



Her kommer vi tilbake til utgangspunktet. Men rollene til **A** og **B** er byttet om på—som om vi hadde gått *en runde* i et Möbius bånd. Men i så fall legges det et Möbius bånd til denne reiseruten, med basis i prosessen som utvikles på neste side. Slik at vi har *to Möbius* bånd: i praksis en Kleins-flaske.

Vi beveger oss fra en *ledelse* som foregår utenfra et *prosjekt*, til en som genereres *innenfra*. I det som avtegner seg som en immanent ledelsesform eksternaliseres diskusjonsinnhold fortløpende, men dukker så opp innenfra i utviklingen av en demokratisk praksis i prosjektet. Altså en *vrengeform*.

Det kan fungere som et skole-eksempel på hvordan prosess genererer form, dersom det som beskrives her faktisk virker. *Formen* vil i denne sammenhengen være *emergent*, og *hetero*-strukturell i til de to prosessene som ivaretar presisering slik det drøftes her: mao. et såkalt *uordnet* system.



I denne flyeren skal jeg ta for meg en situasjon mellom **A** og **B** der **A** har et *ledelsesansvar*, **B** har en *kompetanse* som er relevant, men også ønsker 1) å sette sitt preg på helheten, eller alternativt 2) å fremme sin egen faglige agenda gjennom sitt bidrag til et emne, eller til et prosjekt på skolen/ellers.

Målet er å avgjøre om *presisering* kan bidra til å skjelne mellom 1) & 2) og hvordan man kan bestemme/identifisere vendepunktet fra den éne til den andre. Det vanligste—i situasjoner som skissert—er at man nettopp *ikke* lykkes å skjelne mellom de to, og at situasjonen dermed preges av *vaghet*.

Her er det altså to utfordringer: den éne er å avgjøre situasjonen—om det er 1) eller 2)—den andre er å sikre at det er situasjon 1) som rår. Altså at **B** får bidratt reelt—**B** ser sitt eget bidrag og det blir sett av **A**—men at **A** lykkes med å forvalte det innenfor den helheten der bidraget eksisterer.

Bidraget blir slik som Spinoza's *modi* som *ikke* eksisterer ubetinget, men er betinget av helheten. Bidraget går slik fra å være mulig—som den er begrenset til isolert sett—til å inngå i en *nødvendig* sammenheng: det er altså *sammenhengen* som gjør bidraget nødvendig, og ikke omvendt.

Sammenhengen er den *utløsende* faktoren: sammenhengen er *tilstrekkelig*—med bidraget blir den *nødvendig*. Det er altså opplagt at sammenhengen *skylder* bidraget noe *verdiful*. De bidrar ulikt: bidraget tilfører *verdi* til sammenhengen; men bidraget skylder sammenhengen dets *eksistens*.

Under de beste forholdene har både **A** og **B** noe å takke *hverandre* for, men for helt *forskjellige* ting: de gjengjelder likt med ulikt. Dette er et forløp som likner på det som ble drøftet i flyer #01, men med omvendt fortegn. Her ser vi saken fra «den andre siden»; men kloke av det som fremgår av #02 & #03.

Demokratisk ledelse vil innebære at diskusjoner har til formål å utvikle en demokratisk prosess, mens den også *tar vare* på diskusjonenes *innhold* og *følger dem opp*. Prosessen med å ivareta og følge opp *innholdet* er *tilliggende*—eller *parallelt*—til diskusjonene, men kan også stå *vinke*rett på!

Dette kan skje nå lederen **A** har et eget bidrag i prosjektet: det gir anledning til å *ta vare på* og *følge opp* innholdet, og slik utvikle en sammenheng som er *prosjektinternt*. Slik at sammenhengen *ikke* blir pålagt prosjektet *utenfra*, eller det ikke ligger som en «klave» rundt bidragene (dette er ikke uvanlig).

Det gir anledning til å utvikle en form for *immanent* ledelse, som også kan fungere som et prinsipp i endel *læringsarenaer* i høyere utdanning (der kravene til autonomi står sentralt). Med dette menes at det genereres en ledelse *innenfra* prosjektet som holder bidragene i en *samlet* formasjon.

Dette er forholdsvis enkelt—eller i hvert fall *overkommelig*—i en klasseroms-situasjon, men ikke like opplagt med en kollega. Det er i hvert fall et *eget* erfaringsdomene. Studentene lever under et ærlighetskrav som ikke nødvendigvis deles av en kollega (dvs. sannhetskravet kan være svakere).