

Ledelse i nyt perspektiv

Uddannelsessted: Aalborg Universitet

Studieretning: Kommunikation

Semester: 10. semester

Vejleder: Lise Billund

Afleveringsdato: 14. juni 2012

Antal tegn med mellemrum: 192.032

Antal normalsider: 80,0

Udarbejdet af: Kristina Hejlesen

Kristina Hejlesen

Forord

Dette speciale er udarbejdet på det Humanistiske Fakultet, Institut for Kommunikation, ved Aalborg Universitet i løbet af forårssemesteret 2012.

Jeg vil gerne benytte dette forord til at rette tak mod min vejleder, Lise Billund, for god vejledning, motivation og konstruktiv kritik.

I forbindelse med forundersøgelsen til specialet, vil jeg desuden gerne takke Mette Nørgaard for inspirerende samtaler om TouchPoints samt Jakob Schou Meding fra Hewlett-Packard og Anders Ibsen fra Nordea for en spændende indsigt i deres ledelsespraksis.

God læselyst!

Indhold

Introduktion

Indledning	7
-------------------------	---

Problemformulering.....	9
-------------------------	---

Begrebsafklaring	11
-------------------------------	----

Læsevejledning	13
-----------------------------	----

Kapitel 1	19
------------------------	----

Ledelse - historie og definition	23
---	----

Foucault og magt.....	25
-----------------------	----

Kapitel 2	29
------------------------	----

Metodologi	33
-------------------------	----

Socialkonstruktivisme.....	33
----------------------------	----

Berger og Luckmann.....	38
-------------------------	----

Videnskabsteoretisk refleksion over teorier.....	41
--	----

Analysemetodik	43
-----------------------------	----

Kapitel 3	47
------------------------	----

TouchPoints	51
--------------------------	----

Essensen af TouchPoints.....	51
------------------------------	----

To niveauer i TouchPoint metoden.....	52
---------------------------------------	----

Hoved, hjerte og hænder.....	54
------------------------------	----

Kapitel 4	59
------------------------	----

Kompleksitetsteori	63
---------------------------------	----

Komplekse adaptive systemer.....	64
----------------------------------	----

Komplekse responsive processer.....	65
-------------------------------------	----

Teorier bag komplekse responsive processer	66
--	----

En parallel til Berger og Luckmann.....	70
---	----

Analyse af kompleksitetsteori	72
--	----

Ledelse som fænomen.....	72
--------------------------	----

At lede i interaktionen.....	73
Den (selv)bevidste leder.....	75
Angst og den kognitive dissonans.....	77
Et magtperspektiv.....	78
Forståelse af egen ledelsespraksis.....	79
Kapitel 5.....	83
Materialitet.....	87
Det teoretiske fundament.....	87
Entanglements, agential realisme og intra-aktion.....	90
Apparatus og agential cut.....	90
Spacetimematter.....	92
Analyse af materialitet.....	95
Ledelse som fænomen.....	95
At lede i de små øjeblikke.....	96
Ledelse i tid og rum.....	97
Den opmærksomme og refleksive leder.....	100
Magt som onto-epistemologisk størrelse.....	102
Forståelse af egen ledelsespraksis.....	104
Kapitel 6.....	107
Præambel.....	111
Diskussion.....	115
videnskabsteoretisk diskussion.....	115
Potentialet i at sammentænke.....	119
Kapitel 7.....	127
Konklusion.....	131
Refleksion.....	135
Perspektivering.....	139
Abstract.....	141
Litteraturliste.....	143

Indledning

Meget tyder på, at god ledelse bliver mere og mere kompleks, og det kan være en udfordrende disciplin at gennemføre med det ønskede virke. Det forekommer derfor langt fra nemt at være leder, og det er denne problematisering, der har motiveret mig til at skrive foreliggende speciale.

Som Henry Mintzberg udtrykker det, skal ledelse læres i praksis – ikke i et klasselokale. Der synes at være en utilstrækkelighed i ledelsesmodeller og ledelsesværktøjer, som ikke imødekommer kompleksiteten i praksis. Således forestiller jeg mig, at ledere kan opleve en frustration, idet alverdens viden ikke kan forberede dem på de ledelsesmæssige udfordringer, som opstår i hverdagen. I relation til den utilstrækkelighed, ledere kan formodes at opleve, kalder Betina Rennison ledelse for et selv vaccinerende koncept. Ledelse er ikke kun løsningen på et problem – det er i sig selv et problem [Rennison, 2011:15]. Derved kan det være forstærkende, at ledere prøver at forstå og forberede sig på de ledelsesmæssige udfordringer - ”vi leder altid efter, hvordan vi skal lede” [Rennison, 2011:15]. Min nysgerrighed overfor ledelse går derved på at undersøge, hvorfor det synes komplekst at lede – hvori består kompleksiteten, og hvordan kan ledelse begribes ud fra dette perspektiv?

Specialet har jeg valgt at kalde *Ledelse i nyt perspektiv*, og hermed er mit ærinde at inddrage teori, der giver nye perspektiver på, hvordan ledere i stigende grad kan blive i stand til at matche de processer, en accelererende kompleksitet fordrer. Et ærinde der yderligere bygger på antagelsen om, at når de ledelsesmæssige udfordringer er komplekse, må ledelse nødvendigvis også være det. Det indebærer et fokus, der først og fremmest tydeliggør, hvori kompleksiteten ligger, samt hvilke konsekvenser det har for måden at tænke ledelse på. Herunder bliver lederens rolle interessant at anskue, idet nye perspektiver på ledelse ligeledes fordrer en gentænkning af lederens rolle.

At tale om kompleksitet i ledelses- og organisationslitteraturen er de seneste år blevet mere udbredt, hvilket medfører en ny generation af tænkning. Her bidrager Ralph Stacey med perspektiver på kompleksitetsteori og et blik på ledelse, der tager afstand fra ensidige modeller og en lineær tænkning. Lederne skal i stedet være i stand til at håndtere kom-

pleksiteten og uforudsigeligheden, hvilket betyder et sigte efter mere frisættende ledere, der formår at indtage en re-fokuseret opmærksomhed og være tilstede i en verden, der flyder [Stacey, 2003:415]. En sådan tilgang fordrer desuden, at samspillet i og med en organisation må ses som *'forbundne, komplekse processer af kommunikation frem for adskilte byggesten, der kan modelleres ind i idealbilleder.'* [www.attractor.dk]. Med det komplekse følger en forståelse af ledelse, der metaforisk kan beskrives som at lede uden kompas – så hvad skal ledere da navigere efter?

For at besvare ovenstående spørgsmål finder jeg inspiration i bogen TouchPoints af Mette Nørgaard og Douglas Conant. Jeg synes, at Conant og Nørgaard fremstiller ledelse som kompleks og tager afstand fra teoretiske modeller som ét praksisredskab, om end de til stadighed selv søger at forme en ny model. Det er min antagelse, at det, der netop virker ved TouchPoints, er forsøget på at tage noget komplekst (ledelse), som ikke lader sig lære ud fra én konkret værktøjskasse, og alligevel simplificere det ved at lave et fundament, hvorpå den personlige ledelsesstil kan formes. En tilgang jeg mener, har stor anvendelighed i praksis om end jeg selv står tilbage med en følelse af, at det komplekse i ledelse ikke helt bliver grebet. Derved bliver det interessant at trække på grundelementer fra metoden TouchPoints og reflektere kompleksiteten ind over dette. Hvilken betydning vil det få for måden at tænke ledelse på, når tilgangen bliver mere kompleks, og hvordan kan lederne forberede og dygtiggøre sig, når ensidige modeller og lineær tænkning er passé? Jeg vil lade mig inspirere af enkelte elementer fra TouchPoints og stræbe efter at læse det gennem det komplekse, således at de nye perspektiver kan komme til deres ret, og så vidt det er muligt og givende at se sig fri af det foregående paradigme.

I forlængelse af ovenstående finder jeg det essentielt at inddrage Karen Barad og materialitetsteori for at få et bredere og mere nuanceret perspektiv på det komplekse i ledelse og de mange konstituerende faktorer, som har betydning for ledelse og lederens rolle. Med ny-materialismen som perspektiv er det min forhåbning at blive klogere på, hvad det betyder at tænke diskurs og materialitet sammenvævet. Herunder hvilket potentiale der ligger i at medtænke materialitet – eksempelvis de fysiske rammer – som medkonstituerende for ledelse og ledelsesprocesser.

Ledelse er desuden et magtfuld fænomen, og det er min hensigt at skabe opmærksomhed omkring dette. Der ligger et subtilt ansvar i ledelse,

som rækker ud over det gængse – det umiddelbare – der gør sig gældende i hverdagsituationer. Det er min påstand, at et højere abstraktionsniveau og bevidsthed om 'magtens magt' kan give en forståelse for den kompleksitet, der i højere og højere grad omfavner ledelse. Med en Foucaultiansk optik på magt bliver de flydende processer i ledelse yderligere understreget, idet magten ikke nødvendigvis er centreret hos lederen, men kan ses som en fremdrivende kraft. På baggrund heraf finder jeg ligeledes stor anvendelighed i at undersøge de magtforhold, der er på spil – at skabe forståelse for magten når ledelse anskues som en flydende og processuel størrelse. Yderligere har jeg en formodning om, at de nye perspektiver på ledelse tillige har betydning for måden at gentænke ansvar og etik.

Problemindkredsning

Med udgangspunkt i ovenstående bliver et kendetegn ved dette speciale et blik for tilblivelse. Hermed ønsker jeg at undersøge, hvordan det, der skal ledes, bliver til mens der ledes, og hvad det betyder for måden at betragte ledelsespraksis. Det er som nævnt min antagelse, at ledelse er komplekst og derved kan de ledelsesmæssige udfordringer ikke håndteres med mere ledelse i form af lineære strukturer. Således ønsker jeg at belyse ledelse i relation til kompleksitetsteori og ny-materialismen, for at udforske, hvordan disse teoretiske perspektiver kan bidrage til at imødekomme det komplekse i ledelse. Først og fremmest hvordan teorierne hver især bidrager med en forståelse af, hvorfor ledelse er komplekst, samt hvad det er for en kompleksitet, lederne skal navigere i, og hvad det betyder for deres ledelsespraksis. På baggrund heraf har jeg udformet følgende problemformulering:

Hvordan kan kompleksitetsteori og ny-materialismen bidrage med nye perspektiver på ledelse, således at kompleksiteten kan imødekommes, og der potentielt skabes en grundlæggende forståelse for de ledelsesmæssige udfordringer?

- *Hvordan kan henholdsvis kompleksitetsteori og ny-materialismen bidrage til at gentænke ledelsespraksis? Herunder lederens rolle og forståelse af egen ledelsespraksis.*
- *Hvilke potentialer og udfordringer kan der være i at sammenkoble teorierne, og hvilken betydning har det for ledelsespraksis?*

Afgrænsning af feltet

Specialet er teoretisk funderet, hvorved min interesse ligger i at reflektere over ledelse som fænomen ud fra kompleksitetsteori og ny-materialismen. Derved er jeg i specialet ikke optaget af konkrete hændelser fra praksis eller implementering af de nye perspektiver. Imidlertid finder jeg, at praksis er vigtig at medtage i refleksionerne, idet formålet netop er at opnå forståelse af ledelse i praksis fremfor idealistiske modeller, der ikke imødekommer kompleksiteten.

Jeg er bevidst om, at ved at inddrage teori vælger jeg ligeledes et bestemt fokus på ledelse. Således er valgene mange, og jeg vil her pointere, at jeg ikke søger sandheder, men snarere at løfte refleksionsniveauet. Her ser jeg især en styrke i kompleksitetsteori og ny-materialismen, idet disse netop fordrer en kritisk indstilling og en åbenhed over for det, der former. Jeg mener, at konsensus mellem disse teorier er utopi, og det er da heller ikke min hensigt, at få alle begreberne til at passe sammen, men jeg har en antagelse om, at ved at læse teorierne gennem hinanden, kan de formå at skabe en ny forståelse og tilgang til et videre arbejde med ledelse.

Begrebsafklaring

Kompleksitetsteori

Det er vanskeligt at beskrive kompleksitetsteori kort og præcist, da denne har fundet stor anvendelighed de seneste år på tværs af mange videnskaber. Herunder blandt andet inden for biologi, filosofi, kemi, trafikforskning, sociologi, psykologi og selvfølgelig ledelses- og organisationsforskning, hvor nogle af de mest kendte forskere er Ralph Stacey, Robert Axelrod og Patricia Shaw [Fischer, 2012:73]. Kompleksitetsteori er stærkt inspireret af kaosteori, og har på baggrund heraf udviklet sig inden for forskellige teoretiske perspektiver – herunder komplekse adaptive systemer og dissipative strukturer, der begge tillige har fundet inspiration i systemteori. I min forståelse vil jeg hovedsageligt trække på Stacey, der adskiller sig fra førnævnte perspektiver, idet han udvikler en forståelse, der tager afstand fra det systemteoretiske – en optik han kalder komplekse responsive processer. Det er således denne forståelse, jeg henviser til, når jeg benytter termen kompleksitetsteori.

Kompleksitet

Termen kompleksitet er et centralt begreb i specialet, og det er vigtigt ikke at forveksle 'kompleks' med 'kompliceret' som noget der er svært – det komplekse er langt mere komplekst så at sige, og det kræver langt mere end blot viden og færdigheder at navigere i de komplekse problemstillinger. Med kompleksitet følger en forståelse af processer som uforudsigelige og non-lineære. På baggrund heraf forstås kompleksitet som en procesform, der på uforudsigeligvis er medkonstituerende i tilblivelser af såvel det humane som non-humane.

Organisationen

Når jeg i specialet henviser til organisationen eller organisationer, er det med henvisning til en organisation eller organisationer, der eksisterer under nutidens forudsætninger. Nutidens organisationer er i de seneste år blevet re-fokuseret som foranderlige og komplekse, hvilket jeg er bevidst om, er en bred og samtidigt generaliserende definition. Organisationer er forskellige og har forskellige vilkår, der spiller ind, men det er min antagelse, at der i der i alle organisationer er kompleksitet, hvoraf min definition udspringer. 'Organisationen' refererer derfor ikke til en konkret organisation, men til den moderne organisation som en generalisering. Min hidtidige forståelse af organisationer

har baseret sig på en systemteoretisk optik, men qua specialets teoretiske fundament, vil jeg søge at forkaste denne forståelse og skabe en ny, som min forståelse udvikler sig gennem processen.

Paradigme

Thomas Kuhn er blandt andet kendt for hans forståelse af paradigmer, der bygger på, at det er paradigmer, der skaber betydning af sprog og praksis. Med andre ord er det et komplekst system af gruppeforudsætninger og interesser, som karakteriserer et videnskabeligt område, der i en givet tid angiver en overordnet ramme af antagelser for et samfund [Kuhn, 1995:9 og Kjørup, 2008:96]. Min forståelse af paradigmer bygger på Kuhns optik, men det er blevet mig bekendt, at jeg anskuer paradigmer med en vis forskellighed fra Kuhn. Min forståelse henter desuden inspiration fra Barad og værket "*Meeting the Univers Halfway*". På baggrund heraf ser jeg ikke, at det er paradigmer, der skaber betydning af sprog og praksis, men jeg ser det som en kontinuerligt simultant sammenvævet proces, hvor også sprog og praksis virker tilbage på paradigmet. Derved bliver paradigmer en meget flydende og uafgrænset størrelse. Når jeg taler om et gammel og et nyt paradigme, er det derfor på baggrund af nogle udskæringer eller snit i tiden, hvorudfra jeg bygger min forståelse. Det 'nye' paradigme kan derved defineres som den komplekse og uforudsigelige optik på ledelse. Det kan siges, at det nye paradigme ikke er så nyt inden for videnskaben, men det er min antagelse, at der i praksis bliver ledet ud fra idealer om rationaler, styring og kontrol – hvilket er det, jeg henviser til som det 'gamle' paradigme.

Læsevejledning

Kapitel 1

Formålet med dette afsnit er at give læseren et indblik i den måde, hvorpå jeg forstår ledelse i min tilgang til specialet. I kapitlet vil jeg beskrive begrebet ledelse ud fra et kort historisk blik samt med inspiration fra Betina Rennison. Rennison er interessant idet hun berører de paradoksale forhold i forsøget på at begribe ledelse, og her fortæller hun, hvordan ledelse selv er blevet svaret på de problemer, som fænomenet ledelse selv skaber. Derudover beskriver hun ledelsens genealogi som en flydende størrelse, der er kompleks og i konstant forandring, hvilket jeg finder er i overensstemmelse med det komplekse perspektiv jeg anlægger med specialet. I forbindelse med redegørelsen af ledelse, vil jeg ligeledes inddrage magtbegrebet ud fra Michel Foucaults optik, da jeg mener, det er et vigtigt perspektiv i betragtningen af ledelse.

Kapitel 2

I kapitlet vil jeg redegøre for min videnskabsteoretiske optik – socialkonstruktivismen. Metoden er grundlæggende valgt, da det er den måde, hvorpå jeg forstår verden og tilblivelser i min indgang til specialet. Dog er jeg også kritisk overfor enkelte perspektiver samt anvendelsen af socialkonstruktivismen i relation til de inddragede teorier, hvilket jeg vil reflektere over i metodeafsnittet. Med en socialkonstruktivistisk optik følger en kritisk tilgang til selvfølgelig viden samt et grundlag for at diskutere epistemologi overfor ontologi, hvilket bliver et relevant perspektiv i henhold til de inddragede teorier. I forlængelse heraf præsenterer jeg desuden Berger og Luckmanns videnssociologi og en forståelse af, hvorfor mennesket danner vaner – et perspektiv jeg finder interessant forbundet med problemstilling om menneskets tendens til at rationalisere samt det at forstå ledelse i et nyt perspektiv.

Kapitlet indeholder slutteligt en analysemetodik, hvor hensigten er at beskrive, hvordan de enkelte teorier bidrager i specialet – herunder hvilken betydning jeg tillægger dem, og hvordan analysen vil blive struktureret.

Kapitel 3

I dette kapitel vil jeg præsentere TouchPoints metoden, der er forfattet af Douglas Conant og Mette Nørgaard. Her er jeg særligt inspireret af es-

sensen i metoden – at tænke ledelse i selv de mindste øjeblikke. Afsnittets formål er at bidrage med inspiration til at betragte ledelse i praksis.

Kapitel 4

Kapitlet indeholder to dele, hvor jeg i den første del præsenterer kompleksitetsteorien, hvilket primært bygger på litteratur af Ralph D. Stacey og inspiration fra Kim Leck Fischer. Derefter følger en analyse af kompleksitetsteori, hvor jeg inddrager perspektiver fra TouchPoints, Berger og Luckmann samt Foucault. På baggrund heraf vil jeg belyse, hvorledes kompleksitetsteori kan bidrage med perspektiver på ledelse, herunder hvordan ledelse og entiteter emergerer i interaktionerne, og hvad kompleksiteten og uforudsigeligheden betyder for det at lede.

Kapitel 5

Kapitel 5 bygger ligeledes på et teori- og analyseafsnit, hvilket baserer sig på på Karen Barads tanker om materialitetsteori og i forlængelse heraf Malou Juelskjærs Ph.d. afhandling *"En ny start"* samt bogen *"Ledelse af uddannelse"*. Kapitlet belyser, hvilken betydning materialiteten har for ledelsespraksis. Herunder vil jeg se på, hvordan materialitet medvirker som katalysator for tilblivelse, og deraf hvordan det kan give mening at tænke dette aktivt ind i ledelsespraksis blandt andet med inspiration fra TouchPoints. Ny-materialismen er dermed det analytiske afsnit, der skal være med til at anskueliggøre, hvorledes blandt andet krop og sind samt tid og rum er sammenvævet i tilblivelsesprocesser.

Kapitel 6

I kapitel 6 findes der først et præambel indeholdende historien om den lille prins. Historien fortæller på en humoristisk måde, hvordan mennesket kan have en tendens til at søge kontrol og opretholde illusionen om indflydelse. Denne pointe har sin relevans i forhold til ledelse, idet mange udfald ofte betragtes som planlagte og kontrollerede trods uforudsigeligheden og de tusinde forskellige faktorer, der har virket ind i processen.

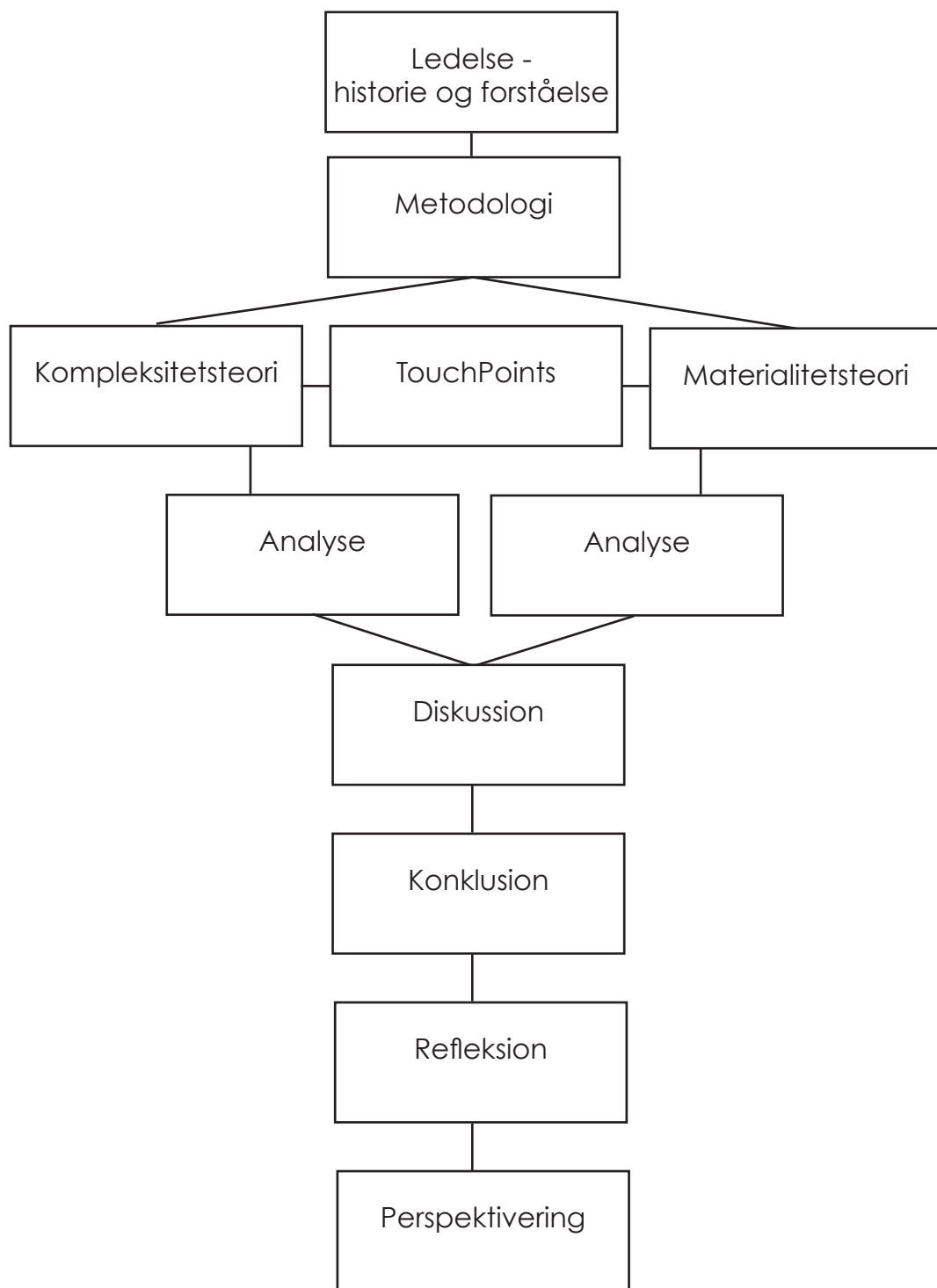
Derefter følger en diskussion, der har til hensigt at diskutere de fortløbende analyser med henblik på, hvorledes ny-materialismen og kompleksitetsteori kan bidrage til at skabe en grundlæggende forståelse for det komplekse og herigennem tilbyde et nyt perspektiv på ledelse, som imødekommer kompleksiteten.

Kapitel 7

Dette kapitel indeholder de afsluttende afsnit. Konklusionen er således et foreløbigt punktum, hvor de vigtigste pointer trækkes frem for at besvare problemformuleringen.

Efter konklusionen følger en refleksion, hvor jeg blandt andet vil reflektere over mit valg af videnskabsteori og de paradigmatisk problematikker, som følger ved at arbejde eklektisk med teorier. Desuden vil jeg forholde mig kritisk til den proces, jeg har gennemgået, og reflektere over forløbet.

Som det sidste afsnit i kapitel syv findes en perspektivering. Denne retter fokus mod mulige potentialer og problematikker i at præsentere de nye perspektiver i praksis.



KAPITEL 1

LEDELSE OG MAGT

METODOLOGI

TOUCHPOINTS

KOMPLEKSITET

MATERIALITET

PRÆAMBEL

DISKUSSION

KONKLUSION

REFLEKSION

PERSPEKTIVERING

Ledelse er et simpelt udtryk, men det er også et område, der er i konstant søgelys for at komme nærmere en definition af, hvad det egentlig indebærer. Således favner begrebet ledelse bredt, og det er min hensigt i dette kapitel at præsentere, hvorledes jeg forstår ledelse i min tilgang til specialet.

Ledelse – historie og forståelse

Ved at betragte ledelse med et genealogisk blik på såvel litteratur som ledelse i praksis, er det min opfattelse, at forståelsen af ledelse er foranderlig og i konstant bevægelse. Det historiske forløb i ledelse viser en bevægelse fra Taylorismen og den mekaniske autoritære lederopfattelse, hvor ledelse handler om ordrer, effektivitet og kontrol, til en mere organisk lederopfattelse, hvor ledelse de seneste år har fokuseret på motivation af medarbejdere via et forestillet behov for selvrealisering. Begreber som værdibaseret ledelse, anerkendende ledelse, systemisk ledelse, har længe har været dominerende for ledelse – en trend så at sige, som har været og er aktivt udøvende i adskillelige virksomheder¹. Hvorvidt organisationer i dag er udprægede organiske eller til staidighed læner sig op ad en mere mekanisk forståelse, ligger udenfor specialets ærinde at diskutere. Det spændende er derimod bevægelsen og det, der emergerer.

Ledelse er et simpelt udtryk, men det er også et område, der er i konstant søgelys for at komme nærmere en definition af, hvad det egentlig indebærer. Jeg finder stor inspiration i Betina Rennison og hendes bog *Ledelsens genealogi*, om end denne baserer sig på studier af offentlig ledelse. Jeg vil imidlertid mene, at den måde, hvorpå hun skriver om ledelse, tillige er gældende for en mere generel ledelsesoptik². Jeg synes, Rennison har en vigtig pointe, idet hun påpeger, at selve jagten på at begribe, hvad ledelse er, er en afgørende faktor for den måde, hvorpå vi opfatter og agerer ledelse [Rennison, 2011:15]. Herved opstår et paradoksalt forhold, idet det kan siges, at ledelse er blevet svaret på de problemer, som fænomenet ledelse selv skaber. Det er her, jeg vil påstå at kunne identificere en frustration hos ledere, da der forekommer at være en utilstrækkelighed i forhold til, hvordan der skal ledes – der er altid nye områder og nye problematikker, der påkalder sig opmærksomhed – og svaret er som regel ledelsesfokuseret [Rennison, 2011:15]. Som nævnt indledningsvist, er det ikke specialets ærinde at finde en gyldig sandhed om ledelse, men snarere at udvide perspektiver og refleksioner omkring fænomenet ledelse.

1 Her henviser jeg blandt andet til følgende bøger: Værdibaseret ledelse af Ole Thyssen, Systemisk ledelse af Carsten Hornstrup samt anderkendende ledelse af Maja L. Haslebo.

2 Denne optik bygger jeg på en forståelse af, at skellet mellem privat og offentlig ledelse bliver mindre. Derudover mener jeg, at de perspektiver jeg finder interessante ikke knytter sig specifikt til en offentlig ledelsesdiskurs, men snarere en bredere og mere generel forståelse af ledelse.

Her har jeg som nævnt valgt en optik, der anskuer ledelse som flydende og i konstant forandring. Jeg mener her, at Rennison fremlægger en interessant måde at begribe ledelse, som er det udgangspunkt, jeg er tilgået specialet med. Rennison opererer med ledelsens fire K'er, som beskrivende for, hvad ledelse er og gør.

Ledelsens 4 K'er

Kontingent er det første ledelses K, og om det skriver Rennison: "*Ledelse er ikke et fast og entydigt fænomen, som lader sig meningsfuldt definere på én bestemt måde. Ledelse er flydende og flertydig*" [Rennison, 2011:16]. Med ledelse er der således tale om et fænomen, der trods mange forsøg på at blive afgrænset til et definerbart objekt, nødvendigvis må begribes som den kontingente størrelse, den er. Der findes ikke ét rigtigt svar, intet er umuligt og intet er nødvendigt. Således ligger der noget tilfældigt i ledelse, da det potentielt kunne være anderledes. Ledelse skal skabes og genskabes. Som Rennison skriver, er ledelse ikke 'being', men 'becoming'. [Rennison, 2011:16] Kontingens er et vigtigt begreb for dette specialet, da jeg netop vil belyse 'becoming' i ledelse, og hvad det betyder for ledelsespraksis.

Med kontingensen følger tillige *kompleksitet*, der er det næste ledelses K. Ledelse er en kompleks størrelse, idet fænomenet indgår i et net af forskellige funktioner og størrelser [Rennison, 2011:16]. Om end Rennison taler om kompleksitet, er det ikke min opfattelse, at hun henter inspiration hos kompleksitetsteori, men snarere anvender en mere gængs opfattelse af begrebet. Alligevel finder jeg inspiration i dette perspektiv, da det er min påstand, at belysningen af ledelse ofte simplificeres, idet kompleksiteten kan være svær at rumme. For tilnærmelsesvis at forstå ledelse, mener jeg derfor, at det er nødvendigt at blive opmærksom på den kompleksitet, der omgiver ledelse, hvilket tillige er en hensigt med specialet.

Konstitutiv er det tredje ledelses K. Med det mener Rennison, at ledelse gør en forskel. Det har selvklart betydning, hvordan der ledes, men jeg finder, at de interessante betragtninger ligger i, at den måde, hvorpå vi leder, også skaber det, vi leder [Rennison, 2011:16]. Rennison beskriver det meget rammende som det ses i følgende citat:

"Ledelse gør noget med sin planlægning, organisering, koordinering og kontrol. Ledelse 'producerer' og 'performer', den er konstitutiv, dvs. ledelse skaber virkelighed; den former de objekter og de subjekter, som gør den til genstand".
[Rennison, 2011:16].

Den virkelighed som bestemte ledelsesformer skaber, jævnfør ovenstående citat, vil rejse mange af de samme spørgsmål uafhængigt af den specifikke tid. Det kan være spørgsmål som; hvad er vores opgave i denne organisation? Hvordan vil vi opnå den? Og hvem bliver 'du', jeg', 'os' og 'dem'? [Rennison, 2011:17]. Som jeg tillige nævnte i begrebsafklaringen, forstår jeg tilblivelser som en simultan dobbeltbevægelse. Således handler det ikke kun om, hvordan ledelse skaber subjekter og objekter, men også hvordan subjekter og objekter simultant i bevægelsen skaber ledelse.

Som det fjerde K beskriver Rennison ledelse som *kontekstuel*. Deri ligger, at ledelse ikke er et generisk fænomen, der "... *gælder på samme måde til alle tider, alle steder, for alt og alle*" [Rennison, 2011:17]. Hun opstiller her fem punkter, der skal illustrere det kontekstuelle i ledelse.

1. De situationelle omstændigheder
2. Særlige lokale præmisser af strukturelle og kulturelle forhold i den givne lokalitet
3. Opgavernes og ydelsernes varierede karaktertræk
4. De impliceredes forskelligartede personbehov og karaktertræk
5. Historisk kontekst

[Rennison, 2011:17].

Formålet med afsnittet er at redegøre for den måde, hvorpå jeg forstår ledelse i min indgang til specialet. Således vil ovenstående fungere som en bagvæg, jeg sporadisk vil reflektere tanker mod gennem specialet.

Foucault og magt

Michel Foucault regnes for en af tidens største bidragere til samfundsteori, men anses også af mange som en vagabonderende filosof. Foucaults forfatterskab er omfattende og han bliver kritiseret for den flertydighed han præsenterer, idet han tillige frasiger at bekende sig til noget [Heede, 2007:11]. Således er Foucault genstand for megen kritik, men som jeg læser Foucault, er det snarere en force, at der ikke findes én korrekt

udlægning af hans magtanalytik. Derved opstår der et mulighedsrum for at læse Foucault og magtbegrebet gennem de nye perspektiver på ledelse. Med et flydende og kontekstuel blik på ledelse mener jeg ikke, et entydigt syn på magt er fyldestgørende. Hvorvidt magtbegrebet indtager en ontologisk eller epistemologisk præmis vil jeg derfor diskutere fremadrettet i analyserne af henholdsvis kompleksitetsteori og ny-materialismen.

Da magtbegrebet er diffust og udvikler sig gennem Foucaults værker, finder jeg det ikke relevant for dette speciale at gennemgå hele genealogien. I stedet vil jeg fremlægge en mere grundlæggende beskrivelse af magt og uddybe enkelte perspektiver, hvor det har relevans, i specialets forestående analyseafsnit.

En stor del af Foucaults forfatterskab består af en kortlægning af de tilsyneladende neutrale og uafhængige institutioners virkemåde og magttilknytning. Magt determineres ikke af enkeltpersoner og tillige gælder det, at magt ikke kan ejes, gribes, deles, frarøves eller erobres. Foucault beskriver magt som følgende:

"man må holde op med hele tiden at beskrive magtens virkninger i negative vendinger: den »udelukker«, den »bekæmper«, den »undertrykker«, den »censurerer«, den »abstraherer«, den »maskerer« og den skjuler. Faktisk producerer magten noget. Den producerer noget reelt, den producerer et genstandsområde og nogle sandhedsritualer. Individet og den erkendelse, som man kan uddrage af det, henhører under denne produktion"
[Foucault, 2008: 210]

Derved bliver magt afgørende som procesform for de sandhedsritualer og vidensformer, der emergerer i organisationen. Min hensigt er heraf at reflektere en nuanceret forståelse af magt ind i specialets teoretiske grundlag.

KAPITEL 2

LEDELSE OG MAGT

METODOLOGI

TOUCHPOINTS

KOMPLEKSITET

MATERIALITET

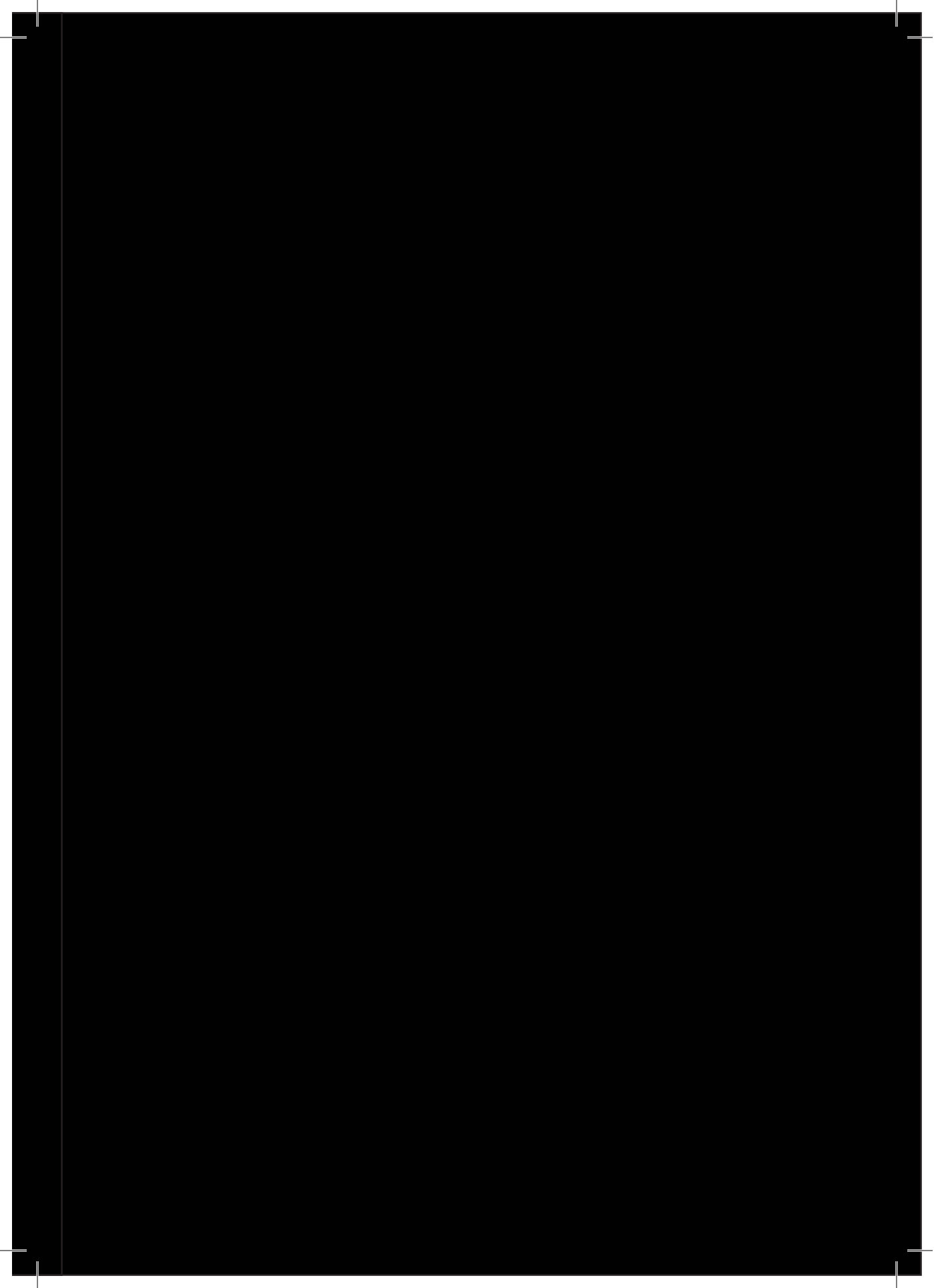
PRÆAMBEL

DISKUSSION

KONKLUSION

REFLEKSION

PERSPEKTIVERING



Metodologi

Med dette kapitel har jeg til hensigt at redegøre for de metodiske overvejelser i specialet. Metodeafsnittet bevæger sig på flere niveauer af både praktisk, forståelsesmæssig og teoretisk karakter, hvilket gør, at afsnittet kan fremstå sammensat, om end jeg finder dette nødvendigt for den videre forståelse. Indledningsvis vil jeg redegøre for min brug af socialkonstruktivismen som videnskabsteoretiske ståsted, og i forlængelse heraf vil jeg inddrage tanker fra Berger og Luckmanns videnssociologi. Yderligere finder jeg det nødvendigt at inddrage en refleksion og redegørelse for min brug af teori i forhold til specialets videnskabsteoretiske optik. Slutteligt vil jeg præsentere min analysemetodik, således at denne står klart i erindringerne i de efterfølgende analyseafsnit.

Socialkonstruktivisme

I dette afsnit vil jeg præsentere socialkonstruktivismen, som videnskabelig optik for specialet. Formålet er at give et indblik i det perspektiv, jeg tilgår specialet med og dermed også ledelse. Jeg finder socialkonstruktivismen relevant i dette speciales kontekst, idet optikken på en gang har et dekonstruerende og samtidigt konstruktivt potentiale. Med det mener jeg, at tilgangen er kritisk og søger at demaskere det traditionelle billede af verden, men tilgangen indeholder tillige potentialet for at forstå og producere ny viden samt en forståelse for, at videnskaben ikke er noget endeligt, men derimod en evig stræben efter en dybere forståelse. [Wenneberg, 2002:3].

Imidlertid gælder det, at hverken forfatterne af TouchPoints, Stacey, Fischer eller Barad placerer sig i denne grundtanke. På hvilken måde jeg derfor finder belæg for, og potentiale i, at betragte de forskellige teorier ud fra en socialkonstruktivistisk optik, vil jeg redegøre for slutteligt i metodeafsnittet, under 'Videnskabsteoretisk refleksion over teorier'.

Glidebanen

Socialkonstruktivismen er ikke ét gældende perspektiv, men derimod mange forskellige perspektiver og positioner, hvorved det kan være et komplekst felt at navigere i. Søren Barlebo Wenneberg giver et godt overblik ved at inddele socialkonstruktivismen i fire positioner samt indføre en glidebanemetafor, der illustrerer, hvordan 'man starter med

en uskyldig antagelse og ender i en radikal position – uden at vide hvordan man skulle kunne stoppe undervejs' [Wenneberg, 2002:3]. Glidebanen illustrerer således en tendens til, at socialkonstruktivister grundlæggende stiller sig kritisk over for selvfølgelig viden, men ofte ender i en radikal epistemologisk konstruktivisme, hvor den fysiske virkelighed kun eksisterer gennem vores erkendelse af den [Wenneberg, 2010:129]. Det får Wenneberg til at indsætte en stopklods, hvor han ikke længere finder socialkonstruktivismens synspunkter og argumenter meningsgivende, trods han vedkender, at grænsen mellem epistemologi og ontologi kan synes diffus [Wenneberg 2010:162,165]. I nedenstående vil jeg redegøre for Wennebergs opdeling af feltet og ekspliciterer, hvor han indsætter sin stopklods.

Et kritisk perspektiv – socialkonstruktivisme I

Den første position, socialkonstruktivisme I, indeholder det kritiske perspektiv, hvorved muligheden opstår for at trænge ind bag fænomeneres overflade og naturlighed [Wenneberg, 2010:77]. Det er denne position, der tillader en kritisk indstilling overfor ledelse, og hvordan bestemte ledelsesformer bliver til.

Princippet er: ikke at godtage sociale fænomeneres "naturlighed". At de altid har været sådan. At de ikke kunne være anderledes, at de ikke skulle være menneskeskabte størrelser" [Wenneberg, 2010:77]

Det kritiske perspektiv har en væsentlig betydning i måden, hvorpå jeg anskuer verden. Dette gælder tillige ledelse, hvor jeg mener, at det er gavnligt for ledere og medarbejdere at have en sund kritisk indstilling overfor selvfølgelig viden – at være bevidst om, at blandt andet ledelse og organisationer potentielt kan være anderledes. Som tidligere nævnt kan jeg således demaskere eller gentænke traditionel teori om ledelse og søge at konstruere en alternativ måde at forstå ledelse – om end jeg ligeledes vil forholde mig kritisk til de inddragede teorier i specialet.

En teori om det sociale – socialkonstruktivisme II

Socialkonstruktivisme II er den sociale teori, der giver et indblik i, *"hvordan den sociale virkelighed eller konkrete sociale fænomener er opbygget og fungerer"* [Wenneberg, 2010:87-88]. De eksisterende sociale konstruktioner er ikke naturskabte, men en konsekvens af en række sociale behov. *"En social orden er ikke noget der bare er. Det er noget der skabes og løbende genskabes"* [Wenneberg 2002:87]. Derved tilbyder

socialkonstruktivisme II et svar på det tomrum, socialkonstruktivisme I efterlader, når de naturlige forestillinger demaskeres. Som forklaringsramme for positionen anvender Wenneberg Berger og Luckmanns 3-sidede model. Denne finder jeg i særdeleshed relevant, da den adskiller sig fra ældre videnssociologi ved både at inddrage teoretisk viden og hverdagsviden [Wenneberg, 2010:89]. Indblikket i hverdagsviden ser jeg som en styrke i forhold til at forene abstrakte teorier og ledelse i praksis – meget mere om dette senere.

Den erkendelsesteoretiske position – socialkonstruktivisme III

Socialkonstruktivisme III, den erkendelsesteoretiske position, har en mere filosofisk karakter, idet den bekender sig ved *"... at viden om virkeligheden udelukkende er bestemt af sociale faktorer"* [Wenneberg 2010:101-102]. Wenneberg berører problematikken i at skelne mellem viden, og det der opfattes som viden i samfundet. Han opstiller her to underpositioner, hvor den ene er viden om den sociale virkelighed og den anden beror på viden om den fysiske og naturlige virkelighed. Det er ved dette skel, at Wenneberg sætter sin stopklods, da han ikke finder, det er en acceptabel slutning, at videnskabeligt produceret viden og begreber om den fysiske virkelighed udelukkende er konstrueret på baggrund af sociale processer [Wenneberg 2010:105].

Ud fra Wennebergs optik emergerer ledelse i viden, som opstår gennem sprog og relationer. I forhold til ledelse og organisationer finder jeg derfor stor betydning i sproget og relationerne, da disse er medvirkende til den måde, hvorpå ledelse emergerer og manifesterer sig.

Den ontologiske position – socialkonstruktivisme IV

Ved glidebanens slutte er socialkonstruktivisme IV – den ontologiske position. Her tales der om, hvad virkeligheden er – en læren om verdens egentlige væsen [Wenneberg, 2010:115]. Her skelner Wenneberg igen mellem to forskellige overbevisninger. På den ene side er der realismen, hvor virkeligheden opfattes som en substans – eller med andre ord reale essenser – og denne substans eksisterer uafhængigt af vores erkendelse af den. På den anden side eksisterer der en modsat overbevisning – en ontologisk idealisme – som mener, at det først er gennem vores erkendelse af omverdenen, at denne kommer til at eksistere. Således er grundlaget for virkeligheden vores erkendelse af den [Wenneberg, 2010:115].

Som det ligger i betegnelsen 'glidebane', bevæger socialkonstruktivis-

ter sig nemt gennem de forskellige positioner – man glider så at sige gennem dem. Det skyldes blandt andet, at der ikke er et skarpt skel mellem de forskellige positioner. Her vedkender Wenneberg, at en mild form for idealisme i socialkonstruktivisme IV, anvendt på det sociale, kan accepteres, så længe der skelnes klart mellem den naturlige og den sociale virkelighed.

"At den sociale verden afhænger af, hvad aktørerne tænker om den, betyder ikke, at dette også gælder, når de tænker på noget fra den fysiske verden."

[Wenneberg 2010:124]

Min brug af socialkonstruktivismen

Socialkonstruktivismen tilbyder derved en kritisk forholdemåde til selvfølgelig viden, hvormed det kan anskues, at ledelse potentielt kan forstås anderledes. Hermed opfordres der til at stille spørgsmålstejn ved organisation, ledelse og reificerede vaner, og fokus kan blive på at afsløre de relationelle faktorer og magtprocesser, som er konstituerende for den mening, der konstrueres. Ledelse er desuden en social konstruktion, der knytter sig til adskillelige begreber, såsom høj og lav konjunktur, etik, magt, motivation og så videre. Således er disse begreber tillige sociale konstruktioner, og dermed bliver det muligt at stille spørgsmålstejn ved den betydning de tillægges.

Min tilgang til specialet og fænomenet ledelse er således grundlæggende socialkonstruktivistisk. Hermed er jeg optaget af, hvordan ledelse er blevet til gennem tiden, hvilket er afgørende for den måde mennesker tænker og taler om ledelse med mere. Ledere, og personer der interesserer sig for ledelse, har således alle et kodeks for, hvordan de forstår ledelse, hvilket eksternaliserer sig gennem sociale interaktioner – men det er også muligt at ændre på det, der er. Ændres den mening, der tillægges ledelse, vil det også ændre de handlinger, som synes naturlige – noget jeg mener er interessant for ledelse af komplekse processer. Denne optik har yderligere betydning for, hvordan jeg ser min forskerrolle, idet jeg vil forholde mig reflekteret og kritisk over for fænomenet ledelse, og derved skabe min egen forståelse ud fra teoretiske betragtninger, som jeg finder givende i arbejdet med ledelse.

Yderligere bidrager socialkonstruktivismen med et fokus på, hvad viden er, og hvordan denne skabes. Her bliver sproget centralt som en skabende kraft, hvormed erkendelse og konstruktion af viden om virkeligheden er socialt funderet. Yderligere beskriver socialkonstruktivismen, hvordan epistemologien påvirker ontologien. Dette giver anledning til at reflektere over, hvorledes jeg forstår mit erkendelsesmæssige fundament og skellet mellem epistemologi og ontologi på baggrund af kompleksitetsteori og ny-materialismen – en spændende betragtning, som jeg vil tage op i diskussionen, da jeg på nuværende tidspunkt ikke har den fornødne indsigt til en sådan diskussion.

Subjektivitet og sandhed

Med ovenstående afsnit in mente, kan det ligeledes siges, at jeg som forsker er med til at konstituere en forståelse af ledelse. Denne forståelse skal imidlertid ikke betragtes som sandhed. Med socialkonstruktivismen følger som nævnt et kritisk perspektiv og fokus på erkendelse snarere end virkelighed, hvorfor sandhed og objektivitet i deres enkle form ikke giver mening. Med udgangspunkt i denne tanke, vil jeg inddrage et citat fra Foucault:

"Grundantagelserne kan ikke bare betvivles , fordi alle grundantagelserne kan være lige gode. Pointen er derimod, at ingen grundantagelser er gode nok"

[Foucault, 2005:39]

Som jeg tidligere har været inde på, synes der at være en konstant søgen efter at forstå ledelse som fænomen – der forsøges i en sådan grad, at grundantagelserne om ledelse konstant ændres. Her finder jeg en vigtig pointe, idet Foucault ytrer, at ingen grundantagelser er gode nok – der vil således aldrig blive opnået en endegyldig sandhed om ledelse. Som jeg nævnte indledningsvist, er det ej heller min hensigt at fremlægge en sandhed om ledelse, men snarere at skabe en bevidsthed om den kompleksitet, der omgiver ledelse.

Min subjektivitet spiller desuden ind idet ethvert valg er et subjektivt valg i henhold til en givet kapacitet. Ved at jeg vælger de specifikke teorier, er jeg således bevidst om, at de valg, jeg foretager, både inkluderer og ekskluderer en forståelse af fænomenet ledelse.

Berger og Luckmann

Teoriene om det sociale er mange, og i stedet for at beskrive de forskellige former vælger Wenneberg at fremlægge én teori – Berger og Luckmanns oprindelige socialkonstruktivisme. Jeg finder Berger og Luckmanns videnssociologi relevant i forhold til specialets problemstilling, idet de giver et plausibelt bud på, hvordan viden og ledelse bliver til, samt hvordan og hvorfor mennesket danner vaner, der bliver til objektiverede vidensformer [Wenneberg, 2010:90].

Ved at bringe pointer fra deres teori om den samfundssk-*abte* virkelighed ind i specialet, gives der et plausibelt bud på, hvordan ledelse konstrueres via en relationel og social proces. Derved tilbyder de en forståelse for, hvordan viden og ledelse opstår, og hvordan organisationer, ledelse og vidensformer legitimeres som selvfølkelig og naturlig viden.

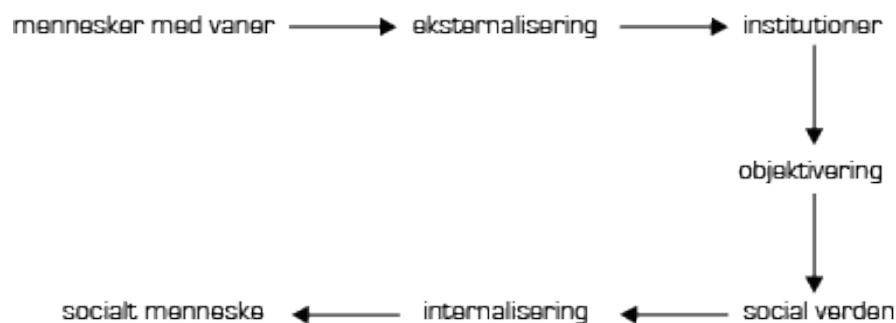
Berger og Luckmanns teori bygger grundlæggende på tre positioner:

1. samfundet er et menneskeligt produkt
2. samfundet er en objektiv virkelighed
3. mennesket er et socialt produkt

Wenneberg stiller her spørgsmålstegn ved sammenhængen, idet det for ham forekommer at være den gamle hønen-eller-ægget problematik [Wenneberg, 2010:90]. Her vil jeg imidlertid mene, er der er tale om en simultanitet i tilblivelser.

Nedenstående figur illustrerer sammenhængen mellem teoriens tre positioner, der kædes sammen af nøglebegreberne *eksternalisering*, *objektivering* og *internalisering*:

Figur 1. Berger og Luckmanns 3-sidede model



Figuren har til formål at illustrere, hvordan mennesket af natur har en tilbøjelighed til at danne vaner. Disse vaner eksternaliseres ved, at vanen optages af andre mennesker, der ikke selv har været med til at danne vanen, hvorved institutioner opstår som et bredere produkt end blot to menneskers fælles vane. Derved kan det siges, at samfundet er et menneskeligt produkt [Wenneberg, 2010:91]. Når mennesker fødes ind i samfundet, er institutionerne allerede tilstede. Menneskets tilegner herefter de forskellige institutioner og tager dem for givet – herved sker en objektivering, hvilket vil sige, at samfundet er en objektiv virkelighed. Berger og Luckmann tilføjer her, at den sociale verden også er noget indre. Gennem den sociale verden internaliseres mennesket, hvorved det bliver et socialt produkt [Wenneberg, 2010:91].

Ifølge Berger og Luckmann indgår vanedannelse i enhver menneskelig aktivitet [Berger & Luckmann, 2008:91]. Disse vaner giver en psykologisk lettelse, hvorved den kognitive dissonans reduceres, hvilket er en grundlæggende tendens i mennesket [Wenneberg, 2010:91]. Den kognitive dissonans er den usikkerhed mennesket oplever, når de befinder sig i en uvant situation – en følelse af manglende sammenhæng mellem indre og ydre oplevelser.

Berger og Luckmann pointerer yderligere, at roller spiller en vigtig funktion i opretholdelsen af institutioner og samfundet. Her er det en forudsætning, at mennesket har viden om værdier og holdninger, for at få den nødvendige indsigt i: *"de forskellige erkendelsesmæssige og selv de følelsesmæssige lag i vidensmængder, der direkte og indirekte passende for denne rolle"* [Berger og Luckmann, 2008:96]. I enhver institutionel orden sker der således typedannelser omkring ens egen og andres adfærdsforløb. Det knytter sig imidlertid ikke kun til specifikke handlinger, men handlingsformer. Det vil sige, at en bestemt aktør udfører en handling af typen X, men det gælder tillige, at type X-handlinger kan udføres af enhver aktør.

Der sker noget betydningsfuldt i enhver handle, idet den handlende reflekterer over sin handling. Herved bliver en del af selvet objektiveret som udfører af denne handling, hvor selvet som helhed kan siges at blive delvist afidentificeret fra den udførte handling – selvet er således kun delvist involveret i handlingen. *"En del af selvet er med andre ord objektiveret ud fra socialt forståelige typificeringer."* [Berger & Luckmann, 1996:91-92].

Ledelse og organisationen anskuet ud fra Berger og Luckmann

Jeg finder Berger og Luckmann interessante idet de anskuer, hvordan viden og institutioner opstår og reproduceres socialt, hvilket jeg mener kan sættes i relation til mit genstandsfelt i ledelseskonteksten. Ud fra ovenstående kan det således siges, at organisationer og ledelse er en organisering af mønstre, der er menneskeskabte, og som er udviklet via en social proces. Ledelse opstår herved på baggrund af processer, hvor menneskets vaner bliver til mønstre, der danner institutioner, der afkaster objektiverede vidensformer, der igen størkner i bestemte handlemønstre og strukturer.

Dertil indeholder organisationen rollespecifik viden, hvorudfra lederen handler, men som Berger og Luckmann pointerer, er denne handlingsform – det vil sige ledelse – ikke knyttet til én person – lederen – men kan at udføres af andre, hvilket eksempelvis kan være medarbejdere, som har den fornødne viden i en konkret sag. Dette perspektiv finder jeg relevant i den videre analyse.

Berger og Luckmann nævner desuden den kognitive dissonans, hvilken jeg tillige ser have stor betydning, idet jeg italesætter et paradigmeskifte – det vil sige noget, der kan forekomme uvant for nogle ledere. Imidlertid mener jeg også, at vanerne på paradoksal vis både ses som hæmmende, men også som et symbol for, at mennesket grundlæggende er foranderligt og åben for nye perspektiver, idet vanerne netop er et forsvar mod den åbenhed, mennesket potentielt besidder.

Videnskabsteoretisk refleksion over teorier

Idet jeg inddrager flere teorier, der synes at indskrive sig under flere forskellige paradigmer, er min tilgang eklektisk, hvilket kan have konsekvenser. Derfor finder jeg det relevant at reflektere over de forskellige teorier i forhold til socialkonstruktivismen. Hermed vil jeg klarlægge, hvorledes teorierne forholder til mit videnskabsteoretiske ståsted, og hvilke implikationer det eventuelt kan have.

TouchPoints

Forfatterne af TouchPoints baserer hovedsageligt deres værk på historier fra praksis. Dermed er bogen mere praksisorienteret og kan synes teorifattig. Om end forfatterne ikke vedkender sig nogen videnskabsteoretisk retning, synes de at være inspireret af en socialkonstruktivistisk optik, hvilket formentlig også har betydning for min interesse i bogen. Et eksempel herpå er, hvordan forfatterne beskriver konstruktionen af menneskets kodeks. Mennesket er blevet indkodet tidligt i livet i forhold til, hvordan de skal agere og forholde sig til ting – jævnfør Berger og Luckmanns teori om det sociale. Et menneskets kodeks udvikler sig gennem årene som følge af sociale relationer, og en leder kan eksempelvis tage værdierne med sig fra sine forældre eller en tidligere leder, som har betydning for, hvorledes denne leder agerer i sin hverdag.

Kompleksitetsteori

Jeg finder ikke, at Stacey vedkender sig en konkret videnskabsteoretisk optik, hvorfor jeg vil reflektere over, hvor der kan identificeres paralleller til socialkonstruktivismen, og hvor der kan være modstridende elementer. Stacey synes grundlæggende at tillægge mennesket et epistemologisk fundament, idet mening og tilblivelser sker i interaktionerne. Stacey taler desuden om, at mennesket danner mønstre og generaliseringer på baggrund af tidligere interaktioner, hvilket synes at lægge sig op ad en socialkonstruktivistisk optik. Imidlertid omtaler Stacey yderligere menneskets bevidsthed, hvorved han tager et mere indre fokus og et fokus på selvet, idet han tillige lader sig inspirere af socialpsykologien. Herved kan det siges, at Stacey adskiller sig fra det socialkonstruktivistiske paradigme, der ikke taler om selvet, men kun mennesket som en social konstruktion.

Materialitet

På mange måder kan ny-materialismen minde om socialkonstruktivismen, idet det for begge handler om, hvorledes konstruktioner formes. Imidlertid ser jeg ny-materialismen som et opgør mod socialkonstruk-

tivismen, idet materialitetsforskere vil mene, at socialkonstruktivismen giver sproget forrang, og således ikke er tilstrækkelig i sin optik. Derved kan ny-materialismen på sin vis forstås post-konstruktivistisk, men den adskiller sig yderligere ved at inddrage et en optik, der ikke sætter et skel mellem ontologi og epistemologi.

“Practices of knowing and being are not isolatable, but rather they are mutually implicated. We do not obtain knowledge by standing outside of the world; we know because “we” are of the world (...)The separation of epistemology from ontology is a reverberation of a metaphysics that assumes an inherent difference between human and nonhuman, subject and object, mind and body, matter and discourse.”
[Barad, 2003:829]

Som det er beskrevet i citatet fremkommer adskillelse mellem epistemologi og ontologi formålsløs, idet det ligeledes betyder en adskillelse mellem eksempelvis diskurs og materialitet, mennesket og naturen, krop og sind og så videre.

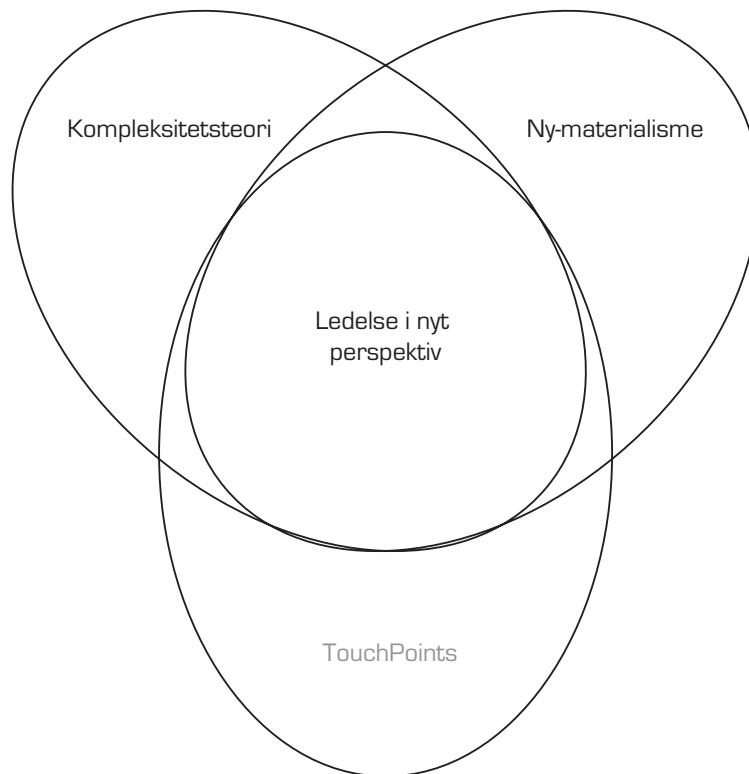
Jeg finder det muligt, at Barads forklaring af onto-epistemologi som en sammenvævet størrelse, kan give en forklaring på den problematik Wenneberg nævner, idet socialkonstruktivister ofte begynder i en epistemologisk optik, men ender i en ontologisk optik. Det er min opfattelse, at Wenneberg på den ene side opstiller stærke skel mellem epistemologi og ontologi, for alligevel at erkende, at forskellen kan synes flydende, hvilket tillige er begrundelsen for hans glidebanemetafor.

Analysemetodik

Afsnittet har til formål at redegøre for teoriernes bidrag og analysernes opbygning. Dette med henblik på at tydeliggøre, hvilken rolle afsnittene spiller i forhold til besvarelsen af problemformuleringen. På baggrund heraf vil jeg klarlægge de forskellige teoriers forcer, samt hvordan de kan bidrage til at gentænke ledelse i praksis, således at kompleksiteten imødekommes.

Som nævnt i læsevejledning har jeg valgt at strukturere det således, at teori og analyser følges ad, for til sidst at belyse, hvorledes teorierne kan supplere hinanden i forståelsen af ledelse og ledelsespraksis. Teorierne har forskellige forcer, hvorfor teoriafsnittene er skrevet på teoriernes præmisser. Derimod har jeg valgt at strukturere analyserne med en vis lighed ud fra at kunne besvare problemformuleringen bedst muligt.

Nedenstående figur har til formål at illustrere, hvorledes teorierne både belyses enkeltvis og sammen i forståelsen af ledelse i nyt perspektiv.



I det følgende kapitel inddrager jeg elementer fra TouchPoints metoden. TouchPoints metoden har sit virke som en case, hvorfor denne differentierer sig i farven fra materialitetsteori og kompleksitetsteori. Jeg finder inspiration fra TouchPoints til at trække praksisviden ind i analyserne og samtidigt fortætte metoden med teori, da den primært er praksisorienteret. Bogen er rig på eksempler fra hverdagen, men jeg vælger grundlæggende at anvende to væsentlige pointer fra metoden – at lede i selv de mindste øjeblikke og bevidstheden om egen ledelsesstil. Præsentationen af TouchPoints vil være meget gengivende, om end jeg undervejs vil udpege spændende elementer samt stille mig kritisk overfor enkelte perspektiver. Derved skal TouchPoints give støtte og inspiration til analyserne, men som følge af, at bogen overordnet indskriver sig i et andet paradigme end teorierne, finder jeg det tillige nødvendigt løbende at diskutere TouchPoints i analyserne, hvor jeg finder udfordringer i mødet mellem de to paradigmer. Således vil TouchPoints enkelte steder blive revurderet og udfordret på sin optik.

Derefter følger afsnittet om kompleksitetsteori, hvor jeg vil fokusere på ledelse som kompleks og uforudsigelig. Her ser jeg potentiale i at lede i de små øjeblikke med det perspektiv, at mening emergerer i interaktionerne, og jeg stiller spørgsmål så som: Hvordan kan ledelse forstås i denne kontekst? Hvilken betydning har det for lederens forståelse af egen praksis, når ledelse, som procesform, er uforudsigelig? Hvad bliver magt for en størrelse?

I det efterfølgende afsnit fokuserer jeg på materialiteten, hvor jeg abonnerer på Barads forståelse af 'agential realism'. Hermed følger et perspektiv der ser alt som konstituerende, hvorved kompleksiteten fremtoner, når det enorme net af betydninger bliver et opmærksomhedspunkt. I analysen vil jeg blandt andet fokusere på de konstituerende praksisser og tilblivelse – hvad har betydning i intra-aktionerne? Hvad betyder det for forståelsen af ledelsespraksis? Hvordan kan magt forstås som onto-epistemologisk størrelse?

I diskussionen vil jeg belyse analysernes samlede perspektiv, idet jeg mener, det giver en bredere kompleksitetsopmærksomhed i forhold til at forstå de ledelsesmæssige udfordringer. Jeg finder det således interessant at diskutere teorierne med henblik på at udforske, hvorvidt det er muligt at sammenkoble teorierne. Jeg vil diskutere analyserne, da de på hver deres måde kan være med til at skabe et billede af, hvorledes kompleksiteten kan imødekommes og herved give et nyt perspektiv på,

hvad det betyder for lederens rolle. Diskussionen kan derved ses som midten af figuren, da det er her, jeg vil belyse potentialer og udfordringer ved at sammentænke teorierne og herved blive klogere på, hvordan ledelse kan begribes i nyt perspektiv.

KAPITEL 3

LEDELSE OG MAGT
METODOLOGI
TOUCHPOINTS
KOMPLEKSITET
MATERIALITET
PRÆAMBEL
DISKUSSION
KONKLUSION
REFLEKSION
PERSPEKTIVERING

*TouchPoints - Creating Powerful Leadership Connections in the
Smallest of Moments*

TouchPoints

Metoden Touch Points har, som nævnt, en vigtig rolle i indeværende speciale, da denne fungerer som inspiration for udviklingen af min ledelsesforståelse. Med de mere abstrakte teorier, som kompleksitet og ny-materialisme, finder jeg tilknytningen til praksis vigtig. Således vil jeg med dette afsnit introducere TouchPoints som en case og fremhæve de elementer, jeg mener, vil være givende for besvarelsen af speciallets problemfelt. Afsnittet bygger på bogen TouchPoints samt en dialog og foredrag med forfatteren, Mette Nørgaard.

Essensen af TouchPoints

Som det står skrevet på bogens omslag, er en vigtig pointe at tænke ledelse i selv det mindste øjeblik. Disse øjeblikke sker konstant i form af planlagte interaktioner, afbrydelser og især de ikke planlagte samspilssituationer – og det er her, at ledelse for alvor kan udøves. Således er TouchPoints en metode til at udnytte de utallige øjeblikke bedst muligt. Derved bliver et nøgleord 'nærvær', da det kræver en nærværende leder at opfange de mange opstående øjeblikke [Conant & Nørgaard, 2011:7]. Det er imidlertid ét at være nærværende og fokuseret opmærksom, men noget andet er at mestre TouchPoints. Her er det en forudsætning, at lederen gør et forarbejde for at opnå en særlig form for selvbevidsthed [Conant & Nørgaard, 2011:9], hvilket jeg finder, er en af de mest essentielle pointer for indeværende speciale.

Conant og Nørgaard beskriver TouchPoints som en metode for, hvordan:

"... hver eneste af de mange kontaktsituationer, ledere har med andre i løbet af en arbejdsdag, i virkeligheden er samspilssituationer, der giver dem chancen for at berøre disse mennesker: påvirke, guide, skabe klarhed, inspirere, skabe følelse af, at noget er presserende, og påvirke begivenhedernes gang."
[Conant & Nørgaard, 2011:17]

En pointe er ikke at betragte de mange kontaktsituationer som irriterende forstyrrelser, men i stedet at benytte disse situationer som latente ledelsesøjeblikke. Det gælder, hvad enten der er tale om et tilfældig møde på gangen, et planlagt møde, en telefonsamtale, en sms eller en

mail. Et TouchPoints kan derfor differentiere sig meget fra andre TouchPoints, men for alle gælder det, at følgende tre variabler er tilstede: selve sagen, de andre og lederen.

Sagen kan spænde fra eksempelvis et enkelt spørgsmål, et problem eller en beslutning. Det er noget, der har en særlig relevans for den måde, hvorpå den enkelte medarbejder, et team eller hele organisationen agerer på – det være sig beskæring i budgetter, erstatning af en medarbejder, finde ressourcer til et projekt, etablere positive relationer og meget andet [Conant & Nørgaard, 2011:24]. De *andre* kan siges at være interessenterne – dem der på den ene eller anden måde er berørt af sagen. Interessenter i sagen er særligt spændende i den forstand, at de er med til at gøre sagen kompleks. Det er mennesker med forskellige normer og værdier, og deres måde at anskue og forstå verdenen er forskellig fra hinanden. Det har den betydning, at en sag aldrig kan tilgås på præcis samme måde, som det før er gjort, hvorfor en leder nødvendigvis må være lydhør og tilstede i den enkelte situation [Conant & Nørgaard, 2011:24]. *Lederen* er den, der tager teten i et TouchPoint, hvilket ikke tilknytter sig en bestemt titel eller position. Derimod er det adfærd, som udpeger ledelse – den der lytter opmærksomt, hjælper med at indkredse sagen og skaber klarhed om næste skridt [Conant & Nørgaard, 2011:25]. Yderligere tilføjer Conant og Nørgaard, at en forudsætning for at agere ledelse er at se dobbelt forstået på den måde, at vedkommende både tager sig af sagen her og nu, men samtidigt har et fremadrettet fokus for, hvordan håndteringen af denne sag kan gøre en selv og andre mere kompetente til at håndtere lignende sager, næste gang de opstår.

Jeg synes det spændende at udfordre ovenstående perspektiv i forhold til de inddrage teorier, da jeg har en formodning om, at de tre variabler først og fremmest synes at fremgå som dualistiske variabler, samt at jeg stiller mig spørgende over for, hvorvidt sagen, de andre og lederen kan siges at omfatte det, der er til stedet i et TouchPoint. Derudover finder jeg det interessant, at Conant og Nørgaard taler om et fremadrettet fokus for, hvorledes en lignende sag kan håndteres bedre, næste gang den opstår – hvordan kan dette betragtes med de nye perspektiver?

To niveauer i TouchPoints metoden

For at udnytte de utallige øjeblikke, benytter Conant og Nørgaard tre centrale skridt, hvilke de benævner som TouchPoint-triaden: 'Lyt, indkreds og frem':

"For det første skal de lytte nøje for at forstå, hvad sagen drejer sig om; for det andet skal de, når de har opnået denne forståelse, bidrage til at indkredse eller rammesætte den aktuelle situation; og for det tredje skal de bringe samtalen et skridt videre for at fremme en løsning".

[Conant & Nørgaard, 2011:9]

Jeg ser flere niveauer i TouchPoint-metoden, og derved også forskellige måder at finde anvendelse af metoden. Conant og Nørgaard skelner da også mellem det at *bruge* TouchPoints og at *mestre* dem. TouchPoint-triaden forekommer umiddelbart ligetil, og de fleste ledere vil formentlig kunne drage nytte af denne metode – det vil sige at *bruge* TouchPoints. Jeg mener imidlertid, at det er vigtigt at have den procesuelle del for øje. Her mener jeg blandt andet lederens forarbejde – den refleksive leder – som jeg finder, er nødvendigt og essentielt i arbejdet med at forbedre ledelse i praksis. Således indeholder metoden ikke et endegyldigt svar, da dette forekommer individuelt ud fra den enkelte leder. Det stiller krav til lederen, og det kræver, at denne er villig til at investere noget af sig selv i processen. Hvorvidt dette gør ledere i stand til at mestre TouchPoints, mener jeg, er diskutabelt, men det kan skabe en øget bevidsthed, som jeg finder er utrolig vigtig for nutidens ledere.

Der er således nogle konkrete trin, som ledere kan tage til sig, for at udnytte de mange opstående kontaktsituationer, men jeg mener som sagt også, at der hører en mere reflektiv og forudgående tilgang til TouchPoints metoden – det Conant og Nørgaard henviser til som en mestring af TouchPoints. Her er der ikke tale om en færdig 'how to' model, som jeg mener, det ofte ses i litteratur, der tilbyder ledelsesmetoder¹. Som Conant og Nørgaard beskriver i nedenstående citat, erstatter TouchPoints ikke ledelsesmodeller. Derimod handler det om en selvbevidsthed, der kan hjælpe ledere til at håndtere den kompleksitet og uforudsigelighed de møder hver dag i arbejdet med ledelse – en reflekteret, personlig ledelsesmodel.

"Touch Points erstatter ikke de ledelsesmodeller, der allerede fungerer for dig. Der er nærmere tale om, at de tilfører dem energi. De tilbyder en måde at arbejde på, der er ideelt egnet til uransagelige veje, organisationer i vore dage følger og de krav, der stilles til dem."

[Conant & Nørgaard, 2011:17]

¹ Eksempelvis Lederens værktøjskasse af Dion Sørensen og Leading Change af John P. Kotter

Hvordan det lader sig gøre at mestre TouchPoints, eller med mine ord at blive en bevidst leder, kræver som sagt en investering i sig selv, men kan det forventes af alle ledere? Conant og Nørgaard fremstiller her, hvad der efter min mening er et firkantet bud på, hvilke ledere der formentlig ikke burde lede [Conant & Nørgaard, 2011:51-52]. Hvilke typer, der er tale om, vil jeg imidlertid ikke komme nærmere ind på, men det interessante er, at gode ledere, i Conant og Nørgaards optik, er dem, der vil ledelse, og som vil prioritere deres tid i forhold til at dygtiggøre sig. Jeg er ikke uenig i dette perspektiv, men det får mig igen til at stille spørgsmålstejn ved, hvilke krav det stiller til ledere at være nærværende og lede i det komplekse. Med Conant og Nørgaards perspektiv kræver det, at en god leder både har hoved, hjerte og hænder med sig, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i nedenstående.

Hoved, hjerte og hænder

Som nævnt er der tre nødvendige elementer i at mestre TouchPoints, hvilke er hovedet, der repræsenterer den logiske part, hjertet, som afspejler det autentiske, og hænderne som symbol for den faglige kompetence [Conant & Nørgaard, 2011:54]. Elementerne giver ikke et svar på, hvordan der skal ledes, men de er en metode til at udvikle en individuel og personlig ledelsesstil – ens eget touch.

"Dit touch er der, hvor de tre tråde (hoved, hjerte og hænder) samles, og du viser en sund dømmekraft (...) Du formår at træffe beslutninger på et splitsekund, og det virker ubesværet. Du gør det ved at (...) være 100 procent tilstede og åben for de muligheder, øjeblikket byder på."
[Conant & Nørgaard, 2011:56].

Jeg finder ovenstående citat spændende, da jeg stiller mig spørgende overfor, hvorvidt det lader sig gøre i praksis? Kan ledere træne sig selv, så de i den grad bliver i stand til at håndtere situationer eller er det blot en illusion om kontrol? Og er der i så fald et potentiale i denne illusion?

Ved at reflektere over de forskellige elementer og stille spørgsmål, opnås et andet bevidsthedsniveau, som er mere reflekteret – hvem er du, og hvorfor vælger du at lede? I nedenstående vil jeg give et kort indblik i de tre elementer, og samtidigt reflektere over hver enkelt til brug i den videre analyse.

Brug hovedet – det logiske

For at mestre TouchPoints kræver det en personlig ledelsesmodel og derved også en klar tilgang til ledelse [Conant & Nørgaard, 2011:56]. Qua en socialkonstruktivistisk optik, må ledere formodes at være påvirket af en eksternaliseret forståelse af begrebet ledelse – konsensus om ledelsesbegrebet kan således formodes på et overordnet plan, da ethvert menneske er en social konstruktion. Imidlertid gælder det, at mennesket konstant opsamler spor og viden, der er grundlaget for, hvordan den enkelte tilgår forskellige sager. At bruge hovedet er at gøre brug af denne viden, som er individuel for alle ledere.

"Du behøver ikke at opdage og belyse universelle Sandheder med stort S. Du skal bare finde frem til en stadig mere brugbar forklaring på, hvordan din verden fungerer"
[Conant & Nørgaard, 2011:74].

Det er ikke hensigtsmæssigt at læne sig fuldstændigt op ad færdige ledelsesmodeller og –teorier, idet ledere, i pressede situationer, formentligt vil agere per automatik og ikke stoppe op for at overveje, hvad en bestemt teoretiker ville gøre [Conant & Nørgaard, 2011:76]. Yderligere pointerer Conant og Nørgaard, at mange modeller og teorier ikke tager hensyn til konteksten – den specifikke situation. Derfor er det usandsynligt, at en teori eller model passer præcis til den specifikke situation [Conant & Nørgaard, 2011:76]. Styrken i modellerne, og de mange ledelsesteorier, er imidlertid at bruge dem som inspiration til at konstruere en personlig ledelsesmodel. På samme måde kan den personlige ledelsesmodel formes ved, at lederen forholder sig undersøgende og spørgende. Eksempelvis ved at stille sig selv spørgsmål som: Er der tidligere erfaringer, jeg kan lære af? Har en chef eller kollega håndteret en situation på en beundringsværdig måde? En tilgang jeg finder er inspireret af den anderkende tilgang.

Jeg vil mene, der her er tale om rationel ledelse og tillige en vis form for kausalitet. Conant og Nørgaard skriver, at en effektiv model kræver en bedre forståelse af, hvordan tingene hænger sammen [Conant & Nørgaard, 2011:74]. Yderligere fordrer Conant og Nørgaard, at ledere nedskriver og øver deres personlige modeller, således at en konsekvent adfærd kan fremmes i henhold til ledelse. Det får mig til at stille spørgsmålstegn ved, i hvilken grad det rationelle og kausaliteten skal indregnes i praksis? Lader det sig gøre at lære ledelse gennem øvning?

Og hvad betyder dette udviklingssyn i forhold til kompleksitetsteori og ny-materialismen, hvis ovenstående ytring om en bedre forståelse af, hvordan tingene hænger sammen, ligeledes tages i betragtning?

Brug hjertet – det autentiske

At bruge hjertet er at gøre arbejdet dybt personligt [Conant & Nørgaard, 2011:100]. På den måde bliver ledere i højere grad i stand til at vurdere, hvad sagen handler om, og det kan styrke relationen til interessenterne. En leder må nødvendigvis have sig selv med, og som følge heraf, skal lederen være bevidst om, hvem han eller hun er, og hvorfor vedkommende vælger at lede. Jeg finder, at dette perspektiv er tæt knyttet til ovenstående, da det igen drejer sig om en bevidsthed om egen ledelsesstil, idet lederen herved kan blive mere tryk ved at agere ud fra hjertet. Jeg ser alligevel en spændende diskussion i spændingsfeltet mellem at træne og øve en personlig ledelsesstil og det autentiske. For er der tale om autenticitet, såfremt det er studeret og øvet viden? Og hvis ikke en leder skal lære at lede, hvad skal han eller hun så? Desuden finder jeg det interessant at belyse autenticitet i forhold til at lede i det komplekse, da jeg har en formodning om, at uforudsigelige processer kalder på autenticitet i ledelse.

Brug hænderne – det kompetente

At bruge hænderne handler igen om at træne ledelse. Her påpeger Conant og Nørgaard, at vi lever i en kompleks, dynamisk verden, og at ingen derfor kan forudsige, hvilke kompetencer der vil være brug for fremadrettet [Conant & Nørgaard, 2011:125]. Jeg vil ikke gå mere i dybden med dette element her, men have det med som en vigtigt aspekt i analyserne i henhold til at undersøge, hvad det kræver at lede i det komplekse og uforudsigelige – kan man forberede sig og i så fald hvordan?

KAPITEL 4

LEDELSE OG MAGT
METODOLOGI
TOUCHPOINTS
KOMPLEKSITET
MATERIALITET
PRÆAMBEL
DISKUSSION
KONKLUSION
REFLEKSION
PERSPEKTIVERING

“Det spændende ligger ikke i at opfinde komplekse argumenter, der får den menneskelige tilværelse til at passe ind i myten om rationalitet, men i at udforske alternative forestillinger om menneskelig erfaring og menneskets væsen” [James March]

Kompleksitetsteori

I dette afsnit vil jeg undersøge, hvordan kompleksitetsteori kan bidrage til at bringe ledelse ind i et nyt paradigme, hvorved det bliver muligt at imødekomme kompleksiteten og de ledelsesmæssige udfordringer. Afsnittet er opbygget således, at jeg indledningsvist ekspliciterer min forståelse af kompleksitetsteori, hvorefter flere perspektiver vil blive inddraget med et analytisk sigte – det være sig Berger & Luckmann's teori om det sociale, Foucault samt TouchPoints.

Som en bred introduktion kan kompleksitetsteori siges at bidrage med en forståelse af komplekse fænomener, og hvordan disse danner fællestræk. Desuden indeholder kompleksitetsteori en forståelse af det uforudsigelighed og dermed tillige en begrænsning af kontrol. Derved tages der afstand fra traditionelle ledelsesidealer om styring og kontrol, og i stedet identificeres ledelse som kompleks, interaktiv og dynamisk. Kompleksitetsteori er et bredt felt og som følge heraf, er det vanskeligt at give en kort og præcis beskrivelse af kompleksitetsteori. Jeg vil alligevel søge at fatte mig i korthed og fokusere på, hvorledes en sådan forståelse kan anvendes i ledelsesprocesser med særlig fokus på interaktionen.

Min forståelse af kompleksitetsteori tager udgangspunkt i den amerikanske professor Ralph D. Staceys værker, og jeg har desuden fundet inspiration hos den danske filosof, Kim Leck Fischer. Stacey har udviklet sin forståelse af kompleksitetsteori og organisationer på baggrund af egen praksiserfaring og en frustration over den måde, hvorpå organisationer er blevet og bliver tilgået – en tilgang han beskriver som følgende:

"when organizations are written and talked about, attention is usually focused almost exclusively on emotionally detached, rational, step-by-step analysis and structured processes of planning and decision-making within monitoring forms of control. The emphasis is on predictability and the removal of uncertainty"
[Stacey & Shaw, 2006:124]

Som Stacey skriver i citatet, er nutidens ledelse domineret af teorier og modeller, der har til formål at strukturere og kontrollere ledelse. Det er tillige min opfattelse, at der ses en tendens til at rationalisere ledelse,

og som Rennison skriver, er svaret på de ledelsesmæssige udfordringer blevet mere ledelse [Rennison, 2011:15]. Som nævnt indledningsvist er det netop her, jeg finder en styrke i kompleksitetsteori, idet denne medtager den problemstilling, at mere ledelse ikke nødvendigvis er svaret på de udfordringer, som step-by-step modeller og den lineære tænkning afføder. I stedet imødekommer Stacey kompleksiteten og retter fokus mod samspillet og udviklingen i organisationer. Samspil finder konstant sted som en proces, hvor der på en ene side er en uforudsigelig udvikling i den måde, hvorpå mennesker interagerer, men samtidigt kan der ligeledes iagttages strukturering og mønstre i interaktionerne [Stacey & Shaw, 2006:124]. Således skal det uforudsigelige ikke forstås analogt med tilfældigheder, da der kan identificeres mønstre og fællestræk i komplekse fænomener. Denne forståelse bygger på teori om komplekse adaptive systemer, hvilket jeg vil beskrive nærmere i nedenstående.

Komplekse adaptive systemer

Teorien forsøger at klarlægge, hvordan der opstår uforudsigelige, men ikke vilkårlige mønstre i det, agenter gør. Komplekse adaptive systemer består af et stort antal entiteter, kaldet agenter, som hver især agerer i forhold til et særligt sæt regler [Stacey, 2011:244]. Disse regelsæt organiserer interaktionen lokalt, ved at hver enkel agent tilpasser sin ageren i forhold til andre agenter. Således gælder det, at agenter interagerer og tilpasser sig i relationen til hinanden, hvorved der formes et system. Dette system er lokalt i den forstand, at der ikke er et overordnet, gennemgribende sæt af regler, der bestemmer interaktionen. Derimod består hver agent af et sæt regler, der er bestemmende for, hvordan denne interagerer med andre. Interaktionen mellem agenter er selvorganiserende, idet agenter ikke instrueres af andre agenter, men reglerne er lokaliseret hos agenten selv [Stacey, 2011:244]. Som eksempel på komplekse adaptive systemer nævner Stacey fugleflokke. Disse består af flere hundrede, måske tusinde, agenter, som kan tænkes at følge et simpelt sæt regler for at tilpasse sig de andres adfærd, så de ikke flyver ind i hinanden [Stacey & Shaw, 2006:238].

Et opgør med systemteori

Stacey tager afstand fra systemteori, hvorfor det kan synes paradoksalt, at han inddrager komplekse adaptive systemer, der læner sig op ad en systemteoretisk tankegang. Dette mener Stacey imidlertid kan forsvares ved, at han udelukkende drager analogier til de adaptive systemer, og således ikke en direkte parallel [Stacey & Shaw, 2006:126].

Stacey finder altså stor inspiration i komplekse adaptive systemer, om end der nødvendigvis må tages højde for den givne kontekst, hvori man betragter agenter. Med det mener Stacey, at det biologiske – de menneskelige agenter – må betragtes ud fra de besiddende egenskaber. Det giver derfor ikke mening, at iagttage menneskelige agenter og digitale agenter ud fra samme perspektiv, og det giver ikke mening at tale om mennesker som systemer [Stacey & Shaw, 2006:126].

"The essential and distinctive characteristic of human agents is that they are living bodies who are conscious and self-conscious beings capable of emotion, spontaneity, imagination, fantasy and creative action."

[Stacey & Shaw, 2006:126].

Derved adskiller organisationer og ledelse sig fra komplekse adaptive systemer og den systemiske optik, hvilken yderligere kan forklares ved, at et system er et hele, der produceres af sine dele og delt af en grænse til andre helheder. En del er kun en del såfremt den gør, hvad der må gøres for at producere et hele. Skulle mennesket betragtes som en individuel del, gælder det per definition, at individet ikke kan handle ud fra egne valg. Belægget herfor ligger i, at det ikke er muligt at handle frit og samtidigt handle i systemets interesse [Stacey & Shaw, 2006:127]. I forhold til at træffe valg gælder det ligeledes, at mennesket indgår i magtrelationer, som er styret i forhold til egne interesser eller en gruppe og ikke et større, globalt hele.

Som alternativ til at tænke samspillet mellem lokale interaktioner og globale mønstre præsenterer Stacey en tilgang, han kalder komplekse responsive processer. Herved tager Stacey en forståelse af iterative interaktioner fra komplekse adaptive systemer, og genfortolker disse gennem de menneskelige egenskaber såsom bevidsthed, selvbevidsthed, spontanitet og valg [Stacey, 2011:330]. Således bevæger Stacey sig væk fra en systemisk optik på organisationer til en forståelse, der anskuer organisationer som et produkt af komplekse responsive processer.

Komplekse responsive processer

Det Stacey tilbyder er derved en alternativ måde at betragte menneskers samspil. Staceys fokus er på interaktionen mellem mennesker, og han bidrager med en forståelse af mennesker og organisationer, som jeg finder særdeles relevant for specialet. Ved at betragte ledelse og organi-

sationer som komplekse responsive processer vælger jeg et procesperspektiv, hvor en organisation, dens udvikling og forandring skal ses som en kontinuerlig, iterativ proces mellem relationer og kommunikation.

Non-linearitet

Et vigtigt led i at begribe komplekse responsive processer er differentieringen mellem det lineære og non-lineære. Et lineært perspektiv forudsiger en vis kausalitet, og har således en forhåndsantagelse om, hvordan en givet effekt måtte være [Stacey, 2011:34]. Som nævnt finder Stacey den lineære forståelse alt for simpel og abonnerer i stedet på en non-lineær tænkning, hvor sammenhængen mellem årsag og virkning bliver langt mere kompleks [Stacey, 2011:34]. Her beskriver Fischer, hvordan 'gøren' bliver et vigtigt begreb til at beskrive sammenhængen mellem årsag og virkning. Med det mener han, at komplekse fænomener er procesformer og derved et produkt af bevægelse – en bevægelse, der sker på et sted, og som former sig på en bestemt måde [Fischer, 2012:74]. Hvordan man derfor vælger at anskue kausalitetsbegrebet har afgørende betydning for, hvordan ledelse kan forstås og praktiseres, og vil således være et vigtigt omdrejningspunkt for den videre analyse.

Teorier bag komplekse responsive processer

I sin udfoldelse af komplekse responsive processer inddrager Stacey filosof og socialpsykologen Georg Herbert Meads teori om kommunikativ interaktion, hvor selvbevidsthed, bevidsthed og det sociale indgår som forskellige aspekter af samme kommunikative proces [Stacey & Shaw, 2006:126]. I relation til Mead vil jeg desuden kort præsentere filosof Georg Wilhelm Friedrich Hegel og en afstandstagnung fra et dualistisk perspektiv på subjekt og objekt. Yderligere finder Stacey inspiration i sociologen Norbert Elias' forståelse af magt, som værende en uundgåelig del af alle menneskelige relationer. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at mennesker på én og samme tid er gensidigt afhængige, men samtidigt formår at begrænse hinandens handlinger [Stacey, 2011:387].

Hvordan henholdsvis Mead og Elias har ført deres arv ind i kompleksitetsteorien, vil jeg beskrive i nedenstående

Arven fra Mead – kommunikativ interaktion

Stacey finder inspiration i Mead til at forklare betydningen af de kommunikative handlinger. Jeg finder, det er et interessant teoretisk perspektiv, idet Mead vægter den menneskelige interaktion, hvori mening

opstår [Stacey, 2011:331]. Således kan teorien bidrage til at forstå, hvordan interaktioner kan anskues, og hvilke potentialer der ligger i samspillet øjeblikke – og hvilken betydning kan det få for ledelse?

Meads forståelse tager udgangspunkt i gestus-respons mønstre, hvilke kommer til udtryk ved, at én person gør en gestus, eksempelvis af sproglig karakter, til en anden person, som reagerer og responderer på denne gestus med en ny gestus, og sådan kan det fortsætte [Stacey, 2011:331]. Herved ses en vekselvirkning og dynamisk proces i måden, hvorpå mennesker interagerer med hinanden, idet en gestus afføder en respons, som bevirker en ny gestus, der afføder en ny respons og så videre. Det er igennem sådanne vekselvirkninger, at der opstår mønstre, som påvirker mennesker i deres videre interaktioner [Stacey, 2011:331]. For at ekspliciterer hvordan gestus og respons konstituerer mening socialt, inddrager Mead nedenstående eksempel.

"One dog makes the gesture of a snarl and this may call forth a counter-snarl, which means 'fight'; or the gesture could call forth flight, which means victory and defeat; or the response to the gesture could be crouching, which means submission and domination. Meaning, therefore, does not lie in the gesture alone but in the social act as a whole."
[Stacey, 2011:331-332].

Som beskrevet i citatet, opstår mening i kommunikationsmønstre, og ikke i en gestus alene. Her inddrager Stacey desuden et tidsperspektiv, idet han argumenterer for, at mening ikke opstår hos individet og ej heller kan det overføres fra en person til en anden. Mening opstår i interaktionen mellem mennesker, hvorved viden tillige knytter sig til relationen og ikke som et 'noget', en person kan besidde [Stacey, 2011:332]. Mening emergerer herved i nuet, mens den umiddelbare fremtid (responsen) virker tilbage på fortiden (gestussen) for at ændre dens mening [Stacey, 2011:332]. Kommunikationsmønstre opstår på baggrund af de konstante, gentagne interaktioner, som med tiden skaber en forventning i forhold til, hvordan andre vil respondere på ens gestusser – hvad enten intentionen er at tilpasse sig eller differentiere sig fra den anden part. Essensen er imidlertid, at mennesket har potentialet til at være spontant, hvorfor dennes forventninger i en gestus ikke altid stemmer overens med den egentlige respons på gestussen [Stacey & Shaw, 2006:129].

Mead pointerer yderligere, at mennesker ofte generaliserer andre, hvilket har betydning i kommunikationssituationer, idet en person, i sin ageren, spejler sig i de andres holdninger, og søger at inkorporere det i sin handling. Generaliseringer foregår ofte ubevidst og de iværksættes af en bekymring for, hvad andre måtte tro om ens ageren eller ytring [Stacey & Shaw, 2006:139].

For Mead er selvet essentielt, og dette eksisterer kun i relation til andre selv. Mead definerer selvet som følgende:

"A self is an individual who organizes his or her own response by the tendencies on the part of other to respond to his or her act"
[Stacey & Shaw, 2006:129].

Ifølge Mead er selvbevidsthed derfor en social proces, der involverer, at mennesker, som subjekter, har den egenskab at betragte dem selv som objekter. Processen er social, idet subjektet 'jeg' kun kan betragtes som et objekt til sig selv som et 'mig'¹, og dette 'mig' er ens perception af samfundets holdninger imod en selv. Det kan således siges, at "*selves are social selves and society is a society of selves*" [Stacey & Shaw, 2006:130].

Subjektets intentioner

Med et perspektiv, der tager afstand fra kausale hændelser, kan det synes nærliggende at tro, at mennesket ikke kan handle intentionelt. Stacey mener imidlertid, dette ikke er tilfældet, idet intentioner er en del af kommunikationen mellem mennesker [Stacey, 2003:351-352]. Intentioner kan forekomme såvel eksplicit som implicit ved brug af førnævnte gestusser, der vækker en respons hos andre. Hermed kan en intention eksempelvis have karakter af udsagn som "Hvis du gør dette for mig, gør jeg noget andet for dig". Således er det muligt at formulere sig intentionelt, men Staceys pointe er, at det ikke kan forudsiges, hvordan en anden part reagerer på ens gestus, og hvordan interaktionen vil udvikle sig [Stacey, 2003:352]. Ydermere, som det også er tilfældet med mening, er intentioner opstået socialt, idet de emergerer i gentagne interaktioner. Derved gælder det, at et individ ikke 'har' en intention – en væren i selvet. Dannelsen af intentionen er således ikke opstået alene på baggrund af individet, men i relationerne.

1 Mead skelner mellem det spontane handlende "jeg" og det iagttagende erkendende og vurderende "mig", hvor det lader sig gøre at se sig selv og sine handlinger udefra – gennem andres øjne.

Det bringer spørgsmål frem i forhold til menneskets frie vilje. Hvis et individ responderer på en gestus udelukkende på baggrund af erfaringer med andre interaktioner, som reflekteres i forhold til individets aktuelle situation, kan vedkommende da ikke selv bestemme sine handlinger? Det mener Stacey ikke er en mulighed, om end han vedkender en grad af fri vilje, idet en person kan vælge at reagere på forskellige måder i det omfang, denne har kapacitet til [Stacey, 2003:352].

Hegel og subjektet

I betragtningen af subjektet inddrager Stacey desuden Hegel, hvis filosofi om subjektet og objektet er et opgør med den dualistiske tankegang, hvorfor disse ikke kan separeres². For Hegel gælder det, at opfattelsen af person og subjekt er historisk specifikke. Sind og bevidsthed manifesterer sig i subjektet som følge af sociale institutioner – 'ways of life' – der skaber individuelle identiteter.

Arven fra Elias - magtrelationer

Stacey trækker på den tyske Sociolog, Norbert Elias, for at forklare, hvordan kommunikative interaktionsprocesser konstituerer magtrelationer. Hos Elias er magt ikke noget, som kan besiddes. Derimod er magt tilstede i alle menneskelig relationer, hvilket viser sig ved de med- og modspil, som måtte finde sted.

As soon as we enter into relationships, therefore, we constrain and are constrained by others, and, of course, we also enable and are enabled by others.

[Stacey & Shaw, 2006:134]

Magt kan således både begrænse og muliggøre menneskers ageren. For at bevare relationen til andre, må en given person nødvendigvis lade sig begrænse samtidig med, at personen begrænser andre. Det er uundgåeligt, da relationer ikke kan undgås, og netop er det, der gør mennesket i stand til at handle [Stacey & Shaw, 2006:134]. Elias betragter imidlertid ikke magt som ligeligt fordelt³, hvilket begrundes i det nævnte forhold mellem muliggørelsen og begrænsninger.

2 Hegels opgør med dualismen udspringer af problematikker vedrørende Kants forståelse og udlægning af subjektet og objektet, hvor subjektet kan betragtes som et isoleret individ, hvis oplevelse af verden former objektet [Stacey, 2003:295]

3 Magtbegrebet er blevet anvendt indenfor mange felter og har således tilknyttet adskillige forståelser. En klassisk forståelse knytter sig til den hierarkiske magt, hvor magten er udøvende og kan besiddes, hvorimod Elias, ligesom Foucault, ikke ser magt som noget negativt.

I det ligger også de givne personers behov for relationen, hvilket kan eksemplificeres ved en forestilling om, at den ene part besidder ressourcer, som den anden part har brug for [Stacey & Shaw, 2006:134].

Elias forklarer yderligere, hvordan magtrelationer skaber grupper, hvorved nogle inkluderes og andre ekskluderes. Dannelsen af grupper er med til at skabe en 'vi' følelse, som nødvendigvis er forbundet med individets 'jeg', idet bevidsthed som nævnt emergerer i interaktionen med andre [Stacey & Shaw, 2006:134]. Stacey pointerer her, at Elias' teori om magt og Meads teori om kommunikativ interaktion godt i spænd. Det sociale virker både begrænsende og mulighedsskabende, hvilket kan sættes i relation til magtbegrebet. Med det mener Stacey, at begrænsninger og muligheder tillige kan ansues som samarbejde og konkurrence, hvilket enten kan virke motiverende i forhold til at blive altruistisk, selvcentreret eller rivaliserende [Stacey & Shaw, 2006:135]. Alt sammen drevet med ønsket om at vedholde eller forstærke identitet og tilhørsforhold [Stacey & Shaw, 2006:135].

En parallel til Berger og Luckmann

At interaktioner er iterative og skaber mønstre er en tanke, som ligger meget tæt på Berger og Luckmanns teori om det sociale, hvor eksternalisering netop beskriver, hvordan viden spreder sig som ringe i vandet, hvorved denne reproduceres, jævnfør afsnittet om Berger og Luckmann. Stacey adskiller sig imidlertid fra Berger og Luckmann ved at abonnere på en forståelse af, at mening ikke noget vi har, men noget der emergerer i interaktionen, og hvordan denne mening internaliseres er individuelt. Med det perspektiv bliver interaktioner og eksternaliseringer mere non-lineære, hvorved forståelsen adskiller sig fra Berger og Luckmanns teori om det sociale, idet de ikke omtaler det uforudsigelige ved eksternaliseringer. Ifølge Mead kan den historiske genfortælling beskrives som følgende:

"each generation rewrites history, indeed each of us tends to reinterpret our own past from time to time. Any present interpretation of the past is therefore open to doubt"
[Stacey, 2010:128]

Hermed bliver det essentielt at fokusere på forskellene fra interaktion til interaktion, da en samtale ikke vil reproducere sig fuldstændigt fra den ene gentagelse til den anden. På den måde er det sandsynligt, at selv de mindste forskelle vil være genstande for noget nyt [Stacey, 2011:318]. Trods Stacey ikke vedkender at trække paralleller til Berger og Luckmann, ser jeg mange ligheder og pointer hos dem, som jeg finder interessante i den videre belysning af ledelse og kompleksitet. Herunder begrebet kognitiv dissonans, som jeg mener, Stacey delvis berører som den angst, der kan opstå i uforudsigelige interaktioner.

Ved at betragte ledelse ud fra et kompleksitetsteoretisk perspektiv får dynamikken i hverdagsinteraktioner afgørende betydning for kvaliteten i måden, hvorpå ledelse udføres. Menneskelig interaktion er grundlæggende forudsigelig og uforudsigelig på samme tid, og derved opstår der en risiko for at blive misforstået, hvilket kan medføre frygt. Ifølge Stacey er det altafgørende, hvordan frygten for det flydende og spontaniteten håndteres, og samtidigt hvordan de naturlige magtrelationer mellem mennesker har sit virke.

Analyse af kompleksitetsteori

Hvor jeg finder, at kompleksitetsteori bidrager med en forståelse af, hvorfor ledelse er kompleks, vil jeg i analysen undersøge nærmere, hvordan det er muligt at imødekomme denne kompleksitet i ledelsespraksis. Nøgleordene for dette afsnit er: ledelse i interaktionen, den (selv) bevidste leder, angst, magt og forståelse af ledelsespraksis .

Stacey nævner en problematik i og med, at mennesker og organisationer synes at sidde fast i et paradigme, hvor kontrol og strategi er herskende. I forsøget på at opnå kontrol søger ledere efter at blive bedre ved at orientere sig i forskellige lærebøger og hyre konsulenter. Kompleksitetsteori er, ifølge Stacey, ikke en ny teori, men snarere en optik – en måde at anskue verden og dermed også ledelse. Således er det ikke ment som et værktøj, der kan anvendes i praksis – dette er ej heller min intention, men jeg har en antagelse om, at et paradigmeskifte er nødvendigt for at kunne imødekomme kompleksiteten i organisationer og de ledelsesmæssige udfordringer – og her finder jeg et potentiale i kompleksitetsteori som en optik, der kan forme praksisformer. Jeg mener imidlertid, det er en lang og konstant proces at forstå ledelse i et nyt perspektiv, og jeg finder det relevant at diskutere denne udfordring, som en betydende faktor for, hvordan det bliver muligt at imødekomme kompleksiteten i praksis.

Ledelse som fænomen

Med et kompleksitetsteoretisk perspektiv på ledelse mener jeg, det er vigtigt at reflektere over, hvad ledelse bliver for en størrelse. Ledelse har længe handlet om styring og kontrol, men med en optik, der anskuer ledelse som flydende og interaktioner som non-lineære, må ledelse som begreb nødvendigvis re-fokuseres. Derved suspenderes tanken om styring og kontrol, og fokus rettes mod forståelsen af, at det ikke er hensigtsmæssigt at forudsige og planlægge. I stedet bliver det essentielt at forstå, hvordan resultater emergerer i interaktionerne som følge af intentionelle hensigter svøbt i et net af magt. Det henleder til spørgsmålet om, hvad en leders rolle i så fald bliver. Conant og Nørgaard skriver, at ledelse ikke handler om lederen, men om de andre. Dertil mener jeg, det ligeledes kan siges, at ledelse ikke handler om lederen, men ledelse som en procesform. Pointen er, at med dette paradigme bliver det centralt at fokusere på ledelse som proces og belyse, hvad dette betyder for lederens rolle i organisationen. Herved bliver ledelse som begreb en

gøren, der kan udvikle sig, og det særlige bliver, at det ikke er til at vide, hvordan denne gøre former sig, men der eksisterer et potentiale for, at det kan blive bedre end de intentionelle hensigter. Således kan ledelse betragtes som en flydende størrelse, og det bliver en leders opgave at forstå, hvordan han eller hun kan iværksætte processer – gøre – og samtidigt tillade, at andre tillige kan agere ledelse i situationer, hvor de har ressourcer til at sætte bevægelser i gang.

"Lederen er den, der tilfører øjeblikket en smule magi. At være den, der tager føringen i et TouchPoint, er ikke et spørgsmål om titel eller position; det er et spørgsmål om adfærd"
[Conant og Nørgaard, 2011:24]

At lede i interaktionen

Som det fremgår i foregående teori-afsnit, er interaktionen og samspillet centralt i Staceys betragtninger af mennesker og organisationer. Her finder jeg inspiration i TouchPoints, der netop italesætter potentialet i de tusinde små øjeblikke, hvor mennesket interagerer med hinanden, og der opstår et udviklingspotentiale.

"den (TouchPoints metoden, red.) anskueliggør, at der mellem hvordan noget forholder sig nu, og hvad det kunne udvikle sig til, ligger øjeblikke – og at disse øjeblikke bare venter på, at vi griber dem. Hvis vi holder os det for øje, når vi leder, har vi fundet frem til essensen i ledelse."
[Conant & Nørgaard, 2011:7]

Det emergerende ligger således i de små øjeblikke, hvor også mening opstår. På baggrund heraf bliver det essentielt, at ledere benytter disse øjeblikke og interaktioner til netop at lede. Her finder jeg en vigtig pointe fra Conant og Nørgaard, idet de antager, at mange ledere er tynget med en arbejds mængde, der til stadighed vokser, og i en hektisk hverdag kan kontaktsituationer derfor føles forstyrrende. Ledere skal imidlertid bevæge sig væk fra dette syn på kontaktsituationer som forstyrrende, og i stedet skal hver eneste mail, tilfældigt møde med medarbejdere og en banken på døren betragtes som mulighedsrum for at lede og skabe udvikling – at tilføre energi til ledelse. TouchPoints kan således hjælpe med at skabe en bevidsthed og gøre det nemmere at medtænke det processuelle, når ledere bliver mere opmærksom på de mange interaktioner, der opstår i løbet af en dag, og hvor uforudsigelige de er.

an en leder rette fokus mod alle disse små øjeblikke, og se det som mulighed for at lede og skabe udvikling, vil jeg mene, et stort skridt er taget i en positiv retning med henblik på at håndtere det komplekse. I henhold til Stacey og de komplekse responsive processer, bliver det imidlertid vigtigt at belyse, hvordan lederen kan imødekomme kompleksiteten, og hvad det betyder for lederens rolle i interaktionen, at denne betragtes i et kompleksitetsteoretisk perspektiv.

Kausalitet

Et af de mest centrale spørgsmål mener jeg er, hvordan en leder kan forholde sig til egen ledelsespraksis, når forståelsen af det eksisterende paradigme nedbrydes og lederen skal lære at imødekomme kompleksiteten. Hvis alle tanker om kausale hændelser elimineres, hvad bliver da lederens rolle? Som det formentlig er blevet klart, er interaktionerne og de små øjeblikke særligt vigtige at belyse i denne henseende, og det er netop i de mange afbrydelser, der kan opstå øjeblikke, som kan skabe værdi, men grundet det non-lineære aspekt kan disse ikke planlægges eller forudsiges. Så hvordan kan ledere forberede sig på dette? Her er en pointe fra Conant og Nørgaard, at ledelse ikke handler om at løbe hurtigere eller være mere effektiv, men at det handler om at være tilstede.

Nærvær

Hos Platon betyder 'nærvær', 'parousia', hvilket betyder den måde, hvorpå det evige træder frem. Heri ligger potentialet i at møde evigheden i tiden som direkte, personlig erfaring, såfremt det lader sig gøre at stå fast i øjeblikket. Nærvær er tæt forbundet med begrebet 'shekinah' – en glorie der omgiver det guddommelige menneske. Derved bliver nærvær en varsom opmærksomhed på hvert sekund i livet – eller som Ole Fogh Kirkeby beskriver det:

"... det bliver udtryk for et personligt "program", hvor de små ting tæller, fordi hver af dem kan gemme det største øjeblik. Ikke et øjeblik må gå til spilde."

[Kirkeby, 2009:119]

For at lede i de små øjeblikke og imødekomme kompleksiteten mener jeg, at nærvær bliver et nøgleord, hvilket Conant og Nørgaard ligeledes beskriver. Først og fremmest for at være tilstede og lydhør i interaktionerne for at skabe muligheden for at udfolde ledelse, men også på baggrund af menneskets non-lineære responsive adfærd. Som nævnt

er mennesket intentionelt på baggrund af sociale handlinger. Derved har eksempelvis en leder og en medarbejders forhåndsantagelser i interaktionen, der kan ændres på baggrund af gestus-respons mønstre. Med Staceys perspektiv vil jeg dermed formode, at parterne konstant forsøger af tilpasse sig i interaktionen blandt andet på grund af angst. Derudover vil jeg mene, at nærvær kan gøre eksempelvis lederen mere opmærksom på den anden part, og derved bedre fornemme hvor denne er. Som Conant og Nørgaard beskriver det, handler nærvær om at udvikle en udpræget situationsfornemmelse, men da mening altid opstår i interaktionen, må det nødvendigvis være et opmærksomhedsområde i selve interaktionen, og ikke noget en leder alene kan træne sig til imellem kontaktsituationerne.

Bryde mønstre

Jeg er af den opfattelse, at nærværet kan bruges aktivt i interaktionerne, idet der herved kan konstitueres en metaproces for, hvordan mennesker bringer mening til verden. Med Staceys optik kan ledere bestræbe sig på at bryde mønstre ved at agere spontant i interaktioner – eller ved at skabe rum for, at modparten eller en gruppe af medarbejdere kan handle spontant. I den forbindelse finder jeg det væsentligt at knytte en kommentar til Berger og Luckmanns perspektiv på vaner. Vaner skjuler menneskets non-linearitet, hvorved de mister følelsen af at være et flydende væsen. Derved bliver det relevant at betragte ledelse som en gøren, der kan rykke ved vanerne, ved netop at bryde mønstre i interaktionen, og betragte kompleksiteten og det non-lineære på et metaniveau. Jeg mener, at metaniveauet er vigtigt for forståelsen, idet mennesket har en tendens til at danne vaner, og derved vil mønstrebrud kun momentant skabe følelsen af at være et flydende væsen, hvorfor det er en kontinuerlig proces.

Den (selv)bevidste leder

For at tænke ledelse i selv det mindste øjeblik kræver det en bevidsthed hos ledere. Conant og Nørgaard nævner dette aspekt i forhold til at være bevidst om sin personlige ledelsesstil, hvilket jeg både ser fordele og ulemper med. Jeg mener, at TouchPoint metoden her tenderer til at rationalisere, planlægge og forudsige ved at nærme sig en step-by-step model i processen mod at blive bevidst om egen ledelsesstil [Conant & Nørgaard, 2011:88, 92-94]. Jeg ser imidlertid potentiale i at skabe en bevidsthed om egen ledelsesstil, men ikke med sigte på, at træne sig til bestemte situationer – forstået på den måde, at forfatterens fokus bliver for lineært. Det giver ikke mening at indstudere en bestemt ledelsesstil

for at forberede sig på, hvordan man som leder skal agere i en bestemt situation. Som Conant og Nørgaard beskriver det, bliver lederen i stand til *"...at træffe beslutninger på et splitsekund, og det virker ubesværet."* Ledelse kan ikke læres, hvilket skyldes, at to situationer aldrig er helt ens. Der vil altid være forskellige faktorer, som spiller ind og påvirker forløbet på en uforudsigelig måde. Det er derfor min antagelse, at det non-lineære er forklaringen på, hvorfor formler og modeller kan være svære at udføre i praksis. Hvis idealet for ledere er at søge efter en formel, der giver svaret på deres ledelsesform – som Conant og Nørgaard beskriver det – er det min bekymring, at denne søgen er uendelig, og i værste fald kan medføre afmagt ⁴.

Med kompleksitetsteorien følger en ny paradigmatisk forståelse af ledelse, og dermed bør det normative aspekt på ledelse ligeledes revideres. Fremfor at søge en formel eller løsning på de ledelsesmæssige udfordringer, ser jeg en force i, at ledere i stedet accepterer, at de ikke kan forberede sig på alle situationer og acceptere, at ledelse er komplekst og uforudsigeligt. At skulle magte de ledelsesmæssige udfordringer lægger et unødigt pres på ledere, da det stiller krav, som de formentlig ikke kan leve op til. Derfor er det min opfattelse, at en bevidsthed om personlig ledelsesstil er givende i den udstrækning, at der samtidigt eksisterer en bevidsthed om, at interaktioner og hændelser er ikke-kausale, hvorved alverdens lærdom aldrig vil være forberedelse nok. Derved kan det være givende, at gå væk fra tanken om at lære at lede, og i stedet fokusere på at lære at lære – det vil sige at være ydmyg overfor kompleksiteten og lære at interagere med det uforudsigelige.

"Hemmeligheden bag en effektiv model ligger i at basere den på en stadig bedre forståelse af, hvordan tingene hænger sammen" [Conant & Nørgaard, 2011:74]. Jeg synes denne sætning er interessant, da jeg finder den indeholder et paradoksalt forhold set i lyset af mine egen forståelse. På den ene side vil jeg mene, at der netop er en problematik i den evindelige søgen efter at forstå ledelse, men på den anden side finder jeg det utroligt vigtigt for forståelsen af, at der ikke eksisterer én sandhed – at tingene hænger sammen, men på en uforudsigelig måde. Derved bliver den effektive model ikke en færdig model, men snarere en optik til at anskue ledelse og den personlige ledelsesstil. Bevidstheden om hvordan tingene hænger sammen, og selv-bevidstheden om egen ledelsespraksis, resulterer i en ny tænkning omkring livet i organisationer. Hermed følger en re-fokuseret opmærksomhed på, hvordan

4

Dette perspektiv vil jeg belyse nærmere i perspektivering

organisationens medlemmer kan håndtere det ukendte, mens de konstant konstituerer organisationens fremtid sammen [Shaw & Stacey & Shaw, 2006: ix].

Angst og den kognitive dissonans

Menneskets indflydelse på fremtiden er begrænset, da det ikke er muligt at forudsige fremtiden med sikkerhed – og det kan være svært at håndtere. Det er min opfattelse, at bevidstheden om personlig ledelsesstil blandt andet har sin styrke i forhold til at neddæmpe angsten i gestus-respons mønstre, idet mennesket, ifølge Mead, har en tendens til at generalisere. Selvom det ikke lader sig gøre at forudsige gestus-respons mønstre er det et faktum, at mennesket søger at generalisere adfærd for at skabe, hvad jeg vil kalde en pseudo-tryghed. Denne adfærd viser sig eksempelvis i lederens gestusser med intentionen om en given respons hos andre. I og med at mennesket grundlæggende ikke er rationelt, og samtidigt besidder en grad af spontanitet og uforudsigelighed, kan personlige ledelsesmodeller ikke sikre en konsekvens, men det kan gøre lederen mere bevidst og reflekteret, såfremt den personlige ledelsesstil bliver en kontinuerlig proces. Ved at ledere så at sige redefinerer sig selv gennem refleksion over egen ledelsespraksis, kan det give en tryghed i og med, at der kan opfanges en genkendelighed i givne interaktioner og hændelser. Således er det givende, at en leder formulerer sit personlige ledelseskodeks, om end der må tages højde for hver enkelt interaktions differentiering fra foregående interaktioner. Derfor vil det personlige ledelseskodeks konstant udvikle sig i interaktionerne, idet denne reflekteres i forhold til lederens erfaringer og den aktuelle situation.

Angsten og den kognitive dissonans kan virke begrænsende, men paradoksalt er det også med til at forklare, hvorledes mennesket potentielt er foranderligt og spontant. Stacey benytter som nævnt termen angst til at beskrive de ubevidste processer, der får mennesker til at holde fast i en rationel tankevirksomhed; mennesket søger det stabile og derved teorier om virkeligheden, som giver en pseudoviden om, hvordan der skabes orden og forudsigelighed. Angsten for meningsløshed opretholder det sociale og skaber mønstre, hvorudfra mennesker interagerer. I henhold til Berger og Luckmann søger mennesker – og derved også ledere – det stabile i frygten for kognitiv dissonans. At mennesker søger et væren er således ikke det samme som at have et væren, og deri ligger, at mennesket potentielt er foranderligt – jævn desuden afsnittet om mønsterbrud. Når Stacey skriver, at ledelse skal re-fokuseres, er det

imidlertid ikke nemt som følge af menneskets grundlæggende tendens til at reducere den kognitive dissonans.

Stacey medtager ikke selv dette perspektiv, men jeg mener, det er en faktor, der nødvendigvis må medregnes når teorien betragtes i forhold til praksis. Som beskrevet i afsnittet om Rennison og ledelse, er ledelse flydende, og et nyt paradigme emergerer derved ikke fra en dag til en anden, men er i konstant bevægelse. Som jeg tillige pointerede i afsnittet om mønstrebrud, vil jeg her mene, at et meta-niveau omkring de komplekse responsive processer kan være givende i interaktionerne, for herved kontinuerligt at skabe en forståelse for, hvorledes kompleksiteten kan imødekommes i praksis.

Et magtperspektiv

Stacey henviser til Elias for at beskrive, hvorledes magtrelationer er tilstede i interaktioner og skaber dynamik i form af med- eller modspil. Her vil jeg yderligere henvise til Foucaults magtforståelse, hvilken jeg er meget inspireret af. Jeg mener, at begge forfattere er grundlæggende enige i, at magt ikke kan besiddes, men er noget, der er tilstede i alle relationer. Elias og Stacey taler om, at magt begrænser og muliggør, hvor Foucault taler om, at magt både kan være produktiv og repressiv. Således kan forfatterne overordnet virke slående samstemmende, men det er samtidigt min opfattelse, at Foucault har et bredere magtperspektiv end Elias, hvis fokus er mere snævert på interaktionen.

Jeg finder det nødvendigt kort at reflektere over, hvor Stacey og Foucault umiddelbart ikke synes at være enslydende. Det gælder blandt andet i forhold til diskussionen om menneskets frie vilje. Hvor Foucault mener, at magt kun kan udøves på frie individer, i det omfang de er frie, anser Stacey ikke mennesket som værende frit. Som tidligere nævnt mener Stacey dog, at mennesket har muligheden for at handle frit indenfor en givet kapacitet. Således vil jeg læse Foucault gennem Stacey og betragte den frie vilje som en eksisterende, men afgrænset størrelse. Derudover bliver Foucaults magtbegreb ofte tolket som en ontologisk størrelse – som noget der er iboende samfundet og de menneskelige relationer, hvor magtbegrebet, læst gennem Stacey, snarere bliver en epistemologisk præmis, der emergerer i interaktionen.

I alle interaktioner er der magt, og derfor bliver det vigtigt at være opmærksom på magten. Magt er ikke noget nogen har, men noget der udtrykkes i den måde, vi har med hinanden at gøre på. Derfor mener

jeg, det er vigtigt ikke at blive låst fast i eksisterende hierarkiske magt-strukturer, hvor magten ligger hos lederen. Derimod bliver det vigtigt for ledere at forstå, at magt er en proces, der kan flytte sig som mønstre i interaktionen. Ydermere er det gennem magten, at det sociale opstår. Her vil jeg igen henvise til Elias, der påpeger, at magten er hos den i samtalen, som har noget at byde – hvad enten det er en spontanitet, viden eller andet.

I henhold til et kompleksitetsteoretisk perspektiv gælder det yderligere, at magt ikke skal betragtes som en kausalrelation, hvorved magt bliver til en flydende størrelse, hvilket gør den essentiel i betragtningen af ledelsesprocesser. Som leder må man derfor være åben overfor at lade magten flyde, hvorved magt bliver en del af det bevidste lederskab. Såfremt magt ikke anskues som noget, der skal erhverves for at forstå sig selv som leder eller for at kunne styre og motivere medarbejdere, kan magtforståelsen blive nyttig i ledelse af den komplekse organisation. Således må en leder være villig til at frisætte magten i de involverede processer og se potentialet i, at magten flytter sig fra lederen til andre som et procesperspektiv. Ét er imidlertid at betragte magt og ledelse som flydende, men hvordan skal lederen forstå dette i forhold til egen ledelsespraksis? Her kan ledere blandt andet forstå magt som de processer han eller hun sætter i gang. Det bliver herved vigtigt at pointere, at det ikke handler om, at få medarbejdere til at bevæge sig korrekt, men at påvirke dem i interaktionen således at der potentielt kan forme sig noget kompetent.

Forståelse af egen ledelsespraksis – en opsamling

Som jeg har belyst i ovenstående kan ledelse betragtes som en flydende størrelse, der har sit virke i interaktionerne, hvor mening og udvikling netop opstår. Det intentionelle menneske er meget begrænset og årsag-virkning kan ikke forudsiges, hvorfor det ikke længere giver mening at bygge ledelse på planlægning og styring. Jeg har stillet spørgsmålet flere gange før, men hvad betyder det komplekse så for måden, hvorpå ledere kan betragte egen praksis?

Først og fremmest vil jeg slå fast, at kompleksitetsteorien ikke er et gennemgribende modspil til tanken om den rationelle leder og kausale forhold – som jeg ser det, vil resultatet i så fald være kaos og en tilstand af anomi, hvilket ikke er ønskeligt, qua menneskets responsive natur og frygten for den kognitive dissonans. Derimod bliver det essentielt for

forståelsen af egen ledelsespraksis, at det ikke er gunstigt at regne med stabile tilstande, da det sjældent varer ved. Jeg vil formode, at de fleste ledere kan genkende, at noget pludseligt eller uforudsigeligt indtræffer – det være sig fra ændringer i konjunkturen, medarbejdere der rejser eller blot de bitte små forskelle eller tilfældigheder, der kan ændre situationen og/eller vilkårene.

En måde hvorpå ledere kan imødekomme kompleksiteten er ved at være bevidst og reflekteret i forhold til det uforudsigelige. Det kan langt hen ad vejen være givende at formulere og være bevidst om egen ledelsesstil, så længe denne ikke betragtes som endegyldig. At være bevidst om, hvordan man ser sig selv som leder, mener jeg, kan give en tryghed, som er givende for at navigere i det komplekse – men det er vigtigt at lære at lære, da det ikke kan vides, hvad morgendagens ledelse stiller af krav og udfordringer.

Selvom ledelse og magt er flydende gælder det, at lederen trods alt stadig er leder – det vil sige, at han eller hun stadig har et ledelsesmæssigt ansvar. Jeg mener imidlertid, at lederens rolle her bliver at være nærværende i de små øjeblikke, og herved bruge denne fokuserede opmærksomhed til at skabe potentielle udviklingsøjeblikke, når en kontaktsituation opstår.

KAPITEL 5

LEDELSE OG MAGT
METODOLOGI
TOUCHPOINTS
KOMPLEKSITET
MATERIALITET
PRÆAMBEL
DISKUSSION
KONKLUSION
REFLEKSION
PERSPEKTIVERING

"Where did we ever get the strange idea of a culture - is ahistorical and timeless? We owe it to our own cleverness and self-consciousness. It is a self-delusion that serves the same old anthropocentric bias."

Materialitet

I specialets videre udformning vil jeg beskæftige mig med Karen Barad og hendes teori om agential realisme – en teori, der identificeres med ny-materialismen og dermed en optik, der tænker det materielle og semiotiske som infiltreret [Juelskjær, 2009:57, Højgaard & Søndergaard, 2010:322]. I nedenstående vil jeg gennemgå nogle centrale begreber for Barads teoriapparat med det formål at belyse, hvorledes materialitet kan tænkes ind i en ledelseskontekst og hvad det betyder for lederen i praksis. Derefter følger et analytisk afsnit, hvor jeg vil inddrage perspektiver primært fra TouchPoints og Foucault.

Det teoretiske fundament

Jeg vælger at tage udgangspunkt i Barad, idet hun retter fokus mod det materielle, som en dynamisk materialisering, og bidrager med en ny måde at tænke tid/rum, som jeg finder spændende og givende i forhold til at betragte ledelse. Barad er fysiker, og hendes arbejde er inspireret af Judith Butler og Michel Foucault, men i særdeleshed også af Donna Haraway og fysikeren Niels Bohr, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i nedenstående.

Barad er inspireret af at lade naturvidenskaben og human-/socialvidenskab supplere hinanden. Det er tillige et grundelement i Barads teoriudvikling, hvor hun inddrager aspekter, der teoretiserer det sociale og naturen sammen med det formål at forstå dem gennem hinanden – en pointe Barad benævner som diffraktion. Begrebet diffraktion stammer fra Haraway og fysikken, og er betegnende for den måde, hvorpå bølger¹ kombineres og bevæger sig på. En væsentlig pointe er her, at bevægelserne implicerer, at forskelle opstår indefra. Et andet niveau i forståelsen af diffraktion er ydermere at anvende det fysiske fænomen refleksion som metafor for tænkning, og anvende begrebet diffraktion som alternativ hertil. Begge handler om optik, men hvor refleksion vedrører spejling og ensformighed vender diffraktion opmærksomheden mod mønstre af forskelle. Når mennesket spejler, genspejler og modspejler perspektiver, mener Barad således ikke, at der opstår noget nyt. Diffraktion tilbyder derimod en måde at læse noget gennem noget andet, hvorved en bevægelse sættes i gang, hvorudfra noget nyt kan opstå.

Barad er stærkt inspireret af fysikeren Niels Bohr og hans arbejde med

1 Med bølger henvises der både til vand, lyd og lys

kvantefysik [Barad, 2007:24]. Barad pointerer imidlertid, at mennesker ikke kan analogiseres med atomer, hvorfor fysikken ikke tilbyder en komplet forklaring på forståelsen af sociale og kulturelle forhold [Barad, 2007:24].

Niels Bohr og kvantespringet

Et perspektiv, Barad har taget til sig fra Bohr, er studiet af kontinuitet/diskontinuitet. Fra Newton har det eksisteret en forståelse af, at et objekts bevægelse kan måles, idet objektet bevæger sig kontinuert gennem rum i en givet hastighed. Således forstås tid og rum som stabile måleenheder, der kan bestemme objektets bevægelse. Bohr gør imidlertid op med denne forståelse, idet han præsenterer videnskaben for kvantespringet. Kvantespringet betegner den bevægelse, som finder sted, når en elektron bevæger sig eller springer fra en bane til en anden. Det er ikke til at forudsige, hvor og hvornår dette spring vil finde sted, men der er alligevel en sammenhæng mellem elektronerne og måden de bevæger sig på. Barad er som nævnt inspireret af den uforudsigelige diskontinuitet, som kvantefysikken introducerer, og derved det forhold, at kontinuitet/diskontinuitet må gentænkes. Det mener Barad yderligere får konsekvenser for måden, hvorpå tid og rum forstås. Med det menes en bevægelse fra at forstå tid og rum som måleenheder til en forståelse af tid og rum som produktive tilblivelseskræfter – meget mere om dette senere i afsnittet.

Materielle-diskursive praksisser

Når der tales om ledelse og tilblivelse, er der en simultanitet mellem det humane og non-humane, mellem det vi forstår som det tinglige og det menneskelige [Juelskjær, 2009:57]. Her behandler Barad forholdet mellem diskurs og materialitet. På baggrund af den samtidighed, der eksisterer mellem diskurs og materialitet, refererer Barad til tilblivelsesprocesserne som materielle-diskursive praksisser [Barad, 2007:244]. Bindestrøgen er derved meget sigende, da den henviser til en sammenvævning – hvilken jeg i nedenstående vil præsentere som 'entanglements' – mellem materielle-diskursive praksisser. Det giver derfor ikke mening at tale om materialitet og diskurs som to adskilte dele.

At Barad er inspireret af Foucault og Butler udelukker imidlertid ikke en kritisk indstilling overfor disse to teoretikere. Barad kritiserer dem for at give henholdsvis diskursen og materialiteten forrang. Hvor Foucault anvendes til at analysere, hvordan "*discourse comes to matter*" og

Butler fokuserer på "*bodies that matter*", er Barad optaget af "*how matter comes to matter*" [Barad, 2007:147,151]. Om dette skriver Juelskjær:

"Det, at 'matter' f.eks. yder modstand, når diskurserne materialiseres i den (at materialitet altså ikke skal forstås som, "en tom tavle for diskursiv inskription" Haraway 1991), og hvordan det kan analyseres, er ikke udfoldet hos Butler og Foucault, beklager altså Barad"
[Juelskjær, 2009:57]

Der hvor Barad finder inspiration fra Foucault er i forståelsen af diskurs, hvorfor de diskursive praksisser skal forstås som det, der former og muliggør; hvad der gælder som meningsfuldt [Højgaard & Søndergaard, 2010:323]. Det giver en forståelse af diskurs som noget produktivt – "*diskursive praksisser producerer noget*" [Højgaard & Søndergaard, 2010:323]. Hun mener således, at Foucault har gode anvendelsesmuligheder, men at hans perspektiv er for antropocentrisk [Barad, 2007:145-146]. På baggrund heraf arbejder Barad med en ny forståelse, som medtager det materielle og ikke sætter mennesket, og de diskurser, som mennesket bliver til igennem og former verden igennem, i centrum.

I nedenstående vil jeg præsentere begreber fra Barads teoriapparat. Barad udfolder sin tænkning indenfor et meget kompakt og meget abstrakt teoretisk univers, hvor begreberne forudsætter hinanden. Formidlingsmæssigt er jeg imidlertid nødsaget til at præsentere begreberne hen ad vejen for til sidst at samle op og favne bredt.

'Matter' og 'meaning'

Som nævnt i ovenstående er materialitet og diskurs sammenvævede – de intra-agerer med hinanden. Med et procesperspektiv på de materielle-diskursive praksisser, bliver 'gøren' også her relevant, idet materialitet ikke er en ting, men en 'doing'. Derved bliver materialitet en styrkning af handling. Barad anvender det engelske ord '*matter*', som både kan betyde stof, noget der knytter sig til materialitet, og betydning, noget der knytter sig til diskurs og meningsdannelse [Juelskjær, 2011:58].

"Matter is produced and productive, generated and generative. Matter is agentive, not a fixed essence or property of things. Mattering is differentiating, and which differences come to matter, matter in the iterative production of different differences"

[Barad, 2007:137]

Således er 'matter' processuel og konstant. Her er det helt grundlæggende for hendes forståelse af matter, at materialitet og mening er sammenvævede. Materialitet og mening ikke noget præ-eksisterende, men noget der bliver muligt gennem specifikke materielle praksisser. "... *outside of particular agential intra-actions, 'words' and 'things' are indeterminate*" [Barad 2003:820].

Entanglements, agential realisme og intra-aktion

Jeg vil nu give en kort beskrivelse af de mange kernebegreber for Barads teoriramme, hvoraf enkelte er blevet nævnt sporadisk i ovenstående. *Agential realisme* er som nævnt betegnelsen for Barads teoriapparat, og med det forstår Barad, at alt har betydning – alt er performativt – og realismen peger på, at det agentiale har reale effekter – effekter, som indgår i intra-aktioner [Højgaard & Søndergaard, 2010:323]. Termen intra-aktion er tæt forbundet med *entanglements* og er et centralt begreb i agential realisme. Med *entanglements*, eller sammenvævninger, menes, at menneskets eksistens ikke er noget individuelt, og mennesket går ikke forud for deres interaktioner. I stedet handler det nærmere om, at individer emergerer gennem, og som en del af, deres sammenvævede relationer og interaktioner – det Barad henviser til som intra-aktion. [Barad, 2007: ix]. Med begrebet intra-aktion har Barad til hensigt at forklare sammenvævningen mellem det materielle, det diskursive og det subjektive. Begrebet adskiller sig fra den mere sædvanlige term interaktion, der hentyder til en implicit adskillelse af interagerende entiteter. Intra-aktion peger derimod på en forståelse af, at alle adskillelser, afgrænsninger og fikseringer kommer indefra [Barad, 2007:ix, Højgaard & Søndergaard, 2010:322]. Derved er intet afgrænset, men altid i intra-aktion med noget andet.

Apparatus og agential cut

Barad har fundet inspiration til at genanvende begrebet apparatus fra Foucault, Haraway og Bohr [Barad, 2007:141-142]. Apparatus er ikke et passivt observationsinstrument i Barads udlægning, men er derimod performativt [Barad, 2007:142]. Det er materiel-diskursive praksisser, som producerer – og er en del af – fænomener [Barad, 2007:142]

"apparatuses are specific materiel reconfigurings of the world that do not merely emerge in time but iteratively reconfigure spacetime matter as part of the ongoing dynamism of becoming"
[Barad, 2007:142]

Yderligere er det tillige gennem apparatuser, at *"forskels- og grænsesættende praksisser konstitueres ved, at specifikke agentiale intra-aktioner forårsager det, Barad kalder agentiale cuts."* [Højgaard & Søndergaard, 2010:323]. Med det agentiale cut sker der en særlig udpegning af bestemte praksisser – en slags skæring, der skaber distinktioner, grænser, demarkeringer, forskelle og kategoriseringer, hvilke ofte betragtes som selvfølgheder. Således er det tillige i disse skæringer, at der sker eksklusioner og inklusioner [Barad, 2007:178, Højgaard & Søndergaard, 2010:323]. De agentielle cuts skal forstås som ontologisk-epistemologisk – som et objekt-subjekt forhold, hvilket Barad henviser til som onto-semantisk, og det kun er gennem disse snit, at *specifikke artikulationer eller fremtrædelser bliver meningsfulde*. Inden cuttet er der derved ikke produceret en meningsfuldhed – en midlertidig ordning [Juelskjær, 2009:59, Barad, 2007:148]. Dermed er det også gennem de agentiale cuts, at eksempelvis ledelse defineres, og at særlige materielle-diskursive praksisser i tilknytning hertil bliver meningsfulde. Apparatuser kan således begribes som et analytisk apparat, der producerer forståelse og har, som nævnt, sit virke gennem de agentiale cuts, hvorved der foretages et slags snit i de processuelle bevægelser. På den måde bliver der et afgrænset område – et cut – hvorigennem mening emergerer.

Mennesket står ikke udenfor som observant af apparatus, ej heller intervenserer mennesket udelukkende på baggrund af apparatus. Imidlertid gælder det, at menneskelige praksisser spiller en rolle i den forstand, at de er en del af en større materiel konfiguration af verden. Fænomener er ikke en konsekvens af menneskets vilje eller intentionalitet, og mennesket former ikke apparatuser – de er en del af dem. Derved bliver det muligt at betragte ledelse i og sammen med det apparatus, der måler fænomenet ledelse. Således er jeg entanglet med det apparatus, hvormed jeg betragter ledelse.

Kausalitet

Som det tidligere er nævnt trækker Barad på en forståelse af intra-aktionsprocesser som uforudsigelige, hvorved hendes teoriapparat tager afstand fra kausale relationer som specifikke relationer mellem isole-

rede objekter [Barad, 2007:175]. Derved konstituerer intra-aktion en refokusering af den traditionelle forståelse af kausalitet, hvor der eksempelvis måles, hvorledes et individs handling (årsag) påvirker en anden (virkning).

"it is impossible to determine the effect of a measurement interaction and have it serve the purpose it was designed for (presumably to measure some particular quantity), and hence the assumption of measurement transparency is false"
[Barad, 2007:140]

Grundlaget for at det ikke lader sig gøre at udrede årsager er, at det er i det agentiale cut, det bestemmes, hvad der er inkluderet og ekskluderet, hvorved betydningen lægges fast. Kausalitetsbegrebet bliver særligt interessant at betragte i relation til ledelse, som det tillige er gældende ved kompleksitetsteori, idet tanken om det uforudsigelige nødvendigvis stiller spørgsmål til, hvordan ledere kan betragte deres rolle i organisationen. Hvilke muligheder har ledere i intra-aktionen med medarbejdere og organisationens tilblivelse? Barad tilbyder her en forklaring på, hvad mennesket ofte betragter som kausale hændelser, og hvordan det spiller ind i intra-aktioner.

Moreover, the agential cut enacts a causal structure among components of a phenomenon in the marking of the "measuring agencies" ("effect") by the "measured object ("cause"). [Barad, 2007:176]

Som det står beskrevet i ovenstående citat, tilbyder Barad en forståelse af kausalitet i forhold til de agentiale cut, hvor der kan formes en struktur i markeringen af den målte handling af det målte objekt. Derved er årsager ikke determinerede, men de er heller ikke uden kausalitet. Jeg vil kalde det en form for umiddelbar-kausalitet, da den opstår momentant, som følge af et indre subjektivt cut; men det kan ikke vides, hvad det næste cut bringer frem af muligheder, da dette på en og samme tid er fri og bundet af fortiden. Det er derved en dynamisk bevægelse, hvor alt er muligt, men ikke lagt fast.

Spacetimematter

Intra-aktioner og de agentiale cuts er, som tidligere beskrevet, betydnings- og materialiseringsbevægelser, men for virkelig at forstå dynamikken i intra-aktioner, vil jeg i det følgende præsentere betydningen af tid og rum. Således bliver både rum, tid og materialitet betonet som

konstitutive kræfter i tilblivelsesprocesser – og dermed også i ledelse [Barad 2007:180].

"intra-actions themselves matter to the making/marking of time. In other words, spatiality and temporality must also be accounted for in terms of the dynamics of intra-activity."
[Barad 2007:180]

Barad benytter termen spacetimematter til at beskrive det gensidigt konstituerende forhold mellem space, time og matter, men i nedenstående vil jeg redegøre for henholdsvis det tidslige og det rumlige som momentant adskilte.

Spatialitet

Spatialitetens konstituerings- og betydningseffekt er relationel og emergerende, hvorfor den skal tænkes bredere og mere aktivt end den eksisterende commensense forståelse, der lyder, at *"...det rumlige, omgivelserne, er en præ-eksisterende (neutral) ramme, hvor indenfor liv udfolder sig."* [Juelskjær, 2008:42]. Barads forståelse af spatialitet tilbyder derimod at begribe eksempelvis arkitektur som konstituerende, hvilket Kristian Larsen beskriver som følgende

"Arkitekturen, der kan beskrives med ord som stabilitet, bestandighed, langvarighed, uforanderlighed eller permanens, virker provokerende på en postmoderne bevidsthed, der gerne opererer med termer med den modsatte betydning: "på vej", "forandring", "abrupt", "diskontinuitet", "flygtig" og "udvikling". Ikke desto mindre har man gennem nogle år talt om et vist "spatial turn" (rumligt perspektiv) som afløser for et "lingvistic turn" (sprogligt perspektiv) i videnskaben. (...) det mønster eller den struktur, som vi kan se i det sociale, hænger sammen med at det på sin vis er bygget ind i formgivningen af rummene, i arkitekturen, i redskaberne. Der er tale om strukturer, der samtidig synkroniserer menneskekroppe og huskroppe."
[Larsen 2005:7f i Juelskjær, 2009:44]

Et er imidlertid hvordan arkitekturen er konstituerende, men Barads pointe er netop simultaniteten mellem det non-humane og humane, hvor mennesker tillige konstruerer og rekonstruerer arkitekturen i intra-aktiviteten. Således må organisationernes arkitektur, indretning, artefakter med videre ikke tages for givet i betragtningen af det komplekse felt, der omgiver den iterative konstitueringen af ledelse. Spati-

alitet er intra-aktivt produceret, og dermed skal det ikke betragtes som en præ-eksisterende ting, men som noget der er i konstant bevægelse, og som får betydning i intra-aktioner sammenvævet med tid [Barad, 2007:181].

Temporalitet

Ledelse er flydende, hvorved jeg mener, at temporalitet er uomgængelig, men som det er gældende for forståelsen af spatialitet, skal også temporalitet forstås langt mere betydningsfuldt end blot at tænke tid som en lige linje af momenter. Tid er ikke en baggrund eller en målenhed. Der sker konstant bevægelser i intra-aktioner, hvorigennem også temporalitet konstitueres. Jeg vælger kort at nævne Butler, da hun arbejder med tid på en måde, som inddrager diskursers ustabilitet og mulighederne for at omgå dem. Samtidigt viser hun, hvordan normer løbende fornys, betinget af andre sociale strømninger [Juelskjær, 2009:53].

"Subjektivering forstås som følge heraf også som en rodet affære, og stabilitet/ustabilitet og kontinuitet/diskontinuitet er betinget af tidsmæssige kræfter, indeholdt i de mekanismer, hvorved man kan overtage og eje sine egne livsbetingelser".
[Juelskjær, 2009:53]

Ved at ledere refokuserer deres rolle i organisationen eller arbejder med at opnå en bevidsthed om personlig ledelsesstil, sker der en tilblivelsesproces – en subjektivering. I belysningen heraf, bliver det således relevant at medtænke temporaliteten som konstituerende i ledelsesprocesser. Med andre ord kan det siges, at intra-aktioner er temporale i den forstand, at det, der *comes to matter*, er konstrueret i selve markeringen af tid [Barad 2007:180].

Analyse af materialitet

I analysen vil jeg rette fokus mod at belyse, hvordan ny-materialismen kan bidrage til at forstå ledelse som fænomen og herunder lederens rolle som konstituerende for "*what comes to matter*". Jeg vil jeg blandt andet belyse, hvorledes materialiteten kan have indvirkning på, hvordan ledelse skaber det, vi leder, og hvilken betydning det har for, hvordan ledere kan forstå egen ledelsespraksis. Nøgleordene for det afsnit er: Ledelse som fænomen, at lede i de små øjeblikke, ledelse i tid og rum, den opmærksomme leder og magt som onto-epistemologisk størrelse.

Ledelse som fænomen

Først og fremmest finder jeg en vigtighed i kort at beskrive organisationen som det apparatus, hvorigennem jeg betragter fænomenet ledelse eller lederen som fænomen. Som nævnt er det ikke et subjektivt apparatus, hvilken jeg som forsker er adskilt fra. Apparatus er betydende for grænsesættelser, og er derfor det, der gør, at specialet ikke er blevet alt muligt andet. Apparatus og fænomener er infiltreret i hinanden på samme måde, som jeg ser organisationer og ledelse infiltreret i hinanden. Organisationer og ledelse konstitueres og rekonstitueres heraf som del af en konstant intra-aktivitet.

Hvordan ledelse eller lederen kan forstås må derfor betragtes i forhold til organisationen. Herved sker der et agentialt cut, idet jeg, gennem apparatus, laver en inklusion og eksklusion. Organisationer er ikke en ontologisk størrelse, men en styrkning af handlinger, der i denne skæring kan forstås som en arbejdsplads, typisk en bygning – arkitektur, der indeholder forskellige lokaler såsom kontorer, frokoststue med mere. Ydermere er der organisationens medlemmer, som både kan være topchefer, mellemledere, medarbejdere, interessenter og så videre, der hver især har en rolle, som igen er konstitueret og rekonstitueres i intra-aktioner.

Med ledelse følger der ofte et naturligt fokus på lederen – en person, der har ansvaret for at styre, kontrollere og uddelegere opgaver blandt ansatte. Herved sker der en subjektivering, hvor mennesket sættes i centrum, hvilket kan siges at være antropocentrisk. I stedet skal fokus i højere grad blive på ledelse og herunder, hvordan lederen kan forholde sig til egen ledelsespraksis. Ved at tale om ledelse ud fra agency eller

handlinger opstår der en dynamik, som er skabende og genskabende for tilblivelse i og af de materielle-diskursive praksisser.

Ovenstående finder jeg tæt forbundet med, at Barad ikke ser intention- alitet som en egenskab hos mennesker, men i stedet betragter hun det som et agency – en handling. Det tager igen fokus væk fra lederen som subjekt, hvilket tillige fjerner noget ansvar fra lederen, idet han eller hun selv konstitueres af de materielle-diskursive praksisser simultant med at han eller hun konstituerer. Dermed bliver der tydeligt, at der nødvendigvis må ændres på forståelsen af, at gode ledere skal magte at styre mennesker, motivere dem og få dem til at engagere sig – det er i sin enkelthed ikke en evne, der ligger hos lederen selv, men i ledelse som en handling.

At lede i de små øjeblikke

Med Barads forståelse af agential realisme, bliver det essentielt at tænke de små øjeblikke meget bredere end interaktionen mellem mennesker. Derved ser jeg det muligt, at ny-materialismen besidder en højere grad af kompleksitet, end det er gældende for komplekse responsive processer som optik. Med et fokus på de små øjeblikke, hvor mening kan emergere, bliver det agentiale cut fundamentalt, idet forskelssætninger opstår i skæringen. Derved er det i intra-aktiviteten, at det en leder forstår og genkender som medarbejderen tilbliver – og omvendt, hvilket også gælder for eksempelvis en konkret sag.

Skæringen er således det, der former menneskets forståelse, og hvor ontologien bliver meningsfuld i form af størknede handlinger. Den måde hvorpå en leder og medarbejdere forstår ledelse sker i snittet, og det samme gælder for den umiddelbare-kausaltet, der tillægges ledelse. Dermed kan det siges, at det er i cuttet, der forekommer en problematik i måden, hvorpå ledere og medarbejdere skærer ledelse som fænomen. Det kan synes paradoksalt, at én problematik ved ledelse netop er menneskets tendens til at generalisere og skabe indre kausale strukturer. For med en norm der lyder, at lederens rolle er at styre, kontrollere og træffe de rigtige beslutninger, bliver det svært at være leder, når svar og problemløsninger ofte baserer sig på viden fra uddannelse eller egen reflekteret ledelsesstil – og dermed en umiddelbar indre kausalitet, der ikke er fastlagt. Således er der en sandsynlighed for, at den indre kausalitet viser en ustabilitet, hvorved der følger en konstant utilstrækkelighed i forhold til, hvordan der skal ledes – og formentlig er det også derfor, at der synes at være en utrættelig kamp om at definere, hvad

ledelse indebærer. Jeg ser imidlertid et potentiale i de agentiale cuts, hvor en bevægelse i de små øjeblikke – ikke som en kausalitet, men som en intra-aktivitet – konstituerer ny mening, der kan ændre tilblivelser. Derved er det i de små øjeblikke, at ledelse emergerer og har sit virke. Her er det spændende at undersøge, hvad der påvirker i de agentiale cuts, og hvordan denne viden kan bruges aktivt i praksis.

Mennesket intra-agerer konstant sammenvævet med forskellige konstituerende praksisser, hvorved også spacetimematter bliver væsentlig i fokuseringen på at forstå ledelse og finde potentialet i det mindste øjeblik. Inden jeg går mere i dybden med det perspektiv, vil jeg kort nævne tid i relation til det græske begreb *kairos*. Grækerne har to ord, som oversættes med tid: Kairos og kronos. Kronos betyder tid i udstrækning, hvor kairos betyder tid som punkt – det gunstige øjeblik [Kirkeby, 1998:202]. Det vil sige, at med materialiteten bevæger vi os væk fra en forståelse af tid som noget lineært – tanken om kronos er forældet eller skal genfortolkes som noget mere aktivt – tid har langt mere betydning. Kairos, med betydningen tid som punkt, kan således ses i henhold til det agentiale cut – eller et TouchPoint – hvor mening emergerer. Således er det vigtigt at medtænke tiden i forhold til at lede i det rette øjeblik.

Ledelse i tid og rum

Når jeg belyser tilblivelsesprocesser indenfor ledelse med fokus på de materielle-diskursive praksisser, er spatialitet og temporalitet foldet ind i bevægelsen, men hvad kan det mere konkret betyde i betragtningen af ledelsespraksis? Jeg mener, der med temporalitet og spatialitet opstår et væsentligt input til analyseapparatet i forhold til at undersøge tilblivelse og potentialet i de små øjeblikket. Ved at se på tid og rum som konstitutive elementer tilbydes der endnu et aspekt, som kan producere nye betingelser for det emergerende i et TouchPoint. Dette medfører igen et fokus, der ikke kun hviler på lederen, men mod intra-aktiviteter – den simultane tilblivelse af både arkitektur, rum og interiør samt de kroppe, som bevæger sig mellem hinanden og i det materielle [Juelskjær et al., 2011:54]. Yderligere må der fokuseres på det tidslige ved eksempelvis at betragte et 'før' og 'efter' eller som de spor, tiden efterlader på kroppen, hvilket Juelskjær beskriver som følgende:

"(...) mens 'fremtiden' 'bøjes' og fyldes ud af forhåbninger – forhåbninger, som er 'entangled' med det som 'fortiden' nu er i gang med at blive til. 'Spatialiteten' er foldet ind i bevægelsen."
[Juelskjær, 2009:63]

Det kan synes enormt komplekst og omsiggribende, at alt har betydning, og her ser jeg et potentiale i TouchPoints og tanken om at lede i selv de mindste øjeblikke. Jeg mener, at der i et TouchPoint sker et agentialt cut. Således er det i TouchPointet, gennem det agentiale cut, at mening emergerer. I et agentialt cut, sker der som nævnt en skæring i de materielle-diskursive praksisser, hvor "a particular practice is being enacted" [Barad, 2007]. Før cuttet er der et udistingveret mellemrum, hvor alt er flydende og uafgjort, men når der sker et TouchPoint – en skæring – opstår mening, og ledelse bliver en afgrænset størrelse. Hvad der inkluderes eller ekskluderes i skæringen er forskelligt fra intra-aktion til intra-aktion. Det vil sige, at det ikke er muligt at vide, hvad der vil ske i et TouchPoint, idet også spacetimematter er foldet ind i de materielle-diskursive-praksisser i intra-aktiviteten. Dog er det i skæringen, det bliver muligt at betragte, hvordan de materielle-diskursive praksisser og spacetimematter konstituerer tilblivelsesprocesser og det emergerende. Måden hvorpå ledelse og organisationens medlemmer betragtes ændres derved konstant ved hver eneste TouchPoint, og selvom disse ofte sker ubevidst eller tilfældigt, må det også være muligt bevidst at ændre de materielle-diskursive praksisser, for at skabe potentialet for en ny skæring. Derved kan ledere bruge denne viden om det agentiale i forhold til at lede. I en skæring flyder de arkitektoniske forandringer sammen med aktuelle bestræbelser på ledelse [Juelskjær et al., 2011:55], og derfor finder jeg det givende, såfremt ledere medtænker de fysiske omgivelser og artefakter i de mange øjeblikke, hvor muligheden for ledelse opstår.

Lad mig give et par eksempler på, hvordan spacetimematter yderligere kan have betydning for ledelsespraksis.

Spacetimematter er som nævnt en konstitutiv kraft i tilblivelsesprocesser, og dermed også ledelsesprocesser. Eksempelvis kan forskydningen mellem tid og rum få den betydning, at organisationer og ledelsesformer fremover sandsynligvis vil blive påvirket af en øget digitalisering og krav til teknologier. Sker der herved et skifte fra en synlig til en ikke synlig ledelse, vil det have betydning for både ledere og medarbejders

konstituering og rekonstituering, der simultant hermed rekonstruerer teknologien og vilkårene for ledelse. Her har tiden desuden det aspekt, at der kan gå længere tid imellem ledere og medarbejdere intra-agerer, og således må den tid, hvor leder og medarbejder er i kontakt, tænkes på ny i forhold til, hvordan ledelse kan have sit virke. Eller hvis en leder eller medarbejder flyttes – her opstår et mulighedsrum for en ny identitet, men hvor stor effekt har spatialiteten da på tilblivelsesprocesser, og hvad spiller ellers ind? Et eksempel herpå er, hvis ledere tager en beslutning om at flytte en medarbejder, fordi denne ikke passer ind i en afdeling. Ved at flytte medarbejderen til en ny afdeling, kan det være et håb om en ny start og et bedre samarbejde. I sådan en situation må 'mætter' nødvendigvis indregnes i forhold til såvel det non-humane som humane. Barad taler om, at tid efterlader spor på kroppen, og derved vil medarbejderen altid tage noget med sig. Således må der tænkes videre i forhold til, om de nye rammer alene kan give en ny start – det være sig både med henhold til ledelse, arkitekturen, arbejdsopgaver, kollegaer og så videre – eller om tiden og det humane kan gøre, at det tillige bliver svært at begynde et nyt sted. Hvad kræver det, at få en ny start? Derved er der mange perspektiver, som må tages i betragtning i sådanne situationer og de utallige andre situationer, der konstant opstår.

Et perspektiv på Berger og Luckmann - spacetimematter

Ved at tænke arkitekturen simultant konstituerende med organisationens medlemmer, har det både betydning for måden at forstå ledelse, og hvordan ledere kan forstå egen ledelsespraksis. Som tidligere beskrevet arbejder Berger og Luckmann med, hvordan mennesket gennem normer og repetitive handlinger reificerer viden, der med tiden udmønter sig i vaner. Ses Berger og Luckmanns teori gennem en ny-materialistisk optik, vil der eksistere en dobbelthed i processen. Jeg vil anvende begrebet eksternalisering, velvidende at det tilhører et andet paradigme, til at forklare, hvordan mennesket viderefører viden. I Barads forstand er eksternalisering imidlertid langt mere kompleks, og det kan siges, at eksternalisering bliver mere handlekraftig, men samtidig ustabil, såfremt det betragtes som en bevægelse, hvor fortiden og fremtiden er foldet ind i hinanden ved, at fortiden ændrer sig i forhold til fremtiden i intra-aktionen. Således skal eksternalisering og internalisering ikke forstås lineært idet tid og rum samtidigt er konstituerende og konstitueres af mennesket.

Derved forestiller jeg mig, at jo længere tid en leder eller medarbejder har opholdt sig i specifikke materielle-diskursive praksisser, jo sværere

kan det være at ændre vaner, da disse med tiden bliver til en stærknet virkekraft. Med Barads perspektiv vil jeg mene, at vaner og adfærd ikke skal betragtes som en egenskab hos mennesket, men i stedet som stærknet virkekraft – det Barad henviser til som congealing of agency [Barad, 2003:828]. Denne stærkning kan derved holde forståelser fast i tilblivelser, men det kan også ændre tilblivelse ved, at der sker en bevægelse mellem de agentiale cut, hvorved en ny mening emergerer. Her mener jeg, der er et stort potentiale i at tænke materialiteten ind i ledelse, for ved at ændre materialiteten bliver det muligt at ændre tilblivelsesprocesser. Ændringen af den fysiske kontekst kan ændre på den viden og derigennem de vaner, organisationens medlemmer har tillagt sig, hvilket ses af nedenstående citat.

"Her er tale om en materiel-diskursiv praksis gennem hvilken forholdet fortid-nutid-fremtid sættes på ny. Gennemgribende sættes på ny. Nogle begivenheder og meningsfuldheder af/fra det forløbende skoleliv 'efterlades', skrumper ind til det rene ingenting..."
[Juelskjær, 2009:63]

Således kan en given forandring ændre vaner og kaste organisationens medlemmer ud i tilblivelse på de præmisser, som hersker i en given tid på et givent sted. Med ovenstående in mente finder jeg det interessant at inddrage perspektiver fra Rennison og det fjerde ledelses K – kontekstualitet [Rennison, 2011:17]. Det kontekstuelle er spændende, idet hun meget præcist beskriver præmisser for tilblivelse i en given tid på et givet sted, men især også fordi, disse præmisser kan tænkes at have forskellig stærknet virkekraft. Med det mener jeg, at eksempelvis de situationelle omstændigheder, opgavers karaktertræk med mere formentlig er nemmere at ændre end bestemte fysiske rammer og den historiske kontekst. Hermed vil jeg formode, at der altid vil være efterladt nogle stærkninger, som derved kan fastholde eller påvirke ledere eller medarbejder og gøre nogle forandringer svære.

Den opmærksomme og refleksive leder

I afsnittet og tid og rum, berørte jeg det perspektiv, at TouchPoints ofte sker ubevidst eller tilfældigt. Desuden er det først i intra-aktionen, at mening opstår, og derfor kan potentialet i de små øjeblikke ikke forudsiges; så hvor ligger potentialet da i ledelse? Her vil jeg mene, at Conant og Nørgaard igen har fat i en vigtig pointe – at ledelse ikke handler om at løbe hurtigere, men om at være tilstede og nærværende. Ved

at være nærværende i de utallige øjeblikke, hvor skæringer og mening opstår, muliggøres det, at lederen bliver opmærksom på flere af de betydende faktorer. Her ser jeg en relevans i at trække tråde til, hvad Conant og Nørgaard benævner som de tre nødvendige elementer for en leders egenskaber og den personlige ledelsesstil – hoved (logik), hjerte (autenticitet) og hænder (kompetence). Om end forfatterne kan synes antropocentriske og dualistiske i deres perspektiv, mener jeg alligevel, at det er oplagt at betragte elementerne ud fra tanken om, at krop og sind er sammenvævet.

Brittlestar fish – en leders egenskaber

Det kan umiddelbart lyde som tre essentielle elementer for ledere, men jeg finder det interessant at betragte disse egenskaber i Barads optik. Menneskets kroppe er fysiske, men også gennemsyret af de materielle-diskursive praksisser, hvilket vil sige, at mennesket ikke er i verden, men af verden. Derved kan det retfærdiggøres at tale om logik og rationalitet i den forstand, at mennesket godt kan begribe, men det må ikke reduceres til at omhandle hovedet eller hjernen. Som et eksempel herpå nævner Barad the brittlestar fish – en særlig type søstjerne, der ingen hjerne har, men alligevel formår at skelne og tilpasse sig [Barad, 2007:375]. Barads pointe er derved at understrege, at hjernen alene ikke er det, der handler logisk. Ligeledes gælder det hjertet, lederens autenticitet og det emotionelle. Alt er sammenvævet, og derfor har det betydning, hvad lederen signalerer. Signaler om autenticitet i intra-aktionen kan eksempelvis få tillid til at emergere, som kan sætte bestemte handlinger i gang. Udover hoved og hjerte taler Conant og Nørgaard som hænderne – en leders kompetencer – og dette, mener jeg, er et mere komplekst begreb end de to andre. Conant og Nørgaard fremlægger kompetencer som de færdigheder, en leder bør have og konstant sigte efter at forbedre [Conant & Nørgaard, 2011:124-125]. Definitionen er diffus, idet kompetencerne ikke er givet, men netop ændrer sig i takt med, at ny mening opstår.

En pointe ved TouchPoint er, at ved at være bevidst om de tre elementer, og ved at træne disse, er det muligt at forme sin egen ledelsesmodel – en metode jeg finder stor anvendelse i, og alligevel stiller jeg mig spørgende overfor metodens tilgang. Conant og Nørgaard pointerer selv, med reference fra Mintzberg, at ledelse ikke kan læres i klasselokalet, men alligevel fordrer de, at ledere træner efter at mestre TouchPoints. Jeg mener, der her er en balancegang mellem at lære at lede og det at blive opmærksom på, hvordan ens spor er blevet opsamlet, samt hvilke

værdier hver enkelt har som leder. Det har betydning i forhold til, at rationaler og logik ikke er en egenskab iboende mennesket. En leder kan derfor ikke handle udelukkende rationelt, og derfor vil jeg mene, at det ikke lader sig gøre, at lære sig selv at lede, ud fra specifikke idealer, i en sådan grad, at lederen i enhver situation ved, hvordan han eller hun vil handle. Jeg vil mene, at pointen i stedet bliver at have en ydmyghed overfor ledelse og kompleksiteten, og med det udgangspunkt finder jeg stor anvendelse i metoden, og det at finde inspiration til egen ledelsess-til.

Refleksion kontra diffraktion

Med ovenstående in mente opstår der et forhold mellem det at reflektere over egen ledelsespraksis og at se ledelsespraksis diffrakteret. Barad kritiserer socialkonstruktivister for at være fanget i en geometrisk optik af refleksioner, hvor epistemologien blot bliver spejlet frem og tilbage i refleksionerne uden at nå et andet bevidsthedsniveau. For at eksplicite dette sammenligner Barad refleksioner med det at stille sig foran et spejl, hvorved ens refleksioner genspejles til sig selv. På baggrund heraf, vil lederes bevidsthed om egen ledelsespraksis således ikke ændre sig betydeligt i forhold til, hvis ledere læste deres praksis diffraktivt. Det afgørende bliver, hvad der sker i skæringen, for hvis skæringen sker gennem diffraktiv læsning, bliver meningen anderledes end hvis skæringen skete på baggrund af selvrefleksioner.

Magt som en onto-epistemologisk størrelse

Når jeg læser Foucaults magtanalyser finder jeg, at der dukker forståelser op, der både betragter magt som er henholdsvis epistemologisk og ontologisk. Magt er på den ene side en ontologisk størrelse, der eksisterer iboende det menneskelige samfund [Olsen, 2005], og på den anden side en emergens-kategori og dermed et epistemologisk fokus [Rennison, 2005:4]. Jeg finder det interessant at betragte magt i denne diskussion mellem ontologi og epistemologi, og forklaringen kan muligvis findes i Wennebergs udlægningen om, at det er den glidende bevægelse, hvorfra det er nemt at gå fra en epistemologisk position til en ontologisk, som gør disse tolkninger forskellige. I henhold til min optagethed af ny-materialismen finder jeg det imidlertid meningsgivende at anskue magtbegrebet som en onto-epistemologisk størrelse.

Qua Foucaults magtoptik, som noget der ikke kan besiddes, og ny-materialismen forsøg på at omgå et antropocentrisk fokus, er det imidlertid ikke relevant at tale om lederens magt, men snarere ledelse og magt.

Barad finder, som nævnt, stor inspiration i Foucault, og det mener jeg ikke er uden grund. Foucault forstås umiddelbart som radikalt adskilt fra ny-materialismen, idet han ofte sættes i forbindelse med diskursanalyser – diskurs som det, der former og muliggør det, der bliver sagt – og derved en forrang af sproget. Jeg mener derimod, at Foucault i høj grad medtænker det materielle som konstituerende, hvilket jeg både finder belæg for i hans udredninger af eksempelvis diskursbegrebet, som jeg mener er lagt bredere end sproget, samt begreberne dispositiv og panoptikon². Der hvor Foucault kan siges at være utilstrækkelig i henhold til ny-materialismen, er i henhold til sit antropocentriske blik på, hvordan de materielle-diskursive praksisser konstituerer mennesket, hvorved der kan ses en forskel i forståelsen af simultaniteten mellem det non-human og humane i deres samtidige og iterative konstituering og re-konstituering.

Barad skriver, at apparatus er "*an instrument of power*" [Barad, 2003:80]. Således er organisationen, som apparatus, tæt forbundet med magt, og det er her jeg finder det interessant at inddrage dispositivet og Panoptikon i forhold til materialitet. Både dispositive og panoptikon kan relateres til den disciplinerende magt [Raffnsøe et al., 2008: 207, 212, 215, 224]. Især panoptikon beskriver meget billedligt, hvordan overvågning kan være så naturligt integreret i disciplinen, at en disciplineret adfærd uvægerligt sker [Foucault, 2008:218]. Jeg synes, det er interessant, hvordan Foucault her inddrager materialitet som konstituerende for subjekterne, og som han beskriver det i *Two Lectures* skal subjektivering "*undersøges i konkret og materiel forstand: hvordan kroppe, mangfoldige organismer, kræfter, energier, materialer, drifter og tanker gradvist og konkret konstitueres som subjekter*" [Heede, 2007:19]. Igen er det et antropocentrisk blik, men jeg finder alligevel, at når Foucault indregner materialiteten som konstituerende, kommer det ikke til kun at handle om den fysiske bygning og magt, men magten bliver hævet og infiltreret i diskurs/materialitet, tid/rum og krop/sind. I relation til ledelse forestiller jeg mig derved, at magtbegrebet kan bruges aktivt i forhold til, at der eksempelvis kan skelnes mellem disciplinens organisation eller rum og 'noget andet'.

2 Foucault beskriver dispositivet som en anordning, et arrangement eller en opstilling, der indeholder diskurser, institutioner, arkitekturindretninger, regulative beslutninger, love, administrative forholdsregler, videnskabelige ytringer, filosofiske, moralske, filantropiske forslag og påstande [Raffnsøe et al., 2008:217]. Panoptikon er et fængsel designet af Bentham, der muliggør, at alle fanger kan observeres uden at de er i stand til at vide om de bliver overvåget eller ej. Dette skaber en konstant magtpåvirkning, uden kontinuerlig handlen, som fangerne til dels selv er bærere af [Foucault, 2008:217-218].

Fastholdelsen af de fysiske rammer kan virke disciplinerende, og ved at ændre disse skabes der momentant 'noget andet', idet 'noget' materialiseres i skæringen, hvorefter der igen sker en naturaliseringsproces eller reificering. Således kan magtbegrebet forstås tæt forbundet med spacetimetæller.

Forståelse af egen ledelsespraksis – en opsamling

I ovenstående har jeg gennemgået perspektiver på at forstå ledelse i forhold til ny-materialismen. Jeg vil nu mere konkret fokusere på, hvad det betyder for lederen og forståelsen af dennes ledelsespraksis. Først og fremmest ser jeg en vigtighed i, at lederen bliver opmærksom på, hvordan materialitet er dynamisk sammenvævet med diskurs og tilblivelsesprocesser. I henhold til egen ledelsespraksis har det den betydning, at lederen som subjekt ikke kan stå alene – lederen er ikke noget i sig selv, men i stedet bliver fokus på fænomenet ledelse eller fænomenet lederen. Jeg forestiller mig, at det må være en lettelse for ledere at betragte deres ledelsespraksis som et fænomen, hvor de er lige så meget medrevet og produceret, som de er med til at producere – det sætter et helt andet perspektiv på lederens ansvar, som jeg mener er meget etisk betinget, hvilket jeg vil udforske i diskussionen. Hermed kan ledere betragte sin ledelsespraksis med en ydmyghed, og ved at rekonfigurere sit diffraktive apparatus, kan de bevægelser, der sættes i gang, blive anderledes.

Med ovenstående perspektiv betyder det yderligere, at ledere ikke bestemmer så meget, som de tror. Beslutningskraften ligger i forhold til de inklusioner og eksklusioner, som emergerer i det agentiale cut. Når en leder træffer beslutninger sætter det en bevægelse i gang – eksempelvis top-down eller bottom-up – hvor der sker flere skæringer blandt organisationens medlemmer. Således ligger beslutningen ikke hos lederen som subjekt, trods han eller hun har italesat denne, men det bliver snarere en igangsættelse af en proces, som kan ændre sig gennem forskellige skæringer. Denne diskussion om lederens ansvar og beslutningskraft finder jeg interessant, idet lederen stadig har rollen som leder trods et perspektiv på ledelse og magt som flydende og uforudsigelig. Hvad det således indebærer at være leder i dette perspektiv, og hvad ansvar kommer til at betyde, vil jeg uddybe nærmere i den efterfølgende diskussionen.

Jeg ser desuden et potentiale i, at lederen betragter magt i forhold til de materielle-diskursive praksisser. Det vil sige, at den magt, der lig-

ger i ledelse, blandt andet er muligheden for at ændre de materielle-diskursive praksisser, med henblik på udvikling og tilblivelse. I denne betragtning bliver potentialet i de små øjeblikke essentiel, da en leder, ved at blive opmærksom på de mange muligheder for et TouchPoint, både bliver mere opmærksom på, hvad der har betydning samt at tænke materialiteten mere aktivt i forhold til tilblivelse og udvikling.

KAPITEL 6

LEDELSE OG MAGT
METODOLOGI
TOUCHPOINTS
KOMPLEKSITET
MATERIALITET
PRÆAMBEL
DISKUSSION
KONKLUSION
REFLEKSION
PERSPEKTIVERING

"Nonlinearity is hiding behind linearity until it is confronted by a big enough challenge to come out from hiding" [Goldstein]

Præambel

Inden jeg bevæger mig videre til diskussionen vil jeg præsentere et udsnit af bogen *Den lille prins* af forfatteren Saint-Exupéry. Bogen omhandler den lille prins, som rejser rundt i universet, hvor han blandt andet møder en konge på en asteroide. Kongen siger til den lille prins:

"Kom nærmere, så jeg bedre kan se dig, sagde kongen, der var stolt over endelig at have en at være konge for.

Den lille prins så sig om efter noget at sidde på, men hele planeten var oversvømmet af den pragtfulde hermelinskåbe. Så han blev stående, og da han var meget søvnig, kom han til at gabe.

- Det strider mod etiketten at gabe i kongens nærvær, sagde monarken. Jeg forbyder dig at gabe.

- Jeg kan ikke gøre for det, svarede den lille prins forvirret. Jeg har foretaget en lang rejse og jeg har slet ikke sovet.

- Nå, sådan sagde kongen. Så befaler jeg dig at gabe. Jeg har ikke i årevis set nogen gabe. Jeg betragter gaben som en kuriositet. Så gab igen. Det er en ordre!

- Det bliver jeg nervøs af. Nu kan jeg slet ikke mere ... sagde den lille prins og blev rød i hovedet.

- Hm! Hm! Svarede kongen. – Jamen så... befaler jeg dig en gang imellem at gabe og en gang imellem at...

Han stammede lidt i det og virkede irriteret.

Thi det spillede en kolossal rolle for kongen, at hans autoritet blev respekteret.

Han fandt sig ikke i ulydighed. Han holdt på det absolutte enevælde. Men da han var en meget god konge, udstedte han ingen urimelige befalinger. [...]

- Må jeg få lov til at sætte mig ned? Forhørte den lille prins sig forsigtigt.

- Jeg befaler dig at sætte dig ned, sagde kongen og trak med en majestætisk bevægelse en flig af hermelinskåben til sig.

Men den lille prins undrede sig. Planeten var lille bitte. Hvad kunne kongen herske over?

- Deres majestæt, sagde han... de må meget undskylde jeg spørger...

- Jeg befaler dig at spørge, skyndte kongen sig at sige.

- Deres majestæt... Hvad hersker de egentlig over?

- Over alt, svarede kongen med den største selvfølgelighed.

- Over alt?

Kongen slog i al beskedenhed ud med hånden mod planeten, de andre

planeter og stjernerne.

- Over alt sammen? Spurgte den lille prins.

- Over alt sammen... svarede kongen.

Thi ikke alene var han absolut eneherker, han var universel eneherker.

- Og lyder stjernerne Deres bud?

- Jo, det gør de rigtignok, sagde kongen. De lyster øjeblikkelig. Jeg tåler ingen opsætsighed.

En sådan magt slog den lille prins med forbløffelse [...]

- Jeg vil så gerne se en solnedgang... Vil de ikke gøre mig den glæde... at befale solen at gå ned [...]

- Du skal få din solnedgang. Nu skal jeg bestille den. Men med det kendskab jeg har til at regere, tror jeg, jeg vil vente til vilkårene er gunstige.

- Og hvornår bliver det så? Spurgte den lille prins.

- Hm! Hm! Sagde kongen og slog først op i en stor kalender. Hm! Hm! Det bliver henad... henad... det bliver i aften, når klokken er hen imod to minutter i otte! Da skal du få at se, hvor fortræffeligt man adlyder mine bud."

[Fischer, 2012:106-107]

Pointen med historien er, hvordan kongen forsøger at opretholde illusionen om indflydelse og kontrol, og i denne illusion forveksler han virkningen af egen indflydelse med sammenfald [Fischer, 2012:106-107]. Den samme problematik kan siges at være gældende i ledelse. Med lederrollen følger traditionelt en magtposition, der, qua det gamle paradigme, er forbundet med styring og kontrol. Med reference til Stacey vil jeg her antage, at den angst, som er forbundet med uforudsigelighed, er med til at opretholde illusionen om indflydelse, og derved en begrundelse for, hvorfor ledere kan tænkes at se deres rolle som afgørende for årsag-effekt. Dette har yderligere betydning i relation til de agentiale cuts, da det er heri, der skabes en form for subjektiv kausalitet og forståelsen af egen virkekraft. Hvordan ledere kan skabe en illusion om indflydelse, vil jeg yderligere understreger med et citat fra henholdsvis Stacey og Juelskjær:

"each generation rewrites history, indeed each of us tends to reinterpret our own past from time to time. Any present interpretation of the past is therefore open to doubt"

[Stacey, 2010:128]

"(...) mens 'fremtiden' 'bøjes' og fyldes ud af forhåbninger – forhåbninger, som er 'entangled' med det som 'fortiden' nu er i gang med at blive til."

[Juelskjær, 2009:63]

Juelskjær forklarer, hvordan de forhåbninger, eksempelvis en leder har om fremtiden, ikke afløser fortiden, men er i stedet sammenvævet med den fortid, som er ved at ændres. Den måde hvorpå ledere forstår fortiden, kan derved ændre sig i takt med, at fremtiden fyldes ud. Stacey har en lignende pointe, idet han ytrer, at mennesket kan genfortolke fortiden, hvorved enhver nuværende tolkning af fortiden må anskues med en vis skepsis. Når en leder eller organisation når et resultat, er der en tendens til at tro, at det hele tiden var planen – at alt er sket efter bogen – de små ikke planlagte hændelser, der påvirker forløbet, forbliver usynlige eller negligeres. Den samme tendens kan betragtes hos kongen i historien – om end hans rationaler er knap så subtile – men det handler om en stræben efter sammenhænge og en følelse af at have kontrol – en kontrol jeg formoder kan være svær for ledere at slippe.

Hvordan kompleksitetsteori og ny-materialismen sammen kan bidrage til at imødekomme kompleksiteten, og derved bevæge sig væk fra en forståelse af indflydelse og kontrol, vil jeg belyse i forestående diskussion.

Diskussion

I analyserne har jeg undersøgt, hvorledes henholdsvis kompleksitetsteori og ny-materialismen kan bidrage med perspektiver på ledelse, der imødekommer kompleksiteten. I dette afsnit vil jeg præliminært diskutere, hvilke potentialer eller hindringer kan der være i at koble teorierne sammen. Kan teorierne tilbyde mere sammen end de kan hver for sig i teori såvel som praksis, og hvilken betydning har perspektiverne for måden at tænke lederens rolle samt ansvar og etik i ledelse? Nøgleordene for dette afsnit bliver således videnskabsteoretisk diskussion, potentialet i at samtæmte, opmærksomhed og de små øjeblikke samt etik og ansvar.

Videnskabsteoretisk diskussion

I belysningen af, hvilke potentialer og hindringer der ligger i at samtæmte teorierne, mener jeg, det primære i dette afsnit bliver at redegøre for teoriernes videnskabsteoretiske optik. På baggrund heraf vælger jeg præliminært at diskutere henholdsvis ny-materialismen og kompleksitetsteoriens perspektiver på epistemologi og ontologi.

På den ene side finder jeg, at kompleksitetsteori og ny-materialismen grundlæggende har en fælles optik på ledelse som flydende – det vil sige, at ledelse bliver en gøre. På den anden side adskiller teorierne sig imidlertid ved deres epistemologiske fundament, idet jeg mener, at kompleksitetsteori søger at tage afstand fra ontologien. Yderligere vil nogle måske diskutere, hvorvidt epistemologien er gældende i traditionel forstand, idet teorien ikke synes at dreje sig konkret om erkendelser [Foredrag v. Kim Leck Fischer, 2011]. Dertil er det min forståelse, at epistemologien viser sig ved, at menneskers ageren til dels er styret af de forventninger – de tidligere erkendelser – de har erhvervet. I interaktioner er gestusser formet ud fra generaliseringer om, hvordan denne gestus bliver responderet, hvorfor det der emergerer, er epistemologisk funderet.

Stacey taler om angst, hvilken kan siges at være en psykologisk tendens hos mennesket til at søge et væren, idet en forestilling om væren skjuler menneskets linearitet – derved er det ikke et bevis for et ontologisk perspektiv. Imidlertid finder jeg det interessant at stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt der alligevel kan være tale om en væren i komplekse responsive processer. Dette bygger jeg blandt andet på følgende citat:

"The essential and distinctive characteristic of human agents is that they are living bodies who are conscious and self-conscious beings capable of emotion, spontaneity, imagination, fantasy and creative action."

[Stacey & Shaw, 2006:126].

Her omtaler Stacey eksplicit mennesker som levende kroppe, der har egenskaber så som spontanitet, hvilket jeg mener, kan tolkes som præ-eksisterende for interaktionen trods disse først emergerer og får betydning i de responsive processer. Yderligere inddrager Stacey Hegel og en afstandstagen til dualismen, hvorved subjektet ikke lader sig separere fra objektet. Om end betragtningen af objekt ikke forudsætter et ontologisk perspektiv, får det mig til at stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt det i grunden giver mening at tale om et dualistisk perspektiv på epistemologi og ontologi, da disse synes at være tæt forbundet.

Barad taler ligeledes om denne 'gøren', men en konsekvens af hendes tænkning er, at der på en og samme tid er en epistemologisk pointe i og med, at mennesket ikke kan få øje på verden udenom specifikke apparater. Samtidigt hermed gælder det, at verden forandres af/i apparaterne, hvorved der også er en ontologisk pointe. Det essentielle ved Barads optik er derved, at apparatuserne intra-agerer med verden, hvorved hun bevæger sig et sted hen, hvor adskillelsen mellem ontologi og epistemologi ophæves.

En anden måde at betragte forskellen mellem Staceys og Barads optik er med udgangspunkt i begrebet 'gøren' i relation til skæringer. Her mener jeg, at et muligt perspektiv på inddragelsen af det ontologiske er, at ved Barad bliver det muligt at tale om væren på baggrund af størknede handlinger. Det vil sige, at det er med Barads begrebsapparat – det agentiale cut – at det bliver muligt at forstå de flydende processer som størkninger eller materialitet. Begge teorier har væsentlige pointer, men i og med, at kompleksitetsteorien synes epistemologisk funderet, vil dette perspektiv virke hæmmende for forståelsen af materialitetsteorien. Dermed kan det tænkes, at en mulig sammenvævning kunne forekomme ved at læse kompleksitetsteori gennem ny-materialismen, om end jeg vil mene, at dette til dels vil være et overgreb på kompleksitetsteorien, da der herved bliver tillagt konstituerende faktorer, hvilke Stacey ikke berører.

Interaktion kontra intra-aktion

Teorierne adskiller sig derved fra hinanden som følge af et tilvalg eller fravalg af diskurs og materialitet som sammenvævede praksisser. En helt afgørende optik er yderligere forståelsen af, om mennesket er i verden eller af verden. Her finder jeg det stærkeste belæg for, at teorierne placerer sig meget forskelligt i deres tænkning, og det er en forskellighed, der ikke synes forenelig. Hvor Stacey taler om interaktion, benytter Barad termen intra-aktion, der ingen skal symbolisere sammenvævningen og en forståelse af, at mennesket er af verden. Jeg finder en lighed i begrebernes betydning idet, det for begge gælder, at individer emergerer gennem, og som en del af, deres relationer og interaktioner. Således ser jeg tillige en sammenvævning i kompleksitets-teorien, idet denne tager afstand til dualismen og retter fokus mod, at alt skabes i interaktioner, der afføder nye interaktionsmønstre. Jeg mener imidlertid, at intra-aktionsbegrebet er mere komplekst, idet denne forekommer at være langt mere omsiggribende end interaktionsbegrebet. Når spacetimematter, foldet ind i de materielle-diskursive praksisser, betragtes som konstituerende, bliver det sværere at få øje på det, der har betydning i det emergerende.

I nedenstående har jeg opstillet en figur, der har til hensigt at overskueliggøre teoriernes positioner. Mange af begreberne er komplekse, og det kan virke forældet at opstille disse, som jeg har valgt at gøre i nedenstående tabel, men jeg mener, at det kan være givende for at eksplicite forskelle og ligheder. Hvordan jeg har valgt at placere teorierne er desuden ikke sandheder, men min forståelse, hvorved enkelte felter formentlig kan indbyde til diskussion.

	Kompleksitetsteori	Ny-materialisme
Videnskabsteoretisk fundament	Epistemologisk	Onto-epistemologisk/ posthumanistisk
Virkeligheden er...	En subjektiv konstruktion på baggrund af sociale relationer	En materiel-diskursiv (re) konstruktion
Viden indlejres i...	Selvet på baggrund af sociale relationer	Krop/sind
Modalitet...	Ikke specifik (sprog)	Sprog, materialitet, tid, rum
Mening opstår gennem...	Interaktioner	Intra-aktioner
Processer er...	Non-lineære	Non-lineære
Mennesket er...	Intentionelt og responsiv	Ikke i centrum

Ud fra ovenstående vil jeg antage, at det ikke lader sig gøre at sammenvæve teorierne uden et overgreb mod deres grundtanker. På baggrund heraf vil jeg ikke stræbe efter at sammenvæve teorierne til ét perspektiv, men snarere betragte analyserne som potentialer, der hver især bidrager til forståelsen af ledelse og kompleksitet. Trods teoriernes grundtanker ikke er forenelig i en teoretisk diskussion, vil jeg mene, at praksis tilbyder andre muligheder. Jeg finder det givende at betragte praksis eklektisk indenfor en vis grænse, og hermed mener jeg, der ligger et potentiale i at lade teorierne supplere hinanden for at forstå og imødekomme kompleksiteten i ledelse. Således er jeg bevidst om, at nedenstående perspektiver kan møde udfordringer i henhold til at forsvare de teoretiske fundament.

Potentialet i at sammentænke

Historien om den lille prins viser, hvordan ledere kan blive fanget i en illusion om styring og kontrol, men hvad sker der, når denne illusion nedbrydes – hvad betyder det for lederens rolle i organisationen? I dette afsnit vil jeg diskutere, hvordan kompleksitetsteori og ny-materialismen sammen kan tilbyde en forståelse af ledelse og lederens rolle, hvorved kompleksiteten kan imødekommes.

Et grundlæggende udgangspunkt for begge teorier er det non-lineære og uforudsigelige, hvorved dette bliver essentielt for forståelsen af ledelse. Det betyder tillige, at jeg ikke har til hensigt at give et endeligt svar eller forme en ny ledelsesmodel på baggrund af teorierne, da det blot vil være et forsøg på at skabe en ny illusion om svaret på de ledelsesmæssige udfordringer. På baggrund af analyserne har jeg fundet potentiale i forskellige perspektiver, herunder i særlig grad intra-aktion, det responsive, det intentionelle og det agentiale cut.

Jeg mener, at ny-materialismen med sit begreb intra-aktion i højere grad begriber kompleksiteten med et fokus på sammenvævninger, end det er gældende for det mere gængse begreb interaktion. På baggrund heraf finder jeg større potentiale i at anlægge et grundlæggende syn på ledelse, der beror på en onto-epistemologisk optik, hvor såvel det humane som non-humane er konstituerende for det, der emergerer. Yderligere finder jeg et potentiale fra kompleksitetsteorien til at betragte mennesket som intentionelt og responsiv – en optik ny-materialismen ikke medtager, da blikket formentlig kan synes antropocentrisk. Jeg mener imidlertid ikke, at en sådan optik nødvendigvis sætter mennesket i centrum, idet jeg forstår det som en indre momentan adskillelse fra materialiteten, og derved ikke en adskillelse i praksis.

Ved at betragte ledere som responsive i relation til intra-aktionsbegrebet, mener jeg at kunne favne kompleksiteten mere nuanceret. Herved bliver det uforudsigelige tydeliggjort som følge af menneskets spontanitet, hvilken jeg finder interessant i betragtningen af lederens rolle. Netop heri ligger behovet for en nærværende og opmærksom leder, da spontaniteten tillægger lederen betydning i forhold til, hvordan han eller hun vælger at reagere i en kontaktsituation.

Jeg finder det yderligere interessant at forstå mennesket som intentionelt, trods det kan antyde en præ-eksistens forud for intra-aktionerne. Det intentionelle finder jeg især interessant i forhold til kausalitetsbe-

grebet og illusionen om styring og kontrol. Mennesket er intentionelt på baggrund af sociale relationer, hvoraf erfaringerne danner generaliseringer og mønstre. Om end Stacey taler om, at kausalitet ikke giver mening, finder jeg inspiration i det agentiale cut, hvori en momentan kausalitet kan identificeres, jævnfør analyseafsnittet af ny-materialismen. Hermed vil jeg mene, at det intentionelle menneske netop former, hvad jeg vil kalde en subjektiv pseudo-kausalitet på baggrund af tidligere erfaringer – og det er denne subjektive pseudo-kausalitet, der skaber illusionen om styring og kontrol, som vi så det i historien om den lille prins. Således vil jeg mene, at det bliver en vigtig pointe, at ledere betragtes som intentionelle i deres handlinger, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i diskussionen af lederens rolle.

I forlængelse af ovenstående bliver det agentiale cut derved relevant i betragtningen af ledelsespraksis. Jeg ser det blandt andet få relevans i forhold til forestillinger om, at alt flyder og processer er uforudsigelige. Som jeg før har nævnt, nødvendiggør dette perspektiv en refokusering på lederens rolle, og det rejser spørgsmål i forhold til, hvordan en leder skal lede i det komplekse. Med reference til Berger og Luckmanns inddragelse af roller, finder jeg det relevant at pointere en forståelse af, at der i alle institutioner forefindes typedannelser, hvortil der knytter sig bestemte handleformer. Det samme gælder tillige med den traditionelle ledelsesforståelse, hvor lederen er en type – den 'der er den'. Det vil sige, at lederen besidder en position, hvor han eller hun forventes at have styring og kontrol. Med intra-aktivitet og det flydende forsvinder centreringsen af lederen som person, hvorved magt og ledelse i stedet bliver handleformer, der ikke knytter sig til én specifik type. Derved kan lederens rolle fremkomme tvivlsom, og en tilstand af kaos og anomi kan frygtes. Det er imidlertid i de agentiale cuts, at lederen skaber en forståelse af egen ledelsespraksis og kaos og anomi suspenderes, idet den subjektive pseudo-kausalitet muliggør visse handlingsformer. I betragtningen af lederen som intentionel, kan det ligeledes tænkes, at lederen kan benytte disse cuts aktivt i sin praksis for at fremme emergens – derved legitimeres de agentiale cuts som katalysator for handlingsformer.

Lederens rolle – opmærksomhed og de små øjeblikke

Med ovenstående in mente vil jeg diskutere lederens rolle ud fra to af analysens centrale fokuspunkter – opmærksomhed og de små øjeblikke.

Med et fokus på det uforudsigelige bliver det centralt at betragte muligheden i de små øjeblikke, hvori tilblivelser emergerer. I og med at ledere ikke kan forudsige og planlægge strategier med sikkerhed, må lederen være tilstede i nuet og betragte de mulighedsrum, der opstår her og nu. Det kræver således en opmærksom leder, og det stiller krav til lederens situationsfornemmelse at medtænke materialiteten. I intra-aktionen med eksempelvis en medarbejder må en leder derfor være åben overfor de forskellige konstituerende elementer såsom de fysiske rammer, medarbejderens sindstilstand og så videre. Givet det enorme net af betydninger er det formentlig ikke muligt at være opmærksom på alt, men en refokuseret opmærksomhed er frugtbar, idet lederen netop responderer på medarbejderes gestusser med en ny gestus, som medarbejderen responderer og så videre. Dertil kommer, at såvel lederen som medarbejderen tillige responderer på baggrund af materielle betingelser. Således bliver opmærksomheden vigtig, idet jeg betragter mennesket som spontant, hvorved lederen kan medtænke de mange konstituerende faktorer i henhold til måden, hvorpå han eller hun vælger at respondere eller benytte en gestus. Derved kan opmærksomheden være medskabende for en formodet hensigtsmæssig respons hos andre.

I ovenstående nævnte jeg potentialet i at benytte de agentiale cuts aktivt – det vil sige at skabe små øjeblikke, hvor tilblivelse kan emergere. Dette bliver muligt som følge af menneskets intentionelle råderum, idet en leder kan igangsætte intentionelle handlinger velvidende, at disse former sig på uforudsigeligvis. Qua den subjektive pseudo-kausaltet og de agentiale cuts kan lederen imidlertid forme en forståelse og en formodning om, hvorledes tilblivelse kan emergere – eksempelvis ved at ændre på de fysiske rammer med intentionen om at ændre strukturer, roller, fremme kreativitet med mere. I den forbindelse finder jeg som nævnt en force i, at mennesket kan handle spontant, da spontaniteten netop kan danne grundlaget for udvikling. Dette ved at skabe rum, hvor medarbejdere kan bryde vaner – bryde de forventede gestus-respons mønstre.

Derved kommer ledelse tillige til at handle om at fremme det spontane fremfor at gemme sig bag en illusion om lineære strukturer.

Den opmærksomme leder må således være bevidst om det komplekse – der findes ikke ét svar på ledelse, men jeg mener, det er vigtigt, at ledere har et metaniveau omkring processerne. Ledere kan ikke styre og kontrollere, men de kan lære at lære og lære at intra-agere med det komplekse og uforudsigelige. Som leder kan man være med til at forløse eller sandsynliggøre noget ved at skabe rammer og stille spørgsmål samt tilpasse ressourcer og udfordringer til de mennesker, der er sammen. Ledelse kommer således til at dreje sig om handlinger og samspil. Derved er det ikke en fratagelse af beslutningstagen og ansvar, men det bliver en ny måde at tænke ansvar, hvilket jeg vil belyse og diskutere i nedenstående

Lederens rolle - ansvar og etik

"leaders act and leadership is action. This immediately means that a theory of leadership is also a theory of ethics"
[Stacey, 2010: 220]

Gennem analyserne har jeg belyst hvorledes, jeg finder det givende at begribe ledelse som fænomen i en verden, der er omgivet af kompleksitet. Herunder hvordan lederens rolle bliver i organisationen med det udgangspunkt, at det ikke lader sig gøre at styre og kontrollere processer. Som det står i ovenstående citat er ledelse handling – eller bevægelse – hvormed etik bliver uundgåeligt. Med det fokus synes jeg, det bliver spændende at diskutere, hvad ansvar og etik kommer til at betyde i betragtningen af lederens rolle i organisationen, når denne betragtes i lyset af de nye perspektiver.

Etik kan forstås som menneskers rette adfærd over for hinanden – filosofisk som principielt. Således er etik en hensyntagen til andre mennesker. Et ordsprog, jeg mener, der læner sig op ad etikken er *"vi skal behandle andre, som vi ønsker, de skal behandle os"*. I henhold til de nye perspektiver på ledelse finder jeg imidlertid inspiration i Anne Lise Løvlie Schibbyes tanker om, at relationer altid er en proces, hvori der er et dialektisk forhold. Mennesket er ikke forudsigeligt og udvikler sig ikke lineært. Derved giver det ikke mening at forstå den ene i en relation uafhængig af den anden og den fælles relation [Schibby, 2002]. [En tænkning Schibby¹ forklarer med et citat fra Bae:

¹ Jeg synes, citatet fra Bae er interessant i forhold til at beskrive det etiske ved den vekselvirkning, som finder sted i interaktionen. Jeg er imidlertid bevidst om, at jeg hermed inddrager et perspektiv som er eksistentialistisk funderet, og således tilhørende et andet paradigme.

“Det jeg gør mod dig, det gør jeg egentlig mod mig selv, fordi jeg med min væremåde skaber forudsætningen for, hvad slags svar jeg får fra dig. Og det jeg gør mod mig selv, det gør jeg egentlig mod dig, fordi min måde at behandle mig selv på, skaber forudsætningen for din væremåde, for hvem du har mulighed for at blive sammen med mig.”
[Bae & Waastad, 1999:11]

Jeg mener, citatets pointe er spændende i forhold til de nye perspektiver, jeg har inddraget i specialet. Hvor det ud fra Barads perspektiv kan siges, at etik handler om ansvaret som følge af de intra-relationer, vi er en del af, skriver Stacey, at ledelse og etik handler om, hvordan ageren i nuet konstruerer fremtiden [Stacey, 2010: 220]. Med udgangspunkt i det emergerende, vil jeg igen inddrage to niveauer i intra-aktionen – bevidsthed og de små øjeblikke. De små øjeblikke bliver vigtige i den forstand, at ledere, i hver eneste lille kontaktsituation, påvirker den anden i intra-aktionen, hvorved der ligger der et ansvar i hvert eneste øjeblik.

Bevidstheden er en vigtig dimension i henhold til etik, idet en leder nødvendigvis må være bevidst om de processer, der sættes i gang i enhver interaktion. Det komplekse ved ovenstående perspektiver er imidlertid, at når intra-aktioner udvikler sig nonlinear, kan det tænkes at være en udfordring for ledere at handle etisk i forhold til den fremtid, der konstrueres i nuet - for hvad vil det egentlig sige at være ansvarlig og handle etisk, når det ikke lader sig gøre at kontrollere og styre de processer, der sættes i gang i intra-aktionerne? Denne tanke vil jeg vende tilbage til længere fremme i afsnittet.

En leder kan ikke handle ud fra kausallogik, men som nævnt finder jeg en legitimering i at tale om en subjektiv pseudo-kausalitet og intentioner. Det etiske ligger derved blandt andet i at handle ud fra bedste overbevisning i de kontaktsituationer, der opstår – og dette kræver en nærværende leder. Derudover ligger der et stort ansvar i at lede ud fra et komplekst perspektiv, og derved forsøge at fralægge sig illusionen om kontrol og blot være tilstede i interaktionen, samt være nærværende overfor de potentialer, der måtte opstå. Herved går en leder ind i en proces velvidende, at han eller hun ikke har kontrollen – og det kan have stor betydning i forhold til andre i processen, der måske ikke ønsker at blive ledet på denne måde.

Ydermere kan en leder aldrig vide, hvordan han eller hun påvirker de andre i en kontaktsituation eller hvorledes det virker tilbage på lederen selv.

Materialitet og etik

Derudover er det, qua agential realismen, essentielt, at der med dette perspektiv følger en forståelse af, at mennesket ikke er *i* verden men *af* verden, hvorved mennesket ikke er det eneste aktive konstituerende. Når jeg i specialet stiller spørgsmålstejn ved, hvilke tilblivelsesformer der emergerer fra de materielle-diskursive praksisser, er det ikke et spørgsmål uden etik. Det særlige bliver herved, at det etiske ikke kun omhandler de menneskelige tilblivelser, men tillige teknologiske og materielle tilblivelser, da tilblivelsen er mellem mennesket og det materielle.

“the performativity of all human and non-human bodies come to matter through the world’s iterative intra-activity where boundaries, properties and meaning are differentially enacted.

(...)

“we need to meet the univers halfway, to take responsibility for the role that we play in the world’s differential becoming”
[Barad, 2007:392]

Herved rækker de etiske spørgsmål og ansvaret langt ud over de menneskelige relationer, da en leder tillige er medansvarlig i konstruktionen af organisationen. Det er således i sammenvævningen, at der ligger et ansvar i ledelse. Her taler Barad yderligere om *“being in one’s skin”* [Barad, 2007:391-392], hvorved ledere er sammenvævet med menneskelige som ikke-menneskelige ’andre’ i intra-aktionerne [Barad, 2007:392]. En leder er derfor ansvarlig for de cuts han eller hun er medkonstituerende for, idet ansvaret ikke kan fratages eller fravælges, som følge af menneskets betydende part i sammenvævningen [Barad, 2007:178,392].

Jeg finder, det er et interessant samspil at betragte ledelse og etik ud fra det perspektiv, at ledere ikke kan handle rationelt og en betragtning af ledelse som ’being in one’s skin’. På den ene side vil teorien bag de komplekse responsive processer antyde, at noget ansvar bliver taget fra

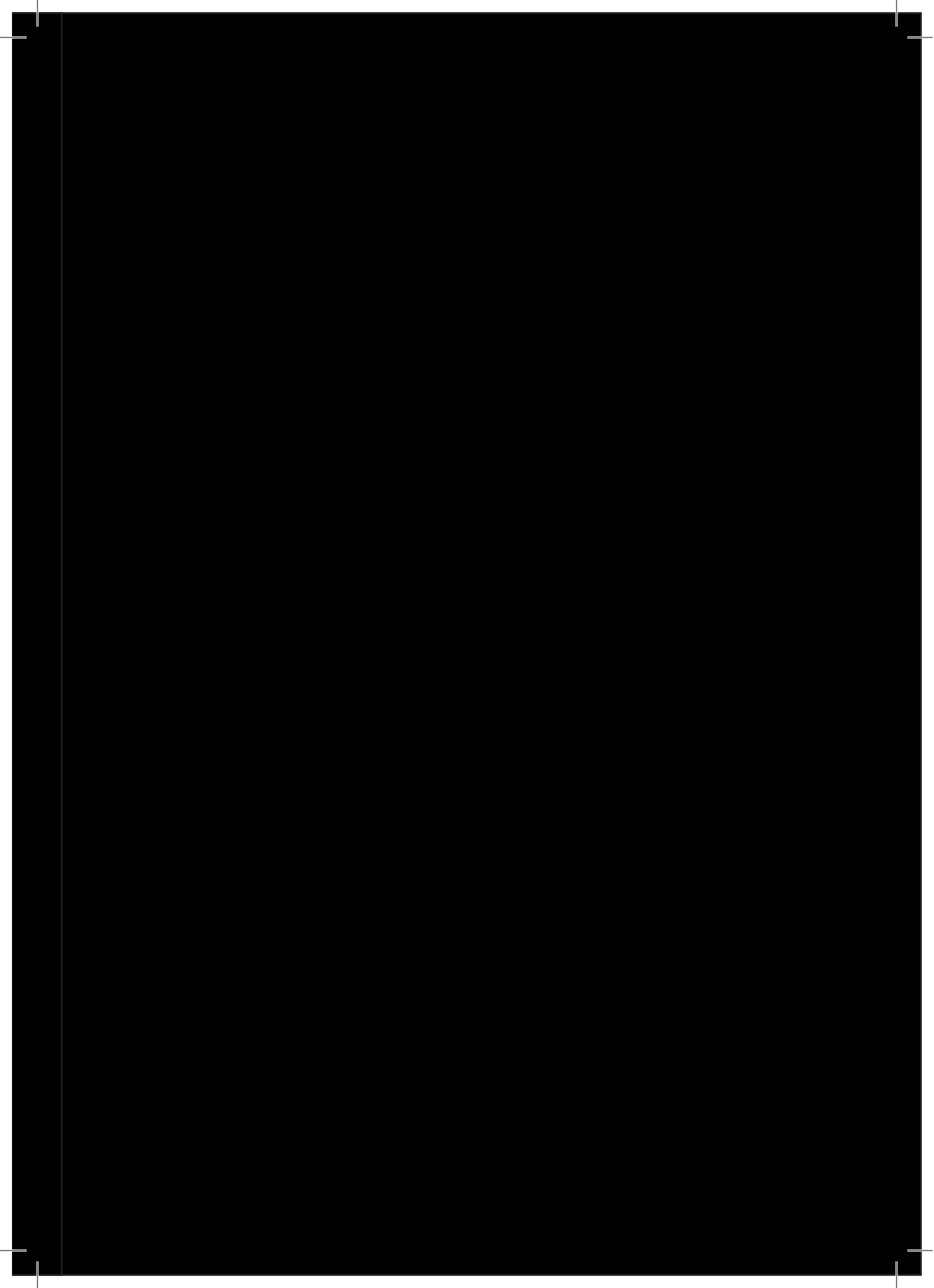
lederen i og med, at denne ikke kan forudsige processer eller kontrollere, hvad der sker i interaktioner – eller som jeg nævnte i ovenstående: Hvordan kan en leder være ansvarlig, når det ikke lader sig gøre at kontrollere og styre de processer, der igangsættes? På den anden side er der i ny-materialismen tale om en sammenvævning eller forbindelse mellem lederen og såvel det menneskelige som ikke-menneskelige, hvorved et ansvar for det, der konstrueres er uundgåeligt – og herved også spørgsmålet om etik.

Et etisk dilemma, og udfordringen, mener jeg, kan findes i og med, at de nye perspektiver afføder en forståelse af, at noget ansvar bliver taget fra lederen. Indflydelse er en illusion og ansvaret ligger ikke på lederen alene, da lederen både konstituerer, men tillige selv (re)konstitueres i processerne som følge af de konstante intra-aktioner. Lederen er derved ikke en selvstændig del, men er selv formet på baggrund af de mange konstituerende faktorer. Ovenstående perspektiver betyder imidlertid ikke, at lederen ikke er ansvarlig. Lederen har stadig en rolle som den, der har ansvaret og beslutningskraften, men det handler snarere om samarbejde end en enkeltmandspræstation. Herved ligger der et ansvar i at facilitere processer og være bevidst om det etiske i, at alt har betydning og intet kan forudsiges med sikkerhed.

Med ovenstående in mente, er der ingen løsning på ledelse, der er kun en konstant bevægelse af at være åben og tilstede ved hver enkelt møde, hver enkelt intra-aktion, så ledere på den måde kan gøre brug af deres evne til at respondere - deres ansvarlighed – til at vække og bringe liv i konstante nye muligheder.

KAPITEL 7

LEDELSE OG MAGT
METODOLOGI
TOUCHPOINTS
KOMPLEKSITET
MATERIALITET
PRÆAMBEL
DISKUSSION
KONKLUSION
REFLEKSION
PERSPEKTIVERING



Konklusion

Denne konklusion skal ikke læses som en slutning, men snarere som en skæring eller et snit i min forståelse af spørgsmålet:

Hvordan kan kompleksitetsteori og ny-materialismen bidrage med nye perspektiver på ledelse, således at kompleksiteten kan imødekommes, og der potentielt skabes en grundlæggende forståelse for de ledelsesmæssige udfordringer?

Som nævnt indledningsvist ser jeg en problematik i og med, at mange ledelsesteorier, modeller og ideologier er svære at implementere i praksis. Jeg har en antagelse om, at en søgen efter sandfærdige formler kan medføre afmagt, da det stiller store krav til ledere og lægger et unødigt pres. Dermed har min hensigt været at præsentere nye perspektiver på ledelse, der kan forklare det komplekse og på baggrund heraf belyse, hvordan ledelse kan gentænkes for at imødekomme kompleksiteten. For at besvare problemformuleringen har jeg fundet inspirationen i TouchPoints metoden – herunder særligt et fokus på den bevidste leder og de små øjeblikke som potentielle mulighedsrum fremfor forstyrrelser.

Hvordan kan henholdsvis kompleksitetsteori og ny-materialismen bidrage til at gentænke ledelsespraksis? Herunder lederens rolle og forståelse af egen ledelsespraksis.

Jeg finder, at *kompleksitetsteorien* har bidraget med en forståelse af ledelse, der flytter fokus fra styring og kontrol til ledelsespraksis som flydende og uforudsigelig. Herved bliver processer og bevægelse en vigtig pointe, hvilket flytter fokus fra lederen til at tale om ledelse. På baggrund heraf opstår en central undren, for når illusionen om kausale hændelser elimineres, hvad bliver da lederens rolle? Det betyder et refokuseret blik på lederens rolle, da ledelse snarere kommer til at handle om at facilitere og sætte bevægelser i gang. Dette perspektiv er tæt forbundet med magtbegrebet, der ligeledes bliver en flydende størrelse. I og med at magten ikke tilhører lederen, må lederen derfor være bevidst om at sætte magten fri. Med dette perspektiv kan ledelse og magt flyde ud i organisationen og vise sig der, hvor tilblivelse opstår. Herved bliver samspillet mellem ledere og medarbejdere vigtigt i forståelsen af ledelsespraksis.

Med udgangspunkt i samspil og interaktioner har jeg fundet det bevidste lederskab og de små øjeblikke essentielle. Essensen ligger i at gribe de små øjeblikke – at forholde sig til nuet og hvad det potentielt kan udvikle sig til. De små øjeblikke må nødvendigvis betragtes som mulighedsrum fremfor forstyrrelser, og med det fokus finder jeg, at emergens og tilblivelse tillige bliver vigtigt i de nye perspektiver på ledelse. For at benytte potentialet i de små øjeblikke mener jeg, at nærvær bliver centralt. Ledelse handler ikke om at løbe hurtigere – det handler om at være tilstede. Nærværet har jeg yderligere vist, hvorledes bliver relevant i forhold til menneskets non-lineære og responsive adfærd. En leder kan således handle intentionelt i forhold til at skabe en respons og heri ligger tillige potentialet i at handle spontant, hvorved mønstre kan brydes i interaktionen og nye tilblivelser kan emergere.

En måde hvorpå ledere kan imødekomme kompleksiteten er yderligere at være bevidst og reflekteret i forhold til det uforudsigelige. Ledelse kan ikke læres i et klasselokale, da to situationer aldrig er ens – der vil altid være noget, der påvirker på en uforudsigelige måde. Herved har jeg fundet det vigtigt, at ledere har en ydmyghed overfor kompleksiteten. Ledere skal lære at lære og lære at interagere med det uforudsigelige.

Analysen af *ny-materialismen* bidrager med vigtige perspektiver på, hvordan diskurs og materialitet sammenvæves med subjektet som simultant konstituerende. Det har betydning i forhold til at forstå ledelse, da fokus igen flyttes fra lederen som subjekt til en forståelse af de handlinger, ledelse kan iværksætte. I denne optik har alt betydning, og derved mener jeg, at ny-materialismen medtager et bredere kompleksitetsperspektiv end det er gældende for kompleksitetsteori.

Et essentielt begreb i materialitetsanalysen er de agentiale cuts, idet det er i disse skæringer, at ledelse får betydning. Som følge heraf har jeg fundet det interessant at betragte de små øjeblikke som skæringer, hvori ledelse tillige har sit virke. Det vil sige, at lederen kan betragte egen praksis i forhold til de mulighedsrum, der opstår af intra-aktionerne. I og med at alt har betydning, kan det være komplekst at være opmærksom på konstituerende faktorer, men jeg har belyst, hvorledes denne opmærksomhed kan bidrage til en fokusering på ændringer i de materielle-diskursive praksisser som potentiale for nye skæringer. I forlængelse heraf bliver spacetimematter ligeledes relevant, da eksempelvis tid tilføjer nye betingelser for det emergerende i de små øjeblikke. I tilknytning hertil finder jeg magtbegrebet interessant som en

handlende onto-epistemologisk størrelse – magt er således infiltreret i de materielle-diskursive praksisser, og det kan have betydning i praksis såfremt materialiteten forstås mere aktivt i forhold til emergens.

I analyseafsnittet finder jeg desuden en relevant pointe idet ledere er *af* verden. Herved kan lederen forstå sin rolle som på en gang medrevet og produceret og tillige producerende for tilblivelse. Derved suspenderes enhver illusion om lederen som positioneret udenfor organisationen. At lederen er *af* verden stiller derved helt nye forholdemåder til lederens rolle – ansvaret får ny betydning og beslutningskraften forefindes i de inklusioner og eksklusioner, som emergerer af de agentiale cuts.

Hvilke potentialer og udfordringer kan der være i at sammenkoble teori-erne, og hvilken betydning har det for ledelsespraksis?

Trods jeg finder flere ligheder mellem kompleksitetsteori og ny-materialismen, mener jeg ikke, at teorierne lader sig sammenkoble grundet deres forskellige videnskabsteoretiske fundament. At en sammenvævning i teorien vil være et overgreb mod teoriernes grundtanker er imidlertid ikke ensbetydende med, at teorierne ikke kan tilbyde noget sammen i praksis – jeg mener da også, at det er givende at tilgå praksis ud fra et eklektisk perspektiv. I diskussionen har jeg således beskrevet, hvordan kompleksitetsteori og ny-materialismen sammen kan bidrage til at imødekomme kompleksiteten i ledelse. Her har jeg fundet særlig anvendelse i begreberne intra-aktion, det responsive, det intentionelle og det agentiale cut.

Med de nye perspektiver har jeg vist, hvordan lederens rolle kan betragtes. Herunder potentialet i de små øjeblikke, hvor opmærksomhed bliver betydningsfuldt for at være nærværende i nuet, og betragte de mulighedsrum, der opstår. I den forbindelse har jeg yderligere udpeget potentialet i at forstå lederen som intentionel i sine handlinger, og jeg har beskrevet, hvordan spontanitet kan betragtes som muliggørelse for emergens – herunder at medtænke de materielle-diskursive praksisser aktivt i ledelsespraksis.

Jeg besvarer desuden et helt centralt spørgsmål i diskussionen – hvad indebærer det at forstå ledelse som uforudsigelig, og hvilken betydning har det for ansvaret og beslutningskraften? Når ledelse ikke længe handler om styring og kontrol får ansvar og etik en ny betydning. Lederen har derved stadig et ansvar, men det er et ansvar som ikke kan

til- eller fravælges – alt hvad en leder gør har betydning, og derved følger et ansvar, men det er ikke et ansvar, der alene er iboende lederen som følge af intra-aktiviteten. Herved mener jeg tillige, det bliver relevant at gentænke de etiske udfordringer ved de nye perspektiver. Lederens ansvar får betydning i forhold til at være fokuseret på nuet og have en fokuseret opmærksomhed mod, hvad der potentielt kan emergere i de små øjeblikke. Hertil må det etiske tages i betragtning i forhold til lederens konstante medkonstituerende rolle i intra-aktionerne.

Der findes ikke ét svar på ledelse, og således er specialet en opfordring til at lade sig inspirere af *ledelse i nyt perspektiv*.

Refleksion

I forlængelse af specialets udformning finder jeg det relevant at reflektere over centrale omdrejningspunkter for specialet og min arbejdsproces. Det bunder i en erkendelse af, at måden hvorpå jeg betragter ledelse i specialet tillige er nye perspektiver for mig – og ikke et område, der gennem tiden er blevet fortættet med forskellige perspektiver. Det medfører både en begejstring for de nye perspektiver, men tillige har det været en proces fyldt med undren og kritisk refleksion. Formålet med afsnittet er derved at reflektere over processen – hvad er lykket? Hvilke udfordringer har jeg mødt og hvilke muligheder ligger der for videre arbejde med området?

Indledende tanker

Jeg nærmer mig nu en slutning for mit speciale, hvilket får mig til at spørge mig selv om, hvorvidt jeg har opnået det, jeg ville med specialet. I den spæde begyndelse havde jeg en forestilling om, at specialet skulle være empirisk funderet – en tanke tæt forbundet med forestillingen om praksis, der ventede på den anden side af specialet. At specialet i stedet er blevet teoretisk ser jeg til dels som en styrke, idet jeg hermed har fået muligheden for i højere grad at fordybe mig i teorierne, men det kan imidlertid også siges at være en fejlkilde, da jeg skriver om ledelse i praksis uden at analyserne navigerer efter empiriske undersøgelser.

Overordnet synes jeg, forløbet har været lærerigt og udfordrende – hvilket tillige har været et eksplicit ønske. Yderligere mener jeg, at specialet indskrives nye perspektiver på, hvordan de inddragede teorier og paradigmer kan begribe ledelse. Det har været en lærende proces, idet jeg ikke har haft svarene fra begyndelsen. Herved har min forståelse og viden om ledelse udviklet sig under hele forløbet – jeg er ikke adskilt fra specialet, men i intra-aktion med specialet, hvorved både min forståelse og specialets tilblivelse har været sammenvævet i konstante (re)konstruktioner. Dertil vil jeg mene, at forløbet har en betydning som rækker langt udover ledelses perspektivet – det har ændret min måde at betragte fænomener om end jeg til stadighed konstant udvikler og former mine perspektiver. Det betyder tillige, at der stadig er meget at lære og blive klogere på i forhold til de inddragede teorier.

Paradigmatiske problematikker

At arbejde eklektisk med forskellige teorier og paradigmer betyder, at det ikke er muligt at anvende en terminologi, der omfavner alle paradigmer. Det har blandt andet betydning, idet jeg gennem specialet sporadisk har inddraget forskellige teoretikere velvidende, at disse er tilhørende forskellige paradigmer. Som nævnt finder jeg ikke en egentlig problematik heri i praksis, om end der nødvendigvis må være en bevidsthed om, i hvilke paradigmer de forskellige perspektiver indskrives sig – og derved tillige hvilket sprogbrug, der knytter sig til teorien. Således har det været udfordrende at bevæge sig mellem de forskellige paradigmer, hvilket jeg er bevidst om muligvis kan spores i specialet.

Dertil oplever jeg en problematik i at være fanget mellem det nye og gamle paradigme, jævnfør begrebsafklaringen, hvorfor det kan være svært helt at begribe det mindset og den terminologi, der knytter sig til kompleksitetsteori og ny-materialismen. Det nu, som jeg befinder mig i, i skrivende stund, og det nu, som jeg tilgik specialet med, er ikke et nu, der eksisterer uafhængigt af fortiden. Således har jeg givetvis tilgået specialet med en optik og et sprog tilhørende en andet paradigme, hvilket har været udfordrende for såvel forståelse som formidlingen. Kompleksitetsteori og ny-materialismen tilbyder nye forståelser, men disse kan blive fanget i et andet paradigme blandt andet som følge af sprogbuget. Derved er min forståelse af de nye perspektiver på ledelse påvirket og formet af en forudgående forståelse – en forståelse jeg har internaliseret og som blandt andet bygger på en diskursiv og systemisk tænkning. Det er givetvis svært at fralægge sig tidligere forståelser fuldstændigt, og det er en uendelig proces at forstå nye perspektiver.

Jeg har bestræbt mig på at bevare et meta-niveau i forhold til forskellige paradigmer, men jeg formoder, at en del af mit vokabular knytter sig til en reificeret viden eller forståelse, hvorved denne kan blive taget for givet. Derved forestiller jeg mig, at jeg kan blive blind overfor nogle perspektiver. Dette kan både forstås som en fejkilde for teoriernes grundtanker, men tillige kan det ses som en refleksiv styrke i forhold til at møde praksis, hvor praksis er, da samme udfordringer formentlig er at finde her. Jeg har således forsøgt at imødekomme det komplekse som praksisformer, men hvordan det bliver taget imod i praksis kan ikke forudsiges – et perspektiv jeg vil vende tilbage til i den efterfølgende perspektivering.

Kritik af videnskabsteori

Som nævnt i metodeafsnittet har jeg valgt at arbejde med socialkonstruktivismen, da denne blandt andet tilbyder en kritisk indstilling til selvfølkelig viden, hvilket jeg har fundet essentiel i arbejdet med nye perspektiver på ledelse. Jeg må imidlertid erkende, at som min forståelse har udviklet sig, har jeg fundet, at denne optik ikke længere er tilstrækkelig for mit syn på verden og menneskers konstruktion. Jeg er blevet mere opmærksom på det non-lineære aspekt samt at mennesker er *af* verden og i konstant intra-aktion med materielle-diskursive praksisser, hvilket konstant konstruerer og re(konstruerer) mennesker og det, de intra-agerer med.

Det betyder yderligere, at jeg i et videre arbejde med de nye perspektiver formentlig må forkaste socialkonstruktivismen som videnskabsteoretisk optik. Et sådan fravalg skyldes, at såvel kompleksitetsteori og ny-materialismen tilhører et nyt paradigme, hvorved de kan synes svære at tilpasse de mere traditionelle paradigmer, der tillige kan fremkomme dualistiske. Med det mener jeg, at jeg ser potentialer i socialkonstruktivismen, men som supplement til en eklektisk tilgang, hvorved jeg finder en styrke i, ikke at betragte forskellige optikker som dualiteter.

Et begrænset fokus

Formålet med specialet er at undersøge, på hvilken måde kompleksitetsteori og ny-materialismen kan tilbyde nye perspektiver på ledelse. Det mener jeg også, at jeg med specialet har opfyldt, om end jeg løbende har inddraget forskellige perspektiver, som kunne savne mere uddybning. Jeg har imidlertid valgt at gøre dette for at vække en interesse for videre refleksioner, så jeg selv og læseren kan blive inspireret til at videretænke de nye perspektiver. I og med at teorierne endnu ikke er fortættet med forskellige perspektiver, finder jeg det naturligt at hente inspiration i andet kendt teori som eksempelvis læringsteori, teorier om sprogets potentiale, emotionel intelligens med mere. Det vigtige bliver imidlertid at læse disse teorier diffraktivt gennem de nye perspektiver, således at man undgår at låse sig fast i et gammelt paradigme.

I et videre arbejde med problemstillingen finder jeg det yderligere relevant tilgå det komplekse i praksis. Det vil sige reelt at undersøge, hvorledes de nye perspektiver viser sig i praksis, og kan det tænkes, at perspektiverne kan bidrage til at forbedre ledelse i praksis, således at kompleksiteten imødekommes?

Perspektivering

Mit primære fokus gennem specialets udformning har været at belyse, hvorledes kompleksitetsteori og ny-materialismen kan bidrage med perspektiver på ledelse, som muliggør at kompleksiteten imødekommes, og hvad dette perspektiv betyder for lederens rolle. Jeg vil imidlertid benytte denne perspektivering til at udfolde, hvordan teorierne kan bidrage til udvikling af praksis. Det vil sige hvad jeg som forsker skal være opmærksom på, såfremt jeg lader teorierne møde praksis.

For videnskabens funktion i samfundet (...) er netop at levere viden, der er tillid til og som derfor er "social robust"
[Wenneberg artikel 2002 s. 11].

Som det står i citatet, er det vigtigt for modtagelsen, at der er tillid til den viden, jeg præsenterer med perspektiverne. Hvis ikke lederne godtager og har tillid til en videnskab, vil det givetvis være svært at opnå det ønskede refleksionsniveau hos disse. Derfor mener jeg tillige, det er vigtigt at medregne den traditionelle forståelse og tage højde for den kognitive dissonans, idet andet i praksis må ses som en vis utopi. Pointen er således, at de nye perspektiver kan virke abstrakte i sin rene form, og det vil tage lang tid helt at forstå denne måde at anskue verden på. Det må der nødvendigvis tages højde for, når teorierne betragtes i forhold til at forbedre ledelse i praksis. Det kan måske virke som et halvhjertet forsøg på at videregive viden om de nye perspektiver, om end jeg snarere ser det som et helhjertet og realistisk forsøg.

Ledelse i nyt perspektiv – i praksis

Ledelse skal læres i praksis – ikke i et klasselokale. Således vil det ikke give mening at præsentere de nye perspektiver og forvente en egentlig forandring. Men hvad kan man i så tilfælde gøre, for at imødekomme praksis? Her vil jeg igen tage fat i potentialet i de agentiale cuts, som eksempelvis kan skabes bevidst i intra-aktionen, idet det er i disse skæringer, at muligheden for ny forståelse tilbliver. Det kan eksempelvis gøres ved at følge en leder en dag på arbejde og bevidst lave et cut – eller et TouchPoint – for at gribe fat i, hvad der kan have betydning for udfaldet i en given situation. Hvad havde eksempelvis indflydelse på, hvordan en samtale eller strategi udviklede sig? Imidlertid vil jeg stadig henvise til ovenstående afsnit, da et radikalt paradigmeskifte i måden at betragte ledelse på, kan synes udfordrende her og nu – selv kan jeg

kun gisne om, hvad et sådan paradigmeskifte vil føre med sig i måden at betragte ledelse.

Måske en lettelse?

Som tidligere nævnt, er det min formodning, at der ligger et pres på ledere i forhold til at handle ud fra idealer om kontrol og styring. Det kan forekomme utilstrækkeligt at lede ud fra det ideal, idet kompleksiteten i ledelsesprocesser gør, at det med sikkerhed ikke lader sig gøre, at forberede sig på alle situationer. Derved forestiller jeg mig, at de nye perspektiver på ledelse kan give ledere en lettelse – dette i forhold til at vide, at ingen ledere nogensinde har fuld kontrol – indflydelse er en illusion og ansvaret ligger ikke på én alene, da lederen både konstituerer, men tillige selv (re)konstitueres i processerne som følge af de konstante intra-aktioner. Dermed har jeg en formodning om, at såfremt ledere bliver bevidste om, at de ikke behøves at passe ind i en bestemt form, men bare gøre det så godt de formår, kan det virke befriende.

Abstract

The focus of this thesis is about new perspectives on leadership. What has motivated me is a wondering about why it seems so far from easy to be a leader. It is my belief that traditional management doesn't respond to the complexity in practice. Therefore I have brought in a new perspective which is based on the complexity theory presented by Ralph Stacey and materiality based on the book *Meeting the Universe Halfway* by Karen Barad. The complexity theory brings a focus on a radically different approach to strategic management and an understanding of organizations as complex responsive processes. This approach is concerned with a central tenet that nothing can be predicted and control is limited. New materialism brings another complexity by taking in an understanding of the physical aspect of the organization. With this perspective I want to explore leadership in relation to complexity theory and new materialism, with the purpose of founding out how these theoretical perspectives can help to accommodate the complexity in leadership. First and foremost, how the theories each contribute an understanding of why leadership is complex, and what kind of complexity leaders must navigate in, and what this means for their practice.

The thesis is a purely theoretical analysis and the theoretical foundation is on the complexity theory and the materiality, but I have also found inspiration in the book *TouchPoints* by Mette Nørgaard and Douglas Conant. I find that *TouchPoints* contributes as inspiration for developing my understanding of leadership in practice. This especially regarding a focus on the smallest of moments - and the potential that lies inhere - and also a focus on self-consciousness.

The analysis of this thesis presents a way of understanding both the new materialism and complexity theory separately as a way of accommodate the complexity in practice. This I bring together in a discussion based on finding out the possibility to combine both new materialism and complexity theory related to a new understanding of leadership.

In the conclusion I find that it is not possible to combine the two theories due to the difference in science studies. However I find that it is possible to combine new materialism and complexity theory in practice. This result in a new perspective on leadership where everything matters and responsibility is important in terms of being focused on the moment and have focused attention on what could potentially emerge in the small of moments.

Litteraturliste

Primærlitteratur

Barad, Karen (2003): "Posthumanist Performaty: Toward an understanding of how Matter Comes to Matter", i journal of Women in Culture and society 2003, vol. 28, no. 3, The University of Chicago

Barad, Karen (2007): "Meeting the Universe Halfway", 2. udgave, Duke University Press

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1996) "Den samfundsskabte virkelighed"

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (2008) "Den sociale konstruktion af virkeligheden", 3.udgave, 3.oplag, Akademisk Forlag

Conant, Douglas & Nørgaard, Mette (2011): "TouchPoints", 1. Udgave, Gyldendal A/S

Fischer, Kim Leck (2012): "Chefen, snurretoppen og Taylors ketsjer", Syddansk Universitetsforlag

Foucault, Michel (2005): "Vidensarkæologien", Forlaget Philosophia

Foucault, Michel (2008): "Overvågning og straf", 4.udgave, DET lille FORLAG

Juelskjær et al. (2011): "Ledelse af uddannelse – at lede det potentielle", Samfundslitteratur

Kirkeby, Ole Fogh (1998): "Ledelsesfilosofi – et radikalt normativt perspektiv", 1.udgave, Samfundslitteratur

Kirkeby, Ole Fogh (2009): "Det nye lederskab", 1.udgave, 5.oplag, Børsens Forlag A/S

Schibby, Anne-Lise Løvlie (2002): "En dialektisk relasjonsforståelse", Universitetsforlaget

Stacey, Ralph (2003): "Strategic management and organizational dynamics", 4. udgave, Prentice Hall

Stacey, Ralph & Shaw, Patricia (2006) edt.: "Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change", 1. udgave, Routledge

Stacey, Ralph (2010) "complexity and organizational reality", Routledge

Stacey, Ralph (2011): "Strategic management and organizational dynamics", 6. udgave, Prentice Hall

Rennison, Betina (2011): "Ledelsens Genealogi", 1. udgave, Samfundslitteratur

Kuhn, Thomas S. (1995): "Videnskabens revolutioner", Forlaget Fremad A/S

Wenneberg, Søren Barlebo (2010): "Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver", 1. udgave, 3. oplag, Samfundslitteratur

Sekundær litteratur

Bae, Berit & Waastad, Jan Erik (1999): "Erkjennelse og anerkjennelse – en introduksjon" I: Erkjennelse og anerkjennelse: Perspektiv på relationer, Universitetsforlaget A/S.

Heede, Dag (2007): "Det tomme menneske – Introduktion til Foucault", 2. revideret udgave, 3. oplag, Museum Tusulanums Forlag

Højgaard, Lis & Søndergaard, Dorte Marie (2010): "Multimodale konstitueringsprocesser i empirisk forskning" i Tanggaard, Lene & Brinkmann, Svend (red. 2010): "Kvalitative metoder", 1. udgave, Hans Reitzels Forlag

Juelskjær, Malou (2009): "En ny start", Ph.d.-afhandling, Institut for læring, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet

Larsen, bøjge (2002): "Mening i galskaben", 1. Udgave, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Kjørup, Søren (2008) "Menneskevidenskaberne 1 - Humanioras historie og grundproblemer", 2.udgave, Roskilde Universitetsforlag
Raffnsøe, Sverre et al. (2008): "Foucault", 1.udgave, Samfundslitteratur

Artikler

Olsen, Thomas Dam (2007): "Magten og selvet hos Foucault", Flix.dk

Wenneberg (2002): Socialkonstruktivisme som videnskabsteori - Sisyfos' videnskab

Websider

<http://www.attractor.dk/kurser/lederuddannelser/ledelse-i-kompleksitet>

Figurer

Figur 1: Berger og Luckmanns 3-sidede model [Wenneberg, 2010:90]