

Et nutid-fremtid perspektiv på lederskab: Lederskab af emergerende potentialer og mulighedernes mulighed

*»Lederskabets muligheder. Mulighedernes lederskab.
Balancerende på kantens kant møder vi mulighedernes mulighed.«*

Af C. W. Falkenstrøm, juni 2013

Af Cecilie Waagner Falkenstrøm*

Nuværende lederskabstænkning og –praksis er primært forankret i ræsonnementet, at vores aktuelle og fremtidige muligheder er baseret på fortidens betingelser. Med afsæt i dette fortid-nutid perspektiv har konstruktivistiske studier af 'lederskab' været centeret omkring den historiske tilblivelse og transformation af 'lederskab' i forsøget på at begribe nutidens lederskabsforståelse og mulighedsbetingelser. Denne artikel udforsker alternative veje ved at foreslå, at 'lederskab' må studeres ud fra et nutid-fremtid perspektiv, som inspirerer til at rette blikket mod fremtidens potentialer og nuets muligheder. Formålet er at åbne op for en mere nuanceret forståelse af 'lederskab' i spændingsfeltet mellem nuet og fremtiden. Med afsæt i en futuristisk konstruktivistisk position studeres danske lederes artikulationer af temaet 'lederskab af fremtiden-i-nuet', og med udgangspunkt heri konstrueres en diskurs, som navngives 'emergerende potentialers lederskab'. Diskursen er centreret omkring, at 'lederskab' er en emergerende proces, der transformerer 'emergerende potentialer' til 'vertikal udvikling' ved at realisere 'mulighedernes mulighed'.

* Cecilie Waagner Falkenstrøm er cand.merc. Strategy, Organisation and Leadership og er ansat i et ph.d. introforløb på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS.

A. Indledning

1. Behov for alternativer til fortid-nutid tænkning og best practices

Vi lever og leder i en tid med konstante forandringer, hvor fremtid bliver nutid og nutid bliver fortid, før vi kan nå at begribe det. I denne sammenhæng erfarer vi ofte, at vores kategorier og måder at give mening til virkeligheden på er begrænsede og synes utilstrækkelige. Det virker, som om de peger bagud mod en virkelighed, som ikke længere er. For eksempel fortæller en rektor på en uddannelsesinstitution for lange videregående uddannelser:

“Det, at ledere er så vant til at tage udgangspunkt i deres erfaringer, succeser, statistisk materiale og på baggrund heraf lave sandsynlighedsberegninger og så videre, gør, at de har rigtig svært ved at manøvrere i verden, som den er lige nu. (...) [Det er afgørende] at kunne klare faktisk ikke at vide med sikkerhed, hvor man er på vej hen. (...) Vi er jo for det meste i den situation, at vi ikke ved, hvad slutningen er, og vi faktisk med stor sandsynlighed ikke får den rigtige slutning, hvis vi mener at vide på forhånd, hvad den er, og ikke kan lade de nye muligheder spille ind og være med til at forme, hvad der skal være slutningen.”

En direktør i staten formulerer det således:

“Problemet er, at når vi oplever, at vi ikke får det, vi gerne vil have, om det så er effektivitet eller ressourceudnyttelse, så lægger vi et hierarki oven på hierarkiet, så laver vi endnu en styring eller kontrolmekanisme. I stedet for at sige, at det kan være, at det er dét, der i virkeligheden er problemet i forhold til at nå det, vi gerne vil. Og på en eller anden led er vi nødt til at komme ud af det der med at tro på, at vi kan løse vores performance problemer med at skabe mere kontrol og struktur og hierarki.”

Til trods for ovenstående erkendelse er megen nutidig lederskabstænkning og lederskabspraksis baseret på rationalet om, at vi må rejse tilbage til fortiden i forsøget på at begribe nutiden og blive klogere på fremtiden. Nutidigt lederskab er således baseret på devisen *history not only makes us clever for the next time, but wise forever* (Rurckhardt 1860, citeret i Rennison 2011). At vores historiske erfaringer skal danne udgangspunkt for en forståelse af vores nutidige forhold og fremtidige muligheder afstedkommer, at vi fremskriver fortidens standarder ind i fremtiden. Hildebrandt (2013) formulerer det således: *“Vi bevæger os ofte ind i fremtiden med blikket rettet mod bakspejlet”*. Best practice er et eksempel på den bagudskuen, som præger den danske og internationale ledelsesverden. Vækst- og konkurrencefilosofier,

ledelsesteknologier, kontrolsystemer, strategier, visioner mm. bliver tilført forbedringer og justeringer, som i det store og hele er forlængelser af fortidig praksis ind i fremtiden. Resultatet er, at vi reproducerer fortidens tanker og praksis i en selvomsluttende proces, som bringer tankerne hen på et hamsterhjul, der bringes til at køre hurtigere og hurtigere, men som set ud fra et fremtidsperspektiv ingen vegne kommer. I denne selvomsluttende proces overser vi ofte potentielle udviklingspotentialer, som kunne indeholde mulighederne for en helt anden lederskabstænkning og -praksis. Det betyder ikke, at vi skal anse fortiden som uvæsentlig og betydningsløs. Der vil altid være situationer, hvor viden og erfaring fra fortiden med fordel kan danne fundament for praksis i fremtiden. Men der er også en lang række situationer, hvor fortidens og nutidens metoder og optikker ikke er brugbare set ud fra et fremtidsperspektiv.

2. Mod lederskab i et nutid-fremtid perspektiv

Lederskabets fremtidige mulighedshorizont er ikke blot betinget af gårsdagens ledelseserfaringer. Det nye er netop nyt, fordi vi ikke har set det før. Albert Einstein (1879-1955) kom frem til følgende erkendelse: *"Et problem kan ikke beskrives og løses med den tænkning, der har skabt det"*. Lederskabstænkning og -praksis må altså slippe sin symbiose med fortiden og være åben i retning af at favne fremtiden. Eksempelvis fortæller en leder i uddannelsessektoren:

"De gode ledere vil være dem, som er bedst til (...) at have fremtiden inde i nuet. Have meget mere af fremtiden i nuet end fortid."

Derfor må vi, med afsæt i en accept af fortiden, som den er, og en omfavnelser af den historisk akkumulerede kompleksitet i vores nuværende situation, bestræbe os på fra nuet at opsøge, møde og skabe fremtidens potentialer og muligheder. Melander (2013) formulerer det således:

"Troen på og håbet om en ny fremtid opretholdes, men transformationen begrænses af vores rationalitetssyn. Rationalitet er blevet samfundets manifest, både på kort og lang sigt, men tilsyneladende tænker vi i vores effektivitetsstræben og nyttesyn slet ikke over, hvad der ligger bag styringens konsekvenser og de udeblevne succeser. Med rationalitetens indsnævrende optik taber vi nemt samfundets overordnede perspektiver af syne: De basale værdier friheden, uafhængigheden, demokratiet, intuitiv udfoldelse, livskvalitet mm. Vi befinder os åbenbart i et univers af usynlige magtstrukturer, som formår at binde vores udsyn og ikke giver tid og rum for kritisk refleksion, kulturel

fantasi og grænseoverskridende normbrud. De politiske reformer, strategier og udviklingsperspektiver er per definition målrettede og tænker altid fremad, men uden egentlig at forholde sig til, hvorfor virkeligheden og dens praksisser ser ud som de gør, og hvorfor der er behov for og mulighed for at ændre dem. Hele vores organisatoriske ledelsessyn er funderet i troen på oplagte reformer, hvormed vi kan opretholde illusionen om det gode samfund med velfærd og sikkerhed. Men netop denne tilgang begrænser vores refleksion og handlekraft. Den politiske retorik og de evige og uklare reformer snarere øger vores følelse af usikkerhed, meningsløshed og stress. Gennem denne forførelse styrker magthaverne sin position, medens fremtidens muligheder glider os afhænde. Derfor må vi lære at leve med, at fremtiden er usynlig, ustyrlig og usikker – og i den bevidsthed tro på og forholde os til, at vi selv kan skabe den. Som følge deraf handler lederskab om at gøre os i stand til at opsøge, møde og skabe mulighedernes mulige mulighedsrum. Men det forudsætter, at vi opsøger nye ledelsessyn, der bygger på menneskers sociale medleven, intuition og fantasi.”

3. På sporet af en ny lederskabsdiskurs

En række artikulationer af danske ledere, som jeg interviewede i sommeren 2012, vakte min interesse, eftersom de synes at fokusere på 'lederskab' på en ny og endnu ikke defineret måde. Artikulationerne er centreret omkring 'lederskab' i spændingsfeltet mellem nuet og fremtiden.

For eksempel fortæller en direktør i staten:

”Ledelse af det potentielle (...) er at kunne skabe en forbindelse mellem den situation, man står i, og en form for indsigt i eller et glimt af, at der er noget andet, som er muligt lige nu.”

En rektor på en uddannelsesinstitution for lange videregående uddannelser artikulerer:

“Man er [som leder] altid i en usikker situation, fordi man ikke præcist kan vide, hvor vi er på vej hen (...) I dag drejer det sig i højere grad om at være i stand til at sikre, at ens organisation, institution eller virksomhed møder de muligheder, der er - og formår at forandre sig, så man får det optimale ud af sine muligheder. (...) lederskab handler om at være i stand til at møde mulighederne, imens de bliver til.”

En minister italesætter:

”Talent (...) er en måde at være tilstede på, en bestemt måde at være nysgerrig og åben på og evnen til at række ud og opsøge mulighederne (...).”

Disse citater, og en række lignende italesættelser af danske ledere, er centreret omkring temaet 'lederskab af fremtiden-i-nuet', hvor fokus er på fremtidens potentialer og nuets muligheder. Denne artikels undersøgelsesfelt er, hvordan disse nye artikuleringer af 'lederskab af fremtiden-i-nuet' konstruerer en ny lederskabsdiskurs. Men inden vi kigger nærmere på den nye lederskabsdiskurs, vil jeg give et overblik over, hvilke lederskabsdiskurser, som indtil nu har været dominerende, så vi på den baggrund kan danne os et billede af, hvordan den nye diskurs er anderledes.

B. Forskellige perspektiver på lederskab

1. Et historisk tilbageblik

Selvom utallige forskningsstudier og lederskabspraksisser definerer 'lederskab' i mangfoldige og modstridende termer (Alvesson og Sveningsson 2003), tegner der sig et billede af, at 'lederskab' i det tyvende århundrede og begyndelsen af det enogtyvende århundrede har været præget af fire overordnede perspektiver eller diskurser: *Leadership trait discourse*, *leadership behaviour discourse*, *leadership contingency discourse* og *neo-charismatic leadership discourse* (Bryman 1996; House og Aditya 1997). *Leadership trait discourse* dominerede lederskabstanker og -praksis indtil slutningen af 1940'erne. Diskursen forstår 'lederskab' som nogle evner lederen besidder, og fokus er på individuelle karakteristika, som differentierer ledere fra ikke-ledere. Herefter var *leadership behavior discourse* dominerende fra slutningen af 1940'erne til slutningen af 1960'erne. Her bliver 'lederskab' associeret med lederadfærd og ledelsesstile, f.eks. autoritær ledelse, demokratisk ledelse og laissez-faire ledelse. Derefter kom *leadership contingency discourse* på banen indtil midten af 1980'erne, hvor omdrejningspunktet for 'lederskab' er dets situationelle natur og dermed kombinationen af lederpersonlighed, -adfærd, situationelle variabler og followers (følgeskab). Denne diskurs er centreret omkring, hvilke 'lederskab' kvaliteter og handlinger som er effektive i specifikke kontekst- og follower situationer (Bryman 1996; House og Aditya 1997).

I nutidig lederskabstænkning og -praksis er den primære tendens, at man anser 'lederskab' for at være en relation mellem leder og followers, hvorfor fokus er på *leader-follower relations*. Tanken er her, at 'lederskab' opstår, når followers tilskriver

'lederskab' til lederen ved at følge ham/hende. Denne forståelse af 'lederskab' er central i *Neo-charismatic leadership discourse*, som er dominerende i dag (Bryman 1996; House og Aditya 1997). Dette perspektiv inkluderer charismatic leadership (House 1977; Steyrer 1998; Jackson 1999; Khurana 2002; Waldman et al. 2001; Fanelli og Grasselli 2005), transformational leadership (Burns 1978; Bass 1985), servant leadership (Smith et al. 2004) og theory of leadership as management of meaning (Smircich og Morgan 1982). Personlige karakteristika som karismatisk, visionær og empowering anses for at være væsentlige for ledereffektivitet. Fokus er på, hvordan karismatiske ledere kan føre organisationer til enestående organisatoriske realiseringer ved at opnå ekstraordinære niveauer af follower-motivation baseret på tillid, engagement, loyalitet og performance. 'Lederskab' handler om lederens evne til effektivt at inspirere og motivere followers for dermed at mobilisere dem i en given retning (House og Aditya 1997; Barker 2001).

2. Lederskab – evne, relation eller proces?

Fælles for alle lederskabdiskurserne, i det 20. århundrede og begyndelsen af det 21. århundrede, er, at de primært bruger betegnelsen 'lederskab' til enten at indikere en persons evner eller en relation. Barker anfører følgende: "*Consider the word 'leadership' itself. Other words that end in the suffix -ship can be used to denote a skill, such as in the words statesmanship, seamanship, or craftsmanship, or can also be used to indicate a relationship as in partnership, apprenticeship, fellowship, an in the word relationship itself.*" (Barker 1997, s. 347).

Nyere lederskabstænkning foreslår, at man forstår 'lederskab' som en proces, f.eks. har Gemmill og Oakley (1992) defineret 'lederskab' som en proces af dynamisk samarbejde. Amhøj (2010; 2012) har med afsæt i blandt andre Massumi (2002) interesseret sig for ledelse af det potentielle, og hvordan man kan aktualisere den responderende og intense leder, der kan lede mulighedernes mulighed. Barker (2001) har anført, at 'lederskab' er en social proces. Proces skal ikke forstås som en lineær proces: "*The leadership process is like a river; it can be said to be flowing in one direction, yet, upon close examination, parts of it flow sideways, in circles, or even backwards relative to the overall direction.*" (Barker 1994, s. 52). Med udgangspunkt i denne forståelse af proces har Barker (2001) foreslået følgende definition af

'lederskab': "*Leadership, then, can be defined as a process of transformative change where the ethics of individuals are integrated into the mores of a community as a means of evolutionary social development*" (s. 491). Barker (1994; 2001) anfører, at 'lederskab' som proces skaber rammerne for at skabe lederskabsrelationer. Således er denne definition af 'lederskab' som proces stadig tæt knyttet til forståelsen, at 'lederskab' er en relation. Med ambitionen om at undersøge 'lederskab' som en proces, der er frigjort fra personlige evner og relationer, har jeg tidligere undersøgt, hvordan 'lederskab' er en proces i spændingsfeltet mellem nuet og fremtiden og foreslået følgende definition af 'lederskab': "*Leadership is an emerging process of becoming*" (Falkenstrøm 2012, s. 55). Forståelsen, at 'lederskab' er en emergerende proces af 'tilblivelse', er centreret omkring, at 'lederskab' ikke eksisterer forud for dets opkomst, men er under konstant tilblivelse. Denne forståelse af 'lederskab', synes at gennemstrømme den nye lederskabsdiskurs, som undersøges i denne artikel.

C. Artiklens ærinde og bidrag

Artiklen tager afsæt i, at vi står i en lederskabsmæssig situation, hvor vi ofte erfarer, at vores forsøg på, med udgangspunkt i et fortid-nutid perspektiv, at realisere potentielle udviklingspotentialer i stigende grad synes at være begrænsede og utilstrækkelige. Således er artiklen interesseret i at studere 'lederskab', med afsæt i et nutid-fremtid perspektiv, med intentionen om, at en sådan undersøgelse kan bidrage til at åbne nye mulighedshorisonter. Hermed er forhåbningen, at artiklen kan understøtte, at vi kan bevæge os fra primært at forstå og praktisere 'lederskab' med afsæt i et fortid-nutid perspektiv til også i højere grad at have et nutid-fremtid perspektiv som fundament. Artiklens ambition er at bidrage til ovenstående gennem en undersøgelse af konstruktionen af 'lederskab' baseret på et nutid-fremtid perspektiv. Et sådan studie vil belyse en række nye begreber, forståelser og perspektiver, som kan udvide vores forståelseshorisonter. Denne artikel er *ikke* interesseret i endelige løsninger eller svar og anser derfor *ikke* et nutid-fremtid perspektiv som *den* nye optik, som vi alle nu skal følge blindt. I stedet er intentionen, at denne artikel kan være et bidrag til en væsentlig debat om vores antagelser af 'lederskab' i spændingsfeltet mellem fortid, nutid og fremtid. Der er behov for nuancerede diskussioner, som ikke er fokuseret på simple svar og løsninger, men på at adressere spørgsmål.

Et nutid-fremtid perspektiv på 'lederskab' afstedkommer, at en række interessante spørgsmål opstår: *Hvordan kan nuet og fremtiden forbindes gennem 'lederskab'?* *Hvordan er 'lederskab' i sig selv et udtryk for denne forbindelse? Hvordan konstrueres 'lederskab' og meningsfuld 'lederskabspraksis' diskursivt gennem artikulationer af 'lederskab af fremtiden-i-nuet'?*

Gennem en undersøgelse af, hvordan artikulationer af 'lederskab af fremtiden-i-nuet' tilskriver mening til 'lederskab', er hensigten at udvide vores forståelse af 'lederskab' og de semantiske mulighedsbetingelser for alternativ fremtidig lederskabspraksis. Intentionen er at åbne konceptet 'lederskab' og forsøge at begribe og gribe det i spændingsfeltet mellem nutid og fremtid på en måde, som tager højde for konceptets "flydende natur".

D. Epistemologisk position

1. 'Lederskab' som en flydende betegn

Denne artikel tager afsæt i et epistemologisk udgangspunkt og et futuristisk konstruktivistisk perspektiv. I denne optik har konceptet 'lederskab' ingen fast betydning i sig selv, men dets betydning skabes gennem en diskursiv konstruktionsproces. Artiklen forstår 'lederskab' som et flydende udtryk, begreb eller koncept (flydende betegn), som bliver meningstilskrevet med indhold ved at blive artikuleret i forskellige diskurser (Laclau 1996). Dermed er 'lederskab' først og fremmest et diskursivt koncept (hvorfor 'lederskab' skrives i citationstegn). Al mening, som tilskrives 'lederskab', er kontingent, og 'lederskab' kan dermed konstrueres på uendelige måder. Forholdet mellem betegn og betegnet er vilkårligt (Hansen 2005), og således sker den diskursive meningsdannelse i forbindelse med forskydninger i betegnelsen af det betegned. Dette åbner op for en konstant diskursiv kamp om, hvilken betegnelse som skal fikseres over 'lederskab'. Når 'lederskab' dukker op i en given diskurs, kan den anses som en privilegeret betegn (nodalpunkt), som midlertidigt fikserer meningen af 'lederskab' (Laclau 1996). Artiklen trækker på Laclau og Mouffe (1985) og anser diskurs som en strukturel helhed af forskelle, der er et resultat af artikulatorisk praksis. Det er væsentligt at skelne mellem diskursivitet, som er flydende mening og diskurs, som er (delvist)

fikseret mening (Andersen 1999, 2003; Jørgensen og Phillips 2002). En diskurs er således (delvise) fikseringer af mening i et felt af diskursivitet.

2. Futuristisk konstruktivisme

Denne artikel tager afsæt i en konstruktivistisk metapræmis. Dermed er artiklens udgangspunkt, at der ikke findes objektive forklaringer af virkeligheden og universelle sandheder, men at virkeligheden og viden er konstruktioner (Howarth 2000). Hvor ontologisk orienteret videnskab, f.eks. positivismen, giver forrang til, *hvad som er*, giver epistemologisk orienteret videnskab, f.eks. konstruktivismen, forrang til, *hvordan verden bliver til* (Andersen 1999, 2003). Således sker der med konstruktivismen en forskydning fra *væren* (hvad er lederskab?) til *tilblivelse* (hvordan er lederskab?). I en konstruktivistisk optik forudsættes 'lederskab' ikke som genstand, men fokus er på at iagttage, *hvordan lederskab konstrueres* – således træder denne artikel et skridt tilbage og fokuserer på selve konstruktionen af 'lederskab'.

Generelt har konstruktivistiske studier indtil nu haft det til fælles, at de tager udgangspunkt i ræsonnementet, at forskning skal befinde sig i spændingsfeltet mellem fortid og nutid: *"We have to know the historical conditions that motivate our conceptualisation. We need a historical awareness of our present circumstance"* (Foucault 2000, s. 327). Med dette fortid-nutid perspektiv (Falkenstrøm 2012) som udgangspunkt har eksempelvis diskursiv konstruktivistiske undersøgelser af 'lederskab' været centreret omkring at søge at beskrive de historiske præmisser for dannelsen af fortidige og nutidige diskursive mulighedsbetingelser for lederskabspraksis (se eksempelvis Rennison 2011).

Denne artikel positionerer sig selv i konstruktivismens slipstrøm ved at være interesseret i, hvordan 'lederskab' konstrueres. Men ambitionen er at gå et skridt videre end et fortid-nutid perspektiv (Falkenstrøm 2012) ved at undersøge konstruktionen af 'lederskab' ud fra et nutid-fremtid perspektiv (Falkenstrøm 2012) – en ambition, som medfører et behov for at reformulere elementer af den konstruktivistiske optik.

Artiklen er funderet i en position, som jeg vil navngive *futuristisk konstruktivisme*. Futuristisk konstruktivisme er inspireret af en reflektiv diskursiv konstruktivistisk

position (Falkenstrøm 2012), og er således primært beriget af elementer fra Andersens diskursive analysestrategier (1999, 2003), Alvessons refleksivitet (Alvesson 2011; Alvesson og Sköldberg 2009; Alvesson, Hardy og Harley 2008) og Laclau og Mouffes diskursteori (1985; 2001). Artiklen lader sig informere af disse teorier og fastholder en konstruktivistisk metapræmis, men nutid-fremtid perspektivet nødvendiggør en videreudvikling af perspektivet.

Futuristisk konstruktivisme beskæftiger sig med konstruktion af fremtiden. Dette gælder både, hvordan fremtiden konstrueres i nutidige øjeblikke, men også hvordan nutidige konstruktioner skaber mulighedsbetingelserne for en alternativ fremtid. Således er denne artikel interesseret i, hvordan 'lederskab af fremtiden-i-nuet' italesættes i nutidig diskurs, og hvordan dette skaber mulighedsbetingelserne for alternativ lederskabstænkning og lederskabspraksis i fremtiden. Omdrejningspunktet i futuristisk konstruktivisme er en åbenhed i retning af *what could be*. Intentionen er at udvikle noget nyt ved at skabe nye og alternative forståelser og konstruktioner, re-tænke det vi tager for givet og konstruere nye virkeligheder. Det futuristisk konstruktivistiske afsæt medfører en interesse i tænkning, forskning og praksis, som ligger ud over det allerede eksisterende. Futuristisk konstruktion må, ligesom rekonstruktion (Alvesson og Sköldberg 2009), være baseret i spændingsfeltet mellem teoretisk bearbejdelse, empirisk udforskning og friheden til kreativt at følge alternative konstruktioner.

3. Et analysestrategisk blik

I et epistemologisk perspektiv er det observationens blik, som konstruerer både iagttageren og det iagttagede (Andersen 1999; 2003). Artiklen arbejder med en tom ontologi, hvor 'lederskab' ikke tilskrives noget bestemt på forhånd. I stedet bliver 'lederskab' til som et resultat af observationer (Andersen 2003) eller diskursive betegnelser (Laclau og Mouffe 1985). En undersøgelse af diskursive konstruktioner er selv diskursiv (Esmark et al. 2005), hvorfor artiklens studie af konceptet 'lederskab' anses som en del af den diskursive konstruktion af 'lederskab'.

Når artiklen er interesseret i, hvordan artikulationer af 'lederskab af fremtiden-i-nuet' konstruerer 'lederskab', opereres der på et niveau af anden ordens iagttagelse (Andersen 1999, 2003), eller *framed* i diskursteoretiske termer (Laclau og Mouffe

1985) opereres der på et niveau af anden ordens betegnelse. Denne artikel er interesseret i at betegne, hvordan 'lederskab af fremtiden-i-nuet' betegnes i det empiriske materiales betegnelser. Artiklen anvender hegemonianalyse (diskursanalyse baseret på Laclau og Mouffes diskursteori) som analysestrategi (Andersen 1999; 2003). I analysen følges Andersen (1999; 2003), som foreslår, at hegemonianalysens lededeforskel er diskurs/diskursivitet. Således studeres diskurs i denne artikel altid i dens egenskab af at fiksere diskursivitetens flydende mening.

E. Metodiske refleksioner

Det kvalitative empiriske materiale i denne artikel er baseret på empiri, som blev skabt i forbindelse med min afhandling "*Leadership in the intersection between present and future. Constructing, deconstructing and re-constructing leadership*" (Falkenstrøm 2012). I juni til august 2012 gennemførtes en række interviews med danske ledere. Med afsæt i dette empiriske materiale har jeg til denne artikel udvalgt en række transskriberinger af interviews med fem danske ledere på baggrund af, at de er centreret omkring temaet 'lederskab af fremtiden-i-nuet': En minister, en stifter af et management consulting company med mere end 150 ansatte, en direktør i staten, en rektor på en uddannelsesinstitution for lange videregående uddannelser og en ledelsesrådgiver samt foredragsholder, som er tidligere administrerende direktør i den private sektor.

Udgangspunktet for analysen af interviewene er, at diskurs anses som konstituerende for verden (Laclau og Mouffe 1985; Jørgensen og Phillips 1999) og dermed interviewsituationen – eller sagt mere populært *the interviewee is seen as a puppet on the string of the discourses* (Alvesson 2011, s. 99). Interviewpersonernes artikulationer anses primært som udtryk for de overordnede mønstre af mening (Torfing 2005), hvorfor det er kortlægningen af disse diskursive betingelser eller åbne strukturer (Esmark et al. 2005), som har styret min analyse af det empiriske materiale. Det er dog væsentligt at pointere, at eftersom denne artikel arbejder med en tom ontologi, er diskurser et analytisk koncept, som konstrueres med henblik på at skabe et framework for undersøgelsen.

Den nye diskurs, som jeg vil navngive 'emergerende potentialers lederskab' diskursen, konstrueres gennem følgende analytiske steps: 1) Gennemlæsning af interview transskriberinger. Efter en række gennemlæsninger af interview transskriberingerne, anvendte jeg elementer fra tematisk analyse (Riessman 2008) og udviklede temaet 'lederskab af fremtiden-i-nuet'. 2) Scanning af transskriberingerne for elementer af betegnelse omhandlende 'lederskab af fremtiden-i-nuet'. Jeg søgte efter mønstre i tilskrivelsen af mening, som kunne indikere nodalpunkter ('privileged signifiers') i den nye diskurs. 3) Placering af noter omhandlende mulige nodalpunkter. 4) Identifikation af mønstre i meningskondensering. Hvad synes at være nodalpunkter, som fikserer meningen i diskursen? 5) Udforskning af hvordan den nye diskurs er organiseret diskursivt. Dette gøres ved at udforske, hvordan nodalpunkter gennem ækvivalenskæder kombineres med andre tegn, som indholdsudfylder dem med mening. På den måde kan jeg efterhånden karakterisere diskursen ved at afdække de kæder af betydninger, som den ækvivalerer (Jørgensen og Phillips 1999; 2002). 6) Kategorisering af nodalpunkter og kombinationerne af mening i ækvivalenskæder for dermed gradvist at konstruere 'emergerende potentialers lederskab' diskursen.

I det følgende afsnit vil jeg præsentere 'emergerende potentialers lederskab' diskursen med fokus på, hvordan artikulationer af 'lederskab af fremtiden-i-nuet' forsøger at fikse meningen af 'lederskab', 'lederskabspraksis' og en række centrale 'ideer'. Endvidere belyser jeg, hvordan de centrale betydninger, som organiserer diskursen, bindes sammen gennem ækvivalenskæder og dermed indholdsudfylder 'lederskab' med mening.

F. Lederskab af emergerende potentialer og mulighedernes mulighed

1. Potentialer, muligheder og udvikling

'Emergerende potentialers lederskab' diskursen er karakteriseret ved den semantiske introduktion af ideerne 'nuet', 'fremtiden', 'emergens', 'tilblivelse', 'potentialitet', 'aktualitet', 'potentialer', 'muligheder', 'mulighedernes mulighed', 'uvished' og 'udvikling'. I det følgende vil jeg give et indblik i, hvorledes diskursen konstruerer disse ideer og deres sammenhæng.

Diskursen italesætter det 'aktuelle' som det mulige og det 'potentielle' som det endnu ikke mulige. Det 'aktuelle' forbindes diskursivt til 'nuet' og det 'potentielle' forbindes til 'fremtiden'. 'Potentialitet' konstrueres som *ikke* aktuel væren, men muligheden for tilblivelse af noget andet end det, som er lige nu. Det 'potentielle' eksisterer ikke forud for dets 'emergens' – det 'potentielle' bliver til i dets ankomst til nuets øjeblik. Diskursens forståelse af denne sammenhæng kan tydeligere beskrives ved at bruge følgende formulering af Massumi (2002): "*A potential does not preexist its emergence. If it doesn't emerge, it's because it wasn't really there. (...) Potential is an advent (...) a hint of eternity arriving.*" (s. 226). Diskursens konstruktioner er centreret omkring, at når 'potentialer' 'emergerer', opstår tilblivelsen af 'muligheder' for nyskabelse. De 'emergerende potentialers' 'muligheder' italesættes i sig selv som en 'mulighed' – de 'emergerende potentialers' 'muligheder' konstrueres som 'mulighedernes mulighed' (uddybes senere). 'Emergens' konstrueres diskursivt som det at dukke op, opstå, komme frem eller komme til syne. 'Emergens' italesættes som tilblivelsen af noget helt nyt, som altid er uden for ens forestillingshorisont indtil det moment, hvor det bliver til. En organisatorisk praksis, egenskab eller fortolkning, man ikke før var opmærksom på eller ikke kunne forudse ud fra kendskabet til den tidligere tilstand, dukker "pludselig" op og kaster nyt lys over den situation, man som organisation befinder sig i. 'Emergens' kobles diskursivt med 'vertikal udvikling'. 'Vertikal udvikling' konstrueres som tilblivelsen af evner, kvaliteter, kapaciteter og måder at tænke på, som er reelt og autentisk nye og altså ikke eksisterede før. 'Emergens' ligger ud over forudsigelige og fikserede måder at forstå verden eller 'lederskab' på og er således *ikke* blot horisontal udvikling (ekspansion eller modifikation) af det, som allerede eksisterer, som når man eksempelvis gennem best practice forsøger at forbedre tankemønstre og lederskabspraksisser. De diskursive italesættelser kobler ligeledes 'emergens' med 'forandring' og 'innovation'. "*Emergens det er troen på, at hvis et system er under pres, så er tesen, at innovation opstår af sig selv.*", italesætter artikulationerne i et interview med en direktør i staten.

Med afsæt i ovenstående er diskursens artikulationer centreret omkring følgende udfordringer: Hvordan forbinder man 'nuet' med 'fremtiden'? Hvordan realiseres 'emergerende potentialers' 'muligheder' for 'vertikal udvikling'?

2. Lederskab gør det endnu ikke mulige muligt

I 'emergerende potentialers lederskab' diskursen er løsningen på ovenstående udfordringer det semantiske trick 'lederskab'. 'Lederskab' konstrueres diskursivt i spændingsfeltet mellem den 'aktuelle' situation og 'potentialerne' for nyskabelse – mellem hvad som *er*, og hvad som *kunne være*. Omdrejningspunktet for 'lederskab' italesættes som det at forbinde det 'aktuelle' med det 'potentielle' ved at aktualisere det 'potentielle' i den reelle organisatoriske og lederskabsmæssige situation. I diskursen konstrueres 'lederskab' som det element, der bringer 'fremtiden' ind i 'nuet' ved at transformere 'emergerende potentialer' til realiserede 'muligheder'. Eksempelvis artikulerer et interview med en leder inden for uddannelsessektoren:

"I dag drejer det sig i højere grad om at være i stand til at sikre, at ens organisation, institution eller virksomhed møder de muligheder, der er, og formår at forandre sig så man får det optimale ud af sine muligheder. Det kræver så også, at man kan se mulighederne, før de er der. At man skal kunne se det, der ikke er. (...) lederskab handler om at være i stand til at møde mulighederne, imens de bliver til."

Artikulationer af 'lederskab af fremtiden-i-nuet' er centeret omkring, at 'lederskab' udvisker grænsen mellem det 'aktuelle' og det 'potentielle' ved hele tiden at være åben i retning af de 'potentialer' for nyskabelse, som lige nu er i gang med at 'emergere' i organisationen og dermed i stand til at gribe 'mulighederne' imens, de bliver til. Således muliggøres 'lederskab' af de 'emergerende potentialer' med udgangspunkt i, at der hele tiden opstår nye lederskabspotentialer i vores organisationer, hvis 'muligheder' med fordel kan realiseres. Denne diskursive konstruktion er tydelig i italesættelserne i et interview med en direktør i staten:

"Ledelse af det potentielle (...) er at kunne skabe en forbindelse mellem den situation, man står i, og en form for indsigt i eller et glimt af, at der er noget andet, som er muligt lige nu."

Diskursen er centreret omkring, at 'lederskab' gør det endnu ikke mulige muligt. Den diskursive antagelse er, at 'fremtiden' konstant 'emergerer' i 'nuet' – den 'emergerende fremtid' konstrueres som et "udstrakt nu" af 'potentielle' 'muligheder' for 'udvikling'. Diskursen forstår altså *ikke* fremtiden som noget, der findes "ude i horisonten", og som man skal forsøge at fiksere, påvirke eller skabe gennem planlægning, strategier og visioner. Den diskursive konstruktion er, at 'fremtiden', og dens 'emergerende potentialer', bliver til "her og nu", og at forsøg på at fiksere

'fremtiden' som en repræsentation "der ude" minimerer muligheden for 'udvikling'. I et interview med en rektor på en uddannelsesinstitution for lange videregående uddannelser italesættes ovenstående således:

"Jeg tror, at de virksomheder, som kommer til at klare sig, er de virksomheder, som har et lederskab, som er i stand til at møde de muligheder, der er, samtidig med at de skaber dem. (...) De gode ledere vil være dem, som er bedst til (...) at have fremtiden inde i nuet."

Den diskursive konstruktion af sammenhængen mellem 'lederskab', 'emergerende potentialer', 'muligheder' og 'udvikling' er som følger: 'Fremtidens potentialer' 'emergerer' konstant i 'nuet' og medfører nye 'muligheder' – således er der i hvert øjeblik i den organisatoriske virkelighed mulighed for nyskabelse.

Omdrejningspunktet for 'lederskab' konstrueres som realiseringen af de 'emergerende potentialers' 'muligheder' for 'vertikal udvikling'. Når 'mulighedernes mulighed' realiseres, skabes reel 'udvikling'. Se **figur 01**.

Emergerende potentialers lederskab

**Emergerende potentialer → tilblivelsen af nye muligheder →
realisering af mulighedernes mulighed → vertikal udvikling**

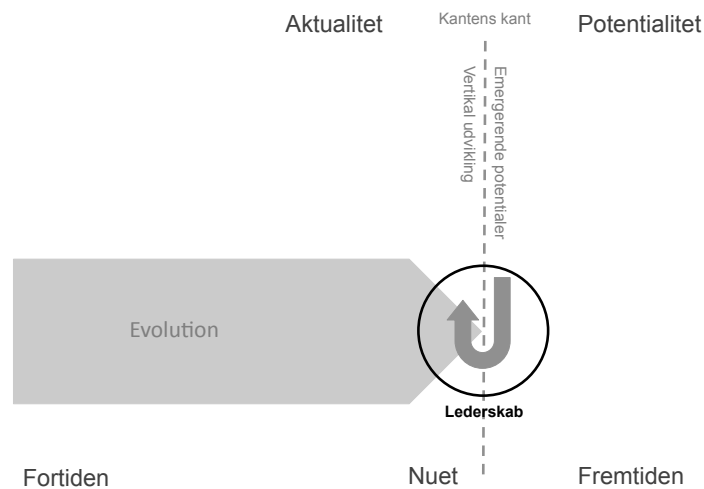
Figur 01: Sammenhængen mellem 'lederskab', 'emergerende potentialer', 'muligheder', 'mulighedernes mulighed' og 'vertikal udvikling' (Falkenstrøm 2013).

Forståelsen af 'lederskab' tydeliggør diskursens semantikker gennem sammenligninger af 'lederskab' med en kunstnerisk skabelsesproces. Diskursen er centreret omkring, at 'lederskab', ligesom 'kunst', handler om at skabe noget nyt, dvs. realisere det potentielle. Når man iagttager kunst kan man fokusere på 1) det færdige maleri, 2) processen med at skabe maleriet eller 3) kunstneren som står foran det tomme lærred inden maleriet påbegyndes. Overføres denne forståelse til 'lederskab', kan 'lederskab' enten ses som noget, der eksisterer (væren), som en proces

(tilblivelse) eller som før tilblivelsen begynder (det blanke lærred). Som anført tidligere i artiklen fokuserer et positivistisk perspektiv på væren dimensionen (hvad er lederskab?), og et konstruktivistisk blik fokuserer på tilblivelsesdimensionen (hvordan er lederskab?). 'Emergerende potentialers lederskab' diskursen konstruerer 'lederskab' i spændingsfeltet mellem tilblivelsesdimensionen og dimensionen før tilblivelse. Således konstruerer diskursen 'lederskab' som en proces på kanten af tilblivelsen, hvor 'potentialer' (dimension før tilblivelse) transformeres til 'vertikal udvikling' (tilblivelsesdimensionen).

2.a. Delkonklusion

'Emergerende potentialers lederskab' diskursen konstruerer 'lederskab' som en emergerende proces på kanten af selve tilblivelsen (kantens kant) – på kanten mellem 'nuet' og 'fremtiden', mellem det 'aktuelle' og det 'potentielle', mellem det mulige og det endnu ikke mulige. 'Liderskab' konstrueres som en proces på evolutionens førende kant, der konstant "stræber" efter at gøre det endnu ikke mulige muligt, ved at "trække" 'fremtiden' ind i 'nuet' og få det til at 'emergere', som endnu ikke er blevet til. Således konstrueres 'lederskab' som en emergerende proces på kanten af tilblivelsen, der transformerer 'emergerende potentialer' til 'vertikal udvikling' gennem realisering af 'mulighedernes mulighed'. For en grafisk fremstilling se **figur 02**.



Kilde: Falkenstrøm 2013

Figur 02: 'Lederskab' som en emergerende proces på kanten af tilblivelsen, der transformerer 'emergerende potentialer' til 'vertikal udvikling' (Falkenstrøm 2013).

3. Diskursive mulighedsbetingelser for lederskabspraksis

Dette afsnit stiller skarpt på de diskursive mulighedsbetingelser for 'lederskabspraksis', som konstrueres i 'emergerende potentialers lederskab' diskursen, dvs. hvilke adfærdsmønstre som de diskursive italesættelser af 'lederskab af fremtiden-i-nuet' er centreret omkring. Omdrejningspunktet i dette afsnit er dermed den enkeltes opmærksomhedspunkter med henblik på at transformere 'emergerende potentialer' til 'vertikal udvikling' i vores organisationer gennem realiseringen af 'mulighedernes mulighed'. I det følgende præsenteres fire centrale 'lederskabspraksisser'.

3.a. Lederskabspraksis 1: Kultivere åbenhed i retning af de emergerende potentialer

Eftersom 'mulighederne' for 'udvikling' opstår i det øjeblik, det 'potentielle' 'emergerer' i 'nuet', italesætter 'emergerende potentialers lederskab' diskursen det som essentielt at skabe præmisserne for, at man overhovedet kan få øje på det

'potentielle', som er ved at 'emergere' i den 'aktuelle' organisatoriske virkelighed. 'Åbenhed' artikuleres som væsentligt for at muliggøre dette, og således konstrueres en central 'lederskabspraksis' som det at "kultivere åbenheden" i retning af de 'emergerende potentialer'. Artikulationerne i et interview med en leder i uddannelsessektoren italesætter det således:

"Lederskab er at evne at stå i det åbne og se det, der endnu ikke er (...) at være åben over for det usikre og det potentielle. (...) Så det vi skal, det er simpelthen at dyrke alt, som kan tillade os at åbne os. Tillade os at stå i det åbne og lade lederskabet komme til os."

Diskursen er centreret omkring, at en væsentlig 'lederskabspraksis' er at møde fremtiden med en 'åbenhed' uden diverse pansere i form af strategier, ledelsesteknologier, best practices m.v. forankret i fortiden.

Semantikkerne trækker på 'kunstnere' og 'iværksættere' som rollemodeller, der gennem 'åbenhed' stræber mod at realisere det 'potentielle'. Eksempelvis konstruerer italesættelserne i et interview med en minister, at det er essentielt, at 'lederskab' lader sig inspirere af iværksætteri:

"(...) nu skal vi jo ikke være iværksættere alle sammen, og alligevel tror jeg, at vi på et eller andet niveau skal være iværksættere (...) det er et mindsæt."

Diskursen italesætter, at 'kunstnere' har en særlig evne til at være 'åbne' over for 'potentialerne', imens de bliver til i 'nuets' øjeblik. Artikulationerne i et interview med en rektor på en uddannelsesinstitution for lange videregående uddannelser italesætter det således:

"(...) det der for mig at se først og fremmest kendetegner en kunstner, det er den der fuldstændige formidable evne til at stå i det åbne og se det, der ikke er. (...) Efter min mening er det den [evne], vi mere end nogensinde har brug for, i hvert fald på ledelsesniveau (...). Jeg mener, at ledere kunne lære rigtig meget af kunstnere (...) nemlig lære det her med at forestille sig fremtiden frem (...) så det ikke kun er nogle diffuse muligheder (...), men at det ligesom bliver noget, at man kan. Altså i og med at man kan se det, kan man også handle på det."

'Emergerende potentialers lederskab' diskursen konstruerer det således som en væsentlig 'lederskabspraksis' at stille sig i det 'åbne', som kunstneren foran det

tomme lærred, og derfra være i kontakt med den skabende impuls, som er til stede, før kunsten og før lederskabet tager form. Denne 'åbenhed' i retning af de 'emergerende potentialer' muliggør, at man kan gribe 'mulighedernes mulighed' og altså kan handle på mulighederne, imens de opstår. De diskursive konstruktioner understreger væsentligheden af praksisser, som giver mulighed for at 'erfare tilblivelsen'. Således kan eksperimentarier eksempelvis anvendes til at træne åbenheden og udforske nye uvisse horisonter uden præfikserede begrænsende rammer.

3.b. Lederskabspraksis 2: Gripe mulighedernes mulighed

En essentiel 'lederskabspraksis' konstrueres som at gribe 'mulighedernes mulighed', dvs. realisere de 'muligheder' for 'vertikal udvikling' som de 'emergerende potentialer' fører med sig. Italesættelserne understreger evnen til at agere 'intuitivt' og 'i øjeblikket' gribe de muligheder for udvikling, som opstår, i f.eks. et projekt, et møde, en brainstorm, en samtale osv., og realisere dem. 'Emergerende potentialers lederskab' diskursen fokuserer på at lede 'fremtiden-i-nuet' med udgangspunkt i at realisere de 'potentielle' 'muligheder' for 'udvikling', som hele tiden emergerer, frem for at tænke i planer, visioner eller et budgetår ad gangen eller skabe kritisk ledelse ved at finde fejl, mangler eller fremhæve disciplinerende og undertrykkende effekter af kontrol og selvledelse. Diskursens italesættelser er centreret omkring, at hvis man vil arbejde med at udfolde et mulighedsrum af 'potentialer', så er første skridt at have en intention om at have blik for muligheden. Disse diskursive konstruktioner bringer tankerne hen på følgende formulering af Søren Kirkegaard: "*Skulle jeg ønske mig noget, da ville jeg ikke ønske mig rigdom og magt, men mulighedens lidenskab, det øje, der overalt, evigt ungt, evigt brændende ser muligheden.*" (Kirkegaard 1997)

Artikulationerne af 'lederskab af fremtiden-i-nuet' fokuserer på brugen af 'flere intelligenser' som et væsentligt element i at gribe 'mulighedernes mulighed'. Således må man kombinere det 'rationelle og intuitive', 'analytiske og kreative', 'teoretiske og praktiske', 'abstrakte og konkrete' og 'videnskabelige og kunstneriske'. I et interview med en stifter af et management consulting company med mere end 150 ansatte artikuleres det eksempelvis:

"[Lederskab har både] en sansende, kreativ, følsom og empatisk side, men også en analytisk, måske grænsende til kynisk side (...) det er det androgyne i det her, det at der er to modsætninger, men i det samme hele om man så må sige. (...) Og det at kunne håndtere begge disse ting (...), tror jeg, bliver ret væsentligt fremad."

Diskursen italesætter, at i 'lederskab' kan det 'rationelle' ikke stå alene, men at det 'irrationelle' er en væsentlig skaberkraft for udvikling. Artikulationerne i et interview med en leder i uddannelsessektoren understreger, at "*alle ens intelligenser skal øves og trænes hele tiden [og] (...) at det handler om at lære at acceptere det irrationelle som en vigtig skaberkraft.*", hvilket ligeledes fremhæves i italesættelser i interviewet med stifteren af et management consulting company med mere end 150 ansatte, hvor det anføres at "*(...) det bliver super væsentligt, at du er komfortabel med at gå ind i det rum, som handler om det irrationelle (...)*". Diskursens italesættelser leder tankerne hen på et citat af Albert Einstein (1879-1955): "*Det intuitive sind er en velsignet gave, og det rationelle sind er en tro tjener. Vi har skabt et samfund, der roser tjeneren og har glemt gaven*"

3.c. Lederskabspraksis 3: Håndtere uvisheden på udviklingsfremmende måder

Konstante 'forandringer', 'omlægninger' og 'tilpasninger' konstrueres diskursivt som en "fast ingrediens" i enhver organisatorisk virkelighed. Diskursen er centreret omkring, at organisationer altid befinder sig i en 'usikker' og 'uvis' situation, fordi man ikke præcist kan vide, hvor man er på vej hen. Artikulationerne konstruerer det som en væsentlig 'lederskabspraksis' at håndtere 'uvisheden' på 'udviklingsfremmende', 'kreative' og 'innovative' måder. 'Lederskabspraksis' italesættes som *det* at have et "begær" efter fremtidens 'uvished' og de 'potentielle' 'muligheder' for 'udvikling', som ligger heri – frem for at søge at minimere uvisheden ved at forsøge at fiksere den gennem strategier, normer og visioner. I diskursen handler 'lederskab' *ikke* om at minimere usikkerhed og uvished gennem kontrol, overvågning, dokumentation, styring, best-practices mm., men om at udnytte 'uvisheden' på originalitetsfremmende måder til at skabe 'vertikal udvikling' – et stort "JA" til udvikling! 'Lederskabspraksis' konstrueres diskursivt som en konstant stræben efter at skabe fremtidens ideer, koncepter, praksisser, lederskab, organisationer, individer og processer på et højere niveau end det, som eksisterer i det nuværende øjeblik. Således må 'mulighederne' for 'udvikling' opsøges uden for det eksisterende kendte afgrænsede univers. Og samtidig italesættes, at der er lederskabspotentialer i at få øje på de udviklingspotentialer, der knytter sig til de projekter, strategier og praksisser, som på nuværende tidspunkt anses som fast definerede.

3.d. Lederskabspraksis 4: Kultivere evnen til at facilitere emergens

For at understøtte 'vertikal udvikling' konstrueres kultivering af evnen til at facilitere emergens, dvs. det som opstår spontant, som essentiel. I et interview med en direktør i staten artikuleres:

"Emergens det er troen på, at hvis et system er under pres, så er tesen, at innovation opstår af sig selv. Og det kommer ikke som et pludseligt aha, pling! Men lige pludselig så er der en variant i den måde, vi gør nogle ting på, som faktisk giver en bedre effekt. Og det, der så er lederens vigtigste opgave, er at være med til - selvfølgelig at skabe at det kan ske - men at i det øjeblik det sker, og det gør det også nogle gange nogle helt andre steder, end lederen kunne have forudset, og så sige "yes", nu er det sådan, vi kører. (...) Så lad os prøve en gang til på et andet område, om vi kan gøre det samme. Ikke sådan noget med at nu ruller vi en strategi ud, men at se om der opstår noget, og om vi kan bruge det i en anden sammenhæng. (...) det vokser organisk. (...)"

Artikulationerne er centreret omkring, at "det nye" er noget, som 'emergerer' af sig selv. Derfor handler 'lederskabspraksis' *ikke* om at tænke store tanker eller rulle strategier ud, men om at sørge for at skabe rammerne for, at "det nye" kan blive til og oparbejde et blik, som genkender "det nye", når det 'emergerer', hvilket ofte finder sted i periferien af nuværende organisatorisk praksis. Endvidere konstrueres det som essentielt at sikre, at disse nye udviklingspotentialer transformeres til ny organisatorisk praksis og dermed reelt kommer til at gøre en forskel i organisationen. Dette gøres ved, at lederen italesætter det, som 'emergerer', og hvilken retning "vi nu er på vej i" – ikke ved hjælp af abstrakte begreber, men ved at fremhæve konkrete eksempler på ny praksis fra organisationens hverdag, der peger i den rigtige retning.

3.e. Delkonklusion

De centrale 'lederskabspraksisser', som konstrueres diskursivt i 'emergerende potentialers lederskab' diskursen, er: 1) Kultivere åbenhed i retning af de emergerende potentialer, 2) gribe mulighedernes mulighed, 3) håndtere uvisheden på udviklingsfremmende måder og 4) kultivere evnen til at facilitere emergens. Disse diskursive mulighedsbetingelser guider, hvad der forstås som meningsfuld 'lederskabspraksis' med henblik på at transformere 'emergerende potentialer' til 'vertikal udvikling'.

4. Emergerende potentialers lederskab diskursen

De diskursive elementer 'nuet', 'fremtiden', 'emergens', 'tilblivelse', 'potentialer', 'emergerende potentialer', 'muligheder', 'mulighedernes mulighed', 'uvished', 'vertikal udvikling' osv. kombineres i kæder af betegnelse, som understreger deres ækvivalens, og dermed konstrueres en fornemmelse af "enhed" i diskursen. Gennem konstruktionen af ækvivalenskæder udviskes betegnelsernes differentielle karakter og dermed får den flydende betegner 'lederskab' et specifikt indhold som 'emergerende potentialers lederskab', hvormed der skabes et nodalpunkt, som kan fiksure den flydende mening. (De centrale diskursive konstruktioner er samlet i **tabel 01**).

Ækvivalenskædernes ensformighed simplificerer det sociale rum ved at afgrænse forskelle. Laclau (1996) framer det på denne måde: '(...) *the more the chain expands, the more differential features of each of the links will have to be dropped in order to keep alive what the equivalent chain attempts to express* (s. 208). Ækvivalens uden forskel medfører et tab af mening (Torfing 1999). Derfor er ekspansionen af ækvivalenskæder altid forbundet til konstruktionen af en konstituerende "ydside". 'Emergerende potentialers lederskab' diskursens "ydside" konstrueres diskursivt som det 'moderne lederskabsparadigme' og 'postmoderne tendenser i retning af individualisering og fragmentering', som semantisk kædes sammen med det 'gamle lederskabsparadigme' og det '20. århundredes lederskabsparadigme'. Derimod italesætter 'emergerende potentialers lederskab' diskursen sig selv som det 'nye lederskabsparadigme' og det '21. århundredes lederskabsparadigme'.

| 'Emergerende potentialers lederskab' diskursen | |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 'Lederskab' som nodalpunkt | 'Emergerende potentialers lederskab' |
| Ideer | 'Emergens', 'tilblivelse', 'potentialer', 'emergerende potentialer', 'muligheder', 'mulighedernes mulighed', 'uvished', 'udvikling', 'nuet', 'fremtiden', 'emergerende fremtid' |
| Diskursive konstruktioner af 'lederskab' | 'Lederskab aktualiserer det potentielle i det reelle', 'lederskab bringer fremtiden ind i nuet', 'lederskab er at evne at stå i det åbne og se det, der endnu ikke er', 'lederskab møder mulighederne, imens de bliver til', 'lederskab gør det endnu ikke mulige muligt', 'lederskab realiserer mulighedernes mulighed', 'lederskab transformerer emergerende potentialer til vertikal udvikling' |
| Diskursive konstruktioner af 'lederskabspraksis' | 'Kultivere åbenhed i retning af de emergerende potentialer', 'gribe mulighedernes mulighed', 'håndtere uvisheden på udviklingsfremmende måder', 'kultivere evnen til at facilitere emergens' |

Tabel 01: Centrale diskursive konstruktioner i 'emergerende potentialers lederskab' diskursen (Falkenstrøm 2013)

5. Paradokset lederskab

Semantikkerne introducerer et 'lederskab' koncept, som synes simpelt: 'Lederskab' handler om at være åben over for de 'emergerende potentialer'. Men samtidig konstrueres 'lederskab' i sig selv som en 'emergerende potentialitet': "(...) *at stå i det åbne og lade lederskabet komme til os.*" (Interview med leder i uddannelsessektoren). Dette peger i retning af et paradoks: I diskursen er 'lederskab' en emergerende proces af selv-emergens. 'Lederskab' konstrueres som selve den emergerende proces af lederskab, som bliver til. Diskursen trækker således på forståelsen, at *lederskab er en emergerende proces af tilblivelse* (Falkenstrøm 2012) i spændingsfeltet mellem det aktuelle og det potentielle – mellem nuet og fremtiden. I modsætning til tidligere i

historien repræsenterer 'lederskab' i 'emergerende potentialers lederskab' diskursen således ikke blot en given virkelighed f.eks. personlige evner, leader-follower relationer, formelle strukturer eller styringsmekanismer, men 'lederskab' skaber fortløbende det repræsenterede gennem en konstant proces af emergens. Således opløser 'lederskab' sig selv i samme proces, hvori det søges fikseret.

Ovenstående er i overensstemmelse med Rennison (2007; 2011), som fandt, at i nutidig management diskurs er 'ledelse' en konstant selvreferentiel proces af selvkonstruktion. Rennison (2007; 2011) foreslår dermed ligeledes, at 'ledelse' som koncept bliver paradoksalt: 'Ledelse' er at skabe selve det at lede. Paradokser inviterer potentielt til forandring og innovation (Majgaard 2008 i Rennison 2011). Forventningen om forandring er således indlejret i selve forståelsen af 'lederskab'.

G. Konklusion

Denne artikel har forsøgt at åbne op for en mere nuanceret forståelse af 'lederskab' ved at studere det i spændingsfeltet mellem nuet og fremtiden. Ambition var at gå et skridt videre end eksisterende konstruktivistiske studier af 'lederskab', som er gennemstrømmet af et fortid-nutid perspektiv. Artiklen udforsker alternative veje ved at undersøge konstruktionen af 'lederskab' med afsæt i et nutid-fremtid perspektiv. Baseret på en futuristisk konstruktivistisk position studerer artiklen en række danske leders artikulationer af temaet 'lederskab af fremtiden-i-nuet' og konstruerer med udgangspunkt heri en ny lederskabsdiskurs, som navngives 'emergerende potentialers lederskab'. Diskursen konstruerer 'lederskab' som en emergerende proces i spændingsfeltet mellem nuet og fremtiden, der transformerer 'emergerende potentialer' til 'vertikal udvikling' ved at realisere 'mulighedernes mulighed'. Endvidere konstrueres følgende 'lederskabspraksisser' som essentielle: 1) Kultivere åbenhed i retning af de emergerende potentialer, 2) gribe mulighedernes mulighed, 3) håndtere uvisheden på udviklingsfremmende måder og 4) kultivere evnen til at facilitere emergens. Disse nye forståelser af 'lederskab' og 'lederskabspraksis', skaber alternative semantiske mulighedsrum for fremtidig lederskabstænkning og -praksis. Og samtidig åbner de op for en mere nuanceret diskussion af vores forståelser af 'lederskab' og meningsfuld 'lederskabspraksis'.

'Emergerende potentialers lederskab' diskursen stiller en anderledes forståelse af 'lederskab' til rådighed, som bryder med den traditionelle måde at tænke 'lederskab' på, hvor fortidens erfaringer danner grundlag for fremtidens mulighedshorisonter. Traditionelt forstås fremtiden som noget, der er "ude i horisonten", som man skal forsøge at skabe og påvirke gennem visioner, strategier, planer og reformer. Den nye diskurs stiller et andet ræsonnement til rådighed, hvor fremtiden forstås som et "udstrakt nu" af 'potentielle' 'muligheder' for 'udvikling'. 'Lederskab' konstrueres som en emergerende proces, der foregår lige nu – på kanten af selve tilblivelsen – og hvis omdrejningspunkt er at gøre det endnu ikke mulige muligt. I stedet for at skue ud i horisonten med henblik på at planlægge fremtiden retter diskursen blikket mod det "udstrakte nu" med intentionen om at realisere de 'emergerende potentialers' 'muligheder' for 'nyskabelse' og 'udvikling'.

»Fremtidens nu. Nuets fremtid.

Potentialernes emergens er mulighedernes øjeblik.

Lederskabets mulighed. Mulighedernes lederskab.

Balancerende på kantens kant møder vi mulighedernes mulighed.«

Af C. W. Falkenstrøm, juni 2013

Eftersom dette studie udgør et tidligt stadie af at studere 'emergerende potentialers lederskab' diskursen, er der mange spørgsmål og anvendelsesfelter, som endnu mangler at blive udforsket. Studiet har tilført ny viden til forståelsen af 'lederskab' i spændingsfeltet mellem nuet og fremtiden, som kan danne udgangspunkt for videre teoretisk udvikling og undersøgelser baseret på en større mængde empirisk materiale. Der er behov for yderligere studier omhandlende, hvad perspektivet betyder for lederskabstænkning, og hvordan det kan omsættes til praksis i en organisatorisk hverdag. Ligeledes er der brug for undersøgelser af, hvordan dette perspektivs invitation til at rette blikket mod fremtiden-i-nuet kan kombineres med traditionel fortid-nutid lederskabstænkning og dermed være et frugtbart supplement til nuværende organisatorisk praksis. Endvidere er der behov for flere studier med

henblik på at transformere de mere abstrakte og teoretiske aspekter af et nutid-fremtid perspektiv til praksisorienteret organisatoriske spørgsmål og manøvrer.

H. Perspektivering

Hvordan realiserer vi de udviklingspotentialer, som kan føre os, vores organisationer og samfund i retning af højere niveauer af viden, innovation, frihed, bevidsthed, velfærd, demokrati, mening, livskvalitet, kreativitet og ikke mindst lederskab? Vores svar på dette og lignende spørgsmål er i dag præget af en rationel, instrumentel, strategisk, konceptuel, mål-middel tænkning, hvor vi søger at fiksere uvisheden om fremtiden i koncepter, visioner, strategier, planer, procedurer og reformer.

*'Emergerende potentialers lederskab' perspektivet angiver nogle alternative bud på, hvordan vi skal møde fremtiden og skabe udvikling, som er centreret omkring muligheder og potentialer i nuet. Således åbner denne artikel op for muligheden for frugtbare diskussioner omhandlende, hvordan vi skal forholde os til fortiden, nuet og fremtiden med intentionen om at realisere potentielle udviklingspotentialer. Der er behov for nuancerede diskussioner, som ikke er fokuseret på simple svar og løsninger, men på at adressere spørgsmål. Sådanne konstruktive diskussioner kan eksempelvis tage afsæt i følgende spørgsmål: *Skaber reformer, strategier og visioner mulighederne for en alternativ fremtid, eller begrænser de dem? Skal vi med afsæt i fortidens erfaringer skabe fremtidens udviklingspotentialer eller er fremtiden et "udstrakt nu" af potentielle muligheder for udvikling? Hvornår er et fortid-nutid perspektiv at foretrække, og hvornår er et nutid-fremtid perspektiv fordelagtigt? Skal vi realisere et mål for "enden af vejen" eller er "selve vejen" målet i sig selv? Skal vi søge at "fiksere" usikkerheden eller "begære" den? Skal vi fremskrive fortiden ind i fremtiden eller skal vi "trække" fremtiden ind i nuet? Skal vi bevæge os ind i fremtiden med blikket rettet mod bakspejlet eller med blikket rettet mod "what might be"?**

Kort sagt: *Hvad er fremtidens lederskab?*

Spørgsmålet om fremtidens lederskab synes presserende, dog almengyldigt. Inden for rækkevidde, alligevel ude af syne. Specifikt, ikke desto mindre generelt. Lad os forestille os spørgsmålet som en mønt, hvor den ene side repræsenterer det

almengyldige og den anden side det specifikke. Modernismens positivisme har undersøgt den første side af mønten på jagt efter universelle sandheder og objektive svar. Postmoderne konstruktivisme har undersøgt den anden side af mønten i jagten på at vise, at alt er konstrueret og relativt. Konstruktivismen var en modreaktion på positivismens universelle fokus, men konstruktivismens relativisme, hvor alt er lige gyldigt, har medført en følelse af ligestyldighed. Når alt er lige gyldigt, bliver det uklart, hvad som er væsentligt, og dermed hvor vi skal investere vores tid, energi og ressourcer. Et spørgsmål, der adresserer hele mønten, bliver således interessant:

Hvordan undersøger vi fremtidens lederskab i spændingsfeltet mellem det relative og absolutte, det kontekstspecifikke og universelle, det konkrete og abstrakte samt det subjektive og objektive?

Vi må stille spørgsmålet om fremtidens lederskab som et åbent spørgsmål. Normalt bevirker vores stræben efter fikserede og konkrete svar, at vi kommer frem til forenkede og forudsigelige løsninger på vores udfordringer. Der er behov for et fremtidsåbent perspektiv, som tillader os at se noget nyt. For at kunne undersøge fremtidens lederskab må vi erkende, at vores gamle optikker spærrer for potentiel udvikling. Derfor skal vi ikke blot stræbe efter at dekonstruere gamle strukturer, ideer og mønstre, men efter at transcendere de gamle meningsfuldheder. Dette er store ord, som ofte giver os en utilpas fornemmelse. Vi vil helst bevare jordforbindelsen til det velkendte og dybest set fastholde status quo. Derfor kaster vi os normalt over horisontal udvikling gennem eksempelvis forbedringer, optimeringer og best practices. Men hvis vi vil skabe reel vertikal udvikling, må vi vove at tage springet ud over det velkendtes begrænsende rammer og ud i det umanifesterede domæne, hvor alt er muligt. Vi må slippe paradokserne, uvidenheden og uvisheden løs. Markant forandring og udvikling kræver passion, vovemod, vildskab, konfrontation og handlekraft, men også refleksion, rummelighed, nærvær, væren og forankring.

Vi kan ikke på forhånd vide eller indfange, hvad det nye er, for så var det jo per definition ikke nyt. Derfor må vi helt ud på kantens kant – på kanten mellem nuet og fremtid, på kanten af det, som er, og det som endnu ikke er blevet til. Derfra kan vi begynde at rette blikket mod det nye med intentionen om at undersøge det næste udviklingsskridt og med troen på, at selve denne undersøgelse i sig selv vil skabe og være en del af det næste skridt. Et skridt som kan skabe højere niveauer af viden,

indsigt og handlerum. Vi ved *ikke*, hvad det næste skridt er inden for lederskab, organisation, kultur og samfundsmæssigt. Men vi ved at der bliver et næste skridt. Lad os derfor vove at undersøge og tage dette næste skridt...

Noter

1. Artiklen bygger videre på afhandlingen "*Leadership in the intersection between present and future: Constructing, deconstructing and re-constructing leadership*" (Falkenstrøm 2012).

Referencer

Alvesson, M. 2011. *Interpreting Interviews*. London: SAGE.

Alvesson, M., Hardy, C. og Harley, B. 2008. Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of management studies*. 45(3)

Alvesson, M. og Sköldberg 2009. *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research*. Second edition. SAGE

Alvesson, M. og Sveningsson, S. 2003. The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The leadership quarterly* 14, 359-381

Amhøj, C. B. 2010. Intet autentisk lederskab uden virtualitet. Et program for styring af intensitet, energi og stemning. *Økonomistyring og informatik*. 26 årgang 2010/2011 nr. 3

Amhøj, C. B. 2012. *Hvordan kan SLIP forske i "Ledelse af mulighedernes mulighed"*. Working paper

Andersen, N. Å. 1999. *Diskursive analysestrategier. Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. Nyt fra samfundsvidenskaberne. København.

Andersen, N. Å. 2003. *Discursive Analytical Strategies – Understanding Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. Bristol: Policy Press.

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Barker, R. A. 1994. The Rethinking of Leadership. *The Journal of Leadership Studies*. Vol. 1 (2).

Barker, R. A. 1997. How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is?. *Humans Relations*. Vol 50 (4)

Barker, R. A. 2001. The nature of leadership. *Humans Relations* vol. 54 (4). SAGE Publications

Bryman, A. 1996. Leadership in organizations. In S. Clegg , C. Hardy, & W. Ward (Eds.) *Handbook of organization studies* (pp. 276-292). Thousand Oaks, CA: Sage

Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.

Esmark, A., Laustsen, C. B. og Andersen, N. A. 2005. *Poststrukturalistiske analysestrategier*. Roskilde universitetsforlag.

Falkenstrøm, C. W. 2012. *Leadership in the intersection between present and future. Constructing, deconstructing and re-constructing leadership*. Afhandling. Copenhagen Business School

Falkenstrøm, C. W. 2013. *A present-future perspective on leadership: Leadership of emerging potentiality and possibilities possibility*. Working paper

- Fanelli, A. og Grasselli, N. I. 2005. Defeating the Minotaur: The construction of CEO charisma on the US Stock Market. *Organization Studies* 27(6): 811-832.
- Foucault, M. 2000. The subject and power. In *Michael Foucault, Essential works of Foucault 1954-1984. Vol. 3. Power*. Faubion. 326-48. New York. Allen Lane.
- Gemmill, G. og Oakley, J. 1992. Leadership: An alienating social myth? *Human relations*. Vol. 47, 953-75.
- Hansen, A. D. 2005: Diskursteori – postmarxistisk hegemonianalyse hos Laclau. I Esmark, A., Laustsen, C. B. og Andersen, N. A. (red.) 2005. *Poststrukturalistiske analysestrategier*. Roskilde universitetsforlag.
- Hildebrandt, S. 2013. Best eller Next Practice – Højeste fremtidige potentiale. *Berlingske Tidende*. 14.04.2013.
- House, R. J. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In Hunt, J. G. and Larson, L. J. (Eds.). *Leadership. The cutting edge*. Carbonale. Southern Illinois University press.
- House, R. J. og Aditya R. N. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, Vol. 23 (3), 409-473.
- Howarth, D. 2000. *Discourse*. Open University Press. Buckingham.
- Jackson, B. G. 1999. The goose that laid the golden egg?: A rhetorical critique of Stephen Covey and the effectiveness movement. *Journal of Management Studies* 36(3): 353-377.
- Jørgensen, M. W. og Phillips, L. 1999. *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde Universitetsforlag.
- Jørgensen, M. W. og Phillips, L. 2002. *Discourse analysis as theory and method*. SAGE.

Khurana, R. 2002. The curse of the superstar CEO. *Harvard Business Review* 80(9): 60-66.

Kierkegaard, S. 1997: Enten – Eller. Første del. Søren Kierkegaard Forskningscenteret 1997. *Søren Kierkegaards Skrifter*. Elektronisk version 1.6

Laclau, E. 1996. Why do Empty Signifiers Matter to Politics?. In *Emancipation(s)*, ed. E. Laclau, 36-46. London: Verso.

Laclau, E. og Mouffe, C. 1985. *Hegemony and socialist strategy. Towards a radical democratic politics*. First edition. Verso.

Laclau, E. og Mouffe, C. 2001. *Hegemony and socialist strategy. Towards a radical democratic politics*. Second edition. New York. Verso

Massumi, B. 2002. *Parables for the virtual. Movement, affect, sensation*. Duke university press.

Melander, P. 2013. Jagten på fremtidens samfundslederskab. *Økonomistyring & Informatik*, 28. årgang, nr. 6. Juni 2013

Rennison, B. W. 2007. Historical discourses of public management in Denmark: Past emergence and present challenge. *Management & Organizational History* Vol. 2 (1): 5-26. SAGE

Rennison, B. W. 2011. *Ledelsens genealogi. Offentlig ledelse fra tabu til trend*. Samfundslitteratur.

Riessman, C.K. 2008, “*Narrative Methods for the Human Sciences*”, Sage Publ.

Smircich, L. og Morgan, G. 1982. Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.

Smith, B. N., Montagno, R. V. og Kuzmenko, T. N. 2004. Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4): 80-91.

Steyrer, J. 1998. Charisma and the archetypes of leadership. *Organization Studies* 19(5): 807-828.

Torring, J. 2005. Discourse Theory: Achievements, Arguments, and Challenges. In Howarth, D and Torring, J. 2005. *Discourse Theory in European Politics. Identity, Policy and Governance*. Palgrave Macmillan. New York.

Torring, J. 1999. *New theories of discourse. Laclau, Mouffe and Zizek*. Blackwell publishers, Oxford.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. og Puranam, P. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal* 44(1): 134-143