

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#1

Institut for Sprog og Kommunikation

En ansats til en teori om
Situationel Dialektisk Ledelse

Julia Rytter Dakwar, Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen,
og Flemming Smedegaard

oktober 2015

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

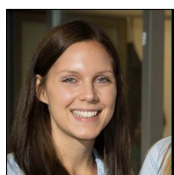
Redaktion: Flemming Smedegaard & Wickie Irene Jensen

Præsentation af forfatterne:



Julia Rytter Dakwar

Barsel, forinden kommunikationsmedarbejder ved Danbor A/S
Cand. Mag. International Virksomhedskommunikation
Medlem i forskningsgruppen TRILO



Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen

Undervisningsassistent, Institut for Sprog og Kommunikation, Syddansk Universitet
Cand. Mag. International Virksomhedskommunikation
Medlem af forskningsgruppen TRILO



Flemming Smedegaard

Lektor, Institut for Sprog og Kommunikation, Syddansk Universitet
Ph.d.
Studieleder for International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet
Medlem af forskningsgruppen TRILO

En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse

Julia Rytter Dakwar

Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen

Flemming Smedegaard

Abstract

I denne artikel argumenteres der for, at der er behov for et nyt ledelsesparadigme, som døbes Situationel Dialektisk Ledelse.

Hovedudgangspunktet for tankerne bag den nye teori er dialektisk teori, som suppleres med inspiration fra vidt forskellige teorier, der ikke før har været tænkt sammen, nemlig Bert Hodges værdirealiseringsteori, Ralph Staceys teori om komplekse, responsive processer og Jørgen Bang og Jørgen Døørs dialektiske lingvistisk, der i artiklen videreudvikles til dynamisk dialektisk lingvistik. Der suppleres endvidere med inspiration fra teorier, der handler om forskellige typer af organisationsmedlemmer, bl.a. Helle Heins arketypeteori, Thomas Højrup's livsformsteori og Helle Petersens cen-lok teori om forandringskommunikation.

I en ramme af et dialektisk mindset samles tankerne i artiklens afsluttende afsnit, hvor der skitseres en række krav, som ledelse og ledere i Situationel Dialektisk Ledelse vil skulle efterstræbe.

Indledning

Det vil ikke være en helt urimelig forenkling at inddele den omfangsrige organisations- og ledelseslitteratur, som er skrevet igennem det sidste århundrede, i to hovedtyper af teorier, dels teorier, der prioriterer produktionen og effektiviteten, dels heroverfor teorier, der prioriterer menneskelige behov og motivation. Ofte benævnes de to hovedtyper som udtryk for henholdsvis hård og blød ledelse og fremstilles hyppigt som en enten – eller modsætning.

Teorier, der fokuserer på produktion og effektivitet, er i disse år fx lean og new public management.

Lean betyder trimmet og handler om at skabe mere værdi med færre ressourcer, altså at øge produktiviteten og kundernes tilfredshed gennem effektivisering. Begrebet lean er opfundet af forskerne Jim Womack og Daniel Jones (bl.a. Womack and Jones 2010). Womack og Jones havde registreret, hvordan Toyotas produktion af biler foregik langt billigere end hos alle konkurrenterne. De satte sig derfor for at undersøge fænomenet. De fandt ud af, at Toyota brugte et bestemt system, hvor fokus i alle sammenhænge var på at minimere spild. Womack og Jones valgte ordet lean til at beskrive dette specielle fokus på spild, fordi lean betyder trimmet. Pointen er, at de virksomheder, der systematisk arbejder med at trimme arbejdsgangene, klarer sig bedst. Andre forfattere (bl.a. Eriksen et al. 2005) har overført lean fra produktionsenheder til administrationsenheder og viser, hvordan administrative organisationer kan effektiviseres gennem bedre organisering af opgaverne, styring ved hjælp af standarder, tydeliggørelse af ansvar, skabelse af bedre flow i processerne, forebyggelse af fejl – alt sammen med det entydige fokus at maksimere kundeværdien.

Lean bygger på et menneskesyn om, at mennesket er rationelt og gerne vil effektivisere, hvis det blot bliver inddraget i processen, og der bliver skabt medejerskabsfølelse. Gennem denne medejerskabsfølelse hævder lean-teorien, at der kan indføres en kultur, der af sig selv, naturligt og konstant effektiviserer, trimmer og minimerer spild.

Tæt forenet med tankerne i lean er new public management (NPM) som den ledelsesform, der med fokus på markedsgørelse, konkurrence og resultatstyring gennem de senere år har vundet indpas i den offentlige sektor overalt i den vestlige verden (se bl.a. Klausen og Stålberg 1998). NPM bygger på et public choice menneskesyn, hvor mennesket konstant er på jagt efter rationel nyttemaksimering og opfyldelse af egne behov, hvilket i NPM bl.a. bruges som argument for at operere med et individuelt brugerbegreb frem for det tidligere fælles og solidariske borgerbegreb som målepunkt for offentlige virksomheder, og hvor samfundsdemokratiet ses som en politisk ramme om konkurrencen mellem forskellige samfunds- og brugergrupper, der jager deres egne interesser.

Fælles for lean, NPM og andre teorier, der prioriterer rationalitet og effektivitet, er en forestilling om, at lederen er en slags ensom helt, der med sin særlige viden og indsigt kan ”programmere” og påvirke sin organisation og dens ansatte til at gøre det rigtige og mest effektive. Fra lederens særlige indsigt og viden til organisationernes output går der en lige årsags-virkningskæde, hvor de forskel-

lige processer, der bidrager til outputtet kan analyseres, styres og forklares. Man kan beskrive rationel adfærd og rationelle arbejdsgange, og ledelse bliver typisk set ikke som ledelse af mennesker, men ledelse af funktioner, som defineres af en række ”videnskabelige sandheder” (fx standarder, politikker og best practice), der giver både arbejdet og det menneske, der skal arbejde i funktionen, en form for mening, en *udefrakommende mening*.

Over for disse rationelle tilgange ses i disse år, dels en række teorier, der i stedet prioriterer anerkendende, værdsættende, coachende og dialogiske tilgange til ledelse, dels teorier, som ud fra især kompleksitetsteoretiske tankegange er primært optaget af at dekonstruere de rationelt funderede tilgange.

Fælles for de anerkendende og værdsættende tilgange er, at man i stedet for et problemløsningsfokus med identifikation af problemer og mangler, analyse af årsager, udvikling af mulige løsninger og opstilling af diverse handlingsplaner skifter til et anerkendelsesfokus, hvor man med udgangspunkt i en undersøgelse af de bedste oplevelser og erfaringer fra fortiden opstiller visioner for fremtiden og deler disse værdier og visioner med hinanden. Dette er fx tilfældet i den i disse år meget udbredte tilgang med værdsættende udspørgsmål i appreciative inquiry (se fx Pjetursson 2011).

Tæt forbundet med tankegodset i de anerkendende og værdsættende tilgange er de dialogiske tilgange (fx Alrø og Frimann 2008 og Alrø et al. 2013), hvor man ud fra anerkendende og coachende tilgange især koncentrerer sig om de interpersonelle kommunikationsprocesser og deres betydning for intervention og forandring i organisationer, herunder hvordan dialogisk gruppecoaching kan facilitere ledelsesudvikling.

Et kraftfuldt forsøg på at dekonstruere de tayloristisk inspirerede rationelle tilgange er Kim Leck Fischers *Chefen, snurretoppen og Taylors ketsjer* (Fischer 2012), der på trods af intentionen om ikke blot at ville kritisere den rationalistiske tilgang til ledelse, men ud fra en kompleksitetsteoretisk tilgang også at ville opstille et alternativ ikke når meget længere med alternativet end at formulere nogle generelle visioner om, at den gode leder skal være mere frisættende og i højere grad betragte ledelse som et samarbejde, hvis han vil skabe bedre og mere varige resultater.

Fælles for de anerkendende, værdsættende, dialogiske og konstruktivistiske og kompleksitetsteoretisk funderede tilgange er fokus på menneskelige behov og motivation, hvor det enkelte menneske i organisationen skal danne sin egen form for mening, en *indefrakommende mening*.

Enten fokus på produktion og økonomi ud fra rationelt funderede menneskesyn eller fokus på menneskelige behov ud fra humanfunderede menneskesyn synes således at dominere ledelsesforskningen. Enten en udefrakommende mening eller en indefrakommende mening.

I den i 2013 nyetablerede forskningsgruppe Team Research i Innovation, Ledelse og Organisation (TRILO) på Syddansk Universitet, som alle tre forfattere af denne artikel er medlemmer af, arbejder

vi med, hvordan denne efter vores opfattelse ikke særligt nyttige og brugbare modsætningsfyldte enten – eller tilgang i ledelse kan erstattes af en både – og tilgang.

TRILO's mål er at forbinde tre helt centrale forskningsområder for Humaniora anno 2015 og således skabe viden i krydsfeltet mellem innovation, ledelse og organisation. Det vil i denne artikel ses ved, at vi på ingen måde ser ledelse som en isoleret disciplin, men som del af en større både organisationel og samfundsmæssig kontekst, som vi løbende inddrager, ligesom innovationen kommer til udtryk ved, at vi ikke holder os tilbage for at tage del i samfundsmæssige debatter og skitsere mulige løsninger på organisationelle og samfundsmæssige problemer, selvom disse endnu måtte være på et meget indledende stadium.

TRILO ønsker også at forbinde forskellige aktører på universitetet og at forbinde forskning og omverden, idet vi mener, at vi alle kan berige hinanden - frem for at være hinandens modsætninger. Dette kommer til udtryk gennem forfatterkollektivet til denne artikel, hvor den ene forfatter er en erfaren seniorforsker, den anden forfatter var studerende, da artikelskriveriet begyndte og deltidsunderviser, da artikelskriveriet sluttede, og den tredje forfatter er færdiguddannet for to år siden og har sit virke uden for universitetet.

I denne artikel vil vi redegøre og argumentere for vores indledende tanker bag og om en både – og tilgang til ledelse. Vores hovedudgangspunkt er dialektisk teori, som vi har suppleret med inspiration fra vidt forskellige teorier, der ikke før har været tænkt sammen, nemlig især Bert Hodges værdirealiseringsteori, Ralph Staceys teori om komplekse, responsive processer og Jørgen Bang og Jørgen Døørs dialektiske lingvistisk. Der suppleres endvidere med inspiration fra teorier, der handler om forskellige typer af organisationsmedlemmer, bl.a. Helle Heins arketypeteori, Thomas Højrupps livsformsteori og Helle Petersens cen-lok teori om forandringskommunikation.

Vi har valgt at kalde vores resultat for en ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse. Vi beskriver i artiklens afsluttende del hovedtrækkene i Situationel Dialektisk Ledelse, opstiller nogle krav, som en leder skal forsøge at honorere i dette nye ledelsesparadigme og diskuterer, hvilke implikationer denne ledelsestilgang vil få for bl.a. den måde, som vi ser på forandringsprocesser i organisationer. Artiklen skal således ses som et første indledende arbejde, hvor vi først og fremmest præsenterer nogle generelle pointer om Situationel Dialektisk Ledelse, som der skal arbejdes videre med for at udvikle et egentligt alternativ til de eksisterende ledelsesteorier.

Vi vil her indledningsvis heller ikke undlade at nævne den organisationsteoretiker, der uden tvivl gennem en årrække har inspireret os allermest i vores arbejde, nemlig Gareth Morgans metaforiske perspektiv på organisation (Morgan 2006). Selvom vi ikke bruger Morgan direkte i artiklen, så har ikke mindst Morgan overbevist os om det frugtbare i at se verden fra forskellige perspektiver, hvilket Morgan gør gennem en metaforisk tilgang. For Morgan er metaforer en grundlæggende måde at se, begrebsliggøre, erkende og forstå på: ”The use of metaphor implies *a way of thinking* and *a way of seeing* that pervade how we understand our world generally” (Morgan 2006: 4, orig. kursivering).

En afgørende pointe hos Morgan er, at hver metafor imidlertid blot er et muligt perspektiv på verden, idet alle metaforer har såvel muligheder som begrænsninger: ”Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of *not* seeing” (Morgan 2006: 5). Med denne argumentation bliver Morgans tilgang til organisation og ledelse også udtryk for en både – og tilgang og dermed en uomgængelig og vigtig inspirationskilde for os.

Ideen om dialektisk ledelse

Ved en dialektisk tilgang forstås et både-og-syn frem for et enten-eller-syn, idet dialektisk tænkning grundlæggende handler om, at alle fænomener kun eksisterer i kraft af deres modsætning, at der til enhver tesis svarer en antitesis. Modsætninger er gensidige forudsætninger for hinanden. Fritid er fx afhængig af begrebet arbejde, ansvar af begrebet ansvarsfrihed, harmoni af begrebet konflikt osv. I organisationer er det fx begreber som centralisering versus decentralisering, kontinuitet versus fornyelse, proaktiv versus reaktiv adfærd og planlægning versus spontanitet, der udgør dialektiske modsætninger.

De dialektiske modsætninger kendes også fra de præferencer og de personligheder, vi har som mennesker. På den ene side er vi mennesker forskellige, vi prioriterer forskelligt, lever forskelligt, vi vurderer forskelligt, søger ikke samme udfordringer, har forskellige forventninger, har forskellige ambitioner, har forskellige værdier, har forskellige ideer om det gode liv osv. Antitesen hertil er, at alle mennesker er ens, og vi alle søger tryghed, udfordring, personlig vækst, status og selvrespekt, godt samspil med andre mennesker, relevans, medindflydelse, gode fremtidsudsigter mv. Men i virkeligheden er vi mennesker måske mest af alt ambivalente: Vi vil have både ansvar og frihed, vi søger både harmoni og konflikt, vi søger både kontinuitet og fornyelse, vi kan både lide planlægning og spontanitet, vi vil have både orden og fleksibilitet, vi vil ofte helst være et andet sted, end hvor vi er, og vi vil ofte helst lave noget andet, end vi gør. Dialektiske modsætninger er med andre ord en vigtig del af menneskelivet.

Dialektisk teori har en lang historie bag sig. Hensigten her er på ingen måde ikke at gennemgå denne, men blot at nævne nogle enkelte af dialektikkens historiske rødder.

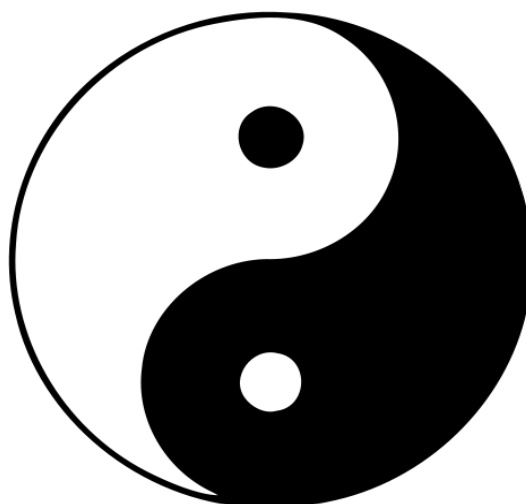
I oldtidens Grækenland knyttede dialektikken sig til dialog, hvor Sokrates i Platons dialoger styrer samtalen ved at bruge en krydsforhørsteknik over for andres påstande for at påvise selvmodsigelser i deres holdning. Sokrates stiller et spørgsmål, samtalepartneren fremsætter en definition (tesen), Sokrates undersøger definitionen gennem en serie af spørgsmål og spørger til alternativer (antitesen), inden det konkluderes, om den hele eller bare noget af den oprindelige definition stadig er holdbar (syntesen) (Kvale og Brinkmann 2009: 53f.)

Den tyske filosof Hegel så dialektikken som en grundlæggende tænkemåde, der strukturerer virkeligheden. Ligesom den sokratiske dialektik bevæger Hegels dialektik sig ved at gøre indbyggede

modsigelser åbenlyse, idet hvert trin i processen er resultatet af indbyggede eller usagte modsigelser på det foregående trin. For Hegel var hele den vestlige historie én kæmpestor dialektik, hvor de største øjeblikke markerer en bevægelse fra fremmedhed over for sig selv i form af slaveri til genforening og virkeliggørelse som den fornuftsprægede, grundlovsstyrede statsmagt bestående af frie og lige borgere (Hartnack 1995).

Karl Marx og Friedrich Engels mente, at Hegel "stod på hovedet", og de påstod, at de stillede ham på benene igen ved at rense hans logik for dens idealistiske baggrund. De opstillede i stedet en dialektik, der kendes som dialektisk materialisme eller marxistisk dialektik, hvori kernen er, at alle hidtidige samfunds historie er historien om klassekamp, og at udviklingen er baseret på kampen mellem to eller flere klasser i samfundet med modstridende mål (Holm 2005).

Endelig vil vi af historiske rødder til dialektikken nævne yin og yang-symbolet, der stammer fra den kinesiske taoisme og viser et billede af, hvordan alt fungerer (Wheatley 2004).



Den ydre cirkel repræsenterer "altet/det universelle". Den sorte del med den hvide prik kaldes *yang* og repræsenterer det feminine, passive princip og symboliserer nord, kulde, skygge, jord og fugtighed. Den hvide del med den sorte prik kaldes *yin* og repræsenterer det modsatte: Det maskuline, aktive princip og symboliserer himmel, syd, tørhed og kejseren. Det samlede begreb benyttes ofte i overført betydning om objekter eller begreber, der er dualistiske modsætninger eller hænger uløseligt sammen. Derudover symboliserer det også, at "i alt godt findes ondt" - og tilsvarende, at "i alt ondt findes godt". Heri ligger, som bl.a. også Mao har påpeget i nyere kinesisk filosofi, at den første betingelse for at kunne løse et problem er, at man forstår de indbyggede modsætninger i problemet – eller sagt med andre ord: I virkeligheden er det de indbyggede modsætninger, der udgør problemet, og først når man har indlevet sig i, hvilke farer der truer, er man i stand til at navigere sikkert.

En dialektisk metode består i at synliggøre yderpunkterne i det dialektiske spektrum og operere ud fra en erkendelse af, at man ikke kan formulere sig ud af de dialektiske modsigelser, men må leve med og navigere med og mellem modsigelserne.

Legos tidligere personaledirektør Per Sørensen har overført den dialektiske tænkning til ledelse (Sørensen 2009). Per Sørensen sammenligner ledelse med et blandingsbatteri, hvor vi både har varmt og koldt vand, men hvor blandingsbatteriet gør, at vi ikke kun har yderpunkterne varmt og koldt vand, men også mulighed for alle kombinationer imellem de to yderpunkter. Ifølge Per Sørensen skal en leder efter behov kunne gøre brug af både den kolde og den varme hane og oparbejde en intuitiv fornemmelse af fordele og ulemper ved begge.

Alle menneskelige egenskaber har både en plus- og en minusside. Fx opfattes tolerance normalt som en plusside, men tolerancens minusside kan være holdningsløshed. Kreativitet opfattes gerne som en plusside, medmindre der er tale om kreativ bogføring, og kreativitetens minusside kan også være uberegnelighed. Selvsikkerhed er gerne på plussiden, men minussiden hertil er selvtilstrækkelighed. Plussiden søgende kan have minussiden usikker, plussiden resultatorienteret kan have minussiden ufølsom osv.

Ifølge Per Sørensen er det ikke en løsning på de indbyggede modsætninger at tilføje ”passende” og tale om ”passende tolerance”, ”passende kreativitet”, ”passende selvsikkerhed” osv. Denne løsning er det samme som mentalt kun at have lunkent vand i hanen. Vi kan ikke formulere os ud af de dialektiske modsigelser. En leder må ifølge Per Sørensen kunne bruge både ”den kolde” og ”den varme hane” samt have en situationel sensibilitet i forhold til, hvilken hane der skal benyttes hvornår. Der er fordele og ulemper ved begge haner.

Grundtanken i dialektisk ledelse er derfor, at man for at behandle dem, man leder, ens, må man behandle dem forskelligt, da de er forskellige. For at handle konsistent som leder må man agere forskelligt, da alle situationer er specifikke og kræver særegen sensibilitet. Der er ingen trylleformular, der én gang for alle løser ledelsesproblemerne. Man kan ikke uden modsigelse definere de nødvendige og tilstrækkelige egenskaber, som en leder bør have. Den ”gyldne” middelvej er ikke altid vejen. Man skal kunne bruge både den varme og den kolde hane.

Herudfra har Per Sørensen formuleret 11 paradokser i ledelse, som gengives her:

Det er vigtigt for en leder:

- Både at kunne etablere *et nært forhold* til sine medarbejdere, fordi nærhed er hensigtsmæssigt for at få en åben kommunikation, at kunne vejlede, inspirere og motivere,
- og at holde afstand, fordi *afstand* er en betingelse for at kunne vurdere, skære igennem konflikter og træffe beslutninger.

Nært forhold ←—————→ Afstand

Det er vigtigt for en leder:

- Både at kunne gå foran, fordi **synlighed** beforder rollen som samlingsmærke for organisationens mål
- og at holde sig i baggrunden, fordi **tilbageholdenhed** fremmer muligheden for, at medarbejderne bidrager og ses bidrage til organisationens resultater samt oplever realisering af egne ideer og forslag.

Synlighed ←————→ Tilbageholdenhed

Det er vigtigt for en leder:

- Både at vise medarbejderne tillid, fordi **tillid** fremmer ansvarlighed og loyalitet,
- og at følge med i, hvad der sker, fordi **kontrol** er forudsætning for en feedback, der demonstrerer interesse for den enkeltes præstationer.

Tillid ←————→ Kontrol

Det er vigtigt for en leder:

- Både at være tolerant, fordi **tolerance** indebærer, at man erkender, at mennesker er forskellige, og at der er flere måder at opnå resultater på,
- og at vide, hvordan man vil have tingene til at fungere, fordi **principfasthed** forhindrer forvirring og utryghed.

Tolerance ←————→ Principfasthed

Det er vigtigt for en leder:

- Både at forfølge sin egen afdelings mål, fordi **fokus på egne sager** skaber tillid i afdelingen,
- og at identificere sig med helheden, fordi **vidsyn** respekteres af side- og overordnede og forhindrer suboptimering.

Fokus på egne sager ←————→ Vidsyn

Det er vigtigt for en leder:

- Både at planlægge sin tid, fordi **prioritering** er med til at sikre, at man får det fra hånden, man skal have gjort, og forhindrer, at man bliver styret af omverden,
- og at være tilgængelig, fordi **fleksibilitet** er nødvendig for at kunne håndtere det uforudsete.

Prioritering ←————→ Flexibilitet

Det er vigtigt for en leder:

- Både at give udtryk for sine meninger, fordi **åbenhed** bidrager til, at medarbejdere, kollegaer og overordnede ved, hvor de har en,
- og at være diplomatisk, fordi **diskretion** forhindrer, at man skader, det man ønsker at fremme eller de mennesker, man omgås.

Åbenhed ←—————→ Diskretion

Det er vigtigt for en leder:

- Både at være **visionær**, hvilket indebærer, at man giver sig selv lov til at tænke utraditionelt og langsigtet,
- og at holde **begge ben ved jorden**, for ikke at tabe de nære problemer og opgaver af syne.

Visionær ←—————→ Begge ben på jorden

Det er vigtigt for en leder:

- Både at tilstræbe samfølelse, fordi **dialog** reducerer faren for, at trufne beslutninger bevidst eller ubevidst undermineres,
- og at kunne skære igennem, fordi **beslutsomhed** forhindrer, at nødvendige beslutninger forsinkes eller ikke bliver truffet.

Dialog ←—————→ Beslutsomhed

Det er vigtigt for en leder:

- Både at være **dynamisk**, hvilket indebærer, at man er villig til at træffe beslutning på et ufuldstændigt beslutnings-grundlag,
- og **eftertænsom**, hvilket vil sige, at man benytter al den viden og erfaring, der kan mobiliseres, inden beslutningen træffes.

Dynamisk ←—————→ Eftertænsom

Det er vigtigt for en leder:

- Både at være **selvsikker**, da man ellers spreder usikkerhed omkring sig,
- og **ydmug**, da man ellers mister evnen til at ændre sit kort over verden i takt med virkeligheden.

Selvsikker ←—————→ Ydmug

Begrebet *dialektisk ledelse* dækker i denne artikel over at kunne ”skrue op og ned for den kolde og varme hane” og forholde sig til paradokserne i ledelse. Dialektisk ledelse handler om at kunne - og tillade sig - at tilpasse sig situationen og interaktionen, fordi hver og én er specifik, samt at behandle

medarbejdere lige ved at behandle dem forskelligt, fordi mennesker netop er forskellige. Den dialektiske metode består i at operere ud fra, at man *ikke* kan formulere sig ud af modsætningerne, *ikke* kan opstille almengyldige regler og *ikke* kan definere et sæt af tilstrækkelige lederegenskaber, men at det handler om at udvikle sin intuitive fornemmelse for fordele og ulemper, og på den måde navigere i modsætningsfyldte behov i den enkelte situation og interaktion.

Dermed handler dialektisk ledelse ikke om som leder at placere sig midt på disse kontinua strækkende fra eksempelvis at have et nært forhold til medarbejdere til at holde afstand eller fra at vise tillid til at kontrollere, fordi der ikke kan defineres en gylden mellemvej, der altid er hensigtsmæssig, men det må vurderes i situationen og interaktionen, hvorfor lederen må kunne bevæge sig på disse kontinua. Dialektisk ledelse handler heller ikke om en enten-eller tankegang, som når man oplever, at en leder tager over efter en anden og fuldstændig lægger en ny stil for dagen og ændrer organisationen fra at være hierarkisk til en ”spaghettioorganisation” eller omvendt gennem en anden ledelsesstil – enten autoritær eller demokratisk - end forgængerens i stedet for at arbejde videre med de elementer, der fungerede rigtig godt, og ændre på det, der ikke gjorde.

Det er samtidig en vigtig pointe i dialektisk ledelse, at man skal undgå at tilsløre de iboende modsætninger i lederrollen, men i stedet turde fremhæve fordele og ulemper ved konkrete ledelsesmæssige adfærdsmønstre. Erkendelsen af lederrollens dialektiske karakter, at intet er helt rigtigt og intet helt forkert, kan imidlertid være frustrerende og i værste fald føre til handlingslammelse, da det for mennesker og organisationer oftere er lettere at operere med absolutter end med relativitet.

De fleste mennesker har det heldigvis sådan, at de gennem deres opvækst og socialisering har tillagt sig en handlemåde, en paratadfærd, der dækker den ene side af paradokserne, så man typisk mest behøver at arbejde med den anden. Det er altså udfordringen at blive i stand til at benytte begge disse personlighedsaspekter i sin omgang med mennesker, som er en uomgængelig del i dagligdagen som leder.

Dialektikken handler også om at kunne operere i helheder – at kunne tænke holistisk. Dette gælder ikke bare i arbejdslivet. Vi har mere end nogensinde behov for helhed i både arbejdslivet, privatlivet og samfundslivet samt ikke mindst mellem arbejdsliv, privatliv og samfundsliv. Vi vil derfor også brede ledelsesperspektivet ud ved at opstille nogle paradokser, som den dialektiske indsigt kan hjælpe til at balancere på en bedre måde i organisations- og samfundslivet. Disse paradokser peger samtidig på en række af de store udfordringer, som vi både i organisationerne og i samfundet som helhed bliver nødt til at forholde os til og finde løsninger på i de nærmeste år. Den dialektiske tænkning kan være en hjælp til at finde bedre løsninger på disse udfordringer.

Et klassisk paradoks – og måske en større konflikt end nogensinde – er konflikten mellem et stadig mere krævende arbejde og ønsket om at opbygge en familie, hvor børnene får de bedste opvækstvilkår. Det er en konflikt, som traditionel ledelsesteori – hverken den hårde eller den bløde – har vi-

et meget opmærksomhed, for ledelsesteorien har ikke beskæftiget sig meget med livet uden for ”fabrikporten”.

Arbejde ←————→ Familie

Hvorfor forventes det, at vi arbejder allermest og bygger karrieren op i netop de år, hvor vi har små børn? Dette vanskelige problem kan vi naturligvis ikke løse inden for rammerne af denne artikel, men den dialektisk tænkning medfører, at man må begynde at stille spørgsmål af typen: Hvad vil der være i vejen for at arbejde meget i 20-årsalderen, mens vi er frie og har masser af energi, at arbejde mindre i 30'erne og 40'erne, mens vi har børn, at arbejde meget i 50'erne, når børnene er flyttet hjemmefra, og vi har fået vores anden ungdom, at trappe gradvist ned i 60'erne, når vi begynder at blive ældre, at arbejde videre op i 70'erne, hvor de fleste stadig er friske, og i det hele taget at indrette arbejdsmarkedet og arbejdsmængden efter det enkelte menneskes behov – hvad forhindrer det?

Det er klart, at løsninger på dette problem skal findes på det samfundsmæssige plan og ikke alene i den enkelte virksomhed, men ligesom vi på det samfundsmæssige plan har fundet løsninger, hvor de unge økonomisk kan få mulighed for at uddanne sig, hvor der er mulighed for at holde barselsorlov, og hvor der er etableret folkepension og pensionsopsparingsordninger, der gør, at man kan trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet på et tidspunkt, så kan der selvfølgelig også findes løsninger, hvor vi ikke arbejder mindre i livet, men arbejder forskelligt hen over livet.

Et andet centralt paradoks er de mulige konflikter mellem arbejde og samfundsliv, hvor noget arbejde (det lønnede arbejde) tilsyneladende anses for vigtigere end andet arbejde (det frivillige og ulønnede arbejde), og hvorfor det langt fra altid er attraktivt at påtage sig vigtige samfundsopgaver som politiker i kommune, region eller folketing, da det ofte kommer til at konflikte og ødelægge en erhvervskarriere, eller at bruge tid på at være træner i den lokale fodboldklub eller frivillig i en NGO.

Arbejdsliv ←————→ Samfundsliv

Hvorfor bliver lønarbejde og deltagelse i samfundslivet ofte hinandens modsætninger? Hvorfor understøtter arbejdsmarkedet ikke i højere grad, at vi kan udfylde rollen som demokratiske samfundsborgere og ikke bare være reduceret til stemmekvæg? Er det ikke lige så vigtigt, at der er nogle, der sørger for, at fodboldklubben, nødhjælpsorganisationen eller det politiske parti fungerer, som arbejdet på de lønnede arbejdspladser? Og hvorfor denne skelnen mellem lønnet og ulønnet? Også her er der tale om store spørgsmål, der ikke kan løses på virksomhedsplan, men som kræver samfundsmæssige svar.

Et tredje paradoks handler om fordelingen af arbejdet, hvor situationen oftest er, at nogle har for meget arbejde, mens andre har for lidt.

For meget arbejde ←————→ Intet eller for lidt arbejde

Hvorfor har nogle for meget arbejde, andre for lidt og andre igen slet intet? Kunne de samlede menneskelige ressourcer i vores samfund ikke udnyttes bedre, end de gør i dag? Det kræver igen samfundsmæssige løsninger og dialektisk tænkning.

Det fjerde paradoks knytter sig til alder, for ofte kan det synes, som om vi det meste af livet har den forkerte alder i forhold til arbejdsmarkedet.

Ung ←————→ Gammel

Mange oplever at få at vide, at de er for unge og uerfarne, når de søger job, men der går sjældent mange år, før arbejdsmarkedet direkte og indirekte signalerer, at vi er for gamle, og mange når aldrig at opleve at være i den for arbejdsmarkedet rigtige alder. Hvorfor er vi i forhold til arbejdsmarkedet for unge eller for gamle det meste af livet – og hvorfor har vi kun ”den rette alder” i ca. 10 år?

Af samme type paradoks som alder er køn, etnicitet og lignende faktorer. Vigtige spørgsmål er bl.a.. Hvorfor har vi endnu ikke fået flere kvindelige ledere og bestyrelsesmedlemmer – selvom det ellers ville hæve uddannelsesniveaueet blandt disse en del? Hvorfor spiller etnisk baggrund så stor en rolle for mulighederne på arbejdsmarkedet? Hvorfor ser flere organisationer ikke i højere grad alle mennesker som en positiv ressource? Det er spørgsmål, vi vender tilbage til senere i artiklen, når vi supplerer dialektikken med inspiration fra kernemodsætningerne i den dialektiske lingvistik.

En anden type paradoks er forandringer over for stabilitet, hvor der i disse år er en entydig tendens til både i organisationer og blandt vores politikere at vægte forandringer som mere positivt end stabilitet, selvom begge ord vel i udgangspunktet burde være neutrale ord.

Forandringer ←————→ Stabilitet

Hvorfor italesættes forandringer fra et ledelsesperspektiv generelt positivt og stabilitet negativt? Hvorfor er der ikke flere, der spørger: ”Hvad er denne forandring godt for? Hvem er den god for? Og hvem er den dårlig for?” Hvorfor tages det ikke seriøst, når en medarbejder spørger: ”Hvis vi skal have tid til at løse denne nye opgave, hvilke hidtidige opgaver skal vi så ikke løse længere?” Hvorfor dette ensidige fokus på udviklingsoptimisme frem for fokus på den langvarige bæredygtighed og det gode liv? Spørgsmål, der viser, at organisations- og samfundsledelse ikke kan adskilles, og at vi kan få bedre svar og finde bedre løsninger ved i højere grad at turde tænke dialektisk.

Det næste paradoks, vi vil nævne, handler om energi versus ikke energi – forstået på den måde, at der er situationer, der beriger os og giver energi, og andre situationer, der trækker al energi og lyst ud af os.

Energi ←————→ Ikke energi

De fleste mennesker starter i et nyt job med masser af håb, energi og gåpåmod, men hvorfor forsvinder denne positive energi oftest i løbet af kort tid og forvandles til negativ energi og ulyst? Tænk, hvad der ville være nået, hvis den indledende 'forelskelsesfase' kunne fastholdes i længere tid. Selvom der har været forsket en del i motivation, så kniber det i teorien med nuancerede svar på spørgsmål af denne type.

I forlængelse heraf er der nogle arbejdsaktiviteter, der skaber mere energi, og andre aktiviteter, der dræber al energi.

Energiskabende ←————→ Energidræbende

Mange moderne menneskes arbejdsliv er i høj grad et mødeliv, men hvorfor bruger vi så meget tid på møder, som vi ikke på forhånd glæder os til, og som vi heller ikke bagefter synes har været udbytterige? Findes der virkelig ikke andre og bedre måder at arbejde sammen på og koordinere på end alle disse ofte dræbende møder? Hvor stor en del af møderne er envejskommunikation og mangler dialog, bærer præg af dårlig forberedelse, har de forkerte deltagere osv.?

En anden type paradokser knytter sig til forholdet mellem afdelingerne i en organisation. Vi har allerede ovenfor i forbindelse med ledelsesparadokserne set på paradokset 'fokus på egne sager vs. vidsyn', men det har langt videre konsekvenser end dette, for i mange organisationer bruges der meget negativ energi på at forholde sig til og kæmpe med andre enheder i organisationen frem for sammen at holde fokus på hovedopgaven.

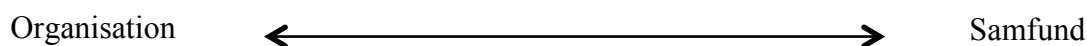
Del ←————→ Helhed

Hvorfor er det i de fleste organisationer lettere, hurtigere og billigere at gå ud i byen og købe en ydelse end at få den fra en naboafdeling i samme organisation, som ellers ville kunne levere ydelsen? Hvorfor hader naboafdelinger oftest hinanden – især dem, der i virkeligheden har brug for at arbejde mest sammen, fx produktions- og salgsafdelinger? Hvorfor har stabs- og linjeafdelinger så svært ved at forstå hinanden? Hvorfor ses hierarkiet ofte som en naturlov?

På trods af at der længe har været eksperimenteret med nye organisationsformer, så er den traditionelle linjeorganisation fortsat den dominerende - dog ofte i dag suppleret med en masse forskellige projekter, som dog ofte giver anledning til nye konflikter. Der er brug for at udfordre den måde, som vi indretter vores organisationer på, og igen her vil den dialektiske tænkning uden tvivl kunne

være et nyttigt bidrag. Forholdet mellem aktører og strukturer er væsentligt. Strukturer skabes af aktører og kan både være en trussel og en hjælp.

Det sidste paradoks, som vi vil nævne i denne på ingen måde fuldendte række af store samfundsmæssige paradokser, er den enkelte organisations rolle og ansvar i forhold til det omgivende samfund.



Silotænkningen er fortsat meget udbredt, og mange organisationer agerer ikke på en måde, hvor de tager reelt ansvar for det omgivende samfund. De fleste virksomheder har fået en CSR-politik, men ofte er det tomme CSR-ord uden handling bag. Det største eksempel på silotænkningen er den finans- og gældskrise, som verden har oplevet i årene fra 2008, hvor økonomisk grådighed og manglende ansvar for helheden fik store dele af den vestlige økonomi til at falde som dominobrikker.

En forklaring på, at det meste af den dominerende organisations- og ledelsesteori – både den hårde og den bløde udgave – så ofte synes at komme til kort i forståelsen og løsningen af de problemer og udfordringer, livet i organisationer og i samfundet byder på, kan være den eksisterende organisations- og ledelsesteoris tilbøjelighed til at tage mere udgangspunkt i et model- og systemmenneske, der beskriver, hvordan mennesker burde agere og forandre sig, end i, hvordan mennesker rent faktisk er og opfører sig.

Det vil befrugte organisations- og ledelsesteorien, hvis man i højere grad tør tænke tværdisciplinært og fx i højere grad inddrager viden fra kommunikation, psykologi, sociologi osv. – samt ikke mindst dialektikken, som vil kunne bidrage til, at vi bliver bedre til at søge helheder og sammenhænge i livet, fx:

- Arbejdsliv, privatliv og samfundsliv smelter sammen, uden at det sker på bekostning af nogen af delene.
- Organisationer tager ansvar for både samfund og mennesker.
- Generalistmedarbejdere, der udvikler sig til at kunne se helheder.
- Nedbrydning af isolationen mellem de forskellige afdelinger i en organisation.
- Opbrud af hidtidige skel mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, mellem ledere og medarbejdere osv.
- Nye former for samarbejde og dialog.

Som vi har set i dette afsnit så kan den dialektiske både-og tankegang bruges til grundlæggende at ændre vores måde at tænke ledelse og indretning af arbejdslivet på. En dialektisk ledelsesfilosofi fremstiller imidlertid ingen smart løsning, men er et oplæg til refleksion, der forhåbentligt kan bidrage til et dialektisk mindset i forhold til ledelse, hvor den deterministiske tankegang og dermed forestilling om muligheden for at forudsige udfordres, og vigtigheden i netop at kunne navigere i

paradokser og forskellige ledelses- og motivationsbehov i den enkelte situation fremhæves. Dette forstærkes yderligere, når vi supplerer dialektikken med Staceys syn på lederen som en reflekteret deltager med mulighed for at udvikle sin evne til at navigere i kompleksitet, men inden vi kommer til Stacey, vil vi i næste afsnit diskutere værdibegrebet og introducere Bert Hodges værdirealiseringsteori.

Et bidrag fra Hodges' værdirealiseringsteori

Værdier og værdiledelse spiller oftest en central rolle blandt de ”bløde” ledelsesteorier og fremstilles gerne som et alternativ til regelstyring, selvom virkeligheden ofte er, at mange organisationer på samme tid aldrig har haft både så mange regler og så mange værdier som i dag.

Værdier defineres gerne som relativt generaliserede og abstrakte forestillinger om, hvad man ser som ønskværdigt i organisationen, men resulterer ofte i en række positive udsagn, som oftest ingen kan være uenige i, som let bliver statiske udsagn, der skaber en illusion om fællesskab og samhørighed, men som i mange organisationer også opleves som hule: vi taler om dem, men handler ikke nødvendigvis efter dem.

Et interessant alternativ til denne hyppigst forekommende brug af værdibegrebet i organisationer introduceres af Ole Thyssen (Thyssen 1994 og Thyssen 2002), der definerer værdi som krav til en løsning, og hvor værdier bliver lig med de forskellige interessenters krav til organisationen. Et etisk regnskab kan så bruges til at måle, i hvilket omfang organisationen opfylder de forskellige interessenters krav.

Thyssen taler om et moralsk kompleks i værdiudformning (Thyssen 2002: 262ff.), som består af følgende:

1. Værdi. En værdi er en forskel. Uanset hvad forskellen gælder, har værdier et fælles træk: forskellens ene side er acceptabel, mens den anden er uacceptabel. Værdier adskiller sig fra hinanden alt efter, hvor de gør forskel og hvilken forskel de gør.
2. Forpligtelse. Udgangspunktet for det moralske kompleks er værdi, men en værdi er kun en værdi, hvis den rummer en forpligtelse. At være forpligtet betyder, at det ikke er ligegyldigt, hvilken af værdiens to sider, der vælges. At være forpligtet betyder, at man undlader at udnytte alle sine handlemuligheder.
3. Ansvar. På baggrund af en forpligtelse giver det mening at tale om ansvar. Organisationer må udarbejde et sprog, så man kan tale om ansvar ikke blot for det normale, men også for det uventede. Et sådant sprog må tage sit udgangspunkt i værdier.

4. Tillid. Når mennesker arbejder sammen, bemærker de, hvem der påtager sig ansvar, og hvem der løber fra det. Tillid er accept af risikabel kommunikation eller accept af uigennemsigtighed. Uden erfaring er det slet ikke muligt at have tillid. Har man det alligevel er det en blind tillid. Tillid forudsætter værdier. Begge parter må være klar over grundlaget for tilliden.
5. Etisk regnskab. Værdier sygner hen og bliver irrelevante, hvis ikke de gør en synlig forskel. Uden regnskab forfalder værdier. Hvis ikke nogen protesterer, når en værdi overskrides, bliver værdiens grænse ligegyldig.

Thyssens forståelse og brug af værdier samt ikke mindst hans fokusering på det etiske regnskab er interessant og vil også kunne bruges til at udvikle teorien om Situationel Dialektisk Ledelse, men vi har i denne artikel valgt først og fremmest at hente inspiration fra Bert Hodges' værdirealiseringsteori (Hodges & Baron 2002, Hodges 2007, Hodges 2009 og Hodges et al. 2012), der egentlig ikke er udviklet med organisationer for øje.

Hos Hodges er værdier kendetegnet ved at være dynamiske, økosystemiske, heterarkiske, socialt koordinerede samt ved at realiseres.

At værdier er dynamiske, betyder, at det kan skifte, hvilke værdier vi realiserer i forskellige situationer. Hodges bruger ofte i sin forskning trafikken som eksempel. Når vi kører, kan vi fx både have sikkerhed som værdi for at komme sikkert frem og samtidig have fart som værdi for at komme hurtigst muligt frem. Nogle bilister vægter sikkerheden højest, andre vægter farten højest. Nogle gange kan den samme bilist vægte sikkerhed, andre gange fart, og mange vil forsøge at balancere de to værdier. Værdier er med andre ord dynamiske og situationsbestemte.

At værdier er økosystemiske, betyder, at værdierne ikke er i den enkelte person eller den enkelte organisation. Værdier er ikke personlige, sociale eller biologiske præferencer:

“Values are ecosystem-demands, i.e. the boundary conditions provide for the dynamics of self-organizing ecosystems. These boundary conditions provide for the dynamics of self-organizing ecosystems and the directness of animate activity within it.”
(Hodges et al. 2012: 499)

Det betyder, at værdier definerer et felt, og at agenten ikke kan gøre, tænke, føle, sanse hvad som helst. Nogle handlinger er forenelige med økosystemet, mens andre nedbryder systemet. Fx bevægelse har et mulighedsrum for, hvad der kan lade sig gøre. I økosystemet trafikken er der fx både fysiske begrænsninger i form af vejens størrelse og beskaffenhed, andre biler mv., sociale begrænsninger i form af skilte, lysreguleringer, inddeling i vejbaner mv. og moralske begrænsninger i form af hensyntagen til andre bilister at tage hensyn til:

“The actual task of driving is a moral task that requires steering a vehicle through a cluttered environment safely and accurately.”
(Hodges 2007:155)

At værdier er heterarkiske, betyder, at der ikke findes et fast værdihierarki, men at alle aktiviteter, handlinger, sansninger, følelser, tanker osv. er begrænset af multiple værdier. Værdierne danner derimod et værdihierarki, hvor de skiftes til at dominere aktiviteten – alt afhængig af de værdivalg, som de implicerede i den enkelte situation træffer.

At værdier er socialt koordinerede, illustrerer Hodges bl.a. på følgende måde:

“Driving is a *common good*, one that requires social organization that is constrained both by lawful relations [...] and by values [...]. This is the moral order that Costall (1995) proposed is necessary to many intentional actions and that is socially sustained” [...]”
(Hodges 2007:158)

At værdier realiseres betyder, at værdier ikke er kausale og ikke forårsager noget i sig selv, og at værdier ikke er agentive og ikke gør ikke noget i sig selv, men at det er levende agentive væsener, der handler, og det er i deres handlinger, vi kan se værdierne. Det er denne hovedantagelse, som har givet navn til teorien – værdirealiseringsteori:

“Values are not properties of persons (either as biological or social beings) or properties of objects of isolation. Rather, values are the demands that ecosystems place on ways of life (i.e., niches) within the system, and the goods that must be realized for niches to flourish and develop. It is these real, ecosystem goods that make it possible to define and evaluate actions, perceptions, emotions or cognitions.”
(Hodges et al. 2012: 499)

Ifølge Hodges bliver værdier for alvor tydelige over tid. Det er i forandringen, at vi kan se bevægelsesretning, og over tid ser vi, hvilke værdier der kommer til at dominere mest. Værdier er derfor nemmest at iagttage og undersøge, når økosystemet er stresset, fx når der sker ændringer i individet eller organisationen, tab og opbrud i sociale relationer, maskinelle sammenbrud, økologiske kriser eller etiske dilemmaer:

“Values are revealed over time and thus have a developmental dimension. As a consequence, there is always more to learn. Values are tacit in some sense. Part of the scientific task is trying to track ecosystems and the ways in which values are realized, including their heterarchical shifts over time and task. Methodologically, the role of values is more likely to appear in measurable ways when the system is stressed in some way, developmentally, socially, psychically, or morally.”
(Hodges et al. 2012: 501)

Med Hodges' bud på et værdibegreb, hvor værdier er udtryk for de aktiviteter, handlinger, sansninger, følelser, tanker osv., som de enkelte mennesker realiserer i deres daglige virke, er vi langt væk fra det idealistiske værdibegreb, som mange organisationer i dag bekender sig til, og som vi kritiserede indledningsvis i dette afsnit. Hodges' værdibegreb beskriver, hvad mennesker rent faktisk gør, og ikke hvad de burde gøre, og er som sådan også langt mere forenelig med den dialektiske tilgang til forståelse af organisation og ledelse, som vi redegjorde for i det foregående afsnit. Samtidig stemmer det også godt overens med Ralph Staceys teori om, at det er interaktionen, der er i centrum, som vi skal se nærmere på i det næste afsnit.

Et bidrag fra Staceys komplekse responsive processer

I denne artikel ændrer vi som sagt fokus fra at se på, hvad mennesker burde gøre, til at se på, hvad de rent faktisk gør. Med dette skift i fokus følger nogle grundlæggende udfordringer såvel teoretisk som praktisk. Vores agenda er som bekendt at skabe en ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse.

Indledningsvist har vi pointeret udfordringen for fx Kim Leck Fischer (2012) i forhold til at opstille et reelt kompleksitetsteoretisk alternativ til traditionel ledelsesteori. Tilsyneladende er der en tendens til, at teoretiske modstykker til rationelle og systemteoretiske tilgange har svært ved at skabe praktiske og håndgribelige alternativer. Det stiller krav til, at praktikerne skal kunne arbejde ud fra generelle visioner og filosofier og ikke normative modeller og redskaber. Denne udfordring uddybes i dette afsnit, hvor Staceys teori om komplekse responsive processer først inddrages og herefter uddybes med et særligt fokus på fænomenet kausalitet.

I et kompleksitetsteoretisk perspektiv opererer man ikke med et samlet verdensbillede (”et hele”). Som alternativ tilbyder Stacey denne definition:

“In talking about this perspective I have used ”processes” in the plural to indicate the micro perspective being taken, in which the macro emerges not in one monolithic process but in many local processes of local human interaction which cannot be reified and talked about as if they could be influenced from the outside”.
(Stacey 2011: 325).

Stacey argumenterer, at organisationer er komplekse responsive processer af relationer mellem mennesker, således at organisationer er generaliserede mønstre af interaktion, og herunder er magt-relationer mellem mennesker af afgørende betydning. Derudover argumenterer han for, at alt sker i de lokale interaktioner: "population-wide patterns emerge in local interaction" (Ibid, 469). "Local interactions" repræsenterer et mikroperspektiv, mens "population-wide patterns" repræsenterer et makroperspektiv.

Ledelsesdisciplinen i et kompleksitetsteoretisk perspektiv handler om at erkende, at ledelse reelt foregår som en del af lokale interaktioner. Lederens rolle ændres hermed:

"[...] change emerges in many local interactions in which leaders and the most powerful are very influential participants, but participants nonetheless."
(Ibid, 403)

En ledelse har således ikke mulighed for at stå uden for en interaktion eller proces og kontrollere den – det er heller ikke muligt at indgå i den og kontrollere den. Det er derimod muligt at indgå som en del af en interaktion eller proces (gennem gestus og respons) og på den måde påvirke, hvorledes den emergerer. Gestus og respons spiller sammen i et såkaldt "interplay of intentions" (Ibid, 296ff). Stacey understreger dog, at individer og magtfulde individer har mulighed for at lave en betydningsfuld gestus, men hvordan dynamikken i interaktionen i øvrigt udvikles er uforudsigelig (Ibid, 369ff, 394ff), og Stacey fremhæver:

"[...] the responses called forth will occur in local situations in the living present and from these there will emerge the population-wide patterns of strategic activity that perpetually constructs an organisation's future"
(Ibid, 371).

Således er det umuligt at fastslå og forudsige, hvordan dynamikker i interaktioner udvikler sig. Dermed hænger antagelserne om, at uforudsigelighed og subjektivitet er præmisser i enhver interaktion og proces, tæt sammen i forståelsen af det kompleksitetsteoretiske univers.

Både Stacey (2011) og Fischer (2012) lægger vægt på, at ledelsens fornemste opgave handler om at øge selvforståelsen og forholde sig til, hvad der rent faktisk sker i interaktioner og processer. Det betyder, at lederen i højere grad skal være til stede i *the living present* for at håndtere situationer og udfordringer, som de er, når de er. Denne pointe er knyttet til vores fokus på den situationelle del af ledelse.

Ledelsesdisciplinen bliver i det kompleksitetsteoretiske perspektiv flyttet til at fokusere på de dynamiske mønstre af interaktion, paradokser og modsætninger. Med tilgangen følger derudover erkendelsen af, at uforudsigelighed er et grundvilkår. Hodges' værdirealiseringsteori repræsenterer ligeledes en form for dynamiske mønstre af interaktion og dermed uforudsigelighed. Værdirealise-

ringen kan med fordel sættes metodisk i samspil med det kompleksitetsteoretiske perspektiv, fordi det handler om at anskue værdier i handlinger (interaktioner).

En af hovedpointerne for denne artikel er, at man med fordel kan fokusere på en både-og tilgang til ledelse frem for enten-eller. Denne pointe skal ses i lyset af antagelsen af, at vi som mennesker er ambivalente i vores ønsker. Dvs. at både-og tilgangen til ledelse i høj grad harmonerer med menneskets reelle gøre. Der opstår dog et problem for både-og tilgangen, fordi den kan fremstå diffus og uklar, hvor enten-eller tilgange fremstår med en langt større klarhed. Måske er netop det en af hovedårsagerne til, at teorier som lean og NPM vinder så stort indpas – fordi de tilbyder klarhed.

For at undersøge betydningen af klarhed kan fænomenet kausalitet inddrages. I den forbindelse trækker vi linjer tilbage til Immanuel Kant (Kant 1787 og 2003) og hans arbejde med den menneskelige erkendelse, og hvilken rolle lineær kausalitet spiller i den menneskelige erkendelse. Begreberne årsag-virkning er hos Kant to af de vigtigste (ud af tolv) kategorier – inspireret af Aristoteles (Kant 1787: 150, Kant 2003: 99). Kategorierne benyttes af forstanden i erkendelsen af verden – selve erkendelsen er ikke nødvendigvis et udtryk for noget ontologisk om det erkendte i sig selv (Politikens filosofi leksikon 1983).

Årsag-virkning er central for erkendelsen, fordi:

”Vor erkendelse er sådan indrettet, at vi slet ikke kunne skelne mellem subjektive forestillinger og objektive hændelser, hvis ikke vi havde begreberne ”å.” og ”v.” (Politikens filosofi leksikon: 497).”

I Kants behandling og undersøgelse af de tolv kategorier taler han om kategorierne som rene syntetiske begreber, som rummes a priori (uafhængig af sanseevne). Han skriver således:

”(…) die der Verstand a priori in sich enthält, und um deren willen er auch nur ein reiner Verstand ist; indem er durch sie allein etwas bei dem Mannigfaltigen der Anschauung verstehen, d. i. ein Objekt derselben denken kann” (Kant (1787: 151).

Årsag-virkning sammenhængen er dermed for Kant en grundlæggende del af det menneskelige erkendelsesapparat og den måde, hvorpå mennesker erkender.

I forlængelse af Kants perspektiv på kausalitet i relation til den menneskelige natur er det nærliggende at inddrage argumentation fra narrativ teori. I narrativ teori argumenteres der med, at mennesker organiserer og konstruerer deres fortælling (erkendelse og opfattelse af virkeligheden) i en narrativ ramme. Dvs., at erkendelsen og den menneskelige konstruktion af virkeligheden organiseres kronologisk – i årsag-virkning. Trine Susanne Johansen skriver i sin ph.d. om narrativ identitet:

“Brown adheres to one of the central premises articulated in the narrative turn namely that people are best described as ‘homo narrans’ (Fisher 1984:6) or ‘homo fabulans’ (Currie 1998:2). Consequently, he argues that human beings are predisposed to think in narrative form and to construct a narrative reality” (Johansen 2010: 91).

Lignende argumentation findes i bl.a. hos Lundholt og Nymark:

“Ifølge Bruner er mennesket prædisponeret til at “organize experience into a narrative form, into plot structures and the rest” (Lundholt 2011: 18).”

”Evnen til at fortælle historier kan ses som en menneskelig semiotisk færdighed, der er uafhængig af tid og rum” (Nymark 2002: 1).”

Stacey kritiserer netop systemteoretikere for at adaptere den lineære kausalitetsopfattelse *formative theory of causality* (Stacey 2011: 252) i deres måde at forstå og forklare systemer (homogene komplekse adaptive systemer) ud fra. Heterogene komplekse adaptive systemer (som Stacey opererer med) rummer derimod en transformativ kausalitet i kraft af systemernes heterogene karakter:

”They display the capacity for spontaneous evolution to new forms, the unknown. Causality, therefore, is transformative. In other words, such systems take on a life of their own. This creates a problem for the notion of the “whole” because here the “whole” is never finished but always evolving” (Stacey 2011: 252).”

Således understreger Stacey, at heterogene komplekse adaptive systemer udvikler sig hele tiden, og at de er i stand til at udvikle sig spontant og opnå nye former. Dermed forkaster han antagelsen af, at systemer følger en lineær kausalitet, som er determineret både af systemet selv og konteksten. Denne forståelse af kausalitet tilbyder hermed en alternativ forståelsesramme, som åbner op for en bredere forståelse af processer og interaktion.

Når vi antager, at mennesket erkender ved hjælp af en lineær kausalitetsopfattelse på trods af, at vi som mennesker i langt højere grad strukturerer, organiserer og udvikler os i processer og ikke lineært, står vi tilbage med et tveægget sværd. Derfor er det også her nødvendigt at anlægge både-og-tilgangen, fordi vi på en og samme tid agerer i processer, mens vi erkender i lineær kausalitet. Således er der både behov for at rumme de diffuse, uforudsigelige og uklare processer og et menneskeligt behov for klarhed. I den forbindelse tilbyder Stacey at arbejde med strategier, modeller og planer som ”second-order abstractions” (Stacey 2011: 418ff, 437ff, 471ff). De rummer hverken uorden, diversitet, manipulation, magtspil, almindelige dagligdags erfaringer osv. Det handler om:

“Standardising, mapping and modeling inevitably leaves behind real people, replacing them with simplified averages (Ibid: 420).” Abstractions er et udtryk for lokale interaktioner, og dermed er de også udtryk for processer (Ibid: 439f). De kan med fordel spille en rolle i organisationer og strategisk ledelse, men:

”The second-order abstraction must be interpreted in terms of local contingent situations in the everyday, practical activities of people in local situations if they are to have the potential for beneficial effect”
(Ibid: 421)

Tilgangen til “second-order abstractions” tilbyder en måde at inddrage både klarhed og uklarhed på en måde, som kan harmonere med den tilgang, vi forsøger at udvikle. Staceys kompleksitetsteoretiske perspektiv forholder sig til (som Hodges’ værdirealiseringsteori), hvad mennesket rent faktisk gør. Uddybningen af fænomenet kausalitet illustrerer udfordringen ved at anlægge dette foranderlige og uforudsigelige fokus på ledelsesteori. Ikke desto mindre må det være mere hensigtsmæssigt at forholde sig til og metodisk og praktisk inddrage disse erkendelser og antagelser. I det følgende afsnit vil vi se nærmere på, hvordan den dialektiske lingvistik kan bidrage til vores ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse.

Et bidrag fra Bang og Døørs dialektiske lingvistik

Refleksionerne over dialektisk ledelse er blandt andre inspireret af Staceys teori om komplekse interaktioner (Stacey 2011), der også er en inspirationskilde til overvejelserne af en dynamisk videreudvikling af Bang og Døørs dialektiske lingvistik (2007), der præsenteres og kritiseres i dette afsnit, hvorefter Hodges inddrages i udarbejdelsen af den dynamiske dialektiske lingvistik.

Den dialektiske lingvistik bygger, som det ligger i dialektikbegrebet, på en tanke om, at alt eksisterer i kraft af sin modsætning, og traditionelt set samles modsætningsforhold i ni kernemodsætninger, som alle modsætningsforhold kan analyseres og diskuteres på baggrund af (Bang og Døør 2007: 25). Kernemodsætningerne eksisterer i et topos – man kan kalde det et miljø – som er påvirket af logikker, hvoraf betydningen af disse afhænger af erfaring (Ibid.). Dette topos eller miljø, baseret på vores ideologik, biologik og sociologik, der er en tredeling af vores erfaringer, kan være et nyttigt element i en refleksion i forhold til at forstå os selv og andre med henblik på at opnå en indsigt i, hvad der former vores værdier, samt hvorfor og hvordan vores værdier til tider er i konflikt med andres værdier – eller vores egne øvrige værdier. Ifølge Hodges foregår der nemlig, som beskrevet i det tredje afsnit, også i os selv en forhandling af værdier i forskellige situationer, og vores værdier er ikke statiske men derimod dynamiske og situationsbestemte (Hodges 2009: 631).

Den dialektiske lingvistik er udviklet af Jørgen Chr. Bang, der er lingvist, og Jørgen Døør, der er filosof. Teorien er lingvistisk, da udgangspunktet er sproget med lingvistiske analyseredskaber som fx deiksis. Den beskrives af Bang og Døør desuden som dialektisk, idet det er en holistisk tilgang,

hvor forholdet mellem sprog, økologi og samfund analyseres med begreber som kernemodsætninger og logikker (Bang og Døør 2007).

Den holistiske tilgang henleder opmærksomheden på, hvordan sprog og menneskers interaktioner har indflydelse på, hvordan samfund organiseres, og hvordan organiseringen påvirker og påvirkes af miljøet og omgivelserne. Der er ligeledes opmærksomhed på, hvordan samfundets organisering, miljø og omgivelser indvirker på sproget, og hvordan vi kommunikerer, hvorfor teorien også beskrives som kontekstsensitiv. På den baggrund analyserer man inden for dialektisk lingvistik det dialektiske forhold mellem parterne i analysen og deres bevæggrunde (Ibid.).

Fairclough betragter som bekendt klassemodsætninger som det styrende, men inden for den dialektiske lingvistik er det konjunktioner af modsætningsforhold, og hvordan de konstituerer og er konstitueret af den sociale praksis, der er i centrum (Ibid.). Disse konjunktioner af modsætningsforhold er samlet i ni kernemodsætninger, der svækker, forstærker eller supplerer hinanden (Ibid.).

Som en ramme om kernemodsætningerne er der tre logikker, der bedst beskrives som tilbagevendende mønstre i vores virkelighed. De er baseret på erfaringer, og vi forstår kernemodsætningerne ud fra disse erfaringer (Ibid.). Bang og Døør definerer logikkerne således (Bang og Døør, 2007: 67-69):

- *Ideologikker* er det mentale og bevidsthedsmæssige
- *Sociologikker* gælder sociologiske forhold
- *Biologikker* dækker over regler og regelmæssigheder i vores biologiske fællesskab

De ni kernemodsætninger, er *Race, Alder, Køn, Klasse, Autoritet, Ideologi, By/land, Privat/offentlig* og *Kultur/natur*, og vores opfattelse af de enkelte kernemodsætninger afhænger af vores associationer forbundet til de tre logikker listet ovenfor, og ifølge Bang og Døør bør kernemodsætninger altid betragtes i forhold til andre udvalgte kernemodsætninger (Ibid.: 66-85).

Deiksis er forhold, der markerer tekstens personer, tiden, stedet, kommunikationssituation, relationer og afhængigheder, og deiksis identificerer således samtalen og samtaleparterne (Bang og Døør 2007: 115-120). I dialektisk sprogteori er deiksis konstituerende træk og en forudsætning for analysen, og Bang og Døør opererer med adskillige deiksisbegreber (Bang og Døør 2007:115):

- I. Persondeiksis, objektdeiksis, mediedeiksis
- II. Toposdeiksis
- III. Logikdeiksis, modaldeiksis, leksikalsk deiksis

Dialogmodellen tager højde for subjekt 1 og 2, der er afsender og modtager, samt emnet/objektet, de kalder O, men også et subjekt 3, der har indflydelse på samtalen, inddrages som anonym tredje-part i dialogen (Bang og Døør 2007: 25). Det tredje subjekt er ikke nødvendigvis fysisk til stede,

men er alligevel med-samtalende, fordi en person, der tales om, i en vis forstand er medbestemende for, hvad der siges i dialogen – med de muligheder og begrænsninger, der måtte følge med. Med inddragelsen af det tredje subjekt peges også på den dialogforståelse, at observatører er aktive aktører i dialogen og ikke neutralt iagttagende (Lindø 2002: 99). Det bør fremhæves, at det tredje subjekt ikke kun er begrænsende i dialogen, men netop samtalepartner.

Det tredje subjekt anonymiseres oftest afhængigt af, hvor bundet en samtale er af institutionelle rammer, og man kan tale om, at subjektet er repræsenteret af love, regler og konventioner, og det tredje subjekt kan være de mennesker, vi tankemæssigt inddrager i beslutningsprocesser, fordi de eksempelvis har økonomiske interesser i emnet, som man som kommunikationsmedarbejder er nødt til at tage højde for (Ibid.: 99-100). Derudover kan det tredje subjekt være en indre instans, fordi det igennem internalisering er blevet en del af vores egne rekursbaser (Ibid.). En tredje vinkel, der kan lægges på det tredje subjekt er i forhold til dialogformer, hvor den anden part er ukendt. Det kan være i forbindelse med massekommunikation, når en journalist beretter om sine oplevelser uden at kende modtageren. I disse tilfælde bliver det rigtig svært at identificere det tredje subjekt; hvem der tales med, og hvem der har interesse i, at dialogen føres (Ibid.: 100).

Derudover kan *social deixis* inddrages, da det er et begreb fra pragmatikken, der refererer til sociale omstændigheder fx tiltaleformer, høflighedsformer og udtryk, som viser autoritet eller andre sociale relationer (Levinson ifølge Mey 2001:275), hvilket kan være relevant at inddrage, når der arbejdes med en deiksisanalyse.

Interessen for dialektisk lingvistik - og deraf inddragelsen af teorien i arbejdet med Situationel Dialektisk Ledelse - skyldes overvejelser i forhold til Faircloughs kritiske diskursanalyse blandt andet i forlængelse af Jørgensen og Phillips' pointe; at Fairclough ikke har negligeret de socialpsykologiske aspekter, fordi diskurser bidrager til at konstruere sociale identiteter og sociale relationer samt påvirke videns- og betydningssystemer, men at det er det svageste led i hans teori (Jørgensen og Phillips 2013: 102). Dette perspektiv bidrager den dialektiske lingvistik til ved en opmærksomhed på analysemetoder, der ikke blot henviser til underliggende strukturer, men henviser til det topos, vi trækker på i den bestemte interaktion og situation.

Den kritiske diskursanalytikers ærinde er ifølge Jørgensen og Phillips ikke at finde ud af, *hvorfor* parterne egentligt taler og handler, som de gør, udover betydningen af de underliggende strukturer (Jørgensen og Phillips 2013: 31). En ellers interessant pointe i forhold til at forbedre den interne kommunikation og opnå en indsigt i gruppedynamikker, hvilket fremhæves med den dialektiske lingvistik - og yderligere med inddragelse af Hodges i den mere dynamiske udvikling af den dialektiske lingvistik, der foreslås senere i artiklen. Den dialektiske lingvistik inddrages derfor med vægt på, hvordan vi er forskellige, hvilken betydning det har, og hvordan det kommer til udtryk eksempelvis i organisationer.

Den dialektiske lingvistik indeholder som beskrevet ovenfor nogle udmærkede analyseredskaber, særligt i forbindelse med sproglige analyser eksempelvis af forholdsvist konkrete samfundsmæssige eller organisatoriske udfordringer, der kommer til udtryk i sprogbrugen, hvortil en deiksisanalyse, kernemodsætninger og logikker kan bidrage med en indsigt i disse udfordringer, hvilket med henvisning til Maos pointe præsenteret indledningsvist i artiklen er et vigtigt skridt på vejen til at kunne reagere på disse udfordringer.

Dog vurderes det baseret på teoriens historiske kontekst og ideologiske karakter ikke som hensigtsmæssigt at betragte den dialektiske lingvistik som en ideologi, og i den forbindelse fremhæves tre overordnede og sammenhængende kritikpunkter af teorien, der er årsag til, at den dialektiske lingvistik ikke bevares i sin oprindelige form. Syntesen uddybes efterfølgende med inddragelse af pointer fra Hodges.

1. Den historiske kontekst, som den dialektiske lingvistik er udviklet i, vurderes ikke som værende i tråd med nutiden, hvilket betragtes som årsag til de øvrige udfordringer forbundet med teorien, der er oplistet nedenfor. Dette skyldes, at samfundet og vores (valg-)muligheder har ændret sig drastisk siden udviklingen af den dialektiske lingvistik, der er udtryk for et opgør med eller alternativ til samtiden. I Bang og Døørs perspektiv mærkede de, hvad de kalder konsekvenserne af det 20. århundrede, som Døør i et forord til en artikel af Bang udtrykker som fyldt af og med aggressioner, opfindelser, hungersnød og materiel overflod i en syndflod og med en åndelig, mental og biologisk forurening, der skyldtes den kapitalistiske grådighed og hensynsløshed (Bang: 2001: 4).

Derfor har Bang og Døør siden 1970'erne arbejdet med et koncept og en forståelse af, at forskning i teori og praksis virker i et gensidigt betingelsesforhold med naturen og samfundet med det formål at skabe opmærksomhed på og ændre den ovennævnte kapitalistiske grådighed og de deraf mange dårligheder i samfundet (Ibid.). Et tankesæt, der er inspireret af dialektisk materialisme, hvormed teorien bærer præg af at være ideologisk forankret i netop Marx' tanker. Derfor skiller kernemodsætningen klasse sig ud til trods for den tidligere fremhævnings af konjunktionerne, der i det traditionelle perspektiv i høj grad betragtes netop i forhold til klasse modsætningen. Dette er begrundelsen for vores påstand; at teorien ikke bør læses fundamentalistisk, men i stedet bør opdateres med nogle nutidige perspektiver. Jørgen Døør skriver i samme forord, som henvist til ovenfor:

”Hvad en given kultur og samfundsformation opfatter som og gennemtrumfer som ”rationelt” er hverken mere eller mindre end et historisk bestemt og kulturelt begrænset syn på virkeligheden – betinget og begrænset af den kulturelle logik og i vores tilfælde kapitalens logik og de dermed implicerede værdier, normer og holdninger.”

(Bang, 2001: 4)

Om end citatet ikke oprindeligt er tænkt i denne sammenhæng, henviser vi til Bangs egne ord og fremhæver pointen; at ingen tekst eller teori kan læses uden sin historiske kontekst, og at samfunds-

udviklingen - globaliseringen - har bidraget med nye interessante pointer, der ikke bør overses, fordi man arbejder med en teori, der har svært ved at rumme disse, idet en teori bør belyse det, vi ellers ikke får øje på frem for at være begrænsende. Det analyserede "kalder" på nogle mere dynamiske og dialektiske refleksioner, hvilket eksemplificeres med de to øvrige kritikpunkter til den dialektiske lingvistik.

2. Netop den marxistiske inspiration og herunder opmærksomheden på klasse modsætningen er nødvendig at sætte spørgsmålstegn ved i dag, hvor *klasse* giver associationer til samfundsklasserne, hvor man klassisk skelner mellem ejer og ansat. I dag ville de fleste sandsynligvis finde modsætningerne *fast vs løst arbejde* (fastansættelse vs vikariat, løntilskud) samt *på vs uden for* arbejdsmarkedet mere relevante, og begrebet "ansat" rummer ikke nuancer såsom på hvilket niveau i en organisation, man fungerer, hvoraf nogle grupper vil have mere til fælles med hinanden end andre på baggrund af øvrige relevante modsætningsforhold.

I forlængelse heraf følger en diskussion af kapital, som Døør fremhæver i citatet ovenfor, hvor den økonomiske og deraf kapitalistiske grådighed fremhæves i den dialektiske lingvistik. I dag er mange andre typer af kapital dog vigtige at fremhæve, fordi vi i mindst lige så høj grad forholder os til disse. Inspireret af Bourdieu kunne social- og kulturel kapital fremhæves alt efter, hvad man tillægger symbolsk værdi. Sociale netværk og kontakter spiller i dag en stor rolle, og det samme gør uddannelse, dannelse og viden om kultur, da det er igennem disse kapitaler, vi eksempelvis øger vores chancer for at finde et arbejde, gøre karriere og i det hele taget for at skabe det liv, vi ønsker, og som giver mening. Man kan desuden sætte spørgsmålstegn ved flere af kernemodsætningerne end blot klasse - både i forhold til enten-eller tankegangen, der ligger i teoriens dialektikbegreb, og i forhold til hvorvidt andre modsætningsforhold potentielt er mere relevante i dag og ikke med fordel kan analyseres ud fra de eksisterende kernemodsætninger, som det klassisk praktiseres.

3. Diskussionen ovenfor henleder opmærksomheden på et behov for en mere dynamisk tilgang, hvor man ikke begrænses til at analysere alle modsætningsforhold ud fra de traditionelle ni kernemodsætninger, da andre modsætningsforhold som eksempelvis *sundhed vs. usundhed* og *uddannelse vs. ingen uddannelse* i dag fylder meget i mediediskursen og ikke nødvendigvis kommer til sin ret, hvis man analyserer dem på traditionel vis.

Man *kan* perspektivere uddannelse til klasse, men igen er det en udfordring at definere klasse. Eksempelvis vil et barns mulighed for at dygtiggøre sig i skolen i mange tilfælde afhænge af forældres mulighed for at hjælpe med at læse lektier, hvilket ikke nødvendigvis kan spores i forældrenes økonomi, da den symbolske kapital ikke nødvendigvis er økonomisk, men eventuelt vil være kulturel i en familie med akademikerforældre, der i nogle tilfælde vil have større sandsynlighed for at kunne hjælpe barnet med lektierne end en familie med ufaglærte forældre, hvis økonomi dog potentielt er tilsvarende eller bedre. Udfordringen kan også opstå i, at barnet ikke ønsker eller har evnerne til at leve op til netop det, forældrene forventer, og heller ikke her bør klasse modsætningen være det eneste, man analyserer på baggrund af.

Vi kan dog ikke nødvendigvis med fordel øge antallet af kernemodsætninger, da modellen potentielt kan ende ude af proportioner med adskillige modsætningsforhold, ligesom det er svært at skelne mellem, hvornår noget er en kernemodsætning frem for blot en væsentlig modsætning – for hvem bestemmer, hvilke konjunktioner, der er relevante, og hvor mange der må være? Hvor generelle og individuelle skal og må modsætningsforholdene være, før de kan inddrages i teorien?

Derfor forslås det at åbne op for muligheden for at analysere de modsætningsforhold, der er relevante i konteksten, ligesom det forslås at arbejde med et både-og perspektiv på det dialektiske forhold frem for den traditionelle enten-eller tilgang, hvor en part enten er ejer eller ansat, enten mand eller kvinde mv. Dette sidste, men bestemt ikke mindste kritikpunkt af den dialektiske lingvistik, er måske det vigtigste, fordi det sætter spørgsmålstegn ved, hvorvidt teorien egentligt er dialektisk, eller om dette udmærkede element er gået tabt i en ideologisk kamp, hvor der findes en rigtig side; nemlig marxismen i modsætning til kapitalismen. Det er netop denne udlægning af et rigtigt og forkert valg, som vi ønsker at distancere os fra med den dynamiske dialektiske lingvistik med et både-og perspektiv eller i hvert fald et mere dynamisk enten-eller.

Med afsæt i ovennævnte kritikpunkter arbejdes der videre med et mere dynamisk perspektiv på den dialektiske lingvistik. Overvejelserne i retningen af en dynamisk dialektisk lingvistik er stærkt inspireret af den oprindelige teori, men de lægger sig alligevel fjernt fra den både i forhold til perspektivet, der hæves til et makroperspektiv, og i forhold til indholdet, idet det foreslås, at man bevæger sig væk fra kernemodsætningsbegrebet, og at man i stedet anlægger et dialektisk syn indeholdende et både-og perspektiv, hvilket uddybes i det følgende.

Hodges og hans værdirealisering blev præsenteret i det tredje afsnit i artiklen, og inden for dette økologisk-socialt perspektiv er værdier hverken det samme som mål, regler eller love, og de kan som beskrevet ikke reduceres til at være biologiske, sociale eller personlige præferencer (Social psychology network: Bert Hodges), hvoraf *personlig* med lidt god vilje kan oversættes til *ideologik*, for at gøre teorien direkte sammenlignelig med den dialektiske lingvistik logikker. Derimod er de udtryk for et forsøg på hele tiden at integrere modstridende værdier, som, han pointerer, ofte – hvis ikke altid – er til stede, når vi handler, og som netop opstår, når vi interagerer og handler, idet vores handlinger ifølge Hodges ofte – hvis ikke altid – sker i en fysisk eller social kontekst, der bevirker, at flere modstridende værdier "kæmper" om at blive realiseret og samtidig forstærker hinanden (Hodges 2009: 632).

Ifølge Hodges ligger værdier dermed til grund for alt, vi gør (Hodges 2009: 630-631), og Stacey (2011) fremhæver i sin forskning betydningen af hensigternes vekselvirkning. Med disse præmisser har vi forskellige værdier, der resulterer i bevidste agender og handlinger, men også i de ubevidste, hvoraf både de bevidste og ubevidste værdier tilføjer en høj grad af uforudsigelighed. En uforudsigelighed der står i modsætning til et mere traditionelt ledelsesperspektiv, hvor tiltag implementeres, og organisationer - forsimplet formuleret - styres af ledelsen, der har overblik og magt.

Med både Staceys og Hodges' pointe om, at organisationer er mennesker, som reagerer på følelser og værdier (Stacey 2011: 131 og Hodges 2009: 631), fremgår det, at netop værdier og agendaer bidrager med en uforudsigelighed i forhold til organisationers retning og helt konkret i forhold til muligheder for - og begrænsninger i - samarbejde, dynamikker og relationer. Disse muligheder og begrænsninger uddybes i dette afsnit og yderligere i artiklens sidste del.

Interpersonelt kan det være en udfordring, at værdier ikke er universelle. Omvendt er vi mennesker nødvendigvis forskellige, og universalitet betragtes ikke som et ideal, selvom mangfoldighed kan frustrere, og til trods for at den dominerende diskurs inden for organisation og ledelse har været præget af en anerkendende tilgang med fokus på harmoni og det, der samler, frem for et dialektisk forhold mellem netop det samlende samt udfordringer og modsætningsforhold, som ifølge Stacey har bidraget til et sådan ideal (Stacey ifølge Solsø og Thorup 2015: 68-69). Konkret kommer nødvendigheden til udtryk ved, at vi har forskellige roller i samfundet, der både skal udfyldes og udvikles, hvorfor forskellige interesser og prioriteter er en fordel, og hvorfor den dialektiske lingvistik er hensigtsmæssig i sit fokus på modsætninger i forsøget på at opnå en øget forståelse for og indsigt i disse.

En dynamisk dialektisk lingvistik bidrager til at skabe grundlag for en forståelse og indsigt kommunikationsparterne imellem eller til at italesætte modsætningsforhold modsat nødvendigvis at ville forandre status quo radikalt, hvilket ofte er implicit i den kritiske teoris fokus på forskellighed, hvor der i modsætningsforholdet antages at være en stærk og svag part, hvorfor der er behov for afsløring og revolution. I den dynamiske dialektiske lingvistikens perspektiv vil der ofte også være et asymmetrisk autoritets- eller magtforhold, men det er ikke en selvfølge, at der er en svag part, der skal forsvares med moddiskurser.

Det er en pointe, der stemmer overens med Staceys skelnen mellem formel og uformel magt, hvor den uformelle magt i en organisation kan ligge hos medarbejderne, der i dag har en reel mulighed for at modarbejde en leder og stille vedkommende i et dårligt lys (Stacey 2011: 133-134). I forlængelse heraf pointerer erhvervsforskeren Helle Hein (2013), at en leder ikke blot bliver en leder i kraft af sin titel og formelle magt, men ved at være én, som medarbejderne har tillid til og ønsker at følge (Hein 2013: 322). I den forbindelse fremhæves tillid som et vigtigt element (Ibid.).

Ovennævnte uformelle magteksempel er dog ikke universelt, da man kan forestille sig steder i verden, hvor det har alvorlige konsekvenser ikke at adlyde ledelsens ordre, hvorfor der er brug for et mere dynamisk perspektiv – dels på magt, dels på værdier og topos, fordi det er kontekstafhængigt, hvilke af vores modstridende værdier, der vejer tungest i en given situation. Overføres eksemplet med samfundsroller til organisationer, er der en kontekstafhængighed og deraf også et behov for et mere dynamisk perspektiv på roller. De forskellige topos og værdier kan bidrage til innovation på et plan, man sandsynligvis ikke havde opnået uden udvekslingen af - og mødet med - de forskellige erfaringer, og Brandi og Hildebrandt fremhæver, at flere virksomheder bliver afhængige af netop

mangfoldighed i deres kreative innovationsprocesser, hvor de kreative dynamikker og spændinger opstår, når man sætter personer sammen med eksempelvis forskellig uddannelsesmæssig baggrund (Brandt og Hildebrandt 2003: 24).

Sådan en proces kræver dog et miljø, der understøtter dette, for omvendt kan mangfoldigheden ifølge konsulent og forfatter Elisabeth Plum være en udfordring, når medlemmer arbejder parallelt af hinanden, fordi man enten ikke ønsker at forstå eller udfordre hinanden, eller fordi medlemmer helt modarbejder hinanden (Plum, Elisabeth: *Toptune dit team*, 2013). På baggrund af Staceys (2011) kritik af de dominerende ledelsesteorier herunder eksempelvis appreciative inquiry, vurderes det, at han ville bakke op om Plums erfaringer af faren ved ikke at ville eller ikke at have mulighed for at kritisere eller udfordre.

I forhold til Plums erfaring med modarbejdelse udtrykker Hein (2013) en ubevidst modarbejdelse som *at stå i vejen for hinandens kick*, hvilket dækker over, at hendes arketyper er drevet af nogle forskellige kick, som med Hodges' perspektiv bundes i værdier. Hun uddyber, at et organisationsmedlems søgen efter at nå sit kick kan forhindre en kollega i at nå hans eller hendes (Hein 2013: 320). En mere bevidst modarbejdelse, der dog kan bunde i gode intentioner, er, når Heins arketyper bliver missionerende ud i disse værdier (Ibid.: 318) og forsøger at påtvinge andre deres egne værdier. Dette kan forklares med inddragelse af Højrup's livsformteori (Højrup 2002: 418) og med det topos, vi befinder os i, som ikke nødvendigvis er det samme, som vores kollegas, der har andre sociale og faglige erfaringer, som vedkommende trækker på i situationen.

Højrup's livsformer er inspireret af Hegel og Marx og bygget op om problematikker, der er livsformernes særkende og adskiller dem fra de andre livsformers problematik, og disse problematikker og verdenssyn bygger på vidt forskellige værdier, hvorfor begreber fra én verden ikke uden videre kan overføres til en anden uden at føre til misforståelser (Ibid.: 419). Ifølge Højrup leverer livsformerne dog betydningsindhold til sprogets semantik, idet eksempelvis den dominerende betydning af fritid er hentet fra lønarbejderlivsformen, men tilføjes andre betydninger i andre livsformer (Ibid.).

Højrup kalder det etnocentrisk blindhed eller livsformcentrisme; at livsformerne har hver deres problematik, som livsformen bygger på; eksempelvis skel mellem arbejde og fritid eller et dagsværksbegreb og deraf principielt forskellig begrebslogik og semantik (Højrup 1995: 91). Etnocentrisk blindhed bygger dermed ikke på værdierne i den forstand, at ens egen livsform vurderes højere end andre, men ved at livsformerne har hver deres begrebsverden og dermed svært ved at begribe hinanden, fordi man fra én livsform må forstå andre gennem egne begreber, hvormed de andre livsformer fortolkes som afarter af ens egen (Højrup 2002: 419). Dette kan være en udfordring – også i en organisation – i forhold til kommunikationen med og mellem organisationsmedlemmerne.

Overføres Højrup's pointer til netop et organisatorisk perspektiv, giver det også en indsigt i, at vi på baggrund af topos ikke blot er forskellige, men også er udfordret i forhold til at sætte os i hinandens sted. Til Højrup's pointe tilføjes dog en tiltro til, at vi kan udøve empati gennem en indsigt i og for-

ståelse af hinandens værdier, men også en anerkendelse af, at det kan være svært – særligt i preskede situationer og for nogle mere end andre.

Eksemplificeringen inddrages for at fremhæve vigtigheden i at bidrage til den interpersonelle forståelse af, at vi har forskellige værdier, hvilket fordrer en indsigt i værdier og topos, og med afsæt i overvejelserne om modsætningsforhold og dynamikker, kontekstafhængighed og topos præsenteres udviklingen af en dynamisk dialektisk lingvistik.

På baggrund af ovennævnte overvejelser bevæger vi os væk fra den traditionelle og mere statiske dialektiske lingvistik, da det virker reducerende at skulle begrænse sig til ni kernemodsætninger og nødvendigvis at skulle analysere et relevant modsætningsforhold i en bestemt problemstilling på baggrund af de eksisterende kategorier frem for at inddrage logikkerne og det topos, de udgør, i forhold til netop dét modsætningsforhold, der er interessant i den givne problemstilling og uden implicit at beskrive et rigtig og forkert modsætningsforhold. Hermed understreges behovet for at anske problemstillinger situationelt.

Når det er sagt, kan der i kernemodsætningsmodellen være en relevant pointe i, at man bør se et modsætningsforhold i sammenhæng med mange andre. Dog vurderes det ikke længere som hensigtsmæssigt at begrænse sig til de ni eksisterende kernemodsætninger i kraft af en verden med globalisering og en hastig teknologisk og biologiske udvikling.

Hvornår, noget er en kernemodsætning frem for blot en væsentlig modsætning i den dialektiske lingvistik, er som nævnt svært at finde svar på, og det er her ikke lykkedes at finde en decideret definition ud over, at en kernemodsætning er universelt gældende – altså gældende for os alle – om end i større eller mindre grad igennem vores liv, hvoraf nogle kernemodsætninger i perioder vejer tungere, ligesom nogle generelt ikke kommer til at spille en større rolle, selvom de dog er til stede¹. Det er dermed svært at definere en kernemodsætning, og flere af de traditionelle kernemodsætninger vil i dag ikke blive betragtet som så fastlåste, som de fremstilles i modellen (Bang og Døør 2007: 66-85). Derfor er det hensigtsmæssigt at betragte modsætningsforhold, og hvorvidt disse er primære eller sekundære, mere dynamisk, da der kan argumenteres for, at også dette vil være situationsbestemt. Begreberne primære og sekundære modsætninger er hentet fra mangfoldighedsteori-en, hvor de primære er modsætningsforhold, der ikke eller kun med meget besvær kan ændres, og sekundære dækker over de, der er lettere at ændre på.

Kernemodsætningsmodellen fremhæver som nævnt eksempelvis køn som en kernemodsætning, hvilket dækker over modsætningerne mand og kvinde, frugtbar og ikke frugtbar m.v. (Ibid: 83-84), men denne kategori er mere nuanceret i dag end tidligere blandt andet med muligheden for at ændre køn, par af samme køn får børn, og der er køn, der placerer sig imellem det traditionelle mand- og kvinde-køn. For mange betragtes køn nok nærmere som en primær modsætning end en sekundær, men det er ikke hensigtsmæssigt at placere modsætningen i en statisk kategori, da køn kan være me-

¹ Efter samtale med Jørgen Christian Bang: Januar 2015

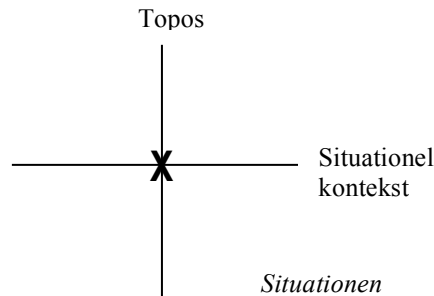
re eller mindre primært hhv. sekundært afhængigt af eksempelvis normerne i det samfund, man befinder sig i, vedkommendes helbred og/eller økonomi og dermed muligheden for at ændre køn, få børn mv.

En mere dynamisk måde at betragte modsætningsforhold på kan være at se dem på et kontinuum strækkende fra primær til sekundær, og hvor en modsætning placeres alt efter situationen og i forhold til andre relevante modsætningsforhold.

Primær modsætning Sekundær modsætning

*Illustration af dynamisk
modsætningsforhold*

Den givne situation vil dels afhænge af den situationelle kontekst; omgivelserne, ydre faktorer, ”her og nu”, dels af topos, som heller ikke er et statisk fænomen. Det kan eksemplificeres ved hjælp af Hodges’ eksempel med, at der løbende i os foregår en forhandling af værdier: På en køretur kan vi være drevet af en værdi, der handler om at komme sikkert frem ved at overholde reglerne, og af en værdi, der handler om at komme hurtigt frem ved at træde hårdere på speederen, og det er ikke sikkert, det altid er den samme værdi, der vejer tungest i alle transportsituationer (Hodges 2009: 632). Det afgørende er krydsfeltet mellem netop topos og den situationelle kontekst.



En anden løsrivelse fra den traditionelle dialektiske lingvistik er i forhold til at analysere på baggrund af logikker, der udgør topos, idet vi vil argumentere for, at det ikke hverken er nødvendigt eller hensigtsmæssigt altid at dele topos op i logikker, da de kan overlappe hinanden, og det ikke nødvendigvis øger indsigten at kunne skelne imellem hvilke logikker, der påvirker vores værdier mere i en bestemt situation. Det *kan* være relevant at skelne, så logikkerne udelades ikke fuldstændigt, men det forsøges at hive perspektivet et niveau op og brede det lidt længere ud end traditionelt set, hvorfor topos kommer i centrum og ikke nødvendigvis logikkerne, med mindre det vurderes som relevant for analysen.

Et andet perspektiv i forhold til topos er en inddragelse af eller perspektivering til psykologien overført til organisationsteorien, fordi det varierer, hvor bevidste og ubevidste vi er i forhold til vores

topos, hvoraf nogle værdier – eksempelvis politiske – kan være lettere at begrunde og føre tilbage til erfaringer og opdragelse i modsætning til andre eksempelvis fra vores opvækst og helt tilbage til vores første stadier af livet, som påvirker os, uden vi har nogle minder om, hvor påvirkningen stammer fra (Klein og Ket de Vries ifølge Stacey 2011: 141).

Pointen er ikke i kontrast til logikkerne, da man kan diskutere, hvorvidt disse påvirkninger er socio-logisk, biologisk eller ideologisk betinget – måske er det en blanding – men det er topos, den samlede effekt af den traditionelle tredeling af erfaring og betydningen af topos i den situationelle kontekst, vi lægger vægt på. Også følelser og såvel bevidste som ubevidste agendaer er en del af topos og vil med reference til Hodges' værdibegreb komme til udtryk i (forhandlinger af) handlinger.

Krydsfeltet mellem topos og den situationelle kontekst er et radikalt syn på selvet, som er en forståelse, der kan føres tilbage til den tyske filosof Hegels dialektiske filosofi, idet han er optaget af, hvordan selvet samtidig former og formes af det sociale (Solsø og Thorup 2015: 39). Det er en dialektisk eller paradoksalt tænkning, hvor man med Solsø og Thorups ord *ikke lokaliserer noget ensidigt i individet, men må forstå sociale fænomener som temporalt fremkommende i et paradoksalt forhold mellem individ og det sociale* (Ibid: 39). Med det sociale perspektiv lægges der op til en optagethed af, hvordan man som leder er formet af responser i modsætning til det mere ensidige perspektiv i det klassiske ledelsessyn, hvor ledere former bevægelserne i organisationer og ikke omvendt (Ibid.).

Hvis man skal tale om et formål med en mere dynamisk dialektisk lingvistik, er det at anerkende forskelle frem for at undertrykke dem, men også at betragte modsætningsforhold og forskelle som havende forskellig størrelse eller betydning alt efter konteksten og øvrige eksisterende modsætningsforhold, ligesom det afhænger af de involverede parter og deres topos. Et formål er ligeledes at pege på, at handlinger forbundet hermed er udtryk for en værdirealisering, der ligeledes kan analyseres med den dynamiske dialektiske lingvistik.

En fordel ved at se på modsætninger fordelt på et kontinuum er, at vi kan diskutere værdirealiseringen på baggrund af denne. Eksempelvis er en persons forsøg på at opnå work-life balance udtryk for en forhandling af forskellige værdier. På kontinuummet kan arbejde og fritid eksempelvis adskilles, uden der skal vælges et "enten-eller". Derimod kan man arbejde med dialektikken ud fra en både-og tankegang, og det kan variere, hvornår hvilke værdier vejer tungere på vægtskålen alt efter, om der er et spændende og krævende projekt på arbejdet, eller om barnet har fødselsdag. I andre tilfælde vil kontinuummet kunne være udtryk for, at der ikke foregår en klar skelnen mellem arbejde og fritid, der i højere grad flyder sammen. Kontinua frem for kernemodsætninger fremhæves som nyttige i betragtninger i forhold til at tale om gruppedynamikker og interaktion og kan sammen med den dynamiske dialektiske lingvistik:

- Gøre op med tanken, at det ene af to modsætningsforhold er det rigtige.

- Pege på krydsfeltet mellem topos og situationel kontekst som afgørende for værdirealiseringen og dermed, hvordan vi kan navigere i forhold til kontinuaene præsenteret indledningsvist i artiklen.
- Henlede opmærksomhed på, at selvom vi opnår en indsigt i værdier og topos, bliver situationen som sådan ikke mindre kompleks, men vi får mulighed at se forskelligheder og opnå en forståelse af, hvad de bunder i, hvilket bidrager til at kunne navigere i kompleksiteten. Selvom vi er opmærksomme på, at vi har forskellige værdier, som vi reagerer på baggrund af, er disse med henvisning til den etnocentriske blindhed dog ikke nødvendigvis lette at håndtere.
- Koncentrere opmærksomheden mere i forhold til topos og mindre i forhold til logikkerne som adskilte størrelser, fordi vi ikke nødvendigvis må skille erfaringer fra hinanden, med mindre det eksempelvis er nyttigt for at opnå en dybere indsigt i, hvorfor én værdi dominerer i en situation, da det måske trækker på nogle konkrete logikker, som det er interessant at betragte separat. Generelt er formålet i dette tilfælde dog at hæve overblikket og synsfeltet en anelse og brede perspektivet lidt længere ud, hvorfor krydsfeltet mellem topos og den situationelle kontekst er udgangspunktet for en analyse af eller dialog om, hvor vores værdier stammer fra, og hvilken betydning det har.

Nogle supplerende pointer om kompleksitet, rollemodeller og kommunikation

Staceys opgør med planlægningsparadigmet peger ifølge Solsø og Thorup på nogle andre essentielle evner hos en leder, end der typisk fremhæves, blandt andre lederens evne til at indgå i politiske relationer og evnen til at skabe indsigt i, hvad organisationsmedlemmer har af intentioner, ligesom det er en vigtig ledelsesmæssig evne at kunne reflektere over, hvorfor de øvrige medlemmer har netop disse intentioner og at kunne dele egne intentioner samt handle dygtigt i forhold til, hvor disse kan mødes og måske trække i samme retning (Solsø og Thorup 2015: 38). Også Hein (2013), som vi fremhævede i artiklens femte afsnit, fremhæver vigtigheden i at kende organisationsmedlemmerne, og hun skelner mellem primadonnaen, præstations-tripperen, pragmatikeren og lønmodtageren, fordi en leder bør reflektere over forskellige ledelses- og motivationsbehov.

I ansatsen til teorien om en Situationel Dialektisk Ledelse berører vi betydningen af kompleksitet og i dialektisk forhold hertil en anerkendelse af behovet for reducere, der indledtes i det fjerde afsnit. Dernæst kommunikationsperspektivet herunder et behov for rollemodeller og med inspiration fra Petersen (2000) betydningen af nær- eller fjernmiljø og til sidst de inddragede ledelsesperspektiver. Disse fire overordnede pointer fører videre til en dialektisk ledelse 2,0, herunder en sammenfatning af dialektiske lederegenskaber.

Nuancer forsvinder, når man forsimples verdenen, og ifølge Fischer er det uheldigt, når planlægning bygger på en blind tillid til muligheden for at regne ud, hvad der kan ske (Fisher 2012: 154). Kim

Leck Fischer er uddannet filosof, har undervist, været HR-chef og arbejder nu som konsulent med speciale i leder- og medarbejderudvikling, og i hans perspektiv bliver planlægning for ofte betragtet som "science" frem for guidelines eller huskelister, og forsøget på at kontrollere er irrationelt betinget og bygger ofte på en angst for mangel på kontrol samt antagelsen, at alternativet til planer er kaos (Ibid. 154-155). Dermed sker planlægning som "science" og ifølge Fischer ikke på baggrund af forskning og en reel effekt af kontrol og planlægning, men simpelthen fordi kontrol dulmer vores uro (Ibid.), hvilket er i tråd med Staceys opgør med planlægnings- og styringsparadigmet. Det understreger ligeledes pointen fra dialektisk ledelse om, at det er lettere at operere med absolutter end relativitet, og således føjes et behov for at praktisere ud fra en lineær kausalitetsopfattelse.

Også kommunikationsforsker Helle Petersen oplever, at mange ledere har svært ved at slippe den traditionelle årsag-virkning-tankegang, når de eksempelvis står over for et forandringsprojekt, hvor forandringen opfattes som en række stadier, det gælder om at styre rationelt (Petersen 2000: 34). Petersen betragter stadietænkningen som et godt støtteværktøj, når det gælder planlægning af kommunikationsindsatsen, men ser også mange begrænsninger i at ville styre og planlægge efter generelle opskrifter (Petersen 2000: 34).

Stacey (2011) henviser til uforudsigelige forudsigeligheder eller forudsigelige uforudsigeligheder i et forsøg på at gøre opmærksom på, at der er elementer, vi ved eller bør vide, vi ikke kan forudsige, og i tråd med Fischer er pointen ikke at undlade at forsøge at skabe rammer, men at være bevidst om kompleksiteten frem for at bilde sig selv ind, at man kan forudsige organisationer, der i Staceys perspektiv ikke bør betragtes som et system, men som bestående af mennesker med forskellige agendaer, der påvirker organisationens retning. En refleksion af disse hensigternes vekselvirkning og kompleksiteten tilføjer nuancer, vi ikke bør gå glip af, hvad enten vi vælger at forsimple verden indimellem eller ej.

Med alt den fokus på kompleksitet er det nærliggende at spørge, hvorfor det overhovedet er nyttigt at arbejde med reducere som Hein (2013), der deler medarbejderne i arketyper. Artiklen er stærkt inspireret af Staceys (2011) ledelsessyn og opgør med planlægnings- og styringsparadigmet, og ønsket om også at fremhæve at behovet for reducere er opstået på baggrund af en anerkendelse af det paradoks, at vi indimellem har behov for at kunne reducere verden for at rumme og overskue den, hvilket betragtes som en forudsætning for at kunne skabe rammerne for organiseringen. Reduktionen må dog ikke ske på bekostning af en anerkendelse af kompleksiteten, og målet med nuanceringen er ikke at skabe et statisk værktøj til ledelse og motivation af medarbejdere indeholdende en to-do-liste, men at øge lederens mulighed at kunne opnå en dybere forståelse af organisationsmedlemmerne i en given situation herunder også ledertyper samt at kunne bidrage til en øget forståelse *blandt* sine medarbejdere og hos kollegaer.

Hein fremstiller heller ikke sin forskning som en lavpraktisk to-do-bog, men fremhæver, at hendes teorier, modeller og værktøjer er tænkt som refleksionsrammer, der kan bistå lederen i at reflektere

over medarbejderens og arbejdets karakter (Hein 2013: 321). Ifølge Hein er den gode leder konstant reflekterende (Ibid.), og denne konstante refleksion forsøges der bidraget til med artiklen.

Ifølge teorien om komplekse interaktioner er det, en leder kan gøre at deltage engageret i interaktioner, der foregår. Strategier, visioner og mål er retoriske greb, der kan have en overbevisningskraft, som legitimerer handlinger og initiativer, som ledere søsætter (Solsø og Thorup 2015: 36-37). Medarbejdere vil gøre det, de finder meningsfyldt og relevant, og lederen kan ifølge Solsø og Thorup udvikle sin evne til at agere i det komplekse spind af interaktioner, men ikke styre dem med en usynlig hånd (Ibid.: 36). De fremhæver dog, at det ikke betyder, at planer og strategier bliver overflødige, sådan som Stacey er blevet fortolket, men at evnen til at forme intentioner og planer er en afgørende menneskelig kapacitet, som man dog ikke bør forestille sig, at alle bevægelser i organisationen følger (Solsø og Thorup 2015: 36). Denne fremhævelse harmonerer i øvrigt med Staceys egen behandling af strategier og planer som "second-order abstractions". Et begreb som netop tilfredsstillende behovet for at have og bruge strategier og planer, men som i øvrigt forholder sig til uforudsigelighed som vilkår (Stacey 2011).

Hein (2013) beskriver, at lederen bør kunne sætte sig ind i, hvordan en medarbejders vej til sit kick kan spænde ben for andre i deres forsøg på det samme, ligesom lederen bør bidrage til, at medarbejderne lærer at sætte ord på, når der bliver spændt ben for én ved i dialogen at henvise til kick'et frem for at blive personlig. For at opnå empati med forskellige typer af kick vurderes det endnu engang som relevant at perspektivere til Hodges' værdibegreb og overvejelserne i forhold til en dynamisk dialektisk lingvistik og dermed betragte alt, vi gør, som et slags artefaktniveau, der er udtryk for et dybere lag, hvor der foregår en forhandling af erfaringer, der bliver værdier.

Når vi perspektiverer oplevelser i organisationer til den dynamiske dialektiske lingvistik, øges sandsynligheden for at åbne op for en dybere indsigt i profilerne internt i organisationerne, hvilket muliggør en mere velovervejet intern kommunikation, hvad enten det er i forhold til den interpersonelle kommunikation generelt, den skriftlige kommunikation fra centralt hold eller via mellemledere som forandringsagenter eller rollemodeller.

Hvor ekstern kommunikation er en fortsættelse af markedsføringsteorien og dermed en ældre disciplin, som virksomhedskommunikationsfaget arbejder i forlængelse af, er det interne fokus noget nyere. Både forskere og ledere ser - og har i lang tid oplevet - fordelene ved at bidrage til en dialog med eksterne interessenter, og mange praktiserer at lære eksempelvis kunderne så godt at kende som muligt, så det bliver mere sandsynligt at kunne vælge emner, som også kunderne er interesserede i at deltage i en dialog om.

Entangled marketing, hvor kunderne er en del af innovationsprocessen af nye produkter, er populært som en måde til at inddrage kunderne og give dem et ejerskab (Fx Rosseau, Katrine: *Her er mændene bag reklamehistoriens næste kapitel*. Berlingske business, 2014), og mange kommunika-

tører forsøger at skabe interaktive hjemmesider m.v. og mulighed for en forholdsvis hurtig feed back, om end det ikke er alle virksomheder, der lykkes lige godt med kommunikationsindsatsen.

Under alle omstændigheder lærer en kommunikationsstuderende på en lang videregående humanistisk uddannelse som noget af det første, at det er vigtigt at vide, hvem der kommunikeres til og med og at reflektere over, hvordan der bedst indledes til en dialog, som parterne finder interessant. Dernæst er en pointe, at vi i dag ikke som sådan skelner mellem intern og ekstern kommunikation som to separate størrelser, der kan holdes adskilt, hvilket er fornuftigt i forhold til i lige så høj grad at tænke på ekstern kommunikation som en autokommunikativ indsats, og fordi det vil kunne opfattes som utroværdigt, hvis der udtrykkes en forskellig identitet alt efter, i hvilken retning der kommunikeres; om det er ”i” eller ”ud af” organisationen.

Ligesom rammerne for dialog med eksterne interessenter varierer, kunne det være interessant i højere grad også at tænke på organisationsmedlemmerne som en heterogen gruppe, hvormed det ikke nødvendigvis altid er mest hensigtsmæssigt at praktisere massekommunikation internt, ligesom det generelt bliver nødvendigt for lederen i højere grad at gøre sig bevidst, hvem han eller hun har en dialog med, hvad omstændighederne er, og hvad det betyder for mulighederne i samt krav til den interpersonelle kommunikation.

Den interne markedsføring er dog så nyt et område, at ikke mange i forskningsverdenen har beskæftiget sig meget med det, og det interne perspektiv indledtes først i 1984, da Carlzon fra flyselskabet, SAS, introducerede service management-genren, der går ud på, at man bør sælge sit budskab til medarbejderne, der er i kontakt med kunderne, før de kan sælge det videre til kunderne, og at de skulle have større råderum og mere ansvar end tidligere set (Carlzon 1985: 30-35, 6-12). Pointen med medarbejderfokus er relevant i forhold til den situationelle dialektiske ledelse med sit fokus på at henvende sig til og lede medarbejdere forskelligt, og med et dynamisk dialektisk lingvistisk perspektiv øges fokus på og muligheden for en forståelse for de interne dialogparter. Betydningen af intern kommunikation uddybes med inspiration fra Petersen (2000), og hun stiller spørgsmålet: *Hvordan gør man så? Hvordan kommunikerer man bedst muligt organisationsforandringer ud til medarbejderne?* (Petersen 2000:36).

Artiklen tager ikke isoleret udgangspunkt i ledelse og kommunikation i forbindelse med en forandringsproces, men i ”hverdagsledelse”, hvilket dog sættes i citationstegn, da hverdagen i organisationer både rummer rutiner, men også udvikling og bevægelse, idet moderne organisationer eksisterer i et konstant flow af forandringer, og der hver dag foregår interaktion mellem medarbejdere og deraf fortolkninger og forhandlinger af, hvordan man skal forholde sig til, hvad der sker.

Organisationer er ikke i stilstand, men undervejs, hvorfor Petersens tanker om forandringskommunikation vurderes som relevante at inddrage. Det kan være svært at overskue, hvad en organisation er på vej imod, da man sjældent når et mål, før organisationen påvirkes af nye input fra omverden, interessenter og medarbejdere, hvorfor der kan være en usikkerhed blandt medarbejderne, hvor

kommunikation vil være afgørende for en følelse af ro og stabilitet. Ifølge Petersen er den ideelle kommunikationstilgang hverken top-down, som er den traditionelle styringsopfattelse, mange ledere tyer til, hvor ledelsen eksempelvis tager initiativ til samt formulerer og præsenterer visioner og mål, hvorefter de kontrollerer processen, eller bottom-up, hvor ledelsen inddrager et bredere udsnit af medarbejderne, når eksempelvis vision, værdier og mål fastlægges i forbindelse med et projekt (Ibid.: 34-35).

Med sit klare ledelsesperspektiv hæmmer top-down tilgangen ifølge Petersen ofte gennemslagskraften, fordi medarbejderne ikke bliver tilstrækkeligt personligt involveret i forandringen, og mange ledere fortolker budskaber og forandringer ind i deres eget univers, så deres egne interesser ikke bliver truet (Ibid.: 35). Med bottom-up tilgangen er der ifølge Petersen den udfordring, at den i mange tilfælde er for idealistisk, tids- og ressourcekrævende, hvorfor det i praksis kan blive en meget langstrakt affære og svært at håndtere. Hun pointerer, at en bottom-up metodik i sin rene udgave kan risikere at resultere i, at de budskaber og værdier, som medarbejderne arbejder i retningen af, ikke hænger sammen med virksomhedens overordnede mål. Derfor anbefaler Petersen en kombination af de to; ledelsesstyring og medarbejderinddragelse. (Ibid.: 35)

Med sin forskning konkluderer hun, at en stærk ledelse dog ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at alle beslutninger træffes centralt og dermed står i modsætning til medarbejderinddragelse, men derimod at ledelsens evne til at sætte rammerne for eksempelvis et projekt bidrager til at involvere medarbejderne aktivt, hvorefter der så bør være råderum til, at medarbejderne kan udfolde sig individuelt og kollektivt. Dette stiller krav til lederens kommunikative evner, fordi det kræver, at ledelsen forstår at formidle ideer og visioner videre til medarbejdere på en overbevisende måde, så de har lyst til at videreudvikle disse (Ibid.: 36). Som det fremgår af topos i inddragelsen af den dynamiske dialektisk lingvistik, drages organisationsmedlemmer ikke af det samme, hvormed der heller ikke kan sammenfattes ét godt råd til at skabe *overbevisende* kommunikation.

Ovennævnte dialektiske overvejelser peger nemlig på, at der ikke er én tilgang, der er hensigtsmæssig, men at lederen og ledelsen som nævnt indledningsvis må kunne skrue op og ned for den varme og kolde hane og dermed tilpasse ledelses- og kommunikationsindsatsen situationen. Petersen er heller ikke ude af trit med hverken Fischer eller Stacey i og med, at hun fremhæver at sætte rammerne og åbner op for en accept af, at det, der efterfølgende sker, afhænger af medarbejderne, der arbejder videre med ideerne.

Nogle pointer fra Petersens forskning i forandringskommunikation, der er relevante at inddrage, selvom artiklen omhandler dialektisk ledelse og kommunikationen i det hele taget, knytter sig til Hildebrandt (Hildebrandt ifølge Petersen 2000: 37) og Larkin & Larkin (Larkin og Larkin ifølge Petersen 2000: 38). Kommunikation opfattes ifølge Hildebrandt som ét af flere midler til at begrænse iboende modstand mod forandring (Hildebrandt ifølge Petersen 2000: 36):

”I forbindelse med fornyelsesprojekter handler kommunikation i høj grad om at informere om ændringsprocessen samt hjælpe organisationen til at forstå logikken i og behovet for ændringerne.”
(Hildebrandt et al, 1997: 117).

På baggrund af sin forskning fremhæver Petersen i tråd med citatet fra Hildebrandt en liste over forhold, som organisationsmedlemmer ønsker kommunikeret i forandringssituationen:

- 1) En forståelse for nødvendigheden af at forandre,
 - 2) formålet med projektet,
 - 3) potentialet for virksomheden samt visioner for medarbejderne,
 - 4) medarbejdernes fremtidige rolle og muligheder og
 - 5) opnåede resultater
- (Petersen 2000:37).

Disse overvejelser kan overføres til den moderne organisation i konstant flow af forandring, omend der kan sættes spørgsmålstejn ved det ensidige fokus på at kommunikere nedad i organisationen og deraf ringe fokus på dialog og betydningen af at blive hørt som medarbejder og have indflydelse i forbindelse med usikkerheden, der kan være forbundet med det konstante flow, der opleves i organisationer, ligesom det er hensigtsmæssigt at perspektivere til Staceys fokus på medarbejdernes magt (Stacey 2011). Det er relevant at overveje den uformelle magt, særligt i forbindelse med at det konstante flow betragtes som en forudsætning.

Petersen inddrager desuden Larkin og Larkins tre krav til forandringskommunikation i store virksomheder, der ligeledes kan overføres til hverdagens flow af forandring i moderne organisationer:

- 1) Communicate directly to supervisors
 - 2) Use face-to-face communication og
 - 3) Communicate to relative performance of the local work area.
- (Larkin & Larkin ifølge Petersen 2000:38)

Det første krav går ud på, at man gør det nederste lederlag til en privilegeret målgruppe for topledelsens budskaber, fordi det ikke betragtes som værende kommunikationen i sig selv, der påvirker medarbejdernes adfærd, men at det er nærmeste leder, der kan have den indflydelse. Ifølge Petersen fremhæver Larkin & Larkin ikke førstelinjeledere udelukkende som kommunikationskanaler. Det handler om at springe de højere mellemliderlag over og kommunikere direkte med supervisors, fordi de ifølge Larkin og Larkin fungerer som opinionsdannere (Larkin & Larkin ifølge Petersen 2000: 38).

Tanken stammer fra det, Petersen beskriver som et af de vigtigste værker på kommunikationsfronten, Everett Rogers' *Diffusion of Innovations* (1983), og Rogers' ideer udspringer af hendes forskning om forandringskommunikation i ulande, hvor man har forsøgt at kommunikere vigtige bud-

skaber til lokalbefolkningen via eksperter og professionelle præsentationer. Det havde ingen positiv effekt, fordi befolkningen ikke kendte eksperterne og ikke havde nogen tiltro til *de fremmede*, som i deres øjne brugte svære termer og ikke havde respekt for landets traditioner. Rogers' konklusion var således, at lokale opinionsdannere skulle kommunikere ansigt til ansigt med indbyggerne og fungere som forandringsagenter (Petersen 2000: 38-39).

Larkin og Larkin har overført tankegangen til organisatoriske forandringsprojekter (Ibid.: 39), og tanken er nu at overføre den til Situationel Dialektisk Ledelse. Denne interne markedsføring stiller krav til en troværdig kommunikation, da ikke alle førstelinjeledere vil kunne kommunikere alle budskaber gennem verbal og visuel kommunikation alene. Kommunikation i denne henseende handler også om at være rollemodel og selv kunne eksistere i de værdier, der kommunikeres til de øvrige medarbejdere, da det ellers vil fremstå utroværdigt.

Et eksempel i den forbindelse er den mandlige nærmeste leder på en arbejdsplads med mange mænd, der skal kommunikere budskabet, at mænd må og bør tage sig tid til at gå på barsel, og som forsøger at kommunikere dette ud med en planche og et manuskript fra kommunikationsafdelingen, men ikke har holdt barselsorlov efter fødslen af nogle af sine tre børn. Pointen er ikke, at lederen ikke kan formidle budskabet, men han bliver nødt til at gøre det på en mere troværdig måde end den nævnte, da han ellers ikke vil være effektiv som forandringsagent.

Selve begrebet forandringsagent er dog ikke så relevant i forbindelse med den dialektiske ledelse i almindelighed, idet Petersen definerer forandringsagenter som *medarbejdere, som ved et særligt engagement støtter implementeringen af et forandringsprojekt* (Petersen 2000: 44), hvilket er en bred, men i dette henseende alligevel for begrænset definition, fordi den begrænser sig til centralt planlagte forandringsinitiativer. Fortsat er kritikken af Petersen desuden, at der er fokus på kommunikation nedad i organisationen frem for på dialog, om end det er med fokus på kommunikation til interne målgrupper frem for én stor masse og med en accept af, at ikke alle nødvendigvis bør udsættes for den samme interne information og informationsmængde.

Petersen argumenterer dog for, at hun – og Larkin & Larkin - bevæger sig væk fra top-down tilgangen ved at pointere, at værdier ikke skal kommunikeres, men leves, og at man i stedet for at forandre værdier skal forandre adfærd, fordi adfærdsændringen kommer før værdiændringen. Hun lægger yderligere afstand til top-downmetodikken ved at udfordre Scheins ledelses- og kulturperspektiv, omend Scheins kulturbegreb og den ledelsesmæssige normative tilgang, hvor kultur er en variabel enhed, der er manipulerbar, er udgangspunktet for hendes afhandling (Ibid.: 39-42). Med kritikken nærmer Petersen sig en interaktionstankegang, men med en forventning om, at ledelsen har forholdsvist meget magt.

Fremfor forandringsagent kunne rollemodel eller forgangsmand, være et hensigtsmæssigt begreb for en projektleder eller nærmeste leder, der har til opgave troværdigt at formidle et budskab til medarbejderne. Dertil tilføjes et interaktionsperspektiv med fokus på dialog og en accept af et even-

tuelt behov hos medarbejderne for inddragelse, hvor behovet, som det fremgår af nuanceringerne af arketyper, vil variere. En definition kunne derfor lyde sådan:

En rollemodel er en nærmeste leder, der formidler organisationens værdier og deraf projekter og budskaber til medarbejderne ved selv at udleve og/eller på troværdig vis at kommunikere disse til den interne målgruppe samt inddrager, lytter til og inspirerer medarbejderne.

Dog er den formelle magt alene ikke nok til, at en nærmeste leder vil blive accepteret som rollemodel, for ifølge Stacey (2011) definerer medarbejderne i mindst lige så høj grad som lederen lederens rolle. Hein fremhæver i øvrigt, at især ledere af højtspecialiserede medarbejdere kun har den magt, de giver én (Hein 2013: 322), hvilket sandsynligvis er en betragtning, der kan overføres i forhold til at blive accepteret som rollemodel. Hun uddyber, at tillid er afgørende for, om de højtspecialiserede kvitterer med deres følgeskab, og at følgeskab ikke er noget, man kan styre eller regelsætte sig til, hvorfor det kræver konstant refleksion over, hvad der skal til, før forskellige medarbejdere kvitterer med netop følgeskab (Ibid.).

Med henvisning til den dynamiske dialektiske lingvistik og den variation af hensigter, mål og behov, der eksisterer hos den enkelte afhængigt af situationen, kan den perfekte rollemodel ikke på forhånd defineres, da det vil afhænge af, hvem vedkommende ønsker at blive accepteret som rollemodel af. På baggrund af ovennævnte diskussion vurderes de vigtigste elementer i at kunne accepteres som rollemodel dog som troværdighed, inspiration og interaktion, og balancen er at få det lokale og centrale kommunikationsperspektiv, til at gå op i en højere enhed samtidig med, at (magt)fordelingen mellem det lokale og centrale perspektiv vil variere alt efter, om ledelsen påvirkes – eksempelvis *udefra* - til at tage nogle beslutninger på organisationens vegne, der gerne skal vinde accept i organisationen, eller om der er mulighed for inddragelse af medarbejdere tidligt i beslutningsprocesserne – eller om medarbejderne har agendaer, de forfølger, som bidrager til flowet i organisationen.

Martin repræsenterer ifølge Petersen antagelsen, at organisationen som helhed er kulturen; der er ikke konsensus om én kultur (Martin ifølge Petersen 2000: 43). Den er derimod karakteriseret ved flertydighed og opfattes som en social konstruktion, og organisationskultur studeres ud fra subkulturer, hvorfor differentiering er et nøglebegreb, og ledelsen kan ikke styre kulturen (Ibid.). Schein repræsenterer antagelsen, at kultur er noget organisationen har fra grundlæggeren og fører videre til nye organisationsmedlemmer, ligesom nye medlemmer og ledere kan tilføje nye antagelser og værdier (Schein ifølge Petersen 2000: 39).

Disse to perspektiver på organisationskultur overfører Petersen til sine to perspektiver på forandringskommunikation, det *lokale* og *centrale* perspektiv (Petersen 2000: 43). I det lokale perspektiv inspireret af Martins kulturperspektiv er den sociale interaktion i nærmiljøet eller subkulturerne det primære, og ifølge Petersen er ytringen om, at værdier ikke primært bør kommunikeres, men leves, i tråd med Martins antagelse, at kultur er noget, organisationen *er*. I det centrale perspektiv på

kommunikation inddrages Scheins kulturperspektiv, og her er antagelsen, at ledelsen eksempelvis gennem valg af sprogbrug kan forandre medarbejdernes måde at tænke og handle på (Ibid.: 43).

Petersens perspektiver på forandringskommunikation overføres til kommunikation i forbindelse med dialektisk ledelse i det hele taget – fortsat på baggrund af antagelsen, at moderne organisationer oplever et konstant flow af forandring. Dermed betragtes kommunikationen på to planer: Lokalt i nærmiljøet og centralt på det højere ledelsesniveau, hvor der er behov for forskellige overvejelser i forbindelse med kommunikationsindsatsen, hvilket er i tråd med den dialektiske bevidsthed.

Ifølge Petersens forskning vil medarbejdere høre de vigtigste budskaber fra nærmeste leder og ikke kun læse om det i medarbejderavisen eller overhøre det i kantine (Ibid.: 142), hvorfor det lokale perspektiv er væsentligt. Det stiller krav til den interpersonelle kommunikation, hvorfor det er relevant for den nærmeste leder, rollemodellen, at kunne skelne mellem de interne målgrupper fremfor at henvende sig til alle medarbejdere og indbyde alle medarbejdere til dialog på de samme præmisser. Ifølge Petersens forskning er der dog mange eksempler på, at linjer kortsluttes ved, at de øverste ledere selv informerer medarbejdere, hvilket, meget (ifølge Petersen) tyder på, har den konsekvens, at mellem- og førstelinjeledere bliver mindre aktive (Ibid. 147).

I forlængelse heraf fremhæves Meads optagethed af forholdet mellem det generelle og det partikulære samt det råderum, ledere og andre i en organisation har (Mead ifølge Solsø og Thorup 2015: 102). Ifølge Mead er det nemlig muligt for især magtfulde individer som ledere intentionelt at designe det generaliserende og eksempelvis formulere en implementering af en bestemt arbejdsform i organisationen. Partikulariseringen af det generaliserede mønster involverer dog samspillet mellem mange menneskers intentioner og værdier, og det er et samspil, der ikke kan designes (Ibid.). Det betyder, at den løbende genfortolkning af det generaliserede mønster og deraf konkrete udformning af samarbejdet emergerer som resultat af den mening, der opstår i interaktionen i processerne af partikularisering over tid.

Ifølge Solsø og Thorup er netop den pointe afgørende for teorien om komplekse interaktioner, fordi den peger på, at mange af de tanker, vi gør os om at "styre" processer, viser sig at være endnu mere komplekse, end det typisk antages (Ibid.). De samme overvejelser er interessante i et kommunikationsperspektiv, idet det er relevant fra centralt hold at gøre sig nogle overvejelser i forhold til kommunikationsstrategien, og det er hensigtsmæssigt at have en rollemodel, der bør kende den interne målgruppe så godt som muligt for at opnå en øget indsigt heri og på den baggrund komme med realistiske bud på de kommende reaktioner på kommunikationen for dermed at øge sandsynligheden for at indlede til en hensigtsmæssig dialog og i bedste fald skabe medvind for nye tiltag i organisationen.

Solsø og Thorup fremhæver dog, hvordan teorien om komplekse interaktioner går et skridt videre og forholder sig til, hvad der sker, *når det generaliserede mønster partikuleres, og forskellige for-*

tolkninger og intentioner skaber den kompleksitet, som lederen med sin respons skal navigere i (Ibid.). For hvad sker der egentligt, når planen møder omverden? I den forbindelse oplister Solsø og Thorup tre spørgsmål, de vurderer relevante for ledere at tænke over, og som med fordel kan inddrages i forbindelse med overvejelser af samspillet mellem det centrale og lokale kommunikationsperspektiv:

”Hvordan genkendes forholdet mellem det generelle og det partikulære i hverdagen?
Hvad kunne være konkrete eksempler på det generelle mønster, som i den konkrete partikularisering leder til overraskende oplevelser i praksis?
Hvad bliver vigtigt for ledere med denne opmærksomhed på forholdet mellem generaliserede mønstre og partikulære praksisser?”
(Solsø og Thorup 2015: 103)

Med afsæt i ovennævnte afsnit er det ikke simpelt at svare på Petersens spørgsmål: *Hvad gør man så? Hvordan kommunikerer man bedst muligt?* Dels fordi ledere håndterer og vurderer betydningen af kommunikation forskelligt (Ibid. 147), men også fordi det er pointer til refleksion fremfor en egentlig fremgangsmåde, der fremhæves som hensigtsmæssig, og fordi organisationsmedlemmer, reagerer forskelligt på usikkerhed og forandring, har forskellige mål og behov, og som mennesker har forskellige værdier og personlighedstræk – alt sammen afhængigt af situationen.

Med Fischers perspektiv forstærkes pointen, at vi i det hele taget ikke kan nøjes med at vurdere de mennesker, der er involverede eksempelvis i et succesfuldt teamsamarbejde, men også må inddrage omgivelserne, hvilket Fischer illustrerer med det at holde en fest. Vi kan ikke tvinge hyggen frem, men indirekte forsøge at skabe de rette betingelser i form af egnet lokale, god mad, musik, og hvad der ellers hører sig til, men den gode stemning er et komplekst fænomen, hvilket dog ikke betyder, at vi giver op på forhånd (Fischer 2012: 152-153).

Med hans egne ord gør vi noget, *der sandsynliggør det, vi ønsker; vi leder festen* (Ibid. 153). Hein vil sandsynligvis være enig i, at vi ikke isoleret kan se på et menneske for at forstå og placere dette, da vores handlinger også er situationsbestemte, selvom arketyper ifølge Hein er rodfæstet i os, hvormed vores handlinger både er situationsbestemte og afhænger af vores personlighed (Hein 2013: 44-45). Omverden, situationen og erfaringer spiller i disse perspektiver både ind på menneskers adfærd, på processer og resultater.

I samme spor diskuterer Rosenzweig lederes - og særligt topledere - indvirkning på en virksomheds succes og konkluderer, at de fleste ledere bliver rost for ting, som de ikke havde den store indflydelse på (såsom at festen rent faktisk blev hyggelig og stemningsfyldt), men også bliver synde-buk uden reelt at være årsag, og at lederens betydning i det hele taget er stærkt overvurderet (Rosenzweig ifølge Fischer 2012: 151). Ifølge Fischer er den generelle opfattelse endnu, at ledelse udøves af en person med en formel magt, selvom mere og mere forskning peger på, at ledelse må betragtes som et kompliceret samspil (Fischer 2012: 151).

Hein lægger sig ikke fuldstændigt op ad den traditionelle forestilling om den formelle magt som den altafgørende, idet hun som beskrevet pointerer, at lederen nødvendigvis må være én, som organisationsmedlemmerne har lyst til at følge, hvilket ikke blot sker i kraft af den formelle magt, men afhænger af andre faktorer herunder tillid (Hein 2013: 322). Hendes ledelsessyn er dog med en traditionel ”oppefra-ned-vinkel”, hvor lederen er objektiv, har et overblik, kan iagttage medarbejderne og indtage rollen som antropolog, hvilket hun foreslår som et led i ledelsesstrategien (Hein 2013: 325-326). Det er et scenarie, Stacey ville anfægte, idet han ikke anerkender lederen som objektiv (Stacey ifølge Solsø og Thorup 2015: 36).

Petersen bevæger sig lidt nærmere en interaktionstankegang med sin cen-lok strategi og henviser til Borum, der angriber grundlaget for den strukturelle, lineære og ledelsesstyrede opfattelse, og som argumenterer for en alternativ tilgang, hvor processer forstås som komplekse, anarkistiske og lokalt betingede (Borum ifølge Petersen 2000: 24), men med en forventning om, at topledelsen kan mere, end eksempelvis Fischer medgiver. Dermed repræsenterer Petersen fortsat en udgave af oppefra-ned tankegangen, hvor mellemlederen skal oversætte kommunikationen fra topledelsen til medarbejderne, omend der er fokus på interne målgrupper og lokal oversættelse af kommunikation (Petersen 2000: 39).

Af ovennævnte ledelsessyn lægger det i denne artikel sig tættest op ad Staceys beskrivelse af lederen som refleksiv deltager, og her tilføjes Solsø og Thorups fremhævelse af, at lederen kan betragtes som mere magtfuld på den måde, at en leder har større mulighed for at udøve indflydelse, fordi vedkommende har en formelt stærkere position til at overtale, og fordi ledere ofte interagerer med flere organisationsmedlemmer, end de øvrige medlemmer gør (Solsø og Thorup 2015: 37-38). Dog styrer end ikke ledere de responser, der kommer på deres ageren.

En ansats til teorien om Situationel Dynamisk Ledelse

Indledningsvist i artiklen blev paradokserne i ledelse fremhævet, og de suppleres nedenfor med lederegenskaber, selvom det blev påpeget, at man ikke uden modsigelser kan opliste lederegenskaber, fordi der altid vil være en plus- og en minusside.

Listen nedenfor er i sig selv ikke skaber af succes blot ved, at man kan krydse alle egenskaberne af hos en leder. Det dialektiske mindset bidrager med en bevidsthed om, at det handler om at kunne skrue op og ned for den kolde og varme hane og – i tråd med at bevæge sig på kontinuerne med paradokser i ledelse – om at vurdere, hvilke egenskaber, der i situationen bør være mere fremtrædende og tilbageholdene. På samme måde som paradokserne i ledelse kan egenskaberne være modsætningsfyldte og udgør ikke en udtømmende liste.

Lederen:

Rummer mangfoldighed, er tillidsvækkende og seriøs

- Først og fremmest fremhæves en bevidsthed om mangfoldigheden i de interne målgrupper for at gøre sig bevidst, at forskellige typer af medarbejdere i organisationen ledes og motiveres forskelligt, hvilket kan give interpersonelle udfordringer i gruppedynamikker, hvorfor der er behov for en dialektisk tænkning og eksempelvis arketypeteori som værktøj til at navigere i disse udfordringer.
- Lederen bør være tillidsvækkende og tage et eventuelt kald alvorligt, så medarbejdere kan lægge netop deres kald i hænderne på lederen, men uden at negligere andre medarbejderes ønske om balance mellem arbejde og fritid.

Er beslutsom, sætter rammer, er formidlende, inspirerende, troværdig og realistisk

- En leder må nødvendigvis være én, som organisationsmedlemmerne har lyst til at følge, hvilket ikke blot sker i kraft af den formelle magt, men afhænger af andre faktorer herunder tilliden fremhævet ovenfor og i dialektisk forhold hertil ved at kunne tage nogle beslutninger og sætte rammerne for projekter og arbejdsopgaver, som medarbejderne kan udfolde sig inden for.
- Lederens evne til at sætte rammerne for eksempelvis et projekt bidrager til at involvere medarbejderne aktivt, hvorefter der så bør være råderum til, at medarbejderne kan udfolde sig individuelt og kollektivt, hvilket stiller krav til lederens kommunikative evner, fordi det kræver, at ledelsen forstår at formidle ideer og visioner videre til medarbejdere på en overbevisende måde, så de har lyst til at videreudvikle disse.
- Formidlingen stiller krav til den interpersonelle kommunikation, hvortil det er relevant for den nærmeste leder, rollemodellen, at kunne skelne mellem de interne målgrupper frem for at henvende sig til alle medarbejdere og indbyde alle medarbejdere til dialog på de samme præmisser.
- Strategier, visioner og mål som primært retoriske greb, der kan legitimere handlinger og initiativer, betyder ikke, at planer og strategier bliver overflødige, men derimod at evnen til at forme intentioner og planer er en afgørende menneskelig kapacitet, omend lederen ikke bør forestille sig, at alle bevægelser i organisationen følger disse intentioner.

Har overblik og prioriterer kommunikation

- Lederen bør være rollemodel og kunne oversætte budskaber ”opad”, ”nedad” og ”på tværs” i organisationen.

- I forhold til den øverste ledelse er det vigtigt at være bevidst om samspillet mellem det centrale og lokale kommunikationsperspektiv, da linjer ofte kortsluttes ved, at de øverste ledere selv informerer medarbejdere, så førstelinjeledere bliver mindre aktive og ikke bliver udnyttet som de mulige rollemodeller, de udgør. Lederen bør spørge sig selv: *Hvad bliver vigtigt med en opmærksomhed på forholdet mellem generaliserede mønstre og partikulære praksisser?*
- De øverste ledere bør anerkende betydningen af kommunikation og klæde førstelinjeledere, heraf mange rollemodeller, på til at formidle budskaber troværdigt i organisationer gennem viden om oversættelse, relevansformidling og indsigt i interne målgrupper, da der er en tydelig sammenhæng mellem ringe fokus på kommunikation hos topledelsen og førstelinjeledere, der ikke ved nok om netop kommunikation og dermed ikke tager kommunikationsindsatsen alvorligt i deres rolle som nærmeste leder og ofte rollemodel.

Er social, engageret og har situationsfornemmelse

- Ledere bør interagere med mange organisationsmedlemmer, da netværk støtter op om den praktiske betydning af den formelle magt.
- Ledere bør deltage engageret i interaktioner og udvikle sine evner til at agere i det komplekse spind af interaktioner og bør ofte have en fornemmelse af, hvilken respons vedkommendes gestus bliver mødt af.

Er empatisk og reflekteret

- Ledere evner at indgå i politiske relationer og skabe indsigt i medlemmernes intentioner samt reflektere over, hvorfor organisationsmedlemmerne har netop disse intentioner.
- Ledere kan dele egne intentioner samt handle dygtigt i forhold til, hvor disse kan mødes med medlemmernes og måske trække i samme retning.
- Lederen er empatisk i forhold til at vide, at og hvorfor det er svært at sætte sig i andres sted, men også i forhold til at bidrage til empatien og forståelse internt i organisationer, hvorfor lederen bør kunne sætte sig ind i forskellige organisationsmedlemmers forskellige og forhandlende værdier. Hertil fremhæves den dynamiske dialektiske lingvistik som et redskab til refleksion.

Er italesættende, opmærksom og tydelig

- Lederen bør også kunne sætte sig ind i, hvordan en medarbejders vej til sit kick kan spænde ben for andre i deres forsøg på at opnå deres, ligesom lederen bør bidrage til, at medarbejderne lærer at sætte ord på, når der bliver spændt ben for vedkommende ved i dialogen at henvise til kicket frem for at blive personlig.

- Lederen kender til ubevidste gruppeprocesser og grundlæggende antagelser og anerkender eksistensen af disse for at kunne skabe sig et nogenlunde indtryk af, hvor meget de ubevidste påvirkninger fylder. Lederen gør sig bevidst om gruppedynamikker, samt hvad der kan påvirke disse positivt og negativt, hvortil det er nyttigt at gøre sig nogle overvejelser omkring, hvad der sker, når forskellige typer af ledere og følgere mødes.
- Lederen bidrager med sikkerhed og tydelighed, så sofistikerede grupper ikke provokeres til at blive grupper, der reagerer på baggrund af grundlæggende antagelser. Ledere rummer medlemmernes nervøsitet og svarer på disse, så vedkommende bidrager til en atmosfære, hvor det er muligt at overkomme forsvarsmekanismerne og undersøge virkeligheden frem for at skabe fantasier og fjendebilleder – og facader. Heri ligger et paradoks: At være troværdig og tillidsvækkende, men ikke nødvendigvis hele tiden indvie i alle bekymringer og overvejelser i forhold til fremtiden.
- Lederen bør kunne indgå i dialog med medarbejderne om modsætninger i et team, og hvordan det bidrager til innovationen. Alternativt at italesætte udfordringerne ved gruppesammensætningen, og hvorfor samarbejdet ikke fungerer - enten for at arbejde på dette eller sammensætte et nyt team.
- Lederen anerkender, at ikke alle gruppematch er gode, at der i organisationen kan være bedre relationer ud af et team end et andet internt og er også opmærksom på sin egen rolle heri.

Er selvbevidst

- Lederen viser interesse og engagement og er opmærksom på, hvad vedkommende udtrykker og udstråler, da lederen stort set egenhændigt kan bidrage negativt til gruppedynamikken, selvom det ikke er hensigten, hvad enten man viser for lidt eller stor interesse i et projekt eller en medarbejder/medarbejdergruppe.

Egenskaberne er sammenfattet på baggrund af diskussionerne løbende i artiklen, og nedenfor opsamles nogle udvalgte pointer:

Højrup tilføjer, at mangfoldigheden er kulturelt og historisk betinget og fremhæver, at en årsag, til at mangfoldighed i organisationer kan være en udfordring, er, at vi betragter andre livsformer fra vores egen livsforms perspektiv. Så selvom vi ikke nødvendigvis vægter vores egen livsform som den vigtigste og mest rigtige, fortolkes andres handlinger ud fra vores egne værdier. Livsstilscentrismen stiller krav til lederens empatiske og kommunikative evner.

På et kollektivt niveau i organisationen vil udfordringerne heri eksempelvis komme til udtryk i samarbejdet mellem medarbejdere, der har forskellige behov og værdier, hvilket kan have konse-

kvenser for medarbejdernes trivsel og afdelingens innovationspotentiale, hvilket blandt andet stiller krav til lederens politiske evner.

Et væsentligt bidrag er nemlig i forhold til at fremhæve situationsafhængigheden i ledelse og i forhold til værdirealisering blandt medarbejdere. Som det blev konkluderet i udviklingen af den dynamiske dialektiske lingvistik i femte afsnit, påvirkes organisationsmedlemmer og gruppedynamikker af situationen, der i artiklen defineres som krydsfeltet mellem *topos*, som er de erfaringer og værdier, man har med i rygsækken, og den *situationelle kontekst*, der er elementer i organisationsmedlemmernes omverden. Eksempelvis kan forandring være det dominerende i en situation, hvilket ofte vil øge graden af usikkerhed og tvetydighed og dermed også nervøsiteten, hvilket kan udlede ubevidste processer og regression til infantil adfærd, hvor grupper reagerer på baggrund af grundlæggende antagelser fremfor at være sofistikerede grupper.

Om forandring i en given situation er en af de mere dominante variabler vil variere, men ifølge Stacey vil der oftest være en grad af ustabilitet i organisationer, medmindre denne er fuldstændig domineret af regler, frygt og tvang, og der må altså med den dialektiske ledelse kunne ledes på trods af og med hensyn til netop denne usikkerhed, der påvirker organisationsmedlemmer i forskellig grad og på forskellig vis. I forlængelse heraf ligger Hodges' pointe om, at værdier udvikler sig over tid og at bevægelsens retning ses i forandringen, fordi det betyder, at netop forandring og ustabilitet skaber muligheden for at anskue værdier og bevægelser og dermed styrke forudsætningerne for at lede.

Krydsfeltet mellem *topos* og den situationelle kontekst er i øvrigt relevant at perspektivere de fysiske artefakter til for at opnå en indsigt i, hvad artefakterne udspringer af. De fysiske artefakter kan være eksplicitte handlinger eller ytringer, som det ikke nødvendigvis er hensigtsmæssigt for lederen at reagere direkte på baggrund af, da det ikke altid er det, som medarbejderen eksempelvis udtrykker frustration omkring, der reelt er den egentlige udfordring (Hein 2013: 65).

Eksempelvis kan mangel på anerkendelse af kald fra lederen eller blokering af kick ifølge Hein føre til eksplicit brok i forhold til løn, arbejdstider, et kontors størrelse eller placering – elementer, der i bund og grund ikke optager primadonnaen, og hvor det ikke ophæver frustrationen, hvis ytringen imødekommes, men som er oplagte at projicere den egentlige frustration over på (Hein 2013: 65). Derfor er det ikke nødvendigvis den rette indstilling, hvis en leder ønsker at imødekomme alle frustrationer hos organisationsmedlemmerne ved at skifte gardinerne, blot fordi det var den eksplicitte ytring, da det er forskelligt fra arketype til arketype, hvad disse ytringer udspringer af.

En fortolkning af artefakterne med tanke på situationen (*topos* og situationel kontekst) kan afhjælpe provokeret regression, fordi medarbejdere ikke trives ved at blive behandlet på den samme måde: Nogle ønsker balance mellem arbejde og fritid, mens andre ikke skelner herimellem, nogle fungerer bedst med rammer og regler, andre igen bliver provokeret, hvis der er for smal en plads at udfolde sig på.

Kompleksiteten, diskuteret gennem artiklen og særligt i det fjerde afsnit, opsummeres med et behov for ledelse, fordi vi som mennesker oftest har et behov for tryghed og tillid, og fordi lederen kan bidrage til et miljø og en atmosfære, hvor man arbejder med forsvarsmekanismerne og tester virkeligheden frem for at give sig hen til fantasien, hvor man eksempelvis skaber helte- og fjendebilleder eller syndebugke. Ligeledes understreges behovet for ledelse og ”second-order abstractions” i kraft af en menneskelig tendens til på den ene side at erkende ved hjælp af lineær kausalitet og på den anden side at erfare gennem processer og interaktion – et paradoks som kan arbejdes med ledelsesmæssigt.

Petersens (2000) cen-lok strategi, der er udviklet til forandringskommunikation, overføres til den dialektiske ledelse i al almindelighed med den begrundelse, at moderne organisationer eksisterer i et flow af forandring og på grund af det dialektiske forhold mellem netop det centrale- og lokale perspektiv. Petersens centrale kommunikationsperspektiv inddrages, fordi der kan være behov for en stærk ledelse, der formår at skabe gode rammer, og i dialektisk forhold hertil det lokale kommunikationsperspektiv på grund af et behov for nærhed, dialog og inddragelse som den nærmeste leder har mulighed for at bidrage til.

Den Situationelle Dialektiske Ledelse kommer i naturlig forlængelse af Staceys teori, da den netop bakker op om bruddet med systemteoretiske tilgange til ledelse og sætter fokus på komplekse interaktioner, forhandling, følelser, paradokser, retorik og kommunikation og lederen som reflekteret deltager fremfor observatør, og den Situationelle Dialektiske Ledelse *adskiller* sig fra Staceys (2011) stil ved at foreslå en dialektisk metode, filosofi eller et mindset til ledelse, hvor der ses fremad i en mere handlingsorienteret retning.

Behovet for dialektik konkluderes dels på baggrund af interessante omend modstridende ledelsessyn fra Hein (2013), Petersen (2000), Stacey (2011) og Fischer (2012), dels på baggrund af en anerkendelse af, at mennesker er forskellige og derfor er interesserede i forskellige dialoger og har forskellige forventninger og motivationsbehov, hvorfor de bør behandles samt kommunikeres til og med forskelligt. Behovet for dialektik konkluderes ligeledes på baggrund af den dynamiske dialektiske lingvistik, der fremhæver, at behovene - i sammenhæng med parternes værdier og erfaringer - afhænger af den situationelle kontekst, der samlet set henvises til som *situationen*.

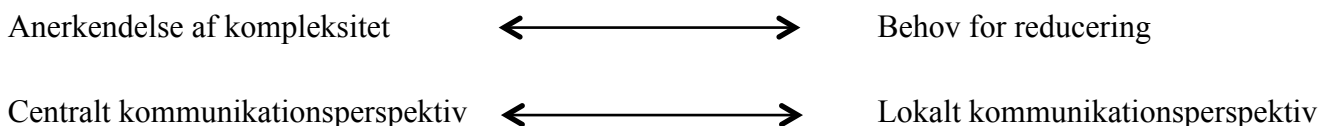
Fischers (2012) pointe; at lederen kan sætte rammerne så godt som muligt uden at diktere succes eller pådrages al skylden for en fiasko, er relevant at inddrage, og hertil kan det være hensigtsmæssigt i forbindelse med den interne og interpersonelle kommunikation at kende organisationsmedlemmerne, omend det ikke bliver i alle nuancer, så længe man ikke stoler blindt på sit kendskab og har en forventning om, at denne indsigt muliggør, at lederen kan forudsige alle reaktioner hos organisationsmedlemmerne på det lokale plan. Lederen kan i det lokale perspektiv skabe rammerne for en forståelse medarbejderne imellem, hvilket kan bidrage til den positive gruppedynamik, som skulle der arrangeres en – forhåbentligt hyggelig – fest, for at genbruge Fischers eksempel.

Stacey (2011) har i den forbindelse den pointe, at det handler om *interplay*, og det vurderes som hensigtsmæssigt at acceptere, at lederen er indenfor og en del af dette interplay og ikke udenfor i en iagttagersrolle, ligesom strategien ikke uden videre kan ændre på det, hvis medarbejderne ikke ønsker at følge lederen, da ledelse bygger på tillid og troværdighed (Hein 2013: 322). Derfor fremhæves Petersens (2000) opmærksomhed på det lokale kommunikationsperspektiv og i forlængelse heraf Meads (Solsø og Thorup 2015) generalisering og partikularisering og dermed "planens møde med omverden". Derudover fremhæves nærmeste leder som rollemodel som en vigtig pointe i forhold til at være troværdig, tillidsfuld og engageret.

En del af den dialektiske forståelse i artiklen er inspireret af Staceys arbejde med paradokser; at fænomener på samme tid kan forstås som mikro- og makroprocesser, at der er stabilitet og ustabilitet samt uforudsigelighed (Solsø og Thorup 2015:103). I makroperspektivet ser vi både stabilitet og forudsigelighed i generaliserede mønstre, og i mikroperspektivet ser vi ustabilitet og uforudsigelig i lokal interaktion og samspillet mellem de mange intentioner og partikulariseringsprocesser (Ibid.). Stacey finder paradokserne interessante i forhold til at forstå de praksisser, ledere befinder sig i og i forhold til deres evne til at indgå i kompleksiteten i hverdagen (Ibid.).

Afslutningsvist opstilles to kontinua. Et, der fremhæver anerkendelse af kompleksitet og i dialektisk forhold hertil behovet for reducere, der netop dækker over ustabilitet og uforudsigelighed eksemplificeret ved, at vi ikke kan styre responser versus stabilitet og forudsigelighed eksemplificeret ved, at vi kan have en fornemmelse af, hvilken respons vores ytring frembringer. I forlængelse af kritikken af de dominerende organisationsteorier indledningsvist i artiklen er der behov for en løsrivelse fra netop disse og diskursen om organisationer som systemer dog, som det også fremgår af artiklen, uden, at det bliver på bekostning af en anerkendelse af behov for planlægning og rammer, og med en øget opmærksomhed på organisationsmedlemmers ledelses- og motivationsbehov afhængigt af aktørerne og situationen.

Desuden overføres Petersens cen-lok strategi fremfor enten top-down eller bottom-up til dialektisk ledelse i al almindelighed, hvilket illustreres med det andet kontinuum strækkende fra centralt til lokalt kommunikationsperspektiv, fordi ledelsen kan sætte rammerne og lede og kommunikere dialektisk, omend antagelsen i artiklen - med inddragelse af Stacey - er, at der ikke er nogen garanti for, at medarbejderne reagerer forudsigeligt, når planen møder omverden.



Bibliografi

Alrø, Helle og Søren Frimann (red.) (2008): Kommunikation og organisationsforandring. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, Helle, Poul Nørgaard Dahl og Per Koster (2013): Dialogisk gruppecoaching – facilitering af ledelsesudvikling. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Brandi, Søren og Hildebrandt, Steen (2003): Mangfoldighedsledelse: Om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv, København: Børsens forlag.

Bang, Jørgen Chr. og Døør, Jørgen (2007): Language, Ecology and Society – A Dialectical Approach, London: New York Continuum.

Bang, Jørgen Chr. (2001): Dansk Dialektisk Sprogteori – Et ufærdigt rådkast om deixis, metafor & modalitet som basale aspekter af sproget. Odense: Syddansk Universitets Trykkeri.

Carlzon, Jan (1985): Riv pyramider ned: En bog om chefen, lederen og det nye menneske. København: Gyldendal

Eriksen, Mikkel, Thomas Fischer og Lasse Mønsted (2005): God leanledelse i administration og service. København: Børsens forlag.

Fischer, Kim Leck (2012): Chefen, snurretoppen og Taylors ketsjer – en kritisk bog om ledelse af bevægelse – i bevægelse. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Hartnack, Justus (1995): Hegels logik. København: C.A.Reitzel.

Hein, Helle Hedegaard (2013): Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald. København: Gyldendal.

Hodges, Bert (2009): “Ecological pragmatics: Values, dialogical arrays, complexity, and caring”. In: Pragmatics & Cognition, 17, p. 628 – 652.

Hodges, Bert (2007): “Values define fields: The intentional dynamics of driving, carrying, leading, negotiating, and conversing”. In: Ecological Psychology 19, p. 153 – 178.

Hodges, Bert & R. M. Baron (1992): “Values as constraints on affordances: Perceiving and acting properly”. In: Journal for The Theory of Social Behaviour, 22(3), p. 263 – 294.

Hodges, Bert, S. V. Steffensen & J. E. Martin (2012): “Caring, conversing, and realizing values: New dicetions in language studies. In: Language Sciences, 34, p. 499 – 506.

Holm, Andreas Beck (2005): Karl Marx. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Højrup, Thomas (2002): Dannelsens dialektik. Etnologiske udfordringer til det glemte folk. København: Museum Tusulanums Forlag.

Johansen, Trine Susanne (2010): Transported Essence or Collaborative Telling? Towards a Narrative Vocabulary of Corporate Identity. Århus: Center for virksomhedskommunikation, Århus universitet.

Jørgensen, Marianne og Phillips, Louise (1999): Diskursanalyse som teori og metode Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Kant, Immanuel (1787): Kritik der reinen Vernunft. Riga: Johann Friedrich Hartknoch.

Kant, Immanuel (2003): Kritik af den rene fornuft. Helsingør: Det lille forlag.

Klausen, Kurt Klaudi og K. Ståhlberg (1998): New Public Management i Norden. Odense: Odense Universitetsforlag.

Kvale, Steiner & Brinkmann, Svend (2009): Interview – Introduktion til et håndværk. København: Hans Reitzels Forlag. 2. udgave.

Lindø, Anne Vibeke (2002): Samtalen som livsform – et bidrag til dialoganalysen, Århus: Forlaget Klim

Lübcke, P. (1983). Kategori, Politikens filosofi leksikon, 235.

Mey, Jacob L. (2001): Pragmatics: An Introduction, Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2. udgave.

Morgan, Gareth (2006): Images of Organization. London: Sage.

Nymark, S. R (2002). "Storytelling – fortællingers funktion i organisationer: baggrund og indføring". *Ledelse i Dag*, vol. 12, nr. 5, pp. 519-529.

Petersen, Helle (2000): Forandringskommunikation, Frederiksberg: Samfundslitteratur

Pjetursson, Leif (2011): Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer. København: L&R Business, 2. udgave.

Plum, Elisabeth (27.09.13): Toptune dit team. Lederweb.

Politikens filosofi leksikon (1983): "Immanuel kant", p. 227ff. og Årsag – virkning, p. 468f.

Rosseau, Katrine (07.12.14): Her er mændene bag reklamehistoriens næste kapitel. Berlingske business.

Solsø, Karina og Pernille Thorup (2015): Ledelse i kompleksitet – en introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse. København: Dansk Psykologisk Forlag

Stacey, Ralph (2011): Strategic Management and Organizational Dynamics. Essex: Pearson Education Limited

Sørensen, Per (2009): Meninger om mangt og meget: artikler og essays. København: Books on Demand GmbH.

Thyssen, Ole (2002): Værdiledelse. København: Gyldendal.

Thyssen, Ole (1994): Kommunikation, kultur og etik. København: Handelshøjskolens Forlag.

Wheatley, Margaret J. (2004): Leadership and the New Science – Discovering Order in a Chaotic World. London. Viva Books Private Limited.

Wolf Lundholt, Marianne (2011): "Hvorfor Storytelling?" In: Marianne Wolf Lundholt: Fortælling i virksomhedens tjeneste. Corporate Storytelling som kommunikationsredskab. Forlaget Medusa: Danmark, p. 15-27.

Womack, Jim and Daniel Jones (2010): Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press.

Hjemmeside:

Social Psychology Network, Bert Hodges: <http://bert.hodges.socialpsychology.org/>