Ledelsesfilosofi og Praksis

Dilemmaer og paradokser

Frederik Hertel og Michael Fast (Red.)

Kapitel 7. Hvor kommer usikkerheden & frygten fra?

Mogens Sparre

Ledermødet og lederen.

Det er nok alment kendt og accepteret, at der rundt omkring i vores organisationer afholdes mange møder, hvor organisationernes ledere udveksler og koordinerer vigtige, relevante oplysninger omkring organisationens ve og vel. Man forsøger med disse møder, at skabe en fælles oplevelse af utallige og autonome strømninger af data, der til stadighed flyder rundt i organisationen. Det er ofte møder, der koster mange ressourcer og det er sjældent, at alle effekterne af sådanne møder er lige åbenbare for alle deltagerne. I dette kapitel vil jeg prøve at beskrive en af de mulige utilsigtede effekter, et sådant ledermøde kan producere. Mødekulturen er ofte forskellig fra branche til branche, afhængig af den enkelte branches behov, men i de fleste større produktions- og servicevirksomheder ser man ofte sådanne regelmæssige møder, som ofte benævnes 'ledermøder' eller 'driftsmøder'. Møderne er som regel sat i system og gentages med regelmæssighed og ofte med faste tidsintervaller og ledes som ofte af den leder, der har det største formelle ledelsesansvar i organisationen. Disse, ofte ugentlige, møder i ledergrupper skal sikre, at alle får de nødvendige informationer omkring aktuelle hændelser og tiltag på såvel strategisk, taktisk som operationelt niveau i organisationen. Formålet med møderne er som hovedregel, at lederne på denne måde får koordineret de forskellige tiltag og indsatser, der til stadighed foregår i en organisation. Ressourcer bliver allokeret, og der belønnes og straffes på baggrund af de tilgængelige data. Ledermøderne kan være meget forskellige i såvel omfang som form. I nogle organisationer er der en meget anerkendende dialog i kommunikationen og i andre kan man iagttage en tendens til mere fokus på fejlfinding. Nogle møder er meget fokuseret på det fremadrettede og strategiske og andre, på det operationelle.

Det er ved disse møder, at lederen møder sine nærmeste lederkollegaer i en direkte dialog. På disse formelle møder udøver lederen sin gerning som leder i dialogen med sine mellemledere, eller lederkollegaerne og den enkelte leder udøver sin ledelsesstil med hele sin symbolske kapital og magt. Ifølge

Bourdieu (2007, s. 94) er begrebet symbolsk kapital et produkt af individets historie og producerer som sådan individuelle og kollektive praksisser, som er tilgængelige i de skabte og fortalte narrativer og i overensstemmelse med de kognitive skemaer af erfaringer, som tidligere praksis på disse møder har frembragt.

Den symbolske kapitals tilstedeværelse sikrer, at relationen har produktet af de fortidige erfaringer med på mødet (Bourdieu, 2007). Man kan godt kalde den symbolske kapital for lederens renommé eller omdømme blandt kollegaerne. Nogle ledere formår at udstråle en stor magt alene qua deres symbolske kapital. Lederen bedømmes ikke udelukkende på sine nuværende handlinger, men hans handlinger vurderes af den enkelte kollega eller ansatte via dennes eget billede af lederens symbolske kapital. Hvis man ser op til sin overordnede, er hans symbolske kapital stor i denne relation. Synes man, at lederen er inkompetent eller utroværdig, er hans symbolske kapital lille. Ens egne forforståelser af lederen udgør hans symbolske kapital.

I ledergrupper får man hurtigt en klar fornemmelse af hinanden og man begynder at udvikle en bestemt diskurs og med den, en kultur for afviklingen af møderne. Lederne positionerer sig i forhold til hinanden. Foucault (1978) anfører, at der eksisterer en tæt forbindelse mellem sproget, faglige begreber og de sociale processer, idet man inden for forskellige professioner, udvikler et fælles accepteret sprog, som både retfærdiggør gruppens eksistens og beskriver den sociale interaktions diskurs. En forudsætning for en gruppes eksistens er ifølge Foucault (1978), at der er nogen, der er uden for gruppen. Kan alle blive medlem af gruppen, er gruppens kapital ikke stor. Der er ingen prestige i at være med i en sammenhæng, hvor alle kan indtræde. En ledergruppe har normalt en stor eksklusivitet og således betragtes den ofte af dem uden for gruppen som magtfuld. Den magt, man bedømmes til at have, er ofte væsentlig større end den reelle magt. Enkeltpersonerne inden for gruppen vil underlægge sig de toneangivende professioners herredømme for at erhverve sig et tilhørsforhold til gruppen. Grupper har ofte ubevidste antagelser og forståelser om sociale mekanismer og magtforhold, der umiddelbart er usynlige, idet de opleves som naturlige og dagligdags. En antagelse eller diskurs kan blive så indgroet, at medlemmerne i gruppen bliver blinde for den. De fleste mennesker er i det levede dagligsdagsliv ikke bevidste omkring hvilke diskurser, de indgår i. En af de internaliserede strukturer er

den symbolske vold. Det er en ikke-fysisk magt eller vold, der udøves med stiltiende accept af både den dominerende og den dominerede, idet begge parter i de fleste tilfælde er ubevidste om dominansforholdet (Bourdieu, 1998). Når to mennesker er i en relation, er der således ofte en usynlig og ikke-fysisk magtrelation. Som hovedregel eksisterer der næsten altid en ubalance. Det kan f.eks. være den enkelte lederes pathos og kompetence, som hele tiden måles op mod de andre i gruppen. Foucault (1980) har fremført, at der eksisterer en tæt sammenhæng mellem magt og viden. Den, der har magten, har et overherredømme med hensyn til at bedømme, hvad viden er, og sætte grundlaget for en diskurs for "'rigtig'" og "'forkert'" viden.

> Det, der gør magten holdbar, der får os til at acceptere den, er simpelthen at den ikke tynger os som en kraft, der siger "nej" men at den gennemkrydser og producerer ting, den forleder til nydelse, videns former, den producerer diskurs. Den skal snarere betragtes som et produktivt netværk, der løber gennem hele den sociale krop, end som en negativ instans, der har undertrykkelse som mål. (Foucault, 1980, s. 23)

Lederens magt bør således ikke forstås udelukkende som undertrykkende, men i høj grad som produktiv. Magten er altid knyttet sammen med viden. Magt og viden forudsætter hinanden som forventning forudsætter erfaring. Uden erfaring kan man ikke forvente noget af fremtiden. Magt er således både produktiv og begrænsende. Foucault ser ikke udelukkende magt som noget negativt eller destruktivt, men snarere som en kraft, der er en grundkomponent i enhver social relation. Foucault (1978) ser magt, som en sofistikeret teknik til gensidig påvirkning af os som individer. I en ledelsesmæssig kontekst, kan vi rette fokus på de teknikker, der benyttes til kontrol og normalisering. Med normalisering mener Foucault, hvordan magten søger at fremme en bestemt adfærd for mennesker i en bestemt kontekst. Når vi udsættes for den normaliserede magt, bemærker vi det *(næsten)* ikke. Det er når magtanvendelsen bryder vores forventninger til/erfaring med den, at udøvelsen begynder at blive synlig.

Gramsci (1971) har et begreb, han kalder for kulturelt hegemoni. Graden af kulturelt hegemoni henviser til, hvor stor succes de dominerende aktører har med at præsentere deres definition af virkeligheden, deres opfattelse af

verden og det på en sådan måde og form, at deres omgivelser accepterer fremstillingen som "common sense". I ledergrupper pågår der til stadighed en kamp om "'virkeligheden'", men i store træk er der som hovedregel en konsensus om måden at erfare verden på. Alle andre alternative syn på virkeligheden bliver automatisk og ubevidst marginaliserede (Gramsci, 1971, s. 215). Ledergruppen skaber på denne måde sine egne rammer for den fælles virkelighed, og rammer man uden for denne fælles ureflekterede ramme, opstår der en kollektiv udstødning, marginalisering eller latterliggørelse.

Ledermødets aktørers positioner i feltet afhænger således af patos, symbolske kapital, tilpasning og evne til at definere den rette viden. Mængden af social kapital kan forstås som et element af en aktørs habitus, pathos, ressourcer og kompetencer, som giver en relativ mulighed for at udøve magt og indflydelse på feltet (Bourdieu & Wacquant, 1996, s. 86). Hvem har magten til at skære igennem og træffe bestemte afgørelser? Hvem har magten over dialogen? Man kan godt forestille sig de store ledermøder som en dialog med en aftalt magtbalance. Der er således konkrete forforståelser, fordomme og forventninger til hinandens adfærd. Vi taler ind i en fælles forventet diskurs og forventning for mødets afvikling. Lederne har en fælles intersubjektivitet omkring ledermødets rette afvikling. Lederne er ofte skolet til deltagelse i sådanne ledelsesmæssige relationer igennem konkrete formelle uddannelser, eller bare mange års praksis. Hver organisation har sin helt egen diskurs for afholdelse af møder alligevel kan man ofte se fællestræk ved disse ledermøder. Disse fællestræk er som regel opstået på grund af det almene behov for koordinering og udveksling af en masse praktiske informationer.

Et ledermøde kan i nogen udstrækning godt sammenlignes med opførelsen af et bestemt teaterstykke, hvor rollerne og publikums forventninger er fastlåste i dette stykkes særlige konventioner, men hvor der også kan være små variationer i den enkeltes replikker fra den ene opførelse til den anden (Goffman, 1992). Så længe alle deltagerne i disse seancer opfører den forventede forestilling, er der som regel harmoni og tryghed. Det er først, når der indtræder uventede hændelser i forestillingen, at der kan opstå uventede effekter i processen. Når nogen bryder den kulturelle hegemoniske diskurs, forstyrres den enkelte leders subjektive forestilling om fremtiden. En leder, der får forstyrret sin umiddelbare forventning til den nærmeste fremtid,

udvikler en frygt eller angst for den nyligt opståede usikkerhed. Han ser en udfordring mod sin 'nærmeste udviklings zone' (se fig.1).

Hvis der er opstået en tendens til, at værdien af disse møder er stærkt reduceret eller der har været ubehagelige møder, kan medlemmerne godt begynde at miste lysten til at være aktive ved sådanne møder. Har man f.eks. på tidligere møder set nogle kollegaer få en lidt for hårdhændet behandling, kan man jo godt have mindre lyst til at åbne sig på næste møde. Nogle møder er f.eks. præget af uhensigtsmæssig megen omtale af operationelle hændelser og fejlfinding. Hvem har skylden? Dette ses ofte i organisationer, som er stærkt præget af en forventning om, at alle har en stor og dyb faglig indsigt i alle operationer og processer i organisationen. Når ens leder f.eks. efterspørger oplysninger på det operationelle niveau, er medarbejderen nødt til at indhente sådanne oplysninger hos egne medarbejdere. På denne måde kommer rigtig mange til at bruge ressourcer på opgaver med en meget kort tidshorisont og med meget lille indflydelse på morgendagens problemstillinger. I sådanne tilfælde har beslutningstagerne slet ikke de nødvendige informationer til involveringen på det operationelle niveau, og det kan resultere i uhensigtsmæssige beslutninger og effekter, når det sker. Hvis mellemlederen udsættes for dette pres om informationer på det operationelle niveau, kommer denne type leder nemt til at gå rundt med en evig frygt for at blive spurgt om alt det, han af naturlige årsager ikke ved noget om.

> Jeg kan godt slippe af sted med at sige til min overordnede, at jeg ikke har detailkendskab til det, han spørger om, men jeg kan da finde ud af det. Jeg tror også godt på, at jeg kan gøre det en anden gang, men jeg tror ikke på, at det ville kunne ske tre gange. (Transcript fra Interview af en mødedeltager)

Når en leder skal virke i et sådant krydspres, kan det være forbundet med et stort usikkerhedsniveau, idet det jo er umuligt hele tiden at vide alt. Der er af gode grunde således altid ting, lederen ikke ved og denne usikkerhed kan være en stor belastning. Usikkerheden kan skabe en følelse af stress og utilstrækkelighed, som igen kan belaste hans selvværd. Når en leder er udsat for denne belastning, beslaglægger det mange af de frie ressourcer og overskud. I sådanne pressede situationer kan denne uforvarende komme til at miste kontrollen over sin indlærte lederrolle og adfærd og dermed vise mere na-

turlige og undertrykte sider af sin person. Hvis en leder ikke agerer som den erfaringsskabte forventning tilskriver, kan der således opstå støj i processen i form af forstyrrelser i den forventede hegemoniske diskurs. Hvad kan der ske, når man uforvarende kommer til at skabe denne støj eller forstyrrelse?

> **Case:** I en større organisation, med flere ledelseslag og divisioner har man netop afviklet et af de ugentlige ledermøder. Deltagerne, som alle er mellemledere har netop forladt lokalet. Tilbage sidder mødelederen. Han læner sig lidt tilbage i stolen og ser faktisk lidt træt ud. Han er tydeligvis ikke helt tilpas med det netop afsluttede møde, det fremgår tydeligt af hans kropssprog, da han læner sig opgivende bag ud i stolen og kikker med himmelvendte øjne op i loftet. Han sidder nu eftertænksomt og reflekterer over det møde, som han har haft ansvaret for at afvikle.

Kort inden mødets opstart, havde denne leder modtaget en mail, som klart understregede nogle meget uheldige konsekvenser af manglende ledelsesmæssige kompetencer i hans organisation. En efterfølgende samtale med egen leder understregede alvoren i den pågældende problemstilling. Lederen har nu fået en bekymring, som allokerer en stor del af hans ressourcer og i en sådan grad, at han ikke er i stand til at være topengageret og tilstedeværende i det møde, han netop skal til at afvikle. I sådan en situation kan en leder godt føle sig utilstrækkelig og ekstra stresset.

> **Case:** Tilbage til mødet, som startede til tiden. Ca. 3-5 minutter inde i mødet ankommer endnu en mellemleder, som lavmælt undskylder at han kommer for sent. Lederen, som er ansvarlig for at lede mødet og sidder magtfuldt ved bordenden afgiver efterfølgende en henkastet bemærkning om vigtigheden af, at alle overholder tiderne. Kan man ikke det, kan man da bare blive væk.

Den sidste bemærkning kan opleves og tolkes som en tydelig magtdemonstration. For at være forståelig og blive accepteret må den emotionelle adfærd kunne erkendes som en naturlig komponent i den igangværende handlingskæde i dialogen i gruppen. En sådan bemærkning bryder med de fleste

lederes forventning til omgangsform. I denne handling har lederen dermed kortvarigt forladt den normale tillærte lederadfærd og skubbet til et emotionelt lag i gruppen.

Resten af mødet afvikles herefter i en lidt trykket atmosfære og lederen er flere gange oppe at markere sine synspunkter i en lidt for markant form. Der er få eller ingen smil og ingen løssluppenhed. Mødet afvikles og det ender som et møde, som suger al energien ud af dets deltagere. Alle ressourcer har været fokuseret på fejl og mangler. Ingen forlader lokalet med smil på læben. Mange direkte og indirekte trusler hænger efterfølgende usagt i luften. Lederen er ved sin adfærd trådt uden for den forventede og accepterede diskurs og dermed skabes der en usikkerhed hos de deltagende ledere. Når det kan ske, hvad kan man så ikke forvente?

> Jeg har efter et sådant møde slet ingen energi til at være proaktiv og positiv, - bombet går jeg tilbage til min pind og puster ud. (Transcript fra Interview af en mødedeltager)

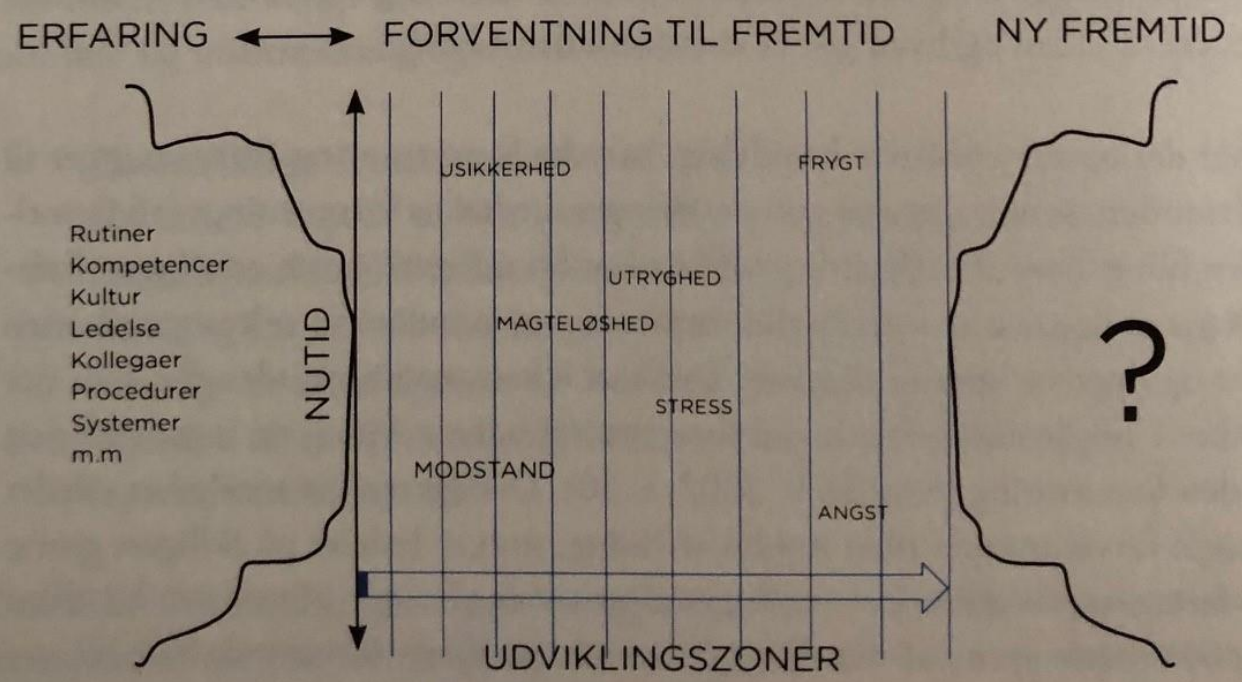
Lederen er en veluddannet og faglig kompetent leder, som godt ved, hvad god ledelse er og især, hvad det ikke er. Han er meget drevet af sin faglighed og sit ønske om at levere resultater. Når han sidder og reflekterer over mødets afvikling ved han godt at den situation, han netop har haft ansvaret for, ikke vil bringe ham succes på hverken kort eller lang sigt. Hvorfor handler ledere så sådan og hvad gør et sådant møde ved os?

Når der opstår uventede hændelser, kan det forstyrre vores forventninger til fremtiden, som bygger på vores erfaringer. Lederens forventninger til fremtiden bliver herved i stigende grad løsrevet fra tidligere gjorte erfaringer. Erfaringer er lige så ofte knyttet til forventning, som inden for er knyttet til uden for og oppe er knyttet til nede. Der kan ikke være noget uden for, hvis der ikke er noget inden for. Ingen forventning uden erfaring og ingen erfaring uden forventning (Koselleck, 2007, s. 30). Deltagerne i et møde har således nogle forventninger til et mødes afvikling, som er baseret på tidligere gjorte erfaringer. Når disse forventninger så erstattes af nogle uforudsete handlinger, kan deltagerne blive usikre på den umiddelbare, forventede fremtid.

Det er gennem relationen, at aktørerne til stadighed positionerer sig med deres sociale kapital og status. Vores forforståelse og vores indre billeder skaber vores tryghed og forventning til fremtiden. Forventningerne til fremtiden er således smittet eller "forurenet" af erfaringerne fra fortiden. Når der er nogen, der forstyrrer dette indre billede, bliver vi usikre på om det, vi har opfattet som en mulig fremtid, bliver erstattet af noget, vi ikke kender til. Vi bliver nervøse og usikre. Maven slår knuder. Lev Vygotskys begreb om 'nærmeste udviklingszone' (se figur 1) beskriver hvorledes, der opstår angst og usikkerhed, når man stilles over for en udfordring, som man ikke kan begribe omfanget af.

Vygotskys model forsøger at påvise, at vi som mennesker kan have en forandringskapacitet opdelt i flere zoner. Blotlægges der for mange zoner på én gang, kan der opstå de i figur 1 anviste symptomer. Så længe man kun tager en eller to zoner ad gangen, oplever man ikke disse symptomer.

I figur 1 ses udviklingszonerne mellem erfaringen og fremtiden. Hvis alle ens forventninger til fremtiden udfordres, aktiveres en stærk frygt for det ukendte.

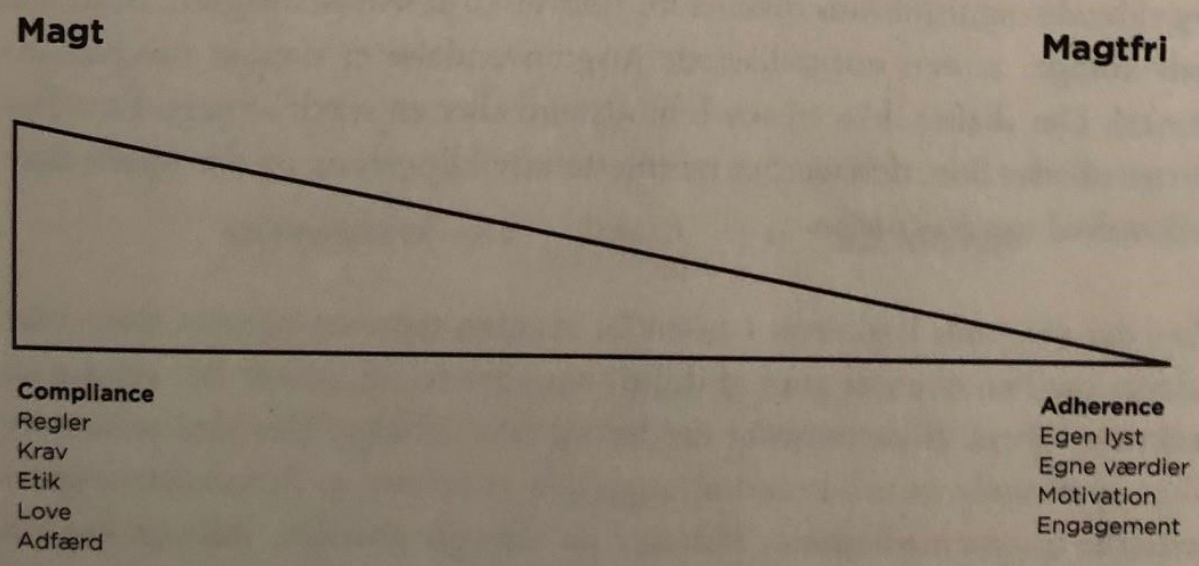


Figur 1. Hvis vi blotter for mange udviklingszoner skaber vi rummet for frygten kan opstå

Så længe nutiden svarer til vores forventninger, er vi blot deltagere i mødet 'på rutinen'. Det er, når vores kognitive skemaer eller vores indre narrativer bliver forstyrret, at vi skærper vores opmærksomhed om vores tilstedeværelse i mødet. På det ubevidste plan bliver vores skemaer så påvirket eller ændret og dermed lægges et slør af usikkerhed over den forventning, vi har til fremtiden. Vi udfordres i vores udviklingszoner og oplever et tab af kontrol og mening med fremtiden, som nu opleves grænseløs. Tabet af mening kan som vist i figur 1, skabe usikkerhed og/eller direkte frygt.

Den usikkerhed og frygt, som lederen i casen ovenfor uforvarende kommer til at skabe, skyldes hans manglende omhu med anvendelse af ledelsesmagten. Den uventede anvendelse af magt skaber forstadier til frygt. Magten udøves ikke altid bevidst. F.eks. kan der når lederen af et ledermøde trumfer sin beslutning igennem, fordi han er presset, være tale om en bevidst anvendelse. Når han blot overser eller negligerer en ansat udøves magten tit helt ubevidst. Den ubevidste magt kan også udøves i valg af plads omkring mødebordet, styring af dagsordenen, styring af stemningen, styring af diskurser osv.

Foucault (1978) pointerer også, at hvor der findes magt, findes der også modmagt og modstand. Det betyder, at modstand er en kraft, der altid vil stå i relation til og omgive magten.



Figur 2. Relationen mellem `"Compliance" og "Adherence"

Bliver vores usikkerhed til frygt?

Mange organisationer arbejder i dag med begrebet '*compliance*', som er fællesbegrebet for de love, bestemmelser, normer, standarder samt etiske regelsæt, som virksomheder skal overholde, eller vælger at overholde. Ledere anvender mange ressourcer på disse compliance regler, som man SKAL efterleve. Når disse regler virker fremmede på os, reagerer vi ofte med større eller mindre usikkerhed fordi vi frygter reglernes indvirkning på vores fremtidige hverdag. Såfremt de brydes, er det ofte ensbetydende med, at man som hovedregel må forventes at skulle forlade organisationen. Som negation til compliance har vi begrebet '*adherence*', som kan ses som en værdi- og relationsneutral betegnelse for hvorvidt en medarbejder af egen drift følger en bestemt instruks eller regel. Kan lederen i stedet for påbud få medarbejderne til selv at ønske at efterleve regler og instrukser, har det en markant anden påvirkning på den enkelte medarbejders selvforståelse.

Compliance er altså 'fordi jeg SKAL' og adherence 'fordi jeg gerne selv VIL'. Når den normaliserede magt udøves af en leder i en gruppe, er der i gruppen klare forventninger til hinandens magtpositioner. Der er nogle ikke-italesatte, uskrevne regler om magtens udøvelse og så længe den 'sker' inden for det intersubjektive rums forståelse, er magten næsten usynlig. Man bliver ofte blind for den daglige magtanvendelse. Når den er usynlig, er der også kun begrænset modstand og afmagt, idet alle spiller med efter de fælles normer. Hvor den normaliserede magt er i lederens favør, er meget afhængig af den pågældende organisations diskurs for udøvelsen af ledelsesmagten. Man kan godt antage, at den normaliserede magtanvendelse er næsten modstandsneutral. Der skabes ikke en stærk modstand eller en stærk afmagt. Den forstyrrer således ikke deltagernes nærmeste udviklingszone og der opstår ikke usikkerhed om fremtiden.

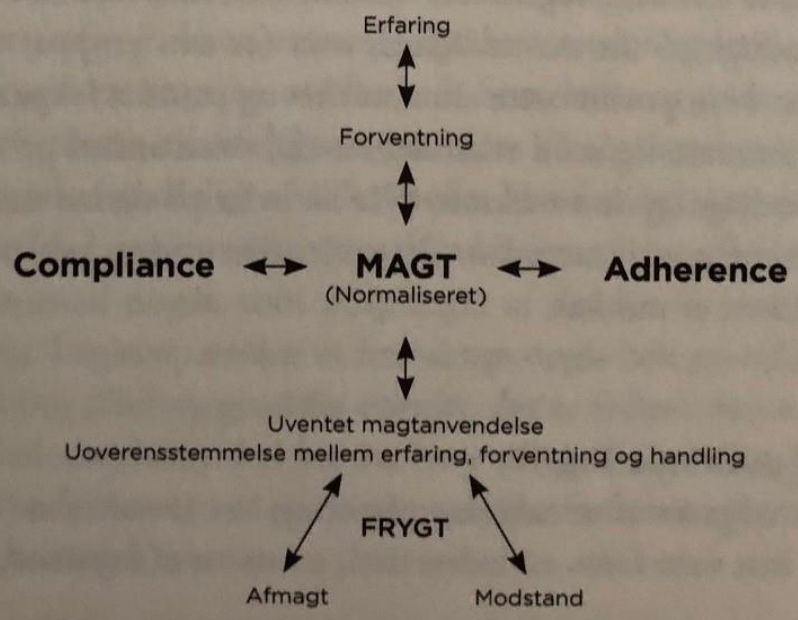
Sker der det, som beskrevet i casen, at magten tager en uventet form eller udøves med en uventet grad af dominans eller tvang, opstår der således en reaktion i form af en naturlig modstand eller afmagt. Der skal ressourcer til at opretholde en modstand og man kan så opleve, at de mindre ressourcestærke gruppemedlemmer indtager en afmagts position. Afmagt kan ses som tavshed i nuet. Modstanden kan heller ikke altid forventes at komme til udtryk på selve mødet, men kan ofte iagttages i konkrete handlinger efter mødet. Såvel afmagt som modstand kan verbaliseres i sociale ledelsesmæssi-

ge relationer efter et møde. Medarbejderne har ofte et behov for at få skabt nogle alliancer omkring denne nyopståede usikkerhed eller hændelse. Man kan iagttage, at ledere samles til små uformelle samtaler, eller skriver interne mails omkring det netop oplevede ledermøde. Der bruges mange ressourcer på at reflektere over episoden.

I spændingsfeltet mellem den normale magtanvendelse og den uventede magtanvendelse (fig.3) kan der altså genereres modstand og afmagt, og der er en stor risiko for, at der opstår frygt, idet der nu er usikkerhed omkring såvel den nære som den fjerne fremtid.

I figur 3 sætter jeg magtanvendelsen i relation til compliance og adherence. Forventningen til magtanvendelsen er igen relateret til erfaringer, og når der sker brud i den normaliserede anvendelse, træder en stærk modstand eller afmagt frem. Når denne afmagt og modstand er initieret, opstår der usikkerhed om fremtiden (NUZO fig. 1) og så er kimen lagt til, at der skabes frygt blandt deltagerne i mødet. Jo større afvigelsen af magtanvendelsen er, jo længere bliver pilene til afmagt og modstand. Ved længere pile bliver arealet der illustrere frygten større.

Når vi så alligevel ser ledere agere imod den sunde fornuft og indsigt, eller på andre måder bryder med det forventede, kan det måske skyldes, at vi har



Figur 3. En model for forståelsen af frygtens opståen mellem afmagt og modstand

nogle forskellige adfærdsmønstre i forskellige diskurser. Hvis man som leder "'spiller'" en masse forskellige roller i forskellige kontekster, kan man miste følingen med, hvem man selv er og hvilke værdier man selv har. F.eks. kan en leders selvværd eller usikkerhed, have en afgørende betydning for dennes mod til at stå fast på egne værdier og holdninger. Som konsulent og forsker har jeg gennemført mange interviews med ledere, og det står det mere og mere klart, at mange ikke i tilstrækkelig grad er nok bevidste om egne værdier og etik. Blandt direkte adspurgte[1] er der et markant overtal af ledere, der ikke kender organisationens værdier, nedskrevne eller uformelle, men lige så ofte kan de ikke verbalisere egne værdier.

Når man oplever, at en leder træder ud af den forventede rolle, eller anvender sin magt på en uventet facon, rokker det ved ens fordomme om eller oplevede patos ved den pågældende leder. Der skabes nu et nyt provisorisk billede af ham, og sker dette mange gange, bliver det mere og mere svært at aflæse denne lederes reaktionsmønster. Man kan komme i en situation, hvor den uforudsigelige og skiftende adfærd bliver en ny normaltilstand. Hvis man ikke ved, hvad man kan forvente fra lederen, er der en stor risiko for at denne skaber en usikkerhed, som kan ende som en følelse af frygt hos det enkelte medlem af gruppen.

Når en leder på den måde i særlige situationer bringes ud i nogle handlinger, som han måske slet ikke registrerer i momentet, kan han ubevidst komme til at tære kraftigt på sin troværdighed, over for den gruppe, som han skal være leder for. Han positionerer sin autoritet og patos et let gennemskueligt forsøg på at forsvare sig mod erkendelsen af, at den anden person kan være overlegen i indsigt og dømmekraft. Når en leder på denne måde ufrivilligt udstiller sig selv, positionerer han sig under den anden, selv om hans egen opfattelse sikkert er modsat.

Position og positionering.

En position udgøres af et subjekts placering i et socialt rum bygget op af forskelle og kan være f.eks. en leders titel, en status af fagmand, ens alder og

1 Der er gennemført dialoger om værdier ude i organisationer, på lederkurser og MBA uddannelsen.

arbejdsplads osv. En positionering er dels handlinger og dels klassifikationer af sociale handlinger, f.eks. tildeling af titler, valg af hvem man omgiver sig med, eller bestemte måder at lede på. Bourdieu taler for at der er en tæt forbindelse mellem position og positionering. Positionen er ikke blot at forstå som en bestemt placering i det sociale rum, men rummer også et synspunkt. Forskellige positioner åbner for forskellige verdensanskuelser. Hvad der er 'logisk at gøre', hvad man bør gøre, hvad er værdifuldt, og hvad er meningsfuldt, defineres ud fra positionen. Det er også positionen, der kan føre til en leders afmagt. I forbindelse med magt/dominans er det centralt at forstå, at Bourdieu ikke benytter en modstilling mellem tvang og frivillighed, dominansen er netop kendetegnet ved en ureflekteret accept (Bourdieu 1999). En leders renommé eller omdømme er det sociale rum, de andre mødedeltagere har skabt omkring en leder. Overskrider en leder det, der forventes af ham, forstyrres den enkelte medarbejders forforståelse, forventninger og erfaringer omkring netop den leder. En leders adfærd og etiske opførsel kan være af afgørende betydning for omgivelsernes forventninger til vedkommende. Relationen mellem lederen og medarbejderen er hele tiden til skrøbelig vurdering blandt de involverede parter.

Relationen mellem to subjekter (f.eks. en leder og en medarbejder) beskriver K.E. Løgstrup (2012) i "Den etiske fordring" med metaforen om, at man har noget af det andet menneskes liv i sin hånd. Lederen har, især via sin måde at positionere sig som leder, noget af medarbejderens fremtid i sin varetægt, og dermed er lederen ansvarlig for, hvis medarbejdere efter et møde forlader det med en frygt og usikkerhed. Som leder er man medansvarlig for, at medarbejderen efterfølgende går hjem til sin familie og er i dårligt humør på grund af et dårligt afviklet møde. Hvad er lederens etiske overvejelser? Etik er for Løgstrup ikke en række læresætninger eller en fasttømret teori men derimod noget, som udspringer af det liv, vi lever i fællesskab med hinanden. Løgstrup ønsker at fremdrage nogle helt grundlæggende fænomener - såsom tillid og gensidig respekt, der er fælles i den menneskelige tilværelse. Medarbejderen skal kunne have tillid til sin leder. Denne tillid kan eroderes i relationer hvor ens forventninger, fordomme og forforståelser til stadighed er under pres.

Ole Fogh Kirkeby (2001) har en hypotese om, at et sammenhold eller en gruppe slet ikke kan eksistere, hvis der ikke er en stor tillid blandt grup-

pens medlemmer "Begrebet tillid styrkes og suppleres gennem holdninger og handlinger. Tillid er den interrelationelle bindingers kerne, en slags løs kobling, som meget nemt kan briste" (Kirkeby, 2001, s. 143). Lederens symbolske kapital defineres ikke mindst ud fra, om medarbejderne har tillid til ham. Hvordan kan han fortsat vække tillid, når han skifter mellem naturlig og tillært adfærd som leder? Hvem har ansvaret for disse skift og hvad gør de ved de involverede parter?

Når vi ser vrede hos en leder, kan vi også selv føle eller opleve vrede men vi føler måske også samtidig en vis frygt eller afmagt. Vores bevidsthed vil advare os om, at personen, der udviser vrede, måske vil skade os. Som mennesker udvikler vi over tid en empatisk respons og med dette ofte nogle mentale modeller, som vi ikke altid er lige bevidste om. Hvornår skal vi kæmpe og hvornår skal vi undvige?

Hvis du som leder ignorerer de følelser og empatiske reaktioner du iagttager, skader du måske ikke bare dit omdømme, men også din egen dømmekraft. Du undlader en passende reaktion og efterfølgende skal du bruge ressourcer på at forsvare den 'falske' handling eller passivitet. Det kan medføre, at du bliver tiltagende usikker, sensitiv, mistroisk og egoistisk. Et sådan selvforræderi er et valg. Som leder vælger du selv at svigte dine værdier – med risiko for at skabe lignende reaktionsmønstre hos andre. Den sociale konsekvens af et sådan omsiggribende selvforræderi kan blive fatal for en ledergruppes muligheder for at skabe god ledelse.

Mange ledere har i dag så mange krav og forordninger fra instanser, som de ikke selv har kontrol over, at de til stadighed må gå imod egne overbevisninger og kultur. Når en leder således på foranledning af en koncernledelse, bliver sat til at iværksætte handlinger, som vedkommende reelt set er meget uenig i, opstår risikoen for dette selvforræderi i ledergruppen med udspring i den øverste leder. Et eksempel herpå kan være rigide Compliance forordninger, som måske kan opleves at stride imod den generelle danske medarbejder kultur.

Ole Fogh Kirkeby taler om tre grundlæggende principper i noget, han kalder "begivenhedsledelse". De er "Den refleksive bevidsthed, " som er evnen til at erkende og skelne mellem grundlæggende værdier og holdninger i kon-

krete situationer, "Den strategiske kapacitet", som er en kritisk bevidsthed og analytisk vurdering af mulige handlinger, og "Den retoriske kompetence" til at samle, engagere og forsone. (Kirkeby, 2006, s. 31). Al ledelse kan betragtes som en begivenhed og en ureflekteret (reaktion på en) begivenhed kan således komme til at belaste lederens etiske selvforståelse og omdømme.

Selvets muligheder for handling.

Det er et vilkår for vores eksistens måske eksistensens dybeste paradoks, at vi har mulighed for at forestille os, at enhver begivenhed eller handling ville have kunnet være anderledes og at enhver begivenhed, fordi den er sket, som den er sket, aldrig ville have kunnet være anderledes. (Kirkeby, 2006, s. 38). Lederen træffer de valg, han gør af mange grunde. Men det er frie valg, han foretager. Efterfølgende vil han, forsøge at skabe sin egen retfærdiggørelse af sine handlinger, igennem en 'sensemakingproces[2]'. Lederen er fanget i et dilemma mellem frihed og forpligtelse, håb og fortvivlelse. Mod dette virker kun midlet "ordentlighed", hævder Ole Fogh Kirkeby (2006). Jo mere lederen er bevidst om præmisserne for eget 'jeg' i relation til omgivelserne, jo mindre må man formode, at han skader sig selv og andre – han må altså være ordentlig mod sig og andre på baggrund af refleksion.

Vi kan skabe eller påvirke vort eget liv, fordi vi kan skabe vor egen moralske og etiske virkelighed. Det betyder ikke, at alt er tilladt. Det sociale ansvar kastes ikke bort, jævnfør Løgstrup, men er ikke underkastet et "evigt blik", der er ingen "transcendens", intet uden for eksistensen selv, som denne kan måles ved (Kirkeby, 2006, s. 99).

Ifølge Sartre er der er ikke noget, der forudbestemmer en persons karakter eller livsverden. Der eksisterer ikke nogen form for skæbne, hverken direkte eller indirekte. Mennesker er frie til at vælge. Selv hvis et individ mener, at vedkommende har en essens, f.eks. i form af en selvbestemmende sjæl, rationalitet eller ens psykologiske træk så er den essens også resultatet af et valg,

---

2 "'Sensemaking' har at gøre med menings konstruktion, f.eks. det at forsøge at forstå karakteren af påtænkte strategiske ændringer i organisationen. 'Sensegiving ' er det at forsøge at påvirke en sensemaking-proces i en bestemt retning, f.eks. via omdefinering af den organisatoriske virkelighed " (Gioia, & Chittipeddi, 1991, s. 442)

vedkommende selv tager, og ikke noget foruddefineret. Om den moderne leder så også i praksis oplever at have et frie valg er en anden sag. Kan man f.eks. tale om et frit valg, uden at medregne dets konsekvenser? Hvis lederen faktisk følger sine overbevisninger og egne forforståelser omkring et emne og konsekvensen kan blive, at han mister sin forsørgelsesmulighed, fordi hans beslutninger resulterer i en afskedigelse, er der så stadig tale om et frit valg?

Lederen bestemmer selv om han vil leve i fattigdom eller i velstand, kan man hævde. Lederen kan blive bange for en fremtid, han ikke kan gennemskue. Kan man fastholde troen på det frie valg og helt se bort fra konsekvenserne? Mange ledere vælger at indordne sig under den herskende diskurs i organisationen, og spille en rolle, der passer ind i den virkelighed. Men hvad sker der, når diskursen eller lederens rolle krakelerer?

Hvis en leder skal undgå at skabe usikkerhed om fremtiden i sin organisation, skal der være en kongruens i hans, etik og adfærd. Lederens sociale kapital, der langsomt er opbygget i organisationen, vil skabe grundlaget for det ledelsesrum, den enkelte leder kan skabe igennem sin ledelsesdiskurs. Hvis organisationens medlemmer skal have tillid til lederen og lyst til at virke for denne, må lederen ikke bryde den normaliserede magtanvendelse for tit. Bliver organisationens medlemmer bange og er der skabt for meget frygt, kan det blive svært at gennemføre ledelse på en sådan måde, at der er nogle, der er villige til at give lederen aktivt følgeskab gennem adherence.

For at undgå usikkerhed i organisationen, kan lederen (som naturligvis er bedst hjulpet, hvis han allerede besidder ledelsesmæssige evner og kompetencer) vælge at arbejde med sin egen selvudvikling og selverkendelse som menneske. Hvis man som leder ønsker at indgå i den tildelte rolle i skuespillet 'organisation', kan man med fordel skabe sig klarhed over egen etik og værdigrundlag. Jo bedre vi kender os selv, jo mindre chance er der for, at vi utilsigtet kommer til at skade os selv og andre.

Det er i mange tilfælde vigtigt, at man aktivt forholder sig til såvel sin kommunikationsform som formen af sin adfærd. Lederen kan med fordel arbejde på at blive mere transparent og autentisk i sin kommunikation. En høj grad af selverkendelse er en forudsætning for dette, idet den skaber en klarhed over egne etiske og moralske grænser. Hvis lederen ikke er tilstræk-

kelig bevidst om disse, er der en stor risiko for, at han ukritisk og måske uhensigtsmæssigt adopterer organisationens hidtidige værdier og etik. Senge (1999) anvender en kogende frø som metafor. Sætter man en frø i lunkent vand, som langsomt varmes op, vil den ikke forsøge at undslippe. Frøen er indrettet til at registrere og handle på pludselige forandringer i sine omgivelser, men den er ikke indrettet til at registrere langsomme forandringer. Derfor bliver den langsomt varmet op og til sidst kogt! Når påvirkninger sker næsten umærkeligt, kan det betyde, at man ikke registrerer dem, før man på et tidspunkt finder ud af, at man ikke længere er på højde med situationen. Er man som leder ikke bevidst om egen adfærd og værdier, kan det være svært at sætte egne grænser i forhold til organisationens iboende sociale mekanismer og herskende diskurser.

I mange år har det blandt ledere, været udbredt at få udarbejdet en adfærdsanalyse. Flertallet af disse opererer med at beskrive os mennesker som havende forskellige sæt af adfærdsmønstre. Det er således et kendt fænomen, at vi reagerer forskelligt på den samme type eksterne stimuli, alt efter hvilke kontekster vi er sat i. De mest gængse adfærdstyper, der opereres med, er "Den naturlige adfærd" og "Den tillærte adfærd". Den tillærte adfærd er den adfærd, man kan iagttage ved en leder med overskud. I den situation er der overskud af ressourcer til refleksion og til at agere i overensstemmelse med tillærte værdier og ledelsespraksis. Bliver lederen derimod presset, som i vores case ovenfor, forsvinder dette overskud, og lederens naturlige adfærd kan kommer mere til udtryk. Er der så en markant forskel mellem det tillærte og det naturlige, kan sådanne skift i adfærd af omgivelserne opleves meget voldsomt.

Sådanne analyser af adfærd er ikke noget nyt fænomen. Søren Kierkegaard (1813-1855) inddelte folk i 4 adfærdskategorier, efter hvor bevidste de er om deres egen eksistens:

Spidsborgeren: Personen, som ikke ser valget, men blot forsøger ikke at skille sig ud.

Æstetikeren: Personen, som har set valget, men har valgt ikke at vælge. En person, som lever i nuet. En sand livsnyder.

Ironikeren: Personen, som har set valget, men ikke formår at føre valget ud i livet, selvom han ønsker det. Denne person vil ofte være sur og misundelig, da personen ikke selv kan få det, han ønsker.

Etikeren: Personen, som har set valget og valgt. Når man vælger, vælger man sig selv. Når man vælger sig selv, skabes der en grobund for en autentisk identitet.

Søren Kierkegaard blev kritiseret for at være det individualistiske individs fortaler, fordi han gerne ser, at individet skal realisere sig selv, altså blive et autentisk jeg, gennem en personlig udviklingsproces. Hvis lederen har en bevidsthed omkring egen adfærd, evt. fremskaffet på baggrund af hans levede liv, eller en udført analyse, kan han forventes at komme til nye erkendelser omkring sin adfærd, som måske er i større harmoni med det, han ønsker at fremstå som.

For andre filosoffer, som f.eks. Merleau-Ponty og Mead, drejer det sig om en refleksiv proces, hvor den enkelte leder ser tilbage på sig selv og sine handlinger over tid, for dermed at se på sig selv "'udefra'".

Det er når vi handler, og betragter vores handlinger, at vi bliver bevidste om os selv", hævder Mead (1967, s. 174.) Det er Mead´s opfattelse, at den enkelte leders selvrefleksion kun er mulig på grund af eksistensen af et "mig" og et "jeg" inde i personen. I den indre samtale mellem "mig" og "jeg" (tag f.eks. udsagnet 'hvad skal jeg stille op med mig?') kan man som individ reflektere over egen adfærd, og gennem denne refleksion skabe rum for forandret adfærd. Vor indre dialogs sprog gør det således muligt at arbejde med vores tanker, og ved denne sproglighed bliver det muligt at skabe et selvbillede, som man kan holde op for sig selv som et spejl. Mead mener, at vi både kan tale med os selv, og lytte til os selv.

Når man som leder på den måde reflekterer over sin egen adfærd, skabes der en serie af narrative fortællinger, som beskriver mit "'mig'". Er det mit ideelle mig eller et virkeligt mig?

Ifølge Søren Kierkegaard har ethvert menneske til opgave at blive til sig selv. Ikke en anden og ikke som en anden, men sig selv. Skal man være autentisk som leder, må man så ikke lade være med at forsøge at være en anden? Eller er man ikke også som leder nødsaget til netop i et vist omfang at være en anden, gennem sin tillærte, professionelle ledelsesadfærd? I hvert fald skyl-

der man vel som leder, at man til stadighed arbejder på at skabe resonans mellem ens naturlige og ens tillærte adfærd?

Når en leder skal lære at begå sig i sådanne ledelses teatre, for nu at inddrage Goffmans terminologi, er der en række nyttige ledelsesmæssige værktøjer, man kan erhverve sig, herunder de refleksionsværktøjer, som er skitseret her. Gør man det, kan man måske imødegå de uheldigste effekter af et dårligt afviklet ledermøde.

Litteratur

Bourdieu, Pierre (2007): Den praktiske sans. 1. udgave. Hans Reitzels Forlag, København

Bourdieu, Pierre (1998): "Om TV og journalistikkens magt", Tiderne Skifter, København

Bourdieu, Pierre (1999): "Den maskuline dominans", Tiderne Skifter, København

Bourdieu, Pierre og Wacquant, Loïc J.D. (1996): "Refleksiv sociologi", Hans Reitzels Forlag, København

Crossley, Nick (1996) Intersubjectivity: The Fabric of Social Becoming. University of Manchester. SAGE

Foucault, Michael. (1978-1979): The Birth of Biopolitics: Lectures at the Collège de France. 1978—1979.

Foucault, Michel. (1980): Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977. 1st ed. New York: Pantheon Books

Gadamer, Hans-Georg (2007): Sandhed & Metode. Academica

Gioia, D. A. Chittipeddi, K. (1991): Sense making and Sense giving in Strategic Change Initiation. Strategic Management Journal, Vol. 12, 443-448.

Goffman Erving (1992): Vore rollespil i hverdagen. København: Hans Reitzels Forlag

Gramsci, A. (1971): Selections from the prison notebook. (Q. Hoare & G. Novell Smith Trans) International.

Jørgensen, Marianne Winther & Louise Phillips: (2013) Diskursanalyse som teori og metode. 1 udgave. RUC universitetsforlag.

Kirkeby, Ole Fogh (2006): Begivenhedsledelse og handlekraft. Børsens forlag.

Kirkeby, Ole Fogh (2001): Organisationsfilosofi. Samfundslitteratur

Koselleck, Reinhart (2007): Begreber, ti dog erfaring. Hans Reitzels forlag. Oversat af jens Busck.

Løgstrup, Knud Ejler Christian (2012): Den etiske fordring. Løgstrup Biblioteket, KLIM, 4. udgave.

Mead, George Herbert (1967): Mind, Self & Society. The University of Chicago Press.

Merlau-Ponty, Maurice (1968): The Visible and the Invisible. Northwestern University Press

Mintzberg, Henry (2009): Managing, Berrett-Koehler Publishers

Senge, Peter (1999): The learning organization, Dansk udgave. Forlaget KLIM. 1999

Weick, K. E. (1995): Sense making in Organizations. Sage.