

# 01 Ud af ingenting

- Om innovation, samtaler og diskurser i organisationer og den (ud)dannede leder



## ULLA SENGER

Lektor, Cand.mag., PhD

Ledelses- og organisationskonsulent

UCN act2learn LEDELSE & HR, 2013 ©

[www.detpostmodernelederliv.dk/Ulla](http://www.detpostmodernelederliv.dk/Ulla)

## PROLOG

*Lad det være sagt: mennesker – ikke organisationer – lærer og skaber nyt. Og det nye kommer ud af ingenting (Schmidt, Lars Henrik), kommer ved at lede efter noget, der ikke eksisterer endnu, men som er muligt (Davydov&Zinchenko, 1982, p.24 in Hermansen, 1998). Ganske paradoksalt.*

*Som konsulent og underviser oplever jeg gang på gang, at de mennesker, jeg samarbejder med, er meget ydmyge overfor begrebet innovation. At skabe noget nyt bliver for dem til et enormt og angstprovokerende forventningspres – ofte er forestillingerne om innovation prægede af, at man skal producere noget hidtil uset og fantastisk på niveau med midler til kræftens bekæmpelse eller atomfysik. Det er denne antagelse, som jeg bl.a. gerne vil rokke ved i denne artikel og dermed skabe grobund for, at vi forstår, at alle menneskers hverdags-*

*handlinger skaber gentagelser, mønstre, ændringer, men også småbitte bitte nye variationer. Når vi handler, taler, skændes, bevæger os, føler, kæmper for noget i organisationer, diskuterer, fortæller historier, så ændres organisationsdeltaget umærkeligt og uforudsigeligt, nye forgreninger opstår, grene smelter sammen, aflejringer lægger sig, det kribler og krabler, frodigheden breder sig; andre steder tager strømmen livet med sig, nogle steder glider vandet sagte i de samme lejer. Men alt i organisationer er mennesker i social proces. Det nye opstår hele tiden i denne bevægelse. Ud af ingenting.*

## HVORFOR? – OM INNOVATIONSLEDELSE SOM NUTIDSLEDELSE

Forandrings- og innovationsledelse opfattes tit som særlige discipliner indenfor ledelse, hvor der antydes, at forandring og innovation foregår i processer og perioder, som lederen ind imellem må bryde sit stakkels over-

bebyrdede hoved med og arbejde med som særegne og vanskelige tidsfaser i lederens mangfoldige udfordringer for sidenhen at nyde frugten af indsatsen i ro og harmoni i organisationen, når målene og planerne er realiserede. Urolige tider skifter med rolige. Forestillingen er, at organisationen kommer i hvilepuls igen, ligevægten genoprettes. Ligeledes huserer der forskellige diskurser vedrørende innovation, der rækker fra iterative processer til big bangs.

### LEDELSESBILLEDER OG TILBLIVELSESHISTORIER

I vores kulturkreds findes en række skæringspunkter og samfundsforskydninger, som vi normalt refererer til, når vi skal begribe vores arvegods og forestillinger om ledelse. Lederen som den enestående og koldblodige renæssancefyrste a la Machiavelli, der knuser sin fjende gennem morderisk virksomhed, voldsom krig eller raffineret bagholdangreb. Fyrsten, der for at overleve hoffets rænkespil hele tiden må navigere i komplekse socialpsykologiske rænkespil, er en af forløberne for vore dages kompleksitetssurfende leder. Oplysningstidens kynisk kalkulerende leder overtager billedet og skaber forestillingen om den fornuftsbaseerede leder, der målrettet og planstrategisk optimerer og effektiviserer. Industrialderen frembringer varianter over samme tema. Taylorismen har sin storhedstid. Den rationelle leder har stadig ikonisk karakter i vores kultur. Men efterhånden

begynder billedet af lederens kapabilitet at krakelere, ledelse bliver tiltagende impressionistisk situations- og øjebliksledelse og aktuelt ekspressionistisk følelses- og visionsledelse. (Elmholdt og Tanggård (red.), 2012). Diskurserne om og hvad ledelse er og bør være skifter. Den moderne og klassiske ledelsesteori har haft sin tid. Nu er grundvilkåret postmoderne. Hvilke implikationer har det? Og hvad er det for kontekster og samfundsforhold, der giver mulighed for opkomsten af nye ledelsesforestillinger aktuelt, hvor buzzwords er forandring og senest innovation?

### SAMFUNDSDIAGNOSEN

Bauman skriver: "Når Usikkerheit bliver en permanent tilstand og betragtes som en sådan, opleves væren-i-verden ikke som en lovbunden og lovlydig, logisk, konsistent og kumulativ handlingskæde, men snarere som et spil, hvor "verden derude" er en af spillerne og holder kortene tæt på kroppen, som spillere har for vane. Som i et hvilket som helst andet spil har fremtidsplaner en tendens til at blive flygtige, omskiftelige og lunefulde og til kun at tage højde for de næste to tre udmeldinger". (Baumann, 2006, p.178)

Derfor må ledelse som strategisk kommunikationsaktivitet tage afsæt i spillets nye regler – hvis der overhovedet er nogen. Og navigere i usikkerhed, hvilket desto

mere sætter *det nye* på dagsordenen, for hvordan ser morgendagen ud? Hvordan kan jeg som leder producere bud på virkeligheden, hvis den ændrer sig hele tiden, hvordan kan jeg hele tiden blive den samme og ny? Også professor Ralph D. Stacey byder i sit hovedværk *Strategic Management and Organisational Dynamics* ind med en samfundsdiagnose, der oftere identificerer usikkerhed og kompleksitet end tilstande med ro på bagsmækken, så vi kan forstå forandring og innovationskrav som en kontinuerlig grundlagsoplevelse i disse tider. Den postmoderne kompleksitetsdiagnose udfordrer lederens strategiske tænkning og virke. Det bliver væsentligt at kunne surfe på nuets bølge, der raser ind mod fremtidens kyster.

Kompleksiteten udfordrer vores forandrings- og innovationskraft, vores kreativitet.

Hvis jeg ultrakort skal opsummere den samfundsdiagnose, der begrunder et øget fokus på forandrings- og innovationsledelse, så kunne jeg tage afsæt i begreberne turbulens, emergens, kontingens og kompleksitet.

Derfor vil jeg kort uddybe disse kategorier som kulisser for de organisationsdramaer, der hver dag udspiller sig og hvor det nye af og til opstår. Uden at jeg endnu har forsøgt at begribe, hvad der kan ligge i begrebet om *det nye*.

Det er efterhånden blevet almindeligt at karakterisere samfundet som turbulent. I *Emergent strategisk ledelse* (Radich m.fl. 2004) fokuserer forfatterne på de organisatoriske omverdensforhold og på grader af forandring og forudsigelighed heri, hvor forandring omhandler kompleksitet og nyhedsgrad, mens forudsigelighed forholder sig til forandrings hastighed og synlighed. Dette giver anledning til at skelne mellem fem turbulensniveauer, hvor turbulensniveau fem er karakteriseret

ved, at organisationen agerer i globale omgivelser, der er karakteriseret af diskontinuerte forandringer. Her er forandringshastigheden meget hurtigere end organisationens responstid, og forandringerne er umulige at forudse. Derfor skifter den strategiske tilgang fra det planstrategiske til mere emergente og eksplorative former. Nu lever vi alle i organisationer, hvis vidensformer er prægede af adgangen til internetgalaksens (Castells, 2003) videnssuperkompleksitet (Pearce in Darsø, 2011), så professionelle vestlige organisationer i dag er alle prægede af højturbulens og kompleksitet. Gutenberggalaksen (selvom jeg som indædt bogelsker stadig vil mene, at bogen på mange måder fortsat er omdrejningspunkt for videnskabelse og som objekt nu også rejser gennem tid og sted) er erstattet med internetgalaksen (Castell, 2003, citerer MacLuhan p.10) som kommunikations- og samfundsform. Tid og rum skrumper. "I dag har vi iværksat det guddommeliges tre attributter: allestedsnærværelse, øjeblikkelighed og umiddelbarhed" (Virillio in Qvortrup, 2001, p.59). Dermed lister usikkerheden sig ind på os som professionelle, der traditionelt skal være karakteriserede af kvalifikationer, refleksiv viden og etik. En usikkerhed, der handler om hvorvidt jeg ved det, der er relevant at vide, eller hvorvidt jeg kan generere den nødvendige viden, der er aktuelt og lokalt gyldig og som tåler morgendagens udfordringer. Grundprincippet bliver derfor læring og erkendelse af potentiel ikke-viden. Kompleksitet forstås her som muligheden for at knytte sig til multiple heterogene og partikulære sprogspil, hvor valget mellem dem altid kan være anderledes. Dels kan jeg ikke overskue mine muligheder, dels kan jeg ikke vide hvad jeg ikke ved, dels kan et andet perspektiv, en anden form for iagttagelse muliggøre andre vidensformer. Dermed skal ledere håndtere kontingens og emergens. Luhmann formulerer et udvidet kontingensbegreb ved at føre begrebet tilbage til dets oprindelige modalteoretiske betydning: "Noget er kontingent, når det hverken er

nødvendigt eller umuligt; når det altså kan være sådan, som det er (var, vil blive), men også kunne være muligt på en anden måde. Begrebet betegner følgelig noget givet (noget erfaret, forventet, tænkt eller fantaseret) med henblik på noget muligt andet; det betegner genstande inden for horisonten af mulige varianter. Det forudsætter den givne verden; det betegner altså ikke det mulige i det hele taget, men det, der set ud fra realiteten er muligt på en anden måde" (Luhmann, 2000, p.146-147). Det nye bliver en kontingent mulighed, Luhmann skriver derfor med reference til Rescher, at man kan tale om "possible worlds".

Dette kontingensvilkår rummer potentialiteten for det nye, for at noget nyt kan bryde frem. Derfor trænger emergensbegrebet sig på.

Mens vi surfer på turbulensbølgen kan noget nyt hele tiden bryde frem, vi kan surfe i hajfyldt farvand eller delfiner kan legende følge os. Som Bauman skrev det: usikkerhed er det eneste sikre. Pearce forsøger i *Kommunikation og skabelse af bedre sociale verdener* at indfange emergensbegrebet ved at diskutere forskellige kompleksitetsteoretikers bud på dette, men ender op med at læne sig opad Kevin Mihatas brug og definition: "Emergens, siger han, er "den proces, hvorved interaktive lokale processer ligger til grund for dannelsen af *nye* (min kursivering) mønstre eller strukturer på det globale niveau. Denne 'struktur' eller dette 'mønster' kan ikke forstås eller forudsiges alene på grundlag af de enkelte komponenters adfærd eller egenskaber" (Pearce, 2007, p.73-74) .

Noget nyt kan potentielt bryde frem fra mikroprocesserne til det globale niveau. Begreberne kalder på en refleksion over det nye? Hvad er det nye?

## **HVAD ER DET NYE? HVAD ER INNOVATION? Og hvordan kunne et læringsteoretisk blik definere skabelse af det nye?**

Jeg vil med det samme sige, at der ift. innovation er tale om flydende betegnere, "floating signifiers" fra Laclaus diskursteori (Laclau in Jørgensen & Phillips, 1999); altså om videnskabelige, teoretiske og hverdagslige begreber, hvis betydning, der kæmpes om at fastlægge, hvis virkelighedsreference" ikke er fastlagt, men flydende, og at den derfor er en ideel genstand for hegemoniske definitionskampe, men det skal ikke forhindre os i at tage på en tur de force i definitionskampen.

I dagens innovationslitteratur dukker det klassiske Schumpeter (Schumpeter 1934) begreb fortsat op, der især fæstner innovation til en økonomisk diskurs – skabelse af økonomisk værdi gennem innovation er i centrum, hvad der er innovativt afgøres således af en kapitalistisk pengeøkonomi. Dette er et forenklet og indsnævret organisatorisk og samfundsteoretisk innovationsbegreb i denne kontekst, så jeg vil pege på, at innovation også diskursivt kan fravristes den økonomiske logik. Her forsøges innovation indholdsudfyldt bredere, og der er tale om det nye som meningsfuld og kvalitativ forbedring, hvor organisationsmedlemmer søger nye løsninger og forkaster hidtidig praksis mere eller mindre radikalt og derigennem skaber værdi i bredere social og kulturel forstand. Her kan innovation og skabelse af det nye netop opfattes som en vifte af muligheder, der går *fra* mikroprocesser med nyhedsværdi i forhold *til* vidensformer og sociale processer til radikale opbrud, paradigmatisk skift og big bangs. Jeg vil referere til det vel efterhånden idiomatiske udtryk:

*"beauty lies in the eye of the beholder"*, fortolkningen og vurderingen af og hvorvidt nyhedsskabelsen er værdifuld må afgøres blandt aktørerne som del af de lokale sandhedsspil. Ligesom det nye på sigt kan medproducere

risiko, som man i tilbivelsesøjeblikket ikke havde set komme. Det nye bærer altid potentialitet i mange former med sig.

Jeg vil udvide sprogspillet og ledelsesperspektivet ved at gå på visit hos Yrjö Engeström og den tredje bølge i virksomhedsteorien, da også han i *Den nærmeste udviklingszone som den basale kategori i pædagogisk psykologi* (in Hermansen (red.), 1998).

gennem en fortolkning af kypernetikeren Batesons centrale tekster i *Steps to an Ecology of Mind* (Bateson, 1972) arbejder med klassiske temaer som: hvad er forholdet mellem læring og udvikling? og hvad er forholdet mellem samfundsmæssig og individuel udvikling? I sin kritik af de hidtidige bud på svar formulerer han: "et dybere og mere konkret problem, nemlig *hvordan opstår der noget nyt i menneskets udvikling*" (Ibid p.113). Samtidigt vil jeg inddrage Staceys kritik af netop Batesons tilgang, som han problematiserer som en adskillelse mellem individ og verden og delvist problematisere problematiseringen(!), idet det er netop denne adskillelse og fastholdelse af homo-clausus begrebet, som Stacey definerer som en formativ eller rationel teleologi, der ikke er i stand til at forklare, hvordan noget nyt kan opstå, når det "nye" allerede er givet af de iboende ressourcer eller manglen på samme.

(Inden jeg går i gang med dette – vil jeg dog gerne, som Umberto Eco formulerer det i anledning af *Rosens navn*, sige, at det næste tekstafsnit kan yde modstand mod læsning – Eco mener, at der i forbindelse med romanen er tale om de første hundrede sider, her er der alene tale om de næste halvanden. Skulle man være en utålmodig læser, da smut hen til det grafiske stjernesymbol og fortsæt derfra).\*\*

## SÅ: HVORDAN OPSTÅR DET NYE?

Engeström tager afsæt i Batesons læringsniveauer. Bateson skriver om læring og forandring i *The Logical Categories of Learning*, som udgør hovedhjørnestenen for Engeströms viderebearbejdelse.

Bateson identificerer først og fremmest læring som "a communicational phenomenon", og han siger overordnet om fænomenet: "The word "learning" undoubtedly denotes *change* of some kind. To say *what kind* of change is a delicate matter". Det kommer han så med et abstrakt bud på med sit læringshierarki.

Som begyndelsespunkt for sit læringshierarki beskriver Bateson fænomenet 0 læring(0L) eller responspecificitet. Her er ikke tale om refleksion endsige læring, men alene om vanebetinget, stereotyp refleks. "Zero learning is characterized by specificity of response, which – right or wrong – is no subject to correction". På første læringsniveau(LI), hvor der rent faktisk læres, optræder der valg inden for en række givne alternativer, som man gennem trial and error-processer kan vælge mellem. Konteksten udgør rammen for valget. "Learning I is change in specificity of response by correction of errors of choice within a set of alternatives". På dette niveau iagttager individet konteksten og forbinder stimulus med denne, hvilket giver mulighed for refleksion over denne forskel på valg i forhold til læring 0. På læringsniveau II (LII) erfarer individet dette valg som et, der kan overføres til andre tilsvarende situationer i en given kontekst, individet kan gennem øvelse og erfaringsdannelse lære at identificere analoge træk i kontekster. Bateson benævner denne refleksionstype som deuterolæring eller at lære at lære: "If, however, we inflict a series of similar learning experiments on the same subject, we shall find that in each successive experiment the subject has a somewhat steeper protolearning (LI) gradient, that he learns somewhat more rapidly. This

progressive change in rate of protolearning we will call deuterolearning" (Ibid p.167). LII er karakteriseret ved, at forandring nu baserer sig på, hvordan oplevelse og handling opfattes/skelnens og punktueres i forhold til konteksten og kontekstmarkører. Denne skelneproces skaber analogier og mønstre i konteksten, hvorved individet *dels* bliver i stand til hurtig adaptiv adfærd, altså intuitivt kan håndtere situationer i specifikke kontekster, der "genkendes". Der sker en forfinelse af valgadfærd, og der udvikles transferkapacitet og reversibilitet. *Dels* udvikles vanemæssige reaktioner på genkendelsen, altså cementseres adfærdsformer. Knyttet til dette læringsniveau er identitetsdannelsen, udvikling af identitet, der konsolideres. Men Bateson skriver: "In the punctuation of human interaction. The critical reader will have observed that the adjectives above which purport to describe individual character are really not strictly applicable to the individual and his material and human environment. No man is "resourceful" or dependent" or "fatalistic" in a vacuum. His characteristic, whatever it be, is not his but is rather a characteristic of what goes on between him and something (or somebody) else" (Bateson, 1972, p.298). Her er en tydelig parallel til Gergens opfattelse af identitet som omverdensrelateret. Så allerede her kan vi antage, at Batesons subjekt ikke er lukket i formativ forstand.

Denne relations"afhængighed", som er så essentiel for Staceys transformationsforståelse, er Stacey noget blind overfor, når han i indskriver Bateson i et *ertydigt* systemteoretisk perspektiv, hvorimod han selv tager afsæt i Gergens socialkonstruktionisme kombineret med den symbolske interaktionisme – Stacey er i forhold til Bateson reduktionistisk her – ikke *helt* berettiget.

Den skelnen, der er karakteristisk for LII, er karakteriseret ved at være selvunderbyggende. Tidligere LII kontrollerer adfærden og tenderer til at tilpasse kontek-

sten til en given skelnemåde. Resultatet af dette er, at indholdet af LII er nærmest: "ineradicable.

På lægsprog siger vi: 'Vanens magt er stor', andre teoretikere formulerer det parallelt med Bateson: "Man is a bundle of habits", skriver Pierce, og hos Bourdieu hedder det, at habitus er: "det vedvarende generative princip for regulerende improvisationer der skaber praksisformer, som tenderer mod at genskabe de regelmæssigheder, der ligger immanent i de objektive betingelser for produktion af deres generative princip(1978, s.78)./-/ habitus er den universaliserende mediering som får en aktørs handlinger, uden udtrykt grund eller markering af en betegnende viljeshandling, til at være 'fornuftig' og 'forståelig'"(1972, p. 79) (Optaget citat in Jørgensen, Keld Gall [red.] 1997 p.384).

Engeström fremhæver, at LII potentielt har to sider, a og b, også hvis man relaterer fænomenet til organisatoriske videns og -refleksionsformer. Den udgør en lukkende kompetence, LIIa, som Hermansen kalder habitustræghed. Man etablerer genkendelse frem for at se det potentielt nye i en handlemulighed. Omvendt udgør LIIb en åbnende kompetence, der giver effektivitet i opgaveløsning, idet den ved intuitiv sammenkobling af en lang række situationer skaber analogier, der fungerer som afsæt for hurtige valg mellem forskellige løsninger. Organisationskulturelt etablerer LII grundlæggende antagelser, værdier og tavs viden – altså en primært centripetal kraft. Men man må med Bateson fastholde, at der også her sker en forandring, noget nyt er muligt. Mere radikale forandringer følger i kølvandet på LIII, idet der her er tale om at omlære eller om ekspansiv læring, hvor der sker et sammenbrud i vante forestillinger. Bateson selv peger på, at det er "difficult and rare even in human beings", hvilket netop skyldes LIIIs selvunderbyggende karakter. Et omlæringsprojekt eller en egentlig nyorientering er ikke uden omkostninger,

således skriver Bateson: "But any freedom from the bondage of habit must also denote a profound redefinition of the self./-/ Selfhood is a product or aggregate of LII. To the degree that man achieves LIII, and learns to perceive and act in terms of the contexts of contexts, his 'self' will no longer function as a nodal argument in the punctuation of experience"(Bateson, 1972, p.304) . Omlæring/innovativ læring sidestilles med re-punktivering af jeg'et, og Bateson peger på, at individet vil søge at undgå denne smertefulde forandringsproces, der er knyttet til paradokser og doublebindsituationer. Individet vil søge "loopholes by which the impact of contradiction can be reduced". Double bind er karakteriseret ved at være "transcontextual". Meget poetisk beskriver Bateson trans-kontekstualitetsevnen, uanset om individet har den som berigende eller selvdestruerende evne, som: "for them there is always or often a 'double take'. A falling leaf, the greeting of a friend, or a primrose by the river's brim is not' just that and nothing more'", hvilket får Stacey til at anklage ham for mysticisme. Hvis man ser på det potentielt positive element, så er LIII en overskridende evne, som Bateson selv beskriver som kreativitet i slutsentensen i *Double Bind*.

I double bind situationen erfarer individet, at den kommunikation, hun oplever, rummer en indre modsigelse, der umiddelbart forekommer uløselig, og hvor der tilsyneladende ikke eksisterer adækvate løsninger, hvorved den paradoksale kommunikation potentielt handlingslammer individet.

".....double bind theory is concerned with the experimental component in the genesis of tangles in the rules or premises of habit. I now go on to assert that experienced breaches in the weave of contextual structure are in fact "double binds" and must necessarily (-) promote what I am calling transkontekstual syndromes"(Bateson, 1972, p.276) . Double bind er bruddet i de vanemæssige koblinger, umuligheden af inden for de tidligere erfarings-

rammer at finde en løsning. Overskrides den herskende kontekstforståelse, skiftes den hidtidige erfaringshorisont ud med en ny og LIII skabes. En double bind brydes ved at etablere en ny kontekst. Refleksionen er på dette niveau grænsebrydende.

Inden for Batesons læringshierarki kan altså især to refleksionsniveauer belyse udvikling og forandring og hvordan det nye kommer, nemlig LIIb og LIII – og i modsætning til Staceys Bateson læsning, vil jeg hævde, at der ikke er vandtætte skotter mellem subjektet og omgivelserne. I Engeströms tekst, hvor relationen mellem individ og omverden netop er genstand for interesse, fokuserer Engeström på netop LIIb og LIII. Og han peger på, at Bateson selv problematiserer subjekt-kategorien i læring III, og at det individuelle selv erstattes med et kollektivt subjekt, der er i stand til at beherske kompleksiteten i 'konteksten af kontekster'. *Engeström peger på, at kernen i LIII, den ekspansive læring, primært er af kollektiv natur*. Og her nærmer vi os organisationen som dialektisk relation mellem det individuelle og det organisatoriske for skabelse af det nye.

\*\*

\*

I denne sammenhæng vil jeg derfor nu primært fokusere på *de organisatoriske mikroprocessers* fornyende og skabende kraft gennem en præsentation af Ralph D. Staceys transformativ teleologi. Staceys kernespørgsmål er netop: hvoraf kommer det nye og hvilke strategiske tænkninger og aktiviteter bliver derfor ledelsesmæssigt relevante?

Et væsentlig fokus for Stacey er som tidligere nævnt et opgør med den klassiske adskillelse mellem subjekt og omverden, mellem subjekt og subjekt som lukkede systemer, mellem subjekt og system, Han definerer netop sin transformativ teleologi i et opgør med den formative teleologi, der tilskriver individet eller organisationen iboende

træk og udviklingspotentialer, der kan komme til udfoldelse; dybest set et ret deterministisk syn på forandringer og nybrud. Et perspektiv som læseren vil genkende fra H. C. Andersens klassiske eventyr om *Den grimme ælling*, der trodser enhver miljøpåvirkning og realiserer sin iboende svane – surt, hvis ens iboende potentiale som i et andet og mindre kendt eventyr *Sneglen og Rosenhækken* kun rækker til at ligge og dorske som sneglen. Det dur ligesom ikke i et højturbulent videnssamfund.

Den transformative teleologis kausalitet beror ikke på det iboende, men på interaktion mellem aktører. Stacey beskriver den transformative teleologi som en bevægelse hen imod en fremtid, der kontinuerligt konstrueres af selve bevægelsen. Der findes bare kontinuerlig samtidig repetition af identitet og forskelle, kontinuitet og transformation, det kendte og det ukendte. Bevægelsen udtrykker kontinuitet og ændring af både individuel og kollektiv identitet og forskelle på samme tid. Det er det, der er det nye, nemlig variationer, der aldrig har været der før. Processen med bevægelse, konstruktion, produktion, altså det kausale element, er interaktionsprocesserne selv, som foregår kontinuerligt og skaber og bliver skabt af sig selv. De repeterende processer opretholder kontinuitet og potentiel transformation på samme tid. Variationer opstår forårsaget af den lokale mangfoldighed af interaktion. Mening skabes i lighed med valg og intention og formål i levende nutid.

Det nye opstår af polyfonien og heterogeniteten i sprogs spillene i organisatoriske kommunikationsprocesser, hvor menneskenes identiteter og vidensformer paradoksal nok uafledeligt opretholdes og transformeres. Jeg-konstruktioner og vidensformer fortælles og bliver fortalt og forhandlet, og ændringerne er afhængige af spontaniteten og mangfoldigheden i mikrointeraktionernes variationer og magt- og sprogs spil. Både begrænsninger,

opretholdelse af centripetale diskurser, og friheder som centrifugale diskurser opstår i form af konfliktfyldte begrænsninger og ekspansioner i mangfoldigheden af interaktioner (Stacey, 2008, p.75).

I komplekse responsive levende relationsprocesser dukker det nye potentielt uafledeligt op i organisationen. Dermed definerer Stacey også ny viden som en flygtig og ukontrollabel størrelse, der opstår i kommunikation mellem mennesker i det levende og skabende nu. Ledelse bør derfor især være opmærksom på at skabe kommunikationsmuligheder, hvori det nye kan opstå. At fiksere viden i skriftlige dokumenter er ikke at skabe nyt, men alene at arkivere viden. Den bliver kun anledning til videnskabelse, når menneskene kommunikerer med og om den. "Organisationsændringer er det samme som ændringer i samtalemønsteret og derfor i magtrelationerne. Kreativitet, det nye og innovation emergerer alle ud af nye mønstre i samtaler og magtrelationer. Med andre ord den strategiske retning for en organisation fremkommer som et mønster i den måde mennesker taler og dermed konfigurerer magtrelationer" (Stacey, 2003, p.363). Strategi kan forstås som emergerende mønstre i organisationers identitet, som organisationsmedlemmerne løbende konstruerer og væver. I denne kontinuerlige interaktion skabes den organisatoriske fremtid i det levende nu i hverdagens almindelige relationer (Ibid. p.320).

For ledere og medarbejdere, der er optagede af innovation og possible worlds, må diskursivitet derfor stå i centrum for skabelsen af det nye.



## HVORDAN SKABE VIDEN OG INNOVATION GENNEM KOMMUNIKATIVE HANDLINGER, NÅR MAN IKKE KAN STYRE?

### Lederen og medarbejderen som sprogspiller og diskursartist

Nu kunne jeg trække det fortærskede fænomenologiske begreb dialog af stalden; det ville ligge lige til højrefoden. Organisatorisk forlokkende at kunne samskabe et fælles tredje. Men Stacey fastholder magtens betydning, og traditionelt er dialogbegrebet netop karakteriseret ved fravær af den produktive skabende magt. Ikke desto mindre er netop samtalerne, mikroprocessernes mangfoldige kommunikationsspil netop der, hvor det nye skabes – derfor må lederen og den medarbejder, der ønsker at være medskabende, kaste sig ind i de heterogene og partikulære sprogspil og diskurser i organisationskulturen. Organisationskulturelt tager vi afsæt i et postmoderne fragmentationsperspektiv karakteriseret ved: "Fragmentation view conceptualizes a culture as a differential network, a fabric of traces referring endlessly to something other than itself, to other differential traces (Derrida). /-/ the Fragmentation viewpoint explores the complexity of relationships between one cultural manifestation and another. Rather than seeing consensus within the boundaries of a subculture or a culture, the Fragmentation viewpoint presents a multiplicity of interpretations that seldom, if ever, coalesce into a stable consensus" (Martin, 1997, p.115 og 131). Dette perspektiv har især øje for det *flertydige og mangestemmige*. Udgangspunktet bliver Derridas differance-begreb. Derrida anvender differance-begrebet til samtidigt at referere til såvel 'difference' (forskell) som til 'deferral' (viderehenvielse). For Derrida afhænger ords mening ikke alene af forskelle mellem ords auditive og visuelle karakter – som fx lulle, lalle, lille, der alle har forskellig mening på grund af vokalforandringer. Men ordenes mening afhænger ligeledes af en *viderehenvielsesproces* til andre definitioner og kontekster.

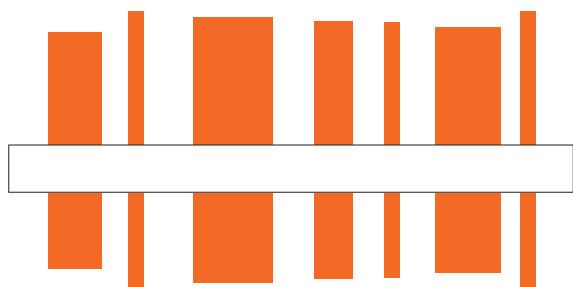
Ordene indgår i betydningsprocesser, der mangfoldiggør deres betydning. Man kan ikke fiksere betydning uden for en kontekst, betydningen tager farve af konteksten og samtalens magtspil. "The multiple discourses create a pluralistic construction of innumerable stories realized differently by participants in an organization" (Stacey, 2003, p.308). I disse tumultariske sprogspil skal medarbejderne og lederen navigere – tæt på kaossonen – her opstår det nye, her kæmpes om hvilke vidensformer og sandhedsspil, der skal være gyldige. Her er vi i diskursernes brændpunkt i det levende nu.

Så innovationskompetence må derfor udspilles i det diskursive magtspil om hvilken virkelighed, der lokalt kan skabes. "The multiple discourses create a pluralistic construction of innumerable stories realized differently by participants in an organization" og "Discourse is a practice not just representing the world, but of signifying the world, constituting and constructing the world in meaning." (Ibid. p.63-64).

Først og fremmest konstruerer diskurser sociale identiteter og selvopfattelser, desuden konstruerer diskurs sociale relationer, ligesom diskurs bidrager til konstruktion af viden og forestillinger. Fairclough skelner mellem tre livsdomæner, der konstitueres diskursivt: a) repræsentationer, virkelighedsfortolkninger, videns- og betydningssystemer, b) sociale relationer og c) social og personlig identitet. Essentielt er det, at diskurs både bidrager til organisatorisk reproduktion og til transformation af disse kategorier; diskurs er en dynamisk kategori. Diskurs er et led i en social forhandling eller en magtrelation.

Diskurs manifesterer sig i sproglige fremtrædelsesformer som *tekst* – både som talt og skrevet sprog. Så hvis lederen og medarbejderen ønsker at fremme nye lokale virkelighedsopfattelser og narrativer, så må hun

agere som diskursartist. Hun må hele tiden reflektere over, hvilke diskurser hun ønsker midlertidigt lukket og stabiliseret, så de har gyldighed i organisationen, og medskabe en transsubkultur, der har tilslutning og er begribelig for alle på tværs af den fragmenterede og polyfone organisations mangfoldige subkulturer og enkeltindivider. Som en venlig kollega sagde, da jeg nævnte begrebet transsubkultur (begrebet er inspireret af Harste 1997) for ham: "nåhhhh, så sovsen ikke skiller!" – og netop ja, lederen må forsøge at skabe mening og tilslutning og sammenhængskraft, der går på tværs af mangfoldigheden og klistrer sig fast til dens elementer.



Model 1. De orange figurer skal forstås som subkulturer eller individer; den hvide tværgående figur som transsubkulturen, der har gyldighed for de berørte. Figuren forsimpler det forhold, at mange organisationsmedlemmer har tilhørsforhold til forskellige subkulturer og også kan have positioner som er helt individuelle.

Samtidig må lederen holde sig for øje at navigere i de diskursive formationer mellem enkeltindivider og subkulturer, hvor kampene står om hegemoni, hvor "artikulationer er kontingente interventioner i et uafgørligt terræn" (Jørgensen, 1999, p.40), hvor det nye netop hele tiden *ustyrligt* opstår i interaktionen og potentielt bidrager til transformationer, der kan være mere eller mindre ønskelige – det nye er ikke altid det ønskelige – hverken for lederen eller medarbejderen. Og hun må anvende sin sprogmagt til at gøre noget *udsigteligt* og forvise det til det diskursive felts randområder.

Egentlig en daglig præstation, der burde være en Oscar værdig.

Og måske er det i samtale- og fortællekunsten – og i dramaturgien, at lederen og medarbejderen kan finde svar på, hvordan hun kan navigere, så hun bidrager til skabelse af nyt og udfolder potentialiteten i organisationens samtalemønstre.

Sprog og tekst har uendelighedskarakter, så derfor vil jeg alene indkredse kompetencefelter, som man som leder kan føle sig inspireret til at forholde sig til, når man gerne vil være medskabende og potentielt pønser på noget nyt, uden at vide hvad det er. Samtidig ved man for så vidt ikke, hvornår det levende nu åbner sig for det nye; man må seize the moment.

### TURTAGNING OG SPØRGEKUNST

For det nye opstår altså i samtalemønstrene, i diskursernes kamp og heterogenitet, i den komplekse turtagning – eller med Barnett Pearce i samtaleens uendelige forgreningspunkter. Turtagningen er *hjertet* (Stacey, sp.345) i al social interaktion, det er tangoen, valsen, dødedansen, skabelsesakten. I responserne, i magtprocesserne emergerer det nye potentielt.

I projektionerne – overgangene mellem taleturene – ligger der mulighedssprækker, der netop er afhængige af timing. Artistieret består i, hvordan man gennem selvvalg i turallokering (Nielsen og Nielsen, 2005, p.37), hvor man vinder taleretten, giver ny retning eller ny mening i samtalen eller stiller divergente spørgsmål, der giver anledning til, at noget nyt kan emergere. Når jeg vælger begrebet *artisteri*, så er det, fordi der er tale om en kompleks kunstart og kompetence, der kræver en utrolig sproglig timing, finesse og tæft, som man i kampens hede, samtaleens turtagning ikke altid lige får grebet. Ligesom trapezkunstnerne må øve sig et utal af gange for faktisk at kunne gribe hinanden i luften, må man som

leder påregne, at mange *potentielle øjeblikke* glider en af hænde. Men det finurlige er, at man altid kan begynde på ny, selv sætte nye samtaleture i gang, selv understøtte andre, der griber øjeblikket og en ny ide i samtalestrømmen. Og i samtalen gælder det om at benytte "de tomme pladers mulighed, tekstens ubestemthedssteder, der i sig selv rummer det nye potentiale [Iser, 1978]. I enhver samtale er der en transaktion, hvor det talte forstås af den lyttende, der udfylder tekstens huller eller uklarheder, de såkaldte tomme pladser med nye taletransaktioner. Ja, måske netop anvender dem som afsæt for nye possible worlds.

Væsentligt er det, at man lærer at sætte pris på forskelle og heterogenitet og tomme pladser, for det er netop ud fra ingenting og ud fra forskelle, at innovation og det nye opstår: "the key to transformation is diversity" (Stacey, 2003, p.375) – så en transsubkultur er grobund for innovation på grund af alle sprækker, tomme pladser og forskelle, men en enhedskultur er organisatorisk dødsdans. Diversitet er læringsmuligheden og skaberkraft. Ledere, der vil bøje alt i deres eget billede, er derfor dømt ude.

## **DRAMADRONNING OG ORGANISATORISK IMPROVISATION**

Nu har jeg ovenfor antydnet, at denne innovationskraft i samtaler ikke er nogen let lært kompetence, når man ikke kan styre noget endsige nogen, må man jo improvisere. Man kunne her se ledelse som skabende og artistisk virksomhed, der er karakteriseret af dramaturgisk æstetik. Man kunne pege på, at lederen som læringsleder og skabende kraft netop har at gøre med ledelse af en gruppe mennesker, som hun skal være i stand til at skabe et scenerum/organisatorisk rum for, der er frugtbart for læring og nyskabelse. Også i den sammenhæng bliver lederens udviklede følsomhed for det ekspressive i sproget og for dets transformative muligheder central.

At kunne bedømme hvad der i situationen og i samtalen lokalt kan skabes af muligheder, er den virtuose ledelsespraksis: "...only a virtuoso with perfect command of his [her (min tilføjelse)] 'art of living' can play on all the resources inherent in the ambiguities and uncertainties of behavior and situation in order to produce the actions appropriate to each case.. [...] . .the 'art' of the necessary improvisation which defines excellence (Bourdieu, 1977, p. 8)" (Mowles m.fl., 2008, p.813) .

Måske skulle man opfordre til fremvækst af flere reflek-sive og improviserende virtuose dramadronninger, der skaber nye veje ud af ingenting.

Et berettiget spørgsmål her er: hvordan lærer man denne kompetence? Og jeg kunne frækt og uærbødigt svare: ud af ingenting!

Men så nemt slipper jeg (jer) ikke. Et bud kunne være gennem en kontinuerlig dannelsesproces.

## **(UD)DANNELSE SOM INNOVATIONS- OG IMPROVISATIONSKRAFT**

At være uddannet betyder ikke nødvendigvis at være dannet.

Men uddannelse med afsæt i en multiparadigmatisk tilgang ville være at udvide sin viden og dermed sin potentielle magt og sin kapacitet til samtaledeltagelse, antifundamentalisme (Stormhøj, 2006), perspektivisme og turtagning; at kunne navigere og anerkende mange perspektiver er en åbnende og dannet praksis. Når sandhed kommer i pluralis, så åbner dette en mulighed for, at det nye ligger i sammensmeltningen af perspektiver eller i sprækkerne mellem, i et helt andet perspektiv end antaget, i ingenting.

Ole Thyssen formulerer i *Dannelse i moderniteten* (Thys-

sen in Dale&Krog-Jespersen (red.), 2004, p.332), at netop dannelse i moderniteten må være karakteriseret af refleksion over kontingente valg: "Dannelse er en variabel kapital, som må plejes og fornyes, og som arbejder med en flyderamme af forskelle, så figuren 'et dannet menneske' befrier sig fra et bestemt indhold"; man er dannet i kraft af en måde at iagttage sin egen og andres iagttagelse. Dannelse handler altså om kontinuerlig læring og om at forholde sig kritisk til andres og egne konstruktioner. At være dannet betyde ikke blot at være kompetent, men stiller krav om en særlig kritisk omgang med ens kompetence. Og kravet består i, at den kompetente leders blik kan iagttage sig selv med andre blikke, så lederen ikke kræver monopol på at beskrive verden. Så kan man gribe det mulige. Moderne dannelse er dionysisk. Man skrider ud af sig selv; "dannelsesbestræbelserne har til formål at foranstalte en overskridelse" (Schmidt, 1999, p.39). Dannelse orienterer sig efter det muligt nye.

Og i figuren 'dannelse' indgår ifølge Thyssen fire dimensioner, nemlig kultur, arbejde, fortælling og etik, der netop alle har én fælles DNA-streng, nemlig kritisk refleksion. Jeg vil her kun kort beskæftige mig med kultur og fortælling.

## **KULTUR OG FORTÆLLING**

Området kultur er traditionelt lettere at forbinde med 'dannelse' end andre områder. Thyssen er specielt optaget af evnen til perspektivisme og blikket for andre blikke; og han peger på, at netop kunst og litteratur kulturens særlige manifestationer med forkærlighed har dyrket og dyrker denne mangfoldighed af blikke og derfor udgør et centralt dannelsesområde – således også for ledere. Dannelse er netop at kunne iagttage sig selv med andre blikke og at opgive at have monopol på virkelighedsbeskrivelsen. Uden dog at ende i relativismens arme. Barbara Czarniawska peger også i *Uimodståelige*

*intriger. Hvordan ledelsespraksis plotlægges* inspireret af DeMott og i samarbejde med Pierre Guillet de Monthoux på: "hvordan gode romaner kan uddanne bedre ledere" og formulerer: "Fiktion udretter den bedrift, som organisationsteori ofte forsømmer: Den kombinerer det subjektive med det objektive, individets skæbne med institutioners, mikrobegivenheder med makrosystemer. Romaner overfører også underforstået viden. De beskriver viden uden at analysere den og giver dermed adgang til mere end de eksplicite budskaber, der er karakteristiske for paradigmatisk undervisning. ... romaner er rige på narrativ viden; den viden, der fremstiller verden via menneskelige handlinger og motiver i modsætning til den logisk-videnskabelige viden, der fremstiller verden gennem årsagslove og abstrakte modeller" (Charniawska, 2005, p.97). I litteratur og populærkultur møder vi andre eksempler på ledelse og organisationer end i ledelsesteoriens – ofte rationelle eller klassiske humanistiske tilgange – tilgange. Barbara Czarniawska ser begge dele som pædagogiske muligheder i ledelsesdannelse, idet hun henviser til John Hassard og Ruth Holliday: "Mens fortællingerne i sådanne [tv-]dramaer kan være simple beretninger om moral, er repræsentationen af organisationer i dem ofte forskellige fra konventionelle forståelser af arbejdspladsen. Sådanne programmer forkaster billedet af den rationelle, kropsløse og ikke-følelsesbetonede arbejdsplads og erstatter det med repræsentationer af kropslige, personlige, følelsesmæssige og ofte smålige miljøer og interaktioner". Ledere møder både i litteraturen og populærkulturen netop turbulens, intentionalt, mangestemmighed, følelser, samtalerne uforudsigelighed, her udfoldes en mangfoldighed af interesser og perspektiver. I mødet med disse organisationsfortællinger og deres mangfoldige scener oplever og fortolker den læsende/film- eller serieelskende leder utallige ledelsestransaktioner, oplever perspektiver på ledelse, som hun ikke selv måtte have, men som hun kan leve sig ind i. Dette beriger refleksionen. Og åbner for

parallelle eller lignende situationer i ens egen organisatoriske hverdagssamtaler og scener, åbner for kunsten at kunne gribe øjeblikket.

Endnu har jeg selv som underviser ikke sat *Greys hvide verden* på skemaet endsige Branners *Isaksen*, men jeg kan se potentialet i det. Selv *Godfather* kunne give et blik på fx magtspillet i ledelse. Og måske kunne det sådan en passant gøre det mere legitimt for den travle leder at fordybe sig i en roman eller sætte sig i sofaen og se tv – også her opstår nemlig potentialet for erfaringsdannelsen.

Thyssen peger på den refleksive fortællings betydning for dannelse og for kontingenshåndtering i nuets multiple valgsituationer. "Selvom en kultur kan rumme prototyper på løsninger, enten i abstrakt form af semantikker eller konkret i form af romaner og film, så er hver løsning omgivet af andre mulige løsninger" (Thyssen in Dale & Krogh-Jespersen (red.), 2004, p.350) – det er netop denne særlige situation, som man som leder må danne sig til at kunne mestre. At blive dannet eller virtuos jf. Mowles og Thyssen er en selv-fortælling over tid. Med tiden kommer erfaringen. Man må 'finde sig selv' i en fortælling, der kræver accept af, at nuet altid kunne være håndteret anderledes, at valget kunne være faldet anderledes ud. Og som lærer en, at ethvert nu er det nyes mulighed.

### **SHADOWING<sup>1</sup>**

Som en anden mulighed for at udvikle innovationskraften i sprogspillenes myriader, så kan man som leder lade sig skygge enten af en konsulent eller af en leder eller selv skygge en anden leder. Inviter en kompleksitetsorienteret konsulent eller leder på et antropologisk studie ind i din ledelseshverdag og lad hende tavst følge dig i hverdagssamtalerne og aktiviteterne; lad hende efter en dag som din skygge give dig feedback og lad hende gennem jeres fælles udforskning af fortællinger om din

egen praksis give dig mulighed for at opdage levende og skabende nu'er, der kunne have været anderledes. Bliv klogere på, at du kunne og kan samtale på andre måder og gribe øjeblikket og måske lade det nye opstå.

Sådan en læringsituation kan man ikke håndtere uden kommunikationsfærdigheder, så forudsætningen, for at shadowing gør en forskel, er, at deltagerne kan identificere forgreningspunkter og projektioner, hvor andre valg var mulige, og at man kan spørge og kommunikere således, at den iagttagede opdager sit eget potentiale i fejl eller i fortabte øjeblikkes kontingente valg. Man kunne spørge: hvad kunne være blevet anderledes? Hos Michala Schnoor, der er stærkt inspireret af Pearce, formuleres forestillingen om at handle klogt i forgreningspunkterne. Klogskab forstås i hendes kontekst som magtreflekterende (Schnoor, 2009, p.232). At kunne bedømme hvad der i situationen og i samtalen lokalt kan skabes af muligheder, er den virtuose ledelsespraksis formulerede jeg tidligere med afsæt i Mowles. Den dannede og innovationskompetente leder må i mit perspektiv derfor kunne demaskere sine egne normative-politiske kriterier, sine selvfølgeligheder og naturaliseringer, sit eget privilegerede perspektiv og give plads til muligheden for at inkludere andre *fremmede og nye* perspektiver – og det i et splitsekund i samtalerne magt- og sprogspil (Stormhøj, 2006, p.157).

Nej, dannet bliver man ikke på et øjeblik, men I øjeblikke.

### **EPILOG**

*Opstod der nye tanker? Skaber de nye handlinger og aktiviteter? Forlader jeg mine læsere med en øget forståelse for deres egen innovationskraft og samtalerne betydning? Svaret blæser i vinden.*

*Jeg sidder og falder i staver over udsigten over havens staudebede og træer og ser egentlig ingenting.....*

## NOTER

1. Shadowing som metodologisk begreb og som konsultativ metode har en længere historie bag sig. For indsigt i dette kan man læse om praktisk værktøjsbegreb på Otto Scharmers instruktive og lettilgængelige hjemmeside: <http://www.ottoscharmer.com/tools/toolbook.shtml>. Vil man ud i en forskningsbaseret tilgang, så kan man læse Charniawska (2012) *Organization Theory Meets Anthropology: A story of an Encounter*, *Journal of Business Anthropology*, JBA 1 (1): 118-140.

## LITTERATURLISTE

Bateson, Gregory (1972): *Steps to an Ecology of Mind*, The University of Chicago Press

Baumann, Zygmunt (2006): *Flydende modernitet*, Hans Reitzels Forlag

Bendixen, Mads og Nickelsen, Niels Christian Mossfeldt (red.) (2012): *Innovationspsykologi*, Dansk Psykologisk Forlag

Catells, Manuel (2003): *Internetgalaksen*, Systime

Czarniawska, Barbara (2005): *Uimodståelige intriger. Hvordan ledelsespraksis plottlægges*, Værk Århus Universitet og Handelshøjskolen Århus

Czarniawska, Barbara (2012): *Organization Theory Meets Anthropology: A Story of an Encounter*, *Journal of Business Anthropology*, JBA 1 (1): 118-140

Dale, Erling Lars & Krogh-Jespersen (red.) (2004): *Uddannelse og dannelse – læsestykke til pædagogisk filosofi*, Klim

Darsø, Lotte (2011): *Innovationspædagogik*, Samfundslitteratur

Elmhøldt, Claus & Tanggaard, Lene (2011): *Følelser i ledelse*, Klim

Harste, Gorm (1997): *Modernitet og organisation*, Politisk Revy, København

Hermansen, Mads (red.) (1998): *Fra læringens horisont*, Klim

Iser, Wolfgang (1978): *The Act of Reading. A Theory of Aesthetic response*, The Johns Hopkins University Press: Baltimore and London,

Jørgensen, Keld Gall (red.) (1997): *Anvendt semiotik*. Nordisk Forlag, Samlerens Bogklub, Denmark

Jørgensen, Winther & Phillips (1999): *Diskursanalyse som teori og metode*, Samfundslitteratur og Roskilde Universitetsforlag

Luhmann, Niklas (2000): *Sociale systemer*, Hans Reitzels Forlag

Martin, Joanne (1992): *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, Oxford

Mowles, Chris; Stacey, Ralph & Griffin, Douglas (2008): *What Contribution Can Insights from the Complexity Sciences Make to the Theory and Practice of Development Management?* *Journal of International Development* J. Int. Dev. 20, 804–820 (2008) Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002/jid.1497

Nielsen, Mie Femø & Nielsen, Søren Beck (2005): *Samtaleanalyse*, Samfundslitteratur

Pearce, W. Barnett (2007): *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*, Pearce & Psykologisk Forlag

Qvortrup, Lars (2001): *Det lærende samfund*, Gyldendal

Radich, Frank; Drejer, Anders; Printz, Louis (2004) *Emergent strategisk ledelse – vejen frem*, Strategy – Lab

Schmidt, Lars-Henrik (1999): *Dannelse på ny – om det socialanalytiske perspektiv på velfærdssamfundets dannelsesnormer*, *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, nr. 1

Schnoor, Michala (2009): *Narrativ organisationsudvikling. At forme fælles mening og handling*, Dansk Psykologisk Forlag

Schumpeter, Joseph A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press.

Stacey, Ralph (2003): *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, Prentice Hall

Stacey, Ralph (2008): *Hvordan kunnskap vokser frem. Et kompleksitetsspektiv på læring og kunnskapsutvikling*, Gyldendal Akademisk

Stormhøj, Christel (2006): *Poststrukturalismer – videnskabsteori, analysestrategi, kritik*, Samfundslitteratur