

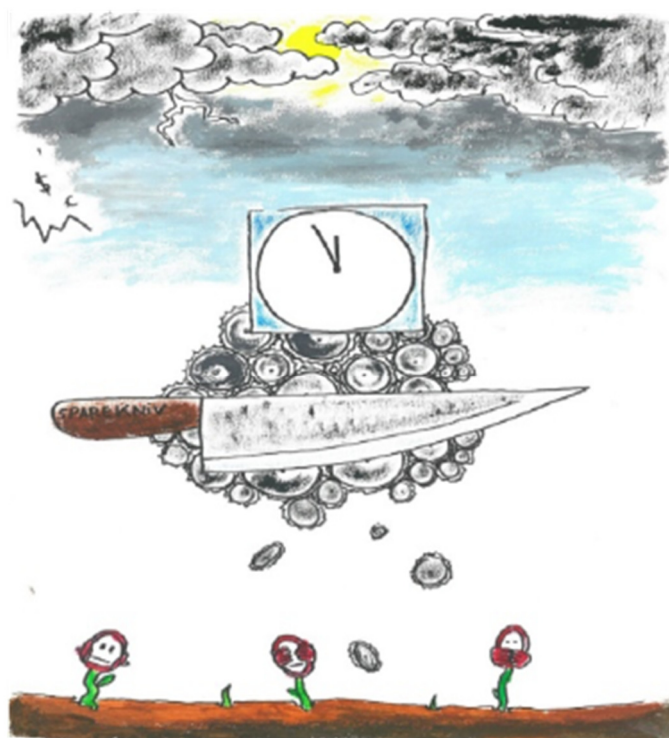
FREMTIDENS RØDDER I FORTIDENS JORD

Publiceret: 28. februar 2018

Forfatter: Niels Jægerum

Formålet med denne artikel er at vise, hvordan ledere metodisk kan arbejde med at forbinde fremtiden med nutiden i strategiske processer med udgangspunkt i et meningsskabende og metaforisk perspektiv. Først præsenteres metodikken og teorien bagved, og dernæst fremstilles en symbolsk case som illustrerer metoden i praksis og endelig sammenfattes muligheder og begrænsninger ved metoden. Til grund for artiklens budskab ligger arbejdet med to individuelle symbolopgaver, som en gruppe ledere har bidraget med i et forskningsprojekt på UCN fra 2013-2017:

- 1) Tegn et symbolsk billede af din organisation, som den ser ud lige nu!
- 2) Tegn et symbolsk billede af din ønskværdige organisation, som den tager sig ud om to år!



Efter hver symbolopgave er der etableret associationsværksteder, hvor billederne er tolket i forhold til lederens handlinger i praksis. Det er forandringsspændet mellem de to symboler og handlinger i praksis, der arbejdes med i strategiseringsprocessen. Hele forskningsrapporten er udgivet på www.jaegerum.dk

SYMBOLER PÅ ARBEJDE – METODEBAGGRUND OG TEORETISK FORANKRING

"DET HANDLER OM AT FINDE DEN SÆRLIGE BETYDNING I ALT, HVAD DER HÆNDER ÉN "(JOSEPH CONRAD)

I symbolismen er antagelsen, at kultur er en social konstruktion af vores opfattelsesmåder, holdninger og formodninger, som strukturerer vores tanker og guider vores handlinger. I organisationslivet er vi indfældet i verbale symboler (alt det vi siger og hører), i fysiske symboler (artefakterne) og i handlesymboler (vores ritualiserede hverdagsadfærd). Schultz definerer det symbolske paradigme:

"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." (SCHULTZ 2004, S.70)

Vi er således viklet ind i et symbolsk betydningsspind, som vi selv har spundet, som Gertz formulerer :

"MENNESKET ER ET DYR FANGET I NET AF BETYDNINGER, SOM DET SELV HAR SPUNDET. JEG BETRAGTER KULTUREN SOM DISSE NET, OG ANALYSEN AF DEN ER DERFOR IKKE EN EKSPERIMENTEL VIDENSKAB SOM SØGER

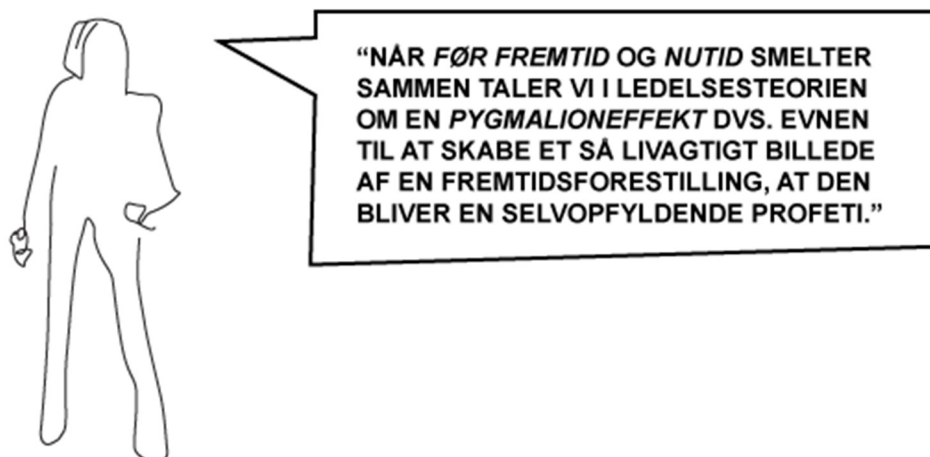
LOVE, MEN EN FORTOLKENDE VIDENSKAB, SOM SØGER MENING.” (HATCH 2006 S.243)

Sådanne spind af symboler er lette at få øje på men svært fortolkelige, og derfor skal der arbejdes reflektivt med det symbolske lag i organisationen. At tegn viser hen til noget andet, end de selv er, har en fascinationskraft, som vi vil udnytte i arbejdet med i symbolerne fra datamaterialet. Tænk fx på hvad en leders lukkede eller halvåbne dør kan betyde i en organisationskultur?

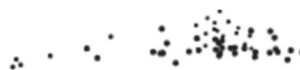


I vores metodik skaber vi symbolske billeder, hvor vi går tilbage (retrospektivt) og fanger det, der præger fortid og nutid i vores organisation. Antagelsen er at vores nutidsforestillinger sidder i de erfaringsbaserede mønstre, som vi er omgivet af. Oftest tackler vi de nye problemstillinger med traditionelle forståelsesformer i stedet for at udvikle begreber og billeder af fremtiden, som vi kan handle på. Vi løser ikke problemerne ved at bruge de tankebaner, problemerne udspringer af. Metodisk løsner vi fortidens greb om nutiden ved at få kontakt med den og udnytte de forgreningspunkter (nye ideer), der opstår undervejs i processen. Vi vil i dette projekt forfølge det spor, at de generative (mutterende) metaforer potentielt kan opstå, når ledernes kognitive billeder transformeres til organisationssymboler gennem eksternalisering og i særlig grad være opmærksomme på spændet mellem ledernes aktuelle og potentielle metaforik og betydningen for deres ledelsesmæssige kontekst. Vi har spurgt os selv: **Hvad sker der i ledernes praksistilgang, når de bevæger sig mellem deres metaforiske nutidsbillede af organisationen og deres ønskværdige fremtidsscenario?**

Vi kan i vores projekt se nogle forgreningspunkter og ledetråde i arbejdet med det forandringsspænd, der opstår mellem retrospektiv nutid og det scenarie, der fremstilles som gennemført ude i fremtiden. At der i vores undersøgelsesarbejde tales om fremtidsscenarioer betyder, at fremtiden træder frem for lederne, som var det i nutiden. Når **før fremtid** og **nutid** smelter sammen taler vi i ledelsesteorien om en **Pygmalioneffekt** dvs. evnen til at skabe et så livagtigt billede af en fremtidsforestilling, at den bliver en selvopfyldende profeti (Jaegerum 2013).

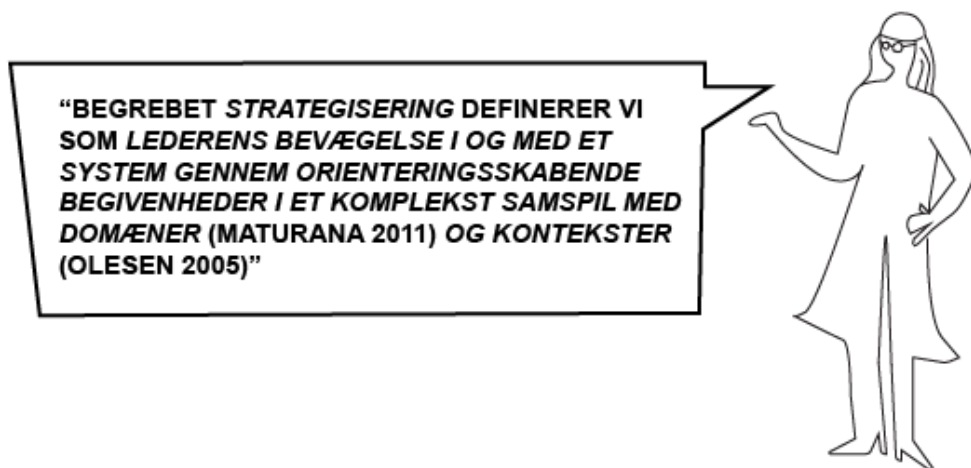


Det processuelle arbejde med symboler, myter, metonymer og metaforer inviterer deltagerne i projektet til at håndtere skabelsen af konkrete og ønskværdige fremtidsbilleder i organisationen og eksperimentere kommunikativt med disse i egen kontekst. Et **symbol** er et tegn, der viser hen til noget andet end det selv er. En **myte** er en udbredt hverdagshistorie som i billedlig form viser hen til de grundlæggende antagelser i kulturen. Et **metonym** er et navn for noget andet end det oprindelige navn dvs. et navnebytte. En **metafor** er en sammensmeltning af to forskellige erfaringsområder, som ikke har noget med hinanden at gøre (se endvidere Jægerum 2013).



Det, vi fremmer i projektet, er som omtalt en Pygmalion-effekt, som består i at blæse liv i de ønskværdige forestillinger, som kontekstualiserer tilbage på os (Weick i Hammer 2014). Vi arbejder med at sætte ord på **metaforisk strategisering** og få øje på nogle vigtige markører undervejs i processen. Begrebet **strategisering** definerer vi som **lederens**

bevægelse i og med et system gennem orienteringsskabende begivenheder i et komplekst samspil med domæner(Maturana 2011) **og kontekster** (Olsen 2005). Det er ikke hensigten at bevise noget i arbejdet med symbolismen men langt snarere at påpege strategiserende muligheder i et metaforisk perspektiv. Det antages at der i koblingen mellem bevægelser (sproghandlinger) og betydningsdannelser opstår alternative metaforikker, som kan bruges til at bryde med fortidens organisatoriske strukturer.



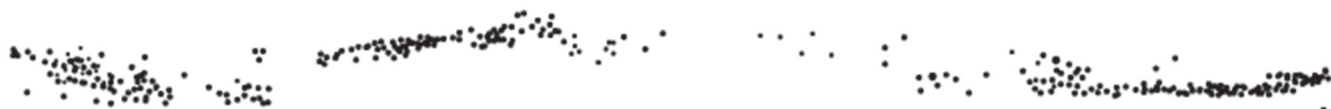
Hypotesen er, at vores tænkning er billedbaseret og metaforisk (Lakoff 2002) og består af en overføring mellem to erfaringsområder. For at forstå organisationslivet må vi ty til andre erfaringsområder og således beskrive vores hverdag som fx *et isbjerg, en scene, et tog, en stjerne, et vandfald, en pipeline, en silo, en kompetencebro, en luftballon, en færge osv.*

Vi har ikke adgang til virkeligheden, som den er i sig selv; men som vi har lært at se den under en given kulturel paraply (Gergen 2005). Vi frembringer en virkelighed med den sproglige og kulturelle lygte, vi har til rådighed (Berger og Luckmann 2008). Vi antager i vores forskningsprojekt, at den metaforiske lygte kan afdække et vigtigt perspektiv i de strategiske processer og er optaget af Weicks antagelse:

”LEDERE GLEMMER STADIG, AT DET ER DET, DE GØR, IKKE DET DE PLANLÆGGER, SOM FORKLARER DERES SUCCES.” (HATCH 2006 S.134)

Karl Weicks syn er, **at udførelse er analyse og implementering er udformning**. Lederne kan derfor bruge deres symbolske mønstre til at inspirere til handlinger og til at opmuntre til improvisation og eksperimenter. Vores projekt er en opdagelsesrejse ind i de

billedbaserede net, vi er omgivet af, når vi skaber mening. Den metaforiske lygte, vi lyser med, fokuserer på fremstillingen af et symbolsk nutidsbillede og et symbolsk ønskværdigt fremtidsbillede af den enkelte leders organisation. Vi arbejder således med den forestilling, at eksternalisering af virksomhedens symboler potentielt genererer nye metaforer, der indvirker på praksis. Transformationsprocessen i det symbolske arbejde med fortid/nutid og fremtid vil blive eksemplificeret nedenfor.



OPGAVER TIL METAFORISK STRATEGISERING

I forlængelse af ovenstående teoretiske fremstilling om symbolismen og virkeligheden som en social konstruktion følger nu opgaver og instruktion til bearbejdning af symbolerne:

Scenen sættes for de metaforiske opgaver og den problemstilling, der er indbygget i den metaforiske rejse i spændingsfeltet mellem konventionel her- og nu-metaforik og de fremtidsscenarier, der arbejdes med i de symbolske workshops.

Grundantagelsen er, at al abstrakt tænkning er billedbaseret, 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. Det giver det bedste resultat m.h.t. detaljerighed.

Dette er ikke en tegneprøve og det gælder først og fremmest om, at du tager dig den nødvendige tid til at finde frem til netop dit "indre billede" og den symbolik, du forbinder med din arbejdsplads og dit særlige funktionsområde.

Du må gerne lave små tekster i billedet, hvis du har lyst.

Da det drejer sig om at få fat på dit helt personlige udtryk for din arbejdsplads, skal du undlade at diskutere opgavens løsningsmuligheder med andre. Hvis du er tom for ideer til billedet, skal du bare starte med at tegne en detalje i billedet, så kommer resten af sig selv.

Medbring billedet i en lukket kuvert og bevar anonymiteten. Der må ikke være navn på tegningen!

Opgaven i associationsværkstedet for metaforisk strategisering (bevægelser i et system gennem orienteringsskabende begivenheder) kan, når der arbejdes med teams eller grupper fra samme organisation med fordel tilrettelægges som en anonym proces i forhold til hvem, der har lavet hvilken tegning.:

Associationsværksted i forbindelse med de eksternaliserede billeder af egen arbejdsplads

Alle de ansattes billeder af egen arbejdsplads er nu lagt frem i lokalet.

Ved hver tegning er der placeret et stykke hvidt papir, hvorpå hver især nedskriver sin tolkning af billedet. Det er ikke tilladt at kommunikere under øvelsen.

Når du har nedskrevet din fortolkning, folder du papiret som en harmonika, således at ingen andre kan se, hvad du har skrevet.

Foldningen af papiret er for at sikre, at ingen påvirker de andres tolkninger. Giv dig god tid til at studere billederne og formuler dig i hele sætninger, når du nedskriver tolkningen. Sørg for at nå rundt til alle billederne inkl. dit eget. Bevar anonymiteten og tavsheden under hele øvelsen! De individuelle tolkninger vil blive brugt som udgangspunkt for en undersøgelse af, hvordan vi kategoriserer vore erfaringer om egen arbejdsplads.

Ovenstående metode til at samskabe betydninger ud fra de medbragte symboler begrundes med, at når anonymiteten bevares undervejs i fortolkningsprocessen vil ingen kunne føre en bestemt metaforik/symbolik hen til en konkret afsender. Det gør, at vi adskiller tegningen fra personen og derved kan holde fokus på sagen. Hvis vi vidste, hvem der i en organisation havde lavet et symbol på organisationen, ville vi tillægge det så stor en medbetydning, at hele fortolkningsrammen ville være farvet af dette. Det handler om at slippe fortolkningen "fri" med narrative perspektiver og kigge på symbolernes betydning i forhold til den organisatoriske kontekst, de udspringer af. Alle fortolkere i en gruppe eller et team, som er i gang med et associationsværksted omtaler de symbolske tegningers afsender i 3.person: *Jeg tror tegneren har tænkt at tegningen viser om vores organisation, at der er osv.*

Der holdes fokus på tegnene og de fortællinger, der kan udledes af disse frem mod nuancerede (men aldrig "sande") kulturbilleder.

Opgave til de ønskværdige fremtidsbilleder

Kig nogle minutter på det billede du har lavet af din egen arbejdsplads fra første workshop. Forestil dig herefter dit ønskværdige fremtidsbillede af din organisation, som den ser ud om 1-2 år. Tegn (mal) dit eget helt personlige symbolske billede af din organisation på et A3-ark. Det giver det bedste resultat m.h.t. detaljerigdom. Billedet er i første omgang tænkt som en skitse, som du skal bruge, når du den anden workshopdag skal lave et maleri med flydefarver på karton. Disse materialer udleveres af workshoplederen på dagen.

Dette er ikke en tegneprøve og det gælder først og fremmest om, at du tager dig den nødvendige tid til at finde frem til netop dit "indre billede" og den symbolik, du forbinder med dit fremtidsscenarie af din arbejdsplads og dit særlige funktionsområde. Find en stille stund, hvor du kan male og tænke i fred. Du må gerne lave små tekster i billedet, hvis du har lyst.

Da det drejer sig om at få fat på dit helt personlige udtryk for din fremtidige arbejdsplads, skal du undlade at diskutere opgavens løsningsmuligheder med andre. Hvis du er tom for ideer til billedet, skal du bare starte med at tegne en detalje i billedet, så kommer resten af sig selv. En fjer bliver hurtigt til fem høns... bare gå i gang. For at vide hvad man skal tegne må man tegne. Do it!

Medbring billedet til anden workshop. Der må ikke være dit navn eller navn på organisationen på tegningen.

FORTOLKNINGSPROCESSEN I METAFORISK STRATEGISERING

I vores symbolske fortolkningsproces har vi følgende tre antagelser om metaforisk strategisering:

At strategisere metaforisk er ikke det modsatte af strategisk planlægning men en måde at håndtere fremtidens forestillinger på i nuets kontekster.

At strategisere er at udløse spiralære bevægelser i systemer gennem orienteringsskabende begivenheder i et komplekst samspil med domæner og kontekster.

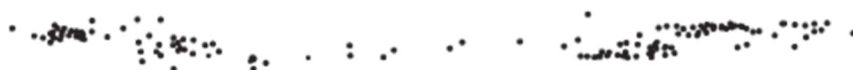
At strategisere er at handle billedbaseret i en emergent kontekst.

Disse tre antagelser uddybes nedenfor:

At strategisere metaforisk er ikke det modsatte af strategisk planlægning men en måde at håndtere fremtidens forestillinger på i nuets kontekster

Det, der sættes i spil, når der lægges strategiske planer, eksponeres fra det øjeblik lederen bruger sit billedbaserede filter på sin egen organisatoriske virkelighed. Vores forestillinger, som de udfolder sig i strategiske planer, er billedbaserede og styrer både vores tankestrukturer og guider vores handlinger i de øjeblikke, vi skaber vores mønstre. Vi antager at billeder og handlinger hænger dialektisk sammen, og at vi kan skabe en kontekst

som kontekstualiserer os (Weick 2014). I samme sekund den strategiske plan er tegnet virker den tilbage fra konteksten, da enhver meningsskabelse er retrospektiv, identitetsskabende og foregår via kulturens ledetråde. Strategiske handlinger foregår i det øjeblik, vi begynder på symboliseringsprocessen. Når mange ledere klynker over, at implementeringen er mislykket, er det fordi de adskiller plan og proces. De kan formodentlig ikke se skoven for bare træer! Enhver strategisk plan er det nødvendige baggrundstæppe bestående af mission, vision og værdiforestillinger, som danner nerven i den processuelle strategisering. Lederne skal dialektisk arbejde med en samtidighed af plan og proces for uden aktørinddragelse og procesledelse ved lederne ikke, hvad der sker i implementeringsfasen.



At strategisere er at udløse spiralære bevægelser i systemer gennem orienteringsskabende begivenheder i et komplekst samspil med domæner og kontekster

Spiralen er kendetegnet ved, at alt ændrer sig, og at vi ikke kan bade i den samme flod to gange. Når først vi har set omridset af den nye metaforik, kan vi ikke vende tilbage til den gamle metaforik. I det spiralære princip ser vi, at man bevæger sig i og med et system gennem meningsskabende begivenheder hvorved man selv og omgivelserne ændrer sig.

Der findes lineære kausale bevægelser, cirkulære repetetive men også reflektive bevægelser. Jeg har i *Det metaforiske lederskab* (Jægerum 2013) foreslået den *spiralære* metaforik, som skal vise hen til, at der i alle systemiske bevægelser er tale om såvel **reproduktion som potentiel transformation** afhængig af de domæner og kontekster, vi arbejder i. Produktionens domæne, æstetikens domæne og refleksionens domæne (Lang 2005) veksler i den organisatoriske dagligdag, og i alle domæner er der gentagelser og muligheder for pludselige overskridelser. Det hele bindes sammen i spiralære ledetråde. Der er ingen vej tilbage og ingen forudsigelig vej fremad.



Også i selve repetitionen ligger der en skjult transformationsmulighed. Midt i en rutine kan man få en god idé. Og når vi afdækker de værdier og billeder, der styrer vores nutid i det personlige domæne, kan der opstå alternative metaforikker om fremtiden. I refleksionens domæne besøger vi et multivers af perspektiver og sætter vores egen forforståelse i parentes. Vi arbejder med hypotetiske mirakelspørgsmål (fx hvis vi svinger en tryllestav og du står op til den ideelle organisation, hvad er der så sket?), og der dannes måske revner i gamle betydningslag. I den narrative forandringsledelse arbejdes der netop med at undersøge effekten af de problemstillinger vi er optaget af og undervejs opdage, at vi kan ændre på vores fortællinger ved at ændre vores forholdemåder. Som Karl Weick siger: "

ORGANISATIONER TALER MED SIG SELV HELE TIDEN FOR AT FINDE UD AF, HVAD DE TÆNKER." (WEICK 1978 S.133).

Organisationer kan jo hverken tale eller tænke med metaforikken levendegør, at de besjæles, som var de symbolske væsner.

At strategisere er at handle billedbaseret i en emergent kontekst

Et væsentligt spørgsmål at stille sig er, om vi kan sige noget om, hvor de nye metaforer kommer fra? Hvad er kilden til generativ og muterende metaforik?

Måske ligger der nogle svar i at arbejde med eksternalisering af de billeder, der styrer vores tanker og guider vores handlinger i et system, som hele tiden selv forandrer sig. Et emergent system (Stacey 2008) skaber og omskaber løbende sig selv til noget andet, end det var. Alt forandrer sig hele tiden, men vi ser det ikke, hvis vi ikke stopper op og tænker

over de billeder, der styrer os. Under arbejdet med metaforisk strategisering opdager vi ved at kigge på nutidsbilledet og fremtidsbilledet, at forandringen kan være iøjnefaldende. Og det er dette forandringsspænd, der giver ekstra næring til nye pragmatiske metaforikker. Som en leder siger: *"Jeg bliver ved med at få nye billeder hele tiden."*



"SÅ SNART VI KASTER ET PERSPEKTIV PÅ VIRKELIGHEDENS FÆNOMENER, STÅR METAFORERNE I KØ FOR AT FORTÆLLE OS, HVAD VI SER OG HVAD VI SKAL GØRE."

At strategisere metaforisk er at fortsætte denne proces og kontinuerligt skabe nye **muterende billeder af fremtiden** (Weick i Hammer 2014). Vores erfaring er, at når man begynder at male billedet frem kommer symbolet. I Karl Weicks enactment-perspektiv er det individerne, som konstruerer omverden, for så at respondere på konstruktionerne, som om omgivelserne tvinger dem til det (Hatch 2006 s.112). Vi skaber en verden, der dominerer os! Symbolerne er ude på noget med os! At handle (enact) er at tro og at tro er at handle. Når vi arbejder med selvindsigt via eksternalisering af de personlige og konventionelle symboliseringer, får vi gennem et refleksivt dobbelt loop øje på det, der styrer vores bevidsthed. Den valgte tolkende ramme vi anvender, former det vi læser ind i en situation (Morgan 2004 s.379). Lederen har derfor en symbolsk kraft og anledning til at påvirke, hvordan en organisation udvikler sig i en given kontekst. Planer kan ikke realiseres, som de er i sig selv, men må fortolkes gennem billedbaserede samhandlinger i en given kontekst. Vi kan med Nietzsches ord sige, at der ikke findes universelle sandheder. Det, der findes er forskellige tolkninger drevet frem af viljen til at mestre verden (Stormhøj 2006). Så snart vi kaster et perspektiv på virkelighedens fænomener, står metaforene i kø for at fortælle os, hvad vi ser og hvad vi skal gøre.

FORGRENINGSPUNKTER PÅ METAFORREJSEN

METAFOREN ER EN FUGL DER SYNGER, MENS DER ENDNU ER MØRKT! (INDISK ORDSPROG)

Metaforene lever som understrømme i det manifeste sprog og kan måske beskrives som den måde Peter Senge fortæller om det i Den femte disciplin:

"HVIS KOLLEKTIV TÆNKEN ER EN FORTSAT STRØM, SÅ ER TANKEN LIG DE BLADE, DER FLYDER PÅ OVERFLADEN OG SKYLLER OP PÅ BREDDEN. VI SAMLER BLADENE SAMMEN OG OPLEVER DEM SOM TANKER. VI MISOPFATTER TANKERNE SOM VORES EGNE, FORDI VI IKKE KAN SE DEN FÆLLES TANKENS STRØM, DE KOMMER FRA." (SENGE 1999)

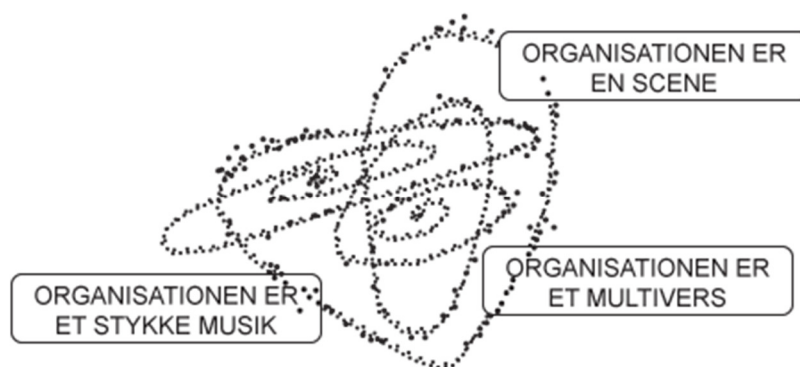
Vore mentale modeller udtrykker både en sproglig kulturel strøm og de individuelle blade, som vi tager fra munden, når vi sætter ord på verden. Menneskets virkelighed er konstitueret gennem praksisdeltagelse og igennem metaforiske overføringer af de menneskeliggjorte erfaringer. Vi er altid omgivet af kilder og øser fra disse gennem hele livet. Erfaringer er ikke noget vi gør i et tomrum, og vi socialiseres ind i den erfaringsbaserede og kulturdeterminerede metaforik. Vores billedsprog er derfor historisk bagudrettet og har rod i den kulturelt forankrede omgang med redskaber, begivenheder og personer. Vores viden om virkeligheden antages at være en social og historisk konstruktion og den samfundsskabte virkelighed er kontingent og konstrueret ud fra magtens interesser - fanget af det billedsprog, der opstår og hersker i en given periode. Epistemerne er de historisk distinkte tankestrukturer, som sætter grænserne for vores erkendelseshorisonter (Foucault i Stormhøj 2006). Disse epistemer installeres skjult i os, så vi gør det vi skal og ikke af en fri vilje. Frigørelsesprocessen kræver en indsigt i de underliggende billedmønstre og prototyper, der styrer vores tankestrukturer og handlinger.

Uddrag af tegnerens egne udsagn om symbolet fra vores associationsværksted:

- Mit billede skal hedde *stor musik*
- Det er stor musik i et nu-billede
- Jeg står selv ved siden af mit orkester, men jeg er også en del af det – jeg står på scenen sammen med dem. Jeg har flere scener jeg deltager i
- Lederen som iscenesætter og konstruktør – men jeg fungerer som orkesterleder
- Jeg ser lederens overvejelser omkring, *hvordan er det man får orkestret til at spille*

Grundmetaforen ses i midten af symbolet ovenfor som *orkestret på en scene*, og dette tema varieres både som myter, metaforer, metonymer. De to erfaringsområder i metaforen *orkestret og den pædagogiske ledelse* smelter sammen til et tredje billede "når *orkestret spiller i institutionen*" og denne billedgørelse smitter af på den krydsbefrugtning i både navnebytningen, hvor *orkestret* kan bruges som navn for medarbejderne (metonymi), myten om at organisationen er *en sand flor af mange ting* med selve *scenesymbolikken*.

Denne undersøgelse fører os i projektet frem til en formulering af et integreret kulturbillede til beskrivelse af de orienteringsskabende betydninger, som lederen trækker på i strategiseringen (dvs handlinger i hverdagsledelsen). Til denne del har vi udviklet **en spiralær kulturmodel** for at tydeliggøre kompleksiteten i organisationen kulturbillede og illustrere, hvordan de forskellige betydningstråde hænger sammen:

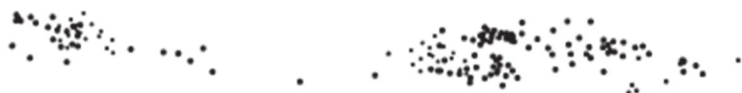


Den spiralære kulturmodel

En kultur hvor de mange stemmer kobles ind i en musikalsk kontekst med en orkestrering i centrum af en konstrueret scene. Der er bevægelse i den sammenspillende organisation, og der kobles løst og fast til verden uden for og til den uforudsigelige men også tilretteviste vej frem mod udøvelse af ledelse med de blinde pletter som ledsagere

Det spiralære kulturbillede viser os en kombination af *musik, scene og multivers* og disse billeder udgør de spiralære ledetråde, der knytter betydninger sammen både som metaforik, myter, metonymer og symbolik. **Musikken som grundledetråd** fører os rundt i mange betydningslag, og når først en sådan **prototypisk metaforik** er dannet, videreudvikles (Lakoff 2002) de beslægtede billeder ud fra denne. Dette forhold kan dermed forklare at alle dele i kulturbilledet viser hen til helheden *pædagogisk ledelse er musik på en scene*.

Det vi gennem arbejdet med den metaforiske strategisering har opdaget er, at bevægelser og handlinger i et system er orienteringsskabende metaforiske begivenheder, som rummer lighed og nærhed på kryds og tværs af metaforer, myter, symboler og metonymer. Vi har set, at der trækkes på kulturelt forankrede grundmønstre, hvor erfaringsområder smelter sammen og varieres temporært.



Betydninger kan ligge i dvale og pludseligt vækkes til live i nye metaforiske forklædninger. Strategisering er en konstruktions- og dekonstruktionsmetode, som skaber et mentalt skælv, hvor tanker, billeder og handlemønstre forstyrres og nye metaforikker vokser frem.

Den symbolistiske styrke i forbindelse med metaforisk strategisering er, at vi som meningsskabende væsner laver både kendte og overraskende koblinger mellem metaforer, myter, symboler og metonymer. I Weicks terminologi (Hammer og Høpner 2015 s.48) er det vigtigt, at vi ikke låser os fast på bestemte metaforer. Weick foreslår, at vi arbejder med **muterende metaforer**, som er kreative blandingsformer og ofte rummer modsatte positioner som fx planlægning og emergens, det organiske og det mekaniske ol. I vores

projekt er der divergerende metaforikker og blandingsformer, som overrasker og hele tiden åbner sprækker til nye mønstre.



De metaforiske symbolanalyser har vist, at lederne bruger sammensatte perspektiver i fremstillingen af såvel nutids- som fremtidsbillederne. Der er således tale om såvel planlægningsstrategier ved brug af mekanisk materielle metaforikker og emergerende strategier ved brug af procesmetaforer.

Den markante kategori i det symbolske datamateriale har været den muterende udvikling i billeddannelsen fra nutiden til fremtidsscenarier. Det har været som at besøge forskellen på den aktuelle zone (NUZO) og den potentielle zone for udvikling i organisationen. Samtidig med at vi har set på denne forskel og indarbejdet disse i den nærmeste organisatoriske udviklingszone som selve strategiseringen (det første skridt i en handling), har vi undervejs opdaget disse begivenhedsorienteringer, som en metaforisering af det Weick kalder enactment og sensemaking (Weick i Hammer og Høpner 2015). Når vi skaber mening sammen ved at handle retrospektiv, strømmer billederne os i møde. Det er igennem den billedgørende erfaringsdannelse at meninger opstår og sætter spor i praksis. Det er igennem disse processer, at vi får et billede af, at **fremtidens rødder er plantet i fortidens jord.**

METAFORREJSEN FORTSÆTTER – MULIGHEDER OG BEGRÆNSNINGER I SYMBOLISMEN

-Den egentlige opdagelsesrejse består ikke i at udforske nye lande men at se verden med nye øjne

Efter vi har været den symbolske fortolknings- og handlingsproces igennem, har vi udvidet vores forståelse af strategiserende ledelse på et metaforisk grundlag:

Vi strategiserer i randområdet mellem potentialitet og movimentum.

Det latinske ord movimentum betyder at flytte sig impulsivt i øjeblikket. Movimentum er et ord der er forsvundet fra sproget, men fanger måske det, vi leder efter i vores projekt nemlig impulsive og spontane bevægelser i øjeblikkets kontekst. Vi kan ikke vide, hvad vi mener, før vi har set, hvad vi har gjort. Det er i forandringsspændet mellem fortid, nutid og fremtid at nye metaforikker opstår og gennem billedbaserede handlinger opstår muterende forgreninger.

Vi strategiserer metaforisk, når vi placerer en billedhandling som afsluttet forud for noget fremtidigt. I denne før fremtid er det, vi blæser liv i en strategisk forestilling jf. Pygmalioneffekten

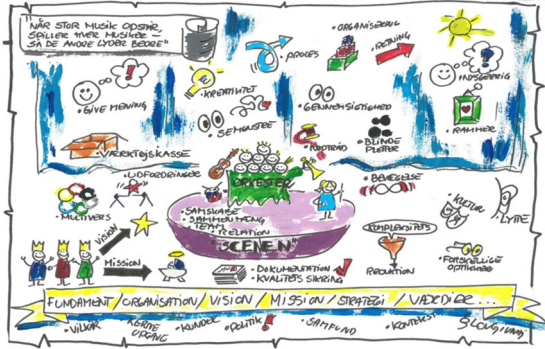
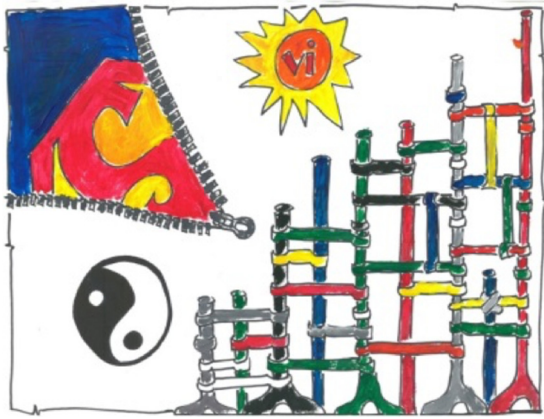
Det er i oplevelsesfeltet mellem bagudrettet nutid og før fremtid at vi får en særlig energi og billeder til at ændre vores arbejdsliv. Vi kan træne så meget i at gøre det, vi forestiller os, at det virker ind på det, vi gør, når det sker! Det handler meget om at tro på det man ser for sig og gå efter dette som en selvopfyldende profeti. Pygmalion var en ung kunstner, der fik liv i sin egen statue ved at tro på, at den kunne blive levende. At strategisere er at udforme det, vi tror på!

Vi strategiserer forlæns og forstår baglæns

Vi kan ikke forudsige præcist, hvordan vi indvirker på vores omgivelser, men vi kan opdage, at der sker et eller andet. Måske reproducerer vi fortidige mønstre og måske oplever vi en pludselig transformation, gennem det vi gør (Stacey 2008). Stacey kalder det komplekse

responderende relateringsprocesser i mødet mellem kroppe. Ingen kan vide, hvad der sker, før det sker! Der er tale om en forudsigelig uforudsigelighed!

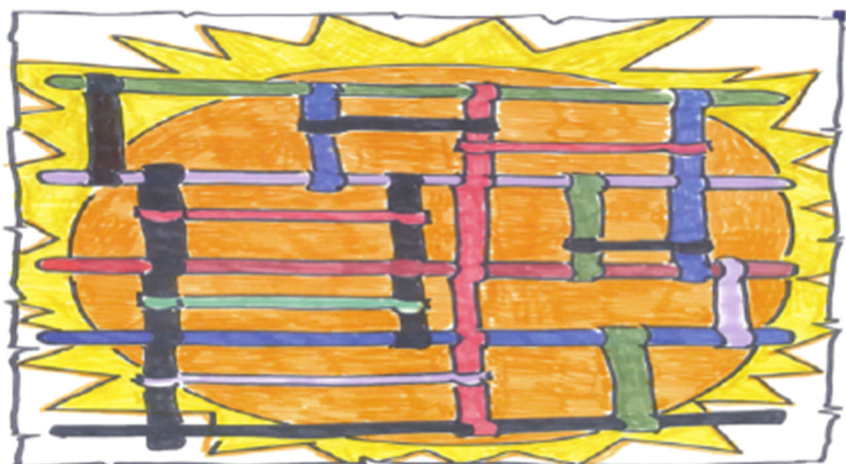
I arbejdet med den metaforiske strategisering har vi erfaret at billedgørelsen fortsætter som en muterende proces frem mod videre fokusering. Fra nutidsbilledet til fremtidsbilledet, iagttag vi i projektet denne bevægelse i nedenstående symboler:

Nutid	Fremtid
<p>En kultur hvor de mange stemmer kobles ind i en musikalsk kontekst med en orkestrering i centrum af en konstrueret scene</p> 	<p>Organisationen er en regnbuefarvet stilladseringskultur med plads til mangfoldighed på et anerkendende og tillidsvækkende grundlag, hvor de potentielle og nærmeste zoner besøges i åbne tillidsskabende dialoger.</p> 

Tegnerens egne udsagn om forskellen på billede 1 og 2:

"Når jeg kigger på billede nr. et og to – og kigger på forskellen, har jeg visuelt fundet den "ro" jeg ønskede at arbejde strategisk med i mit lederskab. Der skete alt for meget på

billede ét og jeg havde brug for, at få indsnævret det komplekse til lidt færre symboler på min organisation. Min strategiske udvikling lige nu ligger i at forstærke/forfine/udvikle/bevare det stillads vi i min organisation har bygget op. Både stilladset i min egen institution og stilladset i dagtilbuddet – kræver mit fortsatte fokus”. I den aktuelle strategiseringsproces opstår der for denne leder en ny sammensat generativ metafor: **Sol-stilladset:**



Lederen udtaler:

”Solen symboliserer ”VI” og stilladset ”fundamentet”. De har nu fået lov at fylde hele tegningen og skal tænkes flettet ind i hinanden – de er hinandens forudsætninger og er gensidigt afhængige af hinanden. Forholdet mellem erfaringer, tænkning og metaforik er kompliceret, og hvis vi skal dybere ned i tolkningen - kan den tegnede metafor styrke, at vi går i samme retning og får noget fælles at samtale og diskutere om.”

Vi strategiserer i og med vores omgivelser, som strategiserer tilbage på os. Hånden og handlingen former det, den formes af som i Weicks enactment-begreb:

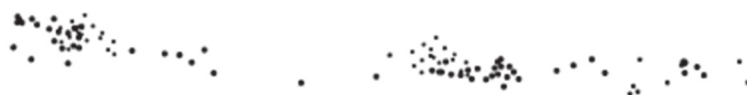
”VI UDVÆLGER SITUATIONER AT HANDLE I, OG I VORES HANDLINGER BLIVER VI SAMTIDIG EN DEL AF OMGIVELSERNE, OG DISSE OMGIVELSER VIRKER TILBAGE PÅ OS SELV.” (HAMMER & HØPNER, 2014 S.113).

Inspireret af denne socialkonstruktivistiske dialektik definerer vi **metaforisk strategisering som et komplekst spil af situationelle sproghandlinger, der indvirker på såvel den interne som eksterne organisatoriske kontekst, og virker tilbage på aktøren/aktørerne**. Vi strategiserer og organiserer forlæns og oplever, bearbejder, fortolker og skaber mening baglæns. Strategisering er med andre ord at enacte og sensemake retrospektivt og rekursivt.

Selve den billedskabende metode tager udgangspunkt i det symbolske paradigme, at vi konstruerer den virkelighed som derefter konstruerer os. Meningsskabelsen opstår gennem enactment:

"MENNESKENE I ORGANISATIONEN PRODUCERER TIL DELS DE OMGIVELSER DE OPLEVER." (WEICK 1995 S.30)

Talk the Walk og læg mærke til at dine handlinger bliver dine ord, og dine ord bliver dine handlinger! Da vi ifølge dette spor ikke kan vide, hvad vi mener, før vi har set, hvad vi har gjort, må ledere i høj grad være opmærksomme på de strategiserende handlinger i de konkrete kontekster, hvori de færdes. Tanken er, at vi griber aktivt ind i den organisatorisk virkelighed gennem de kognitive kort vi har for øje. Vores forforståelse præger det, vi får øje på og skaber det filter, vi ser verden igennem. Det er derfor en vej at gå, at vi opnår en særlig opmærksomhed på vores kort, når vi eksternaliserer vores mønstre i symboler og taler metaforisk om disse. Det er ligeledes en grundlæggende antagelse, at vi udvikler generative metaforer, når vi eksternaliserer de billeder, der styrer vores handlinger. Scenen sættes for de metaforiske opgaver og den problemstilling, der er indbygget i den metaforiske rejse i spændingsfeltet mellem konventionel her- og nu-metaforik og de fremtidsscenerier, der arbejdes med i de symbolske workshops.



Vi arbejder i praksis med at metaforisk strategisering er retrospektive bevægelser fremad, som kan skabe revner i de udbredte antagelser. Nutiden er bagudrettede fremtidsforestillinger! Fremtidens rødder er plantet i fortidens jord og kan vokse i overraskende nye retninger. Vi strategiserer og organiserer forlæns og oplever, bearbejder,

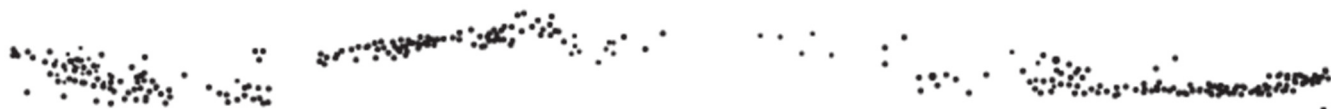
fortolker og skaber mening baglæns. Ledere skal ikke være bange for overdrevne gentagelser, symbolsk redundans - pludselig er der sprækker i det kendte, når man mindst venter det. Potentialiteten i symbolikken lurer lige om hjørnet. Meningen (sensemaking) ligger i vores symbolske handlinger, som determinerer vores muligheder og en ledelse, der ikke strategiserer har tabt magtspillet til dem, der gør det. At strategisere er at fange de metaforiske prototyper og slippe dem løs i organisationens aktuelle zone for læring og mutation. Historik, aktualitet og potentialitet er flettet ind i hinanden og de symbolske ledetråde i strategiseringsprocessen spindes i den dialektiske proces mellem fortidsmetaforik og fremtidsscenarier. Tænk hvad der kan komme ud af tegne, forstørre og fortolke de symbolske ledetråde i vekselvirkning med det praktiske lederskab! Lederne får billeder hele tiden og disse virker ind på deres praksis ligesom praksis virker ind på deres billeder.



Vores artikel slutter med Gareth Morgans vise ord om organisationsbilleder:

“ENHVER BETRAGTNINGSMÅDE VIL SKABE HELT BESTEMTE INDSIGTER MED SINE STYRKER OG SVAGHEDER. UDFORDRINGEN ER AT INTEGRERE INDSIGTERNE FOR AT OPNÅ EN FORSTÅELSE OG EN HANDLEEVNE, SOM PASSER VORES FORMÅL...INDSIGTER GENERERET AF FORSKELLIGE METAFORER ER IKKE BARE TEORETISKE. DE ER OGSÅ UTROLIG PRAKTISKE!” (MORGAN 2004 S.357)

Vi er viklet ind i det metaforiske spind, vi selv har skabt og begrænset af de strategiseringsresultater, vi iterativt og inkrementelt har opnået med vore kognitive billedbaserede kort. Men spindet og metaforikken er aldrig færdige produkter og kan ombygges, nedbrydes og fornyes i en konstant emergerende proces. -Vi kan ikke beregne fremtiden, men vi kan agere metaforisk opmærksomt i samspil med den kontekst, vi har det symbolske lederskab af.



En reflektiv krølle her til sidst er, at vores egen forskning og denne artikels sammenkog af resultaterne naturligvis selv er en selvopfyldende profeti, hvor vi fandt det vi ledte efter og en del mere. Vi kunne have valgt andre tilgange og arbejdet mere komplekst med integrationen af planstrategi, aktørstrategi og relationel strategisk ledelse. For disse og andre perspektiver henvises bl.a. til videre læsning i Hornstrup 2013 (Strategisk relationel ledelse) samt Nygaard 2007 (Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori).

Rejsen fortsætter! Vi modtager gerne respons på metoden og ideer til udvikling af metaforisk strategisering: Niels.jaegerum@gmail.com

LITTERATURLISTE

Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas (2008): Den sociale konstruktion af virkeligheden, Akademisk Forlag

Gergen, Kenneth og Mary (2005): Social konstruktion – ind i samtalen, Dansk Psykologisk forlag

Gergen, Kenneth (2009): En invitation til social konstruktion, Mindspace

Hammer, Sverri og James Høpner (2014): Meningsskabelse, organisering og ledelse, Samfundslitteratur

Hatch, Mary Jo (2006): Organisasjonsteori – moderne, symbolske og postmoderne perspektiver, abstrakt forlag

Jægerum, Niels (2012): En anden måde – ledelsesteoretisk poesi, UCN

Jægerum, Niels (2013): Det metaforiske lederskab, UCN

Jægerum, Niels (2015): Ledelse gennem organisationsbilleder UCN act2learn

Lakoff, George og Mark Johnson (2002): Hverdagens metaforer, Hans Reitzel

Lang, Peter (2005) Den systemisk professionelle – handlingsdomæner og spørgsmålet om neutralitet, Erhvervspsykologi, nr. 2

Maturana, Humberto og Bernhard Pörksen (2011): Fra væren til handlen, Mindspace

Morgan, Gareth (2004): Organisasjonsbilder – innføring i organisationsteori, Gyldendal Akademisk

Nygaard, Claus: Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori, Samfundslitteratur 2007

Olsen, Thorkild: Når vi kløjs i kommunikationen, Erhvervspsykologi, vol. 3, nr. 2, juni 2005

Rennison, Bettina (2011): Ledelsens genealogi – offentlig ledelse fra tabu til trend, Samfundslitteratur

Schultz, Majken (2004): Kultur i organisationer, Handelshøjskolernes Forlag

Stacey, Ralph D. (2008): Hvordan kunnskap vokser frem, Gyldendal Akademisk

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

Weick, Karl (1978): The Social Psychology of Organizing, 2 udg. Boston: Addison Wesley Publishing/Pearson

Weick, Karl (1995) : Sensemaking in Organizations. London: Sage Publications Inc