

01| Ledelse gennem organisationsbilleder

- en rejse i symbolikkens landskabsmaleri



NIELS JÆGERUM

cand.mag. i dansk og psykologi
Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR





**DE BILLEDER, VI HAR TIL RÅDIGHED, DANNER GRÆNS-
EN FOR VORES HORISONT. DE ORGANISKE METAFORER
I BILLEDET SUPPLERES HER MED EN METAFORISK
TRØJE, DER ER VED AT BLIVE TREVLET OP. DER ER DY-
NAMIK I DET STATISKE!**

(fra ledernes symbolværksted på UCN act2learn)

LÆSEVEJLEDNING

Denne artikel handler om, hvad det vil sige at arbejde med metaforisk organisationsudvikling og hvilke lederkompetencer, der udfordres i dette perspektiv.

Den metaforiske organisationsudvikling bliver belyst igennem en kvalitativ undersøgelse af 10 leders styrebilleder i en organisatorisk kontekst. Antagelsen bag udforskningen er, at vores tænkning er billedbaseret og metaforisk. Al metaforik er ud fra dette perspektiv erfaringsbaseret og defineres som en overføring mellem to forskellige områder, som smelter sammen i et nyt billede. Det er sådanne styrebilleder, vi har forfulgt i et to-årigt projekt gennem 2 workshops og efterfølgende interviews og forhåbentlig vil analysen og perspektivering i nærværende artikel in-

spirere ledere til at være opmærksomme på betydningen deres metaforiske lederskab.

Jeg bruger ofte begrebet *vi* for at angive, at der er tale om en *kollektiv og samskabende meningsdannelse*, som processen med det metaforiske lederskab skrider frem over tid.

Metaforikken kan være svær at få øje på, da vi alle i udgangspunktet er *blinde* over for den sproglige *forruddelse*, vi ser verden igennem. En iagttagelse kan i systemisk forstand aldrig se sig selv. Jeg vil derfor i det følgende *kursivere* nogle af de centrale metaforer i dette projekt, for at skærpe *blikket* på det man ikke ser, at man ser *igennem*.

Undersøgelsen udgives i bogform medio maj 2015 på UCN's Forlag.

DEN SYMBOLSKE ORGANISATION

I det symbolske paradigme (Schultz 2004, Hatch 2001) anses virkeligheden for at fremstå som en *social konstruktion*. Virkeligheden er ikke, som den er i sig selv, men som vi i en given kultur frembringer den med det sprog, vi har til rådighed og med de handlinger, vi udfører sammen. Det vi i *hverdagsrealismen* (Gergen 1997, 2005, 2009)) anser for den umiddelbart oplevede virkelighed, bliver i symbolismen problematiseret til at omfatte de betydninger, vi lægger i den. Der er ikke noget i en ting eller et fænomen, som begrunder dette i sig selv. At tallet tretten er et ulykkestal er en kulturel symbolsk konstruktion og ikke et objektivt faktum. *Pipeline, fair proces, relationel koordinering, den brændende platform, milepæle og resultatmåling* er alle symbolske tricks i en virkelighed, som kunne anskues på en helt anden måde. Vi befinder os i anskuelsernes felt, og her er alt kontingent og konstitutivt. Intet er så helligt, at det ikke kan dekonstrueres.

I et konstruktionsperspektiv er alle entiteter et udtryk for en ontologisk metaforik (billedbaseret/metaforisk virkelighed) og ikke en objektiv ontologi (virkeligheden som den er i sig selv). Dette betyder, at der ikke findes *objektive*

fakta men udelukkende *sociale fakta*. Vi kan i et social-konstruktivistisk symbolsk perspektiv sagtens anerkende, at der findes en virkelighed *derude*, men vi har bare som fortolkende væsner ikke adgang til denne udenom vores kulturelt konstruerede blikke og iagttagelsesmåder. Vi befinder os alle på kollektive meningsøer i en verden, som er multiversel. At en ko er *hellig* i Indien, er en social konstruktion og har ikke noget med koen selv at gøre. I vores action-learning projekt vil vi derfor ud fra disse antagelser om virkeligheden lede efter tegn på de *styrebilleder* (metaforikker), som ligger til grund for vores socialkognitive lederskab og som guider vores handlinger.

Den metode, som vi anvendte i workshop 1 i jagten på den organisatoriske metaforik, ser sådan her ud (Jægerum 2013):

Grundantagelsen er, at al abstrakt tænkning er billed-baseret, og at der findes en mængde tavs viden, som vi kun kan komme i nærheden af ved at benytte utraditionelle udtryksformer.

OPGAVE:

Tegn (mal) dit eget helt personlige symbolske billede af din arbejdsplads på et A3-ark.

De ledere, som deltager i projektet, bruger ca. 3-4 uger til at finde fem til de forestillingsbilleder, som de ser for sig i mødet med deres organisation. Antagelsen er, at de er nødt til at nedsætte farten i deres refleksioner for at finde frem til de dominerende billeder, der bestemmer deres erfaringshorisont. Når alle har afleveret deres symbolske fremstillinger, arbejdes der i et systemisk interview med fortolkninger af de tegn, der kan iagttages. At processerne har karakter at systemiske undersøgelser betyder, at undersøgeren selv vedstår sig at være en del af det, der findes frem til. Spørgsmål og udforskningspositioner kan ikke adskilles fra de respondenter, der arbejdes med. Dette socialkonstruktivistiske perspektiv får betydning for det konkrete associationsværksted, hvor der samskabes betydninger i det fælles læringsrum. Dette læringsrum ud- dybes yderligere i bogen *Ledelse gennem organisations- billeder*, som udkommer i foråret 2015 på UCN act2learn.

Lederens pejlemærker

- Alle vores sproghandlinger er metaforiske og udtryk for en sammensmeltning mellem to forskellige områder. Erfaringer fra det ene område overføres til det andet fx virksomheden befandt sig *på toppen af kransekagen*
- Oftest *tackler* vi nye problemstillinger med traditionelle forståelsesformer i stedet for at udvikle begreber og *billeder af fremtiden*, som vi kan øve os i handle på.
- Det er ikke muligt, at se verden som den er i sig selv; vi ser verden, som vi selv er.
- Metaforens skjulte kraft i lederskabet er, at vi tænker og handler gennem styrebilleder, som vi ikke kan se, at vi ser. Metaforens skjulte installation foregår i den kulturelle formning og socialisering af individerne fra generation til generation.
- En virksomhedskultur er en samskabende billedkonstruktion af meninger, på hvis grundlag medlemmerne fortolker deres erfaringer og guider deres handlinger.

AT LÆSE ORGANISATIONEN

Det vil altid være et interessant spørgsmål, hvordan vi kan beskrive den kultur, som vi selv er en del af, når vi samtidig antager, at vores sprog er metaforisk struktureret.

”METAFORENS VÆSENTLIGSTE EGENSKAB ER, AT DEN LADER OS FORSTÅ OG OPLEVE ÉN SLAGS TING VED HJÆLP AF EN ANDEN.”

(Lakoff 2002 s.15)

Mange går måske og tror, at det, de ser, er som tingen fremtræder for iagttageren uden for den/det klassisk realistiske perspektiv). Men hvis vi antager, at ontologien (det værende) er metaforisk og at alt opleves ved hjælp af noget andet end det selv er, hvad er det så, vi kategoriserer ud fra? Hvor kommer billederne fra, og hvordan guider de vores handlinger? Hvis virkeligheden er en konstruk-

tion af vores viden om den, og vi vandrer rundt i en kulturel spejlsal, og ser fænomenerne gennem de billeder, vores erfaringer fortæller os, hvad kan vi så iagttage, når vi fremkalder disse billeder og nye metaforer toner frem?

I vores action-learning projekt vil vi lede efter de metaforiske briller og den lygte, der kan kaste lys over det ledelsesmæssige landskab og som konkret kan anvendes i metaforisk strategisk ledelse. Denne socialkonstruktivistisk sproglige tilgang ses i følgende citat:

**”MIN VIDEN OM HVERDAGSLIVET HAR
KARAKTER AF ET INSTRUMENT, DER
RYDDER EN STI GENNEM SKOVEN, OG
I SAMME PROCES KASTER EN SMAL
LYSKEGLE UD OVER DE NÆRMESTE OMGI-
VELSER, MENS DER BLIVER VED MED AT
VÆRE MØRKE HELE VEJEN RUNDT**

[Berger og Luckmann 2008 s.83].

Det handler om mørke og lys, om det vi er blinde overfor, og det vi bevidsthedsmæssigt lægger mærke til. Iagttagelse af anden orden (Luhmann 1997) er at kigge selv-iagttagende på sine egne iagttagelser og korrigere det perspektiv, man her bragte i anvendelse. Et autopoietisk system (Luhmann 1997) skaber sin egen virkelighed under henvisning til sig selv og denne selvreference betyder, at vi altid har blinde pletter, også når vi hæver os til andenordens blikket. Intet iagttagelsessystem kan se det hele. Ethvert helhedsperspektiv er altid set et bestemt sted fra og dermed farvet af iagttageren i en bestemt kontekst. Helheder opstår i ligheder (metaforikker) og nærheder (relationer) og ontologier omgiver os med billedmæssige grundtoner, som allerede findes i kulturen.

Lederens pejlemærker

- Mennesket som iagttager kommer bag på sig selv gennem den forudindstilling, det har til det, der kommer det i møde.
- Et fænomen repræsenteres ikke som en spejling af det derude, men som en kon-

struktion af noget vi ser for os selv.

- Ingen metafor kan nogensinde forstås uafhængigt af dens erfaringsmæssige og kulturelle grundlag.
- Når vi mennesker mødes, opstår der et behov for en ontologi; men vi opdager sjældent, at denne ontologi altid er diskursiv og metaforisk.
- Vi er altid henvist til at se en helhed ud fra en lokal konstruktion.

PÅ JAGT EFTER EN MENING

Som vi har set ovenfor, er der en forbundethed mellem kultur, sprog og konstruktioner og vores omgang med ting og natur. Ud fra den socialkognitive og socialkonstruktivistiske semantik er vores måde at betragte virkeligheden på af metaforisk karakter. Vi har ikke adgang til fænomener hverken uden for os selv eller inden i os selv direkte som noget, der repræsenteres; men som noget, der frembringes gennem de metaforikker, vi konstitueres af.

En diskursiv positionering er at se den metaforik, vi er hvirvlet ind i, og som fanger det, vi får øje på. Kigger vi analytisk på hverdagsbegrebet *mening* er det struktureret på flere måder bl.a.:

Mening er udsyn - meningsløshed er uigennemskuelighed

- Mening er at kunne se en sammenhæng
- Meningsløshed er, når man ikke kan se meningen
- Det er meningsløst og uoverskueligt
- Dette giver ingen mening og er uigennemskueligt

Begrebet mening er således struktureret ved hjælp af synet som metafor. I et første ordens perspektiv ser vi ikke, at vi struktureres metaforisk ved dette billede. I et anden ordens perspektiv kan vi iagttage metaforens brille og se, at vi ser struktureret. Dette blik på blikket (dobbeltblik) jf. Husserl (Rasmussen 2004) bliver en afgørende nøgle til

at forstå, hvordan vi konstrueres ind i en kulturel ontologi og dermed også til at forstå, at det samme begreb kan struktureres på mange måder. Mening kan således også fremtræde som

Mening er en fast substans - meningsløshed er substansløs

- Jeg kunne ikke rigtig få fat i meningen
- Mening er noget man kan tabe på gulvet
- Vi vil rejse med meningsfuldheden i bagagen

Den metaforiske ontologi består i at en begivenhed, en aktivitet, et begreb tillægges entitet. Mening transformeres til en substans, som ovenfor i eksemplet kan *tabes på gulvet* og får så at sige sit eget liv, som var det et konkret fænomen.

Det er ikke sådan i det metaforiske lederskab, at vi skal holde op med at bruge konventionens metaforik; men øve os i at få kontakt med det sproglige *net* vi kulturelt har spundet. En rejse i tid er også en rejse i metaforik og nye former for teknologi giver næring til nye metaforiske sammensmeltninger. De sprogspil vi indgår i er kulturde-termineret og i vor tid kan vi sammen med gamle historiske konstruktioner, som der er *koldt på toppen* møde nye metaforer som fx lederen sidder jo bare og *downloader* de politiske beslutninger.

Einstein sagde, at det er teorien vi bruger til at observere en situation med, der bestemmer, hvad vi kan observere (Morgan 2004 s.355). Enhver evidens er kontekstbestemt og metaforisk kulturdetermineret.

Nedenstående billede stammer fra ledernes metaforworkshop og refererer til myten om de 6 blinde mænd og elefanten. De 6 blinde mænd holder ved hver sin del af elefanten og ser derfor noget forskelligt. Den multiver-selle virkelighed betragtes fra det *kulturelle bur* vi alle går rundt i, og i det metaforiske lederskab skal vi være opmærksomme på, at metaforen både er vores mulighedskontakt med os selv og omverden samt en kontekstuel begrænsning af denne. Vi forenkler og forvansker på



Den måde vi "ser" virkeligheden på, er ikke som den er, men som vi er. Hvad er vi blinde overfor? Hvilke fordrejninger af virkeligheden er vi underlagt?

samme tid med de sprogbilleder, *der lyser på det ledelsesmæssige landskabsmaleri.*

mit sprog er mit hjem
mit sprog er mit bad blodfyldt
min kærlighed ren
min smerte skarp
mit sprog har vokset med mig
har slået rod i mig
mit sprog er mig
tag det ikke fra mig

men forstyr det gerne

(Jægerum 2012)

Lederens pejlemærker

- For at vide hvad man siger og se, hvad man mener, må vi undersøge de metaforer, der er viklet ind i *sprogets briller*.
- Navngivning er som en *mejetærsker*, der skærer sig gennem en mark og deler verden op.

- Refleksivitet er at kaste *et blik på blikket* og tænke over, at man tænker i billeder.
- De sprogspil, vi deltager i, er lokale og forankrede i vores livsformer. En given mening udspringer altid af en kontekst.
- Mennesket er *indfældet i verden og verden i mennesket*. Vores *oplevelseslygte* kan kun *lyse på det*, vi har forudsætninger for at se.

DE METAFORISKE BRILLER I EN LEDELSESKONTEKST

Det, der har overrasket mest i vores undersøgelse af lederes styrebilleder, har været opdagelsen af en *polyfon kropsbaseret* metaforik i de fortolkede symboler. Hvor man måske traditionelt tænker, at den polycentriske organisation består af komplekse postmodernistiske positioner viser vores undersøgelse at denne polyfoni udmønter sig som en variation af *retningsmetaforer* (orienteringsmetaforer) i forhold til vores krop. Denne stedsdeiksis (påpeg-

PERSPEKTIV	ORIENTERINGSMETAFOR	ORGANISATIONSBIILLEDE
Idealisme Deocentrisme	Deroppe	Organisationen er en <i>trappe</i>
Realisme	Derude	Organisationen er en inderside og en <i>yderside</i>
Antropocentrisme	Derinde	Organisering er ledelse <i>midt i en kerneopgave</i>
Hermeneutik/fænomenologi		Organisationen er <i>hjerterblod</i>
Funktionalisme	Derude	Organisationen er <i>fælles kraft</i>
Psykodynamik	Ovenover/nedenunder	Der <i>lukkes ned</i> for "ting"
Symbolismen	Deri	Organisationen er <i>forskellige planter</i> Organisationen er <i>vindmøller</i>
Konstruktivisme	Indefra	En organisation der lukker sig mod omverden
Socialkonstruktivisme	Omkring	Mange samarbejdespartnere/ <i>mange interessenter</i> <i>Kultur</i> fylder meget mere end aftalte visioner og mål
Postmodernisme	Op og ned	Organisering er <i>bevægelse</i>
Poststrukturalisme	I spil	Organisering er <i>en central kerneopgave i proces</i> Organisation er <i>fragmenteret forskellighed</i>
Konstruktionisme	Imellem	Organisation er <i>bobler imellem os</i> Organisationen bærer på bløde værdier og <i>relationen</i> betyder alt

ning af sted) kan læses i metaforene: *deroppe, derude, derinde, dernede, deri, indefra, omkring og imellem*. Vi har i nedenstående skema anskueliggjort, hvilke sammenhænge der er imellem retningsmetaforene (kolonne to), deres videnskabsteoretiske tilhørsforhold (kolonne 1) og de tilsvarende organisatoriske styrebilleder (kolonne 3). På denne måde kan det komplekse multivers reduceres til en kropsmetaforisk variation, som det fremgår af vores fortolkninger fra symbolværkstedet.

At vi kan iagttage en *collage af orienteringsmetaforer*, peger på mulige koblinger i den enkelte leders symbolik og på tværs af organisationens medlemmer. Polyfonien er på denne måde både en systemintern størrelse og en ekstern relationel forekomst. Der er multiple måder at opfatte virkeligheden på i den samme organisation og denne *differentiering* kan udtrykke både en opfattelse af en *enhedskultur* og en *fragmenteringskultur* (Hatch 2005).

Det, der springer i øjnene som et særligt fokusområde i vores undersøgelse, er variationerne af den ontologiske metaforik. I et konstruktions- og relationsperspektiv er alle videnskabsteoretiske positioner metaforiske og udtryk for *temporære forestillingsbilleder*. Metaforikken starter i og omkring kroppen og lige præcis denne orienteringsposition afgør vores virkelighedshorisont. I det metaforiske lederskab må man kunne veksle fleksibelt mellem de *retninger*, der pragmatisk kan give os det bedste bud på, hvordan vi skal agere i en given situation. Det spændende i vores kategoriseringer af ledernes forestillingsmønstre viser sig som meget fysiske kropsorienteringer samtidig med, at disse kan henføres til dybt abstrakte videnskabsteoretiske positioner og deraf afledte organisationsbilleder.

Lederens pejlemærker

- Det symbolske sprog er det ældste mennesket har.
- Det handler ikke om at fange betydninger og putte dem i fryseren men om *at tøj dem op* og komme videre på nye måder.
- Vi gentager de samme *scenarier* igen og

igen, som om det er naturligt. Husk på at alt kunne være anderledes.

- Vi ser *bladene på floden* men ikke den *strøm*, som de er en del af.
- Har vi ikke kontakt med sprogets metaforik, kan vi ikke vide, hvad vi mener. Meningskonstruktioner sidder i *koblingen* mellem kultur og *indre billeder*, som vi skal have undersøgt.

SYMBOLFORTOLKNING OG METAFORIK

Der er 3 vigtige citater omkring metafor-teori, som vi har bygget vores undersøgelse af ledernes metaforer på:

”METAFORENS VÆSENTLIGSTE EGENSKAB ER, AT DEN LADER OS FORSTÅ OG OPLEVE ÉN SLAGS TING VED HJÆLP AF EN ANDEN.”

(Lakoff 2002 s.15)

”EN KULTURS MEST GRUNDLÆGGENDE VÆRDIER VIL HÆNGE SAMMEN MED DEN METAFORISKE STRUKTUR I KULTURENS MEST GRUNDLÆGGENDE BEGREBER.”

(Lakoff 2002 s.32)

”INGEN METAFOR KAN NOGENSINDE FORSTÅS UAFHÆNGIGT AF DENS ERFARINGSMÆSSIGE GRUNDLAG.”

(Lakoff 2002 s.30)

De tre Lakoff-citater er i vores undersøgelse opmærksomhedspunkter for iagttagelser af *kilde- og målområde* for metaforikken, koblingen mellem metaforstruktur og organisationens værdier samt en observation af de erfaringsområder, der trækkes på i metaforikken. Fra aktionsforskningsprojektets associationsværksted er her samdrag af udvalgte deltageres skriftlige fortolkninger af de fremlagte symboler (alle fortolkninger kan i øvrigt læses i bogen Ledelse gennem organisationsbilleder (Jægerum 2015):



Det, der foreløbigt i vores undersøgelse har vist sig som metaforiske prototypiske variationer i ledelsesfeltet er: *organiske metaforer* (planter, kerner, kraft, blod osv.); *mekaniske metaforer* (vindmøller, sav og hegn) og komplekse *konstruktions- og relationsmetaforer* (fragmentering, bevægelse og forskellighed).

Mekaniske metaforer

- Organisationen er vindmøller
- Organisationen er en plæneklipper
- Organisationen er en sav

Denne mekaniske metaforik fortæller, at det er de konkrete fremtidige mål, der bliver styrende for nutiden. Antagelsen i det mekanisk instrumentelle syn er, at organisationen skal kontrolleres! Måling, dokumentation og objektivitet er centrale begreber i lederskabets *maskinrum* (Morgan 2004). Denne mekaniske diskurs egner sig til overskuelige systemer, som er præget af *første ordens kybernetik*.

Organiske metaforer

- Organisationen er forskellige planter
- Organisationen er en have
- Organisationen er en blomstermark med hegn

Det organiske perspektiv holder fokus på det derinde i kernen af en substans og egner sig til at beskrive simple systemer under konstante biologiske vilkår (Morgan 2004). Metaforen rummer en forestilling om tilpasning til omgivelserne og fokus er på overlevelse i givne kontekster.

Komplekse konstruktions- og relationsmetaforer

- Organisationen er fragmenteret forskellighed
- Organisationen er udvikling i en retning
- Organisationen er bevægelse

Om de komplekse konstruktions- og relationsmetaforer siger Stacey:

”MENING OVERFØRES IKKE FRA ET INDIVID TIL ET ANDET, MEN OPSTÅR DERIMOD I INTERAKTIONEN MELLEM DEM. MENING ER IKKE LAGRET NOGET STED ELLER KNYTTET TIL ET OBJEKT, MEN OPSTÅR KONTINUERLIGT I INTERAKTION.”

(Stacey 2008 s.95-100)

Stacey kalder denne emergente interaktion for *de komplekse responderende relateringsprocesser*. I disse uforudsigelige koblinger mellem levende kroppe er der til stadighed reproducerende mønstre og *potentiel transformation*. Den *fragmenterede forskellighed*, der optræder i ledernes symboler i vores undersøgelse, synes at matche den hyperkomplekse og *polycentriske metafor*.

De mekaniske og organiske forestillingsbilleder udfolder det, der allerede er *indfoldet* i organisationen. Komplekse styrebilleder er langt mere *flydende, iterative og uforudsigelige*.

Lederens pejlemærker

- Metaforerne er det *kit*, der binder organisationsmedlemmerne sammen.
- Vi trækker ofte på kendte billeder, når vi skal angribe nye problemstillinger.
- Organisationen kan ikke *fanges*, som det den er; men demonstreres ved at deltage i den.
- Vi kigger på verden ud fra vores egne kulturbestemte *glughuller* og ser vores forestillinger bekræftet overalt.

LEDERSKABETS KONSTRUKTIONSMETAFORIK

I det symbolske perspektiv skelnes der mellem forskellige typer af symboler: fysiske symboler (artefakter), handlingssymboler (ritualer, ceremonier), verbale symboler (myter, historier, metaforer og talemåder) (Schultz 2004). I vores aktionsforskningsprojekt undersøger vi gennem forskellige tilgange (tegninger, fortællinger, illustrationer, tolkninger, associationer) hvordan betydningsdannelsen opstår, og hvordan den viser sig, når vi arbejder med at fremkalde den. Det kan gennem dette arbejde se ud som om metaforer, myter, symboler og metonymer (navnebytning) integreres som en *sammenkøbt semantisk ret* og vi har udviklet følgende *dynamiske rudemodeller* til at illustrere denne hypotese:

I det metaforiske lederskab kunne det vise sig som en særlig kompetence at kunne se på det organisatoriske landskab både *vertikalt og horisontalt* ud fra rudemodellen. En postmoderne leder, der forholder sig til sproget som en produktiv magtfaktor i relationer, vil kunne *jonglere med koblinger* af metonymer, metaforer, myter og symboler og lære, at ledelse er en metaforisk aktivitet på linje med andre konkrete redskaber og refleksionspositioner.

Rudemodellen nedenfor er som kompleks *konceptualiseringsredskab* på det vertikale felt bygget op som en bevægelse fra den kropslige orientering, til det konventionelle mønster og det ontologiske niveau. Disse tre niveauer går således igen for både metaforen, myten, symbolet og me-

METAFOREN	MYTEN	SYMBOLET	METONYMI
Kropsmetaforen	Den personlige forvanskning	Det tilfældige, personlige symbol	Den subjektivt oplevede nærhed Del/helhed
Den kulturelle og strukturelle erfaringsmetafor	Den konventionelle hverdagshistorie	Det konventionelle symbol	Den kulturspecifikke navnebytning
Metaforisk ontologi	Mytisk ontologi	Symbolsk ontologi	Metonymisk ontologi

Rudemodel (Jægerum 2013)

tonymet. Rudemodellen kommer på denne måde til at omhandle *lighed* (metaforik, myter og symboler) og *nærhed* (metonymi) i betydningsdannelsen og bliver derfor et pragmatisk *styrerredskab* for den metaforiske leder. Det ontologiske, det konventionelle og det kropslige niveau kan ikke adskilles i vores omgang med hinanden i den organisatoriske *spejlsal*. Mødet mellem kroppe i det levende nu (Stacey 2008) er så hyperkompleks en størrelse, at vi ydmygt må i kontakt med sprogets *kraftkilder* for at få en anelse om, hvad vi "ser", når vi bruger øjnene, og de andre sanser i en given kontekst.

I det følgende vil den dynamiske rudemodell blive anvendt på tre sammenhængende tegninger i forbindelse med ledernes ekspressive data fra workshop 2:



METAFOREN	MYTEN	SYMBOLET	METONYMI
Kropsmetaforen <i>Inden i mig er verden blød</i>	Den personlige forvanskning <i>Jeg er den bløde fløjmand</i>	Det tilfældige, personlige symbol <i>Slangen er fremmedgørelse</i>	Den subjektivt oplevede nærhed Del/helhed <i>Vi er fragmenterede</i>
Den kulturelle og strukturelle erfaringsmetafor <i>Den hårde verden</i> <i>Den bløde verden</i>	Den konventionelle hverdagshistorie <i>Lederen er præst og går forrest med en skare af forskellige disciple</i>	Det konventionelle symbol <i>Slangen i paradiset</i> <i>Kundskabens træ</i>	Den kulturspecifikke navnebytning <i>Vi har bygningsøjne og skal have naturøjne</i>
Metaforisk ontologi <i>Den økologiske gulerod får os til at spare på resurserne</i>	Mytisk ontologi <i>Den nye bevægelse har ramt os og vi må levere varen</i>	Symbolisk ontologi <i>Slangen forhindrer os i at gøre de fantastiske ting</i>	Metonymisk ontologi <i>Murene er tykke, men vi skal have tynde vægge</i>

Rudemodel

Når vi anvender den dynamiske rudemodell på lederens 3 tegninger ovenfor opdager vi, at semantikken består af et slægtskab mellem metaforik, myter, symboler og metonymi. *Den organiske grundmetafor* viser, at lederen har en *blød kerne* som præger løsningen af de ledelsesmæssige opgaver. Denne dynamiske forestilling ses som en splitting mellem *dem og os* og en *dualisme* mellem direktionen og de ansatte. Splittingmetaforen gives gennem myten en symbolsk karakter (paradismyten, slangen og træet) og forstærkes gennem navnebytningen (naturøjne). Den retoriske kompetence til at kombinere metaforik, myter, symbolik og metonymi springer her i øjnene som en produktiv magtfaktor for lederne.

"DET SYMBOLSKE PARADIGME ANTAGER, AT MENNESKET ER EN AKTIV SKABER AF SIN EGEN VIRKELIGHED. FÆNOMENER ER IKKE FAKTA, SOM MENNESKET BLOT REAGERER PÅ. FÆNOMENER ER SOCIALE DEFINITIONER, HVOR MENNESKET HANDLER UD FRA SIN DEFINITION AF ET FÆNOMEN. DE ER RESULTATER AF EN KOLLEKTIV MENINGSdannelse, HVOR DE SAMME HANDLINGER KAN TILLÆGGES FORSKELLIG BETYDNING."

Metaforikken er på samme tid en *grundpille* og *jordforbindelse* for vores beslutninger samt de *fantasifjer*, der kan give ledelsen *vinger* frem mod nye *styrebilleder* i en given kulturel kontekst.

Lederens pejlemærker

- Virkeligheden er det, vi erkender og skaber, ikke noget vi skal og kan finde frem til som den "ægte" vare.
- Kultur er konstruktionen af meninger, på hvis grundlag mennesker fortolker deres erfaringer og guider deres handlinger.
- Alt kunne benævnes anderledes, alle betydninger er historiske konstruktioner og diskursiverede.

Vores *kropsbaserede metaforik* projiceres på verden. Virkeligheden er en *spejling af kroppens møde med verden* og ikke en repræsentation i os af det *derude*, som noget der er adskilt fra os.

Når vi her anvender begrebet styrebillede, har det som nævnt været med udgangspunkt i den *socialkognitive semantik* (Lakoff 2002) og *socialkonstruktivismens* diskurs, (Berger og Luckmann 2008), at al viden er historiske konstruktioner, og at virkeligheden er en konstruktion af vores viden om den. Denne tese har vi fulgt op på ved også

at bearbejde den *konstruktionistiske* tilgang om, at virkeligheden er det, som vi lokalt i en sproglig relation bliver enige om er virkeligt (Gergen 2009).

Ligesom vi i historisk forstand er *spærret inde* i kulturens metaforik og prototyper, har vi også i socialkonstruktivistisk forstand en mulighed for at skabe nye generative metaforer, hvis vi tirres og møder andres fremmediagtagerelser.

En leder fortæller således:

”JEG HAR ET BILLEDE AF EN HAMSTER, DER LØBER RUNDT I ET HJUL. JEG KOMMER IKKE UD AF HJULET; MEN JEG VIL UD, HVOR DET GYNGER. MIN CHEF ER SOM EN GUD. AT BESØGE HAM ER SOM AT GÅ TIL ANDAGT. NÅR MAN KOMMER UD EFTER ET KVARTER HOS HAM, ER MAN YDMYG. VI HAR TALT MED VOR FAR OG FÅET GULD-KORN MED DERFRA.”

Lederen sendte efter vores samtale dette symbolske billede:



”DETTE BILLEDE FORESTILLER VORES DAGLIGE ORGANISATORISKE LANDSKAB HVOR ALLE GÅR I KIRKE HOS SOLGUDEN OG TILBEDER HAM, HVOREFTER VI INDDELLES I A-,B- OG C-HOLD.” (lederens fortolkning af eget symbol)

Vi skal i det metaforiske lederskab være opmærksomme på, at når først et udbredt billede har *låst sig fast*, bliver det den virkelighed, vi skaber. Vi er som *lænket* til metaforikken og vil fortsætte med *andagten*, indtil der opstår en konkurrerende metafor.

Lederen fortsætter sin metaforiske fortælling:

”JEG SER NU, AT MIN EGEN SOL KAN LYSE SAMMEN MED ANDRE I LEDERFÆLLESKABET. JEG KAN LAVE ET ALTERNATIVT SOLSYSTEM. JEG HAR NU TO KONKURRERENDE GRUNDBILLEDER: HAMSTERHJULET OG DET NYE SOLSYSTEM AF SMÅ SOLSYSTEMER.”

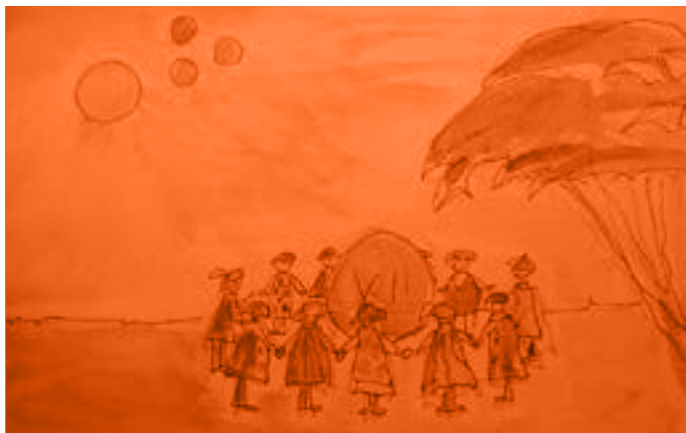
Lederen sendte mig efterfølgende sin generative metafor:



Her er det *solsystem*, der skal til: *den atomare model, det cirkulære, der kan sprænge det gamle hamsterhul og andagtsmetaforen.*

Lederen fortsatte efter fremstillingen af ovenstående billede sin søgeproces frem mod et brugbart nyt billede i sit lederskab og skrev til mig:

"I MIN SØGEN EFTER ET ORGANISATIONS-BILLEDE, HVOR IGennem DER KAN SKABES EN VI-KULTUR, HAR JEG SET ET SOLSYSTEM. VI HAR EN RETNING ALLEREDE I DAG, ET FÆLLES MÅL, SOM ER VORES LEDESTJERNE. MEN VI GÅR ALENE MOD MÅLET OG ER HELE TIDEN AFHÆNGIG AF DEN ENE STJERNE.



Lederen beskrev sin generative solmetafor sådan her:

"MIN POSITION I ORGANISATIONEN ER AFHÆNGIG AF, AT HELE SYSTEMET AF INDBYRDES ROLLER SPILLER SAMMEN EFTER ET AFTALT MØNSTER. SÅ DA DET DANSENDE SOLSYSTEM OPSTOD, FIK JEG DET RIGTIGE PEJLEMÆRKE FOR MIT FREMTIDIGE BILLEDE. ORGANISATIONENS ØVERSTE LEDELSE ER SOLSYSTEMETS LE-

DELSESSTJERNE. DET ER FOR DET MESTE FRITSVÆVENDE, MEN HAR ALTID KONTAKT TIL DET SOLSYSTEM (MELLEMLEDELSEN), SOM SIKRER FORBINDELSEN TIL HOVED-SOLSYSTEMET."

Dette er et polyfonisk billede og en kompleks fortælling om en postmoderne leders rejse mod en ny metaforik i organisationen. Billederne hentes både fra *organisk metaforik* (sol og planter) fra *relationistisk metaforik* (Vi-kultur, netværk og kædedans) fra *subjektiv fænomenologisk metaforik* (danser alene) og endelig fra *den arkaiske sol-lignelse* (til solen derude svarer energien hos mennesket). *Soldansen* er både en æstetisk *velkomponeret* metaforik men også en organisatorisk udfordrende overskridende metaforik i forhold til *andagtsmetaforen* ovenfor, som det hele startede med, da lederen mentalt befandt sig i et *hamsterhul*. Kæder og lænker kan brydes i det fysiske domæne. Kæder og lænker kan også brydes på æstetikens og refleksionens domæne og nye billeder opstår som *ledestjerner* for den kompetente metaforiske leder.

Billedrejsen fortsætter, og som lederen fortalte:

"JEG FÅR NYE BILLEDER HELE TIDEN."

Ja vi får nye billeder hele tiden, og vi har i vores undersøgelse været analytisk nede i koblingen mellem forskellige metaforikker, myter, symboler og metonymer. Vi startede vores projekt med følgende antagelser:

Hovedantagelsen er, at vi tænker billedbaseret og at denne tænkning er en overføring fra et erfaringsområde til et andet fx fra et *isbjerg* til en organisation (den metaforiske kobling mellem to adskilte områder).

Virksomhedskulturen indeholder tilsyneladende en lang række billedlige lag med metaforisk og mytisk stof, som binder vores tankerformer og afstikker rammerne for vores handlinger. Det er muligvis igennem en ændring af billeder og begreber, at vi kan bringes til nye handlinger, og det er ligeledes igennem overskridende handlinger, at vi kan opleve nye billeder.

Vi har været omkring de kulturbetingede metaforiske mønstre (mekaniske, organiske og processuelle metaforer) og set på, hvilke strukturer vi skjult har fået installeret til at tænke og handle igennem, og vi har også gennem kontakten til denne installation opdaget, at vi har implikative kræfter til at gå imod disse kontekstuelle påvirkninger. De generative metaforer er opstået i dialogiske symbolværksteder og i interviews undervejs i vores søgeproces, hvor vi har oplevet udviklingen af generativ metaforik under samskabelse i relationer. Alt hvad vi har fundet frem til i vores undersøgelse er en lokal selektiv konstruktion, som måske kan bringe nye muligheder ind i det narrative lederskab. Nye vinkler på lederskabet kan måske dekonstruere stivnede styrebilleder og skabe sprækker til nye generative metaforer, der kan stilladsere lederne i det postmoderne reflektive lederskab.

Rejsen gennem vores metaforiske lederskab vil fortsætte i det uendelige og med dette empiriske bidrag til at perspektivere ledelse gennem organisationsbilleder, vil vi slutte med 8 opmærksomhedspunkter, vi finder væsentlige gennem vores undersøgelse.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER I DET METAFORISKE LEDERSKAB

- Klargør for dig selv og andre hvilke metaforer du bygger på, når du taler om en sag. Fremkald billederne bag ordene.
- Markér kommunikativt dine metaforer i en samtale og undersøg hvad andre ser i disse, som du ikke selv kan se.
- Når du vælger en metafor, vis da også de beslægtede metaforer, så du kan male et større billede af noget, der hænger sammen.
- Enhver metafor er både et fængsel og en mulighed. Få kontakt med begge perspektiver.
- Tænk over, at du har en krop, som bevæger sig rundt i verden i mange retninger for at finde en mening. Hvilke retninger har din krop: derop, derud, derind, derned, deri, indefra, omkring eller imellem?
- Frigør dig fra de kulturelle metaforer, som

du ikke kan identificere dig med. Skab selv og sammen med andre nye metaforer, som du kan stå inde for i en konkret situation.

- Leg med sproget som den lygte, der lyser på det, du kan få øje på. Hvad ser du så?
- Skab et fremtidsbillede af det sted du gerne vil hen i dit lederskab og bevæg dig mentalt og handlingsorienteret frem mod det ønskede scenarie. Blæs liv i forestillingen!

LITTERATURLISTE

- Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas: Den sociale konstruktion af virkeligheden, Akademisk Forlag 2008 (1966)
- Gergen, Kenneth: Virkelighed og relationer, Dansk Psykologisk Forlag 1997
- Gergen, Kenneth og Mary: Social konstruktion – ind i samtalen, Dansk Psykologisk forlag 2005
- Gergen, Kenneth: En invitation til social konstruktion, Mindspace 2009
- Hatch, Mary Jo : Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og post-moderne perspektiver. Abstrakt Forlag 2001
- Jægerum, Niels: En anden måde UCN act2learn 2012
- Jægerum, Niels: Det metaforiske lederskab, UCN act2learn 2013
- Lakoff, George og Mark Johnson: Hverdagens metaforer, Hans Reitzel 2002
- Luhmann, Niklas: Moderne tænkere - lagttagelse og paradoks, Gyldendal 1997
- Morgan, Gareth: Organisasjonsbilder, Gyldendal Norsk Forlag 2004
- Rasmussen, Jens: Undervisning i det reflektive moderne, Hans Reitzel 2004
- Schultz, Majken: Kultur i organisationer, Handelshøjskolernes Forlag 2004
- Stacey, Ralph D.: Hvordan kunnskap vokser frem, Gyldendal Akademisk 2008