



Ledelsespoetik

Brudstykker til nye forståelser af ledelsens magi

Ole Dissing, 2020

Hvorfor poetik og magi?

***Poetik* er teorien eller læren om digtekunsten og henviser især til teorien om poesi (frit efter Wikipedia), som jeg skønner er den rette betegnelse for ledelse, når ledelse nu og da løfter sig fra håndværk til kunst**

Begrebet *magi* symboliserer, at vi, når det handler om ledelse, ved forbavsende lidt om, hvad det er som virker i og bliver resultatet af vore interventioner samt at når noget synes at virke efter hensigten, fremstår ledelse mere som poesi end videnskab

Jeg har valgt disse betegnelser eller metaforer, fordi jeg, ved at træde ud af den akademiske form, vil invitere til og åbne for en anden og dybere forståelse af de organisatoriske processers anatomi og levede liv

Endelig har jeg med det komprimerede format den intention at invitere læseren til at læse, reflektere og måske omsætte sine forståelser på nye måder

Summary

Ledelse er mere kunst end håndværk. Alle kunstnere er gode håndværkere, men for at håndværket kan blive kunst, må personligheden skinne gennem håndværket (Øvlisen)

Organisationer kan ikke styres og kontrolleres, dog kan de måske på en god dag kan ledes, men alligevel ikke ledes mere, end den kompetente organisation tillader

Bevægelsen mellem tilknytning og adskillelse udgør semiotikken og grammatikken i alle organisatoriske processer

Ledelse er først og fremmest en affektiv disciplin, som med en rettethed kan bevæge til forståelse og handling

Ledelse må forstås som konstruktion af meningsfulde tilknytningsmuligheder og som ledsagelse af organisationens skiftende positioneringer i denne dans

Den komplekse virkelighed fordrer, hvis vi vil det etiske, metakompetencer hos både ledelse og organisation

Autentisk eller akustisk kommunikation udgør en kraftfuld ledelsesintervention i alle organisatoriske sammenhænge

Indholdsfortegnelse

Prolog – Afsæt uden en rettethed -5

Centrale begreber - 26

Kap. 1 - Den organisatoriske virkelighed - 52

Kap. 2 - Affekt og kognition i organisation og ledelse - 102

Kap. 3 - Ledelse som ledsagelse - 142

Kap. 4 - Orkestrering og koreografi, en ledelsesanalogi - 179

Kap. 5 - Metakompetencer i et bevægelsesperspektiv - 196

Kap. 6 - Sproget som ledelsesintervention - 220

Epilog – Endnu andre vinkler - 243

Om forfatteren - 280

Prolog – Afsæt uden en rettethed

Viden er ikke viden og fakta ikke fakta, men baserer sig som alt andet på antagelser, hvorfor denne bog er tænkt og formuleret på et erkendt subjektivt og erfaringsbaseret grundlag

En vinkel på den større kontekst

Vi befinder os i den fjerde industrirevolution, men kun få af de politiske og organisatoriske strukturer og ledelsestænkningen, som knytter sig til disse, er reelt fulgt med denne udvikling

Økonomi synes i mange sammenhænge at være øverste kontekst, og økonomisk fokus er oftest driveren i konkurrence- og reformstaten med en stille og ikke så stille dehumanisering til følge

En kritisk forholden sig til den herskende diskurs er ikke ønsket og sanktioneres ofte i både private og offentlige virksomheder

De virksomheder, som har klaret sig bedst efter finanskrisen er ikke de, som iværksatte nedskæringer, men de som innoverede sig gennem og ud af krisen

Der synes at være et stigende fokus på modsætninger og forskelle i stedet for på, hvad der forbinder os vertikalt som horisontalt, hvilket har betydning for, hvordan vi hver især konstruerer vores virkeligheder som polariserede entiteter

Den grundlæggende udfordring

Ledelse har sjældent, og da kun i for ringe grad, den organisatoriske impact, som man, og som mange ledere, både kan ønske sig og gerne vil bilde sig selv ind

Dette forhold har mange strukturelle, psykologiske og dynamiske årsager, men skyldes først og fremmest, at effekten af ledelse i meget ringe grad handler om ledelsens planer, men i højere grad om, hvordan det organisatoriske system forstår, tolker og responderer på disse

Med afsæt i denne grundlæggende udfordring vil det være nødvendigt at begribe de dybere og mere komplekse sider af både organisation og ledelse

Ledelse må derfor bevæge sig fra at være en aktivitet, som udøves rettet mod systemet til at blive en reelt relationsbaseret og i ordets ontologiske betydning samskabende proces, det vil sige *ledelse gennem refleksive, integrerende dialogiske processer omkring det nærværende og vedkommende, det talte og det udtalte*

Stor og mindre kunst

Det vil være den mindste kunst lineært at fremskrive den finansielle vækst med hjælp af de allerede kendte økonomiske modeller og de kompetencer, som knytter sig til disse

Imidlertid kan vi ikke konstruere den etiske og bæredygtige, organisatoriske fremtid alene ved hjælp af de allerede kendte rationelle og kognitivt baserede kompetencer

For den omfattende samfundsmæssige og organisatoriske kompleksitet kalder på anderledes perspektiver og tilgange, eller med andre ord, at vi ikke blot søger der, hvor lyset allerede peger, men begynder at lede efter nye lyskilder, med hvilke vi kan oplyse nye mulige felter for udvikling

Ligeledes vil det heller ikke være tilstrækkeligt blot at udvikle nye metoder eller ledelsesformer med afsæt i de allerede kendte, da *det reelt nye kun kan konstrueres fra det ontologiske punkt, hvor vi trækker på en dyb erkendelse af ledelsens sjæl eller væsen*

Et alternativt ledelsesparadigme

Med få undtagelser er ledelseslitteraturen, muligvis af historiske årsager, tænkt og forfattet i et rationelt, kognitivt og analytisk paradigme

På denne måde retter den sig blot mod en begrænset del af vores menneskelige og mellemmenneskelige væren, nemlig den del, som befinder sig i logikkens univers, men overser helt vores affektive, emotionelle, kropslige og intuitive intelligens eller formåen

Ledelse udspiller sig til enhver tid i en relation, og jo mere vi kvalificerer denne relation, eller rettere det, med hvilket vi som ledere spiller ind i denne relation, jo dybere kan vi lede

Affekt, embodiment, autenticitet, orkestrering og koreografi, som skal udfoldes senere, er alle måder, hvorpå vi kan kvalificere det ledelsesmæssige udtryk, og indtryk, og hermed udvide klaviaturet af organisatoriske interventionsmuligheder med både indre og ydre greb, som rækker ud over det kognitive og rationelle

Fire ud af fem ledelsesplaner slår fejl

Et studie viser, at 40% af lederne og 90% af medarbejderne er usikre på, om de har forstået en strategi korrekt, hvilket i det mindste for ledergruppens vedkommende må siges at være udtryk for manglende kommunikation i ledelsen (MM)

Internationale studier anslår desuden, at fire ud af fem strategier ikke realiseres efter hensigten, og ikke blot det, men mange strategier opgives helt undervejs i processen

Årsagen til dette forhold er, at strategierne enten er for komplicerede, menneskene er ikke dygtige nok til at implementere dem, at virkeligheden bevæger sig hurtigere end strategierne kan følge med eller også, at de simpelthen i udgangspunktet er urealistiske at implementere

Selve begrebet implementering bygger på antagelsen om, at ledelser kan gennemføre tiltag som de ønsker dem, hvilket ifølge praksis må siges at udgøre en ganske tynd formodning, som kun alt for sjældent har været udfordret

Faldgruber fra ord til handling

Såfremt vi skal forholde os mere specifikt til årsagerne bag den manglende virkeliggørelse, angiver Den Offentlige tre forhold, som især gør sig gældende i implementeringens transformationsprocesser

Strategien går tabt i oversættelsen, for allerede i mødet mellem strategiens tekst og individuelle fortolkninger af denne opstår nye fortolkninger af teksten

Strategien formuleres og kommunikeres ind i hvad man kunne kalde Dødens gab, idet abstraktioner i den strategiske proces skal udfoldes i en organisatorisk virkelighed, som er meget mere kompleks end det formulerede

Og endelig det paradoksale forhold, at det er dansk at samarbejde, idet arbejdskulturen er kendetegnet ved at vi tænker selvstændigt, hvorfor mellemledere og medarbejdere i god intention via egne antagelser og forståelser vil påvirke implementeringen betydeligt

Hvorfor sker dette skred?

Dette skyldes dels, at forandringens design ikke tager højde for den organisatoriske virkelighed, dels at ledelsens forandringskompetence er mangelfuld, dels at forandringsprocesserne ikke rammesættes og iscenesættes tilstrækkelig kvalificeret og at de organisatoriske kompetencer ikke sættes kvalificeret i spil i processerne

Og desuden at man ledelsesmæssigt ikke formår at skabe de nødvendige sammenhænge mellem de organisatoriske makro- og mikroprocesser, eller med andre ord *skabe processuel synergi mellem det strategiske niveau og organisationens komplekse, responsive processer*, som skal beskrives i næste kapitel

Man kan således sige, at det organisatoriske liv udspiller sig i to parallelle spor, som kun sjældent formår at samtale og dermed krydse hinandens spor og tilføre værdi til hinanden

Hvorfor lykkes det ikke?

Aktiviteten, som vi kalder ledelse, vil ofte vise sig utilstrækkelig, hvilket først og fremmest skyldes,

At ingen leder kan lede mere end organisationen tillader

At megen ledelse hviler på udforskede antagelser om virkeligheden og om, hvordan man intervenserer optimalt

At individuel, ledelsesmæssig eller kollektiv inkompetence oftest maskeres eller skjules i de organisatoriske forsvar

At mange organisationer lever med en forestilling om, at struktur i sig selv vil være styrende for menneskers adfærd

At ledelsen arbejder med den lineære tænkning eller antagelse, at systemer er rationelle og forudsigelige og kan styres og kontrolleres

Ovenstående er nogle af de mest centrale dynamiske, organisatoriske faktorer, som kan spænde ben for de vitale forandringsprocesser, som er organisatoriske nødvendigheder

Hvor bor kraften til forandring?

Der synes at leve en udbredt myte omkring forandringsprocesser, nemlig at man fra centralt hold kan beslutte og virkeliggøre strukturelle forandringer, som af sig selv vil lede til organiske forandringer

Vi ser disse antagelser i det politiske liv og i mange større private og offentlige organisationer, hvor eksempelvis blot en ud af otte medarbejdere knytter an til forandringen

I mange af disse forandringstiltag vil det ikke være det tilsigtede, men dettes *modbevægelser*, som i et længere perspektiv vil udgøre den reelle forandring

Det vil derfor, såfremt man ønsker reel forandring, være nødvendigt at blive skarp på *forskelle mellem og effekter af det, man kunne kalde forandring udefra og forandring indefra* – og som en konsekvens heraf blive dygtigere til at *undersøge forudsætningerne for og sammentænke disse to former for forandring*

Forandring består af iterative processer

Der tales i både private og offentlige organisationer meget om vigtigheden af og stoltheden ved at levere, implementere og eksekvere, endog med eftertryk på vigtigheden af at 'implementere helt i bund'

Intet strategisk tiltag er nogensinde blevet implementeret i bund, for inden denne umulighed har fundet sted, har man formuleret nye strategiske tiltag, som kan dække over hullerne i det forrige

Desuden vil enhver strategisk forandring bestå af en lang række iterative processer, som kan karakteriseres som en *kombination af undersøgende og handlende bevægelser* og som typisk vil have en rettetthed, men kun sjældent eller aldrig vil ramme præcist i målet for den strategiske stræben

Til gengæld vil netop *kombinationen af undersøgende og handlende bevægelser kvalificere processen og ofte resultere i et mere kompetent resultat og produkt af processen*

Ledelsesværdi

Der er sikkert mange årsager til, at organisationer har ledere, men kun en, som er valid, nemlig at *ledelse*, såvel som alle andre organisatoriske subsystemer, *skal tilføre værdi til organisationen*, dens produkter og services

Dette indebærer, at ledelsen er til for organisationen og ikke den anden vej rundt, og at ledelsens ansvar er at skabe de bedst mulige kognitive, normative og ressourcemæssige forudsætninger for, at organisationen kan arbejde professionelt (Jensen og Dissing)

På denne måde vil de ofte mange ledelsesniveauer udgøre en *vertikal værdikæde* med det ene formål på det operationelle niveau at muliggøre den rette kvalitet og værdi i relationen til kunder eller brugere

Og endelig, såfremt to ledelsesniveauer arbejder på samme måde med samme tema eller problemstilling, vil det ene af disse niveauer være overflødig

Et spin på ledelse

Siden jeg første gang blev leder har jeg været fascineret af denne disciplin, som både er en tænkning og en praksis, og har nogle dage observeret, hvordan den blev reduceret til et simpelt håndværk og andre dage ophøjet til noget, som næsten mindede om kunst

Efterfølgende, men også mens jeg praktiserede, har jeg skrevet meget om ledelse, og hvad jeg end læser, kommer i kontakt med eller deltager i trækker jeg bestandig tråde til en mulig relevans og betydning for ledelse

For mig repræsenterer *ledelse det samtidig at kunne relatere sig og handle i praksis og sideløbende at kunne forholde sig med et overordnet perspektiv til hvad vi gør her og nu, til hvor vi kommer fra og til hvor vi sammen er på vej hen*

Jeg vil i de følgende kapitler og med andre og mere teoretiske termer transkribere denne enkle forståelse ind i forskellige ledelsesmæssige sammenhænge

Seks temaer og et perspektiv

Bogens kapitler repræsenterer seks grundlæggende ledelsesmæssige temaer og to gennemgående perspektiver, som omhandler bevægelse, bevægelse i ledelsesforståelse og bevægelse i de anvendte begreber samt begreberne tilknytning og adskillelse, som rummer en universal karakter

Det første tema omhandler den organisatoriske virkelighed og er et forsøg på at beskrive organisationen som en levende organisme med potentialet til at organisere sig selv og evnen til kreativt at konstruere sig selv ind i fremtiden

Det andet tema handler om, hvad det er, som bevæger mennesker i livet og i arbejdslivet. Her introduceres affekt eller emotion som den bevægende kraft og forståelse beskrives som den faste, kognitive og måske begrebslige form, bevægelsen sidenhen kan antage for at kunne transformeres til hensigtsmæssig handling

Seks temaer og et perspektiv

Det tredje tema omhandler et skift fra en traditionel ledelsesforståelse til ledelse som ledsagelse af organisationens skiftende bevægelser og positioneringer, det vil sige ledelse, som udfolder sig ikke op mod et ledelsesobjekt, men praktiseres ind imellem de spontane, organisatoriske bevægelser

Det fjerde tema omhandler tre analogier, med hvilke vi kan forstå og udøve ledelse, nemlig ledelse forstået som navigation, som orkestrering og som koreografi

Afhængig af den organisatoriske sammenhæng vil disse tre ledelsesformer udtrykke sig ganske forskelligt og lede til helt forskellige organisatoriske resultater

Det femte tema om, hvilke ledelseskompetencer sådanne ledelsesformer vil fordre, udgør et metaniveau i forhold til de enkelte tidligere definerede ledelsestænkninger

Det sidste tema, sproget, omhandler, hvordan vi kan udvikle og anvende sproget som en potent og poetisk ledelsesintervention

Underliggende temaer

To temaer eller begrebsliggørelser har en særlig plads i bogen, idet de udgør en rød tråd gennem tænkningen og formuleringerne i alle kapitler og afsnit, nemlig bevægelsesperspektivet og begrebsparret tilknytning og adskillelse

Ledelse kan forstås som en bevægelse, som har til formål at skabe nye bevægelser, hvorfor *bevægelsesperspektivet*, i modsætning til i traditionel ledelseslitteratur, er et gennemgående tema med det formål at give liv til ledelsesforståelsen og -aktiviteten

Ligeledes indgår de oprindelige udviklingspsykologiske begreber *tilknytning og adskillelse* dels i afsnittet om centrale begreber, dels som integrerede elementer bogen igennem, idet jeg har fundet, at de har en næsten universel karakter

For alle kapitler gælder, at det naturligvis ikke er sikkert, at det, som beskrives hverken er sandt, funderet i anden teori eller evidensbaseret, men på trods af dette måske alligevel godt kan være meningsfuldt og brugbart

Semiotik og grammatik

Begrebet semiotik, som indgår mange steder i teksten fremover, er læren om tegn, om hvordan tegn virker, hvordan de kan lagre og viderebringe information, hvordan betydning skabes og forstås samt om hvordan tegn anvendes i kommunikationen mellem subjekter

Begrebet grammatik, som ligeledes anvendes en del, har en noget strammere og mere regelret karakter og angiver det system af regler og strukturer, der bestemmer sammensætningen af sætninger, fraser og ord i sproget

Begreberne har hver især betydning som analogier for den kommunikation, som til stadighed giver liv til og skaber nye mønstre i organisationens arbejde

Ligeledes får ledelse i forandringsprocesser først kraft og effekt, når vi som ledere griber, begriber og kvalificeret håndterer, hvad der udspiller sig også i forandringens detaljer og i dens øvrige mikroprocesser – og måske har det et gran af sandhed, at djævelen bor i detaljen?

Om formen

Bøger, og fagbøger især, har typisk mange ord, for tingene skal jo forklares grundigt og i bund, og antagelsen er vel, at komplekse ting kræver særlig mange ord at udfolde og forklare tilstrækkeligt i logiske følgeslutninger

Denne bog har få ord, idet den blot rummer essensen af en række tænkninger, som handler om organisation og ledelse Dette er en anden fortættet og minimalistisk måde at skrive på, som selvsagt inviterer til en anderledes måde at læse på Hvordan disse centrale forståelser kan omsættes til ledelsespraksis vil på denne måde være op til den enkelte

Jeg er nemlig sikker på, at kompetente ledere formår at transformere tanke til kvalificeret handling på måder, som passer til sammenhængen og til den enkelte

I denne stramme form er der sikkert også meget vigtigt, som ikke bliver sagt, men det må vi så tænke ved siden af eller ved en senere lejlighed

Mere om formen

Udviklingen af denne form kom ikke af sig selv og har været ganske længe undervejs, for det er ikke let at formulere det komplekse enkelt og heller ikke sikkert, det altid lykkes

**En grundtanke har været, at vigtige budskaber for let kan drukne i retorik, hvilket jeg har sandet i min undervisning
Jeg har således observeret, at jeg gennem årene er blevet mere og mere ordknap og fokuseret på at kommunikere det nærværende og vedkommende med så få og så præcise ord som muligt**

Vi kan meget lidt selv, til det meste er vi gensidigt afhængige af andre, og for denne læring omkring sproglig sparsommelighed kan jeg især takke mine nu voksne børn Miriam og Lea, Peter Lang, Pia Laursen, Mads Øvlisen, Jørgen Danerlund, Glen Gould, Keith Jarret, Miles Davis, Arvo Pärt, Eric Satie og Ken Wilber og endelig min kone Jeanne, som er af meget få, men vægtige ord

Ord, sprog og begreber

Nogle ting er så tilpas komplekse, at de ikke lader sig beskrive og forklare med enkle og kendte ord eller begreber

Vi begriber med vore begreber, men vil ikke kunne begribe det nye og anderledes mulige med de hidtidige begreber

Derfor må man nu og da, hvis man betræder ny jord, skabe nye ord og begreber, som kan åbne op for nye forståelser

Dette indebærer, at ikke alt kan formuleres klart og enkelt og at man derfor nu og da må læne sig ud for at gribe og begribe og måske hen ad vejen skabe egne forståelser og selv begrebsliggøre det endnu flydende og luftige

Tanken kan også være krøllet, for den har forunderlig nok et andet sprog end det talte, hvorfor det sikkert er i orden ikke altid at have det præcise udtryk eller begreb for det, som her og nu er på bordet – for *når kompleksiteten stiger, mister præcise udsagn deres mening og meningsfulde udsagn deres præcision*

Sprogliggørelsen af kompleksiteten

Vi har sproget, omend dette i sig selv er en kompleksitetsreduktion, for det enkle og entydige, men savner sproget, når vi forsøger at beskrive mangfoldigheden og flertydige og mere komplekse mønstre og sammenhænge

Desuden har vi endnu ikke udviklet et sprog for cirkulariteten, som jo i modsætning til en tilstand udgør en bevægelse og har desuden vanskeligt ved at sprogliggøre sansninger, affektive bevægelser, emotioner, fornemmelser og intuition, som alle har betydning i al menneskelig interaktion og dermed også i den organisatoriske kontekst

Og endelig har vores begribelse af det relationelle og komplekse et andet sprog end det kendte, på samme måde som de indre menneskelige egendialoger har et andet sprog end de ydre, mellemmenneskelige dialoger

Dele af dette manus vil af disse årsager være stadigt søgende i formuleringerne af dette bevægelige og komplekse felt

Centrale begreber

Begreber er ikke virkeligheden, men blot begreber, som skal symbolisere virkeligheden, hvorfor vi er i vores fulde ret til at strække, bøje og lege med dem

Intro og kontekstualisering

Formålet med de næste sider er at introducere en række centrale begreber, som, hvis disse gribes og begribes, kan give mere dybde til forståelsen og omsætningen af resten af denne bog til kompetent ledelseshandling

Når dette er sagt, vil teori i sig selv aldrig være vigtig, medmindre den kobles til og skaber sammenhæng til det konkrete, til det nærværende og vedkommende

Og så må vi huske på, at begreber blot er begreber, det vil sige en mental arkitektur og en abstraktion i forhold til den virkelige virkelighed, og at begreber ikke er den absolutte sandhed, men gerne kan bøjes og strækkes

Det er ikke desto mindre håbet, at teorien er så tilpas relevant, at den uden for meget hurlumhej kan omsættes til ledelsesmæssig praksis og måske på en god dag kan tilføre værdi til organisationens professionelle arbejde

Også ledelse er antagelsesbaseret

Alle vore tanker og handlinger har deres udspring i antagelser, idet vi med sikkerhed ikke kan vide noget helt sikkert

Også de naturvidenskabelige antagelser eller paradigmer ændrer sig over tid, selv om mange tillægger disse egenskaber som eksakte videnskaber

På denne måde tror videnskaben, at den ved, mens de troende i det mindste ved, de blot tror (Dalai Lama)

I dette perspektiv vil også alle ledelsestænkninger være antagelsesbaserede og dermed ikke, selv om de ofte præsenteres som sådanne, være absolutte sandheder

Det er således ikke muligt at formulere det antagelsesfrie, hvilket betyder, at vi til enhver tid vil arbejde og lede med et i bedste fald erkendt bias eller forbehold

Til gengæld kan vi forhåbentlig underkaste disse en fænomenologisk inquiry, det vil sige spørge ind til og udforske de antagelser, som styrer vores tænkning og vores ledelsespraksis

Et non-dualistisk perspektiv

Grænser og adskiltheder er illusioner og udelukkende et resultat af måden, hvorpå vi forholder os til virkeligheden, for i nyere videnskab er der intet belæg for den dualisme, vi ofte tillægger virkeligheden, men som har bredt sig som en epidemi i den vestlige verden

Det vi kalder modsætninger opstår simultant og gensidigt, hvilket betyder, at vi kan betragte virkeligheden som et non-dualistisk netværk bestående af uadskillelige mønstre

Dette indebærer, at der ikke vil være noget derinde og derude, eller at hvad der måtte være derude, også vil være derinde og omvendt

Eller med en buddhistisk filosofisk formulering – Under the ocean all islands are connected

Denne helhedsbevidsthed er *en udvidet optik*, med hvilken vi kan observere, håndtere og konstruere i virkeligheden og vil også gøre sig gældende i den organisatoriske virkelighed

Et bevægelsesperspektiv

Det er ulige meget lettere at beskrive et statisk fænomen i dets formodede adskilthed end at beskrive en sammenhæng i dens konstante bevægelse og skiftende mønstre

At tænke al levende aktivitet som bevægelse i stedet for som tilstande indebærer et radikalt paradigmeskift, som rummer potentialet til at tænke ud over en dualistisk forståelse af verden

Når vi beskriver komplekse sammenhænge, vil denne beskrivelse være meningsfuld i sin ufuldstændige formulering, men selvsagt savne enhver form for sproglig præcision

Bevægelsesperspektivet er imidlertid centralt, for *liv vil liv*, vi vil i enhver bevægelse blive os selv på ny, og alt er i konstant bevægelse, hvilket også gælder den ledelsesmæssige, relationelle virkelighed

Når vi imidlertid konceptualiserer eller kontekstualiserer, fastfryser vi midlertidigt denne naturlige bevægelse

Hvorfor bevægelse?

Alt er, og det gælder selv molekylerne i en sten, i konstant bevægelse, hvorfor det ikke blot vil være tingenes tilstand, men i højere grad deres bevægelser, som er interessante

Typisk beskriver vi tilstande, hvorved vi fikserer bevægelsen til en forståelse i modeller og fastfrosne billeder

Hvis vi derfor beskriver en tilstand, risikerer vi at skabe stilstand, hvorimod vi, såfremt vi beskriver en bevægelse, automatisk vil skabe mere bevægelse

Dette fænomen skyldes i al sin enkelhed, at *det vi giver opmærksomhed vil udfolde og udvikle sig*

Derfor er det vigtigt at tænke og i det omfang, det kan lade sig gøre, også at beskrive bevægelse, hvilket vil medvirke til at skabe et levende og dynamisk billede af både organisation og ledelse og de mange interaktioner dette mangfoldige felt rummer

Virkeligheden er en poetisk konstruktion

Virkeligheden er ikke noget, som bare er - den bliver altid skabt af nogen, nemlig af de følelser, tanker, ord og handlinger, vi mennesker sætter i spil i en given sammenhæng

På denne måde er virkeligheden en konstruktion, for hver eneste følelse, tanke og ord bidrager til denne konstruktion

På mange måder vil vi også selv være en fortælling eller en konstruktion, der er skabt, skabes og genskabes i de relationer, som vi til stadighed indgår i

Imidlertid er vi ikke den eneste, som gerne vil skabe vores virkelighed, for der er altid nogen ved siden af os, som vil noget lignende eller noget andet, hvorfor vi nu og da skaber virkeligheder ved siden af hinanden

Formår vi imidlertid at anerkende hinandens udgangspunkter, kan vi bevæge os sammen og muligvis skabe en fælles, bæredygtig virkelighed, og denne form for konstruktion kan kaldes gensidig samskabelse

Hvad er samskabelse?

For nogle år siden introducerede jeg i bogen 'Ledelsens indvendighed' begrebet samskabelse, eller rettere gensidig samskabelse, hvilket var en banal oversættelse af begrebet *mutual co-creation*, hentet fra buddhistisk filosofi

Begrebet omhandlede ganske enkelt det, som sker, når mennesker dialogisk formår reelt at lytte til og koble sig på hinandens tænkning, udfordre hinanden på den gode måde og dermed *bevæge sig og sammen, i fælles-skabelse, konstruere nye virkeligheder*

Begrebet er på forunderlig vis blevet det nye sort og blevet udvandet til at omfatte en hvilken som helst form for involverende samarbejde

Skal man imidlertid sammenfatte begrebet teoretisk kort og præcist, står det i sin enkelhed for *refleksive, integrerende dialoger* med et nyskabende potentiale (Dissing og Dane-lund)

Konstruktion og konsekvens

Vi har ikke blot potentialet til at i dialogen at skabe noget sammen udenfor os selv, men også til i denne proces at skabe og genskabe både os selv og den anden smukke og livsglade eller triste og voldelige

Med andre ord har vi muligheden for at skabe hensigtsmæssige eller ukonstruktive virkeligheder, hvilket også vil gælde i den konstruktion, som er den organisatoriske, samskabte virkelighed

Som mennesker forbliver vi ikke upåvirkede af disse samskabelser, for *i sin yderste konsekvens bliver vi, hvad vi gør,* eller i et relationelt perspektiv vil jeg blive den, jeg har gjort dig til eller den, jeg gav dig mulighed for at være

I dette perspektiv vil konstruktion ikke være gratis, for ethvert bidrag til den gensidige samskabelse vil sætte spor i andre og os selv på samme måde som alle handlinger uundgåeligt vil have konsekvenser for andre i sammenhængen

Konstruktion og konsekvens

På denne måde knytter der sig et ansvar og et etisk perspektiv til ethvert ord og enhver handling, for de rummer magten til at skabe det gode eller det grusomme

I den organisatoriske sammenhæng kan vi via magten, som knytter sig til vores ledelsesposition, henholdsvis begrænse eller frisætte den anden eller organisationen

Vi kan i et vist omfang, det vil sige, hvis vi ser bort fra andres behov i de fælles konstruktioner, konstruere de virkeligheder, vi ønsker os

Noget kunne dog tyde på, at det vi sender ud på et tidspunkt i den ene eller anden form vil vende tilbage til os, eller meget kort og enkelt formuleret, at *vi ultimativt både bliver og får, hvad vi gør*

Vi kan derfor med fordel erkende, at vi ikke er adskilte fra konstruktionsprocessen og blive bevidste om, hvordan vi kan bidrage til denne på en for systemet konstruktiv måde

Det faste og det flydende

Vores udvikling og læring som mennesker finder sted i feltet mellem det faste og det flydende, eller med andre termer i feltet mellem linearitet og cirkularitet

I det faste bor vores viden, værdier, holdninger, antagelser og vores integritet, og der bor det kendte, enkelheden, det entydige og enheden

Det flydende repræsenterer det anderledes mulige, multi-verset, det mangfoldige og flertydigheden, fra hvilket vi kan hente inspiration til vores udvikling

Det faste rummer en afgrænsende og handlende bevægelse, mens det flydende indeholder en udvidende og undersøgende bevægelse, og begge bevægelser vil være forbundne som DNA-strengene og tilføre værdi til hinanden

I den flydende undersøgelse kan vi hente elementer af det anderledes mulige med tilbage og gøre disse faste i det faste, hvorved vores erkendelse og handlemuligheder udvides

Det faste og det flydende

Al menneskelig læring og udvikling foregår i denne bevægelse mellem tilknytning og mulig identifikation med det anderledes mulige, adskillelse fra det faste og ny tilknytning og mulig identifikation med elementer i det flydende

På denne måde slipper vi for et kort øjeblik det kendte, forbinder os til det nye og gør dette fast i det faste, hvorved det faste forandres, udvides og udvikles, hvilket også er blevet benævnt dekonstruktion og rekonstruktion

Man kan derfor ikke tale om aflæring, men blot om, at det nye forbinder sig ved siden af eller integreret i det gamle, idet *ethvert nyt element i det faste vil rekonstruere, forandre og forvandle det faste*

Således vil processen med andre termer være karakteriseret ved en næsten simultan dekonstruktion og rekonstruktion, da disse faser ikke kan adskilles og derfor ikke kan siges at eksistere uafhængig af hinanden

Hvad er proces?

I en overordnet forståelse vil alt være i konstant proces, således forstået at alt til enhver tid vil være i bevægelsen mellem tilknytning og adskillelse

Sådanne processer udspiller sig i den materielle virkelighed, på emotionelt, mentalt, sprogligt og fysisk niveau i samkonstruktionen af vores fælles virkelighed, i alle processer i og mellem mennesker, i vores indre erkendelse, i læring og i de refleksive processer

Vi kan således tale om fysiske processer, når noget bevæger sig i tid og rum, om interaktive, dialogiske eller kommunikative processer mellem mennesker, om resonante eller dissonante processer mellem systemer samt om refleksive processer, som kan finde sted dels i den enkelte, dels mellem personer i en gruppe eller et system

Alle sådanne processer kan karakteriseres som *energetiske bevægelser*, og det, vi kalder procesbevidsthed, vil være en metabevægelse parallelt med de mange øvrige bevægelser

Hvad er proces?

Alle indre eller mellemmenneskelige processer vil være karakteriseret ved på samme tid og på mange niveauer at være både cirkulære og lineære, det vil sige både undersøgende og handlende eller rundt om og fremadrettede

I en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst vil mange elementer på mange niveauer indgå i processerne, som også på mange måder grundet kompleksiteten vil influeres af andre samtidige og parallelle processer

I denne som i alle andre sammenhænge vil processen repræsentere forandringens semiotik, som udgøres af *tilknytning til og adskillelse fra de mange sanselige, affektive, emotionelle, kognitive og intuitive faktorer som, foruden logikker, paradigmer og diskurser, spiller ind og har indflydelse på processen*

En hvilken som helst hændelse eller begivenhed vil være en proces, som udgør et komplekst samspil af ovenstående elementer og dynamikker

Kan processer ledes?

Det siger sig selv, at vi i ovenstående perspektiv ikke vil have mulighed for ledelsesmæssigt at detaljestyre i, eller end-sige til fulde forstå, de multiple elementer, som sådanne komplekse processer indeholder

Imidlertid vil en fornemmelse for processens anatomi og for processens dans være en forudsætning for, at vi ledelsesmæssigt kan rammesætte og iscenesætte sådanne komplekse, organisatoriske bevægelser

Som det vil fremgå senere, vil det ikke være muligt at styre og kontrollere mange af de organisatoriske bevægelser, i-det de via komplekse, responsive processer i et vist omfang lever deres eget meget dynamiske liv

Dette betyder dog ikke, at disse processer ikke vil kunne ledes, men at ledelse i denne sammenhæng vil fordre særlige kompetencer, som ligeledes skal beskrives i et senere kapitel om metakompetencer og affektive kompetencer

It's all about relations

Som mennesker giver og modtager eller udveksler vi følelser, tanker, ideer og kærtegn med os selv og hinanden, og på denne måde samskaber vi det, vi kalder virkeligheden

I en professionel sammenhæng vil samme forhold langt hen ad vejen gøre sig gældende – blot med den forskel, at vi her skal samarbejde om noget i forvejen besluttet og defineret

Ved siden af vores engagement i opgaven kan man sige, at *vi lever i relationer og lever for relationer*, som muliggør vores fælles liv i livet og vores løsning af opgaven

Det private vil ofte være anarkistisk, det professionelle vil til enhver tid og på mange måder være rammesat af den organisatoriske dagsorden og kultur

Imidlertid vil samme forudsætning være i spil, nemlig at mennesket kun kan blive sig selv og løse sin opgave sammen med andre og i en organisatorisk kontekst kun kan blive professionel i samspil med resten af systemet

Hvordan forstå relationer?

Relationen angiver, at der er noget mellem dig og mig, men dette noget vil konstant forandres en smule, hvorfor relation som så mange andre begreber kan forstås som *bevægelse*

I relationen udveksler vi følelser, tanker, ideer og måske fysisk berøring, hvorved man kan sige at vi berører hinanden på mange niveauer og på mange måder

Dette udspiller sig dog ikke kun mennesker imellem, men også i forhold til andre forhold, nemlig i mit forhold til tanken, til min opgave, til min kompetence, mine værdier m.m.

Derfor kan vi med fordel skelne mellem *relationer*, som vil være mellem mennesker, og *det relationelle*, som vil være i forhold til øvrige betydningsfulde elementer i vores liv

På denne måde kan vi også forholde os til os selv, hvilket er, hvad der er blevet benævnt *selvforholdet*, og denne meget levende og livsnødvendige relation udspiller sig blandt andet i det, vi kalder egendialogen

Relationer og forbindelser

Relationer er de kognitive og affektive gensidigheder, organisationens medlemmer i en professionel kontekst over tid har knyttet til hinanden

Relationer kan meget vel forstene i en given form, hvilket kan gøre det svært at udfordre og gøre det vanskeligt at træde ud af de vante og gensidigt, fastholdende roller

Der sker for tiden en bevægelse i organisationer og samfund fra relationer som vi kender dem mod midlertidige forbindelser, eller lidt humoristisk formuleret *fra faste forhold til flygtige forbindelser*, i hvilke man midlertidigt tilknytter sig omkring noget fælles for herefter at adskille sig igen

Forbindelser skaber begivenheder og sætter spor i landskabet, hvorimod relationer i et socialt perspektiv kan siges at udgøre selve landskabet

Ovenstående vil utvivlsomt over tid bevæge organisationer fra den kendte, klassiske struktur mod midlertidige organisationer

Dialogen og egendialogen

Dialogen er en mellemmenneskelig kunst og uden tvivl den vigtigste ledelsesmæssige kompetence

Dialog sætter spor i os selv og i den anden, hvilket betyder, at vi i løbet af dialogen, såfremt vi formår at lytte og lade os berøre af det sagte, til stadighed skaber og genskaber os selv og den anden

Samtidig med dialogen med den anden udspiller der sig i os begge en *indre dialog om dialogen med den anden*

Den ydre dialog har potentialet til at kvalificere den indre, og den indre potentialet til at kvalificere den ydre, hvilket rummer næsten uanede erkendelsesmæssige muligheder

Dog ved vi, at den indre dialog har et andet sprog end den ydre, hvorfor det nu og da kan være svært at samtale om det, som er ved at opstå som svage konturer i dialogen

Dialogen kan beskrives som sprogliggørelsen af de skiftende positioneringer, vi hver især indtager i kommunikationen

Metaperspektivet

Meta angiver det, som følger efter eller ligger ved siden af det fremtrædende, hvilket kunne være tanken om tanken eller viden om viden

Det er imidlertid hverken tanken eller tanken om tanken, som er interessante, men derimod forskellen mellem disse, for metaperspektivet åbner for et forskelsfelt, i hvilket forskelle vil forholde sig til hinanden og dermed danne nye mønstre eller sammenhænge

Hvis man skulle strække denne forståelse af metaperspektivet, kunne man ligeledes beskrive dette som evnen til at være og handle i forskellige niveauer af virkeligheder samtidig, og endelig er metaperspektivet ligeledes udtryk for evnen til at kunne være i bevægelsen mellem tilknytning og adskillelse

Sammenfattende kan man sige, at metaperspektivet opstår, når vi kan holde os levende mellem forskellige positioner, hvilket er tæt knyttet til begrebet refleksion

Hvad er refleksion?

I en klassisk forståelse af begrebet refleksion opstår denne via tilpasse forstyrrelser, en tid sammen og en tid alene

Det vil sige, når noget udefra udfordrer vores ståsted, når vi samtaler med andre om dette, og når vi får tid til at assimilere den nye indsigt, og en sådan bevægelse sker overvejende, såfremt den foregår i et trygt og kærlighedsfuldt rum

Refleksion kan ligeledes forstås som *den bevægelse, som igangsættes, når forskellene i forskelsfeltet begynder at samtale*, eller med andre ord, når tanken om tanken samtaler med tanken, når viden om viden samtaler med viden

På denne måde vil den spontane og ofte intuitive aktivitet, som vi kalder refleksion, være initieret af de affektive og kognitive impulser og forskelle, som opstår i samtalen med den anden eller med os selv og blive oplevet som en *intens bevægelse* i vores bevidsthed

Kommunikation er en positioneringsdans

Dialog er selvsagt kommunikation, med sig selv eller med den andet eller det andet

Kommunikationens semiotik er positionering, det vil sige at det, vi benævner kommunikation består af skiftende positioneringer i feltet mellem de kommunikerende, og *dialogen er sprogliggørelsen af disse skiftende positioneringer*

Imidlertid positionerer vi os ikke blot verbalt men på mange andre måder, eksempelvis kropsligt, stemmemæssigt, visuelt, stemningsmæssigt og handlende

Måden, hvorpå vi i kommunikationen positionerer os, vil invitere den anden eller de andre til at indtage komplementære positioner med hensyn til indflydelse, rolle og til, hvorvidt vi kommunikerer overvejende affektivt eller kognitivt

På denne måde vil den gensidige *kommunikation være en konstant dans om skiftende, givne eller ønskede, positioner*

Om tilknytning og adskillelse

Universets grundlæggende mekanismer er tilknytning og adskillelse, og mennesker synes i alle livets forhold at længes efter at forbinde sig emotionelt, kognitivt, fysisk og åndeligt til hinanden

På denne måde vil vi til enhver tid være forbundne og forblive hinandens tankemæssige, emotionelle, fysiske, sociale og ressourcemæssige forudsætninger

Mennesket kan i sin udvikling ikke blive sig selv alene, hvorfor vi søger sammen i mange mulige former for relationer, i parforhold, i grupper, i byer og samfund og endda i sammenslutninger af samfund og globale interessefællesskaber

Vi tilknytter os ikke blot til andre individer eller grupper, men også til tanker, ideer, værdier og ideologier, som vi finder meningsfulde, hvori vi lever vores *væren* og hvorved vi etablerer centrale elementer af vores *identitet*

Om tilknytning og adskillelse i udvikling

Der er imidlertid områder, hvor bevægelsen mellem tilknytning og adskillelse, omend den kan være både frustrerende og smertefuld, er både nødvendig og meningsfuld

Når vi mentalt adskiller os fra det kendte, har vi muligheden for at lære og for at udvikle os ind i det anderledes og nye, hvorfor nogle teoretikere, blandt andet Senge, har udtalt, at 'learning is painful'

Når vi adskiller os, skaber vi forskelle, med hvilke vi kan konstruere nye relationelle tilknytninger og med hvilke vi kan udvikle de allerede eksisterende strukturer

På denne måde anvender vi den *midlertidige dualisme, som bor i adskillelsen, til at kvalificere den nye tilknytning*

Vi adskiller os derfor *ikke blot for at adskille os*, men med det formål at vi igen kan *forbinde os på ny* eller på nye måder til det allerede eksisterende

Perspektiver på tilknytning og adskillelse

Bevægelsen mellem tilknytning og adskillelse er styrende for alt i vores samvær og for alt, som beslattes og udspiller sig i relationer, i grupper, i organisationer og i samfundet. Størstedelen, hvis ikke alle, både globale og lokale konflikter synes at være udtryk for ønsket om og kampen om tilknytning eller adskillelse

Det er i et eksistentielt perspektiv paradoksalt, at vi gennem livet stræber målrettet efter og kæmper så indædt for tilknytning, velvidende at vi en dag endeligt skal adskille os, og at vi ikke ejer vores tilknytninger, men blot for en kortere eller længere tid har dem til låns

Universet synes at rumme en vis humor, for dansen om tilknytning og adskillelse er en dagsorden eller en optagethed, som aldrig tager slut, og på samme måde udgør begreberne *tilknytning og adskillelse ikke blot semiotikken men også grammatikken, den mindste styrende enhed, i alle organisatoriske processer*

What it comes down to

Man kan spørge sig selv, hvad det er, vi i virkeligheden og helt nede som mennesker vil med hinanden, for ofte er det, i balancen mellem individualitet og sammenhed, godt nok sammen, men bedre hver for sig

Når mennesker søger sammen, har de som hulepindsvinene ved vintertide den samme udfordring, idet de søger sammen for at holde varmen, men også, samtidig med at de gør dette, ofte stikker sig på hinanden

En vigtig årsag til, at vi alle synes at stræbe efter sammenheden kunne være, at vi har brug for sandhedsvidner til vores liv, eller med andre ord, vidner til vores livsprocesser

Skulle man, meget uromantisk, sætte en sådan forståelse på spidsen, ville en eksistentiel betragtning om dette indebære, at et af vores mest centrale menneskelige behov kan defineres som behovet for, at nogen ledsager os i vore skiftende positioneringer i livet, hvilket uden tvivl også og på helt samme måde vil gøre sig gældende i arbejdslivet

Kapitel 1 – Den organisatoriske virkelighed

'The gods looked down from their mountain and shrugged' (Auster)

Intro og kontekstualisering

Det siger sig selv, at kender vi ikke vores instrument, kan vi ikke spille kompetent på det, og har vi på samme måde ikke viden om børn, kan vi ikke relatere os adækvat til dem og til, hvad som er centralt i deres liv og for deres udvikling

Kender og forstår vi derfor ikke organisationen, dens dynamikker og hvad der konstruerer, forandrer og udvikler den, kan vi selvsagt ikke lede den hensigtsmæssigt og kompetent

Organisationen udgøres af mange typer processer på mange niveauer, men de to mest centrale er *makroprocesserne*, det vil sige de overordnede, strategiske processer og *mikroprocesserne*, som er de uendelig mange organiske tilknytninger og adskillelser, som finder sted i det organisatoriske liv

Målrettet organisatorisk forandring kan først virkeliggøres, såfremt vi i vores overordnede og lokale kommunikation *skaber sammenhæng mellem disse to procesniveauer*

De organisatoriske byggesten

Organisationen må, for at kunne være effektiv og producere resultater, rumme nogle centrale elementer og dynamikker

De mest centrale af disse er et vist mål af strukturering omkring den organisatoriske kerneopgave, koordinerende mekanismer og fleksible processer og systemer

Strukturering betyder i denne sammenhæng ikke nødvendigvis formel, organisatorisk struktur, men kan ofte meget vel varetages af de interessenter, som håndterer opgaven

Bemærk ligeledes, at ledelse ikke nødvendigvis indgår blandt de centrale elementer, da den kompetente organisation i høj grad formår at lede sig selv, herunder at selvorganisere samt at definere og virkeliggøre egne opgaver

Dette forhold indebærer ikke, at ledelse bliver unødvendig eller overflødig, blot at ledelse må gentænkes op mod et sådant konstruktivt, organisatorisk potentiale

Organisatorisk anatomi

Det, vi kalder organisation, var i sin oprindelige form en *organisme*, som havde stor selvorganiserende kompetence og evnen til organisk at konstruere sig selv ind i fremtiden

Det oplevede behov for systemisk struktur resulterer ofte senere i virksomhedens liv i en strammere *organisering*

For endelig, typisk når man ledelsesmæssigt ønsker at konsolidere systemet, at udvikle eller indvikle sig til en såkaldt velstruktureret *organisation* med faste forretningsgange, regler og procedurer

Med det sidste trin får organisationen ganske vist en vis styrbarhed, men mister samtidig store dele af sin fleksibilitet og manøvreevne også kaldet agilitet

Når organisationer bliver store, bliver det desuden ofte de *interne dynamikker og konflikter, som får organisatorisk fokus frem for den fælles opgave*, organisationen oprindeligt var sat i verden for at varetage

Organisationen i et udviklingsperspektiv

I et strammere historisk perspektiv kan man ifølge Laloux sige, at det vi kalder organisation gennem tiderne har gennemgået en række paradigmatiske udviklinger og at disse er foregået og stadig foregår med accellererende hastighed. Den oprindelige organisation var 'tribal' og kan sammenlignes med gadebander, mafiaen, lejesoldater eller en ulveflok. Med det stigende behov for struktur opstod den traditionelle, 'agrarian' og hierarkiske organisation som den kendes fra militæret, kirken, kastesystemet, og de statslige systemer med evnen til 'replicable processes'

Det tredje organisatoriske paradigme udgøres af den industrielle eller videnskabelige kompetence med evnen til at håndtere komplekse mekaniske processer, innovative processer, meritocracy, accountability samt generel optimering på mange af de organisatoriske parametre

Organisationen i et udviklingsperspektiv

Med stadig stigende hastighed blev denne fase overtaget af det post-moderne organisationsparadigme, som overvejende baserer sig på information og viden og især, da den trækker på informationsteknologien, kan profilere sig på at transformere data og information til anvendelig viden

Vi er for tiden ifølge Laloux på vej ind i endnu et nyt organisatorisk paradigme, som endnu ikke har fundet sit navn, men tydeligvis bygger på eksempelvis hyperkomplekse, holokratiske og endda integrale (Wilber) forståelser

Hvad dette indebærer, ved vi endnu ikke, idet dette paradigme emergerer, mens vi eksperimenterer med og handler i dette åbne og komplekse felt

Såfremt vi kendte dette felt og ontologisk og erkendelsesteoretisk kunne beskrive det, ville det ikke være nyt og emergerende, hvorfor enhver konstruktiv forholde sig til dette nye vil være en velkommen samskabelse af dette nye paradigme

Organisations- og ledelsesparadigmer

Den teknologiske udvikling og *potentiallet i den stigende interaktive kompleksitet* rummer sporerne til det emergende paradigme, men i praksis befinder vi os stadigvæk ledelsesmæssigt i industriparadigmet med dets lineære og styringsbaserede elementer

En del organisationers ledelsesformer udgør således et udtryk for det maskinelle og mekaniske ståsted, i hvilket enhver organisatorisk aktivitet kan og skal registreres, måles, dokumenteres og evalueres i et lineært og kvantitativt perspektiv

I dette perspektiv giver det derfor mening i højere grad at *sammentænke teknologisk udvikling, interaktive muligheder, organiseringsform, samarbejdsform og ledelsesform i et dynamisk mønster*, så vi kan lede med et bredere perspektiv

I modsat fald vil enkelte af disse elementer eller manglen på samme hindre udviklingen af den samlede, mangfoldige organisatoriske helhed

Organisation og kompleksitet

Det organisatoriske hierarki som vi kender det fra de fleste nutidige virksomheder fungerer i omgivelser og sammenhænge med lav kompleksitet eller i hvad vi kunne kalde en simpel virkelighed

I en sådan struktur skubber systemer typisk komplekse problemstillinger opad i hierarkiet, og den øverste ledelse vil have svært ved at håndtere denne, hvorfor man i ledelsen ofte ender med at kompleksitetsreducere i dette felt

Resultatet af dette er, at den traditionelle, hierarkiske organisationsstruktur i takt med den stigende kompleksitet ofte kommer til kort

Valget er i sig selv en organisatorisk nødvendighed og per definition en kompleksitetsreduktion, men der er stor kvalitativ forskel på et valg, som er truffet ved at vende det blinde øje til kompleksiteten og et valg, som kvalificeret favner og balancerer den relevante iboende kompleksitet

Gensidighed i en organisatorisk kontekst

I systemets barndom vil det ofte være karakteriseret af det, Mead benævner *general reciprocity*, idet alle involverede vil yde i passion og imødekommenhed til fællesskabets formål

Senere i systemets udvikling vil det være kendetegnet ved *balanced reciprocity*, hvor den enkelte vil bidrage betinget af, at andre gør det samme eller noget tilsvarende

Såfremt denne balance ikke opretholdes, opstår *negative reciprocity*, som udtrykker sig som uvilje til at give sig eller til at bidrage, medmindre der gives indrømmelser eller kompensationer for den manglende balance

Vi ved, at det er uhyre svært at bevæge systemet fra negativ tilbage til balanceret reciprocitet og stort set umuligt at bevæge fra balanceret til generel gensidighed, hvorfor et sådant skred i reciprocitet måske blot er et dynamisk vilkår, kan være uopretteligt og på den lange bane ganske omkostningsfuldt for systemet

Hvordan forstå organisation?

I sin enkleste form kan organisation forstås som en formaliseret struktur omkring en fælles, defineret opgave

I et bevægelsesperspektiv vil man imidlertid med Luhmann kunne sige, at *organisation er identisk med kommunikation*

Konsekvensen af denne sidste forståelse indebærer ultimativt, at såfremt systemet ikke kommunikerer, vil man ikke kunne tale om en organisation

Da kommunikation ligeledes kan forstås som bevægelser i positioneringer, kan man også sige, at organisation fordrer liv og bevægelighed i de relationelle positioneringer

Organisation består således ikke blot af strukturer, men af de mange individuelle og gensidigt afhængige bevægelser eller skiftende positioneringer, som tilsammen konstituerer det organisatoriske mønster

Oftest får vi først øje på disse bevægelser, når de sætter sig spor og antager fastere, og måske strukturelle, former

Organisationens substans og form

Når vi ønsker organisatorisk forandring, anvender vi os gerne af to, meget modsatrettede, tilgange, nemlig den strukturelle eller kirurgiske og den mere organiske og udviklingsorienterede

Den *strukturelle tilgang* hviler på den antagelse, at såfremt vi ændrer de organisatoriske *strukturer eller hovedveje*, vil vi tvinge organisationen til andre former for processer, kommunikation og bevægelser

Den organiske eller mere *eksplorative tilgang* antager derimod, at bevidsthed om den organisatoriske selvforståelse, om de styrende normer, værdier og antagelser sammenholdt med den ønskede fremtid har potentialet til dialogisk at bevæge organisationen til at *træde nye stier* mod en konstruktiv forandring

Vi har sjældent, hvis nogensinde, set struktur bevæge indhold, men derimod ofte set forandringer i indhold organisk udfolde nye og mere bæredygtige strukturer

Organisation og en lånt tanke om ledelse

Organisation er en fortløbende mønsterdannelse af interaktioner mellem mennesker og er kendetegnet ved subjektive forhandlinger om magt, ideologier og identitet

I en sådan organisationsforståelse vil kommunikation og positionering være centrale og instrumentelle elementer

I dette perspektiv vil ledelse på et operationelt niveau forstås som *refleksiv deltagelse*, og på et mere overordnet niveau som *balancering og re-balancering af de organisatoriske paradokser*

Ovenstående er en fri fortolkning af Staceys organisations- og ledelsestænkning, idet han ikke formulerer en sidste som sådan, og korresponderer ganske godt med en række ledelsesdefinitioner, som skal introduceres senere i bogen

At disse korresponderer betyder dog ikke, at de er den endegyldige sandhed om ledelse, blot at de er en anderledes vinkel på og en sammenfatning af noget ganske komplekst, mangfoldigt og flertydigt

Organisatoriske paradokser

Organisationens levende paradokser skyldes, at forskellige niveauer og funktioner i organisationen *tænker i forskellige logikker og styringslogikker og taler i forskellige sprog*

Eller med andre ord, at den organisatoriske virkelighed er konstitueret af en lang række ikke-sammenhængende og flydende kontekster

Sådanne paradokser kan være mellem de værdibaserede og de rationelle paradigmer, mellem den etiske og økonomiske logik, mellem det forretningsmæssige og det menneskelige

Betragter vi disse paradokser eller dilemmaer i et musik perspektiv, kan dilemmaet forstås og høres som en anden-stemme til det eksisterende, eller at dilemmaets polaritet opleves som parallelle stemmer i den samme kontekst

Peter Lang forholdte sig ganske pragmatisk til forståelsen og håndteringen af de organisatoriske paradokser – 'Paradoxes are not an issue, people live them, ask them how they do it', men tog dog ikke stilling til, hvilke liv, dette fører til

En generel forståelse af kompleksitet

Vi kan med Luhmann definere en gensidigt forbundet samling af elementer eller et system som kompleks når, grundet de iboende begrænsninger i elementernes evne til at forbinde sig, det ikke længere er muligt til enhver tid at forbinde et hvert element med et hvilket som helst andet element

Kompleksitet betyder i denne forståelse, at lederen tvinges til at selektere eller endnu farligere, at *kompleksitetsreducere*, for dette indebærer stor usikkerhed og risiko

Vi risikerer på denne måde at tage ledelse på en forsimplet udgave af virkeligheden, hvilket vil have store menneskelige, organisatoriske og økonomiske konsekvenser

Ovenstående ganske heftige definition betyder blot, at organisationens forskellige teknologier, fagligheder og øvrige logikker og antagelser har *svært ved at tale med hinanden og derfor ikke reelt kan tilknytte sig og samarbejde om et fælles formål*, medmindre de formår at overskride store forståelsesmæssige barrierer

Paradigmatisk kompleksitet

Paradigmer kan defineres som sæt af antagelser og forståelser, som netop har til formål at afgrænse, udelukke og kompleksitetsreducere i et mangfoldigt og flertydigt felt af forståelser, hvorved fokus bliver forsimplet og endimensionelt

Når denne forståelse af fænomenet paradigme blot er antagelsesbaseret, kan vi meget vel forestille os, at de enkelte, komplementære paradigmer har potentialet til at smelte en anelse i kanterne og lade sig inspirere af logikker i andre og tilgrænsende paradigmer

En sådan bevægelse fordrer dog et tredje perspektiv, fra hvilket vi kan observere de enkelte paradigmers grænseflader og mulige berøringspunkter

Et sådant perspektiv eller udkigspunkt vil rumme potentialet til samskabelse, men vil ikke være et metaperspektiv i klassisk forstand, men derimod eksistere i en *bevægelse imellem paradigmerne*

Organisatorisk kompleksitet

Det vi kalder kaos, vil på trods af sin komplekse udtryksform, være deterministisk, det vil sige bygge på en delvis lineær kausalitet, og vil derfor rumme elementer af forudsigelighed

Kompleksitet antages derimod at være non-deterministisk og giver ikke samme mulighed for at forudsige fremtiden

På denne måde vil komplekse systemer, herunder organisationer, *på samme tid være forudsigelige og ikke-forudsigelige*, hvilket selvsagt udgør en ledelsesmæssig udfordring

Dette rum eller både-og felt betegnes 'edge of chaos', som angiver de steder i den organisatoriske virkelighed, hvor praksis kan udfordres og det anderledes mulige kan opstå

At det kan opstå betyder dog ikke nødvendigvis, at ledelsen griber dette, for vi kan vende det blinde øje til, eller vi kan give det anderledes mulige opmærksomhed, hvorved det, fordi vi giver det opmærksomhed, vil udvikle og udfolde sig

Komplekse systemer

De fleste kompetente organisationer vil være at karakterisere som komplekse systemer, som *formår at udvikle sig langt fra en tilstand af ligevægt og på kanten af kaos*

De komplekse systemer udvikler sig i et kritisk felt, som er opbygget af irreversible og uforudsigelige begivenheder

Mange reelt komplekse systemer vil have en iboende robusthed og potentialet til bæredygtighed, men vil på samme tid rumme *potentialet til radikal, kvalitativ forandring samtidig med at de fastholder en systemisk integritet*

Et komplekst system er et system, som består af gensidigt afhængige dele, som i sin helhed udgør en form, som ikke er synlig alene fra en enkelt isoleret, organisatorisk logik

Dette forhold indebærer derfor, at man som leder for reelt at kunne lede et sådant system må besidde et veludviklet metaperspektiv, så man på samme tid kan stå både fast og holde sig flydende i kompleksiteten

Komplekse systemer

Et komplekst system indeholder multiple interaktioner mellem mange forskellige komponenter, eller mange mennesker *sætter med andre ord spor, når de tilknytter sig eller adskiller sig* fra hinanden i den organisatoriske kommunikation

Komplekse systemer er i konstant bevægelse og udfolder sig fortløbende over tid, og sådanne systemer kan være enten kaotiske eller forstås som *komplekst, adaptive eller responsive*

Det kan være svært at definere sådanne systemers grænser, de vil sædvanligvis være åbne systemer, de besidder en hukommelse, de er kontekstuelte dele af hinanden, de udgør et netværk af multiplicitet, *deres relationer er ikke-lineære og deres relationer bygger på feedback-loops*

Alene denne beskrivelse tegner et billede af systemer, som ikke frivilligt underlægger sig traditionel kontrol og styring

Organisatorisk kompleksitet

Den indre organisatoriske kompleksitet kan defineres som det mål af differentiering, der eksisterer mellem de forskellige elementer, som tilsammen udgør organisationen

En sådan differentiering vil vi se i Luhmanns beskrivelse af, hvad han kalder adskilte funktionssystemer

Desuden skelnes mellem tre typer af kompleksitet, nemlig *dynamisk kompleksitet*, som skyldes at årsag og effekt er adskilt i tid og rum, *generativ kompleksitet*, som har sit afsæt i disruptive mønstre omkring innovation og forandring samt *social kompleksitet*, som bunder i de involveredes forskelle med hensyn til historik, kultur, antagelser, tænkninger, køn og interesser

Moderne organisationer vil typisk rumme alle tre kompleksitetsformer, hvilket vil øge kompleksiteten eksponentielt og hermed kalde på en yderligere ledelsesmæssig opmærksomhed

Komplekse, responsive systemer

Hvis et system kan defineres som bæredygtigt, skyldes det, at systemet formår at vedligeholde sig selv og organisk kan udvikle sig ind i fremtiden

Et sådant system kaldes komplekst, responsivt eller selvorganiserende, hvilket er en fællesbetegnelse hentet fra kvantefysikken og biologien og kendetegner ikke-lineære systemer med dette udviklingspotentiale

Sådanne systemer er defineret ved interaktionen mellem et stort antal adaptive agenter, det vil sige elementer, som selvstændigt formår kreativt og konstruktivt at tilpasse sig en lang række indre organisatoriske og ydre omverdensforhold

Vi må undere os over, at den ikke-reflekterede kvantefysik og biologien formår at konstruere sådan, intelligente systemer, men at en del menneskeskabte systemer tilsyneladende ikke har samme veludviklede kompetence til at respondere med samme spontane bevægelser

De semiotiske bevægelser

Når uhensigtsmæssige bevægelser i samfundet ikke mødes af politiske eller lovgivningsmæssige modforanstaltninger, tager systemets egne kræfter over og *tilknytter eller adskiller sig* fra disse og mobiliserer de nødvendige bevægelser

Denne kraftfulde mekanisme illustrerer blot endnu engang, at systemet, når det formår at organisere sig selv, har den indre viden og handlekraft til at konstruere sig ind i fremtiden og at magtfulde menneskers planer har ringe betydning i forhold til systemets intentioner og komplekse, responsive bevægelser

Konkrete eksempler på sådanne bevægelser er Metoo bevægelsen, processen omkring medicinsk cannabis, rygning på offentlige og private steder, drunk driving, den globale klimabevidsthed, skatteunddragelse, digital krænkelse på nettet, NRA og support-virksomhederne samt når dansk politi undlader at håndhæve burkaforbud og smykkebogen

Den organisatoriske semiotik

Enhver tanke eller handling vil, når den kommunikeres, sætte spor i organisationen og vil på samme tid blive mødt med en positiv eller negativ respons

Denne impuls kan udtrykke sig som *enabling* eller som *constraining*, det vil sige som fremmende eller hæmmende, i forhold til at markere sig og vil udfolde sig som en meget subtil dans mellem gensidigt forbundne systemiske elementer eller konkret mennesker imellem

Dette vil udfolde sig dels som en gensidig opmærksomhed, dels som en gensidig samskabelse af større helheder og nye strukturer

Det er med andre ord bevægelsen i det relationelle felt, som via sin fremmende eller hæmmende kraft eller via sine med- og modbevægelser skaber forandringen eller de transformative begivenheder

Komplekse, responsive processer

Fra denne organisationstænkning ved vi, at lederens impact på organisationen er væsentlig mindre, end man tidligere gerne har villet forestille sig

Dette skyldes, at *organisationen i højere grad bevæger og udvikler sig i de konstante responsive processer* end via ledelsens beslutninger og kommunikation

**Det vil sige, ved at organisationens deltagere i de menings-
skabende dialoger, som udspiller sig i systemet, tilknytter sig de tanker og ideer, som de hver især og sammen finder meningsfulde, eller som senere skal beskrives, som organisationen affektivt og emotionelt vil tilknytte sig**

Således ser vi ledelsen pege i en retning, mens organisationen ofte bevæger sig i en anden, beslutninger opleves ikke som beslutninger, men som diskussionsoplæg og dele af organisationen får mulighed for i det skjulte at manøvrere omkring sin egen inkompetence

Komplekse, responsive processer

Mange nyere og intelligente organisationer har sådanne komplekst, responsive karakteristika og formår i udstrakt grad at operere selvorganiserende og smidigt at tilpasse sig både ændrede interne og eksterne vilkår

Vi har kendskab til mange levende systemer, som udgør sådanne komplekse, adaptive eller responsive systemer

Eksempelvis den menneskelige organisme via dens neurologiske netværk, vejret omkring jorden, planeternes økosystem, myretuer, bistader, aktiemarkedet, den frie markedsøkonomi samt åbne samfund og organisationer, som bevidst stræber mod bæredygtighed

Disse kvaliteter handler ikke blot om passiv *tilpasning* til indre eller ydre vilkår, men ligeledes om evnen til selv aktivt at *konstruere* kreative og hensigtsmæssige, fremadrettede virkeligheder

Komplekse, responsive processer

For sådanne komplekse, responsive systemer er det kritisk vigtigt, at *energi og information flyder frit gennem systemet*, hvilket langt fra er almindeligt i alle organisationer

Det er desuden også nødvendigt, at systemet er *organiseret indefra*, at det opererer i balancen mellem stabilitet og kaos og at det *opererer i et kritisk felt langt fra ligevægt*

Sådanne systemer mister deres dynamik og kreativitet og hindres i deres udfoldelse, hvis udefra kommende kræfter forsøger at kontrollere eller strukturelt at stabilisere dem

Vi ved i denne sammenhæng, at skandinaviske virksomheder skønnes at have et endog meget stort innovativt potentiale, men at dette kun i ringe grad kommer til udfoldelse, da ledelsen typisk ikke giver opmærksomhed til eller direkte hæmmer de spontane, kreative bevægelser, som derfor ikke transformeres til innovative tiltag

Betydningen af mening

Der er bred teoretisk enighed (eksempelvis Luhmann og Weick) omkring det forhold, at mennesker udelukkende synes at tilknytte sig det, som opleves meningsfyldt for dem
Til gengæld diskuteres det ofte, i hvilket omfang begrebet mening opstår retrospektivt eller fremadrettet, det vil sige, *meningstilskriver vi efter begivenheden eller er vore valg i livet i virkeligheden en fremadrettet søgen efter mening?*

Mening kan som jeg senere vil beskrive antages at være en overvejende affektiv eller emotionel konstruktion i den menneskelige væren, som kun nu og da tilføres en integreret, kognitiv dimension

Det står imidlertid i en organisatorisk sammenhæng fast, at mening ikke eksisterer i sig selv og at mening ikke nødvendigvis bor i magtfulde menneskers planer for den organisatoriske fremtid, men derimod i responsen til disse planer – det vil sige, hvad betyder de, hvordan giver de mening for den enkelte, for gruppen og for systemet som sådan?

Meningens betydning i responsiviteten

Centralt i forståelsen af disse organisatoriske processer er, at mennesket til enhver tid vil adskille sig fra det meningsløse og tilknytte sig det, som det oplever meningsfuldt

På denne måde rummer det meningsfulde så stor betydning for alle, at både ledere og medarbejdere vil strække sig mere end langt for at meningstilskrive det meningsløse

Såfremt organisationen ikke tilknytter sig hvad som helst, som strategisk er på den organisatoriske dagsorden, vil det ledelsesmæssigt være nødvendigt at tilbyde bits and pieces af anderledes tilknytningsmuligheder, som centrale dele af organisationen finder tilstrækkelig meningsfulde

I enkelte tilfælde ser vi ledere, som er så tilpas karismatiske, at organisationen lader sig forføre til at virkeliggøre det meningsløse, hvilket dels er sørgeligt, dels savner det nødvendige, integretive og etiske perspektiv, idet sådanne bevægelser enten vil strande ved den første større forhindring eller blive meget omkostningsfulde for organisationen

Skridt mod ledelse af levende systemer

Den kompetente organisation fungerer som en levende organisme, som via tilknytning og adskillelse i tilsyneladende ustrukturerede komplekse, responsive bevægelser dels formår at strukturere og lede sig selv og desuden har evnen til kreativt at konstruere sig ind i sin egen fremtid

Ledelsesforståelsen, som kobler sig til denne organisationsforståelse vil være mere hensigtsmæssig end og adskiller sig radikalt fra illusionen om styring og kontrol

For virksomheder kan ikke, og har aldrig kunnet, styres og kontrolleres, men kan muligvis på gode dage ledes

Denne påstand, eller indsigt, åbner op for anderledes ledelsestænkninger, i hvilke *ledelse kan forstås som opmærksomhed på og ledsagelse af de mange organisatoriske tilknytninger og adskillelser og på de bevægelser og former, disse antager*

At sikre organisatorisk tilknytning

Ingen leder kan i lyset af denne organisationsforståelse lede mere, end organisationen tillader, det vil sige ledelsesgraden vil være determineret af det omfang, i hvilket individerne i systemet tilknytter sig ledelsens interventioner

Og derfor er det ikke kun lederen og hvad hun eller han siger eller gør, eller for den sags skyld organisationen i sig selv, som er interessant, men derimod de bevægelser og positioneringer, som sker i ledelsesrelationen og de bevægelser, som disse dele af systemet afstedkommer i hinanden, som kræver et skarpt fokus

Eller med andre ord, den *positionelle dans*, som til stadighed finder sted mellem organisationens medlemmer og mellem leder og organisation, bør, ved siden af det strategiske, være fokus for den ledelsesmæssige opmærksomhed

I lyset af ovenstående kan man med rette overveje, at hvis man nu som leder synes at gå vejen alene, kunne det være, man ikke går den rigtige vej

Ledelse af komplekse, responsive processer

Den transformativ ledelsesforståelse, som knytter sig til denne forandringsforståelse, forudsætter, at de perspektiver, som mødes i interaktionen, kan transformeres ind i et nyt perspektiv og blive anvendelige for organisationen

De kreative bevægelser opstår, når vi ledelsesmæssigt udfordrer kompleksiteten på det kaotiske sted mellem det stabile og det ustabile, mellem det faktuelle og det virtuelle

På denne måde vil en overordnet ledelsesforståelse i denne kontekst som tidligere nævnt handle om *til stadighed konkret at re-balancere de organisatoriske paradokser*

Paradokser vil til enhver tid forblive paradokser og vil aldrig kunne løses, ligegyldigt hvor kvalificeret vi forholder os til disse, men vil, såfremt vi fortløbende ledelsesmæssigt re-balancerer dem, åbne for nye forståelses- og handlemuligheder og rummer dermed uanede udviklingsmuligheder

Ledelse af komplekse, responsive processer

Der ligger i de organisatoriske udviklingsprocesser en særlig ledelsesmæssig udfordring i at *skabe mellemrum*, som kan sammenbinde og skabe dialogiske rum for de mange organisatoriske logikker, paradigmer, paradokser og oplevede virkeligheder

For i mellemrummet smelter paradigmerne som tidligere nævnt i kanten og bliver flydende, det vil sige dekonstrueres delvist, hvorved vi kan bringe dem i samtale og begynde at sammentænke dem kreativt

Formår vi ikke at gribe kompleksiteten, risikerer vi at tage ledelse på en forsimplet udgave af virkeligheden, hvilket kan medføre meget store organisatoriske, menneskelige og økonomiske konsekvenser

Det bliver derfor nødvendigt at *møde den ydre kompleksitet med en tilsvarende indre kompleks begribelse*, så vi kan vælge og handle balanceret og integreret i den organisatoriske kompleksitet

Ledelse af komplekse, responsive processer

Ledelsesopgaven vil i denne sammenhæng lidt enkelt formuleret være at *sikre, at organisationen*, når den samtaler, og i samtalen sætter spor i organisationen, det være sig både de, som fremmes og de, som hæmmes, *taler om det rigtige*

Eller med andre ord at rammesætte de organisatoriske dialoger, så disse handler om det, som i et strategisk perspektiv er centralt for organisationens udvikling ind i fremtiden

Interessant er desuden, at organisationen, på samme måde som i Batesons mentale økologi, fortløbende tilknytter sig eller adskiller sig fra de tanker og ideer, som kommunikerer i systemet

På denne måde vil ideer afhængig af tilknytning eller adskillelse, og delvist uafhængigt af ledelsens påvirkning af processen, opstå eller dø og virkeliggøres eller strande i opspringet afhængig af deres oplevede meningsfuldhed for det organisatoriske system

Dialogen i de komplekse, responsive processer

Ligeledes kan *lederen med fordel deltage i de centrale, organisatoriske dialoger*, hvilket tidligere (Stacey) er blevet benævnt *refleksiv deltagelse*

Lederen vil, via sin positionelle asymmetri, i dialogerne have en særlig mulighed for at sætte spor og ledetråde og kvalificeret kunne påvirke den organisatoriske virkelighed

Jo mere præcist lederen formår at kommunikere, jo mere præcist vil hun eller han ved deltagelse i de centrale dialoger kunne *sætte tydelige spor i organisationen*

Kommunikation har ikke, omend den er en interessant disciplin, et formål i sig selv, men har udelukkende til formål at skabe størst mulig opmærksomhed og klarhed omkring den fælles, organisatoriske opgave og dermed give rettedhed

Og endelig kan lederen ved at deltage i de centrale dialoger og hermed lægge øre til de organisatoriske stemmer få vigtig viden om, hvad der optager de forskellige subsystemer

En konstruktivistisk ledelsesforståelse

Når nu den organisatoriske virkelighed lever et levende dels forudsigeligt og dels uforudsigeligt liv, og når nu mennesket blot tilknytter sig det meningsfulde, kan vi definere eller beskrive ledelse på følgende måder

Ledelse på strategisk niveau vil handle om at *konstruere affektive og kognitive felter, eller intensiteter, af meningsfulde tilknytningsmuligheder*

Ledelse på taktisk eller operationelt niveau vil handle om at *ledsage organisationen i dens skiftende affektive og kognitive positioneringer, så den kan tilknytte sig kompetent til feltet af meningsfulde tilknytningsmuligheder*

Der vil på samme måde som i en klassisk ledelsesforståelse i disse ledelsesformer være ganske mange berøringspunkter mellem de to skitserede ledelsesformer, for som i alle andre binære forståelser og aktiviteter kan vi ikke begribe den ene ledelsesaktivitet adskilt fra den anden

Strategi og semiotisk håndarbejde

Ledelse udspiller sig på denne måde i feltet mellem strategisk fokus og konstruktion og håndarbejde med semiotikken og måske endda grammatikken i forandringsprocesserne

Ledsagelse foregår på begge niveauer, idet strategien ledsager og kan give en rettet til mikrobevægelserne på samme tid som de små selvorganiserende og fremtidsrettede bevægelser giver nye input og liv til og ledsages af strategiens flydende og fleksible rammesætning

Ledsagelse, som skal udfoldes teoretisk i et senere kapitel, foregår i dette perspektiv som vi sædvanligvis forestiller os det ikke oppefra og ned, men *ind imellem* de organisatoriske bevægelser og spor, eller mere præcist i feltet mellem tilknytning og adskillelse

På denne måde vil ledelse som ledsagelse af organisatoriske processer rumme en *balanceret sammentænkning af strategiske bevægelser og de komplekse, responsive bevægelser*

Omkring modstand

Såfremt organisationen ikke oplever de annoncerede forandringer som meningsfulde i en større sammenhæng eller endog udviser modstand mod disse, må ledelsen på anderledes måder kommunikere de nødvendige *mellemløbet og formålet med og meningen i forandringen*

Den må vedblive at skabe rum for organisatoriske dialoger, som kan adressere de eksisterende multivers samtidig med at ledelsen lytter til de organisatoriske stemmers værdifulde input og eventuelt indarbejder disse i strategien eller forandringen

Og endelig kan vi spørge os selv, hvad ville vi se, såfremt vi slet ikke kendte til begrebet modstand mod forandring?

Vi ville sandsynligvis kunne observere mange former for *multirettet energi* (Holmgren), som af forskellige emotionelle og kognitive årsager har svært ved at finde rettet og konstruktive former i den fremlagte strategi

Forandring og modstand

Mennesket antages grundlæggende at fungere bedst i balance med stabilitet og forudsigelighed, hvilket ikke stemmer godt overens med den organisatoriske virkelighed, som synes at bevæge sig mod stigende behov for disruption

Radikale forandringer vil derfor udtrykke sig i usikkerhed, og det vi kalder modstand vil være en naturlig første reaktion på forandringer påført udefra

Af denne årsag må medspil i forandringer ledelsesmæssigt opbygges undervejs i forandringsprocessen, hvilket kan indebære ganske meget ledelsesmæssigt håndarbejde

Mennesker udviser ikke modstand mod forandring, men udviser til gengæld modstand mod at blive forandret, eller med andre ord kan vi antage, at de fleste gerne vil forandringen, men at nogle få blot midlertidigt har brug for lidt hjælp, eller ledsagelse, undervejs i processen

Strategi med et forbehold

Vi ved som tidligere nævnt, at blot en ud af fem strategiske forandringstiltag i virksomhederne virkeliggøres, hvilket koster dyrt i tid, organisatorisk engagement og øvrige indre og ydre ressourcer

En konsekvens af dette forhold er, at organisationen modtager et hvilket som helst nyt strategisk tiltag med en afventende attitude og ofte tålmodigt og uden at tilknytte sig kan vente på, at strategien lander på maven

Dette skyldes mere end noget andet, at ledelsen ikke formår at *skabe de nødvendige sammenhænge mellem det strategiske niveau og organisationens mikrobevægelser*

Ovenstående vil selvsagt være en svækkelse af både ledelsens gennemslagskraft og af strategien som begivenhed og begreb samt generelt belaste organisationens kompetence til at gennemføre radikale, fremtidige forandringer

Niveauer af strategisk respons

Det har afgørende betydning for systemet og for strategiens bæredygtighed på hvilket niveau man intervenserer strategisk, og Scharmer beskriver følgende fem mulige former for strategisk respons:

Niveau 0: *reaktion*, hvor responsen ofte ikke vil adressere det underliggende tema

Niveau 1: *restrukturering*, som sker, såfremt struktur opleves som det underliggende tema

Niveau 2: *redesign*, som oftest retter sig mod organisatoriske nøgleprocesser

Niveau 3: *reframing*, som fordrer organisatorisk læring og retter sig mod organisationens grundlæggende antagelser og mentale modeller

Niveau 4: *regenerering*, som retter sig mod en redefinition af virksomhedens dybe intentioner, principper, formål og mod den fælles vilje (hvilket interessant nok er et eksistentielt begreb)

Flere former for relationel respons

På samme måde som vi med begreberne diskussion og dialog kan beskrive forskellige former for samtale, kan vi også med fordel skelne mellem begreberne reaktion og respons

En reaktion vil ofte være spontan og tage sit afsæt i det i omgivelserne, som har forårsaget denne, hvorfor vægten i denne handling vil ligge mere udefra ind end indefra ud

En respons derimod kan karakteriseres som en forarbejdet og reflekteret handling, som ganske vist er forårsaget af de ydre begivenheder, men har vægten på en indre eftertænk-somhed omkring disse og derfor i højere grad vil være en fordybet indefra ud handling

På denne måde vil reaktionen ofte være en rygmarvshand-ling, hvorimod responsen vil rumme mere dybde og kvalitet, idet den med sin refleksive kvalitet også rummer den ind-vendige intention og den kommunikative impact, som knyt-ter sig til denne

Forandring af anden orden

Ledere har ofte måttet sande, at man med Einsteins udsagn ikke kan løse sine problemer med den samme tænkning, med hvilken man oprindeligt skabte dem

Dette indebærer, at mere af det samme blot vil resultere i mere reaktiv handling, hvilket er blevet benævnt forandring af første orden

Forandring af anden orden indebærer, at vi reflektivt forholder os til, hvilke forhold, som kunne være medvirkende til problemets opståen, herunder at *de problemer, vi oplever i dag ofte vil skyldes de beslutninger, vi tog i går*, eller med Pogos ord: 'We have encountered the enemy and he is us'

Som det fremgår af ovenstående vil en sådan refleksion have *cirkulær karakter*, idet den ikke bygger på en lineær kausalitet og peger på en enkelt årsag, men antager, at flere elementer på forskellig vis i samspil kan have medvirket til situationen

Semiotikken i kompleksitetsledelse

Såfremt man skulle foreslå nogle enkelte greb til at nærme sig en respons af anden orden, kan man tage afsæt i Shaw, som anbefaler ledelsen at lytte opmærksomt til de organisatoriske dialoger og med værdsættelse af og afsæt i disse at skabe nye dialoger

Tanker og ideer spredes og manifesteres ved at andre tilknytter sig dem og bærer dem videre, hvorfor lederen med sin dialogiske deltagelse har mulighed for at skabe bevægelser og modbevægelser til disse tanker og ideer

Konkret kan dette foregå ved, at lederen spørger ind, udfordrer, giver feedback og opmærksomhed til de konstruktive positioneringer, hvorved de vil få organisatorisk impact

En sådan ledelsesform vil imidlertid være et opgør med forestillingen om den omnipotente og kraftfulde leder, som anviser vejen i de organisatoriske processer, og vil selvsagt repræsentere en mere ydmyg tilgang til ledelsesprocessen

Organisation og forandring

Bevægelsesaspektet bliver særlig tydeligt, når vi skaber omfattende, organisatorisk forandring, for når vi igangsætter en forandringsproces, *forudsætter vi relationer, som endnu ikke er etablerede*

Det vil sige, når vi initierer forandring, opløser vi de tidligere etablerede og kendte relationer, som længe har eksisteret

Dette handler både om de professionelle relationer til andre, om egen kompetencerelation, relationen til opgaven og ansvarsområder og om relationen til lederen og ledelsen

På denne måde efterlader vi midlertidigt organisationen i et mellemrum, og aktørerne vil for en tid bevæge sig på tynd is med stor forsigtighed, mens de etablerer sig i nye relationer

Ledelsesopgaven vil i denne sammenhæng være initialt at skabe rum for og ledsage etableringen og udviklingen af hensigtsmæssige professionelle relationer i den nye, ændrede kontekst

Forudsætninger for forandring

Forandring udspiller sig i spændingsfeltet mellem heliotropi og autopoiesis, eller med andre ord forandringen er iboende ethvert system, men på trods af dette potentiale foretrækker vi som mennesker ofte at reproducere kendte mønstre
På denne baggrund kan man spørge sig selv, hvordan forandring overhovedet bliver mulig, idet megen forandring sker mere på trods af end fordi

Maturana beskriver tre forudsætninger for forandring, nemlig kærlighed, en forstyrrelse, som gør en meningsfuld forskel og tid til at bearbejde og assimilere denne forskel

Kærlighed er måske for stort et begreb i en professionel kontekst og kan med fordel erstattes med opmærksomhed, tryghed eller værdsættelse

Det er en ledelsesopgave, eller i det mindste klogt, at tilvejebringe rum for disse tre centrale elementer i sammenhæng med omfattende, organisatoriske forandringer og læringsprocesser

Den kompetente organisation

Mennesket kan ifølge Keagan fungere på og i løbet af livet udvikle sig til fem niveauer af modenhed, og med lidt snilde kan disse funktionsniveauer overføres til en beskrivelse af organisationers og større systemers foretrukne responsmodus eller positioneringsmodus (Dissing og Gjerding)

Det enkelte responsmodus vil ikke være at betragte som en generel tilstand, men vil være kontekstafhængigt, idet organisationen meget vel generelt kan fungere på et højere niveau, men under pres og særlige vilkår kan provokeres til at respondere på lavere niveauer

Det første niveau kan beskrives som *symbiotisk og krisepræget* og vil være karakteriseret af stress og af reaktive og kontraproduktive handlinger og manglende proportionssans

Næste niveau beskrives som *egocentrisk*, idet organisationens tænkning vil være *selvrefererende*, projektiv og ofte resultere i en ansvarsforflygtigende os-imod-dem holdning

Den kompetente organisation

Tredje niveau benævnes *konventionelt eller normativt*, idet organisationen på dette niveau vil være ekstremt yderstyret med en optagethed omkring loyalitet mod fællesskabet og mod herskende normer i systemet

Fjerde niveau kan beskrives som *eksistentielt*, idet systemet vil være afsøgende med hensyn til værdier og organisatorisk ståsted og på denne måde kan karakteriseres som reelt inderstyret

Det sidste og femte niveau af respons kan beskrives som *integrativt eller helhedsorienteret* og karakteriseres ved evnen til refleksive, etiske forholdemåder, til nærvær og kreativitet samt ved kompetencen til at sammentænke og balancere mange indre og ydre perspektiver til nye muligheder

Det turde af ovenstående fremgå, at det ikke er ligegyldigt med hvilken responsmode, virksomheden møder verden og at ledelse i denne sammenhæng vil spille en afgørende rolle

Organisation er en særlig form for forbundenhed

Organisationer er i den tynde forståelse fysiske og strukturelle konstruktioner, men består først og fremmest af mennesker, og ikke blot det, men af de emotionelle og kognitive bevægelser, i hvilke mennesker dynamisk indgår sammen

På denne måde vil organisationen, parallelt med Luhmanns systemiske forståelse, kun være i live når mennesker relaterer sig til eller kommunikerer med hinanden, det vil sige når de tilknytter sig, forbinder sig eller adskiller sig i den konstante relationelle dans

Det er imidlertid ikke gratis, når mennesker søger sammen i hverken den lille eller i de store sammenhænge, for det ser ud til, at vi i sammenheden ofte stikker os på hinanden eller har svært ved at forenes med konflikter til følge

Når vi er villige til at tage denne omkostning i fællesskabet på os, må det derfor være *stærke kræfter, som i udgangspunktet får os til at søge sammen*

Hvad får mennesker til at søge sammen?

I et eksistentielt perspektiv vil der være mange kræfter, som får mennesker til at forbinde sig til hinanden, og dette perspektiv kan ikke fuldstændigt adskilles fra de professionelle motiver, idet vores arbejde udgør så central del af vores samlede identitet, hvorfor disse også vil udspille sig og have betydning i en professionel kontekst

I en stram organisatorisk kontekst tales meget om vigtigheden af sammenhængskraft, som kan styrke systemet som en helhed, om commitment til den fælles mission og til de organisatoriske værdier, som kan give trækraft i en fælles retning, om konstruktiv håndtering af forskelligheder, som kan bidrage til den diversitet, som er en forudsætning for kreativitet og innovation m.m.

Ovennævnte dynamikker er alle elementer, som fordrer tilknytning og sammenhed omkring noget fælles og at vi på flere niveauer forbinder os til det og til hinanden

Det eksistentielle perspektiv på sammenheden

Som mennesker definerer vi i en social kontekst os selv via vore relationer, vi søger tryghed i fællesskabet, og desuden søger vi i et biologisk perspektiv via sammenheden vores overlevelsesmuligheder

I et dybere eksistentielt perspektiv søger vi sammen, så vi kan føle os hele, måske også så vi kan hele os selv og hinanden, så vi på samme tid kan give og modtage, vi søger sammen, så vi kan blive den, vi kan lide at være, og endelig søger vi kompetente vidner til vores liv som sådan

Og i både den sociale og professionelle kontekst søger vi sammen, fordi vi har brug for den anden eller de andre for at udvikles menneskeligt og fagligt og endelig fordi vi kun kan skabe det større, det som rækker ud over os selv, sammen

Et uomtvisteligt både og

Som det fremgår af ovenstående kan motiverne for at søge sammenheden eller tilknytningen være mangfoldige og udspille sig socialt, eksistentielt, udviklingsmæssigt og måske endda åndeligt

Imidlertid vil tilknytningen ikke forblive tilknytning, men nu og da over tid resultere i ønsket om en adskillelse fra sammenheden, eller der vil med andre ord i systemet på samme tid være behov for nærhed og afstand eller for fællesskab og individuel frihed

Dette forhold vil gøre sig gældende i alle organisatoriske processer og vil være en del af systemets ustyrlige og ukontrollerbare understrøm, men kan dog ledelsesmæssigt tages i betragtning, når man overvejer, hvorvidt strategiske forandringsprocesser med fordel kan iscenesættes overvejende løst eller stramt samt hvor åbne eller operationelle mål og handleplaner formuleres

Kapitel 2 - Affekt og kognition i organisation og ledelse

What's the point of waking up in the morning if you don't try to match the enormousness of the known forces in the world with something powerful in your own life? (Don DeLillo)

Intro og kontekstualisering

Megen udøvet ledelse hviler på den misforståelse, at tanken flytter bjerge, men tanken flytter ikke meget andet end andre tanker, med mindre der knytter sig en stærk affekt eller følelse til disse

Konsekvensen af denne misforståelse er, at ledere ofte står undrende overfor, at ord ikke af sig selv transformeres til handling og at organisationen derfor ikke handler i overensstemmelse med, hvad ledelsen har kommunikeret, idet den overvejende kommunikerer rationelt og kognitivt

Hvis vi igen antager, at ledelse er en bevægelse, som skaber andre bevægelser, må vi spørge os selv, hvad det er, hvis da rationel kommunikation har begrænset effekt, som for alvor bevæger mennesker?

Spørgsmålet har selvsagt organisatorisk og ledelsesmæssig relevans, for *essensen af ledelsesopgaven er at bevæge et system med både intensitet og en rettet*

Omkring det, som bevæger os

Hvad får os til at tro, at de dynamiske processer, som driver os i arbejdslivet, skulle være kvalitativt anderledes end de processer, som bevæger os i livet i øvrigt, i vore overbevisninger, i kunsten, i sporten, i de sociale processer?

Når vi lytter til musik eller engagerer os i enhver form for kunst, når mennesker synger sammen eller vi ser eller deltager i sport, mobiliserer dette følelser eller affekt i os – vi oplever stor *intensitet, som bevæger os et andet sted hen*

Hvis et narrativ opleves som meningsfuldt og skaber bevægelse, er det ikke narrativet i sig selv, som bevæger, men derimod den affekt, det vækker i organisationens felter af affekt, følelser og tanker

Og på samme måde kan drømmen eller håbet om det gode liv bevæge mennesker til de mest fantastiske præstationer, som ændrer både dem og deres omgivelser for altid

Hvad bevæger mennesker?

Følelsen og tanken er bevægelser, som aktiveres af bevægelse, for når jeg bevæger mig, bevæges jeg yderligere i tanke og følelse, således at det, som ligger mig på sinde og på hjerte, får vinger – *jeg skal med andre ord mærke, før jeg kan bemærke, begribe og begynde at handle*

Dette forholder sig også den anden vej rundt, for når jeg bevæges i følelse eller tanke, bevæger jeg mig, hvorved jeg mobiliserer energi og kan handle

Af dette følger i al korthed, at når jeg bliver bevæget, bevæger jeg mig, og som det skal beskrives senere, sker bevægelsen *fra affekt over konnotation mod eventuel kognition og sprogliggørelse*

Vi kan bevæge tanker med tanker, eller vi kan bevæge følelser med følelser, hvilket har langt større impact, idet dette sidste konstruerer intensiteter, som rummer kraften til forandring

Hvad bevæger mennesker?

Vi begriber med vore begreber, men med disse kan vi jo kun begribe det kendte, men til gengæld ikke det, som er ved at opstå, eller med en parallel tanke ifølge Tolle, at *kan vi ikke være åbent i nuet, så kommer fremtiden jo ikke*

Når vi derfor rækker ud efter det anderledes mulige, er det med sansningen og affekten, hvorefter følelsen forankres i tanken, som kan sprogliggøres og eventuelt blive handling

Da Michael Jordan forklarede, hvordan han, som ikke er en særlig høj spiller, kunne dunke og lægge bolden i nettet, gjorde han det med følgende ord: 'First my heart leaps, then the rest of me follows'

Set i dette lys er det tankevækkende, at næsten al ledelseslitteratur er forfattet i et kognitivt perspektiv, i et rationelt sprog og hviler tungt i begrebsliggørelser og modeller

De tre menneskelige intelligenser

Det er i naturvidenskaben anerkendt, at den menneskelige hjerne udgør en central del af vores intelligens, men som Kløvedal bemærker det har vi brug for vores rationale til at overleve, men for det irrationelle for at mærke det, der gør livet værd at leve

Ved siden af den neurologiske harddisc, som udgøres af vores *hjerne*, rummer vores organisme to andre betydelige intelligenser, nemlig *hjertet*, som indeholder et neuralt netværk på linje med, omend mindre end, hjernen, og *diafragmaet*, som ligeledes er centrum for avancerede, neurale sansninger og som på linje med de to andre centre kan sammenlignes med det, vi i øvrigt benævner intelligens

Måske det vi kalder integritet betegner sammenhængen mellem disse tre former for intelligens eller væren, og måske det vi kalder vished og visdom først opstår, når signaler i disse tre elementer nikker både genkendende og anerkendende til hinanden

Følelser, tanker og intensitet

Vi kan bevæge følelser med følelser, hvilket vi ved vil indebære mobilisering af stor emotionel intensitet og måske sidenhen lede til kognitiv begribelse

Vi kan bevæge tanker med tanker, hvilket vil indebære mobilisering på et lavere energiniveau, idet tanken ikke har samme energetiske intensitet som emotionen

Og vi kan bevæge følelser og tanker med følelser, som knytter sig til kognitioner, hvilket vil være en integreret og ganske kraftfuld intervention

Det er først, når der knytter sig stærke følelser til tanken, at de kraftfulde bevægelser og reel forandring finder sted, for *det er intensiteterne, som bevæger og skaber bevægelse*

Ovenstående har selvsagt betydning for, hvordan ledelsen med fordel kan designe sine organisatoriske interventioner og kommunikationen af disse

Omkring emotion og mening

Vi kan med god grund antage, at det vi benævner mening i højere grad er en emotionel end en kognitiv konstruktion, eller *måske er mening endda en spontan, affektiv respons*, det vil sige et spontant glimt af tilknytning til dette noget, som resonerer med noget erkendt, før-erkendt eller ikke erkendt indre

En sådan proces må nødvendigvis forløbe emotionelt, da de kognitive processer, som knytter sig til erkendelse typisk opstår på bagkanten af den spontane række ud og tilknytning til det ydre meningsfulde

Denne antagelse vil, såfremt den har noget på sig, have omfattende konsekvenser for forståelsen af Pierce og Cronens model for Coordinated Management of Meaning, idet denne, i det mindste som den er defineret og formuleret, primært baserer sig på et kognitivt og forståelsesmæssigt grundlag

Coordinated Management of Meaning

Modellen er dynamisk og beskriver seks niveauer af kontekster, som gensidigt udvirker indflydelse på hinanden

Den rummer oppefra ned niveauerne kultur, organisation, lifescript, relationen, episoden og det sagte

De øverste niveauer vil udvirke en normativ kraft på de øvrige niveauer, de nederste niveauer vil udvirke disruptiv kraft på de øverste niveauer, således forstået, at det sagte, episoden eller relationen i det små, og hvis tilstrækkelig mange involverer sig i og udfordrer disse, vil påvirke organisationen og ultimativt kulturen i den større kontekst

Såfremt vi betragter disse gensidige kræfter som kognitivt baserede, vil forandringer i systemet fordrer refleksive processer, men hvis vi derimod betragter i det mindste bevægelserne nedefra op som emotionelle, vil forandringer i de kendte mønstre basere sig på spontane, emotionelle og på de tidligere beskrevne komplekst, responsive processer

Vi kan jo også forestille os...

Når vi kigger nærmere efter, vil vi se, at de markante, kulturelle bevægelser, som har fundet sted i tidernes løb, og dette gælder også for de politiske processer, som knytter sig til disse, har sine rødder i emotioner og i emotionelle skift

På samme måde kan vi i mange tilfælde observere, at organisationer i højere grad styres af følelser end af forståelse eller logiske, rationelle faktorer

Ligeledes ved vi fra forskningen, at relationer først og fremmest udgøres af emotionelle bånd samt at det, som udspiller sig i episoden eller i det sagte, bygger på emotionelle signaler, eksempelvis markører omkring eksklusion, inklusion eller anerkendelse og at det indholdsmæssige i kommunikationen spiller en ganske lille rolle for kvaliteten af denne

Og endelig ved vi af erfaring, at et enkelt ord i det sagte har potentialet til at forandre en hel sammenhæng, at ord kan åbne eller lukke, invitere eller afvise, glæde eller såre

Perspektiver på CMM

Og vi ved, at et enkelt ord og at dialogen eller samtalen har potentialet til radikalt at forandre relationen samt at de mange kvalificerede dialoger evner at forandre organisationen og hele måden, hvorpå den tænker om sig selv og dermed også hvordan den reelt handler

Ligeledes har de mange samfundsmæssige udvekslinger og tilknytninger kraften til på sigt at forandre en hel kultur, hvis blot tilstrækkelig mange tilknytter sig de temaer, som er fokus for samtalerne

Såfremt man skulle tilføje et par niveauer til tænkningen omkring Coordinated Meaning of Management, kunne man forestille sig den *universelle sammenhæng* som en øverste kontekst

Og endelig kan vi forstå *øjeblikket* som den absolut mindste kontekst, denne fantastiske mikrobegivenhed, som kan fremstå som et glimt og nu og da udstrækkes til en næsten uendelig længde

Affekt og kognition

Begreberne følelser og tanker kan, hvis vi skal lægge os lidt tættere op ad en teoretisk præcision, erstattes med begreberne affekt og kognition

Begreberne affekt, intensitet og kognition er særlig centrale for forståelsen af, hvad der bevæger mennesker i både livet og i en organisatorisk sammenhæng

Impulsen til bevægelse, og dette gælder i alle menneskelige og mellemmenneskelige erkendelses- og forandringsprocesser, bor i affekten eller emotionen

Den kognitive erkendelse, sproget og muligvis begreberne for bevægelsen eller forandringen, indtræder først, hvis overhovedet, senere i processen

Man kan med andre ord sige, at i enhver menneskelig bevægelse, erkendelse, udvikling eller forandring *vil affekten ligge på forkanten og kognitionen på bagkanten* (Danelund)

Affekt og intensitet

Begrebet affekt skal ikke som ofte er tilfældet forbindes med hysteri, men kan i et teoretisk perspektiv forstås som en *mental passion*, som vi kun oplever, når den afstedkommer en *øgning eller reduktion i kroppens vitale kraft*, eller mere enkelt formuleret, når vi tænder eller tænder af på noget

Affekt kan forstås som en kraftfuld faktor til at berøre eller blive berørt eller modsat til ønsket om ikke at tilknytte sig og dermed forblive uberørt, hvilket vil udtrykke sig i form af en oplevet aversion

Denne dynamik finder sted mellem den berørte part og en anden berørende part, ofte før vi er bevidste om dette, hvorfor *affekt* kan beskrives som en *præ-personlig intensitet*

Netop fordi denne påvirkning ligger ved siden af vores bevidste oplevelse, vil den have en særlig impact på, hvorvidt vi mobiliserer og tilknytter os eller adskiller os fra kraften i denne berørthed

Affekt og intensitet

Affekt skal således forstås som en ikke-bevidst eller måske før-bevidst oplevelse af intensitet, som *et øjeblik af ikke-formet og ustruktureret potentiale*, før dette antager form og rettet og bliver til en mere specifik emotion med en bestemt retning og et bestemt formål

Affekt er organismens måde, hvorpå den kan forberede sig selv til handling i en given sammenhæng ved at *tilføre intensitet til kvaliteten af en oplevelse*

På denne måde kan affekt *udtrykke sig både som passion eller intensitet*, som hver for sig og sammen kan lede til emotionel, og nu og da også kognitiv, mobilisering og dermed til handling

Hvis begivenheden rummer intensitet, mobiliseres vi affektivt og sitrer, hvis ikke, letter fuglene ikke, hvilket selvsagt vil have potentiale til ledelsesmæssig overvejelse omkring kvaliteten af den optimale, organisatoriske intervention

Hvordan forstå intensitet?

Intensiteten er en måde, hvorpå vi kan koncentrere eller kondencere det potentiale, som bor i alting, eller som er al-lestedsnærværende, hvilket kan sammenlignes med at de *fritflydende partikler i et felt samles og fortættes i et vibrende mønster*

På denne måde vil potentialet energetisk altid være til stede, men skal vækkes og antændes for at mobiliseres, hvilket kan ske via både ydre og indre intervention

Når dette sker, stiger temperaturen i rummet, idet affekten indtræder og udfoldes hos de enkelte og i relationerne, hvorefter deltagerne enten vil tilknytte sig eller adskille sig fra den intensive begivenhed

Intensiteten skærper med sin kvalitet opmærksomheden og koncentrationen hos den enkelte og i gruppen, hvorved den, i og med vi giver den opmærksomhed, antager begyndende konturer og form, som kan bæres med i den videre proces og virkeliggørelse

En økologi af intensiteter

Vi kan som tidligere nævnt som mennesker tilknytte os mentalt, affektivt eller emotionelt og fysisk til enten hinanden eller til tanker, ideer, mening eller ideologier

Den mentale tilknytning vil rumme en moderat og balance-ret intensitet, den emotionelle en noget stærkere og endelig vil den fysiske eller kropslige tilknytning som vi alle har oplevet det rumme den dybeste og mest nuancerede af alle mulige intensiteter

Der er grund til at antage, at mennesket, i det mindste i livfulde perioder af livet, vil tilknytte sig felter og begivenheder med størst mulig intensitet med det formål at blive berørt eller bevæget

Ligesom andre sammenhænge i livet vil også den organisatoriske kontekst rumme en økologi af mentale og emotionelle intensiteter, hvoraf nogle vil være opstået tilsyneladende spontant og andre vil være designet med stor bevidsthed og ledelsesmæssig omhyggelighed

Affekt, emotion og valget

Uden affekt ville følelser ikke føles, idet de vil savne den intensitet, som giver dem den kraft og fylde, som netop er følelsernes kvalitet

Når affekten udvikler sig til en tilstand af følelse, skyldes dette, at affekten antager en begyndende form, at intensiteten bliver så omfattende, at den får en kvalitet på samme måde som Marx beskriver omslaget fra kvantitet til kvalitet

Uden følelser bliver rationel beslutningstagen problematisk, for *følelserne er grundlaget for vores dømmekraft*

Ovenstående udsagn rummer ganske vist en midlertidig skelnen mellem rationale og emotion, men skal forstås således, at det kan være problematisk, såfremt rationalet alene bliver forgrund i vore valg og handlinger

Af dette følger, at sindet i langt højere grad end vi ofte forestiller os vil være styret af tilhørende passioner end af de komplementære, kognitive kræfter

Affekt og integritet

Da affekt i modsætning til følelser er ikke-formet og ustruktureret, kan den transmitteres og *flyde frit i mellem menneskelige relationer*

Derfor kan det affektive budskab fremstå langt mere kraftfuldt end det indholdsmæssige i kommunikationen, dog med det forbehold, at der må være en tydelig *oplevet sammenhæng mellem det kommunikerede indhold og formen, i hvilken indholdet kommunikeres*

Dette forhold hænger sammen med vores intuitive evne til i kommunikationen at sanse meget fine nuancer mellem resonans og dissonans

Når vi på denne måde berøres affektivt af en sådan integrativ kommunikation, skyldes det dels vores spontane og intuitive respons på sammenhæng, men ligeledes vores *resonans med budskabets kilde, den anden, eller mere enkelt formuleret, autentisk kommunikation berør og mobiliserer kraftfuld affekt og bevægelse*

Affekt og organisatorisk effekt

Kraften i affekt bor som nævnt i det faktum, at den er ikke-formet, ustruktureret og abstrakt, og netop fordi affekten på denne måde er ikke-bevidst kommunikeret, har den så potentielt kraftfuld social impact

Set i dette lys vil den akustiske og analoge kommunikationsform i både personlige og professionelle sammenhænge mobilisere langt større *affekt* og dermed *effekt* end den digitale form, som udelukkende fokuserer på indhold

Dette forhold har selvsagt vidtrækkende ledelsesmæssige konsekvenser, for det indebærer, at ansigt-til-ansigt ledelse eller relationer, hvor der er et hjerteslag hos den anden, vil have langt større indvirkning på den berørte end de mange former for digitaliseret kommunikation, som typisk anvendes i organisationerne

Vi ved desuden, at man særligt i højt digitaliserede virksomheder oplever højt niveau af stress og relationelt underskud eller endda oplevet isolation

Affekt og organisatorisk effekt

Nogle begivenheder vil berøre os og opleves intense, mens andre vil opleves neutrale, lige-gyldige eller meningsløse, og dette vil have stor betydning for dansen mellem bevægelserne og modbevægelserne i det organisatoriske rum

For vi ved, at mennesket kun reelt, det vil sige med krop, følelse og tanke, rækker ud med affekt og tilknytter sig til det, som det oplever som intenst og meningsfuldt - vi tiltrækkes med andre ord af intensiteterne i feltet

Det er ikke usædvanligt, at vi i organisatoriske sammenhænge ser, hvad der er blevet benævnt 'room for manouevring', det vil sige at store dele af systemet arbejder kontra-produktivt, eller at organisationen i større forandringsprocesser arbejder-som-om den er i færd med at virkeliggøre ledelsesstrategien, men i virkeligheden modarbejder denne
Sådanne organisatoriske skred skyldes blandt andre faktorer, som tidligere er nævnt i indledningen, at systemet ikke mærker ægtheden eller gløden i strategiske tiltag

Affektive elementer med intensitet

Visse begivenheder eller fænomener synes overvejende at tilhøre det affektive domæne, andre overvejende at tilhøre det kognitive eller rationelle domæne, eller med andre ord, afhængig af domæne vil bestemte fænomener være forgrund eller baggrund

Vi er i den vestlige verden bekendt med mange af de fænomener og elementer, som knytter sig til det rationelle domæne, såsom logisk tænkning, rationalitet og lineær kausalitet

Skal vi nævne elementer fra det affektive domæne, kunne nogle af disse være drømmen og fantasien, vore værdier og overbevisninger, intentionalitet, vision, livsformål, compassion og næstekærlighed for slet ikke at nævne forelskelsen

Hvor det rationelle domæne gerne angiver en form, *rummer det affektive domæne potentialet til stor intensitet og åbner for kraftfulde bevægelser*

Skridt mod en affektiv ledelsesforståelse

Begreberne affekt, intensitet og mening knytter sig til hinanden, idet intensitet rummer mening og affekt og affekt er den sansning, som knytter sig til oplevelsen af intensitet og mening

Den ledelsesmæssige konsekvens af denne forståelse vil være, at ledelse handler om på mange niveauer og på mange måder at *konstruere intensiteter, som kan mobilisere affekt og meningstilskrivelse*, så organisationen føler sig tilskyndet til at tilknytte sig disse kræfter

En sådan forståelse vil indebære et ledelsesmæssigt paradigmeskift, idet ledelse op til nu overvejende har været tænkt og formuleret som en kognitiv og hermed forståelsesbaseret aktivitet

Et sådant paradigmeskift åbner dels op for at træde nye stier i tanke og handling, dels for udviklingen af anderledes kompetencer, som ledelsesmæssigt kan adressere affekt og intensiteter

En ledelsesdefinition på to niveauer genbesøgt

Når vi indtænker intensitet og affekt som potente og bevægende kræfter i en organisatorisk kontekst, vil de tidligere nævnte ledelsesdefinitioner på denne måde kunne udvides

Ledelse på et strategisk niveau vil handle om at konstruere felter af affektive og kognitive intensiteter med meningsfulde tilknytningsmuligheder

Ledelse på et taktisk eller operationelt niveau vil handle om at ledsage organisationen i dens skiftende affektive og kognitive positioneringer, så den kan forbinde sig kompetent til feltet af intensiteter med meningsfulde tilknytningsmuligheder

Eller med en formulering med et lidt andet fokus at skabe de nødvendige organisatoriske forudsætninger for, at menneskelig *affekt* kan transformeres til professionel, organisatorisk *effekt*

Vertikal og horisontal væren og handling

Mennesket lever sit liv på to akser, nemlig en vertikal, som rummer det fysiske, det sansede, det emotionelle, det kognitive og det åndelige, og på denne værensakse bor det, vi kalder den indre integritet, det vil sige sammenhængen mellem disse menneskelige funktionsniveauer

I den horisontale akse bor vores kommunikation med verden omkring os, det vil sige vore talehandlinger, øvrige kommunikation og vore handlinger, der hvor vi retter det indre lejrede udad i den ydre kontekst

Når der er sammenhæng mellem niveauerne på disse to akser og de to akser imellem, kan vi tale om reel integritet, og samtidig har vores væren og handlen på de to akser potentialet til gensidigt at udvikle hinanden

Såfremt vi vil udvide ledsagelsesperspektivet, kan man sige, at ledsagelse af organisationens skiftende positioneringer vil foregå på begge disse akser og med det formål såvel vertikalt som horisontalt at integrere væren og handling

Mening og længsel

Mening antages af mange teoretiske retninger at være kognitivt funderet, det vil sige en mental konstruktion, som nogle tidligere nævnt formoder opstår retrospektivt, andre igen antager manifesterer sig simultant med eller ligefrem på bagkanten af begivenheden

Mening udgør en betydelig kraft i al menneskelig aktivitet, hvorfor vi kan formode, at den som minimum rummer stærke affektive eller emotionelle elementer

Exupéry udtrykker dette forhold meget enkelt og smukt, når han siger: 'Hvis du vil have mennesker til at bygge skibe, skal du ikke sende dem i skoven for at fælde træer - i stedet skal du vække deres længsel efter det åbne hav'

På denne måde vil længslen og affekten, som knytter sig til denne, og måske længslen efter det, som er større end os selv, være stærkt meningsstyrende for vores opmærksomhed og for vore handlinger

Kræfter og former

I erkendelsen af det nye kan vi som tidligere antage, at affekten vil ligge på forkanten og kognitionen på bagkanten

Vi kan her, inspireret af Spinoza, skelne mellem kræfter, som er identisk med affekten, og former, som svarer til kognitionen og, når vi gør dette, være opmærksomme på, at *kræfter og former vil vedblive at være hinandens forudsætninger*

Tanken kan formodes at udspille sig på et relativt lavt energetisk niveau, hvorimod affekten, som knytter sig til tanken, vil have højere valens, hvorfor formen, ordene eller begreberne ikke bevæger noget i sig selv

Det gør derimod kraften eller affekten, som imidlertid vil være ufokuseret og derfor sidenhen vil have behov for forståelse, sprogliggørelse eller begrebsliggørelse for at vi kan handle målrettet og hensigtsmæssigt med denne

Affekt og tilknytning

Dette betyder, at vi affektivt *tilknytter os, før vi forstår*, det vil sige, før vi skaber sprog og begreber for bevægelsen, for affekten skaber bevægelsen, eller mere præcist, *affekten er bevægelsen*

Kognitionen bliver på denne måde instrumentel til det affektive, det vil sige den bliver den forståelsesmæssige, integrerende ramme for den subtile, affektive bevægelse

Det forhold, at vi forbinder eller tilknytter os før vi forstår, har betydelige konsekvenser for ledelsesmæssig kommunikation og handling

For det indebærer, at organisationen, før den forstår, tilknytter sig spontant og intuitivt, såfremt kommunikationen opleves autentisk og meningsfuld, det være sig både fra ledelsesside eller internt i det organisatoriske system i øvrigt

Gensidigheden i kraft og form

Man kunne måske gøre sig den antagelse, at kraften er vigtigere end formen i vore menneskelige erkendelses- og udviklingsprocesser

Imidlertid vil kraft og form på samme måde som linearitet og cirkularitet være gensidigt forbundne og hinandens forudsætninger

For kraften har behov for formen for at kunne materialisere i en hensigtsmæssig form, på samme måde som formen vil have behov for den iboende kraft, så den kan bevæge

Når vi således postulerer, at kraften ligger på forkanten og formen på bagkanten, skal dette ikke tages for bogstaveligt

Vi kan antage, at *kraften allerede mens den mobiliseres sandsynligvis vil blive ledsaget af begyndende konturer af form*, eller med andre ord at kraften parallelt med at den mobiliseres kan antage sin begyndende form

En teoretisk parentes

Vi kontekstualiserer således i denne bevægelse simultant affekten ind i sproglige og begrebsmæssige konstruktioner
Med affekten formår vi at *foregribe* det, som er ved at opstå, med tilknytningen eller forbindelsesmuligheden formår vi at *gribe* det flygtige og med kognitionen formår vi at kontekstualisere og *begribe* det, som opstår, hvorved det får form, fasthed og begyndende sprog

Med affektbegrebet opløser vi desuden dikotomien, idet *affekten ikke skal forstås som en entitet, men som en forbindelse*, der i sin bevægelse sammenfatter det indre og det ydre

Affektbegrebet kan på denne måde forstås som non-dualistisk i sin form og funktion, idet affekten på samme tid både vil række ud og tilknytte

Kraft og form i ledelse

Kræfter og former må som nævnt forstås som hinandens forudsætninger og vil til enhver tid udfolde sig parallelt. Såfremt vi fastholder kraftens betydning i forhold til formen, kan vi betragte ledelse som *en affektiv bevægelse, der skaber nye, affektive bevægelser*, som simultant eller sidenhen kan antage begyndende form og rettedhed.

På samme måde må det ledelsesmæssige valg også rumme affektive elementer, idet det har til formål dels at afgrænse, dels at bevæge eller *invitere ind til affektiv medbevægelse*, som kan lede til adækvat handling i en given kontekst.

Ledelse kan således forstås som en *bevægelsesdisciplin i et affektivt perspektiv*, det vil sige som en aktivitet, som dels selv bevæges, dels via denne bevægethed bevæger.

Som det fremgår af ovenstående adskiller denne ledelsesforståelse sig ganske betydeligt fra måden, hvorpå ledelse sædvanligvis praktiseres.

Kraft og form i ledelse

Ledelse bliver på denne måde en samskabende ledsagelse af affekt som den udspiller sig i gruppens eller organisationens skiftende positioneringer

Vi leder med andre ord, når vi ledsager skiftende, affektive positioneringer, når vi leder på affekten og dermed på kræfterne og gør dette i en forståelse af, at det er affekten og ikke primært kognitionen, som er triggeren til tilknytningen

For magten til at bevæge, og hermed til at skabe bevægelse, ligger ikke som vi ofte forledes til at tro, i formerne, men i højere grad i kræfterne

Enhver form for ledelse vil i dette perspektiv være et affektivt anliggende, for ledelse påvirker og påvirkes eller bevæger og bevæges

Ledelse er i sig selv bevægelser, der skaber eller forhindrer bevægelser, som muliggør eller ikke-muliggør anliggender, anliggender forstået som anderledes mulige bevægelser

Konsekvenser for ledelseskommunikationen

Det fremgår af disse perspektiver, at ledelsen må kommunikere på måder, som vækker og mobiliserer affekt og muliggør, at affekten kan antage begyndende form af følelse

Samt ved siden af denne kommunikationsform også at kommunikere integreret kognitivt, hvorved den individuelle og fælles, organisatoriske bevægelse kan gives yderligere form og dermed en strategisk rettet

Hvordan denne kommunikation konkret skal designes og virkeliggøres kan ikke sættes i skema og modeller, men må tage sit afsæt i den enkelte leders autentiske og integretive væren, kommunikation og handlen

Det skal blot anføres, at en sådan kommunikationsform overvejende vil være analog, da en sådan form i modsætning til digital kommunikation i langt højere grad vækker affektive svar i modtagerne, i dette tilfælde organisationen

Ledelse af affektive processer

Det fremgår af det tidligere, at ledelse af affektive processer dels indebærer kommunikativt at mobilisere affekt, dels samtidig med dette at lede disse affektive og ofte iterative, organisatoriske processer med en rettet

Affekt initieres relationelt og ansigt til ansigt, det vil sige når der er et åndedræt og en puls i den anden ende, hvilket vil fordre en *akustisk tilstedeværelse* eller resonans om det nærværende og vedkommende

Vi ved desuden, at *autenticitet rejser affekt hos den anden*, hvilket vil være en udfordring og et udviklingsfokus for en del ledere, som ikke nødvendigvis er helt hjemme i sig selv

Desuden må lederen ledsage de organisatoriske processer, som har strøm på, det vil sige de processer, i hvilke der allerede er mobiliseret affekt

Begrebet ledelse som ledsagelse indebærer en anderledes ledelsesform og vil blive udfoldet i følgende kapitel

Ledelse i et poststrukturelt perspektiv

Såfremt ledelse af affektive processer skal lægges ind i et poststrukturelt perspektiv, kan ledelse defineres således:

Ledelse er en samtidig affektiv, konnotativ, kognitiv, refleksiv og agerende bevægelse, som dels bevæger, dels bevæges i

et felt af mulige tilknytningsmuligheder

Refleksion har traditionelt været forstået og beskrevet i et kognitivt perspektiv, men mon ikke vi også kan forestille os affektiv eller emotionel refleksivitet i form af eksempelvis det, man kunne benævne *den følte tanke*?

I dette perspektiv *handler ledelse om at skabe intensiteter, som affektivt bevæger og mobiliserer*, hvorved ledelse i afsættet vil handle om ledelse af affektive processer

En sådan ledelsesforståelse udelukker ikke, at ledelsen ved siden af sin affektive kommunikation også tilvejebringer en kognitiv arkitektur, som kan tilføre affekten form, fasthed og rettedhed

En særlig konstruktiv stemthed

Stemtheden eller stemningen i rummet vil til enhver tid have betydning for, hvad der kan være og udvikle sig i rummet
Såfremt vi tror, at affekt og emotioner i udgangspunktet er det, som mobiliserer organisatorisk bevægelse, bliver det vigtigt ledelsesmæssigt at skabe en overordnet kontekst eller organisatoriske rum, som både kommunikerer og med en særlig stemthed kan favne disse udtryk for intensitet

Måske denne stemthed kan karakteriseres som mere feminin end de kommunikationsformer, vi sædvanligvis møder i den organisatoriske sammenhæng, for *emotioner synes at have et andet liv og tempo end kognitionen*

Under alle omstændigheder er det en form og en stemthed, som giver plads til at lytte, som sammentænker, som forholder sig reflektivt, som afventer, som giver plads til modsætninger og som giver plads til forskellighed, hvormed vi kan give dybde og kvalitet til vore valg og handlinger

Kraft, form og strategi

Affekten rummer som sagt den bevægende kraft og kognitionen den form eller struktur, som kan give bevægelsen form såsom sprog og begreber

En konsekvens af denne forståelse vil være, at *strategi og formidlingen af denne skal tale intensivt til affekten*, som knytter sig til processen og til den ønskede, fremtidige tilstand i højere grad end til kognitionen omkring disse elementer

Strategien skal med andre ord både i sit indhold og sin formidling kunne mobilisere affekten i store dele af organisationen og gøre det i en sådan grad, at fuglene begynder at lette

Dette fordrer dels, at den skal være nærværende og vedkommende, at den kommunikeres med affekt og intensitet, og endelig må strategien i sin essens opleves så tilpas meningsfuld for systemet, at det både affektivt og kognitivt knytter an til denne

Akustisk eller digital ledelse?

Sang er den mest akustiske berøring fra sjæl til sjæl, som findes, og bag en violinbue doserer den menneskelige krop energi og vægt gennem armen og ned i hånden

Bag den energi og dens dosering står der et helt univers af levet liv, latter, tragedie, kærlighed og en dyrekøbt erfaring gennem årtiers øvelse

Klangen sætter luften i bevægelse, og lytteren kan på den måde siges at være i kontakt med musikerens krop og sjæl

Anderledes er det med digitaliseret lyd, for her er der tale om en forudbestemt og programmeret lyd, men en sådan klang kan kun vække længsel efter at blive ægte berørt som af en menneskestemme

I dette ligger ikke blot en mellemmenneskelig betragtning, men også en ledelsesmæssig gave, nemlig at kunne røre din næstes væren og være modtagelig for, at din næste kan røre din direkte

Affektive ledelseskompetencer

**Ledelse af affektive, organisatoriske processer vil selvsagt
fordre kvalitativt anderledes kompetencer end ledelse af
traditionelle, kognitive forståelsesprocesser og aktiviteter**

**Det følgende er en begyndende indkredsning og definition
af en sådan række anderledes, affektive kompetencer**

**En særlig *sensitivitet for bevægelser og bevægelighed* i
feltet mellem det flydende og det faste – dette er en
overordnet kompetence, som typisk ses hos kunstnere i
arbejdet med kreative processer**

***Musikalitet* i en bredere forståelse, hvilket ikke er identisk
med absolut gehør, men handler om at kunne lytte til mu-
sikken i den dialogiske samskabelse**

**En udviklet fornemmelse for, hvornår man, som i dansen,
skal *føre*, henholdsvis *lade sig føre* i dialogen eller i andre
former for processer**

Affektive ledelseskompetencer

En evne til at komme til stede og være *til stede i nuet* og være og interagere med det nærværende og samtidig vide, at både fortid og fremtid vil være indfoldet i nuet

Selv kunne være en *del af processen*, det vil sige både at kunne bevæge og lade sig bevæge

En evne til at kunne suspendere eller give slip i forestillingerne om, hvordan den enkelte proces burde forløbe og i stedet stole på visdommen, som bor i iterationen

En evne til at *holde flydende* og slippe behovet for at tilknytte sig til eller identificere sig med, for fastheden og klarheden manifesterer sig selv – denne evne er funderet i den modne evne til adskillelse og alenehed

Bevidsthed om, *hvorfra man ledelsesmæssigt forholder sig*, det vil sige opmærksomhed på, i hvilken del af sin personlige og professionelle væren man positionerer sig

Affektive ledelseskompetencer

En *visualitet*, med hvilken man kan gribe konturerne, som opstår og med hvilken man legende og uden for tidligt at tilknytte sig kan konstruere, dekonstruere og rekonstruere i processen

En *semiotisk eller grammatisk sensitivitet* for konstruktionerne, som til stadighed opstår og opløses på samme måde som vandlinjen til stadighed forandres, når bølgerne skyller op over sandet

En kompetence til at *koreografere* ovenstående, det vil sige når de skiftende positioneringer i processen udfordrer det begyndende faste at kunne give det faste nye former, som igen vil skabe rum for endnu anderledes positioneringer

En menneskelig evne til at *slippe selvet og ambitionen*, for det er ikke vigtigt, hvem som igangsætter eller giver form til hvad, men hvad der bringer processen videre i en samskabelse mod et anvendeligt resultat

Kapitel 3 - Ledelse som ledsagelse

Menneskets mest fundamentale behov og dybeste længsel er at blive imødekommet (Frit efter Løgstrup)

Intro og kontekstualisering

Ledelse har i mange sammenhænge været at betragte som en overordnet eller ophøjet disciplin, nu og da med det resultat, at det operationelle niveau, som via sin resultatskabelse tilfører værdi til organisationen, har haft svært ved at se, hvordan ledelsen i sin asymmetri gør noget lignende

Dette kapitel beskriver ikke ledelse *som adskilt fra*, men via ledsagelsesbegrebet *som aktiv del i* organisationens centrale, kreative, udviklende og produktive processer

Ledsagelsesbegrebet og –forståelsen, som skal introduceres i dette kapitel, retter sig mod både individer, grupper og hele, organisatoriske systemer

Tænkningen vil være identisk i disse varierende relationelle kontekster, men praksis vil skulle justeres i forhold til store systemer og må kommunikationsmæssigt tilpasses et større scope af mangfoldighed og kompleksitet

Hvor kommer inspirationen fra?

Betragter man bevidningen i den narrative teori (White), presencing processen i U-teorien (Scharmer) og protreptikkens fokus på værdier i ledelsesdialogen (Fogh Kirkeby), vil man se, at disse har særlige karakteristika til fælles

Dele af disse ledelsesforståelser kan nemlig siges at rumme elementer af ledsagelse, idet de på samme tid er udtryk for *udvekslinger i et gensidigheds- og adskilthedsfelt*

Særligt for disse samtaleformer er, at metaperspektivet i disse rummer *både emotionelle og kognitive elementer*, hvorved metaperspektivet kan begribes både som en eksistentiel tilstand og en kognitiv navigator

Det eksistentielle kan således beskrives som det, der berører vores væren emotionelt og kognitivt, og i dette rum bliver det *tydeligt, hvorfra vi handler og med hvad det er, vi handler*

Hvad handler det egentlig om?

Ledelse er en stor og måske uendelig teoretisk og praktisk arena – der er under alle omstændigheder tænkt, skrevet, talt og praktiseret flittigt ind i dette felt, og sammenfattede kan man sige, at ledelsesfeltet omhandler,

At læse den organisatoriske kontekst, kende organisationen

At positionere sig reflektivt i forhold til denne

At handle adækvat i forhold til denne

At vide, hvorfra man handler, indefra eller udefra, og desuden balancere ledelse indefra-ud og udefra-ind

At vide, med hvad man handler, med hvilke kompetencer

At vide, hvad handlingen gør ved de andre og ved os selv

Formår vi ikke ovenstående, kan det gå gruelig galt, og at formå dette vil for de fleste nok være ganske arbejdsomt, hvorfor ledelse med rette kan betragtes som en ongoing og uendelig læreproces

Fra ledelse til ledsagelse

Ledelse udspiller sig som tidligere nævnt i feltet mellem det strategiske fokus og håndarbejdet med semiotikken eller grammatikken i processerne

Ledsagelse foregår på begge niveauer, idet strategien ledsager og giver retning til mikrobevægelserne, og de små selvorganiserende og fremtidsrettede bevægelser giver nye input og liv til strategien

Lederen spørger i denne ledelsesform ind, udfordrer, giver feedback og opmærksomhed til gruppens eller organisationens skiftende positioneringer, så disse får fylde og impact, hvilket understreger, at ledsagelse *ikke udøves oppefra og ned, men ind imellem de organisatoriske bevægelser*

På denne måde er ledelse som ledsagelse håndarbejde, og ledelse vil indebære at ledsage afsættet fra og bevægelsen hen imod, hvilket vil sige at *give opmærksomhed til bevægelsen*, som igen vil lede til mere bevægelse

Dybest set ved vi ikke, hvad der virker

Det er som tidligere nævnt ikke magtfulde personers planer, men hvordan de bliver forstået og responderet på, som til sidst manifesterer sig som det, vi kalder virkeligheden

Set i dette perspektiv vil vi aldrig præcist kunne forudsige, hvilke virkninger vores interventioner vil have, da der desuden kun sjældent vil være en tydelig lineær og kausal sammenhæng mellem årsag og virkning

Ligeledes vil der ofte være *lang afstand i både rum og tid* mellem den eller de igangsættende faktorer og effekterne af disse, hvorfor det vil blive vanskeligt eller umuligt at observere de præcise sammenhænge

Dette forhold gælder i ledelse, i organisatorisk udvikling, i politik, i samfundsudvikling, i kulturel udvikling og i globale sammenhænge

Som ansvarlig ledelse for sådanne processer levnes vi derfor kun en enkelt reel mulighed, nemlig at *lytte til og med en eksplorativ strategi at ledsage* disse komplekse processer

Opmærksomhed og iscenesættelse

Ledere definerer typisk et mål og delmål i formodningen om, at organisationen derefter uden yderligere iscenesættelse bevæger sig i den ønskede retning

Når dette er sagt, skal det også nævnes, at manglende eller utilstrækkelig iscenesættelse antages at være en væsentlig årsag til, at mange gode forandringstiltag strander

Iscenesættelse kan betragtes som en form for ledsagelse, idet den dels synliggør overgange i processen, dels nu og da viser vej og dels giver fokus til processens bevægelser

Det centrale og dynamiske element i ledsagelsen er den opmærksomhed, den giver til bevægelserne i processen, for vi ved som nævnt, at det vi giver opmærksomhed, udvikler sig

På denne måde vil *ledelsesmæssig opmærksomhed* helt enkelt afstedkomme yderligere bevægelse og vil derfor i sig selv udgøre *en kraftfuld intervention*

Det eksistentielle perspektiv i ledsagelsen

Centralt i ledelsesforståelsen omkring ledsagelse er, at vi ikke blot adskiller os fra det fremtrædende, men at vi, når vi gør dette, gør det med *afsæt i det fremtrædende eller nuværende og bringer dele af dette med i den fremadrettete bevægelse*

Denne tænkning har det grundlag, at såfremt vi blot adskiller os, vil adskillelsen ultimativt resultere i en ensomheds- eller forladthedsfølelse eller i en oplevelse af, at det oprindelige eller tidligere ikke har været tilstrækkeligt, nødvendigt, anerkendt eller accepteret

Man kan ikke blot forlade det tidligere, men må lade dele af dette indgå på nye måder i forbindelsen til det nye, hvorfor vi med dette blik for det tidligere lader dette ledsage meta-bevægelsen

To skift i perspektiv

Ledelsesmæssigt eller dialogisk forbinder vi os i ledsagelsen ikke med den anden, men møder, hvis man skal være præcis, den anden i hendes/hans selvforhold, hvilket også vil være tilfældet, såfremt vi taler om systemets selvforhold

Når vi på denne måde ledsager skiftende bevægelser i den andens selvforhold, *adresserer vi dialogisk, hvordan den anden eller de andre føler og tænker i forhold til det andet*, det vil sige emotionelt og kognitivt forholder sig til opgaven, til kompetencen, til mulighederne i det nye m.m.

Desuden vil relationer ikke være statiske men i konstant bevægelse, hvorfor *relationsbegrebet i mange sammenhænge kan erstattes af bevægelsesbegrebet*

Med ledelse forstået som ledsagelse tager vi derfor med andre ord ledelse på bevægelserne i det relationelle felt, det relationelle forstået i et bredere perspektiv som beskrevet i afsnittet om centrale begreber

Hvorfor disse skift i perspektiv?

Den globale, den samfundsmæssige og den organisatoriske virkelighed bliver i stigende grad polariseret og vil derfor af mange opleves som binær eller fragmenteret

I denne sammenhæng må vi nødvendigvis *udvikle en ledelsesform, som er inkluderende* og hvormed vi kan minimere forskelle, så vi som individer og som fællesskab med en forbundenhed kan være og handle i en usamtidighed, i en polarisering og i en mangfoldighed

En sådan ledelsesform vil adressere det menneskelige og organisatoriske behov for en forbundenhed op mod en kompleks og ofte splittet, organisatorisk virkelighed

Ligeledes vil en sådan ledelsesform være et alternativ til den klassiske dualistiske ledelsesforståelse og åbne op for anderledes non-dualistiske tilknytningsmuligheder mellem lederen og organisationens medlemmer

Semiotikken i ledsagelse

Når vi ledsager den andens emotionelle og kognitive bevægelser, forbinder vi os som nævnt ikke med den anden, men møder den anden i dennes bevægelser

En sådan form for forbundenhed vil være kvintessensen af både den eksistentielle og den konstruktivistiske tænkning

I denne sammenhæng bliver positioneringen særlig vigtig, idet adskillelsen som del af en større cirkulær bevægelse blot vil blive en af mange mulige positioneringer

Med ledsagelsen af positioneringen kan vi skabe forestillingen om, at vi leder, mens hvad vi i virkeligheden gør er at *skabe rum for, at den anden i bevægelsen kan tilknytte sig på nye måder*

Selv om det kunne lyde sådan, indebærer en sådan form ikke, at vi tilbageholder vores ledelsesmæssige opmærksomhed, men blot at vi i stedet for dialogisk at styre den andens opmærksomhed *tilvejebringer arkitekturen, i hvilken den anden kan adskille og tilknytte sig*

Adskiltheden i ledsagelsen

Adskiltheden kan ganske vist forstås som en midlertidig metaposition og kan dermed karakteriseres som en undersøgende bevægelse, i hvilken vi afsøger mulighederne

Imidlertid adskiller vi os ikke blot for at adskille os, men med det formål at kunne forbinde de rigtige elementer og for igen at kunne tilknytte os på nye måder, hvorfor denne bevægelse vil være central i alle erkendelses-, udviklings- og forandringsammenhænge

Adskillelsen er desuden en metaposition, fra hvilken vi kan *betragte antagelsen som en antagelse*, hvilket vil give os en mental frisættelse i adskillelsen

Derfor vil adskillelsen ikke blot udgøre en tilbagetrækning fra noget eksisterende, men kan anskues som en metaposition, som samtidig vil være både en adskillelse og en forbundenhed eller tilknytning

Metabevægelsen i ledsagelsen

I denne logik vil metabevægelsen i ledsagelsen være en *orkestrering af adskillelsen og forbundenheden* eller af tilknytningen, som vil udtrykke sig som midlertidige positioneringer

Ledelse indebærer i denne forståelse dialogisk og med tilstedeværelse løbende at ledsage disse bevægelser mellem adskillelse og ny tilknytning

Derfor kan det ledsagende metaperspektiv defineres som positionelt at kunne navigere og orkestrere hensigtsmæssigt i forhold til bevægelser i feltet mellem adskillelse og forbundenhed

Der er således igen ikke tale om at ledsage den anden, men om *ledsagelse af den andens relation til*, det vil sige adskilthed eller forbundenhed i forhold til egen for-forståelse og i forhold til egen opgave i en given sammenhæng

Metaperspektivet i ledsagelsen

Metaperspektivet kan beskrives som en bevægelseskompetence, som bygger bro mellem fragmenterede elementer og dilemmafyldte kontekster og skaber nye sammenhænge i et komplekst felt

Denne kompetence udtrykker sig som *evnen til at være, at begribe og at italesætte og håndtere processuelle mellemregninger* op mod bevægelsen mellem adskillelse og tilknytning

Dette indebærer både at kunne aflæse, være i og konstruere bevægelser, brudflader, adskilthed og forbundenheder i mellemregningernes konstant bevægelige grafik og semiotik

Ledsagelsen* vil i dette perspektiv være en metakompetence og kan således beskrives som *evnen til at orkestrere mellemregningerne, dansen, musikken og positioneringerne i de processuelle bevægelser

Metaperspektivet i ledsagelsen

I modsætning til det traditionelle metaperspektiv rummer dette anderledes perspektiv på den ene side en frisættelse af begribelsen og samtidig en splittelse på eksistentielt niveau, hvad der i sig selv vil være personligt omkostningsfuldt

Eller mere præcist, *metaperspektivet opstår i den subtile brydning mellem emotion og kognition*, hvor det på samme måde som i en tilstand af hypnose bliver muligt at slippe forbeholdene eller midlertidigt at lade dem blive flydende

Metaperspektivet* fordrer desuden mangfoldighed i positioner og *opstår præcist der, hvor position og indhold brydes

På denne måde vil metaperspektivet i ledsagelsen kunne beskrives som den bevægelse, som kan bringe de mange organisatoriske positioner, paradigmer, logikker i en begyndende samtale med den mangfoldighed af mulige forholdemåder, dette åbner for

Fokus for ledsagelsen

I et forandringsperspektiv vil det som før understreget ikke være personen, men derimod dennes forholdemåde, som er betydningsfuld i de mange skidt i forandringsprocessen

Kommunikationen indebærer derfor i denne sammenhæng at *italesætte positionen i forhold til en given opgave* eller i forhold til det organisatoriske eller strategiske perspektiv

Det er således ikke den psykologiske forholdemåde, men personens eller organisationens forhold til organisationen, strategien eller forandringen, som har betydning for og vil være styrende for, hvordan vi som ledere kommunikerer

På denne måde kan ledsagelse beskrives som det at *skabe en forbundenhed mellem det personlige og det opgaverelaterede*, så vi med denne forbundenhed kan frisætte personen til at fokusere på det, som er relevant i et organisatorisk perspektiv

Håndtering af asymmetrien

Kulturen udvikler sig på mange niveauer og på mange måder mod stigende symmetri, hvilket kalder på nye måder, hvorpå vi som ledere kan skabe anderledes og mere smidige asymmetrier

De anderledes små asymmetrier har gjort ledelsesopgaven en del mere udfordrende, idet vi ikke længere kan læne os op ad den rå, asymmetriske og positionelle autoritet

Som individer i den komplekse virkelighed får vi nu og da overgangene, men ikke adskilthederne foræret, og skal man kunne overleve i den organisatoriske virkelighed, må man, for at kunne forholde sig reflektivt, kunne *være kvalificeret i de asymmetrier, som udgøres af adskilthederne*

Formår man ikke dette i den komplekse virkelighed, bliver konsekvensen, at man får svært ved at skelne mellem hvad, som er gyldigt og ligegyldigt, hvilket vil lede til uklarhed og manglende kompetence

Adskillelsen og forbundenheden

I denne form for ledsagelse adskiller man sig ganske vist fra det tidligere, men italesætter og bærer afsættet med i bevægelsen, hvorved vi sammentænker adskillelsen og forbundenheden eller tilknytningen

Forbundenheden må nødvendigvis relatere sig til fagligheden, til opgaven og til det organisatoriske perspektiv, hvori- mod tilknytningen eksistentielt relaterer sig til det personlige og til livet

Det er derfor nødvendigt ledelsesmæssigt at skabe arkitektur hos den anden for en forbundenhed, som giver plads til såvel tilknytning som adskillelse

På denne måde kan vi i ledsagelsen mødes om og i noget fælles, så vi kan forbinde os til dette med hver vores individuelle optagethed – samtidig med at vi fastholder positioneringen i forhold til det fælles, organisatoriske tredje, som vi fortløbende samskaber i dialogen

Kompetenceudvikling i bevægelsen

I det ledsagende perspektiv skabes en forbundenhed mellem det menneskelige og det professionelle, og dette gøres på en måde, så kompetencen adskilles fra målet med processen

Når vi leder på bevægelser, skaber vi samtidig i denne proces en dialogisk forbindelse mellem kompetence, opgave og resultat

Og når vi desuden inviterer afsættet med i bevægelsen, maskerer vi afstanden mellem det tidligere og det nye, så *den anden ikke får fornemmelsen af at halte bagefter, men mere, idet man selv er i bevægelse, af at være på forkant*

På denne måde skifter vi fra udelukkende at lede på rammen til samtidig også at lede på bevægelsen, for *i denne ledelsesform forbliver rammen smidig, idet vi fortløbende dekonstruerer og på ny samkonstruerer denne*

Inkluderende adskillelse

Adskiltheden er i denne forståelse ikke blot en lineær adskilthed, men en position, med hvilken vi cirkulært kan forbinde os på ny og på nye måder

På denne måde ledsager vi til stadighed hinandens bevægelser, så vi i dialogen gensidigt kan give liv til disse

Det skal her understreges, at adskillelsen i et eksistentielt perspektiv vil fremstå som en *væren*, hvorimod den i en professionel kontekst vil fremstå som en *positionering*

Ovenstående indebærer en *gensidighed og en relationel tilstedeværelse*, det vil sige en væren til stede omkring det, som er betydningsfuldt for den anden, så vi sammen kan skabe, og til stadighed genskabe, et meningsfuldt fælles tredje

Selv om dette kan lyde paradoksalt, anvender vi adskillelsen inkluderende, men i og med vi forstår adskillelsen som en del af en bevægelse mellem tilknytning, adskillelse og ny tilknytning, vil denne forståelse give ny mening

Ledsagelse og tilstedeværelse

Selv om ledsagelsen kan rumme elementer af udfordring, vil den relationelle tilstedeværelse være undertonen i den ledsagende, ledelsesmæssige dialog, nemlig via følgende berøringspunkter

Tilstedeværelse – jeg er vidne til din beretning, din overvejelse eller refleksion (White)

Tilstedeværelse med resonans eller genkendelse, enten på et kognitivt, empatisk niveau eller på handleniveau, og i et metaperspektiv – hvad i det, du siger, bevæger mig og hvordan bevæger det mig?

Tilstedeværelse med resonans og bevægelse – hvor bevæger det sagte mig i et metaperspektiv, kognitivt, empatisk og måske også eksistentielt hen?

Denne form bidrager med tilstedeværelse i de centrale mellemregninger i bevægelsen og er udtryk for en *nænsomt skiftende resonans og dissonans i relation og position*

Resonans og dissonans

Man kan med en musisk metafor sige, at vi dialogisk mødes eller tilknytter os i resonansen og adskilles i dissonansen, i en sammenhed eller i en adskillelse

**Resonansen kommer indefra og indebærer, at vi tilknytter os, hvormed forbundenheden bor i evnen til at kunne mødes omkring noget fælles i stedet for at fokusere på forskellene
På denne måde forløber forbundenheden eller tilknytningen og adskillelsen som parallelle processer i det samme rum**

Det vil dog igen ikke være den anden, men *det andet*, nemlig den andens positioneringer, som vi ledsager i forbundenheden

Samtidig må vi sikre, at de empatiske og udfordrende positioner til stadighed holdes op mod noget professionelt relateret, for i modsat fald bliver processen privat og emotionel og kan ikke fastholde sit faglige og professionelle fokus

Empati og udfordring i ledsagelsen

Ledelsesmæssigt fastholder vi det empatiske afsæt og sammenfatter dette med det udfordrende, som relaterer sig til det faglige og organisatoriske perspektiv

Vi skaber med andre ord en *safe emergency*, eller en samtidig forbundenhed og adskillelse, hvilket bygger på den vigtige viden om, at vi som mennesker *kun kan udvikle os ud fra et trygt udgangspunkt*

Måden, hvorpå andre relaterer sig til vore bevægelser i tanke og handling, vil selvsagt have betydning for, hvordan vi til stadighed kan positionere os i det dialogiske felt

Den ledelsesmæssige udfordring vil i denne sammenhæng være, hvordan man fortløbende kan kvalificere henholdsvis symmetrien og asymmetrien tilpas og hensigtsmæssigt i dialogen, hvilket må afhænge af det ledelsesmæssige metaperspektiv eller måske mere af fornemmelsen, da det ikke vil være muligt at beskrive dette detaljeret og præcist

Empati og udfordring i ledsagelsen

Symmetrien vil således rette sig mod det fælles, mod værdierne og etikken i den dialogiske sammenhæng

Asymmetrierne vil udtrykke sig i den kreative *samskabelse*, hvor det kreative vil konstituere små og større forskelle i det gensidigt forbundne felt

På denne måde vil forbundenheden og forskellene kunne sameksistere i det samme dialogiske rum og tilsammen udgøre *et tredimensionelt felt af sammenhed og forskellighed*

Dette forhold indebærer, at jo større forbundenhed, der eksisterer i rummet, jo større udfordringer og kreativitet vil rummet kunne bære

Eller med andre ord, ledelse i et sådant relationelt perspektiv vil samtidig være både parallel og cirkulær eller samtidig både resonant og dissonant og netop grundet dette have stor potentiel spændvidde og forandringskraft

Gensidigheden i ledsagelsen

At forbinde eller tilknytte sig kan forstås som en bevægelse, hvorimod forbundenhed antyder en identifikation og muligvis en kontekstualisering

Dette felt af subtile forbundenheder i ledsagelsen rummer en særlig reciprocitet, for *såfremt den anden ikke oplever, at jeg forbinder mig til hans position, kan jeg ikke forvente, at han vil forbinde sig til min ledelsesposition*

Imødekommenheden må med andre ord for relationelt at få gyldighed og impact være gensidig og gensidigt oplevet

Som i enhver anden samskabelse sker dette ved, at vi reelt kender an eller *anerkender hinandens udgangspunkter* som forudsætning for, at vi kan begynde at bevæge os og dermed konstruere sammen

Ledelse vil i dette lidt abstrakte perspektiv handle om at konstruere positioner, som er så tilstrækkelig attraktive, at den anden/de andre gerne vil forbinde sig til disse

Ledsagelse af bevægelsen

Med dette udgangspunkt kan vi *definere ledsagelseskompetencen som evnen til at begribe og italesætte feltet mellem afsættet, præmissen og adskiltheden fra præmissen*

Eller med andre ord, at på samme tid begribe og relatere sig til og italesætte både det tidligere og det nye

Vi italesætter således forbundenheden i de relationelle felter og *kommunikerer, at vi ved, hvorfra den anden kommer samtidig med, at vi inviterer et nyt og andet sted hen*

På denne måde kan man sige, at vi ikke blot ledsager den anden med vingerne i flugten, men også i sit afsæt fra det tidligere ståsted

Dette kalder ikke blot på en anden måde at tænke på, men også en anderledes måde at tale på, for vi italesætter med andre ord, hvad det er, vi ledsager, og tilkendegiver, at vi ledsager den andens emotionelle og kognitive bevægelser

Ledelsesmæssig asymmetri

Ledelse udspiller sig i en relationel asymmetri, det vil sige i en forskellighed med hensyn til rolle ansvar og kompetence

Alle relationer vil i deres natur være asymmetriske, men denne relation er særlig veldefineret og en forudsætning for at forholdet leder og medarbejder imellem i et forventningsperspektiv kan fungere optimalt

Over tiden har denne relation kvalitativt ændret sig ganske betydeligt mod en mindre og mere uformel afstand, hvilket har ført til en bevægelse fra en stramt binær form mod andre og langt mere krævende ledelsesformer

Formen må selvsagt for at have legitimitet være forhandlet og gensidigt accepteret og fordrer respekt, imødekommenhed og empati i en gensidighed

Lederens største udfordring i forhold til asymmetrien er at kunne modulere denne og afhængig af konteksten at kunne bevæge sig smidigt i feltet mellem større og mindre asymmetrier, så relationen kan forblive levende og udfordrende

Asymmetrien i ledsagelsen

Over de sidste årtier er asymmetrien mellem leder og ledet mindsket, hvilket har betydet, at det på mange måder er blevet et no-go at udøve autoritær ledelse og har kaldt på anderledes måder, hvorpå man kan relatere sig ledelsesmæssigt adækvat med *en anden kvalitet af asymmetri*

I ledsagelsen vil asymmetrien selvsagt på nogle områder være yderligere mindsket, hvilket dog ikke betyder, at lederen ophører med at være leder

Ledsagelse vil således indebære en større plasticitet i skiftende former for og grader af asymmetri

Når dette er sagt, er det vigtigt at understrege, at symmetri er ikke-eksisterende, selv om vi som mennesker kan længes efter dette, for der findes i menneskelige relationer blot asymmetrier, som med fordel kan holdes tilpasse, flydende og til stadighed skiftende

En anderledes form for ledelsesmæssig asymmetri vil blive beskrevet i det afsluttende perspektiveringsafsnit

Ledsagelse af iterative processer

Man kunne godt med tanke på kraften i iterative processer, da disse udgør en undersøgende bevægelse, forestille sig, at de forløber ubesværet og kompetent af sig selv og ikke behøver ledes, men at lederen blot behøver angive en rettet-hed for aktiviteten

Dette er delvist sandt, men sådanne processer kan også løbe løbsk og strande for langt fra den ønskede tilstand, hvorfor et vist mål af ledelse kan tilføre værdi til processen

Processer skal igangsættes, men også iscenesættes og på forskellige måder ledes hele vejen, idet iterative processer kan opleves tilfældige og som om de har deres eget liv, og på denne måde vil forskellige grader af ledsagende iscenesættelse kunne tilføre et vist mål af rettet-hed til processen

Ledelse vil også i denne sammenhæng indebære at ledsage, det vil sige plastisk italesætte og rammesætte, organisationens skiftende positioneringer, så den kan tilknytte sig kompetent til feltet af meningsfulde tilknytningsmuligheder

Ledsagelse i forandringen

I den traditionelle forståelse af strategisk forandring fokuserer man meget på de svære overgange og på afstanden mellem det tidligere, her og nu og den kommende, ønskede tilstand og endelig fokuseres der ofte uforholdsmæssigt meget på den forventede organisatoriske modstand mod den kommende forandring

I det ledsagende perspektiv leder vi på bevægelser, hvilket i sig selv leder til bevægelse, for i stedet for at italesætte en tilstand, italesætter vi en bevægelse, som i sig selv skaber nye bevægelser

Dette skyldes igen det universelle forhold, at *det, vi giver opmærksomhed, udvikles og udfolder sig*

I stedet for at springe fra en tilstand til en anden tager vi ledelse på nye konturer, forbindelser og mulighedsfelter

Dette indebærer i praksis, at vi *giver opmærksomhed til nye konturer, og denne opmærksomhed vil være en ledsagelse i og vil accellerere bevægelsen og skabe nye konstruktioner*

Ledsagelse i forandringen

Så længe afsættet for metabevægelsen fastholdes, vil ledsagelsen dels give en *tydelighed* med i rummet, dels kvalificere valgene i feltet af cirkulære muligheder

Vi kontekstualiserer, selv om konteksten vil være foranderlig, fortløbende afsættet og præmissen, for vi medtager til stadighed kontekstualiseringen af det nye afsæt

I dette perspektiv kan *anerkendelse defineres som italesættelsen af spændet eller bevægelsen mellem den organisatoriske forståelse op mod opgaven*

Dette indebærer en triangulering af anerkendelsesbegrebet, idet vi giver værdi til hensigtsmæssigheden i forandringen, og på denne måde *italesættes hensigtsmæssigheden* i handlingen, hvorved vi giver individet, gruppen eller organisationen ejerskab til den nye tænkning og til den fremadrettede handling

Ledsagelse i forandringen

Lederens dialogiske ansvar vil i denne sammenhæng være reflektivt at forholde sig til, *hvordan feltet kan kontekstualiseres, så bevægelsen kan udfolde sig optimalt*

Vi ledsager på denne måde den anden i at skabe rum for den ønskede bevægelse, så hun/han på sigt kan tænke og handle anderledes og kompetent i forhold til opgaven

Den samme metodik vil gøre sig gældende i relation til en større, organisatorisk kontekst, omend kommunikationen nødvendigvis vil have et andet scope og sandsynligvis også en anden stemthed

Der kan i denne sammenhæng ganske vist godt være tale om at konstruere og iscenesætte konkrete rum, men det vil her i højere grad handle om *konstruktion af mentale rum, som kan åbne op for nye tænkninger, forestillinger og handlemuligheder*

Ledsagelse i forandringen

Når vi som mennesker står overfor behovet for forandring, har vi brug for midlertidigt at dvæle i eller at gå på genbesøg i det, som er her og nu eller var tidligere

Eller med en lidt vemodig metafor at vide, at vi, selv om vi har købt ny sofa, alligevel kan tage en taknemmelig og kærlig stund i den gamle, før vi endeligt skiller os af med den. Alene af denne årsag bliver det meningsfuldt at skabe forbundenhed til afsættet i bevægelsen, for når vi på denne måde ledsages i bevægelsen, vil vi *på samme tid både adskilles fra og være forbunden med det oprindelige*

Ledsagelsen peger således hen imod det nye, men gør dette med afsæt i det eksisterende, hvorved der tilføres en *meningsfuldhed i bevægelsen* bort fra det tidligere, og en sådan form vil give dybde og kvalitet til asymmetrien i adskillelsen og en mere solid og bæredygtig forankring i det kommende

Kompetencen i ledsagelsen

Den menneskelige og ledelsesmæssige autoritet, som netop er det iboende i denne form, vil omhandle evnen eller *kompetencen til at relatere sig til noget, som rækker ud over en selv*

Der er her tale om en kompetence, hvis centrale element vil være det ledsagende metaperspektiv, med hvilket vi kan ledsage både det kognitive og det emotionelle eller empatiske i relationen

Denne kompetence vil ligeledes som tidligere beskrevet *ledsage såvel det empatiske som det udforskende og det udfordrende* i et spændingsfelt af 'safe emergency'

Ovenstående ledelsesforståelse har nogle fællestræk med begrebet mentalisering, idet det at *mentalisere* i et subtilt, relationelt perspektiv indebærer evnen til at 'se' den anden indefra og sig selv udefra

Metaperspektivet er på dette niveau ikke synonymt med at forstå den anden eller det andet, men handler om evnen til at kunne spænde over disse forskellige positioner i rummet

Kompetencen i ledsagelsen

Når vi leder på bevægelsen, vil vi *som ledere selv være i en bevægelse*, og dette forhold vil også have betydning for lederens egen forbundenhed og nødvendigvis have afsæt i en cirkularitet

Lederen vil således med sine interventioner dels bevæge, men også selv lade sig bevæges i både følelse og tanke og vil med denne bevægethed som en indre navigation kunne initiere nye organisatoriske bevægelser

Lederen vil med andre ord i højere grad kunne reflektere sig ind i sin egen selvforståelse, hvilket vil danne klangbunden for en anderledes og inkluderende retorik

En *inkluderende retorik* betyder i denne sammenhæng, at lederen empatisk knytter an til og refererer til systemets her og nu afsæt og inkluderer dette i den opmærksomhed, som hun eller han giver til den begyndende bevægelse i gruppen eller i organisationen

Kompetencen i komplekse forandringsprocesser

Ledsagelsen vil nu og da rette sig mod det enkelte individ, men vil i andre og større sammenhænge omfatte subgrupper, grupper eller hele organisationen

De større sammenhænge vil nødvendigvis være mere komplekse, men semiotikken eller grammatikken i ledsagelsen vil i princippet være den samme

Uanset om scopet er større eller mindre vil ledelsesopgaven være at ledsage individets, gruppens eller hele organisationens skiftende bevægelser og positioneringer

Denne ledsagelse vil indebære på forskellig vis og med forskelligt sprog *i en sammenhed at italesætte disse gensidige bevægelser*

Det siger sig selv, at det vil være lettere dialogisk at ledsage individet eller den mindre gruppe, og at ledsagelse af bevægelserne i store systemer dels vil udgøre en stor kompleksitet og dels vil fordre udviklingen af en anden retorik

Kompetencen i komplekse forandringsprocesser

Ledelse vil i denne sammenhæng på samme måde som tidligere beskrevet handle om ledsagelse i udstraktheden i feltet mellem adskiltheden og tilknytningen

Eller med andre ord at ledsage udstraktheden i brudflader mellem det bevidste og det ubevidste, mellem det sproglige og det ikke-sproglige, mellem det lineære og det cirkulære

En sådan kompetence rummer evnen til at kunne være i en udstrakthed, i både sekundet og i udstraktheden, eller med andre ord at kunne holde både fortid og nutid som dimensioner af eller som indfoldede i nuet

I en professionel sammenhæng vil dette handle om at *give dele af det usagte sprog* op mod en hensigtsmæssighed eller med andre ord, kreativt og samtidig med en strategisk rettet dialogisk at give ord til mellemrummene for hermed at kunne fremskrive nuet ind i en fremtid

Kapitel 4 - Orkestrering og koreografi, en ledelsesanalogi

'I would believe only in a God that knows how to dance' (Nietzsche)

Introduktion af ledelsesniveauer

Dette kapitel er en introduktion til tre mulige niveauer, hvorpå vi kan lede de mange organisatoriske processer
Hvordan og i hvilket omfang de tre niveauer udfolder sig vil afhænge af den enkelte organisations historik, værdier, kultur, ledelsestænkning og egen organisationsforståelse
De tre niveauer bidrager hver især meget forskellig *værdi* og forskellig *stemthed* til den organisatoriske praksis
Ligeledes er de hver især udtryk for forskellige niveauer af bevægelsesfrihed i ledelsesrummet og i processerne samt for, i hvilket omfang organisationen kan realisere sit iboende potentiale og hvilke dele af dette, det vil udfolde
Kapitlet er formuleret i en særlig luftighed, da det ikke er tænkt som handlingsanvisende, men udelukkende som en forhåbentlig tilpas forstyrrelse og dermed som inspiration til et anderledes afsæt til ledelsestænkning

Ledelse som navigation

Ledere beretter ofte om deres praksis, at de overvældes af den stigende kompleksitet og at de anvender megen tid og opmærksomhed på at navigere i denne

På denne måde risikerer man ureflektet at kæmpe for blot at holde kursen og risikerer desuden at kompleksitetsreducere og dermed miste blikket for de større og determinerende sammenhænge

Man har i dette mode tendens til at holde krampagtigt fast i roret og er mere opmærksomme på søkortet end på de mange kræfter, som tilsammen giver bevægelse i fartøjet

En sådan ledelsesform kan være smertefuld og udmattende og vil på den lange bane slide grundigt både på den enkelte leder og på organisationen som sådan

Vi kan i denne analogi ikke styre de uforudsigelige faktorer, i dette tilfælde vinden og strømmen, men vi kan anvende disse kræfter til at skabe fremadrettet bevægelse

Ledelse som orkestrering

Som ledere og system får vi ofte til opgave at eksekvere en overordnet, organisatorisk strategi eller forandring

En sådan vil ofte være defineret som et mål eller en ønsket fremtidig tilstand, men uden en mere præcis angivelse af processerne, som leder i denne retning

Typisk vil strategien være forankret i direktionen eller i det politiske system og dens formål ikke være til diskussion, hvorimod der til en vis grad kan improviseres, når der er tale om, hvordan den kan virkeliggøres i praksis

Denne type ledelse kan sammenlignes med orkestrering, som vi kender den fra den musikalske verden, i hvilken en dirigent i samarbejde med orkestret skal virkeliggøre komponistens vision med et givet værk

Når dette er sagt, vil en strategi på samme måde som et partitur angive en række retningslinjer for udførelse, men også levne et vist rum for og frihed til dirigentens ønsker

Fokus på dirigentens kompetencer

Musikere er professionelle, og professionelle vil ledes af professionelle ledere, det vil sige en leder, som kan sin ledelse og som kan udøve ledelse, som dur til noget og som samtidig respekterer musikernes individualisme og kompetencer

Dirigenter fortæller, at orkestret indenfor de første tolv sekunder beslutter, om dirigenten er en værdig samarbejdspartner eller ej, og man kan spørge sig, om dette også gør sig gældende indenfor alle andre former for ledelse?

Det, dirigenterne vurderes på, er deres gestikulatoriske referencepunkt, som er dirigentens sprog og er det *klangfelt eller den tredimensionelle energi*, som vi alle som mennesker besidder

I andre sammenhænge ville man nok benævne dette personlig impact eller autenticitet sammenkoblet med faglig dybde, som i enhver sammenhæng vil være afgørende for, at lederen af organisationen får legitimitet til at lede

Ledelse som orkestrering

Som dirigent vil man være komponistens advokat, hvilket betyder, at opgaven vil være at realisere komponistens intention i skabelsesøjeblikket af værket

Opgaven er desuden at bringe komponistens formler til at klinge, til at leve, på samme måde som en mesterkok kan løfte en abstrakt opskrift til ophøjet kunst

En forudsætning for at dirigenten kan overskride denne tærskel er, at hun eller han for en tid formår at glemme sig selv i og dermed blive ét med musikken, det vil sige midlertidigt at slippe den ydre, men fastholde den indre kontrol

Hvis man desuden som dirigent har modet og kompetencen til at fortolke musikken i et balanceret symbiotisk samspil med orkestret, kan både processen og resultatet blive magisk

Sidstnævnte vil, som det fremgår af ovenstående, rumme elementer af det, som tidligere er benævnt samskabelse

Ledelse som orkestrering

Dirigentens ubetingede afsæt er komponistens partitur, og indenfor dette kan dirigenten som nævnt tage sig visse friheder til tolkninger, og der findes desuden værker, i hvilke solister inviteres til at improvisere indenfor et par takter

Dirigenten kan i samarbejde med orkestret modulere lidt med hensyn til tempo og det musikalske udtryk, men vil dog stadig være bundet af rammen i partituret og vil aldrig kunne overskride denne radikalt

Musikken kan imidlertid transponeres til andre tonearter eller i enkelte tilfælde, hvor dette er angivet, transkriberes til andre instrumenter og musikalske konstellationer

Nogle dirigenter er meget autoritære og kompromisløse i deres direktion, andre mere legende og til tider eksperimenterende på kanten af partituret

Denne dels frie, dels begrænsede, udtryksform udgør i en ledelsesmæssig sammenhæng et andet niveau af ledelse

Et genbesøg i afsættet

En komponist kan ifølge Carl Philip Emanuel Bach ikke bevæge sit publikum, såfremt han ikke selv i kompositionsprocessen er bevæget og i bevægelse

Og en leder kan ikke bevæge sin organisation, hvis ikke hun selv er bevæget, eller med andre ord passioneret, har en stærk intention og vil noget særligt med sin organisation

Ovenstående udsagn refererer, som man vil se, tilbage til tidligere kapitlers antagelse, at ledelse kan forstås som en bevægelse, som initierer andre bevægelser samt at lederen på samme tid bevæges og bevæger

Ligeledes refererer udsagnet til det forhold, at ledelse på samme måde som musik vil basere sig på mobilisering af de affektive kræfter, som vil lede til udfoldelse og handling

Samtidig bygger disse to udsagn bro til det næste forståelsesniveau for ledelse, nemlig den koreografiske analogi

Ledelse som koreografi

Et tredje niveau af ledelse kan beskrives med analogien ledelse som koreografi, hvori vi kan låne tænkning og begreber fra dansen som kunstart

Oprindeligt betød koreografi at give orden til bevægelse, bring order to steps, hvilket kan forstås som en disciplinering af en form for tilfældighed eller uorden

Processen i moderne koreografi indeholder først og fremmest koreografens, men også dansernes forestillinger om det, som kunne komme eller opstå i processen

Der er en åbenlys *cirkularitet* mellem billedet om det emergende i koreografens forestillinger og de spontane bevægelser, danserne foretager, mens de tentativt læner sig ind i koreografens initiale rum

Den koreografiske konstruktion rummer givetvis en rettet-hed, men også en åbenhed for det, som måtte opstå i den gensidige, kreative proces

En parentes - liv vil liv

Måske der er en forbundenhed mellem individets og organisationens indre og ydre virkeligheder?

Organisation kan i et strukturelt perspektiv forstås som en bevidst konstruktion, men i et eksistentielt perspektiv også som udtryk for en sammenfatning af en lang række individuelle men nu og da forbundne, længsler og livsytringer

Såfremt vi som ledelse vælger at overhøre organisationens mange individuelle og spontane livsytringer, kan vi antage, at ledelsesformen vil blive oplevet som stram og autoritær eller måske ligefrem som umenneskelig

Hvis vi derimod lægger øret til jorden og endog deltager i dele af de organisatoriske ytringer og dialoger, vil vi dels få vigtig information om organisationen, dels blive oplevet som imødekommende, tilgængelige og åbne for nye input, som konstruktivt kan bidrage til organisationens udvikling

Ledelse som koreografi

Den koreografiske proces har som nævnt gennem tid udviklet sig fra en stram disciplin i en retning mod processer af gensidig samskabelse eller fællesskabelse

I nyere koreografi kan man i udgangspunktet typisk lægge ud med fragmenter til ideer til bevægelse, som sættes cirkulært i spil i rummet, det vil sige små bevægelser, som danserne tentativt kan tilknytte sig

Koreografens oprindelige ide kan forstås som en mental eller måske emotionel arkitektur, som vil være en invitation i skitseform til dansernes eksplorative udfoldelse

Danserne griber i processen disse skitser og fragmenter og undersøger, leger og eksperimenterer med disse og tillægger dem egne impulser, tolkninger og responser

På denne måde vil de skiftende positioneringer i konteksten udfordre konteksten, som derefter muligvis vil forandres og åbne for anderledes og nye positioneringsmuligheder

Ledelse som koreografi

Koreografen, som er leder af denne komplekse proces, må først og fremmest både kunne læse men også sætte eller definere en kontekst, i dette tilfælde en æstetisk ramme

Kontekst vil i denne sammenhæng ikke være en fast rammesætning, men vil udgøre en plastisk form, som fortløbende vil forandre sig med de skiftende positioneringer

Koreografen må derfor have kontakt til sine kreative forestillinger samt kunne kommunikere disse på en måde, så de dels kan gribes af danserne, dels så danserne inspireres til kropsligt og kognitivt at udvikle videre på disse

Processen er tydeligvis cirkulær, men koreografen må også kunne forholde sig lineært til, hvilke dele han ønsker udviklet, og i hvilke dele, han vil redigere eller sortere fra

På denne måde vil processen være karakteriseret ved en kontinuerlig bevægelse mellem det faste og det flydende, mellem det cirkulære og lineære

Den koreografiske kompetence

Koreografen må i et metaperspektiv kunne holde både dansernes kompetencer, deres udvikling gennem processen, potentialerne hos og mellem de enkelte dansere, egen kreative og æstetiske vision, processen i gruppen og timing og balancen i bevægelserne mellem hænderne

Produktet, som i dette tilfælde vil være ganske flygtigt og aldrig vil kunne reproduceres i detaljen, opstår næsten organisk i processen

Koreografens ledelsesmæssige udfordringer vil i denne sammenhæng være at bevæge og på samme tid lade sig bevæge men *ikke tage sig selv i bølgen af samskabelse* og til stadighed fastholde sit ansvar for fortløbende at redigere i de stadig skiftende positioneringer i rummet

Ledelsesmæssigt indebærer en sådan balance *en kompetence, med hvilken vi på samme tid kan holde fast og folde ud*

Den koreografiske analogi - Perspektiver

Jo mere flydende den globale, samfundsmæssige og organisatoriske kontekst udvikler sig, jo mere dynamisk vil den blive, og jo større et *samskabelsespotentiale* vil den rumme

I denne sammenhæng vil den koreografiske ledelsesanalogi være en af de måder, hvorpå vi i det flydende kan gribe, begribe og håndtere fragmenter af bevægelser og give disse en midlertidig og anvendelig form i den organisatoriske kontekst

På denne måde vil *ledelse kunne forstås som arkitekturen omkring de mange organisatoriske bevægelser, men samtidig også som en plastisk arkitektur, som lader sig forme af og giver form til de mange spor, som individer og grupper i organisationen sætter*

En sådan ledelsesform vil af både ledere og organisation fordre, at man formår midlertidigt at slippe dele af den ydre kontrol uden af denne grund at give afkald på den indre integritet og fasthed

Orkestrering og koreografi

Både orkestrering og koreografi rummer som det fremgår af ovenstående på hver sin måde elementer af både samskabelse og ledsagelse

I orkestreringen vil fokus være, med en vis omend begrænset friheds- og tolkningsgrad, at transformere noget rammesat til et koordineret, fælles udtryk, hvilket i nogle orkestreringer potentielt kan udtrykke sig som en samskabelse

En sådan proces vil i sin natur sigte mod en konvergens og derfor rette sig mod en vis ensartethed, mod en harmonisering af de mange indsatser, og en sådan proces fordrer, at musikerne ikke blot selv præsterer, men i høj grad formår at lytte og koordinere egen indsats med resten af orkesteret

I analogien om orkestrering forventes orkestret desuden at lægge sig op ad og ledsage dirigentens instruktioner på samme måde som dirigenten i en cirkularitet direktivt ledsager den samlede proces eller det hele, musikalske udtryk

Orkestrering og koreografi

I koreografien bliver den oprindelige ide rammen, indenfor hvilken vi kan improvisere og ledsage de skiftende positioneringer, som opstår i processen, og være åben for, hvor disse i et samspil med den plastiske ramme fører os hen

En sådan proces vil sigte mod en *koordineret forskellighed*, flertydighed eller mangfoldighed, i hvilken koreografen kan hente yderligere inspiration

Den sidste del af den koreografiske proces vil dog rumme elementer af konvergens, idet det endelige produkt for ikke at stikke i alle retninger og for at kunne opføres, må have en vis fasthed og konsistens

Såfremt vi tager højde for den kompetente organisations store selvorganiserende potentiale og dens evne til kreativt at konstruere sig selv ind i fremtiden, vil en sådan koreografisk og samskabende ledelsesform med et vist mod kunne praktiseres mange steder og i mange sammenhænge

Betragtninger om enshed og forskelle

Vi ved, at *enhver form for proces og enhver form for organisering fordrer en iscenesættelse eller rammesætning*, for i modsat fald ville organiseringen agere anarkistisk

Med en reference tilbage til analogierne orkestrering og koreografi vil det være rimeligt at antage, at *organisationen ligeledes har behov for mangfoldighed og forskelle*

For uden rammesætning vil organiseringen miste den form, som skal give kraften retning, og uden forskelle vil den miste de asymmetrier, som på sigt skal udfordre og udvikle den

Det vil derfor til stadighed være ledelsesmæssigt vigtigt at *søge efter balance mellem enshed og forskelle*, mellem kontekstualisering eller ramme og den frihed, som gives indenfor rammen

Og det refleksive spørgsmål, ledelsen jævnligt må stille sig selv, må være, hvor meget af det organisatoriske gods som nødvendigvis må være ens og koordineret, og hvor meget vi i et strategisk perspektiv må fastholde som forskelligt?

Kapitel 5 - Metakompetencer i et bevægelsesperspektiv

At kunne save med en sav er en færdighed, at gribe, begribe og transformere begribelsen helt ud i fingerspidserne vil være en kompetence, og det at møde den ydre kompleksitet med en tilsvarende indre kompleks begribelse og dermed åbne for nye udsigter og mønstre vil kunne benævnes som en metakompetence

Intro og kontekstualisering

Fokus har indtil nu været på bevægelsesperspektivet i ledelse, tilknytning og adskillelse, komplekse, responsive processer i den organisatoriske virkelighed, affekt og kognition, ledelse forstået som ledsagelse og orkestrering og koreografi som analogier for ledelse

Dette kapitel vil samle disse tråde i en beskrivelse af seks metakompetencer, med hvilke lederen kan gribe, begribe og håndtere ovenstående og organisatorisk kompleksitet

Kompetence skal i denne sammenhæng forstås som evnen til at transformere en tænkning eller forståelse til adækvat handling, i dette tilfælde ledelseshandling, eller med andre ord at bringe kvalificeret refleksion helt ud i hænderne, så den kan tilføre reel værdi til organisationen

Dele af kapitlet er en fri sammenskrivning dels af et kapitel fra Ledelse i en ny logik, 2002, dels af en række ikke tidligere udgivene essays, 2015, begge dele skrevet i samarbejde med cand. psych. Pia Lauersen

Hvad er metakompetencer?

I dette kapitel løftes abstraktionsniveauet, idet det omhandler beskrivelse af metakompetencer i et bevægelsesperspektiv, og bevægelsesperspektivet er her immanent, da kompetencerne netop kan forstås som bevægelseskompetencer

En metakompetence kan beskrives som en overordnet kompetence, som cirkulært forbinder sig til andre konkrete eller overordnede kompetencer, og er samtidig en kompetence, med hvilken vi kan observere mønstre og sammenhænge i et felt med mange komplementære elementer eller positioneringer og som nævnt i afsnittet om centrale begreber en kompetence som muliggør, at vi kan være og handle samtidig i flere niveauer af virkeligheder

Udviklingen af sådanne kompetencer vil være en ledelsesmæssig nødvendighed, såfremt vi skal kunne forholde os kompetent og handle adækvat i den stigende komplekse, organisatoriske virkelighed

Hvorfor fokus på kompetencer?

Ledelseslitteraturen omhandler overvejende, hvordan man som leder kan *forstå* den organisatoriske kontekst samt hvordan man kan *handle* adækvat i relation til denne, hvorfor der ofte vil være en black-box mellem tanke og handling

Der er til gengæld skrevet ganske lidt om, *hvorfra og med hvad vi handler*, det vil sige fra hvilken affektiv, emotionel, kognitiv og intuitiv position og med hvilke kompetencer eller med hvilken indre semiotik, vi som ledere handler

Det kan selv sagt være et uforsigtigt træk at fokusere på lederens klangbund, evner og kompetencer, men skal alligevel gøres her, da det har afgørende betydning for kvaliteten og effekten af ledelse

Dette kapitel nærmer sig disse temaer, nemlig det menneskelige grundlag for metaperspektivet og en række overvejende kognitive metakompetencer til begribelse og håndtering af den organisatoriske kompleksitet

Det personlige grundlag

For at kunne fungere optimalt på dette tidspunkt i historien må mennesket udvikle tre basale og nødvendige personlige forudsætninger, nemlig *evnen til adskilthed, alenehed og abstraktion*

Dette personlige grundlag har afgørende betydning for den menneskelige væren, kunnen og gøren og udgør desuden fundamentet for metaperspektivet eller metakompetencen

Det er tankevækkende, at dette grundlag for en stor del udgøres af emotionelle egenskaber, som sidenhen i udviklingen vil udfolde sig som integrerede, kognitive kompetencer

Således udvikles evnen til adskilthed, alenehed og abstraktion tidligt i menneskelivet, og vi ved, at såfremt disse processer forløber smertefrit, vil personen senere i livet lettere kunne konstruere den tilhørende kognitive overbygning

I modsat fald vil en utilstrækkelig emotionel udvikling af disse få betydning for udvikling af metaperspektivet

Det personlige grundlag

Til adskillelsesevnen svarer som beskrevet i et tidligere kapitel evnen til at kunne tilknytte sig, eller rettere evnen til mentalt at kunne være frit i bevægelsen mellem tilknytning og adskillelse

Til alenehedsevnen svarer evnen til samhørighed og nærhed, og særlig alenehedsevnen vil være grundlaget for at udholde både adskillelse og abstraktion, idet vi i begge disse tilstande midlertidigt har adskilt os fra det nærværende

Til abstraktionsevnen svarer evnen til at være og handle i det konkrete, eller mere præcist at kunne flyde frit i feltet mellem det konkrete og dets abstraktioner

Som det fremgår af ovenstående kan disse begrebspar, hvad der også gælder for de øvrige begrebspar, som beskrives her, med fordel karakteriseres som bevægelser og kan sammenlignes med DNA spiraler i konstant fluktuerende bevægelser

Lederens kompetencebehov

Som leder vil man i den komplekse, organisatoriske virkelighed have behov for at kunne *håndtere de parallelle virkeligheder*, som repræsenteres af de organisatoriske paradokser og dilemmaer

Ligeledes vil man have behov for at være *mentalt flytbar* eller med andre ord at kunne positionere sig i forhold til de mangfoldige, organisatoriske logikker og paradigmer

Man må, såfremt man arbejder strategisk, kunne *håndtere* det kort- og langsigtede i form af *forskellige tidsligheder*

Desuden må man kunne *begribe og definere helheder*, det vil sige dels kunne læse, dels selv kunne sætte eller definere de nødvendige organisatoriske kontekster eller rammer

Lederen må også som forudsætning for at kunne udvikle organisationen formå at *se alternative vinkler ind i helheden*

Og endelig må lederen have kompetencen til at *konstruere* et meningsfuldt, *organisatorisk fælles tredje*

Seks ledelseskompetencer

Med afsæt i disse ledelsesmæssige kompetencebehov kan vi genbesøge fem tidligere definerede kompetencer (Ledelse i en ny logik, 2002) og til disse tilføje en sjette

Hypotesekompetencen, som spørger: hvad ser vi, hvis vi anlægger andre præmisser for virkeligheden?

Iscenesættelseskompetencen, som spørger: hvordan kan vi med fordel arrangere og ledsage processen?

Kontekstkompetencen, som spørger: hvad fremstår, og til hvilke andre sammenhænge kobler dette sig?

Dialogkompetencen, som spørger: hvordan kan vi konstruere nye forståelser og virkeligheder sammen?

Positioneringskompetencen, som spørger: hvad ser vi hvor, hvorfra ser vi det og hvordan kan jeg holde mig bevægelig?

Innovationskompetencen, som spørger: hvordan kan vi konstruere anderledes bevægelser, som radikalt overskrider vores egen tænkning og dermed sin egen præmis?

Hypotesekompetence

Med denne kompetence kan vi forestille os, at noget kunne være anderledes, og vi vil, ved at udfordre og lege med præmissen for det nærværende, for det som er, kreativt kunne formulere hvordan

Vi kan med hypotesen konstruere billeder eller narrativer i et spændingsfelt mellem det eksisterende og ikke-eksisterende og gøre dette både fremad- og bagudrettet

Vi kan frigøre os fra, men også tage afsæt i, det faktisk allerede eksisterende, hvorved vi kan se og gå i dialog omkring anderledes mulige, fremtidige og ønskede tilstande

Med denne kompetence kan vi forestille os og sammen konstruere bevægeligt i tid og rum for at realisere drømme og scenarier, der enten forlænger eller forkorter afstanden til virkeliggørelsen af vores rationale, vision eller strategi, hvorved vi allerede med hypotesen påbegynder en subtil bevægelse

Hypotesekompetence

Formålet med hypotesekompetencen er få øje på afsæt for nye bevægelser og dermed andre fremtidige tilknytningsmuligheder

På denne måde kan kompetencen beskrives som evnen til at ledsage afsættet for nye bevægelser og samtidig sikre, at disse ikke bliver luftige og svært realiserbare

Karakteristisk for hypotesen er, at den ikke rummer et krav, men er let og legende og altid vil indeholde sin egen antagelse, hvorved den bliver kreativt håndterbar

Når vi med denne kompetence antager i hypotetisk form, lægger vi os op ad de optagetheder eller mulige optagetheder, som er i spil i rummet

Hypotesekompetencen kan ligeledes beskrives som evnen til at balancere bevægelsen mellem kompleksitetsreduktion og kompleksitetsudvidelse i den organisatoriske virkelighed

Iscenesættelseskompetence

Med denne kompetence kan vi gøre det uoverkommelige overkommeligt, det ikke-udfordrende udfordrende og undertiden begge dele samtidig

Når vi arbejder med lange og komplekse strategiske træk, kan vi desuden dele den lange bane op i overskuelige sekvenser, dosere opgaverne og udfordringerne på en håndterbar måde og samtidig holde den røde tråd i processen

Iscenesættelsen kan desuden fungere som orienteringspunkter i en uoverskuelighed på samme måde som stokkene, som står langs en skiløjpe i en snestorm

Ligeledes kan kompetencen med en metafor definere bro-piller og brofag, delmål og delprocesser i det lange, mangfoldige træk i retning mod den fremtidige tilstand

Vi ved desuden, at manglende kvalificeret iscenesættelse ofte bidrager til uklarhed og slingrekurs i mange strategiske forandringsprocesser

Iscenesættelseskompetence

Formålet med iscenesættelsen er først og fremmest at fremhæve udtrykket og meningen i organisationens bevægelser samt at give et begribeligt sprog til mellemregningerne og processerne

Iscenesættelsen kan forstås som en række plastiske forme, som ikke har betydning i sig selv, men til stadighed fremhæver noget andet, og vigtigt, i processen

Med denne kompetence ledsager vi præmissen for, at det andet og centrale kan udfolde sig indenfor afgrænsningen

Iscenesættelsen åbner desuden for ikke tidligere eksisterende positioneringsmuligheder samt for, at mulighederne kan få plads i brudfladerne i forhold til en given kontekst

Iscenesættelse er et centralt element i det ledelsesmæssige håndarbejde, som med fordel bør indtænkes i og kobles til de strategiske og analytiske makroprocesser

Kontekstkompetence

Denne kompetence fungerer som to beskæringsvinkler, hvormed billedkunstneren eller fotografen udvider, flytter eller indskrænker sit motiv i helheden

Kompetencen gør os i stand til at beskrive en *forståelsesramme*, indenfor hvilken begivenheder, forandringer, positioneringer og bevægelser kan udspille sig

Heri er både elementer af sammenhænge og rammesætning

Det rammeløse vil ikke som forventet give plads til kreativitet, men blot skabe usikkerhed, idet vi altid vil have behov for at forholde os og positionere os op imod noget

Derfor vil det til enhver tid være nødvendigt at definere et vist mål af rammer, indenfor hvilke den enkelte eller systemet kan udfolde og udvikle sig kreativt og kompetent

Nødvendigheden af kontekstualisering betyder imidlertid ikke, at rammen skal defineres snævert, men understreger blot vigtigheden af at definere den *tydeligt*

Kontekstkompetence

Med kontekstkompetencen skaber vi bevægelse ved at ændre afstanden i optikken, idet formålet, når vi definerer en kontekst, er at *konstruere nye udtryk for en sammenhæng*

Vi fastfryser midlertidigt bevægelsen, hvorved det som fremstår vil være konturerne af og mønstrene i bevægelsen
Kontekstualisering er en synliggørelse af positioneringen og er ligeså *flydende* som bevægelsen mellem forbindelserne

Kontekstualisering svarer til en *begivenhed*, som vi responsivt og integrerende gerne vil tilknytte os

Begreberne vision, mission, rationale og strategi er alle eksempler på en kontekstualisering, som definerer *en ramme med udsigt mod fremtiden*

Når vi med antagelsen som forbehold kontekstualiserer åbent, fokuserer vi på en måde, hvorved vi fastholder forståelsen for, at fokus blot er et fokus og en midlertidig konstruktion, men ikke den endelige sandhed

Dialogkompetence

Dialog er en mellemmenneskelig kunst og måske den mest centrale ledelsesmæssige og organisatoriske kompetence

Dialogprocessen rummer to elementer, en indre og en ydre dialog, som fortløbende udfordrer, og måske konstruktivt forstyrrer, og gensidigt tilfører værdi til hinanden

Dialogen fordrer i et psykologisk perspektiv, at vi *midlertidigt formår at smelte den ydre kontrol, mens vi fastholder den indre fasthed og integritet*

I den indre dialogs metaperspektiv betragtes egen tænkning, i hvilken der opstår nye konstruktioner, udvidelser og afgrænsninger, som igen vil sætte spor i den ydre dialog

Med denne kompetence kan vi i relationen skabe fremtidig erfaringsdannelse i nuet og producere *et fælles tredje*, der udgør en brugbar forskel i organisationens egenforståelse

Dialogkompetence

I den ydre dialog bygges nye, fælles metakonstruktioner, da alle, som deltager i dialogen, via eget, unikke ståsted, vil stille egne metaperspektiver til rådighed for hinanden

Dialog kan beskrives som *sprogliggørelsen af de skiftende, gensidige positioneringer* i feltet, hvorved også den indre dialog indirekte vil blive en integreret del af den ydre

På denne måde kan dialogkompetencen beskrives som evnen til at give stemme til bevægelsen eller som evnen til at få sproget til at forbinde sig til positionerne i denne, hvorfor fokus for *dialogen vil være spændet mellem afsættet og det sagte*

Med fokus i dette spænd vil der opstå nye bevægelser og antagelser, og i dialogen vil vi, igen med antagelsen som et forbehold, ledsage og italesætte disse bevægelser

Dialog vil i en organisatorisk sammenhæng altid fordre en villeshed og en rettethed, som retter sig op mod den professionelle, organisatoriske kontekst

Positioneringskompetence

Med denne kompetence kan vi fra forskellige vinkler se ind i helheden og mentalt besøge forskellige organisatoriske virkeligheder, så vi kan skabe *sammenhæng mellem de organisatoriske niveauer, logikker og virkeligheder*

Vi har også brug for at kunne positionere os udenfor os selv for på denne måde at se os selv udefra, hvilket tidligere er beskrevet som et centralt element i mentalisering

Dette giver os muligheden for at observere egen tænkning eller forholde os til egen forholdemåde, hvilket igen vil åbne for, at vi ledelsesmæssigt kan positionere os adækvat i forhold til den givne kontekst

Fra de nye vinkler, som positioneringen åbner for, får vi adgang til andre dimensioner og andre perspektiver på virkeligheden

Vi vil dog aldrig kunne se alle positioner på samme tid eller se hele helheden eller situationsfeltet, og må derfor mentalt kunne sammenstykke dette billede

Positioneringskompetence

Med positioneringskompetencen kan vi vælge at være midt i bevægelsen, andre gange på sidelinjen i forhold til denne, hvilket indebærer forskellige måder, hvorpå vi kan være og handle i bevægelserne

Begge disse mulige former indgår, i sammenhæng med de øvrige kompetencer, i den ledelsesform, som tidligere er beskrevet som ledsagelse af de organisatoriske processer

Formålet med positioneringen er at *producere nye måder, hvorpå vi kan tilknytte os*

På denne måde relaterer vi os asymmetrisk i forhold til bevægelserne eller får midlertidigt asymmetriske positioner i forhold til disse og bliver for en kort tid adskilt fra feltet af bevægelser

Via adskillelsen i asymmetrien får vi overblik, så vi selektivt på ny kan knytte an til konturerne af bevægelserne

Positioneringskompetence

Som det fremgår af ovenstående indeholder positioneringskompetencen to kvalitativt forskellige bevægelser, dynamikker eller former

I den ene er der tale om, at vi *mentalt positionerer* os ud i dele af de organisatoriske logikker eller paradigmer med det formål at vi kan *forestille os*, hvordan de fungerer og hvilke spor, de sætter i den organisatoriske sammenhæng

I sin anden form vil positionering indebære, at vi ledelsesmæssigt *konkret i vores kommunikation positionerer os* på en bestemt måde med det formål at invitere organisationen til at indtage komplementære positioner

I dette sidste perspektiv kan vi således ikke tvinge systemet til at ændre adfærd eller positionere sig anderledes, men kan blot selv positionere os alternativt og antage, at systemet vil modtage invitationen og deltage aktivt i denne relationelle dans, som i enhver sammenhæng vil karakterisere ledelse

Innovationskompetence

Med denne kompetence ledsager og ispilsætter vi, som med de andre kompetencer, bevægelsen mellem adskiltheden og tilknytningen mellem en rettethed og en frisættelse

Den innovative kompetence kan forstås som, at vi, med en bevidst overskridelse af vores egen tænkning og selvforståelse, *lader konturerne transformeres og transcenderes i ledsagelsen af bevægelsen i positioneringer*

Disse mentale bevægelser og forestillinger udspiller sig i et kontekstualiseret og iscenesat felt mellem divergente og konvergente positioneringer, det vil sige mellem udvidelse og afgrænsning i den innovative proces

Innovation kan i denne sammenhæng mere enkelt formuleret forstås som *en bevægelse, som overskrider sin egen præmis* på en måde og i en form, som kan transformeres til en proces eller et produkt, der er anvendeligt for organisationen

Innovationskompetence

Med innovationskompetencen formår vi i en sådan grad at observere vores egne for-forståelser, at vi kan træde ved siden af disse, så vi ved siden af for-forståelserne kan ane konturerne af det emergerende eller anderledes mulige

Denne bevidste overskridelse af egen tænkning foregår imidlertid til stadighed med et forbehold, eller med andre ord, vil vi vedblive at adskille os fra det, vi har udviklet, fra os selv, så vi kan træde ind og ud af det

Vi er innovative, når vi ser konturerne af nye bevægelser og tilknytningsmuligheder og når vi kan vedblive at være i positioneringen, og endnu ikke bevæge os ind i kontekstualiseringen eller identifikationen men formår at holde feltet åbent og flydende

Med innovationskompetencen koreograferer vi både rummet og dansen i rummet på en sådan måde, at *dansen i rummet kan overskride rummet og skabe nye rum*, som overskrider og vil være komplementære til de tidligere

Ledelseskompetencernes anatomi

De følgende udsagn blev formuleret af en terapeut omkring de oprindelige fem metakompetencer

Menneskets hånd består af håndrodsknogler og fem fingre

Disse knogler er forudsætningen for at vi kan gribe en bold, og fingrene er forudsætningen for, at vi kan udføre mange af de aktiviteter, som hører livet til

Udviklingen af metakompetencen er, på samme måde som håndroden, en forudsætning for at kunne gribe og begribe i et tredimensionelt rum bestående af tid, hensigt og relation

De fem fingre, eller kompetencer, som alle udspringer af metaperspektivet, der kan sammenlignes med håndroden, udgør de øvrige forudsætninger for, at vi som ledere kan gribe, begribe og handle kompetent

Sammenhængen mellem kompetencerne

Hypotesekompetencen vil med antagelsen som forbehold åbne mulighed for, at vi kan være i noget, men samtidig også skabe præmisserne for, at noget nyt kan ske

Med kontekstkompetencen åbner vi for, at nyt kan opstå, men gør dette på en måde, så processen ikke bliver tilfældig, men får en rumlig rettedhed og kan blive til læring

Med iscenesættelseskompetencen skaber vi de plastiske forudsætninger for bevægelsen

Med dialogkompetencen udfordrer vi til stadighed egne, processuelle selvforståelser og giver sprog til de skiftende positioneringer

Med positioneringskompetencen åbner vi op for nye, mulige perspektiver og eventuelle tilknytningsmuligheder

Og med innovationskompetencen overskrider vi egen tænkning og udholder, at feltet mellem divergens og konvergens midlertidigt forbliver flydende

As we move along...

Såfremt vi formår at håndtere disse kompetencer, kan vi økonomisere med vores opmærksomhed og fortløbende tilknytte os eller adskille os, så vi bogstavelig talt ledelsesmæssigt *restrukturerer, mens vi nyskaber*

Alle kompetencerne skaber muligheder for nye forbindelser og for at kunne tilknytte sig det anderledes mulige

Metaperspektivet i processen medvirker til, at vi i processen kan adskille os fra eller tilknytte os til bevægelserne og samtidig observere konturerne af disse

Det er sandsynligt, at en del erfarne ledere allerede spontant og uden at have et teoretisk sprog for dette anvender ovennævnte kompetencer i deres ledelsespraksis

Nærværende kapitel er blot et forsøg på teoretisk at beskrive og sprogliggøre disse som en invitation til at lægge yderligere dybde og bredde til denne ledelsespraksis

Kapitel 6 - Sproget som ledelsesintervention

Sproget er aldrig uskyldigt, for med ordet kan vi skabe det livfulde, frisættende og smukke, eller vi kan skabe det grusomme, begrænsende og angstfyldte

Intro og kontekstualisering

Kommunikation vil som bekendt bestå af henholdsvis indhold og form, og i en organisatorisk sammenhæng vil indhold være betydningsfuldt, idet formålet *med kommunikation først og fremmest er at skabe størst mulig klarhed*

Når dette er sagt har det også betydning, hvad vi siger og hvad vi ikke siger, for indholdet bliver, selvom det ofte har mindre impact end formen, hørt, lige såvel som det ikke-sagte også til tider kan høres højt og tydeligt

Af denne årsag spiller den retoriske kompetence selvsagt en betydelig rolle i en ledelsesmæssig sammenhæng, hvilket vi har set udtrykt på godt og mindre godt i blandt andet det politiske liv

Dette kapitel vil ikke gå dybere i det retoriske felt, men fokusere på formen, med hvilken vi kan arbejde og orkestrere og koreograferer så den bliver til kunst og kan moduleres, så den skaber henholdsvis forgrund eller baggrund i det sagte

Ord skaber og forandrer

Vi kan med fordel have stor respekt for ordets magt, for et enkelt ord kan skade eller hele, såre eller glæde, lamme eller smelte, og ultimativt har vi i Løgstrups perspektiv når vi samtaler et stykke af den andens liv i hænderne

På denne måde er sproget ikke uskyldigt, idet ord skaber og forandrer, det vil sige at vi med sproget til stadighed skaber og genskaber virkeligheder

Wittgenstein mente, at mit sprog er min verdens grænser og udtalte desuden, at jeg ikke forstår, hvad jeg har sagt, før jeg hører mig selv sige det, hvilket sidenhen er blevet betegnet som translokutionaritet

Jeg er dog sikker på, at verden er større end sproget, for hvis ikke, vil verden være et smalt og fattigt sted at være

Ordet og sproget er måden, hvorpå vi kan kommunikere vore skiftende positioneringer og er nogle af de organisatoriske byggesten, med hvilke vi kan konstruere, dekonstruere og rekonstruere og give nye liv til systemet

Hvorfor må vi have et sprog?

Ordene og sproget er udtryk for og en tydeliggørelse af vore skiftende indre positioneringer i forhold til nogen eller noget og gør det muligt for os at følge egne og den andens bevægelser, eller hvis vi skal være præcise, at følge egne og andres tilknytninger og adskillelser

Havde vi ikke sproget, ville vi kun vanskeligt kunne læse den gensidige positioneringsdans, vi danser sammen, og det ville især blive svært at læse den andens bevægelser

Det siger også sig selv, at jo mere udbygget vores sprog er, jo mere præcist kan vi relationelt redegøre for vore egne bevægelser og skiftende positioneringer, hvorfor man kan sige, at *sproget ledsager og giver ord til en stor del af vore indre bevægelser*

Såfremt vi som menneske og som leder ikke har lyst til at gå vejen alene men gerne vil have den anden eller de andre med, eller enten ledsage eller ledsages, bliver evnen til at kommunikere sprogligt kvalificeret meget central i både en mellemmenneskelig og organisatoriske sammenhæng

Sproget som ledelsesintervention

Sproget er vores mest almindelige og anerkendte kommunikationsform, faktisk så almindelig, at vi kan forbavses eller næsten forskrækkes, når nogle kommunikerer til os på andre måder end i den formelle, sproglige form

Derfor må vi ikke underkende sprogets legitime og forankrede plads i den organisatoriske kontekst, for det er kanalen, på hvilken vi sender og lytter, når vi vil påvirke og påvirkes, bevæge eller bevæges

På denne måde vil det talte sprog, med de mange affektive og kognitive facetter det indeholder, til stadighed udgøre den måske mest kraftfulde ledelsesmæssige intervention i den organisatoriske kontekst som vi kender den

De følgende sider åbner perspektiver omkring sprogets kraft og, uden at jeg vil bevæge mig ind i det narrative felt eller adressere grammatikken, om hvordan sprog i sin mere poetiske form i sig selv sætter spor og skaber nye virkeligheder

Ord skaber, sætter spor og forandrer

Enhver kommunikation vil i sig selv være en emotionel eller kognitiv konstruktion, og vi vil, når vi samtaler, til stadighed skabe emotionelle og mentale virkeligheder sammen

I denne proces vil vi samtidig, hvis vi vel at bemærke påvirker og lader os bevæge, til stadighed skabe og genskabe os selv og den anden (Bateson)

På denne måde vil enhver sproglig handling skabe bevægelse i relationen, hvilket dog ikke indebærer, at alt udfoldet sprog vil have den samme effekt i systemet

De kraftfulde ord vil sætte spor i organisationen og føre til handling, for de rammer et dybt sted, som fører til nysgerighed og interesse, som fører til nye ord og ny handling

Man kan forestille sig, at de små ord skaber den nødvendige systemiske understrøm, hvorimod de store ord vil skabe tydelighed og mobilisere organisatorisk handlekraft

De mangfoldige organisatoriske sprog

Sproget og de enkelte ord, som tilsammen udgør sproget, udtrykker sig kvalitativt meget forskelligt afhængig af de niveauer, som beskrives af Pierce og Cronen i konceptet Coordinated Management of Meaning

Disse niveauer omfatter som tidligere beskrevet det kulturelle eller diskursive, det organisatoriske, det individuelle, det relationelle, begivenheden og det talte ord

I sproget på de øverste organisatoriske niveauer bor *information*, på de nederste *exformation*, som har potentialet til at udfordre informationen, eller med andre ord, i *exformation* ligger positioneringen, i de øverste niveauer det indfoldede, i de nederste niveauer det udfoldede

Den sunde organisation formår at lytte begge veje, hvorfor det til enhver tid vil være en ledelsesmæssig udfordring at skabe bevægelse mellem de indfoldede og udfoldede ord og sprog og skabe rum for heteroglossi og polyfoni, de mange stemmers udtryk

Ord har vægt og fylde

Ord kan ikke blot være tomme ord, for i en organisatorisk sammenhæng må de adressere centrale temaer, værdier og klare billeder af fremtiden, eller med en anden formulering, de må adressere det nærværende og vedkommende

Desuden må ord have både en æstetisk form og et kraftfuldt indhold, hvis de skal fastholde deres magt og magi og ikke miste deres mening, vægt og substans

Nu og da kan de store kraftfulde ord åbne for rigtig mange små ord, som vendes og drejes i organisationens rum og kroge, og på samme måde kan vi som ledere lytte til de mange små ord, som hviskes eller råbes i organisationen og transformere disse til store ord, som på samme tid både kan åbne og samle

Når vi på denne måde sammentænker systemets mikro- og makroprocesser, vil vi som organisation kunne se det store i det små og det små i det store, hvilket er identisk med liv og konstruktiv bevægelse i organisationen

Sproget og den etiske fordring

Tidligere kapitler har ganske vist inviteret til at træde anderledes stier end de mest almindelige ledelsesveje, men der er ikke tvivl om, at det talte sprog vil spille en central rolle i en hvilken som helst ledelsesform

Derfor vil en veludviklet sproglig eller retorisk kompetence kunne bringe os rigtig langt mod en kvalificeret ledelsespraksis, for uanset hvor mange kommunikationskanaler organisationen spiller på, vil den vedblive at tale og samtale

Imidlertid er *sproget ikke gratis, for det bevæger den anden og nu og da hele systemer*, hvorfor det også har potentialet til at manipulere og forføre, for *det sagte vil til enhver tid være et villet eller ikke-villet indgreb i den andens univers*

Der bør derfor også i måden, hvorpå vi som ledere anvender sproget i udgangspunktet en etisk fordring, nemlig en forpligtelse til at anvende denne fælles gave med opmærksomhed, respekt og nænsomhed

Ord skaber og samskaber

Som mennesker kan vi ikke undgå at udtrykke os, eller med andre ord, vi kan ikke ikke-kommunikere, blot kan vi med fordel, når vi gør dette, være opmærksomme på, om vores udtryk har til formål at *udtrykke eller at gøre indtryk*

Ligeledes kan du ikke undlade at lede eller at tage lederskabet på dig, for *når du tager ordet, leder eller styrer du med det sagte*, om du vil det eller ej, de andres opmærksomhed i en bestemt retning

Sproget skaber virkeligheder, for sproget er en skabende kraft, og når vi har sproget i vores magt, kan vi i et vist omfang skabe, hvad vi vil både i os selv og i vore omgivelser, og at magte dette forpligter stort til at skabe ansvarligt

Sproget skaber virkeligheder, men vi skaber ikke alene, for sproget har også en samskabende kraft, og *når vi sammen magter sproget, kan vi skabe fælles, bæredygtige virkeligheder*

Om ordets magt

Vi ved, at det enkelte ord potentielt har stor magt, og dette gælder både for den, som udtaler det og for den, som lytter, og på denne måde kan vi med Løgstrups tænkning i samtalen meget vel have den andens liv i hænderne, for der findes

Ord, som skaber nærhed og ord, som skaber afstand

Ord, som inkluderer, og ord, som ekskluderer

Ord, som skaber tilknytning eller adskillelse

Ord, som integrerer eller ord, som splitter ad

Ord, som vækker glæde og ord, som smerter

Det talte ord vækker ikke blot noget i den andens indre, men også, via translokation, i den, som taler ordet, og når vi ved, at det, vi giver opmærksomhed, vokser, ved vi også, at *vi ultimativt bliver resultatet af, hvad vi føler, tænker, siger og gør*

Det talte er større end ordet

Sprog er ikke bare en rationel sammensætning af ord, for sproget er også pauserne, det som ikke siges og det, vi ikke ved, at vi ved, og som ligger gemt i os, det er hensigten og intentionen bag det sagte, det er meningen i det sagte og meningen i det opfattede, og indimellem og omkring alt dette er det også musikken i det talte og dansen i den sproglige udveksling

Efter denne beskrivelse af sprogets udstrakte kompleksitet burde det stå klart, at det sproglige udtryk og især samtalen mellem to eller flere personer ikke kan beskrives teknisk og med præcision, for mange elementer er i spil i det sagte og i udvekslingen, og mange sanser er på arbejde i dette felt

Vi kan derfor antage, at ganske vist er det muligt at skabe bevidsthed om nogle af disse dynamikker, men størstedelen af det, som er i spil i sproget og i samtalen, udspiller sig i fornemmelsens og intuitionens domæne

Sproget lever, men lever usikkert i relationen

Vi kan aldrig med sikkerhed vide, hvordan vore ord bliver opfattet, medmindre vi spørger ind til, hvordan den anden har forstået, og selv da kan vi ikke være sikre, for den anden kan jo ikke tænke mine tanker og derfor ikke helt forstå min forståelse

Sprogets formål er mellem mennesker at kommunikere følelse, forståelse og mening, som kan lede til fornyet forståelse og handling, hvorfor sproget nødvendigvis må eksistere i relationen mellem enten mig-mig eller mig-dig

Derfor mister sproget sin mening og forbliver en abstraktion, såfremt det ikke midlertidigt kontekstualiseres i enten din eller min virkelighed, det vil sige hvis det løsriveres fra relationen

På denne måde kan man sige, at sproget på den ene side er en tør abstraktion, og på den anden side først lever, men lever flygtigt, når det er i bevægelse og bevæger i relationen

Sproget er en abstraktion

Sproget er per definition en abstraktion for noget konkret, en luftig konstruktion, for vi kan jo ikke flytte rundt på det konkrete i hele universet, hver gang vi vil kommunikere

Vi ved således, at kortet ikke er identisk med landskabet, men kun en abstraktion over virkeligheden, hvorfor vi dels kan blive overraskede, dels tabe det hele billede i oversættelsen fra abstraktion til virkelighed

Sproget skaber billeder, men indre billeder er også abstraktioner, og derfor kan det som i den øverste ledelse begyndte som eksklusiv design når det transformeres ned gennem organisationen ende med at ligne en rusten damecykel

Såfremt vi, i så stor og kompleks sammenhæng som en organisation er, vil skabe stærke og livfulde sammenhænge mellem abstraktionen og det konkrete, må vi skabe rum for multiple dialoger, i hvilke de mangfoldige fagligheder, funktioner og tænkninger kan blive hørt og tilknytte sig og give mening til abstraktionerne

Ord skaber og mobiliserer til handling

Ord danner billeder, de vækker vores følelser og tanker så vi resonerer emotionelt og kognitivt med det sagte, og de taler desuden til vore begreber, så vi forstår, for vi begriber med vore begreber

Billeder eller narrativer kan skabes og disse kan forandres og i et vist omfang med ganske få ord gøres fælles, hvilket er centralt, når vi som ledere vil skabe en tilnærmet fælles rettetthed for den organisatoriske indsats

Og sproget vækker følelser og i dette tilfælde en konvergerende bevægelse, hvorved vi sammen kan begynde at bevæge os og måske sammen konstruere nye virkeligheder

På denne måde vil ordet eller *sproget*, såfremt det rummer mening, til hvilken vi vil tilknytte os, *udgøre en handling i sig selv, nemlig som første skridt i en lang række handlinger med stigende kraft og intensitet*

Et ord kan ændre verden

Sammenhængen eller konteksten betinger per definition, hvad som kan siges i sammenhængen, men også hvordan det sagte kan forstås

Ikke desto mindre kan et enkelt ord udfordre og forandre sammenhængen, i hvilken det bliver sagt, som eksempelvis da Obama i en helt anden sammenhæng udtalte, at 'Vi sammen må finde en måde at tale på, som kan hele det, som skal heles', eller når Bernie Sanders udtaler, 'It's not our job to divide, we're here to bring people together'

På denne måde kan få og enkle ord, udtalt fra den rette position og på det rette tidspunkt, sætte dybe spor i store dele af verden

Den kompetente leder overvejer nøje, hvordan hun eller han skal belægge sine ord, hvor i den organisatoriske kontekst hun intervenserer med sin kommunikation og er opmærksom på timingen i præcist hvornår hun gør det

Ord sætter spor

Når vi samtaler med den anden, vil noget af det vi siger, nemlig det, som er betydningsfuldt for den anden, sætte spor i den anden, som vil tilknytte sig til dette

På denne måde vil alt som siges og gøres i systemet sætte spor hos nogen i systemet, som igen vil tilknytte sig og videreformidle det, som er meningsfuldt for den enkelte, og sætte endnu nye spor i andre og andre dele af systemet

Meget af den oprindelige mening vil sandsynligvis gå tabt eller blive fortolket og forandret, nogle ville kalde det 'lost in translation', idet vi kun kan se det, vi kan se, og kun høre det, vi kan høre, hvorfor præcisionen selvsagt vil gå tabt

Ikke desto mindre sættes i de organisatoriske dialoger uendelig mange spor og banes mange stier, som med tiden, og såfremt tilstrækkelig mange spor peger i samme retning, vil udvikle sig til trafikerede veje af potentielt strategisk betydning

Sproget forbinder og giver rettethed

Sproget rummer potentialet til at åbne for kreativitet og nytænkning, hvorfor vi med fordel kan lære ikke at tale til frygten i hinanden, men at tale op til modet, til at gøre det livgivende og nødvendige, så vi sammen kan konstruere organisationer, som er et godt sted for mennesker at virke

Sproget er det formelle kommunikationsrum, som muliggør at vi sammen kan koordinere vore forståelser og længsler, og på denne måde kan ord åbne nye mulighedsrum og give mod og vilje til handling

Med sproget kan vi ikke blot *italesætte*, men også *aftalesætte* og skabe fælles ansvar, og således bliver sproget også handlingsrettet, for det rummer en intention, som sættes i spil rettet mod en virkeliggørelse af vores fælles intentioner

Med sproget kan vi som ledere konstruere, beskrive og skabe sammenhænge og således binde mennesker sammen om en fællesrettet indsats

Sproget er mere end et redskab

På et niveau kan sproget beskrives som et blandt flere redskaber, med hvilket vi som mennesker kan gøre os begribelige for og skabe bevægelse i hinanden

Set i dette perspektiv vil sproget være instrumentelt, men vil også indebære en kompleksitetsreduktion, idet det blot repræsenterer en begrænset repræsentation af virkeligheden

På et andet niveau er sproget ikke bare et redskab, men vil have vægt og betydning i sig selv og vil kunne betragtes som en kunstnerisk udtryksform, med hvilken vi, såfremt sproget er tilstrækkeligt rummeligt og nuanceret, kan udtrykke de subtile indvendige og udvendige tilstande

Og endelig er sproget, omend det ikke er identisk med virkeligheden, en æstetisk disciplin og en måde, hvorpå vi kan vække sansninger og indånde betydninger

Ord, som vækker følelser

Tanken kan betragtes som handling på et lavere energiniveau, og for at tanken kan blive til handling må der som tidligere nævnt knytte sig en stærk følelse til denne

Denne forståelse indebærer, at tanketung ledelseskommunikation risikerer at blive tomme ord og derfor må rumme ord, som vækker affekt og emotioner i organisationen, for uden følelser ingen mobilisering til handling

Sådanne ord er eksempelvis ord, som bliver til billeder hos de, som lytter, eller billeder i sig selv, metaforer eller analogier, emotionelt sprog, ord som refererer til forskellige dele af kunsten, som refererer til det maskuline eller feminine, det rationelle eller det legende, det gode eller det onde, det sande eller det falske, det smukke eller det uskønne, det modige eller det forsigtige, det kraftfulde eller det svage

Sådanne ord tager ikke luften ud af indholdet i kommunikationen, men vil til gengæld styrke substansen i budskabet

Bevægelsen i sproget

Sproget rummer en uendelig kraft og skønhed, for det favner både æstetikken i ordvalget, musikken i talen og dansen i de gensidige dialogiske udvekslinger

Pausen har her en særlig vigtighed, for musik ville ikke være musik uden mellemrum mellem noderne, og tale ikke være tale uden pauser mellem meningene

Æstetikken i ordvalget beånder det talte, og musikken i det talte giver med sine intonationer og pauser liv til indholdet og dansen, i hvilken vi træder ind og tager plads eller træder tilbage og giver plads, hvilket løfter dialogen til en mellem menneskelig kunst

På denne måde har lederen flere centrale instrumenter til rådighed i sin kommunikation med organisationen, med hvilke hun med bevidsthed og på forskellig vis kan lade sig bevæge og selv skabe bevægelse i systemet, hvorfor kommunikation er for vigtig til nogensinde at blive tilfældig

Om ord og mening

Ord giver mening, når vi tør lade os påvirke af dem, og så kan de endda tilføre mening, som lå ud over de tanker, som lå bag ordene, da de blev tænkt og talt

Denne mening ligger ikke i ordene alene, men i høj grad i den tolkning, vi giver eller den mening, vi tillægger ordene, for den eneste mening vi kan tilskrive det derude, er den mening, som resonerer med vores indre univers

En sådan meningsdannelse kan både bygge bro eller skabe afstand, og på en god dag bygges broer mellem meningen i det talte og meningen i det hørte, hvorimod afstand meget vel kan opstå i forskellen mellem det udtrykte og meningen i det hørte

Ligeledes kan en særlig form for afstand skabes, såfremt der ikke er *kongruens mellem det sagte og måden, hvorpå det siges*, det vil sige, hvis ikke der er overensstemmelse mellem teksten og musikken hos den, som udtrykker sig

At kommunikere autentisk

Sprog er som tidligere nævnt parallelt med meget andet og så synliggørelsen af vore indre skiftende positioneringer, og når vi sprogligt synliggør disse, åbner vi for bevægelse i både os selv og den anden

Derfor er sproget, såfremt vi anvender det bevidst, en af lederens mest kraftfulde interventionsmuligheder, for det rummer muligheden for både at lade sig bevæge og for at *ledsage både affekt, emotion, forståelse og bevægelse* i den organisatoriske kontekst

At anvende sproget bevidst betyder i denne sammenhæng, at vi formår ledelsesmæssigt at kommunikere på en tilpas stor båndbredde, det vil sige både affektivt-emotionelt og kognitivt klart samt autentisk, kongruent og integrativt

For at formå dette må vi nødvendigvis være bekendt med *hvem vi er* og desuden *tydeligt mærke og vide*, hvad det er vi ønsker at udtrykke

Epilog – Endnu andre vinkler

'Der er altid mere at se, end det vi ser' (Bateson)

Perspektiver uden en rettethed

Vi vil så gerne forudsige, hvordan virkeligheden vil arte sig i fremtiden, men har ikke forudsætningerne for dette, medmindre vi da selv medkonstruerer den i nuet

Og måske Tolle som tidligere nævnt har ret, når han postulerer, at hvis ikke vi kan være bevidst i nuet, så kommer fremtiden ikke

Følgende sider er ikke et gennemarbejdet fremtidsperspektiv for ledelse i den komplekse virkelighed, men derimod *eksempler* på, hvad andre professioner i andre, og tilgrænsende kontekster, har tænkt og gjort i en ledelsesmæssig sammenhæng samt *betragtninger*, som måske kan åbne for en yderligere række ledelsesmæssige muligheder

Bateson havde svært ved at skabe nyt sprog for den menneskelige mangfoldighed og valgte økologien som analogi, og jeg har på samme måde valgt analogier og hentet inspiration fra nogle af de kreative discipliner

Relationer og forbindelser genbesøgt

Som tidligere nævnt sker der i samfund og organisationer en bevægelse fra det, vi kender som relationer mod midlertidige forbindelser

Når denne bevægelse sker, vil mange af de virkeligheder, i hvilke vi agerer, blive mere flygtige og transparente

I et sådant paradigmeskift kunne man forestille sig, at dette felt af flydende forbindelser kan resultere i, at en del af det, vi her og nu kender som professionelle relationer, som reaktion på det flydende vil søge mod en dybere forankring

Dette kan en overgang lede til en organisatorisk virkelighed, hvor kendte og etablerede relationer vil udgøre kernen og flygtige forbindelser vil udgøre periferien af det organisatoriske felt

I samspil med den teknologiske udvikling vil en sådan ikke-konsistent struktur sandsynligvis bære andre end de vante kommunikations- og ledelsesformer med sig, hvilket kan føre til anderledes mønstre af organisatoriske udtryk

Samskabelsen genbesøgt

Samskabelsesbegrebet rummer, mine tidligere kritiske kommentarer til trods, et stort innovativt potentiale, såfremt vi kan gribe dets sande væsen

Imidlertid må vi mentalt flytte os ud over det overvejende metodiske niveau, på hvilket samskabelse indtil videre i mange sammenhænge har været praktiseret

Dette vil kræve en yderligere ontologisk og epistemologisk afklaring af, hvad dette begreb rummer i sin essens og hvordan det kan forstås i sin udøvelse, og dette arbejde har stadig til gode at blive gjort

Først når dette erkendelsesteoretiske grundlag er tilvejebragt, vil det være meningsfuldt yderligere at metodeudvikle i feltet for det, som kaldes samskabelse

Denne approach kan umiddelbart virke lidt akademisk snobbet, men det er ikke holdbart fortsat udelukkende at metodeudvikle med afsæt i det eksisterende metodiske grundlag

Andre afsæt for samskabelsen

Jeg har i kapitlet om orkestrering og koreografi beskrevet nogle afgrænsede analogier for ledelse, som rummer forskellige grader af og former for samskabelse

Men vi kan med fordel skue bredere i de kreative discipliner efter andre eksempler på kunstneriske aktiviteter, som sigter mod reelt at bryde ny grund

Det skal imidlertid siges, at jeg altid har været *skeptisk overfor blind transformation fra en kontekst til en anden*, som vi eksempelvis ser det i terapeutiske discipliners aftryk i coaching eller i andre individuelle teknikker og metoder, som uden en reel gentænkning overføres i en organisatorisk kontekst

En sådan praksis er både naiv og uhensigtsmæssig, og skal vi krydsbefrugte på en måde, som indebærer, at ledere ikke skal blive kunstnere og kunstnere ikke ledere, må vi kunne lytte nænsomt og respektfuldt til andre discipliner

Samskabelsen i kunsten

Og alligevel, hvis vi ønsker ikke blot at translaterer, transponere eller transformere men reelt at transcendere ledelsestænkningen, må vi læne os ud i tænkninger og praksisser, som ikke tidligere har krydsbefrugtet disciplinen ledelse

For det er i de komplementære og konstruktive forskelle, forandringspotentialer for ledelsesaktiviteten bor

Disse kunne være litteraturen, musikken, billedkunsten, dansen, improvisationen, samspillet, kompositionen, iscenesættelsen, og dette på samme måde som mange tidligere har ladet sig inspirere af eksempelvis eksistentielle eller åndelige tænkninger i udvikling af ledelsespraksis

Vi kan stadig godt lade os inspirere uden nødvendigvis at skulle sammentænke alt til ukendelighed, for nye perspektiver kan så udmærket kaste alternativt lys ind fra siden på en allerede eksisterende praksis

Leg, læring og kunst bevæger tanke og sind

Hvis bolden for alvor skal hoppe, må vi midlertidigt flytte ledelsestænkningerne ud af den organisatoriske kontekst og hente inspiration fra andre kreative discipliner, eksempelvis fra *legen, kunsten og læringen*

I en overordnet forståelse skaber kunst og læring forstyrrelser og forskelle, som ikke er rationelt kontrollerbare, for leg er stokastisk læring, og derfor smelter illusionen om kontrol

Disse aktiviteter skaber et andet rum, hvor tiden ophæves, som kommunikerer tavs viden og som fremhæver meningen og betydningen, de mobiliserer det intuitive, det affektive og det eksistentielle ved siden af det kognitive

Og de introducerer forstyrrelser, som udfordrer vores fastfrosne forståelser, hvilket er en nødvendig forudsætning for at vi kan åbne os for kreative og innovative processer

Når dette er sagt skal det også nævnes, at ledelse uden musikalitet, poesi og bevægelse næppe flytter noget system

Komposition - tonsætteri

I kompositionsprocessen vil komponisten have frie hænder, idet hun, indenfor rammen af en ide eller intention, udtrykker og udfolder egne, indre billeder af og i musikken

I denne proces må hun dels have stort kendskab til en lang række instrumenter og disses lyd og ydeevne, dels til mulighederne i forskellige samklange og stemtheden i forskellige tonearter

Hun må også kunne positionere sig ud i hver enkelt instrument og forestille sig lydbilledet i sin helhed

Ovenstående vil ske integreret og simultant i kompositionsprocessen og udgøre en cirkulær, udforskende bevægelse i samspil mellem positionering, hypotetisk forestilling og reel *mental, virtuel og konkret konstruktion*

En sådan proces rummer givetvis elementer, som er sammenlignelige med innovative visions- og strategiprocesser

Improvisationen

Når Keith Jarrett giver koncert, vil han, når han for alvor udfolder sig, improvisere, det vil sige han sætter sig til flyglet uden på forhånd at have bestemt sig for at spille noget bestemt

Typisk vil han lade sig inspirere af en stemning eller en tone fra enten en indvendighed eller udefrakommende og arbejde med, udforske og udtrykke denne

Han vil vende og dreje på den, give den forskellige musikalske udtryk, transponere til forskellige tonearter, indtil denne undersøgelse finder sit eget udtryk og sin egen form

Denne udforskning leder med andre ord til en tematisering eller et musikalsk tema, som ofte vil opløses igen og overgå i nye undersøgende, musikalske bevægelser

I denne udførelsesform indgår som det kan ses både fænomenerne kraft og form samt begreberne det flydende og det faste tæt sammenvævede i hinanden

Samskabelsen i musikken

Da Miles Davis i slutningen af 60-erne gav koncert i København, havde han blot fem musikere med sig, nemlig fire percussionister og pianisten Keith Jarrett

Miles Davis forbød sine musikere at øve sig, da han ikke ønskede, at de indarbejdede faste mønstre og former i udøvelsen af deres musik og bar disse med ind i samspillet, idet dette i udgangspunktet ville fastfryse mulighederne for improvisation og nyskabelse

De fire percussionister og Keith Jarrett arbejdede sig den første halve time, ved at lytte intenst til hinanden, ind på et begyndende tema, en begyndende klang og rytmisk form

Efter en halv time trådte Miles Davis, som indtil da blot havde lyttet fra forskellige vinkler, ind og spillede to toner

Denne form for lederskab handler om at positionere sig undersøgende og lytte til organisationen og *med den mindst mulige intervention skabe den størst mulige effekt*

Billedkunst som samskabelse

I billedkunsten sammensmelter det derude med det derinde i det endelige billede, idet det oplevede ydre nødvendigvis vil antage et subjektivt eller måske projektivt indre udtryk

Når en maler står overfor det tomme lærred, vil hun således projicere sine forestillinger og indre billeder og måske også dele af sin eksistens ind i den fysiske ramme

Når de første konturer er lagt op, starter dialogen, for konturerne taler til kunstneren, som responderer med nye konturer, for her kan begyndende konturer, former og farver cirkulært bevæge de oprindelige, indre forestillinger

Dette konstituerer *en samtidig indre og ydre subtil proces*, som synes at leve sit eget liv og gradvist finde sin endelige form og sit endelige udtryk

En sådan proces kan observeres, når vi ser Picasso male, og vil have karakter af en ubetinget og koncentreret, legende og glædesfuld livsytring og vil have elementer til fælles dels med dialogprocessen, dels med fælles visionsprocesser

Nogen har taget skridtet derud

Den franske organisationsforsker Frederic Laloux har undersøgt en række organisationer, som har bevæget sig ud i radikalt anderledes organiserings- og kommunikationsformer. Dog er der i disse organisationer ikke blot tale om alternative strukturelle former, men i højere grad om et andet mindset og anderledes måder, hvorpå organisationens medlemmer relaterer sig til hinanden.

Karakteristisk for disse systemer er, at de reelt praktiserer *self management*, at de fungerer ud fra en filosofi om *wholeness* og bestræber sig på at interagere uden de ego-relaterede masker, vi ofte møder i større, formelle systemer samt at alle har et *evolutionary purpose*, hvilket blandt andet indebærer, at man deler viden med konkurrenterne og desuden har en dyb tro på, at systemet har sin egen *sense of direction* og formår at arbejde uden en formel strategi, men til gengæld med en *clear sense*.

Hvad er mon grammatikken?

Laloux forholder sig udelukkende beskrivende til disse virksomheders både forretningsmæssige og organisatoriske succes, men ikke dybere til, hvilke indre dynamikker, som har været og er aktive i disse tre centrale elementer

En overordnet betragtning kunne imidlertid være, at når lederen, egoet eller strategien står i vejen, hindres både individets og systemets energi og potentiale i at udfolde sig med det resultat, at *forandring* forbliver programmeret forandring og kun sjældent udfolder sig som reel *forvandling*

Ethvert system kan gennemføre lineær forandring, men en sådan forandring vil aldrig fuldstændig frisætte systemets iboende kræfter

For at dette kan ske, må forandringen ikke blot være strukturelle indgreb, men må adressere semiotikken og grammatikken og desuden især rette sig mod organisationens grundlæggende antagelser og relationelle dynamikker

Når lederen står i vejen

Ledelse udøves, afhængig af sammenhængen, i en større eller mindre asymmetri i forhold til den anden, til gruppen eller til organisationen som samlet system

Når imidlertid lederen eller ledelsen i sin asymmetriske positionering i for høj grad tager asymmetrien på sig, behøver organisationen selvsagt ikke forholde sig asymmetrisk til egen tænkning og handling, eller behøver med andre ord ikke positionere sig reflektivt til sig selv

Til gengæld kan vi antage, at organisationen bruger ganske megen energi på at forholde sig asymmetrisk til ledelsens input, planer og kommunikation, hvilket kan være slidsomt

En sådan reflektiv organisatorisk praksis kan på den ene side give dybde og kvalitet til de ledelsesmæssige input, men vil i mange andre tilfælde være blot udgøre støj i udførelsen af den professionelle opgave, hvorfor lederen bør forholde sig til, hvornår organisationens egen reflektive asymmetri tilfører mere værdi end den ledelsesmæssige intervention

Når egoet står i vejen

Det menneskelige ego er uden tvivl en af de største hindringer ikke blot i livet som sådan men også for den effektive og kreative organisation, idet optagetheden af position, prestige, stolthed, forfængelighed og andre interessante menneskelige forhold ofte spænder ben for koordinering af de organisatoriske energier og dermed vil stå i vejen for et reelt samarbejde og energetisk flow

Når vi har organiseret os i et system, er det primært fordi vi ikke kan løse opgaven alene, men måske også som tidligere nævnt fordi mennesker søger sammen for sammen at bidrage til noget, som er større end dem selv

Det er derfor paradoksalt, at *konstruktive kræfter bringer os sammen, mens andre, nemlig optagetheden af selvets behov, synes at adskille os* og at disse egocentriske behov særligt ser ud til at leve hos organisationens ledelse og i gruppen af professionelle

Når egoet står i vejen

Dette fænomen bygger blandt andet på antagelsen om eller den misforståelse, at dels vil der ikke være opmærksomhed, anerkendelse og belønning nok til os alle, dels at nogen eller noget er bedre end andre eller andet

Dette betyder ikke, at vi ikke alle besidder et ego, men blot at den menneskelige stemme eller kraft, som vi benævner egoet, kan udtrykke sig på ganske forskellige måder

For der findes både smukke og mindre flatterende egoer, idet nogle, uanset organisatorisk position, stræber efter magt og position, mens andre i en forståelse af fællesskabsevner at give plads til andre og deres indsats

I en sådan forståelse vil det i en organisatorisk kontekst mod slutningen af dagen ikke være vigtigst, hvem som fik hvilken ide, hvem som gjorde hvilken indsats, men i højere grad, hvad vi frembragte sammen og hvordan vi i processen spillede hinanden gode

Når strategien står i vejen

Struktur eller kontekstualisering af enhver aktivitet er nødvendig for at vi kan udfolde vores kompetencer, men for stram struktur eller for snæver en kontekst vil nødvendigvis hæmme organisationens spontane, iterative processer

Derfor vil den ledelsesmæssige udfordring til enhver tid være at rammesætte den organisatoriske aktivitet på en sådan måde, at den udgør en rummelig, men tydelig kontekst

Strategi er selvsagt en kontekstualisering, hvis formål det er at give en fremadrettet udsigt eller rettethed, men ofte operationaliseres denne i detaljer, planer, KPI'er, skemaer og evalueringer, som på mange måder bliver barrierer for organisationens iboende kraft og potentiale

Få brugbare strategier udtænkes i den øverste ledelse, mange kraftfulde strategier opstår på de organisatoriske grænseflader, hvor der er reel viden om deres forankring, bæredygtighed og effekt

Om mod

Vi ved, at vi som mennesker en stor del af livet reproducerer handlinger, som tidligere har været succesfulde, og at vi ofte i frygten for at fejle viger tilbage fra det risikofyldte og eksperimenterende og derfor forsøger at fastholde kontrol

Dette er essensen af effekten i den autopoetiske mekanisme, med hvilken vi fortløbende genskaber tanker og handlinger med det resultat, at vi begrænses og undgår at udvikle os

Den samme kraftfulde mekanisme udspiller sig med samme effekt også i større systemer, hvilket kan have store organisatoriske, menneskelige og læringsmæssige konsekvenser

***Læring og udvikling finder sted i feltet mellem et behov og frygten for usikkerheden eller smerten* i processen, og alt for ofte synes frygten at få det sidste ord i denne konflikt**

Hvis vi ledelsesmæssigt vil den levende organisation, må vi turde slippe gentagelsen og træde ud i det usikre, eller for at citere Blixen: 'Først og fremmest må der være mod'

Andre tider – andre tænkninger

Den adaptive evne har evolutionsteoretisk indtil nu vist sig at være grundlaget for systemers overlevelse, men i en tid, hvor disruptive mønstre nu og da tager magten, rækker denne kompetence ikke helt til i alle sammenhænge

Det kan derfor i et ledelsesperspektiv blive nødvendigt at bevæge sig fra tilpasning til en mere aktiv konstruktion af fremtiden, med andre ord at ændre 'the name of the game', hvorved vi med konstruktionen *foregriber udviklingen*

De strategiske processer har typisk været den disciplin, med hvilken vi tilpassede de indre kompetencer til de anticiperede, fremtidige, ydre behov

I den nye virkelighed må vi som ledere i højere grad kunne *læse de begyndende*, fremtidige sociale, kulturelle, økonomiske og andre *dynamiske konturer*, så vi aktivt kan konstruere organisatoriske processer, mønstre og kompetencer, eller med andre ord også i ledelsen give særlig opmærksomhed til de komplekse, responsive processer

Andre tider – andre kompetencer

Der vil indenfor de næste år komme et tidspunkt, hvor vi som individer hverken emotionelt eller kognitivt kan holde trit med den eksponentielt stigende kompleksitet, og for nogle er dette tidspunkt måske allerede indtruffet

Når vi rammer dette punkt, vil det få konsekvenser for den organisatoriske virkelighed og dens strategiske processer, som ikke længere vil kunne begribes og håndteres alene med vores rationelle tænkning

Vi må derfor udvikle ledelsesmæssige kompetencer, som transcenderer denne traditionelle, rationelle logik og eksempelvis arbejde eksplorativt og eksperimentelt, arbejde med cirkulær strategi, bevæge os fra indsigt til udsigt m.m.

Når vi ikke længere kan regne den ud i et rationelt, kognitivt perspektiv, må vi læne os op ad *affektiv refleksion*, den følte tanke, blive ét med det erkendte eller andre anderledes mulige erkendelses- og konstruktionsformer, som ikke skal beskrives yderligere i denne sammenhæng

Den ydre og indre ledelsesvirkelighed

Ledelse rummer en ydre og en indre virkelighed, således forstået, at vi i den ydre ledelsesvirkelighed, som organisationen oplever, rammesætter, konstruerer narrativer og italesætter positioneringer i de organisatoriske bevægelser

Disse synlige aktiviteter kan benævnes det ledelsesmæssige *konstruktionsperspektiv* og er de handlinger, med hvilke vi her og nu leder og ledsager i de organisatoriske bevægelser

Ledelse rummer imidlertid også en *indvendighed eller et indre perspektiv*, som udgøres af en særlig optagethed, som rækker længere end det umiddelbare her og nu

Denne indvendighed rummer et fremtidigt perspektiv af endnu ikke tydelige, emergerende konturer, som kan få betydning for organisationens strategiske udvikling og vil være et perspektiv, ledelsen også må kunne rumme i sit daglige og mere operationelle virke

Konstruktionsperspektivet vil nødvendigvis både indirekte og direkte være influeret af dette indre fremtidsperspektiv

Den indre ledelsesvirkelighed

I denne ledelsesmæssige indvendighed positionerer vi os, når organisationen gennemgår et paradigmeskift, i forhold til det, som endnu ikke er og er opmærksomme på for en tid at fastholde dette billede i sin flydende form

Fremtiden venter ikke på os, men skabes af os selv, og i dette mode har vi muligheden for at ane mulige konturer af det kommende og i samskabelse med det emergerende at konstruere fremtiden i en cirkulær forståelse

Vi vil i denne bevægelse kunne sanse fragmenter og strukturer og vil endnu ikke kunne se helheder, men kan betragte de *potentielle forgreningspunkter* uden at disse endnu skaber et fremtidigt, meningsfuldt og fast mønster

Ledelse indebærer at kunne være og handle i dette flydende felt med en viden om, at *alt er en overgang* og at alt er i bevægelse og indadtil at kunne rumme at være i spændet mellem det eksisterende og det forestående, som ikke her og nu kan italesættes udadtil i organisationen

Hvorfor gør vi det?

Disciplinen ledelse skal selvsagt bidrage til noget og skabe mærkbar værdi til organisationen, men må ikke i denne bestræbelse stivne i sin egen form og tilstrækkelighed

Med andre ord vil ledelse på den ene side udspille sig i en organisatorisk præstationskontekst, på den anden side vil disciplinen ved siden af denne rumme en potentiel læringskontekst

Såfremt man skal balancere disse perspektiver, må vi redefinere paradigmet og ledelsesdiskursen og blive skarpe på, at ledelse både reelt tilfører værdi til organisationen og samtidig bliver en vedvarende læreproces, for kun på denne måde kan ledelse på den lange bane vedblive at tilføre værdi til organisationens processer

Dette paradigmeskift sker først, når alle ledere for alvor indser, at det vi kalder ledelse er en kvalificeret support til organisationens centrale processer og ligeledes kan sammenlignes med meditation med åbne øjne

What it comes down to

Det burde fremgå, at affekt, autenticitet, det akustiske og den dybe mening er nogle af de centrale elementer, som bevæger mennesker og bevæger selv store systemer

Vi kan lidt undrende spørge, hvorfor disse betydningsfulde elementer for tiden har så relativt lidt plads i de private og offentlige virksomheders ledelsespraksis og hvad der har gjort, at man tilsyneladende fokuserer mere på regneark, resultater, vurderinger og mindre reflekteret handlekraft

For et sådant ledelsesparadigme skaber ikke medløb men i højere grad frustration, modstand og ringere resultater

Måske er en sådan ledelsesform blot lettere at udøve, og det kan jo medføre, at man vælger denne lineære form på trods af viden om det mistede potentiale, som bor i en mere elaboreret og kvalificeret ledelsesform

Hvis dette er årsagen, vil dette bevidste eller ikke-bevidste valg være udtryk for en på mange måder kostbar kompleksitetsreduktion

Hvordan udfordre asymmetrien?

Ledelse udspiller sig i en relationel asymmetri, det vil sige i en forskellighed med hensyn til rolle ansvar og kompetence

Alle mellemmenneskelige relationer vil i deres natur være asymmetriske, men denne relation er særlig veldefineret og en forudsætning for at forholdet leder-medarbejder imellem i et forventningsperspektiv kan fungere optimalt

Over tiden har denne relation kvalitativt ændret sig ganske betydeligt mod en mindre og mere uformel asymmetri, hvilket har ført til en bevægelse fra en autoritær ledelsesform mod andre og langt mere udfordrende ledelsesformer

Formen må selvsagt for at have legitimitet være forhandlet og gensidigt accepteret og fordrer respekt, imødekommenhed og empati i *en betinget gensidighed*

Lederens største udfordring i forhold til asymmetrien er at kunne modulere denne og afhængig af konteksten at kunne bevæge sig smidigt i feltet mellem større og mindre asymmetrier, så relationen forbliver spændstig og levende

En omvendt asymmetri?

Organisationer har til enhver tid været således konstrueret, at ledelsesrelationen er asymmetrisk og ledelse noget, man underlægges og underlægger os og dermed ikke blot kan frasige sig

Der må i tidernes morgen have været et menneske, som under arbejdets gang besluttede sig for at udøve denne magt over et andet, hvilket åbenbart gennem årtusinder har dannet skole for alskens fremtidige organiseringer

Såfremt vi vendte billedet om, ville ledelse ikke være noget, vi underlagde os, men derimod en ydelse, som vi modtog, når vi selv skønnede, vi havde behov for den, eller *en ydelse, vi som organisation kunne flyve ind og hente, hvis opgaven krævede det*

En sådan ydelses formål ville således være på mange områder og på mange niveauer at kompetenceudvikle den enkelte eller gruppen, så den selv evnede at løse opgaven kompetent og effektivt

En omvendt asymmetri?

En sådan ydelse kunne, hvis man yderligere skulle udfordre det organisatoriske hierarki, vel godt prissættes med afsæt i, hvad organisationen ønskede at betale for denne

Ligeledes ville det stå organisationen frit, hvor og hos hvem i systemet man ville købe denne ydelse, hvilket ville synliggøre, hvilke ledere, som reelt havde evnen til i denne sammenhæng at tilføre værdi til organisationen

På denne måde ville de enkelte lederes ledelses- og udviklingskompetence blive meget synlige samtidig med, at en sådan ledelsesdynamik ville ændre radikalt på de asymmetriske magtforhold og sætte organisationens iboende selvorganiseringskompetencer fri

Der ville givetvis i forlængelse af en sådan ledelsesstruktur opstå nye hierarkier, men disse ville, til forskel fra de tidligere positions- og magtbaserede, i det mindste basere sig på en synliggjort og efterspurgt kompetence

En omvendt asymmetri på spidsen

Såfremt man lod organisationen bestemme, hvor meget den ville betale for ledelsesydelser, ville lederens aflønning således blive et direkte udtryk for ydelsens value added, ledelsespositionen ville afhænge af den organisatoriske effekt, den afstedkommer, og ledelse ville reelt fremstå som en serviceydelse til organisationen

På denne måde ville man tvinge ledelsen til, såfremt den fortsat ønskede at være ledelse, fortløbende at udvikle sin udviklingskompetence samt blive meget skarp på, hvordan den i praksis kunne tilvejebringe de nødvendige og tilstrækkelige forudsætninger for, at organisationen kan udføre et professionelt arbejde

En sådan konstruktion ville uden tvivl rydde grundigt op i malfungerende ledelsessystemer, men også kræve en del mod hos de, som med rette eller urette længe har forvaltet magten i organisationen

Hvem skaber strategien?

Strategibegrebet stammer som det vil være mange bekendt fra en krigskontekst, og udgør en klassisk top-down proces, i hvilken hærfører og officerer udarbejder planen og de menige relativt ukritisk lægger liv til meningsløsheden

I den allerede eksisterende virkelighed, vil strategien opstå på organisationens grænseflader, nemlig i feltet mellem det forudsigelige og det ikke-forudsigelige, mellem struktur og kaos, i relationerne mellem organisationen og dens grænseflader

Såfremt vi ledelsesmæssigt slækker en anelse på de strategiske tøjler, kan vi som ledelse blot påtage os at aggregere organisationens strategiske input og i dialog med systemet prioritere disse i forhold til den større kontekst

Det vil med en sådan tænkning ikke være et problem at implementere, for de som skaber strategien er de som i samme moment implementerer, og afstanden fra tanke til handling vil i en sådan struktur være ikke-eksisterende

Det etiske ledelsesperspektiv

Det kunne være, at ledelse, i en universel forståelse hvor alt i en større sammenhæng vil være afhængigt af og vil påvirke alt andet, for at være reelt ansvarlig må række ud over den nærmeste gruppe, funktion eller organisation og også omfatte ansvar for den større sammenhæng eller det samfund, hvori virksomheden virker

En sådan ledelsesform vil fordre et etisk perspektiv, etik forstået som en *konstruktion i tanke og handling mellem det ordentlige og det mulige*

Den etiske ledelsesaktivitet vil trække både på det rationelle og det følte og intuitive og det relationelle og vil desuden balancere ledelse udefra-ind med ledelse indefra-ud

I ledelse udefra-ind styres vore valg og handlinger af ydre begivenheder og muligheder, mens ledelse indefra-ud tager afsæt i vore dybe, og ofte fælles eller universelle, menneskelige værdier, holdninger og overbevisninger

Balancen udfordres

Organisationer er ikke demokratiske institutioner, og når vi træder ind i organisationen, afgiver vi som en del af kontrakten dele af vores individuelle frihed til fællesskabets formål, normer og regler

Hvis vi imidlertid med rimelighed kan antage, at komplekse, responsive processer spiller en større rolle i den organisatoriske virkelighed, end man tidligere havde forestillet sig, vil dette forhold i både teori og praksis *udfordre balancen mellem individuelt råderum og organisatorisk begrænsning*

Det vil til enhver tid være dels et ledelsesvalg, dels et spørgsmål om, hvilke kompetencer som arbejder i organisationen og om, hvor meget den enkelte personligt og professionelt kan folde sine vinger ud

Der synes på det sidste at have været en del systematiske bestræbelse på at tøjle det organisatoriske liv, men gad vi de, om ikke det som med repression forsøges styret på overfladen blot udspiller sig i andre organisatoriske rum

Betydningen af intensitet

Det fremstår tydeligt af det foregående, at intensitet spiller en afgørende rolle i ledelsesmæssig kommunikation og i de organisatoriske aktiviteter og har afgørende betydning for, hvorvidt organisationen tilknytter eller adskiller sig fra de enkelte begivenheder i systemet

Det bliver derfor et centralt spørgsmål, hvordan vi kan løfte ledelse fra blot at være et mentalt håndværk med begrænset organisatorisk impact til at blive og formidle intensiv, smuk musik, poesi og en kraftfuld dans?

Et sådant spørgsmål har selvsagt ingen facitliste, men *lederen* må nødvendigvis selv besidde og desuden kunne *resonere med liv og intensitet*, det vil sige reelt kende til og være i kontakt med sine egne indre ressourcer

Og endelig må vi som ledere have lyst til det livfulde og livgivende og samtidig med ydmyghed vide, at vi tager favntag med noget, der er så meget større end os selv

Hvilke former kan vi give intensiteten?

Liv vil liv, og ledelse er ledelsesliv, som dels skal håndtere organisatorisk liv, dels skal åbne rum for systemets endnu ikke levede liv, og nedenstående er nogle få eksempler på, hvilke former vi ved at åbne for intensiteten kan give denne

Når vi sikrer, at ledelseskommunikation bliver melodisk og poetisk, for organisationen har ikke tålmodighed til i al uendelighed at lytte til ledelsens kommunikation

Når ledelsesdialogerne bliver en gensidig, smidig, bevægende og kraftfuld dans omkring det som opleves nærværende og vedkommende

Når den organisatoriske komposition bliver fællesskabelse, for det er iboende organisationen, at den både ved, hvad den skal, og hvor den er på vej hen

Når ledelsen i sin visualisering arbejder med samskabende billedliggørelse, for de rigtige og kraftfulde billeder har større impact end den ordinære retorik

Hvilke former kan vi give intensiteten?

Ligeledes åbnes der rum for intensiteten, når de organisatoriske processer iscenesættes rammesat men åbent, hvorved de involverede får mulighed for at sætte sig selv kompetent i spil, for involvering mobiliserer affekt og tilknytning

Desuden kan den gode vision koblet til en 'vivid description', som åbner en vinkel til den organisatoriske fremtid, mobilisere intensiteten i systemet, idet en sådan netop kondenserer den fritflydende energi eller intensitet med en rettet

Også forskelle og herunder konstruktive konflikter vil mobilisere intensitet, hvorfor mange forsøg på compliance, harmonisering og normalisering vil være kontraproduktive

Som tidligere nævnt ved vi også, at organisatorisk udvikling sker i det glødende og intensive felt mellem kaos og stabilitet, mellem det forudsigelige og det uforudsigelige, hvorfor vi med fordel og opbydelsen af lidt mod kan eksperimentere med ledelse på denne knivsæg

Når enderne mødes

Det er en spændende og livgivende tanke, at intensiteten allerede findes iboende i systemet og at den blot skal gives plads og antændes, for dette forhold er en invitation til ledelsen om at overveje, fra hvilken position, hvor, hvornår og på hvilke måder, man konstruktivt kan sætte brand i organisationen eller dens subsystemer

Med dette afsæt vil det refleksive spørgsmål for lederen til enhver tid være, hvem som skal involveres, hvordan, i hvilke processer, hvornår i processen, og med hvilken grad af indflydelse

Den overordnede forståelse er i denne sammenhæng, at *intensiteter bevæger, hvorved der igangsættes andre bevægelser, som ledelsesmæssigt i processen kan gives den nødvendige form og rettetid*

På denne måde kan ledelse udøves som en spændstig koreo-grafisk praksis i en uendelig samskabende dans med den kompetente organisation

One day soon...

En dag inden længe vil dele af vores liv og sandsynligvis også vores organisatoriske liv være styret af den nyeste teknologi og af digitale systemer, en mindre del måske af robotter. Det vil blive spændende at observere, hvordan mennesket vil se og opleve sig selv i en sådan virkelighed, og interessant at observere, hvad en sådan udvikling vil gøre ved de systemer, vi kalder organisationer.

At observere, hvad en sådan organisatorisk virkelighed vil gøre ved vores menneskelige forbundenhed, ved måderne, hvorpå vi adskiller og tilknytter os til både organisationen, kompetencen, opgaven og til hinanden.

Og det vil blive interessant at se, hvilke nye ledelsesformer, en sådan udvikling vil kalde på, såfremt man ikke allerede da også har digitaliseret ledelsesfunktionen i form af en højteknologisk robot, hvis opgave det er at aligne alle virksomhedens aktiviteter i forhold til Verdensmålene eller blot indstillet mod størst mulig effektivitet og størst muligt output.

And at the end of the day

Ledelse er ikke en sofistikeret videnskab, man kan lure af, hvis bare man lurer længe nok, og sand ledelse er hverken teknisk eller videnskabelig, for når alt kommer til alt, *begynder sand ledelse der, hvor det eksakte og faktuelle holder op og ikke længere rækker til*

Sand ledelse foregår på den yderste kant, hvor vi ikke længere kan læne os op ad den seneste økonomiske analyse, klimaundersøgelse, den nyeste strategi eller balanced scorecard, hvorfor sand ledelse aldrig kan blive instrumentel

På denne kant er der ingen entydige svar, men til gengæld mange spørgsmål, for ledelse kan ikke reproduceres og har desuden ingen facitliste

I dette varme felt gælder først og fremmest den udefinerlige kompetence 'stepping up to the occasion', og *i dette felt bliver ledelse mere poesi end videnskab eller mere kunst end håndværk*



Om forfatteren

Ole Dissing er ledelses- og organisationskonsulent, cand. psych. og erhvervspsykolog og har gennem de sidste 35 år arbejdet indenfor områderne ledelse og organisation.

En stor del af denne periode har han fungeret som chef bl.a. hos Novo Nordisk og Cowi og som senior vice president hos Nordea med ansvar for ledelses- og organisationsudvikling og strategiske forandringsprocesser. Underviser nu på videregående lederudviklingsforløb og er samtalepartner for direktioner, chefer og mellemledere.

Han er desuden forfatter til bøgerne 'Ledelse i en ny logik' og 'Ledelsens indvendighed og etik' samt en række artikler omkring ledelse og organisation, forandrings- og innovationsledelse.

Han arbejder på et konstruktionistisk, komplekst-responsivt og eksistensfilosofisk grundlag med fokus på at skabe solide sammenhænge mellem menneskelig væren og professionelt virke.

www.oledissing.com ole@oledissing.com telefon +45-40410414