

POLYFON LEDELSE

FRA KAKOFONISK KRYDSPRES TIL KREATIV POLYFONI

Publiceret: 16. marts 2017

Forfatter: Betina Wolfgang Rennison



ABSTRACT

Denne artikel griber den moderne ledelsesudfordring an som et polyfont forehavende. Det vises hvordan ledelse i dag udspinder sig imellem et væld af hensyn, rationaler eller kommunikative koder, der skaber hver sine specifikke forventninger – og former sager og subjekter på varierende vis. Resultatet er ofte kodesammenstød, der kalder på håndtering. Hovedudfordringen består i på n gang at reducere kompleksitet, så organisationen ikke går til i kodekaos og kronisk hensynsbetændelse – og at producere kompleksitet så alsidigheden bevares og værtdipluralismen frugtbargøres. Artiklen tilbyder nogle strategier og taktikker til denne polyfone orkestrering. Håbet er at defensive henvisninger til 'kakofonisk krydspres' erstattes af offensive tiltag til 'kreativ polyfoni', hvor paradokser ikke paralyserer, men perspektiverer tanke, tale og handling. [\[1\]](#)

FLERTYDIGHED SOM FAST MAKKER

En afgørende udfordring for ledelse nu og fremover er at mestre samtidigheden af forskelligartede forventninger, der følger af en stadig stigende kompleksitet i opgavevaretagelsen. Det være sig modsatrettede rationaler som; kontrol/tillid, udvikling/drift, faglig kvalitet/økonomisk rentabilitet, stabilitet/forandring, nærhed/distance, standardisering/individualisering etc. Eller divergerende 'koder' som; politik, økonomi, jura, sundhed, pædagogik, miljø, videnskab, intimitet, omsorg etc., der alle trænger sig på og i dagligdagen støder sammen, enten i form af voldsomme konflikter, diverse kreative misforståelser eller tilforladeligt fagligt hyggehad (Rennison 2011, 2014a, 2014b). Al den kompleksitet kan lederen frustreres over eller gøre sig til offer for. Utallige er de gange, hvor der henvises til lederes placering i urimelige og handlingslammende 'krydspres' mellem uforenelige krav. Polyfoni-metaforen er i modsætning til krydspres-metaforen anderledes optimistisk – den tror på den enkelte leders evne til aktivt at kunne mestre kompleksiteten. Nuvel, det er vanvittig vanskelig at agere i spændingsfeltet mellem konkurrerende hensyn, men det er samtidig også det, der gør ledelse så vanvittig spændende.

“LEDELSE ER AT BEDRIVE EN POLYFONISK MUSIKALITET: AT HØRE ALLE STEMMERNE, LOV-SYNGE HVER OG EN OG TRÆNE GEHØRET FOR DEN ALTID TILSTEDEVÆRENDE ‘ANDEN’ STEMME – FOR SÅ AT ORKESTRERE DEM I EN FOR SITUATIONEN PASSENDE KOMPOSITION.”



Fra musikkens verden ved vi, at polyfonien har et ganske særligt kendetegn; polyfoni er ikke monofoni (enstemmighed), ej heller homofoni (n førende stemme styrer de andre 'ledsagende' stemmer) eller harmoni (alle stemmer stemmes overens eller smelter sammen). Polyfoni er netop flerstemmighed – en musik bestående af ligeberettigede stemmer, der fungerer som selvstændige melodier med egen rytme. Den polyfone orkestrering består således i kunsten at komponere flere selvstændige stemmer og at føje en eller flere modstemmer til en melodi. Det er præcis sådan, vi kan forstå ledelse: Ledelse er at bedrive en polyfonisk musikalitet: At høre alle stemmerne, lovsynges hver og en og træne gehøret for den altid tilstedeværende 'anden' stemme – for så at orkestrere dem i en for situationen passende komposition.^[2]

AF-PARADOKSERINGSSTRATEGIER

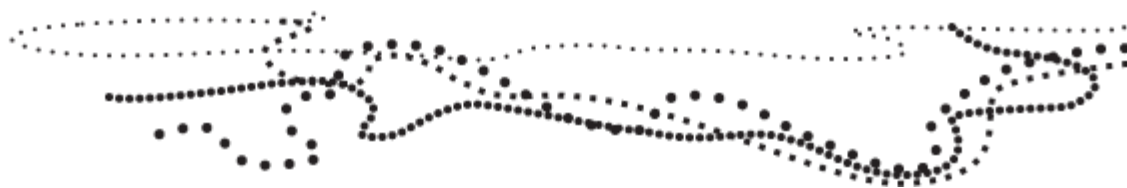
De forskelligartede og modsatrettede hensyn, rationaler eller koder skaber uundgåeligt paradokser; dvs.

"A STATE IN WHICH TWO DIAMETRICALLY OPPOSING IDEAS/FORCES ARE SIMULTANEOUSLY PRESENT, NEITHER OF WHICH CAN EVER BE RESOLVED OR ELIMINATED."
(STACEY 2003 I MAJGAARD 2010: 537)

Sådanne paradokser er alle vegne. Paradokset er et grundvilkår, en tilstand, som en ledelse ikke nødvendigvis lader sig blokere af, men ofte rutinemæssigt udfolder og afparadokserer. Hvordan kan der så af-paradokseres? Nedenfor en typologi over forskellige idealtypiske af-paradokseringsstrategier, som et polyfont eller paradoksalt lederskab kan benytte sig af i håndteringen af uforenelige hensyn.[3]

a. Fundamentalisme (enten-eller)

Vi ignorerer paradokset ved at anlægge en bestemt optik og ingen anden. Her tænker vi f.eks. udelukkende ældrepleje i lyset af en individuel selvomsorgs- og selvværdslogik fremfor en kollektiv rettigheds- og velfærdslogik, skolen i lyset af en læringsoptik fremfor en økonomisk rentabilitetsfaktor, lønudbetaling som ren cool-cash eller 'efter-regler-administration' fremfor som kærlig belønning for medarbejderens passionerede engagement (se Rennison 2007). At have valgt entydigt side signaliserer klarhed og stringens. Og det giver tempofordel – mandatet og manualen er kendt og klar, lige til at gå til. Alternative vinkler er blot og bart irriterende støj og utidig indblanding.



b. Balance (både-og)

Vi afviser fundamentalismens enøjethed og søger på sympatisk vis at tage hensyn til alle hensyn. Vi mikser på kryds og tværs af ellers uforenelige ræsonnementer; udvikling med drift, økonomi med omsorg, nærværende personlig pleje med distancerende online-omsorg etc. – tager lidt af det ene og blander med lidt fra det andet i et stort sammensurium. Vi skaber finurlige kompromismodeller og både-og-sammenblandinger, så ingen bliver uenige (men mange potentielt skizofrene).

c. Dekobling (hverken-eller)

Vi vil undgå balancens dobbeltspil – så hellere koble udvalgte af de samtidige hensyn fra vores vante kerne. Og argumentere for fravalget; enten ved at sige, at dette eller hint hensyn ikke er et issue for os (saglig dekobling), ved at henvise til, at vi tager det op senere, måske i tid 10 – måske vi venter til at 'det er gået over og så har de nok glemt det' (tidslig dekobling). Eller ved i arbejdsdelingens navn at uddelegere ansvaret (social dekobling), så en person/gruppe/afdeling tager sig af det ene hensyn og en anden af det andet hensyn. At håndtere flere rationaler på én gang på ét sted anses som umuligt. Så må vi blot håbe på gensidig koordination.

d. Spil (kysten rundt)

Vi håndterer de mange modsatrettede rationaler ved mere eller mindre bevidst at spille med og om dem. Vi kaster bolden videre, når vi får den, sender koblingsansvaret op eller ned i organisationen. 'Det må nogle andre tage sig af at få til at hænge sammen. Vi har rigeligt andet at se til.' Os/dem konstruktionerne, skurke/helte eller offer/krænker-figurerne er klare i dette rollespil om abeflytning og ansvarsforflygtigelse.

e. Hyklari (slet ikke)

Vi overkommer ganske enkelt ikke den omfattende kravsinflation, der er over os. Men vi ved godt, at vi ikke bare kan melde os ud, så vi lader som om, at vi mestrer det hele. Reelt har det intet på sig – vi siger t og gør noget andet; adskiller vores udtrykte værdier fra de faktiske handlinger. Det er ren symbolpolitik, en hyklerisk skinmanøvre eller med et lidt pænere ord en 'impressionmanagement-strategi', der er optaget af at give et godt indtryk og sikre et godt image i omverdenen. Og det virker – så længe vi ikke bliver caught in the act.

“ALLE DISSE AF-PARADOKSERINGSSTRATEGIER HAR DET TIL FÆLLES, AT DE SØGER AT SKJULE, AFVÆRGE ELLER INDDÆMME PARADOKSERNE. DE ER OVERLEVELSESSTRATEGIER, GROFT SAGT IKKE LEDELSESSTRATEGIER. POLYFON LEDELSE HANDLER IKKE OM AT OMGÅ PARADOKSER, MEN OM AT MESTRE DEM.”



Alle disse af-paradokseringsstrategier har det til fælles, at de søger at skjule, afværge eller inddæmme paradokserne. De er overlevelsesstrategier, groft sagt ikke ledelsesstrategier. Polyfon ledelse handler ikke om at omgå paradokser, men om at mestre dem. Hvordan gør man så det? Nedenfor opstiller jeg nogle re-paradokseringsstrategier, som bud herpå.

RE-PARADOKSERINGSSTRATEGIER

I forsøget på at mestre paradokser kan det polyfone lederskab betjene sig af følgende re-paradokseringsstrategier.

a. Refleksion (thinking)

Vi hæver os mentalt op over situationen for bedre at kunne få et overblik over dens kompleksitet. Vi går i analytisk meta-mode, på 'anden orden', for at sikre et kritisk udforskende udsyn over alle hensynene og de indlejrede dilemmaer. Hvilke rationaler gør sig gældende i den her situation? Hvordan ser vi typisk på tingene? Hvilke konsekvenser har det? Kunne vi gøre det anderledes? Refleksionens tilbageblik og overblik muliggør, at vi kan se og indse, hvad vi har gjort, hvorfor, hvordan og med hvilke konsekvenser. Refleksionens udsyn og fremsyn muliggør, at vi mentalt kan teste alternativer og navigere mod en forestillet fremtid af nye tænke- og handlemåder i forhold til en imødekommelse af de mange divergerende rationaler. Når man befinder sig midt i paradokserne og forsøger at håndtere dem på den ene eller anden måde, kan man ikke se det, man ser med. Man gribes af øjeblikkets handlingstvang og kan derfor ikke se, at forsøgene på at stabilisere de ustabile paradokser blot skaber nye problemer. Ledelsen må som 'refleksiv praktiker' derfor hæve sig op over håndteringsoperationen og se det lidt udefra. (Se Rennison 2013 for en udfoldelse af refleksiv ledelse).



b. Profleksion (doing)

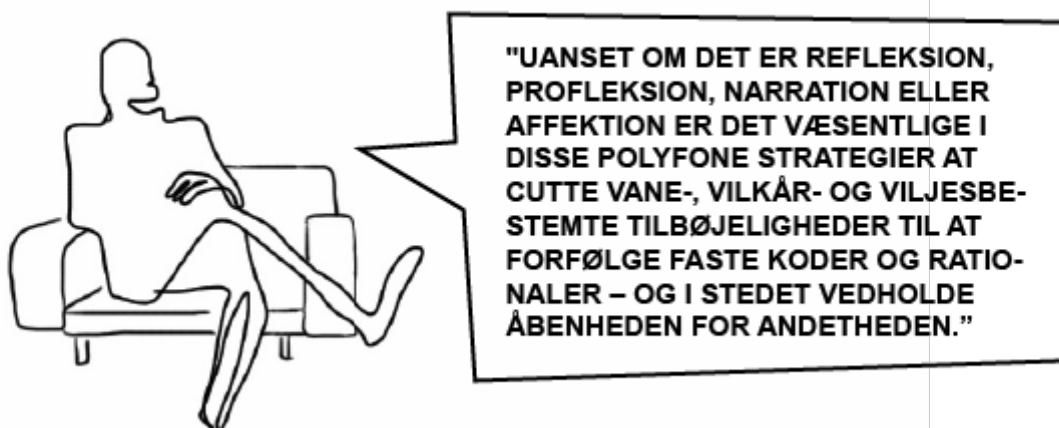
Vi kaster os ud i paradokserne – vi går ikke omvejen over refleksionens metaposition, hvor vi tænker over hvordan vi tænker over, hvad vi gør. Nej, vi gør ganske enkelt bare noget. Vi tager genvejen via profleksionen; en aktiv handlen i nuet, en umiddelbar reaktion og prøven af (Rod 2010). Vi må, som James March har foreslået, supplere "the technology of reason" med "the technology of foolishness" – for individer og organisationer har nogle gange behov for at handle førend de tænker; bare gøre noget, uden at have en forudbestemt grund til det (Cohen og March 1996: 396). Her forskydes paradokset således ikke gennem refleksionens principielt uendelige iagttagelsesniveauer, men det skydes ind i en proces af "fooling around, hvor der leges med paradokset nu og her. "Playfulness" kunne vi også kalde det (Cohen og March 1996: 396f). Sådanne processer af "playfulness" institutionaliseres eksempelvis i de mange eksperimenterende styrings- og ledelseslaboratorier, hvor forskellige interessenter (ledere, fagprofessionelle, forskere, brugere) med åbent sind og forskelligartede synsvinkler eksperimenterer og tester løsninger med baggrund i åbne metoder og cirkulære processer (Hjortdal et al. 2009, Hviid og Plotnikof 2013, Staunæs et al. 2014). Her slippes paradokserne løs i en eksplorativ leg, hvor der arbejdes nysgerrigt, søgende og eksperimenterende med deres grænser og muligheder. Det må så på godt og ondt vise sig, hvad der virker/ikke-virker i praksis.

c. Narration (telling)

Vi bruger sprog og fortællinger til at begribe kompleksiteten. Grundantagelsen er, at det vi gør og det vi tænker, først får mening via fortællingen om det. Sprog skaber virkelighed – på godt og ondt. Når vi italesætter os selv som værende i 'krydspres' mellem f.eks. udvikling og drift eller stram økonomi og højt fagligt niveau – så genfortæller vi historien om, at der er tale om modsætningspar og vi intet kan stille op for at indløse dem begge. Og vi genfortæller historien om, at vi er ofre for eksterne vilkår, fastslås i en klemme påført af andre. Men fortællingen og dens karaktertegnelse kunne også lyde anderledes. Der er altid mere at fortælle om en aktør/situation end det som et dominerende plot tilskriver. Verden er multihistoriel. I en polyfon narrativ strategi udvides repertoire af fortællinger og vi søger efter andre veje at italesætte og betegne på. (Majgaard 2013, 203ff, Pedersen 2014, Schoor 2009).

d. Affektion (sensing)

Vi søger udenom de tre andre strategiers fokus på hhv. sprog, handling og bevidsthed – og gør i stedet sanser til centrum for dilemmahåndtering. Når vi afvejer forskelligartede hensyn gør vi brug af de sanser, følelser, energier, stemninger og sociale intensiteter, der fornemmes og mærkes under selve begivenheden; i nærværet når ting sker og mennesker mødes. Vi flyder med i begivenhedsstrømmen – og muligheder åbner sig pludselig. Ved at åbne alle sanser; ved at lytte og dufte til, føle, se og smage på og ved kropsligt at mærke efter, finder vi ud af, hvad der lige nu er det rigtige at gøre, hvilke hensyn der skal tages og i hvilke kombinationer. Afgørende er at gribe det mer-liv og den potentialitet, der altid allerede er i dagligdagens levede liv og i hverdagens små sensationer. (Amhøj 2013, Staunæs 2012).



Uanset om det er refleksion, profleksion, narration eller affektion er det væsentlige i disse polyfone strategier at cutte vane-, vilkår- og viljesbestemte tilbøjeligheder til at forfølge faste koder og rationaler – og i stedet vedholde åbenheden for andetheden. Hvordan denne proces gribes an, berøres i næste afsnit.

PROCESSUELLE TRIN

Et polyfont lederskab kan metodisk operere gennem fem processuelle trin med hver sine udfordringer:

a. Screening (aflyt koder)

Først og fremmest må ledelsen være åben for og bevidst om, at der faktisk kan kommunikeres og handles med udgangspunkt i forskellige referencerammer. Det kræver, at der tænkes ud af vante mentale modeller, meningshorisonter og adfærdsskabeloner. Og fordrer en screening af de forskelligartede rationaler eller koder, der er i spil og støder sammen på et givet felt, i en konkret situation. Udfordringen er her at foretage den principielt umulige opgave det er at stille sig udenfor det polyfone kor for at skaffe sig et overordnet overblik, alt imens man selv er en del af de mange sideordnede stemmer.

b. Hacking (afkod koder)

Efter screeningen må ledelsen hacke sig ind på de forskellige koder; søge at aflure dem, kende deres ræsonnement i den konkrete situation og hvilke konsekvenser de respektive koder har for opgaven, personalet, brugerne, organisationen, samfundet. Med andre ord afkodes det hvilket syn på sager og subjekter, der opstår, når forskellige koder tilbydes på et givent felt. Hvad inkluderes og ekskluderes ved et bestemt kodevalg? Hvilke beslutnings- og ledelsesrum muliggøres og umuliggøres derved? Og der gisnes om hvilke måder, hvorpå koder støder sammen og hvad kodesammenstød har af effekt; virker det berigende eller frustrerende? For hvem? Kan der måske peges på produktive forstyrrelser, der har virket i en konkret sammenhæng?

c. Translatering (oversæt koder)

For at 'make sense over the mess' skal de forskelligartede stemmer oversættes og gøres forståelige såvel internt som eksternt. Ud fra en ydmyg og omhyggelig føling med, forståelse af og mediering mellem forskellige koder, søges det formidlet og kommunikeret hvad de enkelte koder betyder og medfører. De respektive koders indhold og konsekvens i den givne situation skal gøres forståelig så alle er med – uanset hvilken kode de umiddelbart indskrives i; ligegyldigt hvilket 'sprog' eller 'modersmål' de taler. Translationens opgave er ikke at forene perspektiver, men at øge den gensidige indsigt imellem heterogene ræsonnementer; at

“REPEAT IN ONE LANGUAGE WHAT WAS VOICED IN ANOTHER ONE”
(KORNBERGER ET AL. 2006: 21)

At åbne verden op og gøre det ellers uforståelige forståeligt. Ikke så det nødvendigvis accepteres og slet ikke så der ensrettes (translation er ikke transmission), men så det overhovedet bliver muligt at diskutere og at sige: 'Nu er jeg med på, hvad du mener og hvordan du ser på tingene, men jeg forstår dig altså ikke'. Translation tillader og muliggør såvel forståelse af forskellighed som fortsættelse af den (Kornberger et al. 2006: 20).

d. Prioritering (afvej koder)

Som i ethvert andet lederskab må der også prioriteres i et polyfont. Her afvejes for og imod i forhold til hvilke koder, der skal betones og nedtones, hvornår og hvorfor. Der diskuteres og reflekteres over valget af kode og kode-komposition og hvorfor prioriteringen falder sådan ud: Hvornår synes det således givet og nødvendigt at bruge en bestemt kode og hvornår er kodevalget mere frit? Hvordan lede efter nye muligheder ved at skifte mellem koder? Og hvordan initieres et skifte; via refleksion, profleksion, narration og/eller affektion? Det diskuteres hvordan man undgår pr. automatik at gribe til en eller flere af-paradokseringsstrategier for i stedet at prøve kræfter med re-paradokseringsstrategierne. Alt i alt handler prioriteringsindsatsen om at beslutte sig for, hvor længe organisationen kan bære at være i kodernes kamp – eller hvor længe den kan bære ikke at være det.



e. Eksekvering (udlev koder)

Slutteligt skal de valgte koder og kode-kompositioner eksekveres og udleves i faktiske beslutninger og handlinger. Afgørende er på det rette tidspunkt, i den rette situation at skære igennem, så organisationen ikke går til i kompleksitet og kodekaos, og så ledelsen ikke dør af kronisk hensynbetændelse. Udfordringen er at afklare, hvornår en given beslutning er 'god nok', selvom den må se bort fra forhold, som kunne være relevante og bortskære alternative begrundelser, der kunne være legitime (Andersen og Pors 2014). Det er en kunst. For mens udgangspunktet for eksekveringen uundgåeligt er usikkerhed (hvilket alternativ skal vælges?), er udfaldet uundgåeligt risikofyldt; den valgte beslutning er altid kritiserbar og kan dømmes uhensigtsmæssig enten fra det ene eller det andet perspektiv. Uanset hvilke kode-kompositioner, der vælges, vil der ustandseligt være oppositionelle koder, der gør alt for at oplyse ledelsen om dens blinde plet – om alt det, der med det valgte blik, så ikke er blik for. Ledelse er en udsat og konfliktpotent position, der hele tiden mindes om, at positionen er til forhandling – at alting altid kan være anderledes. Eksekveringen må således skære fra og skære igennem, men samtidig bevare sensitiviteten overfor værdipluraliteten.



"LEDELSE ER EN UDSAT OG KONFLIKTPOTENT POSITION, DER HELE TIDEN MINDES OM, AT POSITIONEN ER TIL FORHANDLING – AT ALTING ALTID KAN VÆRE ANDERLEDES."

7

HOVEDPUNKTER

Opsamlende kan vi anføre følgende fem grundlæggende kendetegn ved det polyfone lederskab og dermed fem hovedpunkter ved nærværende artikel.

a. Komplexitetens fleksibilitet

Polyfonien henviser til, at en hvilken som helst tanke, tale og handling om hvad som helst kan formes efter forskellige koder og således antage vidt forskellig karakter med vidt forskellige konsekvenser. Det giver fleksibilitet og en udvidet tænke-, tale- og handlehorisont. Vi behøver ikke altid at se entydigt på tingene eller på forhånd antage at andre gør det. Vi er heldigvis mere mangfoldige end som så og befolker i praksis jævnligt forskellige værdisystemer – vi skifter ofte ind og ud mellem koderne (hvilket mine studier af lønledelse samt mangfoldighedsledelse bl.a. har vist; Rennison 2007, 2009, 2012). Et polyfont lederskab lukker af for krydspressets krav om klarhed, da klarhed reducerer fleksibiliteten ved en given beslutning og mindsker derved ledelsespotentialiteten (Eisenberg 1984: 235). Et polyfont lederskab åbner i stedet for kompleksitetens kontingens og udnytter værdipluralismens udvidede ledelsesrum. Det er hovedpointe nummer 1.



“POLYFONIEN HENVISER TIL, AT EN HVILKEN SOM HELST TANKE, TALE OG HANDLING OM HVAD SOM HELST KAN FORMES EFTER FORSKELLIGE KODER OG SÅLEDES ANTAGE VIDT FORSKELLIG KARAKTER MED VIDT FORSKELLIGE KONSEKVENSER.”

b. Kodningens konstitutive kraft

Polyfon ledelse handler om at træffe beslutning om, hvilket rationale en given beslutning skal træffes eller kodes i. Og det er ikke uskyldigt: Gennem den bestemte måde, der kodes og ledes på, skabes et helt særligt syn på samfundet, organisationen, teamet, opgaven, mennesket. Der skabes identiteter og differencer, som former de måder, hvorpå 'det', 'du', 'jeg', 'os', 'dem' dukker op. Ledelse er en social konstruktion, der konstruerer det sociale. Og et polyfont lederskab er bevidst om hvilken socialitet det konstruerer, og hvilke inklusioner og eksklusioner det medfører. Det er hovedpointe nummer 2.

“POLYFON LEDELSE HANDLER OM AT TRÆFFE BESLUTNING OM, HVILKET RATIONALE EN GIVEN BESLUTNING SKAL TRÆFFES ELLER KODES I. OG DET ER IKKE USKYLDIGT!”



c. Dekonstruktionens kritiske performativitet

I et polyfont lederskab konstrueres der dog ikke blot – der dekonstrueres ligeså vel. Et polyfont lederskab er også et konstitutionskritisk lederskab, hvor der rejses spørgsmål og sås tvivl ved de eksisterende måder at skabe virkelighed på. Der rykkes ved hidtidige kodificeringer og deres taget-for-givet-hed. Ved at problematisere eksisterende referencerammer, pirke til det vi opfatter som selvfølgeligt og/eller umuligt, banes vejen for nye sproglige og sociale former. Et dekonstruktivt polyfont lederskab viser

tvivlsmod og anlægger en aldrig svigtende sans for pluralisme og provisoriskhed. Det er hovedpointe nummer 3.



“ET POLYFONT LEDERSKAB ER OGSÅ ET KONSTITUTIONSKRITISK LEDERSKAB, HVOR DER REJSES SPØRGSMÅL OG SÅS TVIVL VED DE EKSISTERENDE MÅDER AT SKABE VIRKELIGHED PÅ.”

d. Ambivalensens potentiale

Et polyfont lederskab har en høj dissonanstolerance. Et polyfont lederskab paralyseres ikke, når det konfronteres med ambivalens og logiske modsigelser – det springer ud i det og lader sig inspirere heraf. Det ikke blot lever med, men af uorden, forvirring og tvetydighed. Et polyfont lederskab søger ikke at imødegå høj kompleksitet med løsninger, der sikrer sammenhæng, enkelthed og enhed. Det søger i stedet løsninger, der bevarer kompleksitet og et vist kodekaos. For: Som Gregory Bateson har lært os:

“WHERE THERE IS A CONTRADICTION, THERE IS A TRUTH OF ACTUAL EXISTENCE.”
(NONAKA 1988: 60 MED REFERENCE TIL BATESON 1979)

Et polyfont lederskab handler om modent og modigt at jonglere med flertydigheden; om at mestre paradokser og proaktivt udnytte paradoksernes produktive forstyrrelser, livgivende energi og potentielt skabe merværdi. Det er hovedpointe nummer 4.



“ET POLYFONT LEDERSKAB HANDLER OM MODENT OG MODIGT AT JONGLERE MED FLERTYDIGHEDEN; OM AT MESTRE PARADOKSER OG PROAKTIVT UDNYTTE PARADOKSERS PRODUKTIVE FORSTYRRELSE, LIVGIVENDE ENERGI OG POTENTIETL SKABTE MERVÆRDI.”

e. Fællesskabets multivers

Et polyfont lederskab er et alternativ til såvel et syn på verden som et univers med faste svar, klarhed, entydighed og fælles retning – og et syn på verden som et 'mit-vers' baseret på individers urokkelige identitetskerne, subjektive forestillinger og personlige idiosynkrasier. I polyfonien ses verden snarere som et multi-vers præget af flertydighed og forskellighed. Her findes ingen standhaftige sandheder, ingen universelle værdier, ingen rigtige eller forkerte opfattelser. Succeskriteriet er ikke at blive enige, men at blive enige om, at vi er uenige og forstå hvori uenigheden består – for så at bruge det produktivt til at skabe nye perspektiver og indtage nye positioner. Konsensus er illusorisk, for i en kompleks verden er en mangfoldighed af optikker en nødvendighed.

"MED DETTE REPERTOIRE AF OPTIKKER, HAR SAMFUNDET UDVIKLET EN UHYRE FØLSOMHED OG ROBUSTHED. MEN DET ER NATURLIGVIS UBEKVEMT FOR PERSONER MED HANG TIL ENTYDIGE FÆLLESSKABER"

[QVORTRUP 1998: 47]

Fællesskab skal ikke tænkes som en enhed, men som en flerhed, hvor forskellige, frie og lige systemer/subjekter mødes, alt imens de bekræfter hinandens unikhed, uerstattelighed og ukrænkelighed. At iscenesætte dette møde og sikre at det ender i konstruktivt samspil fremfor konfliktuelt kollaps er det polyfone lederskabs fornemmeste opgave. Det er hovedpointe nummer fem.



"FÆLLESSKAB SKAL IKKE TÆNKES SOM EN ENHED, MEN SOM EN FLERHED, HVOR FORSKELLI-GE, FRIE OG LIGE SYSTEMER/SUBJEKTER MØDES, ALT IMENS DE BEKRÆFTER HINANDENS UNIKHED, UERSTATTELIGHED OG UKRÆNKELIGHED."

Summa summarum: Et polyfont lederskab er kendetegnet ved evnen til; a. som kodekobler at lade sig berige af kompleksitetens perspektivrige fleksibilitet, b. som konstruktør af det sociale at fokusere på kodningens konstitutive kraft på sager og subjekter, c. som dekonstruktør at nedbryde ortodoksien og kritisere det selvfølgeliggjorte, d. som paradoksmager at dyrke ambivalensens forandringsinitierende potentiale og e. som fællesskabsfacilitator at skabe integration via differentiering, at værne om multiverset og den kollektive forpligtelse til at være fælles om at være forskellige. Artiklens afgørende pointe er denne: Verden hænger sammen gennem forskelle. Kunsten er at håndtere dem. D t er den polyfone ledelses gebet.

**“VERDEN HÆNGER SAMMEN GENNEM
FORSKELLE. KUNSTEN ER AT HÅND-
TERE DEM. DÉT ER DEN POLYFONE
LEDELSES GEBET.”**



LITTERATUR

Andersen, N.Å. (2003): "Polyphonic organisations", I: T. Hernes and T. Bakken (red.) Autopoietic Organization Theory, Oslo: Abstrakt, Liber, Copenhagen Business School Press.

Andersen, N. Å og Pors, J. G. (2014): Velfærdsledelse mellem styring og potentialisering, København: Hans Reitzels Forlag.

Amhøj, C. B. (2013): "Fremtidsparat lederskab", I: P. Helth (red.) Lederskabelse, Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Cohen, M. D. og March, J.D. (1996 [1974]): "Leadership in an Organized Anarchy", I: J.M. Shafritz og J.S. Ott Classics of Organization Theory, 4. Eds. Fort Worth et al.: Harcourt Brace College Publishers.

Czarniawska, B. (2005): "On Gorgon Sisters: Organizational action in the face of paradox", I: D. Seidl og H.K. Backer (red.) Niklas Luhmann and organizational studies, Malmø: Liber og Copenhagen Business School Press.

Eisenberg, E.M. (1984): "Ambiguity as strategy in organizational communication". Communication Monographs, vol. 51, 227-241.

Hazen, M. (1993): "Towards polyphonic organization", Journal of Organizational Change Management, 6(5), 15-26.

Hjortdal, H., Bendix H. og Stii A. (2009): "Styringslaboratorier - en vej til fornyelse af den offentlige sektor", FTF-Dokumentation nr. 8 2009. FTF: København.

Hviid, P. og Plotnikof, M. (2013): "Styringslaboratoriet", Eksplorativt samarbejde om meningsfulde organisatoriske forandringer: Erindringsværkstedet som eksempel, I: Økonomistyring og Informatik, vol. 28, nr. 4, 2013, s. 387-420.

Kornberger, M., Clegg, S.R. og Carter, C. (2006): "Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice", Scandinavian Journal of Management, Elsevier.

- Majgaard, K. (2008): "Slip paradokserne løs! – Laboratorier for ny offentlig styring", Økonomistyring & Informatik årg. 24, nr. 3.
- Majgaard, K. (2010): "Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 1: Dilemmasplet", Økonomistyring & Informatik – 26. årgang 2010/2011 nr. 6.
- Majgaard, K. (2013): Offentlig styring; simpel, reflekteret og transformativ, København: Hans Reitzels Forlag.
- Nonaka, I. (1988): "Creating organizational order out of chaos", California Management Review, spring 1988.
- Pedersen, A. R. (2014): "Narrativ organisationsteori", I: S. Vikkelsøe og P. Kjær (red.) Klassisk og moderne organisationsteori, København: Hans Reitzels Forlag.
- Qvortrup, L. (1998): Det hyperkomplekse samfund, København: Gyldendal.
- Rennison, B. W. (2007): "Cash, Codes and Complexity", Scandinavian Journal of Management, vol. 23, no. 2, 2007: Elsevier.
- Rennison, B. W. (2011): Ledelsens Genealogi, København: Samfundslitteratur.
- Rennison (2013): "Refleksiv ledelse", I: P. Helth (red.) Lederskab, København: Samfundslitteratur.
- Rennison, B. W. (2014a): "De fire lederskaber", I: Frode B. Andersen (red.) Ledelse af ledelse, anden ordens ledelse i organisationer, Aarhus: VIA System.
- Rennison, B.W. (2014b): Polyfont lederskab, I: K. Majgaard (red.) Sprækker for fornyelse. Nye perspektiver for offentlig styring og ledelse, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Rod, P. (2010): Præambel: Profleksion, marts 2010, UCC: København.
- Schnoor, M. (2009): Narrativ organisationsudvikling, Dansk Psykologisk forlag.
- Staunæs, D. (2012): "Psy-ledelse: ledelse af/i uddannelsesorganisationer efter den affektive vending", Kvinder, Køn og Forskning, vol. 21, nr. 3.
- Staunæs, D., Hanne Kirstine Adriansen, H.K., Dupret, K., Høyrup, S. og Nickelsen, N.C.M. (red.) (2014): Læringslaboratorier og -eksperimenter, Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.

NOTER

[1] Artiklen er en afkortet og lettere redigeret udgave af et kapitel (s. s.145-169) fra antologien Sprækker for fornyelse, redigeret af K. Majgaard (red.) og udgivet af Jurist- og Økonomforbundets Forlag, nov. 2014. Se Rennison 2014b.

[2] Polyfonibegrebet stammer oprindeligt fra musikverdenen, men har over tid spredt sig til andre sfærer. Fra 1920'erne flytter begrebet således ind i malerkunsten samt i litteratur- og sprogforskningen. Litterær polyfoniteori (f.eks. Mikhail Bakhtin) forstår polyfoni som et spil mellem jævnbyrdige stemmer, og det er denne forståelse, der senere tages op af samfundsvidenskaben, herunder organisationsteorien med dens

begreber om 'multivoiced organisations' og 'polyfonic organisations' (f.eks. B. Czarniawska 2005, M. Hazen 1993; M. Kornberger, S. Clegg og C. Carter 2006; N. Åkerstrøm Andersen 2003).

[3] Inspirationen til disse strategier er bl.a. hentet fra den ny-institutionelle teori samt hos den danske forvaltningsforsker Klaus Majgaard (bl.a. Majgaard 2008).

ILLUSTRATION

Udført af RUM til BØRN, www.rumtilborn.dk