

but implicit

Kunsten at lede

Jesper Gregersen og Sune Bjørn Larsen

Absent but implicit

Kunsten at lede

Jesper Gregersen og Sune Bjørn Larsen

Indhold

Indledning	4
Michael White	12
John Dewey	16
Erving Goffman	22
Judith Butler	28
Charles Taylor	32
Paul Ricoeur	38
Byung-Chul Han	44
Pierre Bourdieu	48
Norbert Elias	54
Christopher Mowles	60
Hartmut Rosa	66
Hannah Arendt	72
Lisa Feldman Barrett	76
George Herbert Mead	82
Michel Foucault	88
Donna Haraway	92
Litteratur og noter	99
Om forfatterne af denne bog	100

Indledning

Denne bog handler om at se. At se ledelse på nye måder. Se hvad der sker omkring os, hvad vi er påvirket af, og hvorfor vi gør de ting, vi gør. Det er en invitation til at skærpe blikket for det, der er implicit, og øver indflydelse på vores handlinger, men som ikke altid er synligt for os. Det kan være magtforhold, ambitioner, køn, egen rolle eller vores forestillinger om hvad der er rigtigt og forkert.

Vi har taget afsæt i kunstværket *Absent but implicit*. Det er fotografier af ting, der ikke er der mere. Det er flader, hvor en genstand har været tilføjet og siden fjernet, hvilket har efterladt spor på den oprindelige flade. Billederne er således observa-

tioner af det, der står tilbage, når noget andet er fraværende. De er afsløringer af det, der træder frem, når et skilt, et toilet, hylder eller maling, er blevet fjernet. Billederne hjælper os til at åbne for nye perspektiver.

Absent betyder, at noget er fraværende. *Implicit* kommer fra det latinske *implicare*, der betyder *at flette eller vikle ind i*. Sætningen *Absent but implicit* er oprindeligt formuleret af terapeuten Michael White som en opfordring til at udforske det, der øver indflydelse på os, men som samtidig er usynligt. For os starter denne udforskning med en undersøgelse af, hvordan vi ser. Hvordan vores blik altid er formet af tidligere erfaringer, og de

begreber vi har til rådighed. Dermed lader blikket naturligt noget træde i forgrunden og sætter andet i baggrunden.

Bogens undertitel *kunsten at lede* har vi valgt for at betone det vigtige i, at ledelse også ses som en form for kunst. Kunsten at lede handler om at være opsøgende og nysgerrig på det, der er fremmed og anderledes. Kunsten kan hjælpe os til at acceptere, at verden er paradoksalt, mangfoldig og selvmodsigende. Dette ståsted kan give os et afsæt til at blive i og lede efter kompleksitet. I mødet med kunsten kan vi træne vores evne til at opholde os lidt længere ved det, der er fremmed for os og det, der måske forekommer usikkert og

utrygt. Bogen er derfor en opfordring til at gå på opdagelse i hvordan kunstværket, og de udvalgte perspektiver på ledelse, kan berige og flette sig ind i hinanden, så vi kan se og diskutere det, der er *absent but implicit* for os.

I bogen har vi udvalgt en række teoretikere, der har udfordret, forstyrret og udviklet vores syn på ledelse. Det er teoretiske sværvægttere inden for hver deres områder. Ikke alle skriver specifikt om ledelse eller kunst, men alle beskriver og udfolder begreber og tilgange, der har været betydningsfulde i vores forståelse af ledelse. Vi fletter kunsten sammen med kendte og mindre kendte begreber og tilgange om ledelse for at inspirere ledere til

nye måder at se på. Vi bruger kunstens sanselige og æstetiske kvaliteter til at se, mærke og lytte på andre måder end vanligt. Koblingen mellem ord og billeder åbner for nye typer af refleksioner og sansninger, der kan overskride vaner og forme nye dialoger og relationer.

Vi mener, at kunst er brugbar for ledere til at se verden på nye måder. Vores anvendelse af kunst skal imidlertid ikke ses som en strategi i instrumentel forstand. Vi forsøger ikke at udnytte og misbruge kunsten til at forbedre bundlinjer, og vi ønsker ikke, at kunst udelukkende bruges i en utilitaristisk form. Kunst kan være brugbar for hårdtarbejdende ledere, der oplever, at ledelse

handler om meget andet end mål og resultater. Udforskningen af hvad kunsten kan bruges til, har potentialet til at åbne for levende diskussioner om roller, forventninger, kultur, vaner, normer, identitet og magt¹.

Billederne kan stimulere beskueren til at nyde det, der før var fraværende, men som nu er nærværende, og til at tænke over hvad der er gemt bag det, vi umiddelbart ser. Værket er ikke blot smukke scenarier, der behager øjnene. De repræsenterer også noget, der er fremmed for os, og det fremmede er altid mere forstyrrende end det genkendelige. Men evnen til at forstå og udvikle os som ledere handler også om at acceptere og

udforske det fremmede. Billederne inviterer os til at udforske det, der mangler. Hvad har mon siddet på muren? Hvordan så muren ud, da det fraværende stadig var der? Hvordan har det formet og forandret muren, som den ser ud nu?

Vi har tidligere skrevet bøger og artikler om ledelse og organisationsudvikling, hvor vi har været optaget af at udfolde et kompleksitetsperspektiv. Kompleksitetsperspektivet udfordrer lineære og enkle forståelse af, hvordan organisationer og virksomheder udvikler sig, ligesom det udfordrer forestillingen om den heroiske leder, der kan ændre, påvirke og styre andre mennesker og organisationer. Kompleksitetsperspektivet tilbyder

et blik på organisationsudvikling, hvor udviklingen sker gennem konkrete menneskers udveksling af intentioner, forhåbninger og drømme. Det er processer, der aldrig står stille, og aldrig kan forstås fuldt ud gennem forudbestemte faser og skemaer. Organisationer er præget af paradoksale tilstande af stabil ustabilitet og forudsigelig uforudsigelighed, der opstår ud af konkrete menneskers arbejde med - og mod - hinanden.

Denne bog adskiller sig fra andre bøger om ledelse. De er ofte tætskrevne, fyldt med ord, skemaer og modeller. Vi har tidligere eksperimenteret med at skabe et anderledes og mere varieret udtryk ved at integrere tegninger, for at inspirere

til andre former for tænkning. Med denne bog har vi taget et skridt længere. Bogen har et format, der appellerer mere til det taktile og det sanselige. Den skal berøres, mærkes og opleves. Bogen er en genstand, læseren kan gå på opdagelse i.

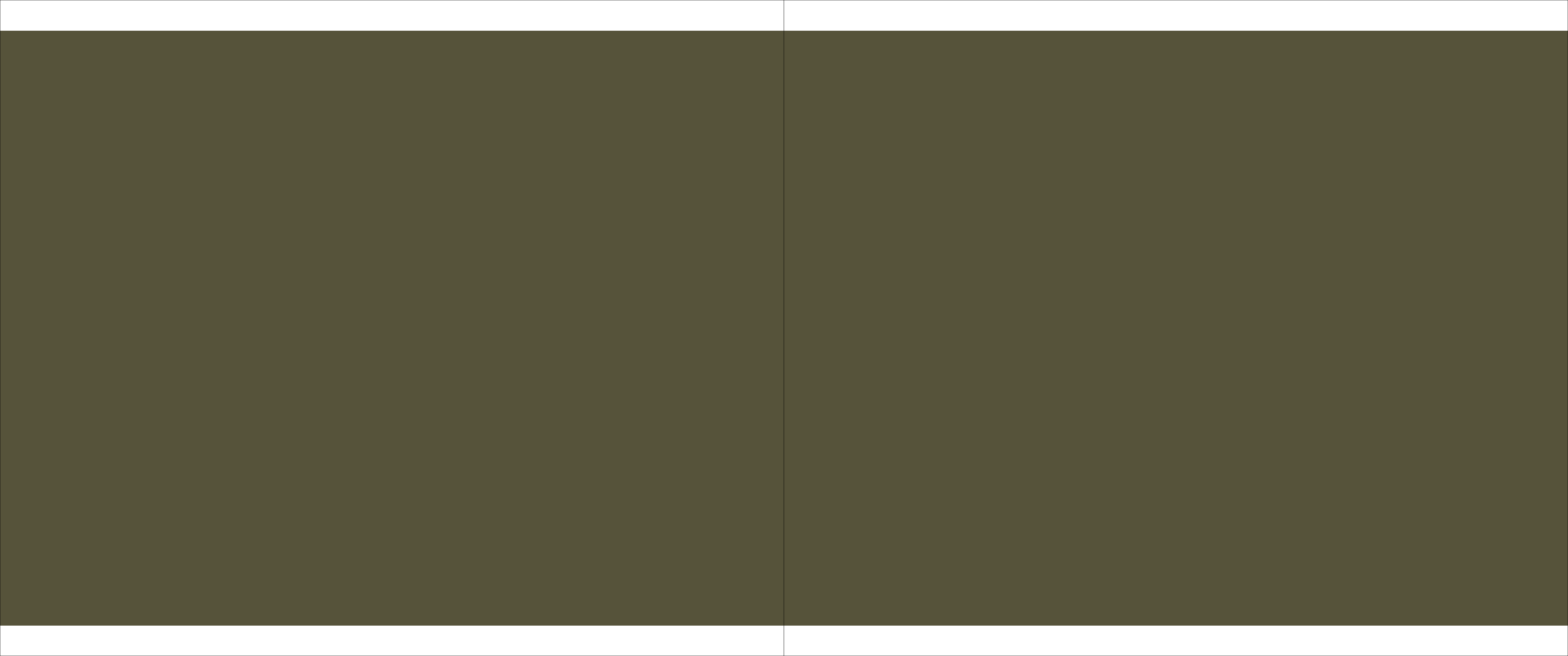
I arbejdet med bogen har vi opsøgt nye fag og håndværksmæssige traditioner for at mærke og lære nye udtryk, der kan flette sig sammen med vores eget håndværk. Vi har nydt og haft gavn af inspirerende dialoger med kunstnere, forlag, boghandlere, bogtrykkere, grafikere og de mange venner og kollegaer, der har skullet se, høre om og læse med undervejs. Vi gik på opdagelse med bogbinder Gregers Knudsen i kælderen i

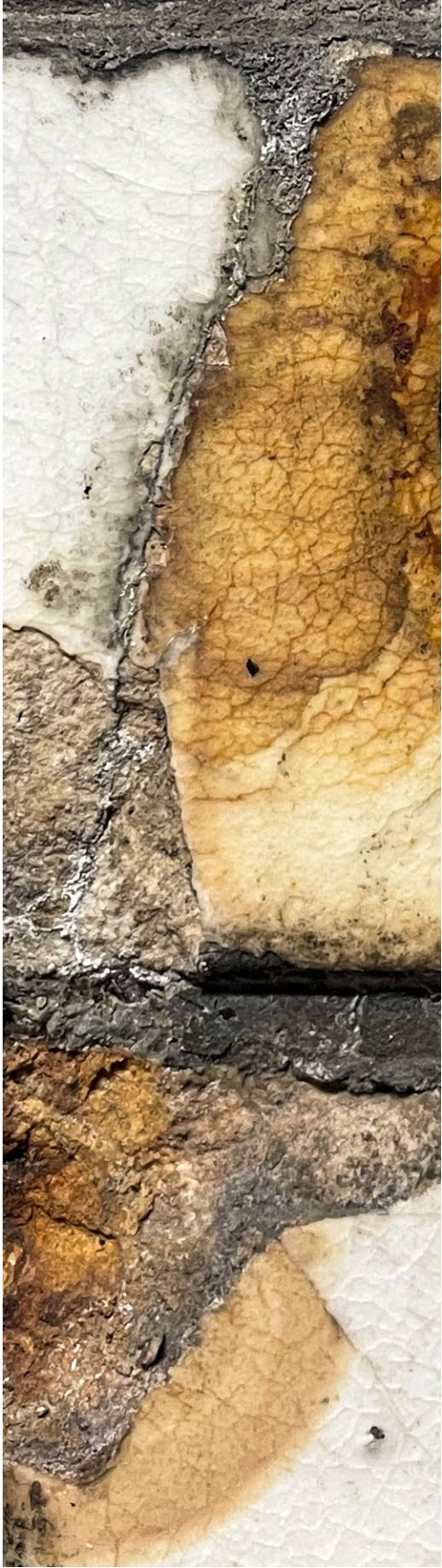
Majgrens bogbinderi, hvor vi rørte og følte os gennem materialer, maskiner og indbindinger. På samme måde åbnede grafiker Lars Jørgensen vores øjne for, hvordan grafik og æstetik ikke bare er en fin indpakning af ord, men udtrykker *absent but implicit* bedre end mange af de ord, vi har lært i bøger og på studier.

Alle de mennesker, der har bidraget til processens glæder og lystfulde slid, understreger, hvor dybt afhængige vi er af hinanden. Det har været berigende for os at gøre os tilgængelige for det, der har været fremmed og ukendt, og vi er taknemmelige overfor dem, der har hjulpet os på vejen. Dette gælder særligt for Majken Askeland,

som har bidraget med begejstring, nysgerrighed og konstruktiv kritik.

I glimt har vi fået en fornemmelse af, hvad der er *absent* for os. Vi føler os berusede af indsigter, der rækker ud over os selv, og af oplevelser, der er smukke på en måde, som overvælder os. Så når du fordyber dig i denne bog, håber vi, du får øje på lidt mere af det, der er *absent but implicit*.





Michael White

(1948-2008)

“Det er ikke muligt at snakke om noget som helst uden, at det samtidig er tydeligt, hvad det ikke er. Alt i livet er i relation til noget andet.”

Vi skylder en kæmpe tak til den australske socialrådgiver og terapeut Michael White. Hans poetiske formulering af *Absent but implicit* har været den indledende inspirationskilde til foto-serien og til afsættet for denne bog.

Sætningen *Absent but implicit* minder os om, at vi altid er under indflydelse af logikker og ideologier, selvom vi ikke nødvendigvis er opmærksomme på dem. Whites formulering giver anledning til at spørge os selv og andre, hvad vi er påvirket af. Det rejser spørgsmål om, hvem og hvad, der har haft betydning i vores liv, og hvilken betydning dette har for vores forestillinger om os selv og verden. Det kan være forestillinger, der nogle gange kan få os til at arbejde for meget eller for lidt. Forestillinger der kan låse os fast, og kan få os til at føle os forkerte. Forestillinger om hvad der er rigtigt og forkert, og forestillinger om hvem vi er, eller ikke er.

Sådanne forestillinger kaldte White for vores foretrukne identitetsfortællinger. Han mente, at det vi er under indflydelse af, oftest er implicit og

skjult for os. Hans livsprojekt var at frigøre mennesker fra undertrykkende fortællinger, narrativer og diskurser, og hans indsats for at skabe bedre liv for børn og udsatte sociale grupper var dybfølt og inspirerende. Han mente, at de fraværende, men indflydelsesrige fortællinger om, hvad der var rigtigt og forkert, ofte var undertrykkende. Særligt for socialt udsatte grupper. I sine samtaler mestrede han kunsten at bringe det fraværende frem i lyset, kigge kritisk på det og derigennem frigøre os fra det.

I Whites arbejde havde han særligt fokus på implicite moderne vestlige idealer såsom selv-tillid, autonomi, styrke og kontrol. Forståelser der knytter sig til det, der kan kaldes det neo-liberale selv. Det er snævre idealer om, hvad det vil sige at være succesfuld i vores samfund. Forestillinger om succes kan både være en inspirerende drivkraft, men kan også være stærkt undertrykkende og en vej til oplevelser af fiasko, skuffelse, mindreværd og følelse af inkompetence. Det kan lede til, at vi føler os forkerte, ikke gode nok og føre til mangel på selvrespekt.

Som ledere har vi en opgave i at udforske og undersøge det, der ikke bliver talt om eller tænkt på i organisationen. Det træder tydeligt frem, når vi møder problemer, og når noget bryder sammen i hverdagen. Når vi selv eller medarbejdere bliver syge, frustrerede, skuffede eller kommer i konflikt. Når vi oplever bekymring, skuffelse eller skam, hænger det ofte sammen med forestillinger om succes eller truede forhåbninger. White opfordrer til, at vi spørger, hvor disse bekymringer kommer fra, for det giver os mulighed for at blive bevidste om værdier og intentioner, der implicit øver indflydelse på os, og det kan frigøre os fra undertrykkende konklusioner om identitet.



Fraværende tilstedeværelse

Absent #1
Paris, 2022

“Følelser er den uro, vi oplever, når vaner fejler. Refleksivitet er den smertefulde proces, når vaner justerer, tilpasser og ændrer sig.”

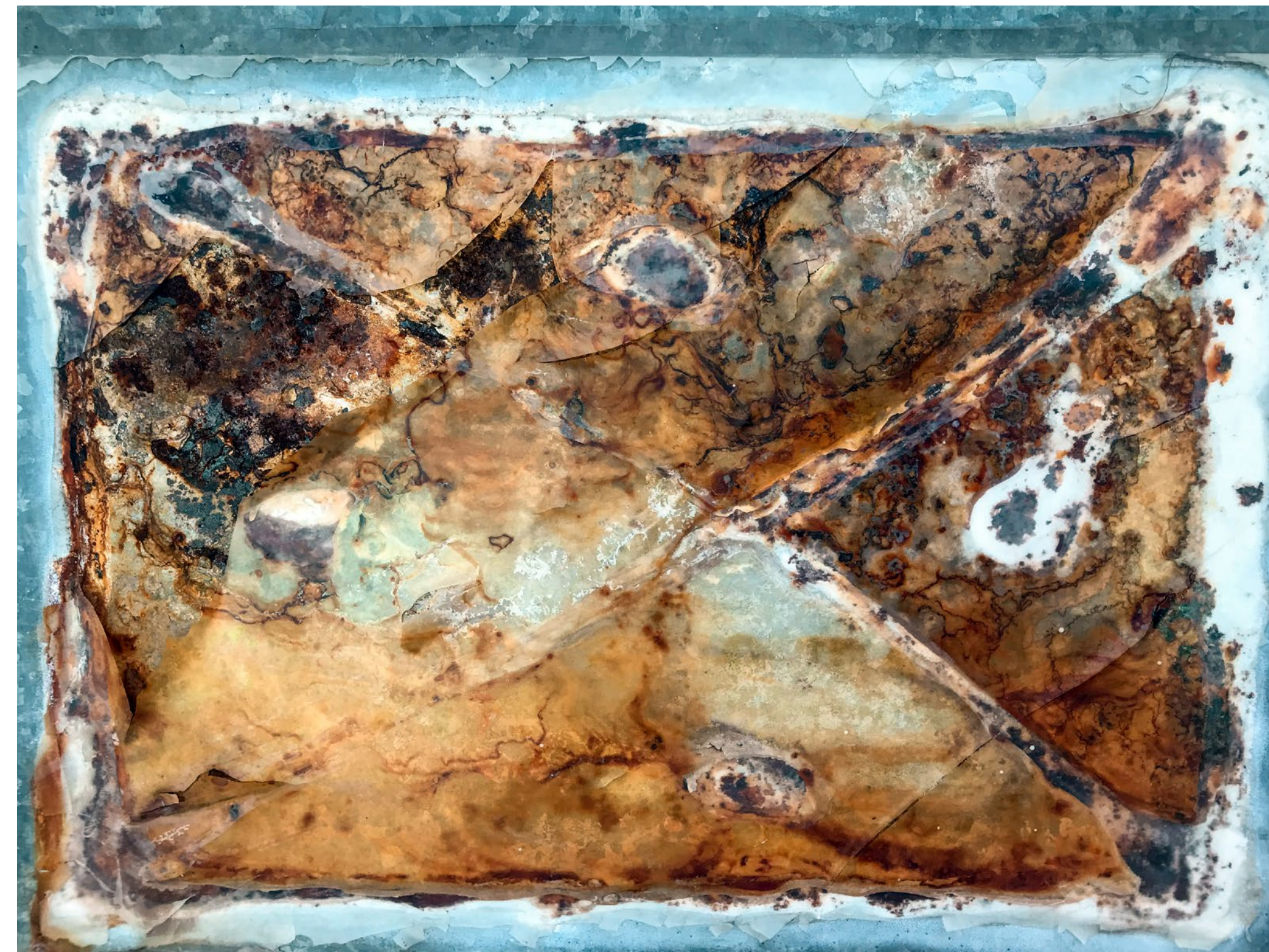
John Dewey
(1859-1952)

Selvom vi siger, at vi *har* vaner, så forholder det sig snarere omvendt. Vanerne har os. For vaner er også vores måde at tænke på. Vi kan ikke se dem. Vi er vores vaner. Vi kan ikke blot tænke over vores vaner, for vores vaner definerer netop vores tænkning. Tanker er ikke et produkt af en selvstændigt tænkende hjerne, der fungerer uafhængigt af kroppen. Nej, det er kropsligt tillærte vaner, der muliggør tænkning. Vaner er hverken gode eller dårlige. Vi kan ikke leve uden vaner. Vores vaner er *absent* for os, men er *implicit* i alt, hvad vi gør.

Vi kan dog blive mere opmærksomme på vores vaner, hvis vi lytter, mærker, tænker, taler og ser, hvad der foregår i og omkring os. Det er en proces, der handler om at udholde det ubehag, der opstår, når vi føler tvivl, utryghed og forvirring. Det kan opleves som mental uro, og vi bør tilgå sådanne oplevelser med nysgerrighed og udforskning.

I organisationer og i ledelse kan sådanne oplevelser være adgange til at forstå, hvad der foregår, og hvorfor vi handler, som vi gør. Lagttagelsen af egne følelser giver mulighed for at forstå og dermed ændre vores vaner. At udholde ubehag og udforske usikkerhed er derfor en væsentlig ledelseskompetence. Det er herigennem, vi kan tænke over vores egen tænkning, vaner og baggrundsforståelser, som ellers er *absent* for os.

Som leder kan en følelse som skuffelse afsløre, hvad vi er skuffede over, og hvad der dermed er vigtigt for os. Det kan få os til at stille spørgsmål til de vaner, der er medvirkende til, at vi indimellem arbejder for meget, eller at vi ikke føler os gode nok. Hvis vi undgår udforskningen af ubehagelige følelser, kan vi blive fanget i at placere skyld og skam hos os selv eller andre. Udforskningen kan i stedet gøre, at vi får øje på, hvad vi alle er påvirket af, så vi kan stå sammen om at forstå og ændre på svære problemstillinger som skyld, skam og travlhed i organisationer. Det kan gøre os i stand til at forstå tidstypiske problemstillinger som stress og præstationspres, og sætte os i stand til at handle politisk og etisk.



Vaner
Absent #2
Verona, 2018



Erving Goffman

(1922-1982)

“Når mennesker er sammen, vurderer alle parter situationen, og tilpasser deres adfærd og handlinger i forhold til det indtryk, de ønsker at efterlade hos hinanden.”



Normer
Absent #3
København, 2022

Sociologen Erving Goffman er kendt for sine beskrivelser af livet som en teaterforestilling. Metaforen implicerer, at vi alle agerer på en scene med et manuskript og forskellige roller, som vi følger. Vi kan godt improvisere, men vi kan ikke bryde afgørende med usagte forventninger til den konkrete situation, uden det får konsekvenser. Så hvis vi siger noget upassende eller gør noget mærkeligt, er det et brud på teaterforestillingens rammer og forventninger, og det resulterer i usikkerhed og pinlighed for alle deltagere.

Alle mennesker har ideer om, hvordan de gerne vil fremstå overfor andre. Vi er derfor overordentligt, som oftest ubevidst, optaget af at fremstille os selv på måder, så vores adfærd passer til situationen. Når vi ikke lykkes med at leve op til forventningerne i situationen, kan det medføre en oplevelse af at *tabe ansigt*. Goffman bruger *ansigt* om den positive værdi, vi ønsker andre skal have om os. Når vi taber ansigt, føler vi os skamfulde og dårligt tilpas. Dette går vi som oftest endog

meget langt for at undgå. Når vi oplever pinlige situationer, har vi derved med teaterforestillingens implicite forventninger at gøre. I de tilfælde kan vi undersøge og udforske det, der er implicit, hvis vi har modet og overblikket til det.

I organisationer kender vi alle til episoder, hvor nogen har misforstået konteksten, og har talt eller handlet upassende. Det kan være udstilling af egen manglende forberedelse til et møde eller åben kritik af ledere, der burde have været taget backstage – bag scenetæppet, hvor der eksisterer andre regler – og ikke frontstage. Det får alle til at krumme tæer, og resulterer som oftest i pinlig tavshed og muligvis i en dræbende langsom eksklusion efterfølgende. Forståelsen af forventninger til konkrete situationer og evnen til at reagere på sammenbrud er vigtige evner for ledere. Billederne kan få os til at tænke på at normer, regler og konventioner er skjult for os, og først bliver synlige, når overfladen krakelerer.

Om forfatterne af denne bog

SUNE BJØRN LARSEN (1975-)

Sune Bjørn Larsen er uddannet Cand.psyk.aut. og har skrevet Ph.D. om organisationsudvikling.

Sune Bjørn Larsen har arbejdet med kompleksitetsteori gennem flere år både som leder, konsulent og forsker. Han har skrevet flere artikler og bøger om emnet, og har erfaring fra organisationspsykologiske opgaver for private og offentlige organisationer. Som leder stoppede han op og begyndte at udforske begrænsningerne ved mere traditionelle ledelsestilgange, og det har blandt andet ledt til udviklingen af denne bog.

www.raison.dk

JESPER GREGERSEN (1974-)

Jesper Gregersen er uddannet Cand.mag i psykologi og uddannelsesstudier.

Jesper Gregersen har gennem mange år arbejdet på et kompleksitets- og multiteoretisk grundlag. Han er forfatter til flere bøger og artikler om ledelse, organisationsforandring og pædagogisk udvikling. Jesper har mange års erfaring som organisationskonsulent for både private og offentlige virksomheder. Han er gennem de seneste år blevet optaget af at indarbejde æstetiske og kunstneriske tilgange som supplement til mere traditionelle ledelsesteorier".

www.jespergregersen.org

Kolofon

Absent but implicit. Kunsten at lede.

Af Jesper Gregersen og Sune Bjørn Larsen

1. udgave, 1. oplag 2022

© Forfatterne

Korrektur: Jacob Schiff og Maria Torp Larsen.

Tak til Sine Mørkøv Poulsen, Leif Sørensen, Christian Schultz, Marianne Kølle og David Hal Møllerup for hjælp, inspiration og opbakning.

Alle fotos i bogen er taget af Sune Bjørn Larsen, som en del af kunstværket, *Absent but implicit* (2022).

Omslag, grafisk tilrettelæggelse og sats:
Lars Jørgensen

Tryk: Majgrens Bogbinderi A/S
Trykt i Danmark 2022

ISBN: 978-87-974033-0-3

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller anden gengivelse af denne bog eller dele heraf er kun tilladt efter Copy-Dans regler.

