

# 01 Forførelse og fængsling

– ledelsens sproglige hverdagshandlinger



## ULLA SENGER

Lektor, Cand.mag., PhD  
Ledelses- og organisationskonsulent  
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2012 ©

”Er en fribytter ikke en skaber  
der kæntrer med sjæleblank ro  
for atter at støbe sig syner  
med lysere, farverig tro,  
for atter med voldsomme hænder  
af skabende evne krummet  
at slynge sin indre verden  
med dens flammehjul ud i rummet.”

Af Tom Kristensen, 1920

Hvorfor begynde med et ekspressionistisk digt? Fordi ledelse handler om det ekspressive, især om lederens evne til at forføre. I bogen *Forførelse* skriver den franske filosof Jean Baudrillard: ”at forføre er at dø som realitet og producere sig selv som tillokkende fælde” (Baudrillard, 1997). I forførelseskunsten handler det om at få den anden i fælden gennem den lokkende overflade. En leder er og skal være en forfører. Hendes intention

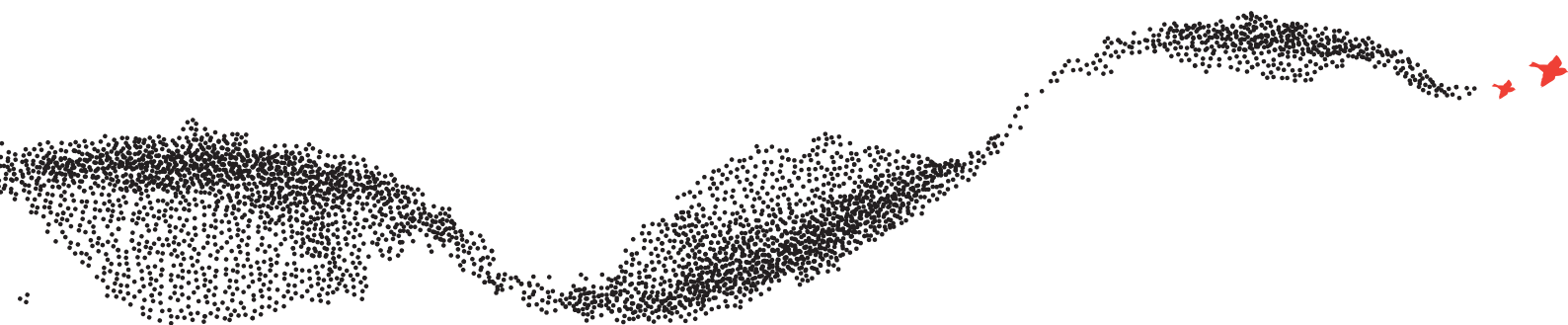
og opgave er ikke at beskrive virkeligheden i den lettest tilgængelige banaludgave og i gråtoner, men at skabe et billede af nær-fremtid, som lokker den anden, medarbejderen til. Hun må, som Derrida siger det, i positiv forstand blive bedre til at lyve og skabe en virkelighedsversion, der skaber tilknytning, håb og engagement. Bedre til at lyve?

Med dette mener Derrida, at fortolkninger, visioner og handlestrategier må få en entydighed, som muliggør handling; vi må derfor bevidst gøre vold på sandhedsspillenes mangetydighed for midlertidigt at kunne skabe orienteringspunkter – men vi må også vide, at vi gør det, og at vores valg kunne have været anderledes. (Steinsholt og Løvlie, 2004, p.679)

Vi må vælge, hvilken virkelighed vi medskaber. For kampen om sjælene raser i og udenfor organisationerne, kodeordene lyder meningsskabelse, tilslutning og læring i den polyfone organisation. (Helth, 2006, p.36)

Hvis jeg skulle blive klogere på mine betingelser og muligheder som forførende leder, hvor ville jeg så vende mig hen?

Først og fremmest ville jeg for at begrunde mit projekt vende mig til de postmoderne og poststrukturalistiske tænkere – jeg ville langt om længe opgive forestillingen om modernitetens rationalitet, velvidende at jeg aldrig kan undfly organisationens krav om netop organisering.



**MEN JEG VILLE RYKKE IND I OG ERKENDE, AT MIN SITUATION SOM LEDER ER POST-MODERNE, DER ER IKKE NOGEN OVERORDNET SANDHED OG RATIONALITET HVERKEN DERUDE ELLER DERINDE. DER ER BARE MIG LIGE NU I DET FORMENDE OG LEVENDE NU MED TRÅDE BAGUD OG FREMAD. OG DET MÅ HAVE EN KONSEKVENNS.**

Jeg vælger min rammeforståelse: at postmoderniteten er flydende, at kompleksiteten er uendelig, at sandheden netop er, at sandheden paradoksalt nok ikke findes: "Derridas spørgsmål bringer os i stedet frem til den paradoksale entydige sandhed at entydig sandhed ikke findes. En konsekvent sandhedssøgning fører os ud over et sådant ønske om entydige og evige sandheder og ind i et landskab hvor sandheden i stedet viser et ansigt af mangetydighed, plasticitet og transformation" (Steinsholt og Løvlie, 2004, p.674). Så der står jeg så og skal ride bølgens vilde ridt. Den postmoderne bølge i et hav af modernitet. I denne paradoksalitet skal jeg lede. Den postmoderne diagnose udfordrer ledelsens evne til corporate communications. (Christensen og Morsing, 2001) Evnen til at skabe tilslutning til organisationen: helhed – én krop, korpsånd, disciplinere polyfonien. Samtidig

skal lederen rumme mangestemmigheden, fordi netop den er organisationens innovationsråstof og læringsmulighed. Lederen skal skabe tradition, forankring og genkendelighed og et flow af læring og forandringer. "Det er indlysende, at fremtidens virksomhed må udfolde en 'corporate paraply' over alle sine kommunikationsaktiviteter" (Kitchen i Christensen, 2008, p.18), lederen må gennem kommunikation skabe organisationens identitet og helhed gennem at indarbejde organisationens mangeartede udtryk under ét. Et udtryk, der både skal forføre medarbejderne og eksterne interessenter. I denne artikels kontekst fokuserer jeg på relationen til medarbejderne og dermed på den interne kommunikation. Hvordan?

**EN VÆSENTLIG BETYDNING MÅ SPROGET HAVE. DET ER ALTINGS BEGYNDELSE. DET ER DEN SKABENDE KRAFT. UANSET HVILKET PARADIGME LEDEREN VÆLGER SOM STÅSTED, VIL SPROGET BÆRE DETTE OG FORMGIVE HENDES VERDEN OG HENDE.**

Så der står jeg som leder med benene solidt plantet i postmodernitetens flyvesand og er udfordret på min evne til at forføre og fængsle.

## UDFORDRING: DEN POSTMODERNE HVERDAGSLIGHED "THERE'S A CRACK IN EVERYTHING, THAT'S WHERE THE LIGHT COMES IN"

Leonard Cohen

Ledelse foregår i det levende nu vil kompleksitetsteoretikeren Ralph D. Stacey sige, men lad os reflektere over dette nu's karakteristika. Hvordan begriber vi det postmoderne som kategori? Og hvilke videnskategorier er vedkommende for os som ledere? Her tager Lyotard os i hånden i "Viden og det postmoderne samfund". Han definerer samfundstilstanden som kulturens tilstand efter de transformationer, som har påvirket videnskabens, litteraturens og kunstens spilleregler siden slutningen af de 19. århundrede og hævder, at disse transformationer har skabt en krise i fortællingerne. Det er dette begreb han gør centralt i sit værk: fortællingerne. Viden(skab) har altid hævdet sin uafhængighed af fortællekunsten, sin referentialitet og afspejling af virkeligheden. Lyotards ærinde er netop at ophæve denne forestilling og at pege på: "at det kommende samfund i mindre grad udgår fra en newtonsk antropologi (som strukturalismen eller systemteorien) og i højere grad fra en sprogpunktens pragmatik. Der findes mange forskellige sprogspil, det er elementernes heterogenitet. Kun i flager giver de anledning til institutioner, det er den lokale determinisme". (Lyotard, 1996, p.8)

Og netop i denne heterogenitet ser han muligheden for en øget følsomhed over for forskellene og en mulighed



for at styrke vores evne til at udholde det inkommensurable; den postmoderne viden finder en berettigelse i "de opfindsommes paralogi" (ibid., p.9). Her fremkommer netop den ledelsesmæssige udfordring – sprogspillene og deltagelsen i deres uforudsigelige og ukontrollable partikulære spil, der hele tiden potentielt lader noget nyt opstå. Fortællingernes synkrone sneglefart og Formel 1 ræs. I spændet mellem det moderne og postmoderne. Men hverdagen i krydsfeltet mellem modernitet og postmodernitet er først og fremmest karakteriseret ved hverdagsbevidstheden. (Leithäuser, 1977) Hverdagsbevidstheden er fragmentarisk og parcelleret, den er en beskrivelse af, at "det hele subjekt" ikke findes; jeg vil dog afvise Leithäusers ret så pessimistiske forståelse, der karakteriserer hverdagslivet som forarmet, fordi tabet af sammenhængskraften i de store fortællinger og kolonialiseringen har sat deres spor. Hverdagslivsbevidstheden er blot i mit perspektiv narrativer, hvor plot og personer ikke er konsistente. Det kan være problematisk, men også en mulighed. Mit hverdagslivsbevidsthedsbegreb er derfor ambivalent, det bevæger sig dialektisk mellem tab af sammenhængskraft og despositære strukturer, der fastlåser, og tematiseringer, der hele tiden åbner op for overskridende muligheder. (Leithäuser in Illeris 2000 p.199)

Gramsci siger om hverdagsbevidstheden: "When one's conception of the world is not critical and coherent but disjointed and episodic, one belongs simultaneously to a multiplicity of mass human groups. The personality is strangely composite: it contains Stone Age elements and principles of a more advanced science, prejudices from all past phases of history at the local level and intuitions of a future philosophy". (Gramsci 1971 p. 324) Hverdagsligheden og dens bevidsthedsformer er således præget af at være en rodebutik præget af neddykkethed i vaneforestillinger og opskrifter, som vi gentager og dermed reforcerer i os selv og anelser om fremtidige muligheder. Langt hen ad vejen skaber vi således i hverdagslivet selv de kampesten, som vi senere har bøvlet med at flytte i organisationerne, når forandringerne kalder.

Pointen er, at organisationsmedlemmer, for hver gang de handler på en given måde og skaber et mønster, vil være mere tilbøjelige til at gentage, gentage, gentage... samme mønster igen (Bateson in Hermansen 1998), ligesom deres fortællinger delvist vil fastholde og fortætte begivenheder. Fortællingerne kan krydse klinger med hinanden, og vi kan grave os ned i vore skyttegrave og lade sprogs pillene fyge om ørerne på os, men de forbliver ofte forbavsende langsommelige og fastlåste.

Det er også et hverdags-gode – genkendeligheden, fryden ved vaner og tradition, sikkerheden og trygheden, uanset om det så handler om nok så mange sprogs spil og deres diskursive uoverensstemmelser – jeg kan jo gå inde og føle mig sikker inde i min egen lille sprogs spilssæbeboble. Selvom der hele tiden er nogen, der truer med at punktere sæbeboblen for mig. Det fantastiske ved hverdagens tilsyneladende fragmentariske fastlåsthed (ja, det er paradoksalt) er, at den er identitetsskabende, et holdepunkt i et hav af kompleksitet og usikkerhed. Og der flyder vi så rundt i vores subkulturelle og individuelle små sæbebobler. Nogle bobler hænger sammen. Andre ikke. Mange boblers membraner bliver fællesgjorte. Membranerne er netop skrøbelige. Hverdagsbevidstheden kan hele tiden diskursivt forskydes. ”Av og til tenker jeg at en diskurs er som en såpeboble. Den bliver skabt af pust i såpevann – og svever tilsyneladende mer eller mindre vilkårlig rundt i rummet. Den kommer til syne både som sig selv, og som en spejling av rommets lys, farger og bevægelser. I forsøket på å gripe den løser den sig opp og forsvinner. Det eneste som er tilbake er minnet om såpeboblen, litt fuktighet på fingrene og smak av såpe i munnen. Så står jeg spørrende tilbake; ødela jeg denne diskursen eller ble jeg en del av den, idet den forandret sig?” (Strand In Brinkmann og Tanggård, 2010 p. 265)”.

Potentialet for forandring er hele tiden kommunikativt og diskursivt til stede for lederen. Situationen er præget af fluiditet (Baumann 2000 p.9).

Bauman henviser til væskernes og gassernes karakteristika som, at ”de i hviletilstand ikke kan modstå en tange- tial eller forskydende kraft” og følgelig ”undergår en kontinuerlig formmæssig forandring, når de udsættes for



et sådant pres” (ibid., p.7). Og det er denne fluiditet, som han mener karakteriserer den nuværende ”på mange måder fremmedartede fase i modernitetens historie” (ibid., p.9). Denne bevægelighed og evne til forskydning er ledelsens mulighedsrum.

Ledelse er at give boblerne retning eller at lade membraner smelte sammen eller sprænges for at blive til ét! at lade boblerne blive til væsker og at lade væskernes fluiditet formgive fastere stoffer, ja, nedbryde dem. Ledelse er at finde strategiske og taktiske svar på hverdagslighedens individualiserede bobler og sprogparkerne mangfoldighed, svar, der håndterer paradokset mellem hverdagsvane og innovationskrav, svar der giver fluiditeten retning.

### **STRATEGISK TÆNKNING OG ORGANISATIONER SOM TEMPORALE PROCESSER I HVERDAGSLIVET**

Ralph D. Stacey sønderlemmer og afviser systemteoriens og den klassiske kognitionspsykologis ledelsessvar i sit hovedværk *Strategic Management and Organisational Dynamics*, hvor han problematiserer og kritiserer den traditionelle managements styrings- og strategitænkning og formulerer en teori om komplekse responsive processer som perspektiver på strategi og organisering. Modsat ham vil jeg ikke bruge krudtet på afvisningen og negeringen af den konventionelle organisations- og ledelses-

---

tænkning, der for mig bare er so last season, men netop fordybe mig i, hvad alternativet giver af udsigtspunkter.

### **STACEY UDFORSKER EN TÆNKNING OM ORGANISATIONER SOM TEMPORALE PRO-CESSE. HANS HOVEDPUNTE ER NETOP, AT LEDELSENS STRATEGISKE MULIGHED LIGGER I DEN EMERGERENDE ORGANISATORISKE IDENTITET OG I DE SELVORGANISERENDE SPROGLIGE PROCESSE.**

På mange måder en parallel til Baumans fluiditets metafor. Stacey peger på nuet som organisatorisk omdrejningspunkt for virkelighedsskabelse, men også på nuets tentakler bagud og fremad. Han fremhæver den kommunikative interaktions fraktale processer:

”Nåtid beskrives som levende, det vil si at den har den temporære strukturen til kommunikativ interaksjon i stedet for bare å være et punkt som skiller fortid fra fremtid. Denne temporære strukturen tar form som gest-respons mellom levende menneskekropper i et symbolmedium der mening oppstår i hele den sosiale handlingen.[...] Det er i den levende nåtid at fremtiden konstrueres kontinuerlig. Mead (1938) brukte begrepet ”specious present, det vil si den formende nåtiden, for å symbolisere tidsstrukturen til samtidig formning og det å bli formet som en inkludering av fortid og fremtid i opplevelsen av nåtid. (Stacey, 2008 p.195-197)

### **DE ORGANISATORISKE OG LEDELSESMÆSSIGE OG ISÆR STRATEGISK-TAKTISKE IMPLIKATIONER AF AT ANSKUE ORGANISATIONER SOM KOMPLEKSE RESPONSIVE PROCESSE I FORMENDE OG LEVENDE NUTID ER, AT LEDERENS HANDLEMULIGHEDER PRIMÆRT HANDLER OM FØLELSER OG FORTÆLLINGER.**

Stacey siger, at lederen må refokuser sit fokus. Når strategi forstås som de opdukkende kommunikations- og relationsmønstre, der skaber organisationens identitet, bliver lederen nødt til at være fuldt opmærksom på sprogets, samtalerne og fortællingers mønsterdannelse. Her henviser Stacey til Bakhtin. Bakhtin skriver om begreberne centripetal meningsdannelse, der fastholder mening og ekskluderer anderledes tænkning, og centrifugal, der betragtes som et kritisk fremstød, der sigter mod forandring og udfordrer herskende værdier, hvorved konventioner røkkes og giver plads for nye anskuelser. Magt er altid til stede i alle sprogspil. Bakhtin peger på, at alle sociale fænomener konstrueres i en kontinuerlig konversation mellem mennesker, hvor sproget simultant strukturerer og struktureres af mennesker, og hvor denne kommunikation netop er præget af uforudsigelighed og at være ufærdiggjort. I disse konversationer folder fortællingerne sig ud, som en væsentlig måde at organisere hverdagslivets erfaringer på. (Bakhtin, 1981)

### **LEDERENS UDFORDRINGER HANDLER SÅLEDES OM AT NAVIGERE STRATEGISK-TAKTISK I FLUKTUERENDE KOMMUNIKATIONSMØNSTRE, DER LIGNER SIG SELV, MEN HELE TIDEN ALLIGEVEL ER NYE.**

”An utterance is never just a reflection or an expression of something already existing and outside it that is given and final. It always creates something that never existed before, something absolutely new and unrepeatable, and moreover, it always has some relation to value”. (Stacey, 2003 p. 327)

Stacey tager den fulde konsekvens af sin betragtning over organisationer som mønstre af centripetale og centrifugale samtaler og hævder, at

### **ORGANISATIONER ÆNDRER SIG KUN HVIS SAMTALE-LIVET I ORGANISATIONEN ÆNDRER SIG.**

“Organisational change is the same thing as change in the patterns of talk and therefore the patterns of power relations. Creativity, novelty and innovation are all the emergence of new patterns of talk and patterns of power relations. In other words, the strategic direction an organisation follows emerges as a pattern in the way people talk and so configure power relations”. (ibid., p.363)

Dermed også sagt, at det er vanskeligt at konkretisere lederens handlemuligheder, men sproget, den organisatoriske samtale og narrativerne bliver centrale. Ledelsessproget afkræver særlig selvkritisk opmærksomhed; når jeg som leder skaber mig, relationer og virkeligheder gennem sprog, så må jeg drage selvomsorg for min egen praksis gennem kritisk iagttagelse og derigennem kreere nye muligheder. Jeg må udvikle sproglig opmærksomhed og kreativitet.

### **SVÆRME, KAOS OG METEOROLOGI SOM METAFOR**

Lederen må på en baggrund af hverdagslivets kaos og kompleksitet vove at kaste sig ud på de tusinde favne. Men se, svalerne, sildene og bierne kan – forme sværme, følge hinanden i komplekse mønstre. Bauman indfører sværme som billedet på den sociale organisering i dag. Sværme af individer som er koordinerede uden at være integrerede (Baumann, 2001 p. 127).

De enkelte individer bevæger sig i forskellige retninger, med forskellig hastighed, i forskellige planer, men sværmen som helhed bevæger sig i samme retning. Den kan udvide sig og samle sig, formen kan skifte, den er stadig en sværm af selvbestemmende individer hvor alle kan gøre noget forskelligt, men samtidig bevæge sig samme sted hen. (Baumann, 2003 p. 60)

Kompleksitets- og kaosteorien kan give os et indblik i det tilsyneladende umuliges kunst. I dette perspektiv træder lederen ligesom hos Stacey ud af elfenbenstårnet og siloen og begiver sig ud i det pulserende organisatoriske liv på taktisk niveau, hvor det er de små forskelle, der tillægges betydning, nemlig samtaler og fortællinger blandt menneskene, der bebor organisationen.

**HER ER LEDERENS BERETTIGELSE  
EVNEN TIL AT FORFØRE TIL SÆRLIG OP-  
MÆRKSOMHED OMKRING FORETRUKNE  
FORTÆLLINGER OG SPROGSPIL, AT VÆRE  
SPROGSPILLENES OG FORTÆLLINGERNES  
DON JUAN, SÅ MEDARBEJDERNE SVÆR-  
MER – I MERE END EN FORSTAND.  
OG DET VÆSENTLIGE ER AT BEGRIBE, AT  
NETOP DENNE LEG MED SARTE SPROG-  
PARTIKLER OG FORTÆLLINGER HANDLER  
OM EN ÆSTETISK LEDELSESPRAKSIS, DER  
INKLUDERER FØLELSER.**

### **FØLELSERNES GENKOMST OG FORNUFT**

“Vi er, vil nogle hævde trådt ind i den emotionelle tidsalder. ... Refleksionen er alt for langmodig i dette perspektiv ... Det at følelserne er kommet på mode, når det gælder ledelse, skal snarere anskues i effektiviseringsparadigmets optik. Man kan sige, at følelserne er kommet ud af skabet, ikke for følelsernes egen skyld, men fordi følelserne i stigende grad betragtes som en produktivkraft, der kan og bør optimeres. Ledelse er dermed gået hen og blevet en følelsesdisciplin, og evnen til at forstå og regulere følelser i sig selv og andre er blevet en eftertragtet ledelseskompetence. ... Den succesfulde leder formår at skabe engagerende og tillidsfulde fællesskaber ...”. (Elmholdt og Tanggård, 2011)

Hvad er de for nogen størrelser, de følelser, der har ført en tilværelse som organisationens bastarder – helst godt gemt under gulvtæppet? Og som jeg nu hævder, er en del af det strategisk-taktiske lederskabs nødvendige kompetencer. Sven Brinkmann formulerer, at det der karakteriserer følelser er, at følelser gøres (ibid.) Han udfolder seks teser om følelser, nemlig at de er ekspressive og kommunikative, intentionelle, relationelle, motivationelle, rationelle, flertydige og magtfulde. Gennem vores følelser kommunikerer vi, hvad der er subjektivt betydningsfuldt for os, hvad der giver os grund til at handle, hvad vi

vil sætte vores magt ind på at realisere og forføre til, hvad vi ønsker at skabe sammen med vores relationer. Vores følelser er fornuftige for os.

**DERFOR MÅ DET STRATEGISK-TAKTISKE LEDELSESARBEJDE PRIORITERE FØLELSERNES BETYDNING OG SELV VÆRE EKSPRESSIVT OG KOMMUNIKATIVT, SELV INTEGRERE DE SEKS KARAKTERISTIKA I SIG. LEDEREN MÅ FORFØRE OG KNYTTE FØLELSER TIL DET STRATEGISKE PROJEKT. DEN LEDELSESMÆSSIGE PASSION OG VILJE MÅ SÆTTES IND PÅ AT SKABE LEVENDE FORTÆLLINGER OM DET, DER VAR, ER OG SKAL BLIVE.**

Ledelse handler om at "formgive, skærpe, omstille, forplante og fortælle verden om noget i os eller uden for os, der er større end os selv, hver især". "Ledelse af fællesskaber er derfor primært et spørgsmål om æstetik og udtryksformer: "om sprogets natur, klangrigdom og dybde og relationsskabende kraft" (ibid.)

Følelser kan aktiveres og bearbejdes gennem den særlige æstetiske oplevelsesviden og konceptuel erfaringsdannelse, der knytter sig til det narrative og æstetiske, som bliver afgørende for et postmoderne lederskab, der vil navigere i kompleksitet og kaos.

#### **DEN ÆSTETISKE KOMMUNIKATIONS SÆREGENHED**

Hvad karakteriserer æstetisk kommunikation, og hvorfor virker æstetiske og kunstneriske processer og metoder tilsyneladende stærkere end mangt en rationel strategi? Nu findes kommunikation ikke uden en æstetik, kommunikation har altid et hvordan knyttet til sig. Der er mere i kommunikation end den kolde information: "det er altid muligt at springe fra kommunikationens hvad til dens hvordan. I kraft af sin sanselighed rummer kommunikation et overskud af æstetisk betydning.[...] den æstetiske, som har at gøre med en særlig form for pragmatik – med

den måde, hvorpå kommunikationen usynligt og begrebsløst påvirker modtager, fanger og fortryller og fastholder hans opmærksomhed og ændrer hans sensibilitet". (Thyssen, 2000 p. 181-182)

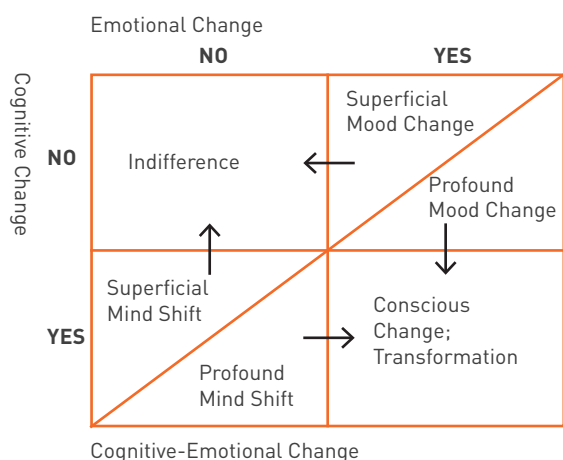
**INGEN ORGANISATION UDEN ÆSTETIK – SPØRGSMÅLET ER: HVILKEN ÆSTETIK? KOMMUNIKATIONEN SKABER GENNEM DE ÆSTETISKE STILISTISKE VALG EN SÆRLIG MØNSTERDANNELSE AF SANSELIG KARAKTER, SOM KAN KOMMUNIKERE MED FØLELSER OG LYST, FORDI SYMBOLSKE FORMER KAN RUMME KOMPLEKSITET OG MERBETYDNINGER.**

Disse æstetisk sanselige dimensioner åbner for det imaginære og fantasiarbejdet, eller sagt mere simpelt for den konstruerendes virkelighedsskabelse og læring. (ibid. p. 186)

Det konkrete eksempel fra en skole. Vi er som konsulenter på arbejde en sensommerdag, og begge konsulenter er optagede af kommunikation og æstetiske læreprocesser og tilskriver det stor betydning, at medarbejderne bliver indviede i den strategiske fortælling i en levendegørende samtale. Derfor arbejder vi med en udforskende samtale med lederen som optakt til de forandringsprocesser, vi senere skal stimulere og facilitere som kollektive erfaringsprocesser. Det er akvariemetode, som vi altid får feedback på som "noget af det bedste den dag", hvilket fortæller noget om, at medarbejderne ofte savner denne indvielse i organisationens visioner og strategier. Der er helt stille blandt medarbejderne, der sidder i en halvcirkel som akvariets rammer, og lederen og jeg har deres fulde opmærksomhed, da jeg indledende spørger: "hvad er din drøm?". Lederen sidder et øjeblik med øjnene indstillet på fjerne horisonter, så bliver blikket nærværende, og hun begynder sin fortælling; hendes stemme er tydelig præget af, at hun er på scenen, den er lidt hæs og med en let forpustethed – her er noget i spil

- hele rummet pulserer af forventninger. "Jeg drømmer om stjernestunder", siger hun lavmælt og intenst, at vi skal "sigte mod stjernerne". Hun folder fortællingen og længslen ud. Nøgleordet er stemthed.

Hvorfor virker det? Det er her følelsernes genkomst og rehabilitering i organisationssammenhænge bliver væsentlig. Læring uden sammensmeltning mellem kognition og følelser er overfladisk og har langt mindre gennemslags- og fastholdelseskraft. Ingen læring på de højere vidensniveauer uden følelser. Æstetikken er brohovedet til følelserne. Så vil man, jf. nedenstående model fra Lotte Darsø, den bevidste forandring og dybe, eksistentielle læring som transformation, der gør en forskel, der gør en forskel, så må man vejen om integration af emotionerne. Altså arbejde med sprogets æstetiske dimension.



Figur (Cognitive-emotional change) [Darsø, 2006, p. 12]

At arbejde opsplittende med det kognitive og det emotionelle/æstetiske fører kun frem til overfladiske ændringer og er ikke meningsskabende; kunsten er at få sammenspundet de to aspekter, så de smelter sammen som guld og bliver skabende.

## OM DE LABYRINTISKE FORTÆLLINGER

Fortællingerne kan være den vindebro, vi sænker, og som byder ind i vores subjektive multivers, dermed kan fortællingerne blive en metode til at skabe sværmeri, ligesom de kan blive et middel til at navigere i det kontingente organisationsliv.

"I en verden, der svor at stræbe efter og nå frem til vished, og som ihærdigt anstrengte sig for at gøre sine ord til handling, forhindrer den kunstnerisk fremstillede fiktion, der omhandler eksistensen af alternative verdener, denne hensigt fra nogensinde at blive indespærret i jernbure og de kunstige strukturer fra nogensinde at ossificeres til døde skeletter. I en verden, der er domineret af en dødelig angst for alt kontingent, uigennemsigtigt og uforklarligt, udgør kunstnerisk fremstillet fiktion en vedvarende træningssession for det at skulle lære at leve med det ambivalente og det mystiske; den indgyder tolerance, mod og anerkendelse af det lunefulde, det kontingente, og det, der ikke helt kan forudbestemmes, forklares eller forudsiges; den fremmer forsoningen med det kontingente ved livet og det polyfoniske ved sandheden". (Baumann, 1997, p. 119)

Derfor må lederen blive fortæller og fortalt. Hvad karakteriserer fortællinger? Først og fremmest og helt centralt er hverdagslivets narrativer ikke præget af reference, som er denoterende, men af meningsskabelse, dvs. de er konnoterende, fordi de indeholder et overskud af merbetydninger og giver plads til fortolkninger, jf. æstetikafsnittet – narrativer tilvejebringer mening og er åbnende. (Bruner, 2004, p.13) Litteraturteorien giver os derudover en mangfoldighed af svar, men pudsigt nok har den et fælles anliggende med ledelses- og organisationsteori. I mange år har litterater og anmeldere efterstræbt "Den store samtidsroman", der skulle give ét sammenhængende og konsistent billede af nutiden og forme nogle meningsfulde fremtidsbilleder. Den bestræbelse har spillet fallit. Den postmoderne fluiditet lader sig netop ikke formgive i én konsistent fortælling, den må fortælles gennem en mangfoldighed af perspektiver og brudflader.





Billedkunsten har undergået samme transformation og har opgivet realismen, med im- og ekspressionismen ophører kunsten med at tilbyde en afspejling af virkeligheden og flytter ind i det temporale (impressionismens øjebliksbillede) og subjektive (ekspressionismens udtrykskunst).

Et æstetisk bevidst, narrativt lederskab må i litterær forstand være antimimetisk, det må bryde med forestillingen om én neutral afspejlende fortælling, ét perspektiv. Den monolitiske historie er en saga blot. Lederen må kunne praktisere simultan og polyfon fortællekunst indenfor en sværm-logik og indenfor det etablerede og det muliges dialektik. (Bruner, 2004, p.20)

Czarniawska spørger: "Men hvad, om nogen, er relevansen af at fortælle for at organisere? Jeg ønsker at hævde, at det at fortælle er at organisere, og selvom det at organisere er mere end at fortælle, kan selv den del af det, der ikke er narrativ, blive emnet i en fortælling" (Czarniawska 2005, p. 5), og hun peger på, at lederen må arbejde med narrativets plot og lade sig inspirere af litteraturens mangfoldige og uimodståelige plots, altså plots, der har institutionel karakter eller stor eller potentiel

betydning i vores aktuelle kultur: "Plot giver fortællingen og dens mangfoldighed af begivenheder, der kan struktureres og gøres meningsfulde på forskellig vis, én logik. Et plot medvirker aktivt til at skabe mening; det er ikke bare en passiv gengivelse af "hvad der skete" (ibid., p. 16-17). Lederen må i organisationens fortællinger og samtaleliv kunne konstruere mættede og sanselige narrative, der har dobbeltvirkning; de skal skabe hverdagsmønstre, Bruner kalder det humoristisk for domesticeringen, der skal være en husorden i organisationen, men lederen må også støtte de åbne og kritiske fortællinger, som skaber transformative mønstre; hele tiden optræder der nemlig i en turbulent og fluid organisation brud på tingenes forventede tilstand, kuldkastelser, der i narratologien benævnes med den besværlige græske definition peripeti (Bruner, 2004 p. 24).

**DET ER, NÅR TINGENE ÆNDRER SIG, AT LEDERENS FORTÆLLETALENT KOMMER PÅ PRØVE, EVNEN TIL AT INKLUDERE MANGESTEMMIGHEDEN OG AT SKABE EN SVÆRM, DER BEVÆGER SIG I EN FÆLLES RETNING, HVOR DER ER NOGENLUNDE KONSENSUS, MEN IKKE ENIGHED.**

Improvisations- og forførelsestalentet må stå sin prøve. Heldigvis påstår narratologien, at vi er født som en fortællende art. Men talentet, hævder Czarniawska, kan skærpes gennem litterær dannelse; ikke alene gennem finkulturen, men også af popkulturens mangfoldige ledelsesnarrativer.

Lederen kan også skabe alternative narrativer gennem dekonstruktion. Lederen kan i de temporære organiseringsprocesser i relationen med medarbejderne bidrage til dekonstruerende samtaler for at skabe en reflektiv distance, der gør det muligt at forholde sig kritisk udforskende til de diskurser og fortællinger, som organisationsmedlemmerne gør brug af. Derrida selv skriver: "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 in Steinholt og Løvlie, 2004, p. 676). Dekonstruktion er en strategi til omvendning og forskydning af metafysiske og binære systemer og strukturer og udgør et forsøg på at placere sig i periferien af et tanke-system formgivet i fortællingen og at stille sig kritisk over for det. Denne kritik må forstås som en selvomsorg og organisatorisk omsorgspraksis, der fokuserer på at undersøge mulighedsfeltet for organisationen fremfor at lade den sande til i sine egne hverdagsfortællinger – uanset hvor gode disse historier end måtte være. Bertholt Brecht ville tale om, at man skulle arbejde med "Verfremdung", altså at fremmedgøre sig overfor det tilsyneladende naturlige og almindelige i hverdagsfortællingens logik.

**LEDEREN MÅ HER UDHOLDE KRITIK OG FORMULERE KRITIK FOR HELE TIDEN AT GENSKABE OG FORNY DEN FORTÆLLING, DER FÅR MEDARBEJDERNE TIL AT BRÆNDE FOR ORGANISATIONEN.**

## **LEDELSE SOM PARADOKS: FORFØRELSE, FÆNGSLING, FRISÆTTELSE**

Først og fremmest en bemærkning til den etiske og politiske dimension i dette forførelsesprojekt. Forførelse er en "åndelig" proces af udfordring og duel (Storr-Hansen in Baudrillard (1997) p. 7); forførelsen er et spil, hvor det gennem en manipulation af skindet og overfladen – gennem kunstgreb handler om at føre den anden. Man kan ikke forføre nogen mod hendes eller hans vilje. Selv følelser har deres fornuft jf. Brinkmann. Ligesom Foucaults moderne magtbegreb om relationel magt gerne skulle tydeliggøre umuligheden af at have magt over andre; forførelse handler altså lige så lidt som manipulation (der oprindeligt bare betød: bearbejde, håndtere) om at handle mod nogens tilsyneladende sande og objektive interesser. Ligesom forførelse ikke skal forstås som uvendighed som "i en banal betydning af samfundsmæssig smøring og teknik for blide relationer – [...] en blød semiurgi, en blød teknologi", selvom man sagtens kan se den sådan; og sådan ville Lyotard delvist se den. Forførelse er en kunstart og et spil mellem to parter, der begge ved, at det foregår. Og det er naturligvis også lederens intention; han eller hun vil forføre og fængsle (sidstnævnte i mere end en forstand); hun vil fastholde og disciplinere medarbejderens opmærksomhed og rette den mod de organisatoriske handlinger, værdier, visioner, som hun ønsker skal realiseres.

Lederen må forskyde forførelsen til det organisatoriske; hun skal suggerere medarbejderne til at besætte objektet, ikke til at blive besat af hende selv. Den elendige forfører er kendetegnet ved at gøre sig selv interessant. I den forstand må lederen paradoksalt nok frisætte medarbejderen.

**I SVÆRMERIE FASTHOLDES MEDARBEJDERENS FRIHED. DET ENKELTE INDIVID KAN BEVÆGE SIG I FORSKELLIGE RETNINGER, MEN SVÆRMEN SOM HELHED**



**LEDELSE ER AT SKABE RESULTATER SAMMEN MED ANDRE – IKKE GENNEM DEM. LEDEREN SKAL SKABE RUM TIL, AT POTENTIALET I MEDARBEJDEREN FRISÆTTES OG SKABE RETNING FOR DENNE FRISÆTTELSE.**

**BEVÆGER SIG I SAMME RETNING. DEN KAN UDVIDE SIG OG SAMLE SIG, FORMEN KAN SKIFTE, DEN ER STADIG EN SVÆRM AF SELVBESTEMMENDE INDIVIDER, HVOR ALLE KAN GØRE NOGET FORSKELLIGT, MEN SAMTIDIG BEVÆGE SIG SAMME STED HEN. MEDARBEJDERNE ER LEDTE OG LEDER SIG SELV.**

Foucault fastholder, at vi altid er frie, derfor er vi også en del af spillet – og dét er medarbejdernes mulige forførelse af lederen. Deres forskelligheder, deres kritikker, deres mange baner muliggør, at organisationen uafledigt genopfinder og ændrer sig, hvis også lederen lader sig forføre.

Hvad kan gøres? har spørgsmålet flere gange været, når man som leder søger svar på, hvordan denne forførelse kan iscenesættes? Vi har rundet det æstetiske, følelserne og fortællingerne, til slut vil jeg lade Lene Tanggård (Elmholdt, & Tanggård 2011 kap. 8) byde ind – idet hun nuancerer og uddyber en række af de teoretiske aspekter; hun refokuserer den strategiske tænkning på det mere taktiske niveau og peger, i lighed med Stacey og stærkt inspireret af ham, på følelserne og det æstetiske og på skabelse af kreative og lærende fællesskaber: ”Kreative og lærende fællesskaber er fællesskaber, hvor man er sammen om at skabe noget, der føles vigtigt og givende for de, der indgår i fællesskabet. Kreative og

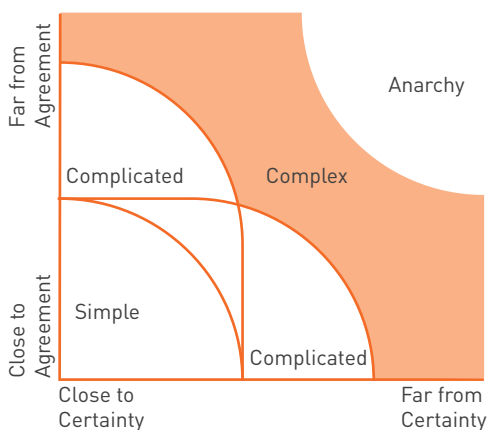
lærende fællesskaber er i stand til at producere og skabe noget af værdi for andre” – ”kreative fællesskaber er baseret på en evigt vedvarende samtale, hvor der er en nogenlunde konsensus om retningen, men ikke enighed”. Det, der karakteriserer den ledelsesmæssige praksis i den sammenhæng er, at ledelsespraksissen netop må finde sin begrundelse i de mennesker, der er involverede, må fokusere på at skabe sam-følelse. Og her er kongevejen følelserne. ”De til enhver tid sammensatte klingende følelser blandt deltagerne i en organisation må søges italesat, forstået, genoplevet, genfortolket og transformeret der, hvor det har betydning for organisationens liv”.

Lederen må tæt på, må kaste sig ind i relationerne, omfavne konflikter, arbejde med følelserne.

Italesættelse af dem må, som Tanggård skriver det, være en daglig og højt prioriteret indsats. Så organisatoriske bindinger til modernitetens rationelle diskurser, der fjerner lederen fra det fragmentariske og sanselige organisatoriske liv og skaber kontorkonger, der udsender dekretter, skaber organisatorisk død (dermed ikke sagt, at der ikke skal være tid til visse økonomiske og strategiske eksesser i enerum). Ledelse er relationel. Som allerede Johnsen (Johnsen, 2008) skrev det: Ledelse er at skabe resultater sammen med andre – ikke gennem dem. Lederen skal skabe rum til, at potentialet i medarbejderen frisættes og skabe retning for denne frisættelse. Således bliver kommunikationen central – ”at formgive, skærpe, omstille, forplante og fortælle verden om noget

i os eller uden om os, der er større end os selv hver især. (Skou Olsen i Elmholdt & Tanggård, 2011, p. 179 ). Dette sker i polyfone og fluide relationer, derfor er der altid forbundet risiko ved enhver forførelse; og lederen må vælge sit sprog med omhu, sin iscenesættelse. Velvidende, at også hun gennem organisationens selvbestemende medlemmer kan blive forført. Den sanselige og kommunikative praksis skubber hele tiden til begrebet ledt/leder; positionerne skifter i en uafsluttelig dans, snart fører man, snart for-føres man.

Tanggård udpeger derfor i lighed med Stacey centrale områder, der kan refokuseres på, nemlig orden og motivation, ved Stacey kontrol og kommunikation.



Figur Fra Strategic Management & Organisational Dynamics (2003)

**BEGGE GIVER DE DEN PLANSTRATEGISKE TÆNKNING DØDSKYSSET OG AFVISER DEN ORDEN OG KONTROL, DER ER FORBUNDET MED DEN RATIONELLE TÆNKNING, TILBAGE BLIVER DERFOR NAVIGATION VED ZONEN TÆT PÅ ORGANISATORISK ANARKI OG PATOLOGI, HVOR ORGANISATIONEN OPHØRER MED AT VÆRE ORGANISERET KOMMUNIKATIVT.**

Man må altså opgive tvangstanken om orden og nyde at være flanør i komplekse kommunikative mønstre. Man må søge at bruge sprogets metaforiske rigdom og uforudsigelighed skabende. Kreativitetsfremmende motivation er sanseligt baseret, derfor nytter det ikke jf. også Darsø, at lederen kun taler til kognitionen, her må også tales til emotionen. Passion, begær, forførelse er kodeordene, men også overgivelse, at turde overgive sig til den anden.

**ÆSTETISK OG FORFØRENDE LEDELSE ER AT TURDE BEVÆGE SIG UD TIL GRÆNSERNE FOR SIT SPROG, AT LADE SPROGS FYLDE OG CENTRIFUGALE KRAFT FÅ PLADS FREMFOR AT FASTHOLDE ET FORKOMMENT OG FATTIGT HVERDAGSSPROG FIKSERET I VANE OG EN MODERNITETS- OG RATIONALITETSLOGIK, DER IKKE LÆNGERE HAR SIN GANG PÅ JORDEN.**



Og så må man huske, at der findes mange sprog: musik- kens, billedkunstens, poesiens, dramaets, filmens, talens, skriftens, papirklippets... Retorisk kompetence er værdsat, når man skal forføre, men at reducere sin forførelse til retorik er nøjsomt, man må gerne åbne for hele skattekisten.

Lad mig vende tilbage til udgangspunktet ved Baudril- lard: "at forføre er at dø som realitet og producere sig selv som tillokkende fælde". Kierkegaard skriver....: "Eller formår du det, vel, så fremstil du det æstetiske med al dets trylleri, fængsel om muligt det andet menneske, fremstil det med en art lidenskabelighed, hvorved det just tiltaler ham" (Götke, 2008, p.227).

#### EPILOG

"Konstruktionismen lægger således op til, at man i stedet for at adskille sit professionelle engagement fra sine lidenskaber og forsøge at vriste kendsgerninger og værdier fra hinanden udtrykker sig fuldt ud i sit profes- sionelle liv – til fordel for teorier, metoder og praksis- former, som kan realisere den vision, man har om et bedre samfund" (Gergen, 1997, p. 67).

Har jeg udtrykt mig fuldt ud, som jeg udfordrer lederne til at gøre det....?

Jeg sidder ved skrivebordet og kigger ud af vinduet og tænker igen på verselinjerne af Tom Kristensen: af ska- bende evne krummet at slynge sin indre verden med dens flammehjul ud i rummet.

Egentlig bryder jeg mig meget lidt om forandringsteo- retikeren Kotter, men hans billede af den brændende platform(Kotter 1999) giver mening for mange;

**JEG VIL TILFØJE, AT MAN SOM LEDER KAN VÆRE MED TIL AT TÆNDE EN ILD, DER HAR EN ANDEN KVALITET END DEN KOTTERSKE BRÆNDENDE PLATFORM; NEMLIG DEN ILD, DER BRÆNDER I MENNESKER I OR- GANISATIONER, HVOR DE ARBEJDER FOR AT REALISERE DET, DE NU MÅTTE FORSTÅ SOM DET SKØNNE, DET GODE, DET SANDE OG DET RETFÆRDIGE. AT TÆNDE DEN INDRE FLAMME OG HOLDE DEN VEDLIGE SYNES JEG ER EN SMUK LEDELSESOP- GAVE.**

**LITTERATURLISTE**

- Bakhtin, Mikhail Mikhailovich (1981): *The Dialogic Imagination. Four Essays* by M.M. Bakhtin, University of Texas Press, Austin
- Baudrillard, Jean (1997): *Forførelse*, Det lille forlag, Denmark
- Bauman, Zygmunt (1997): *Postmodernity and Its Discontents*, Cambridge: Polity Press
- Bauman, Zygmunt (2000): *Flydende modernitet*, Hans Reitzels Forlag
- Bauman, Zygmunt (2001): *Fællesskab*, Hans Reitzels Forlag, 2003.
- Bauman, Zygmunt (2003): *Liquid love*, Polity, 2003.
- Brinkmann, Svend og Tanggård, Lene (red.) (2011): *Kvalitative metoder*, Hans Reitzels Forlag
- Bruner, Jerome (2004): *At fortælle historier i juraen, i litteraturen og i livet*, Akademisk Forlag
- Czarniawska, Barbara (2005): *Uimodståelige intriger: Hvordan ledelsespraksis plotlægges*, VÆRK, Århus Universitet & Handelshøjskolen i Århus
- Christensen og Morsing (2008): *Bagom Corporate Communication*, Samfundslitteratur
- Darsø, Lotte (2006): *Forandring gennem kunst*, Børsen Forum A/S
- Elmholdt, Claus & Tanggård, Lene (red.) (2011): *Følelser i ledelse*, Samfundslitteratur
- Gergen, Kenneth J. (1997): *Virkelighed og relationer. Tanker om sociale konstruktioner*, Dansk psykologisk forlag, Denmark
- Gergen, Kenneth J. (2001): *Social Construction in Context*, Sage, London
- Gramsci, Antonio (1971): *Selections from The Prison Notebooks of Antonio Gramsci*, Lawrence and Wishart, London
- Götke, Povl (2008): *Sprog og forførelse. Om sandhed og løgn i religion og politik, litteratur og filosofi*, Alfa
- Helth, Poula (red.) (2006): *Lederskabelse – det personlige lederskab*, Samfundslitteratur
- Hermansen, Mads (red.) (1998): *Fra læringens horisont – en antologi*, Klim
- Illeris, Knud (red.) (2000): *Tekster om læring*, Roskilde Universitetsforlag
- Jacobsen, Michael Hviid & Antoft, Rasmus (2006): *Fra sociologisk til poetisk fantasi: Om sociologisk horisontudvidelse via det skønlitterære univers*, Dansk Sociologi nr. 2/17
- Johnsen, Erik (2008). *Ny Strategisk ABCD*, Handelshøjskolens Forlag
- Kotter, John P. (1999): *I spidsen for forandringer*, Peter Aschenfeldts Nye Forlag
- Leithäuser, Thomas (1979): *Formen des Alltagsbewusstseins*, Campus Paperbacks, Frankfurt/NewYork
- Liotard, Jean-Francois (1996): *Viden og det postmoderne samfund*, Slagsmarks Skyttegravsserie
- Scharmer, Carl Otto (2007): *Theory U, Leading from the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*, SOL
- Stacey, Ralph, D. (2008): *Hvordan kunnskap vokser frem. Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*, Gyldendal Akademisk
- Stacey, Ralph D. (2003). *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, 4. Edition, Prentice Hall
- Stjernfeldt og Thyssen (2000): *Æstetisk kommunikation*, Handelshøjskolens forlag
- Steinholt, Kjetil og Løvlie, Lars (red.) (2004): *Pedagogikkens mange ansikter. Pedagogisk idéhistorie fra antikken til det postmoderne*, Universitetsforlaget Oslo