

Al magt til folket?

- et sprogfilosofisk essay om magt i ledelse

Af Jacob Storch & Andreas Juhl, 2004 ©

Essayet belyser et centralt emne, som ledere ofte må forholde sig til i deres udfoldelse af deres ledergerning, nemlig spørgsmålet om magt. Emnet belyses via en sprogfilosofisk refleksion og via en kontekstanalyse af de centrale forudsætninger for at praktisere vellykket ledelse. Afslutningsvis vil vi tilbyde en perspektivering til forskellige former for viden, hvor vi igennem hele essayet vil tale for en kontekstualiseret forståelse af viden.

1. Indledning

På vores kurser samt i vores praksis bliver vi ofte mødt med spørgsmål om lederrollen. Og særligt ét spørgsmål synes at gå igen i flere forskellige forklædninger. Vi mener at kunne opsummere spørgsmålet til: 'Hvordan skal jeg som systemisk leder forstå det at tage beslutninger?'

Spørgsmålet knytter ofte an til den systemiske teoris betoning af relationer og cirkularitet som udgangspunktet for at forstå sociale fænomener som sprog, ledelse og magt. Spørgsmålet får ofte en yderligere drejning: 'Betyder det, at jeg ikke må bestemme noget, men altid skal spørge medarbejderne?'

Det er vores opfattelse, at dette spørgsmål dermed knytter an til den sprogforvirring, som ofte knytter sig til en essentialistisk forståelse af ledelse og magt. Dette vil vi give vores bud på i dette essay ved i afsnit 1 at præsentere Austins (Austin, 1962) sprogopfattelse om sproghandling som en sprogfilosofisk ramme til at besvare spørgsmål. I afsnit 2 vil vi supplere Austin med Batesons brug af tid, relation og sted, som de centrale kontekstmarkører. I begge afsnit vil vi koble de teoretiske overvejelser med en beskrivelse af en af vores cases. Afslutningsvist reflekterer vi i afsnit 3 over de praktiske betydninger af denne sprogopfattelse.

2. Magt og sprog

Det er vores opfattelse, at den bedste måde at begribe magt på som fænomen er ved at kigge på, hvordan magten fungerer for os som en del af vores kommunikation. Det er vores bærende hypotese, at magt ikke kan og ikke skal forstås som et selvstændigt fænomen uafhængigt af det at træffe beslutninger, løse opgaver, samarbejde, etc., som vi kan studere for her igennem at forstå dets væsen. Vi frygter, at en sådan konceptualisering af magtbegrebet fører til ufrugtbare beskrivelser og en kunstig essentialisme som kan have negative konsekvenser for vores måde at anskue ledelse på. I stedet vil vi fokusere på, hvordan vi kan begribe detaljerne og nuancerne i faktiske handlinger, som det udtrykkes af personer, der handler i forhold til hinanden (Cronen 2000 p. 9).

Der er flere veje, vi kan vælge at følge i vores forsøg på at se på sprogets virkemåde som handlinger, hvor historier om magt har en dominerende status. I de senere år er det blandt andet blevet særligt populært at studere Foucault om magten som sproglige diskurser, og den magtfulde dermed som den der kan iscenesætte sproglige logikker i sameksistensen med andre. For systemiske praktikere er denne bevægelse særligt udtrykt i den narrative metafor med Michael White (1990) som bannerfører. Vi vil tillade os selv at 'trodse' denne fremadrullende bevægelse og se længere tilbage i tiden for at hente inspiration til en tænkning om magt som en særlig dimension af vores sproglige virkelighed, men samtidig være på linje med Foucault, der ligesom Bateson (1972) i sidste ende betragter magt som en punktuering af en relation. Vi lader os her i særlig grad inspirere af den engelske filosof John L. Austin, der hører til blandt de ypperste fra den berømte Oxford skole.

Austin er først og fremmest en dagligdagsfilosof og er optaget af sprogets virkemåde i ganske almindelige

handlinger. En kongstanke i hans tænkning er at introducere en filosofisk modvægt til den traditionelle filosofi, der er optaget af ontologiske spørgsmål. Han foretager en interessant sondring mellem den traditionelle filosofi og den tradition, som han ønsker at fremme. Hvor filosofien traditionelt har beskæftiget sig med spørgsmål om, hvordan vi kan begribe virkeligheden objektivt, er han mere optaget af, hvordan selve sproghandlingen skaber den virkelighed, som vi opererer i. Austins sondring kategoriseres i *konstative ytringer* og *performative ytringer*.

Konstative ytringer beskæftiger sig med, hvordan vi kan forstå virkeligheden ontologisk set, altså spørgsmål som; 'hvordan kan vi vide, om noget virkelig er?'

Performative ytringer beskæftiger sig med, hvordan selve det sproglige udtryk er *skabende* for vores fælles virkelighed, altså at det sociale liv eksisterer alene i kraft af sproghandlingen.

I Austins (ibid.) senere filosofiske refleksioner betvivler han konstative ytringer, idet han i stigende grad konkluderer, at selve det konstaterende udsagn ikke er lig det konstaterede, og at enhver form for ytring herom ligeledes må forstås som performativ.

Betragt følgende eksempel på, hvordan vi kan begribe *performative sproghandlinger*. Et par sidder i kirken foran alteret, præsten står foran parret og fremsiger de obligatoriske ord; 'vil du elske og ære til døden jer skiller?' – Hvortil parret svarer det obligatoriske 'JA'. Parret er nu gift i henhold til den definition, der beskriver, hvordan dette ritual skal leves. Austins pointe er nu, at der ikke som sådan er konstateret noget i det, som er blevet sagt i kirken, men alligevel er noget ændret, nemlig parrets fremtid som ægtefolk. Det er selve den rituelle sproglige handling, der skaber forskellen mellem før og efter tilstanden for parret. Dette er et eksempel på en skabende performativ handling.

Men Austin stopper ikke her, han stiller blandt andet følgende spørgsmål: 'Forestil dig nu at præsten er en skuespiller og parret skuespillere og hele begivenheden er nu indfanget på kamera. Er parret nu gift?' Eller: 'Forestil dig at præsten ikke er præst, men at parret ikke ved dette. Er parret nu gift?'

Svaret er, at en performativ sproghandling alene er vellykket, hvis den følger det sæt af 'regler' samt 'roller' som sammenhængen foreskriver. Reglerne er sociale standarder, der hjælper os til at foretage distinktionen mellem rigtig og forkert.

Men det er ikke nok at handle korrekt samt indtage den foreskrevne rolle, for at handlingen ifølge Austin kan siges at være korrekt. Forestil dig, at den ene part af parret fra før, idet der svares på spørgsmålet 'vil du elske og ære....', tænker på en anden end den, som sidder ved siden af vedkommende samt at kærlighedsfølelserne går i retning af denne person frem for til den, som vedkommende skal giftes med. Og at denne person i virkeligheden er den, som vedkommende vil giftes med. I dette tilfælde vil Austin sige, at vi på den ene side i praksis godt kan giftes i henhold til ritualen, men at den performative handling ikke nødvendigvis er vellykket, idet det ægteskabelige bånd ikke er etableret som en tankemæssig og følelsesmæssig position. Denne problematik ser vi netop i hele debatten om familiesammenføringer, hvor et væsentligt element i argumentationen imod er, at de unge piger og drenge jo netop ingen ret har til at tænke og føle sig fri af familiens disposition, og derfor bliver 'tvunget' ind i den ægteskabelige praksis. Ægteskabet bliver således en manifestation af retten til at vælge den man elsker. På denne måde fremhæver Austin på linje med Wittgenstein (1953, §202):

Derfor er 'det at følge reglen' en praksis. Og det at tro at følge reglen er ikke: det at følge reglen. Og derfor kan man ikke følge reglen 'privat', da det at tro at følge reglen ellers var det samme som det at følge den.

Det kan eksempelvis udtrykkes i ledelse, når en leder *lover* noget, og gør det på en i situationen korrekt måde (stemmeføring, formulering, medarbejderen i rette modtagerlogik etc.), men vedkommende mener, tænker og føler noget andet, end det der siges, og dermed ikke har tænkt sig at overholde sit løfte. I dette tilfælde foregiver lederen at handle i henhold til reglerne som foreskrives af sproghandlingen *at love noget*, men i virkeligheden ytrer sig i regelfølgen *at tale usandt uden nogen opdager det*, hvilket er en anden social praksis som i

ledelsessammenhæng ofte er beslægtet med manipulation. Og på denne måde kan vi ikke sige, at der har været en vellykket performativ handling i henhold til logikken *at love noget*, men til gengæld vellykket i henhold til logikken i den performative ytring *at tale usandt uden nogen opdager det*.

For at præcisere, hvordan vi kan anvende denne tænkning i forhold til at udforske konceptet magt i ledelse i form af sproganalyser, vil vi her tage udgangspunkt i Austin's (ibid.) egen regelfølge for vellykkede performative sproghandlinger. Regelfølgen er opbygget omkring tre forhold med dertilhørende verifikationshandlinger. Det vil sige, at det er ikke nok, at der er et gældende sæt af regler for en episode. De skal også følges korrekt. De to første forhold beskæftiger sig i særdeleshed med de sociale identifikatorer for en handling; rolle, sproghandling, forventet resultat af handlingen samt alle deltageres fuldstændige accept af handlingen. Det tredje forhold beskæftiger sig med den tankemæssige og emotionelle aktør i episoden, jævnfør eksemplet ovenfor, hvor lederen lover noget i handling men tænker, at det vil jeg ikke leve op til.

Austin's (ibid.) regelkategorier for korrekte performative handlinger:

(1. A) Der må eksistere et alment accepteret konventionelt sæt af regler med en bestemt konventionel virkning, der foreskriver, hvordan særlige ord ytres af bestemte personer i bestemte situationer, og

(1. B) personer og omstændigheder i en bestemt situation må opfylde kravene i forhold til det valgte sæt af regler.

(2. A) Proceduren skal følges af alle involverede, både korrekt og

(2. B) fuldstændigt

(3. A) Når som helst reglerne foreskriver, at de involverede skal tænke og føle på en bestemt måde, og når det fremgår, at ytringen skal have bestemte følgevirkninger, så må de involverede også tænke og føle som foreskrevet, og de må have til hensigt at opføre sig som reglerne påbyder. Desuden gælder det

(3. B) at de involverede i praksis skal efterleve reglernes krav.

Der er særligt to forhold, som må indtænkes i denne regellogik; (a) det må antages som grundvilkår for ovenstående, at der ikke kan fastsættes nogle preskriptive standarder for, hvordan en person 'vælger' at indgå i en episode, hvorfor der må forudsættes en emergerende kontingens i regelforståelsen, (b) samtidig hermed antages det, at tanker og emotioner er elementer i en social begivenhed, hvorfor idéen 'private tanker og følelser' hermed punkteres.

Vi anser denne pointe i forening med et af Wittgensteins centrale bidrag i sin sene filosofi, nemlig påpegningen af umuligheden i et privatsprog om det indre samt sjælelivssprogsplet.

Det væsentligste budskab i denne nødvendige radikaliserings er en accept af det grundvilkår, at enhver tanke er 'organiseret' af det sproglige udtryk og dermed en del af den sociale orden. Vi lærer således at kommunikere følelsessprog som et udtryk for en social orden. I begyndelsen af §257 (1953) stiller Wittgenstein både et spørgsmål – *Hvordan ville det være, hvis menneskene ikke gav udtryk for deres smerte (ikke stønnede, ikke lavede grimasser, etc.)?* - og giver svaret *Da kunne man ikke bibringe et barn brugen af ordet 'tandpine'*.

Det, der demonstreres, er, at både 'private' oplevelser og det sprog, vi bruger til at beskrive det med, ikke er private; der er og skal være et 'offentligt kriterie' for, hvordan vi kan anvende udtryk som *smerte, stemninger, etc.*, for at der kan eksistere sådanne udtryk overhovedet.

Det er med udgangspunkt i ovenstående logik, at vi vil demonstrere, hvordan magt må forstås som et kommunikativt element i vores sociale liv, og at det yderligere kan argumenteres at succesfulde 'magt-yringer' må forstås som vellykkede performative sproghandlinger.

2.1. Forhandling af magt i en udviklingsproces

I vores forsøg på at vise, hvordan vi kan studere magt i den relationelle sproglige praksis som ledere indgår i, vil vi tage udgangspunkt i en case. Casen danner derefter grundlag for en kontekstualisering af magtbegrebet med udgangspunkt i Batesons (ibid.) tre kontekstmarkører; *tid, relation og sted*. I gennemgangen af disse markører vil vi demonstrere anvendelse af Austins (ibid.) regelfølge i lyset af casen. Vi vil særligt fokusere på, hvordan skift i den dominerende historie i sameksistensen ændrer hele den emotionelle kobling mellem de forskellige aktører i spørgsmålet om magt, og retten til at udøve lederskab i de etablerede relationer.

Vores case tager udgangspunkt i en proces, vi var blevet inviteret til at gennemføre for en gruppe af ledere på 22 mand. Udfordringen bestod i en forestående fusion af ni arbejdspladser til én samlet enhed med ni afdelinger fordelt udover et geografisk område svarende til størrelsen på et amt. Den dominerende historie om fusionen var, at det ville give mulighed for at sætte en samlet dagsorden for arbejdsområdet samt koordinere de forskellige funktioner, så der på den ene side kunne spares nogle ressourcer på administration og på den anden side sættes kraftigere ind i forhold til markedsføring og stordrift. En vision der på flere måder ville kunne sikre overlevelse for flere af afdelingerne samtidig med en kontinuitet i udviklingen. Alt i alt en god løsning!

Men sideløbende med den dominerende historie var der flere i ledergruppen, som oplevede, at der var skjulte dagsordener med varierende temaer, så som; tab af selvstændighed, monopolisering af magten, ensretning af tilbud, ledelsesmæssig degradering, etc.

De forskellige meninger om fusionen havde skabt en splittet stemning i ledergruppen, hvor de forskellige parter kunne fortælle forskellige historier om hinandens motiver og intentioner. Den dominerende opfattelse var, at der var to hovedgrupper, de som var for fusionen og så den som organisationens redning, og de som så, at fusionen ikke nødvendigvis var en redning, men mere et politisk spil om ambitioner og økonomi. De, som var for fusionen, kunne fortælle om de andre, at de var modstandere og sænkede processen. Og de, som var skeptiske, kunne fortælle, at de følte sig sat uden for og ikke blev lyttet til. Alt i alt et dårligt udgangspunkt!

Vores invitation bestod i at lave en proces henover fire måneder med 3 x 2 dage, hvor gruppen af ledere skulle støttes i en proces, hen imod en samling af kræfterne omkring den nye organisation. Vores case er et uddrag fra de første to dage, hvor ovenstående modsætninger dominerede opstarten, og vi besluttede at en vej fremad kunne være en proces, hvor alle historier om den fremtidige organisation blev bragt på samme niveau, det vil sige, at alles meninger og tanker skulle respekteres lige. For at imødekomme denne strategi, blev lederne inddelt i grupper, der hver især repræsenterede de meninger, som var i ledergruppen. Deres opgave bestod i to ting. For det første skulle de argumentere for deres syn på gruppens aktuelle situation, for det andet skulle de komme med deres bud på, hvordan gruppen samt den konstituerede ledelse skulle håndtere processen så alle kunne føle sig respekteret. Deres bud skulle skrives ned i et brev, så der kunne reflekteres og handles på gruppernes bud efterfølgende.

Brevene skulle vise sig at blive et vendepunkt for hele processen, idet de hjalp til at forhandle en social orden for, hvordan gruppen skulle bevæge sig fremad. I praksis en samskabelse af den magtdiskurs som gruppen kunne indordne sig under. Et af brevene trådte særligt frem og tydeliggjorde en mulig vej fremad, det lød som følger;

Kære

Vi skriver til jer, fordi det er vigtigt for os, at I er bevidste om følgende.

De tre kolonner/principper i vores personalehåndbog er ÅBENHED, TILLID og RESPEKT.

Vi kan tilslutte os 100% til disse tre ord. Hvis vi indtil nu er blevet set som 'anti-unionister', er det fordi vi føler, at ovenstående principper for samarbejde er blevet brudt.

Vi føler, at vores professionelle loyalitet er blevet udfordret – processen kører med os i rollen som aktive deltagere – og det uden, at den personlige og menneskelige side af vores ansættelse bliver respekteret.

Vi føler, at der i Jeres bevidsthed er et A-hold og et B-hold af ledere, og at vi tilhører B-holdet, og derfor ikke bliver lyttet til i samme omfang som A-holdet. Vi oplever, at de strukturelle forandringer henter sine idéer og inspiration primært fra A-holdets meninger og interesser.

Centerrådene har tydeligt formuleret sin tvivl i høringerne, og denne tvivl drukner i de endelige anbefalinger, der i høj grad eksklusivt reflekterer A-holdets meninger.

Vi ER tilhængere af en union bestående af et gensidigt, progressivt, konstruktivt og åbent fællesskab, som tager højde for de forskelligheder, vi hver især repræsenterer. Med forskellighed som et kvalitativt funderet dynamisk princip som en modsætning til ensidighed og passivitet. Vi betaler en høj pris på det personlige niveau, en meget høj pris for at opretholde den 'professionelle banner' i en process, som forårsager så meget frustration og usikkerhed, såvel for vores ansatte som for os selv. Alt dette rodfæstet i alle de ubesvarede spørgsmål og elementer af usikkerhed som processen indtil videre har resulteret i.

I ÅBENHED, TILLID og RESPEKT

Kærlig hilsen...

Dette brev samt flere andre blev vendepunktet for processen, en ny moralsk orden var etableret. Vi vil nedenfor gennemgå forskellige kontekstualiseringer af magt som idé samt inddrage casen løbende som en måde at uddybe de forskellige pointer.

3. Kontekstualisering af magt

Vi vil i dette afsnit gå længere ind i Austins logik om, at der er en række omstændigheder, der knytter sig til den vellykkede udførelse af ledelse, der knytter sig til magt. Som introduktion til dette afsnit kan et eksempel være illustrativt. Eksemplet kommer fra et arbejde med værdiafklaring for en afdeling på et stort sygehus. Pointen i eksemplet er, at ledelse ikke er noget, der knytter sig til den enkelte person, men knytter sig til de handlinger, som mennesker udfører i relation til hinanden i en given sammenhæng.

Eksemplet stammer fra en værdiafklaringsdag på et hospital, hvor en afdeling blev delt op i deres arbejdsgrupper, der alle skulle komme med forslag til afdelingens fælles værdier, funderet i konkrete historier for afdelingens hverdag. En gruppe kom frem til, at 'humor' var en af de centrale værdier for deres arbejde, og det eksempel de nævnte på humor, illustrerer kontekstens betydning for ledelse:

De havde siddet til frokost i en gruppe, hvor der bl.a. andet havde været en overlæge og en yngre reservelæge. Overlægen var en stor, midaldrende mand. Reservelægen var en ung kvinde og lille af kropsbygning. Både i en kontekst, der afhænger af kropslig fremtoning, alder og i hospitalskonteksten, er overlægen klart 'leder' for reservelægen. I hospitalssammenhængen er der kontekstmarkører, der tydeliggør denne kontekst for deres relation. F.eks. bærer de begge kitler med navneskilte og titler.

Humoren i situationen opstod, da det gik op for gruppen, at reservelægen var kaptajn i hæren, hvor overlægen var sergent. I tilfælde af krig, vil de mødes i en omvendt ledelsesrelation. Her vil 'reservelægen' som kaptajn være leder for 'overlægen'. Det gav anledning til mange grin. I denne sammenhæng er det værd at bemærke, at der

også i en militær sammenhæng er mange kontekstmarkører, der tydeliggør denne relation. F.eks. striberne på skuldrene.

Ser vi eksemplet ind i Austins regelfølge bliver det klart, at de to virkeligheder i eksemplet begge er ritualiseret i en form, der tydeliggør vores pointe. I en normal sammenhæng vil vi opleve, at der er klare forventninger til, hvordan de to læger og militærfolk skal definere deres position i forhold til den anden, samt hvilken adfærd det er forventeligt at udføre i konteksten af en afgiven ordre eller opfordring. Ligeledes kan vi genkende den emotionelle og kognitive virksomhed, der knytter sig til rollerne. Den erfarne videregiver sine vejledninger til den anden, endda forventeligt og der vil ikke være nogen negative tanker eller følelser forbundet hermed.

Vi vil tilmed kunne sige, at der med den moralske orden er et bydende element af obligatorisk respons i forhold til at adlyde samt en forbydende respons til ikke at adlyde eller stille spørgsmål til rigtigheden af disse anvisninger. Dog må det bemærkes, at der er situationer, hvor spørgsmål og kommentarer er velkomne, eksempelvis morgenkonferencerne på hospitalet eller evalueringer på militærets øvelsesterræn. Men i operations- og krigskonteksten vil begge agere uden tøven i henhold til den andens ordre.

Det som træder tydeligt frem er, at begge virkeligheder er konstitueret af en social orden, som personerne indordner sig i forhold til. Deres tanker og følelser er således en del af træningen i den korrekte moralske orden som kendetegner systemerne. Med Foucaults (Burr, 1995 p. 65) udtryk *disciplineres* deltagerne af den diskursive magt. Yderligere ses den væsentlige pointe som vi ønsker at trække frem, at magt umuliggøres som et fænomen iboende individet, men derimod må ses som en relation konstitueret af mennesker som indgår i et bestemt system, hvor alle godvilligt konstituerer systemets forskrifter ved korrekt handlen. Andre spil, hvor vi ser magten som relationelt forbundet og opretholdt af begge parter i et samspil, hvor det netop er samspillet logik, at den ene part skal være underdanig i forhold til den anden, kunne være.

- Idræt, hvor det er indbygget, at der skal være en vinder og en taber med dertil hørende emotionelle roller, glæde versus skuffelse.

- Politisk demokrati, nogen skal sidde ved magten og nogen er i opposition, flertallet bestemmer etc., og ser vi på adfærden fra oppositionen henholdsvis regeringen er den næsten forudsigelig, nærmest forventelig.

Flytter vi nu vores opmærksomhed til vores case, bliver det klart at kampen om at definere samspillet diskursive aktører er brevets virkelige styrke. Hele logikken om A-holdet og B-holdet, inviterer til en magtlogik om retten til at bestemme en dagsorden. Brevet er listigt og spændende derved, at forfatterne bruger en social orden i form af værdier for samspillet til at kategorisere en anden logik, en højere kontekstuel logik. Denne højere kontekstuelle kraft inforceres af henvisningen til Centerrådene, som den organisatoriske instans, hvor idéer og ændringer debateres. På denne vis dekonstruerer brevet den oplevede magtbalance, som lederne mødte op med ved at vise, at den i deres øjne selviscenesatte førergruppe ikke spiller efter de fælles normer, som har været standarden for det hidtidige samarbejde.

Ser vi dette ind i Austins (ibid.) regellogik, så træder det frem, at den i første omgang skabte magtbalance mislykkes, idet de aktører som skal indordne sig den sociale orden, ikke godvilligt lader sig diktere en rolle. På den måde etableres antydningen af en potentiel afmagt, hvis ikke gruppen forhandler en ny position, hvorfra de kan agere som ledere for lederne. Yderligere navngiver de den kontekst, hvori dette kan foregå ved at invitere til en ny dagsorden, hvor værdier og forskellighed er kardinalpunkter for processen fremad.

Lad os udfolde kontekstmetaforen yderligere og se, hvordan flere nuancer kan træde frem.

3.1. Tid som kontekstmarkør

Bateson er optaget af, at vi for at forstå fænomener, f.eks. magt, altid må forstå disse fænomener som eksisterende over tid.

Menneskelige sansorganer kan kun modtage budskaber om forskel, og forskellene må være kodet som begivenheder i tid (Bateson 1984, p. 64).

Vi ønsker at bruge denne antagelse om tid til at komme med to bemærkninger i forhold til spørgsmålet om magt.

For det første betyder denne antagelse om tid, at 'ledelse' ikke er noget, der knytter sig til den enkelte handling. Med idéen om tidsmarkøren bliver ledelse aldrig en ting, et begreb eller en handling. Dette ville være at betragte magtbegrebet ud fra, hvad vi tidligere kaldte en kunstig essentialisme. Ledelse er en kvalitet karakteriseret ved en serie af handlinger, der bindes sammen over tid. I denne cirkulære eller relationelle forståelse af magt, ligger magten i forbindelsen mellem de handlinger, vi udfører i fællesskab over tid.

Et simpelt eksempel kan være det 'at give en besked'. At en besked fra en leder er kraftfuld ligger ikke i det at sige beskeden men i, at den besked gives til (medarbejderen) handler adækvat i forhold til det sagte. Og det at handlingen er adækvat afgøres ikke af medarbejderen, men af at lederen registrerer, at dennes forventninger til medarbejderens handlinger bliver indfriet. På denne måde etableres forbindelsen til Austins (ibid.) logik om performative sproghandlinger, idet det bliver tydeligt, at det at ytre en beslutning eller ordre, samtidig er at forestille sig en given konsekvens af denne beslutning. For at denne beslutning kan have mening, må den nødvendigvis forekomme meningsfuld for modtageren af beskeden, hvilket forstås som at vedkommende indtager den rette rolle i samspillet og handler korrekt herefter. Vellykket ledelse bliver derfor et spørgsmål om at etablere sammenhænge, hvori andre aktører meningsfuldt kan indfinde sig i rette rolle, udtrykke rette forventede adfærd og samtidig opleve at sekvensen af interaktion opleves meningsfuldt i både tanke og følelse. Alle faktorer som forstærker den sociale orden for episoden, og disses aktører.

For det andet indikerer denne antagelse om tiden også, at det der opfattes som magtfuldt i én sammenhæng (en handlesekvens) ikke nødvendigvis er magtfuldt i en anden sammenhæng (en anden handlesekvens). Det er f.eks. to forskellige former for magt, der kendetegner medarbejderudviklingssamtaler og lønforhandlinger, selvom det er de samme mennesker i den samme organisation, der taler sammen. At tale på samme måde i begge samtaler vil formentligt betyde, at i hvert tilfælde den ene samtale ikke bliver vellykket!

Den vigtige pointe med tiden som kontekstmarkør er, at det aldrig er den enkelte handling eller ytring i sig selv der er magtfuld, men den måde som handlingen eller ytringen indgår i konkrete episoder som en længere sekvens af handlinger og ytringer. Dermed bliver tiden en central markør, fordi vi altid må 'vente og se' om vi fik skabt noget, der var i forlængelse af vores forhåbninger. På den måde bliver vores sprog altid rettet ud i fremtiden, fordi vores sprog altid vil være med til at påvirke den fremtid, som vi er i gang med at skabe sammen.

Tager vi denne pointe et skridt videre udtrykker den amerikanske filosof John Dewey (1938, p. 27), at; 'enhver oplevelse lever videre i fremtidige oplevelser', og (p. 44) 'dets værdi kan alene dømmes med udgangspunkt i, hvad det bevæger sig mod og ind i.' Magt bliver i denne forståelse af tid den evne vi har til i forlængelse af andre at handle i sproget til at skabe vores organisationer i fællesskab.

Hermed fremhæves tidsmarkøren i forhold til forståelsen af vellykket ledelse og magt. Magten ligger således ikke alene i episoden og sekvensen af handlinger, men også i det som skabes som resultat af handlingerne.

Ser vi igen på vores case, kan vi se, hvordan brevet som interventionsform, bliver en vigtig tidsmarkør. Med denne repunktuering af tiden skabes der således adskillelse mellem de forskellige positioner, som lederne indtager. De involverede får mulighed for at lave en række distinktioner som følge af brevets tilblivelse som en 'langsommere' tænkeproces end det talte sprog. Skiftet mellem det at tale og det at lytte gøres tydeligere.

Samtidig bliver tiden og brevet en ny samtaleform, idet kommunikationen kan læses og fortolkes af flere omgange. Yderligere var oplæsningen af brevet foran hele ledergruppen en vigtig definition af en relation, idet alle andre skulle lytte til brevet uden at afbryde samt kommentere på brevets indhold og budskab. Alle måtte tage det, som det var!

I brevet bruges tiden ligeledes som en invitation til en ny fremtid, idet der med kontekstualiseringen af værdier og forskellighed som en mulig kommunikationsplatform, skabes en mulig vej ud af for alle parter, ikke alene ledelsen, men også de som oplever at være B-team. Og i lyset af hvilken positiv forskel brevene gjorde for hele processen, kan vi se, hvordan tidsmarkøren og det som blev skabt som følge heraf, fik stor indflydelse i etableringen af den mulige fremtidige ledelsesmagt i organisationen.

3.2. Relation som kontekstmarkør

Den anden markør, der er interessant i forhold til at forstå konteksten for magt er *relationen*. Hvem har retten til at bestemme, hvordan relationen er?

Batesons interessante pointe er, at relationen udgøres af, hvad han kalder en 'dobbelt beskrivelse', nemlig de to personer, der udgør relationen. Hvis en leder har en opfattelse af, at han har retten til at bestemme over en medarbejder, er dette ikke i sig selv et fuldstændigt billede af relationen. Det afhænger af, hvordan medarbejderen ser relationen. Hvis vi forestiller os, at medarbejderen ser det som lederens opgave at træffe beslutninger, som medarbejderen kan udføre, har de etableret en relation, der med brug af tidsmarkøren kan beskrives som:

... lederen træffer beslutninger, medarbejderen udfører beslutningerne, lederen træffer beslutninger,...

Hvis medarbejderen i stedet ser det som afgørende, at hun inddrages i beslutningsprocessen, vil relationen til lederen ikke være kendetegnet ved at skabe stærke beslutninger, men sikkert i højere grad ved frustrationer og mislykkede ledelsessituationer. Man kunne f.eks. forestille sig en relation udtrykt ved følgende mønster:

... lederen træffer beslutninger, hvilket får medarbejderen til at reagere ved at miste interesse og blive uengageret, hvilket får lederen til at træffe beslutninger for at få gang i arbejdet, hvilket får medarbejderen til at blive uengageret,

I dette sidste eksempel fastholder lederen magten som noget, der er knyttet til dennes ret til at træffe beslutninger, hvilket passer med, at medarbejderen fastholder magten til at være i opposition til disse beslutninger.

Pointen er i begge tilfælde, at ideen om lineær magt, dvs. ideen om, at lederen kan diktere, hvordan medarbejderen skal se situationen, er en illusion.

Vi ved, at ingen del af et interaktivt system kan have ensidig kontrol over andre dele af systemet. Systemets egenskaber er iboende helheden (Bateson, 1972, p. 315).

For at det 'at lede' bliver en succesfuld handling, forudsætter det, at andre 'følger' eller udfører andre handlinger, der passer. Pointen er, at begge accepterer udøvelsen af de enkelte handlinger som gyldige ledelseshandlinger, der skaber (er magtfulde) givne forhold. Magten ligger i relationen forstået på den måde, at det magtfulde er den måde, hvorpå mennesker i fællesskab får handlet i forlængelse af hinanden til at skabe kraftfulde og brugbare løsninger.

Dette opsummeres af Barnard (1938 p. 163):

The decision as to whether an order has authority or not lies with the person to whom it is addressed and does not reside in 'persons of authority' or those who issue these orders.

Magt og historier om magt må således alene betragtes som en punktuering af en relation. Magt må ses som en relation mellem to eller flere mennesker eller entiteter, og magten har altid en dobbelthed, nemlig at den magtudøvende kan være leder såvel som medarbejder. Lederen i kraft af sine handlinger og dispositioner, og medarbejderen i kraft af muligheden for afvise lederens handlinger og dispositioner og på den måde skabe en ny social orden. Eksempler på sådanne tilfælde ses tydeligt i hele fagbevægelsens eksistenshistorie.

Ser vi på vores case har relationen som en magtmarkør en central rolle. Brevet gør det tydeligt, at afsenderne ikke tilskriver den etablerede ledelses dispositioner som virkningsfulde, andet end at de skaber frustration og usikkerhed. Dette budskab forstærkes yderligere ved fremhævelse af, at deres loyalitet i forhold til den sociale orden er ved at være brugt op (de kan ikke længere tænke og føle sig ind i den rolle de oplever at være blevet tildelt. De har spillet rollerne officielt udadtil, men det kan ikke vare ved) og at de ikke kan holde medarbejdernes spørgsmål og frustration hen yderligere. Budskabet kan derfor tolkes; 'hvis I ikke ændrer retning, er det ikke kun mig, I får problemer med, men også alle mine medarbejdere!' På denne måde forstærkes magtretorikken, idet budskabet forstærkes med et argument om medarbejdernes 'ikke navngivne' respons.

Brevet inviterer yderligere til skabelse af en ny fælles fremtid, hvor de ledelsesmæssige relationer er defineret ved de fælles værdier; åbenhed, tillid og respekt. Dermed åbner brevet for en repunktuering af relationen, der ikke er baseret på en os-dem logik med A- og B-hold, men er baseret på en fælles-fodslag logik.

Ser vi brevet i konteksten af processen, oplevede vi at den konstituerede ledelse lykkedes med at udnytte åbningen i dette brev, og svare på brevet ved at spørge; 'på hvilken måde kan vi vise jer, at vi ønsker at respektere jer, så I tror på vores intentioner?' En kraftfuld respons på mellemlidernes invitationer, men også anklager, idet de vender relationen om, ved at sige; 'vi har hele tiden villet respektere jer, men det har været svært at få lov at vise jer det, da alt vi har gjort er blevet opfattet negativt. Fortæl os nu hvad vi kan gøre af symbolske handlinger, og vi vil vise jer vores intentioner.'

På denne forespørgsel udtrykte mellemlidene, at en hurtig afklaring på jobsituationen, dels for dem selv, dels for deres medarbejdere, var vigtigt. Et ønske ledelsen imødekom i løbet af fjorten dage.

3.3. Sted som kontekstmarkør

Den sidste markør Bateson var særligt optaget af, var stedet som betydningsbærende kontekst for episoder af handling. Særligt var Bateson optaget af at afvise Paulovs berømte hundeforsøg, som Bateson mente byggede på en forkert antagelse om stimuli – responsmønstre. Det var Bateson pointe, at disse stimuli – responsmønstre ikke (som Paulov antog) knyttede sig til hunden, men til hunden i den sammenhæng, som eksperimentet udgjorde.

Paulovs forsøg gik ud på, at en ubetinget stimuli, dvs. en stimuli som ikke umiddelbart fremkalder nogen reaktion hos hunden, gennem betingning med en betinget stimuli, dvs. en stimuli der fremkalder en særlig respons (i dette tilfælde mad, der fremkalder savl), kan få samme effekt som den betingede stimuli har. Dvs. at klokken efter

gentagne gange at have lydt samtidig med synet af mad, på et tidspunkt i sig selv kan fremkalde savl hos hunden. Dette dokumenterede Paulov.

Det som er Batesons kritik og nuancering af forsøget er, at det ikke nødvendigvis er klokken i sig selv der fremkalder savl, men hele sammenhængen hvori hunden var trænet til at agere savlende. Ved forsøg, hvori klokken blev udeladt oplevede forskerne samme respons som med klokken. Stedet som markør, lugte, personer, indretning etc., var således kontekstmarkører for den trænedede adfærd. Klokken kunne således betragtes som forskerteamets markør for, at nu savler hunden.

På samme måde er stedet en magtfuld markør for gyldig udøvelse af ledelse. Lad os ud fra det nævnte hospitalseksempel forestille os, at den yngre reservelæge mødte op på sygehuset i fuld kampuniform og begyndte er dirigere rundt med overlægen. Dette vil ikke blive betragtet som en gyldig ledelseshandling, men sikkert blive opfattet som humor. Pointen er, at stedet skal være det rigtige, for at handlinger opfattes som gyldige. Det er stedet, der er med til at legitimere og give magt til de enkelte handlinger.

Hospital indebærer bestemte mulige opfattelser af relationen. Man kan sige, at hospitalet som kontekst muliggør en række handlinger, mens andre handlinger ikke bliver mulige.

En leder, der f.eks. siger til en medarbejder 'du er fyret' i organisationens kantine eller til den årlige julefrokost, vil således nok i højere grad blive opfattet som humoristisk eller inkompetent frem for kompetent. Retten til at fyre, træffe beslutninger, etc. afhænger således af, at stedet er 'det rigtige' for disse handlinger.

I forhold til vores case med brevet er stedet som kontekstmarkør brugt som anledning til at skelne mellem forskellige positioner hos mellemlederne.

For det første henvises til centerrådet som et sted, hvor tvivlen er blevet udtrykt. Dermed henvises til en i organisationen strukturel og anerkendt moralsk orden.

I stedet for at se tvivlen som noget der er ydre for organisationen og udtryk for anti-unionisme, hjælper centerrådene, som et sted hvor der udtrykkes legitime holdninger, til at bringe tvivlen ind som gyldig holdning i organisationen.

For det andet henvises indirekte til centrene som et sted, hvor mellemlederne har holdt deres professionelle banner højt for at bakke op om omstillingsprocessen. Dermed iscenesætter de centrene som et sted, hvor den professionelle position håndhæves. Brugen af begrebet 'føle' er med til at i ledermødekonteksten at bringe, hvad de kalder den personlige/menneskelige position, frem som udtryk for, at de også indtager en position, hvor de varetager både egne og medarbejdernes hensyn.

For det tredje fungerer selve kurset, der blev afholdt på eksterne lokaliteter, som en ny kontekst for de samtaler, som lederne havde om forandringsprocessen. Hele stedet inviterer til en sammenhæng, hvor lederne mødes for at repunktuere deres forståelser af forløbet og skabe en retning for den kommende tid.

4. Udfordringen for ledere i et sprogfilosofisk perspektiv

Vi har i dette essay forsøgt at vise, hvordan en sprogfilosofisk tilgang til spørgsmålet om magt kan flytte fokus fra den enkelte handling udført af ledere i organisationer, til at betragte den måde lederen gennem sproghandlinger er med til at skabe magtfulde episoder og relationer mellem mennesker i organisationen, ved at bruge sproget til at følge givne regler for sociale praksis og samtidig evne at etablere disse regler. Vi vil afslutningsvist kort reflektere

over den praktiske betydning af denne sprogfilosofi.

Ifølge Gilbert Ryle (Engelsk og amerikansk filosofi, Collin pp. 130-152), Austins kollega, kan vi anskue vidensformer ud fra tre perspektiver. De tre vidensformer er, *knowledge that*, *knowledge how* og *dispositional abilities*.

Knowledge that kan forstås som opslags viden. F.eks. det at vide, hvad en cykel er. I forhold til ledelse handler denne viden om at vide, at TQM er en ledelsesstrategi og kende ideen og antagelserne bag TQM. Ellers at vide at coaching er en ledelsesstil og vide hvad ideen er med coaching.

Knowledge how er viden om, hvordan man bruger en cykel. F.eks. at kunne cykle på en træningsbane. I forhold til ledelse og coaching svarer denne viden til at vide, hvordan en coachingsamtale kan struktureres, f.eks. ved hjælp af kontrakt, time-out og evaluering.

Begge disse vidensformer er vigtige men er dekontekstualiserede. Det er disse to vidensformer, der undervises i på universitetet og på handelshøjskolen, særligt med fokus på *knowledge that*. *Knowledge how* er typisk det, der læres på kurser. Og som alle, der har været på kursus, ved, kræver denne viden en oversættelse, fordi tiden, relationerne og stedet skaber en anden kontekst i den faktiske organisation.

Som den tredje vidensform taler Ryle (ibid.) om **dispositional abilities**, som med vores eksempel kan siges at være evnen til at kunne færdes i trafikken med en cykel, dvs. navigere i forhold til andre trafikanter i forskellige sammenhænge. I forhold til coaching kan denne form for viden beskrives som evnen til vellykket at kunne indgå i en konkret samtale med en medarbejder og gøre det kontinuerligt.

Når vi taler om en ledelseshandling som vellykket, henviser vi således med ideen om dispositionelle egenskaber ikke til en indre, privat oplevelse. At ledelseshandlingen er vellykket vil sige, at den for det første er udført korrekt i henhold til de i konteksten gældende forskrifter for sådanne handlinger, og at lederen evner at udføre disse handlinger kontinuert, dvs. udføre dem igen og igen i ikke alene simple men også i komplekse og nye sammenhænge. Denne antagelse om kontinuitet knytter an til Wittgensteins brug af trådmetaforen:

"Og vi udvider vort talbegreb, ligesom vi, når vi spinder en tråd, lægger fiber ved fiber. Og trådens styrke ligger ikke deri, at en eller anden fiber gennemløber hele dens længde, men deri, at mange fibre griber over i hinanden. Man kunne ligeså godt sige: der er noget der løber gennem hele tråden, - nemlig disse fibres uafbrudte griber over i hinanden" (Wittgenstein, 1953, § 67)

Det er ikke i den enkelte handling, at kontinuiteten skabes, men på den måde handlingerne knytter sig sammen og den måde vi skaber sammenhæng mellem en mangfoldighed af kontekster. Vi kan således lære af vore erfaringer ved at kigge på dem ud fra kontekstbegreberne præsenteret i denne artikel for på den måde at skabe forståelse for regelfølgen for vellykkede handlinger. Den magtfulde leder evner ved hjælp af sproget at skabe kontinuitet og bevægelse i de erfaringer og relationer, som lederen eksisterer i.

Med denne sprogfilosofiske tilgang og antagelse om dispositionelle egenskaber som en kontekstualiseret viden, bliver det vigtigt at have øje for detaljerne i hverdagshandlingerne, at se på det anvendte sprog, da ledelse ikke kan siges at være andet end performative ytringer.

Dette kan naturligvis ikke bevises, men vi betragter det som en kendsgerning.