

# **Den Hermeneutiske Samtale**

v/Frederik Hertel, adjunkt & Michael Fast, lektor

Institut for Økonomi og Ledelse,

Aalborg Universitet

**Behov for for Ny ledelse?**

**Det Danske Ledelsesakademi 2011 konference**

**Copenhagen Business School**

**d. 5-6 december 2011**

# Den hermeneutiske samtale

---

**Af Frederik Hertel, adjunkt & Michael Fast, lektor, Aalborg Universitet.**

Abstract: nærværende artikel er skrevet i anledning af Det Danske Ledelsesakademi 2011 konference og nærmere bestemt i relation til undertemaet: ledelse og lederskab. Der er, som Det Danske ledelsesakademi angiver i sit opslag, behov for ny ledelse. Behovet aktualiseres af, at ledere i stigende grad må være i stand til at agere i en stadig mere kompleks, modsætningsfyldt og ind imellem også en paradoksal organisatorisk virkelighed. I denne kontekst forudsætter ny ledelse en videreudvikling af lederens eksisterende evner til at håndtere såvel indre som ydre modsætninger og konflikter.

## Indledning:

Ledere og organisationsmedlemmer oplever i disse år, som Det Danske ledelsesakademi 2011 manchet beskriver, en række forandringer, der kan beskrives som et resultat af samspillet mellem bl.a. finansiell krise, øget global konkurrence, outsourcing af såvel industri- som vidensarbejdspladser, forskydninger i befolkningsdemografien etc. I den traditionelle (systemteoretiske) organisations- og ledelsesapproach er det logiske ræsonnement, at disse forandringer bringer den enkelte organisation ud af sin naturlige balance og harmoni. Lederens opgave er derfor at genoprette den indre organisatoriske harmoni på baggrund af en dyberegående organisationsanalyse, der afdækker de reelle årsager til misforholdet mellem organisation og omverden. Årsagerne til den organisatoriske ubalance beskrives ofte klinisk som f.eks. et arbejdskraftoverskud, et overskud af menneskelige ressourcer etc. Løsningerne på ubalancen præsenteres tilsvarende klinisk som f.eks. downsizing, en fokusering på organisationens kernekompetencer etc. Når årsager og løsninger er fastlagt, igangsætter den traditionelle leder en klassisk organisationsforandringsproces, der søger at (re)etablere den organisatoriske harmoni og (re)etablere balancen mellem organisationen og omverden.

Ledere og organisationsmedlemmer har stået og står fortsat overfor solide udfordringer, der kræver kontinuerlige organisatoriske forandringer. Men spørgsmålet er, hvorvidt idealforestillingen om organisatorisk harmoni og balance er et godt grundlag for at forstå den situation, som den enkelte leder og organisation befinder sig i. Er det f.eks. mere optimalt at udskifte harmoniidealet med en mere dynamisk og foranderlig organisationsforståelse? Inspiration til en sådan organisations- og ledelsesforståelse findes hos f.eks. Kirkeby (2009), der beskriver lederen som en person, der konstant befinder sig i en krigslignende tilstand, der stiller krav til lederens evne til at håndtere modsatrettede interesser, krav, muligheder og forventninger. Det er imidlertid disse modsætningerne der, jf. Benson (1977), skaber den organisatoriske dynamik og derigennem udvikling. Derfor skal lederen hverken (re)etablere den organisatoriske harmoni eller søge at undgå interne konflikter. Men derimod, gennem udfoldelsen af selvledelse, håndtere sin evt. konfliktangst for at kunne udholde og ikke mindst anvende organisationens konflikter, paradokser, modsætninger samt disharmoni konstruktivt. Ledere må indstille sig på at de leder organisationer, der aldrig er i fuld balance og som derfor kontinuerligt forandres. I en sådan situation kan det, der den ene dag anses for at være organisationens akilleshæl eller misvækst i princippet være svaret på morgendagens udfordringer.

## (Selv)ledelse og lederskab

Vi opfatter ledelse som noget, der nødvendigvis forudsætter en ledelsesrelation – dvs. en relation mellem lederen og en anden. Den anden er et begreb, der ikke kun dækker over et eller flere andre organisationsmedlemmer, men som også dækker over lederens ledelse af sin egen indre anden. Ledelsesrelationen handler dermed både om ledelse af et eller flere andre organisationsmedlemmer og om lederens selvledelse. Selvledelse er forudsætningen for at kunne lede noget eller nogen. Dermed kan selvledelse også forstås som 2 forskellige, men indbyrdes tæt forbundne fænomener. Nemlig det vi (jf. Foucault, 1997, p. 223 ff.) betragter som selvets ledelse og det, vi betragter som den egentlige selvledelse. Selvets ledelse drejer sig om subjektets udfoldelse af selvets teknologier, der kort beskrevet handler om selvovervågning, selvkontrol og selvjustering. Selvledelse er derimod en ledelsesform, der hovedsageligt beskrives som en direkte følge af en stadig større specialisering hos organisationens medarbejdere. Den faglige specialisering betyder at en vis grad af ledelsesansvar, koordinering, udførelse og evaluering nødvendigvis må overlades til medarbejderen. Denne situation overflødiggør imidlertid ikke ledelse, men skaber derimod nye ledelseskrav og behov. Vi er dog af den opfattelse, at ethvert organisationsmedlem nødvendigvis må udøve en vis grad af selvledelse – selv i de tilfælde, hvor ledelsen er karakteriseret ved en stærk kontrol eller overvågning og selv i de tilfælde, hvor arbejdet stiller ingen eller kun ganske få krav til den medarbejder, der skal udføre det.

Ny ledelse handler ikke blot om at lede andre, men også om at udfolde selvledelse – således at lederens evt. konfliktangst ikke kommer til at skygge for dialogens, og dermed organisationens, udviklingsmuligheder. Lederen må sandsynligvis formå at etablere et dialogisk rum, der, jf. Honneth (2006), både bygger på organisationsmedlemmernes fællestræk og på deres forskelle. Dvs. et rum, hvori hvert enkel deltagers bidrag til det organisatoriske fælleskab værdsættes og, hvor samspillet mellem organisationsmedlemmerne bygger på "...at man betragter hinanden i lyset af værdier, der lader de andres egenskaber og muligheder fremtræde som betydningsfulde for den fælles praksis" (Honneth, 2006, p. 173).

Håndteringen af modsætninger handler (jf. Ritskes, 2006, p. 46 samt Savater, 1995, p. 133) om en evnen til at sætte sig i den andens sted – ikke blot for at foregribe den andens argumenter eller for at lade sig overbevise, men derimod for at opnå en tilstand, hvor der hersker en dybere, fælles såvel som individuel, forståelse. Udgangspunktet kan være det fundament som Gadamer (2004) har betegnet den hermeneutiske samtale eller dialog, hvori samtalepartnerne opnår en forståelse for den andens synspunkt uden nødvendigvis at skulle overtage eller dele den andens synspunkt. Denne proces må nødvendigvis, ganske som Buber (2006) fastslår, forudsætte at samtalepartnerne vender sig mod hinanden i et oprigtigt forsøg på at forstå hinanden. Men må den, jf. Bohm (2006, p. 23), også forudsætte at organisationsmedlemmerne paradoksalt nok vælger at suspendere deres antagelser i stedet for enten at fremføre eller at undertrykke dem? Og betyder organisationsmedlemmernes indfrielse af dette paradoks at de opnår en fælles intern, og ikke mindst gensidig, forståelse? Det er i hovedtræk disse elementer nærværende artikel berører.

### Den organisatoriske dialog

Den største udfordring ved at arbejde med den hermeneutiske samtale i organisationer er at afgrænse dialog-forståelsen. Forfølger vi den dialog-forståelse som f.eks. Isaacs (1999), Bohm (2006), samt Buber (2006) anvender så bliver dialog nærmest det, der hos Fafner (2005) beskrives som samtalens første fase – nemlig en simpel og spontan samtale mellem 2 eller flere parter, hvilket med en vis rimelighed kunne kaldes for en form for organisatorisk smalltalk. Dertil kommer, at samtalen ikke er formålsrettet samt at de involverede samtalepartnere har en oprigtig interesse i at lytte til hinanden – de er med andre ord hverken optaget af at forberede deres næste indlæg eller af at planlægge et forsvar for deres synspunkter. Det er sandsynligvis baggrunden for at Isaacs (1999) er optaget af

eksempler på organisationsudvikling, hvor organisationsmedlemmerne (helt i overensstemmelse med Bohm, 2006, p. 19) påbegynder deres dialogproces med at fraskrive sig et særligt formål og uden en egentlig leder, men med en aftale om jævnlige møder over en ofte længere periode. Med introduktionen af den ikke-formålsrettede samtale opstår der et reelt paradoks – for uanset om organisationsmedlemmer samles til møde eller om organisationsmedlemmerne samler sig til møde så er der, for os at se, altid mindst et formål, en dagsorden eller rettere en underliggende intention med mødet. Det viser sig naturligvis også senere i Isaacs' proces, hvor formålet for deltagerne nærmest ubemærket vokser ud af den ikke-formålsrettede samtale. Det, der vokser ud af samtalen betegner Isaacs som en form for kollektive tænkning, hvorimod vi med henvisning til Mead (2005, p. 184) forstår det som udviklingen af et nyt gruppetilhørsforhold, hvortil der er knyttet en ny generaliseret anden, hvilket bedst forstås som udvikling og internaliseringen af nogle (nye) gensidige rolle- og handlingsforventninger. Formålet med den ikke-formålsrettede småsnak er imidlertid ikke kun at skabe et regulært gruppetilhørsforhold samt gensidige rolle- og handlingsforventninger, men også at opnå en dybere forståelse for *den andens* antagelser eller synspunkter. Dermed forekommer det os oplagt at betragte en dialog som en særlig form for (jf. Mead, 2005) social handling. Hvis dialogen identificeres som en særlig social handling så betyder det, at der er knyttet nogle gensidige rolle og handlingsforventninger til dialogen. Forudsætningen for at en organisatorisk dialog kan fungere som en social handling er, at organisationsmedlemmerne klart, men ikke nødvendigvis bevidst, kan anvende de særlige rolle- og handlingsforventninger, der er knyttet til dialogen. Med et udtryk hentet hos Goffman (1990) kan man beskrive dette udgør en form for framework eller et ritual, der indikerer hvilke rammer, regler eller forventninger den følgende dialog nødvendigvis må følge. Man kan supplere forståelsen af den sociale handling ved at inddrage Isaacs (1999) begreb container, der er det fysiske og ikke mindst psykiske rum, der er en forudsætning for, at organisationsmedlemmerne føler sig i stand til at etablere en dynamisk dialog, der kan lede frem til en dybere fællesforståelse. Det betyder samtidig også, at containeren må forstås som noget, der holder sammen på deltagerne, deres forskellighed, dialog etc. Containeren er imidlertid ikke grænseløs – og derfor må deltagerne kontinuerligt arbejde for at opretholde containeren.

Bohm og Isaacs mener, at en dialog for alvor udvikler sig når samtalepartnerne forandrer sig og efterfølgende begynder at handle på nye måde. Her skaber Bohm (2006, p. 22) såvel som Isaacs (1999, p. 134) et nærmest buddhistisk-paradoks, hvor deltagerne suspenderer deres antagelser fordi de opnår en tilstand, hvor de hverken føler trang til at udtrykke eller til at undertrykke deres antagelser. Forudsætningen for at kunne opnå denne tilstand er imidlertid, at samtalepartnerne jf. Isaacs (1999, p. 9) forholder sig undersøgende til hinanden og ikke mindst hinandens antagelser. Præcist her kommer Bubbers (2004 & 2006) insisteren på et Jeg-Du møde til syne – for samtaler foregår mellem eller i mennesker og er altså ikke noget nogen gør *med* andre mennesker. Dette matcher Levinas (1996) insisteren på at samtalen må fastholde den anden som en fremmed, der ikke skal udnyttes til selvidentifikation og selvgenkendelse.

Der eksisterer under en talers tale et fundament af antagelser, der styrer den talendes opfattelse. Det er imidlertid vanskeligt entydigt at fastslå, hvad Bohm og Isaacs forstår ved disse antagelser. En forståelse af deres antagelse af fundament i talen er at ligestille det med Browns (1978) opfattelse af paradigme begrebet, der dækker over:

"...those sets of assumptions, usually implicit, about what sorts of things make up the world, how they act, how they hang together, and how they may be known. In actual practice, such paradigms function as a means of imposing control as well as a resource that dissident may use in organizing their awareness and action. That is, we view paradigms as practical as well as cognitive, and as a resource as well as a

constraint." (Brown 1978:373)

På denne måde er fundamentet i enhver samtale opbygget af individets ontologi og logik, og et forholdende til den konkrete kontekst.

Det er også oplagt at betragte talen på en lidt anden måde. Samtalens enkelte ytringer kan illustreres med billedet af en række øer, der omgives af et større åbent hav. Jf. Andersson og Furberg (1979, p. 13) er de øer, der umiddelbart fremstår som spredte, adskilte og uden indbyrdes sammenhæng, delene af den samme undersøiske bjergkæde. De undersøiske bjergkæder skal forstås som samtalepartnernes underforståede præmisser eller, hvis man foretrækker Bohm og Isaacs begreb, dybereliggende og ofte tavse antagelser. En del af de tavse antagelser udgøres af det vi, med inspiration fra Eco (1981), vil betegne som samtalepartnernes tomme pladser. Eco fremhæver, at litterære tekster er dovne konstruktioner, der ikke fortæller alt, men overlader meget til læseren – og som denne derfor selv må slutte sig til på baggrund af kendskabet til bl.a. teksten, forfatteren, genren etc. Selv om begrebet anvendes af Eco til at forstå litterære tekster kan modellæser-begrebet meget fint illustrere, at taleren heller ikke ekspliciterer alt, men tværtimod præsupponerer en masse som lytteren altså selv må slutte sig til. Når den lyttende fortolker det sagte og udfylder talens tomme felter, så sker det naturligvis ikke på en neutralt eller objektivt baggrund. Tværtimod foregår enhver fortolkning på baggrund af et sæt koder, der udspringer af såvel den primære som den sekundære socialisering, som den lyttende har været igennem. Luhmann (2005), der kommer fra et systemperspektiv, illustrerer dette meget fint når han i sin kommunikationsmodel medtager den lyttendes opmærksomhed både er rettet mod det sagte/usagte og mod de koder som vedkommende skal anvende for at fortolke det sagte/usagte. Isaacs tilbyder et tilsvarende perspektiv når han fremhæver, at man med fordel kan rette opmærksomhed på den måde, hvorpå man lytter. For nogle samtalepartnere kan lytteaktiviteten reduceres til et etnocentristisk forsøg på at få bekræftet allerede eksisterende fordomme om den anden eller dennes holdninger, opfattelser etc. I andre situationer er den lyttende, jf. Isaacs, faktisk mere optaget af at forberede sit næste indlæg/svartale(skråstreg?) end af at lytte til det, den anden forsøger at sige.

Samtalens tomme pladser er altså det, den anden eller de andre samtalepartnere selv må slutte sig til og som altså derfor er tavst eller ikke-ekspliceret. Men dermed er det også klart, at udtrykket tomme pladser må dække over flere forskellige ting. Det må dels dække over de banale indforståede ting, som samtalepartnere deler med hinanden. Men det må også dække over noget andet – nemlig de undersøiske antagelser, der binder de enkelte ytringer sammen. Det handler om det, som man umiddelbart kunne kalde for samtalepartnernes præsuppositioner, men som Jørgensen & Onsberg (2008) beskriver gennem inddragelsen af Toulmins (2008) begreb: hjemmel. Andersson og Furberg (1979) betegner det som den underliggende og ofte uudtalte antagelse som talerens ytringer baserer sig på. Det handler selvsagt også om forholdet mellem belæg, hjemmel og påstand. Dvs. at undersøgelsen drejer sig om at forstå både det synspunkt som fremsættes og de præmisser, der ligger til grund for antagelsen. Dette må naturligvis tage udgangspunkt i, at subjektet nødvendigvis – jf. Thomas theoremet – vil handle logisk/fornuftigt ud fra dets forståelse af den pågældende situation.

Hvis formålet ikke er organisationsudvikling, men derimod etableringen af en enighed om f.eks. en beslutning så vokser der, nærmest uden at deltagerne opdager det, nogle samtaletemaer ud af småsnakken og disse temaer viser sig senere at blive grundlaget for den fremtidige enighed. Det centrale er i den forbindelse, at Isaacs (1999) understreger at processen betyder at enighed mellem samtalepartnere om beslutningsgrundlaget ikke nødvendigvis fordrer, at de også er enige om hvilket ræsonnement, der ligger bag beslutningsgrundlaget. Det betyder med andre ord, at deltagerne opnår enighed uden at de

nødvendigvis opgiver deres forskellige udgangspunkter. En central pointe hos Isaacs (1999) er altså, at hvis f.eks. organisationsmedlemmerne koncentrerer sig om at småsnakke og ikke mindst lytte til hinanden så kan der opstå en situation, hvor de vælger at suspendere deres antagelser – dvs. at de vælger hverken at udtrykke eller undertrykke deres antagelser og dermed er der grundlag for en ny kollektiv form for tænkning, der reelt overvinder organisationsmedlemmernes underliggende antagelser og dermed evt. interne modsætninger. Når en virksomhed, jf. Isaacs (1999) eksempel, oplever presset fra en øget national og international konkurrence er der utvivlsomt behov for, at ledelse og medarbejderrepræsentanter udvikler en samtaleform og –indhold, der kan overkomme de tidl. uoverensstemmelser og dermed skabe grundlag intern enighed om virksomhedens fremtidige overlevelsestrategi. Uforudsete hændelser, i Isaacs (1999) eksempel drejer det sig om et virksomhedsopkøb, kan meget let udfordre den opnåede enighed, fordi svaret på de uforudsete hændelser kan rejse grundlæggende tvivl om den fælles forståelsesramme, der er etableret. Når uforudsete hændelser kan ryste fundamentet for den fælles forståelsesramme skyldes det, at de grundlæggende antagelser hverken artikuleres eller undertrykkes og derfor fortsat eksisterer som en tolkningsmulighed. Den fælles forståelsesramme fungerer i princippet som en ikke-angrebspagt der betyder, at antagelserne hverken artikuleres eller undertrykkes. Det er en ikke-angrebspagt, der fordamper i det øjeblik, hvor en eller flere synes at de andre eller rettere den anden gruppe re-artikulerer deres grundlæggende antagelser. En sådan re-artikulering opfattes altså som en form for trussel der bevirker, at de øvrige organisationsmedlemmer re-artikulerer deres grundlæggende antagelser som en form for forsvar mod de andres re-artikulerede antagelser.

På den baggrund er spørgsmålet om ledelse i den komplekse og modsætningsfyldte situation, som nogle virksomheder står i, bedst takles ved at organisationsmedlemmerne suspenderer deres antagelser. Spørgsmålet er, hvorvidt en løbende artikulering, fremfor Isaacs og Bohms anbefalede suspendering, af antagelserne kan skabe en større organisatorisk og konkurrencemæssig fordel, netop fordi antagelserne på et lidt højere niveau er et udtryk for de modsatrettede holdninger, opfattelser og erfaringer der eksisterer i organisationen og som, hvis de løbende artikuleres, måske kan udgøre en fortsat kilde til ny indsigt, ny dynamik og nye forandringer. Det handler helt grundlæggende om at betragte de modsatrettede holdninger, opfattelser og erfaringer som forskellige perspektiver der, når de brydes, kan udgøre et svar på de pludselige forandringer som nogle organisationer oplever. Vi betragter dette som et forsøg på at aktivere organisationsmedlemmernes kreativitet og indsigt med henblik på at vurdere og rådgive vedr. den fremtidige situation. Gennem dette perspektivskifte introducerer vi imidlertid også et genreskifte fra samtaleens første fase (småsnakken) som Isaacs, Buber og Bohm anbefaler til det, der med Fafners (2005) udtryk kaldes for talens anden og tredje fase. Samtaleens anden fase opstår når den ene af samtalepartnerne beder om ordet og igennem denne symbolske handling skaber sig et podie. Den tredje fase opstår når en taler henvender sig til en forsamling som det, der jf. Cicero (2003), skete på Forum. I modsætning til de 2 øvrige faser er den tredje fase oftest kendetegnet ved, at talen er et bearbejdet og velforberejdet indlæg, der har til formål at overbevise en eller flere tilhører. Cicero (2003, p. 189) fremhæver, at taleren som det første må "søge at vinde tilhørerne for sig" og derefter må han forsøge at behandle den sag som det hele handler om. Dette viser (jf. Aristoteles (2007), Platon (2000), Xenofon (2000)) spaltningen mellem retorikkens fokus på at påvirke den anden og filosofiens fokus på saglighed og sandhed. Men det viser samtidig også det problem som Bohm, Buber og Isaacs påpeger – nemlig at talende, der diskutere ofte koncentrerer sig mere om at forberede sit næste indlæg, der tjener som forsvar for egne holdninger, end på at lytte til det den anden siger.

Hos Ciceros (2003) fiktive jurist Crassus er der tale om en særlig juridisk lejlighed, hvor en taler står foran en række tilhører som taleren, gennem en monolog, forsøger at påvirke ved sin mere eller mindre kyndige anvendelse af retorikkens 3 appelformer – ethos, logos og pathos. På denne måde bliver det muligt for os at skelne mellem mindst 3 forskellige samtaleformer eller genrer. Udover den omtalte juridiske tale, findes der (jf. Aristoteles, 2007, p. 246 ff.) også den politisk-rådgivende tale og endelig lejlighedstalen. Hvor den politisk-rådgivende tale omhandler mulige hændelser i fremtiden, så omhandler den juridiske tale, hvorvidt noget er rigtigt eller urigtigt. Uanset om man følger Fafner (2005, p. 118) og dermed tilføjer prædiken, der forkynder den kristne tro, som en nyere og dermed fjerde talegenre, så er der tale om talegenrer, der alle har til formål at påvirke eller rettere overbevise tilhørerne om dette eller hint.

Da Crassus beskrivelse af de fordringer, der bør stilles til en taler, indgår i en fiktiv dialog mellem romerske retorikere kommer såvel den monologiske som dialogiske samtaleform til syne i Ciceros tekst. Intertekstualiteten, også kaldet den intertekstuelle reference, til Platons Faidros er dermed tydelig på såvel indholds- og formsiden. Hos Cicero (2003), såvel som hos Platon (2000), kommer der altså en tredje samtaleform til syne – nemlig den iscenesatte samtale, der overværes af andre. I Ciceros og Platons tilfælde er det læseren, hvorimod det i f.eks. nyhederne er seeren, der overværer et interview mellem en journalist og en ekspert. I uddannelsessektoren kendes sammenlignelige situationer, hvor f.eks. supervision kan iscenesættes foran et publikum, der evt. udgør et reflekterende team. Vi inddrager her den iscenesatte samtale, fordi den foregår i en lang række sammenhænge, men også fordi den iscenesatte samtale illustrerer, at der, jf. Bourdieu (2005, p. 172), er markant forskel mellem at betragte samtalen fra henholdsvis (forskerens) den lyttende og det aktive subjekts talende position.

I det ovenstående har vi søgt at anskueliggøre de fordele og de problemstillinger, der knytter sig til henholdsvis samtalsens første form, småsnakken, og samtalsens anden og tredje form – dvs. indlægget og den forberedte tale. Småsnakken har den fordel, at den skaber en uformel udveksling af synspunkter, der kan lede frem til en fælles gensidig forståelse. Omvendt står samtaleformen i modsætning til den rådgivende tale, der er kendetegnet ved samtalepartnere, der søger at fremføre de bedste argumenter for deres synspunkter og derigennem lader deres meninger brydes. Til denne del hører retorikkens rådgivende tale. Mere konkret handler det om, at samtalsens første form er velegnet til at udvikle et stærkt fællesskab, men reelt er uegnet til en dybere diskussion af de muligheder og udfordringer som fremtiden bringer. I den følgende syntese beskrives de principper den hermeneutiske dialog - efter vores opfattelse - nødvendigvis må baseres på.

#### Den hermeneutiske dialog

Det ledelsesmæssige formål med at etablere den hermeneutiske dialog er at skabe grundlag for, at alle organisationsmedlemmerne kan opnå en dybere forståelse for organisationens nuværende og fremtidige situation. Grundantagelsen i denne tilgang er, at organisationsmedlemmer på alle niveauer i organisationen har værdifuld viden og indsigt, som kan og bør inddrages i ledelsen af organisationen. Ledelsesopgaven er således ikke længere blot en opgave, der varetages af en eller flere ledere, men derimod noget som alle organisationsmedlemmer deltager i og som alle organisationsmedlemmerne derfor har en naturlig andel i. Vores grundopfattelse er, at ledelse ikke længere er noget som varetages af én leder, men noget som (jf. Johnsen, 2002, p. 600) varetages af mange, og i nogle tilfælde af alle organisationsmedlemmer. Dagens ledelse må begribes med begrebet: **den decentraliserede ledelsesopgave**, hvilket vi her forstår som de situationer, hvor organisationsmedlemmerne anvender deres sunde fornuft til at skabe betydning og til efterfølgende at udfolde netop de ledelsesaktiviteter, der situationen taget i betragtning, forekommer dem oplagte, mest hensigtsmæssige og betydningsfulde. Det handler helt

grundlæggende om, at de udfordringer eller problemer som opstår i det organisatoriske hverdagsliv nødvendigvis må løses af medarbejdere, der har et indgående kendskab til hverdagens opgaver og ikke mindst udfordringer. Ledelse kan altså, (jf. Peters & Waterman, 2003) ikke længere udfoldes af en fjern leder, der i sikker eller rettere passende afstand til hverdagens problemer og udfordringer træffer beslutninger – for løsningen af hverdagsproblemer forudsætter en specifik bevidsthed om selvsamme organisatoriske hverdag. Dagens ledelsesudfordring består således ikke kun i at udarbejde overordnede virksomhedsstrategier, men i at drage konsekvensen af, at hverdagsproblemer bør løses lokalt – dvs. der, hvor de opstår. Det betyder samtidig også, at den viden og den forforståelse som organisationsmedlemmerne har også må aktiveres, hvis lederen/ledelsen ønsker at opnå en forståelse for den situation som organisationen står i. Organisationsmedlemmernes forforståelse og viden må altså aktiveres i forbindelse med organisationens fremtid – dvs. i selve strategiarbejdet. Dette ved vi, fra egne ledelseserfaringer, er vanskeligt for en del ledere – fordi fortællingen om kaptajnen på det store skib, der ligger sejlplaner og i øvrigt står i spidsen for sit mandskab er det, der motiverer en hel del lederaspiranter og ledere. Hvis der findes en særlig ledelseskunst – så drejer det sig ikke så meget om at inddrage organisationsmedlemmernes viden og forståelse, men derimod i at håndtere de modsatrettede opfattelser, holdninger og synspunkter som nødvendigvis må være repræsenteret i en moderne virksomhed. Det handler helt grundlæggende om at finde en teknik til at sikre, at holdninger, synspunkter og opfattelser kan brydes for det er i disse brudflader at såvel den organisationens hverdag som dens fremtidsmuligheder viser sig. Det handler altså om at finde én teknik eller en kombination af teknikker, der sætter samtlige organisationsmedlemmer i stand til at acceptere og udholde udfoldelsen af interne konflikter for åbent tæppe og samtidig betragte dem som kilde, hvori organisationen fremtidsmuligheder viser sig.

Som det fremgår af ovenstående, er der altså ikke tale om et ikke-formålsrettet dialogisk møde. Det betyder selvfølgelig ikke nødvendigvis, at alle er enige om formålet eller, at der ikke eksisterer forskellige dagsordner med mødet. Omdrejningspunktet for den hermeneutiske dialog er et gensidigt ønsket om at komme overens – det betyder imidlertid ikke, at deltagerne nødvendigvis bliver enige eller, at de suspenderer deres grundlæggende antagelser. Men det betyder, at de kommer til gensidig og ikke mindst indbyrdes forståelse for egne og den andens opfattelser. Den hermeneutiske dialog har, sådan som vi forstår den, som formål at skabe en dialog, hvor deltagerne opbygger en dybere forståelse af den situation som organisationen befinder sig i. Det fordrer, at de enkelte organisationsmedlemmer får mulighed for at beskrive deres perspektiv og hverdagsoplevelser. Når mødet ledes ud fra dette ønske betyder det, at der må skabes en container, der giver rum til at deltagerne kan fastholde en åbenhed overfor hinanden. Etableringen af denne container består i etableringen af et fysisk og et psykisk rum, hvori deltagerne dels kan opretholde deres forskellige synspunkter og dels kan udvise en ægte interesse i at opnå en dybere forståelse for de andres grundlæggende antagelser. Det handler altså om, at deltagerne udvikler og ikke mindst internalisere nogle gensidige rolle- og handlingsforventninger, der giver såvel fysisk som psykisk rum for at udfolde en undersøgelse af egne såvel som den andens grundlæggende antagelser. Det betyder samtidig også, at der ikke kan være tale om en ikke-formålsrettet dialog, men derimod om det Habermas (1997) betegner som en åben målrationel handlen. Derfor foregøgl deltagerne ikke hinanden, at der er tale om en herredømmefri samtale, hvor alle er lige. Den hermeneutiske dialog er, jf. Gadamer (2004, p. 420), også en "livsproces, hvori et livsfællesskab lever". Det betyder samtidig også, at målet for samtalen kan diskuteres før, under og ikke mindst efter dialogen. Det handler med andre ord om at skabe et livsdueligt organisatorisk fællesskab, hvori "...man betragter hinanden i lyset af værdier, der lader de andres egenskaber og muligheder fremtræde som betydningsfulde for den fælles praksis" (Honneth, 2006, p. 173). Det handler ikke om at skabe en traditionel organisatorisk

konsensus eller om at deltagerne nødvendigvis skal suspendere deres antagelser, men derimod om at skabe plads og mulighed for at forskellige og ikke mindst forskelligt rettede synspunkter kan fremsættes mhp. at skabe en bedre og ikke mindst dybere forståelse for den situation som organisationen befinder sig i. På trods af at der eksisterer magtforskelle åbner den hermeneutiske dialog mulighed for, at der etableres Jeg-du relationer, hvor hver enkelt får mulighed for at ytre sig samt for at undersøge og dermed forstå egne og andres grundlæggende antagelser.

En dybere forståelse for egne og andres opfattelser forudsætter at deltagerne forholder sig undersøgende til hinandens perspektiver. Det betyder altså, at organisationsmedlemmerne ikke bare betragter egne eller andres ytringer som øer i et hav, men at de søger dybere for derved at afdække de undersøiske bjergkæder som talernes antagelser udgør. Dermed er det også klart, at der ikke kan være tale om simpel smalltalk, men derimod om retorikkens anden fase, der består i at et organisationsmedlem beder om ordet eller får overdraget ordet og gennem anvendelsen af ethos, pathos og logos præsenterer de øvrige organisationsmedlemmer for sin opfattelse. Det medfører imidlertid ikke, at de andre organisationsmedlemmer blot forholder sig passivt lyttende, alt imens de forbereder deres egne indlæg. For de øvrige såvel som for taleren handler det om, at forholde sig nysgerrigt, spørgende og ikke mindst aktivt lyttende til egne og andres ytringer for derigennem at afdække præmisserne for den enkelte talers ytringer – og mere præcist beskrevet handler det om at afdække forholdet mellem talerens påstand (ytring) og vedkommendes, ofte ikke-bevidste, belæg og hjemmel for den fremsatte ytring. Det er imidlertid ikke nok, at undersøge og ekspliciterer forholdet mellem talerens ytring, belæg og hjemmel – for dermed baseres den hermeneutiske dialog på de traditionelle kommunikationsmodeller (se Hertel & Fast, 2009). Tværtimod må den hermeneutiske dialog baseres på, at dialogens parter ikke nødvendigvis foretager samme reception – de ser, hører og opfatter med andre ord ikke identiske tegn selv om de tilsyneladende står overfor/betrakter det samme tegnmæssige udgangspunkt. Netop derfor er det vigtigt, at dialogparterne ikke tager betydningsdannelsen for gode vare, men forsøger at undersøge den perception som ligger forud for den. Det handler altså om at afdække det perceptuelle udgangspunkt, men også om at afdække forholdet mellem perception og reception – eller nærmere beskrevet forholdet mellem perception og talerens efterfølgende betydningsdannelse. Denne afdækning må naturligvis ikke følge den naive forestilling om, at perceptionsprocessen problemløst kan ekspliciteres, men må baseres på et oprigtigt ønske om, at få taleren til at ekspliciterer sin perception så vidt muligt. Dialogen, der i retorisk forstand nok bedst kan betegnes som den politisk-rådgivende tale, må foregå ved at de øvrige deltagere forsøger at afdække og dermed forstå, hvad det er taleren har perciperet.

### Konklusion

Formålet med den nærværende artikel er at beskrive ny ledelse – som et svar på de udfordringer som samspillet mellem bl.a. finansiel krise, øget global konkurrence, outsourcing af såvel industri- som vidensarbejdspladser, forskydninger i befolkningsdemografien etc. stiller virksomheder og organisationer overfor. Der er tale om en ledelsesform, der fokuserer på at modsætninger, forskellige perspektiver eller interessekonflikter ikke kan eller skal erstattes af en traditionel forestilling om organisatorisk harmoni. Men at forskellige perspektiver, modsætninger og interessekonflikter netop er forudsætningen for organisatorisk dynamik og udvikling. Med andre ord udgør organisationsmedlemmernes modsætninger eller forskelligt rettede perspektiver en ressource, der i nogle tilfælde kan blive svaret på morgendagens udfordringer. Forudsætningen for at aktivere denne ressource er, at organisationsmedlemmerne artikulerer deres forforståelse, viden og ikke mindst antagelser. Dette foreslås gjort gennem etableringen af den hermeneutiske samtale, der involverer organisationsmedlemmerne og

ikke mindst hele deres forståelsesramme i en dialogisk proces. Forudsætningen for at det kan realiseres er, at der skabes en container eller rettere et psykisk og fysisk rum, hvori organisationsmedlemmerne både kan fremsætte deres ytringer og forholde sig lyttende og ikke mindst undersøgende til egne og andres ytringer. Da ytringer fremstår som spredte, usammenhængende øer er det vigtigt at afdække de undersøiske bjergkæder, der reelt binder de enkelte ytringer sammen. Det, der binder de usammenhængende og tilsyneladende spredte ytringer sammen er bl.a. talerens belæg, hjemmel og påstand. Men det er også den eller rettere de perceptionsprocesser, der ligger forud for den efterfølgende betydningsdannelse. Det er derfor vigtigt både at inddrage de grundlæggende antagelser og, i det omfang det er muligt, de perceptionsprocesser, der ligger forud for betydningsdannelsen.

#### Litteratur:

- Andersson, J. & Furberg, M. 1979. Sprog og påvirkning. Skjern: Nyt nordisk forlag.
- Benson, J. K. 1977: Organizations: a dialectic view in Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 1, Marts 1977.
- Aristoteles. 2007. Retorik. Viborg: Museum Tusulanums forlag.
- Bohm, D. 2006: On dialogue. Cornwall: Routledge.
- Bourdieu, P. 2005. Udkast til en praksisteori. Gylling: Hans reitzels forlag.
- Brown, R H: "Bureaucracy as praxis: Towards a political phenomenology of formal organizations". Administrative Science Quaterly, sept. 1978.
- Buber, M. 2004: Jeg og du. Hans Reitzels Forlag, Gylling.
- Buber, M. 2006: Between man and man. New york: Routledge Classics.
- Cicero, M. T. 2003. Retoriske skrifter bd. 1. Odder: Syddansk universitetsforlag.
- Cicero, M. T. 2003. Retoriske skrifter bd. 2 & 3. Odder: Syddansk universitetsforlag.
- Clark, W. W. & Fast, M. 2008: Qualitative Economics. Oxford: Coxmoor Publishing Company.
- Eco, U. 1981: Læserens rolle in Olsen, M. & Kelstrup, G. (ed): Værk og læser. Holstebro: Borgen.
- Fafner, J. 2005. Retorik. Kbh: Akademisk forlag.
- Foucault, M. 1997: Ethics. Wiltshire: Penguin Books.
- Gadamer, H.-G. 2004: Sandhed og metode. Viborg: Systime academic.
- Goffman, E. 1990. The presentation of self in everyday life. London: Penguin books.
- Habermas, J. 1997: Teorien om den kommunikative handlen, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Honneth, A. 2006: Kamp om anerkendelse. Gylling: Hans Reitzels Forlag.
- Hertel, F. & Fast, M. 2009: Betydningsfuld ledelse. Department of Business Studies, Aalborg Universitet, Working Paper Series Department of Business Studies No. 11, 2009.
- Hertel, F. & Fast, M. 2010: Meningsgivende ledelse in Et snit gennem dansk ledelse, Det Danske Ledelsesakademis 2010 konference i Aalborg.
- Isaacs, W. 1999. Dialogue. New York: Doubleday.
- Johnsen, E. 2002. Managing the managerial process. Gentofte: Djøf Publishing.
- Jørgensen, C. & Onsberg, M. 2008. Odder: Nyt teknisk forlag.
- Kirkeby, O. F. 2009. Det nye lederskab. Tilst: Børsens Forlag.
- Lévinas, E. 1996: Totalitet og uendelighed. Gylling: Hans Reitzels Forlag.
- Luhmann, N. 2000. Sociale systemer. Viborg: Hans Reitzels Forlag.
- Mead, G. H. 2005: Sindet, selvet og samfundet. Århus: Akademisk Forlag. □
- Mead, G. H. 1984: On social psychology. London: The university of Chicago Press.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. 2006. In search of excellence. New York: Collins Business Essentials.
- Platon. 2000. Faidros. Frederiksberg: Det lille forlag.
- Platon. 2007. Symposion. Skive: Det lille forlag.
- Ritskes, R. 2006: Zen og kunsten at lede. Skive: Bogan.
- Savater, F. 1995: Tanker fra en kannibal. Viborg: Gyldendal.
- Toulmin, S. E. 2008. The uses of the argument. USA: Cambridge university press.
- Xenofon. 2000. Erindringer om Sokrates og Sokrates forsvarestale. Gylling: Syddansk universitetsforlag.