

Modsætningerne fuldkommengør hinanden

Af Michael Nørager, Lektor og ph.d. ved Aarhus Universitets Institut for Forretningsudvikling og Teknologi

Der er brug for ledelse, der gør medarbejderne i stand til at være i ambivalensen mellem eget og andres perspektiv – det er forudsætningen for at håndtere kriserne og undgå, at stormagsretorikken breder sig!

Efter at Niels Bohr fik Elefantordenen i 1947, skulle han have lavet et våbenskjold, og her valgte han yin og yang-symbolet. Han havde sympati for kinesisk filosofi, der i flere henseender kan minde om hans komplementaritetstanke. Hen over yin og yang-symbolet i Bohrs våbenskjold står ordene: "Contraria sunt Complementa" Modsætningerne fuldkommengør hinanden. Her hentyder "Complementa" til forskellige billeder eller beskrivelser af den samme virkelighed (som fx atomets superposition af både bølge og partikel på samme tid). Og "Contraria" som betyder, at de er modstridende (fordi bølger er noget helt andet end partikler).

Når vi forstår at overføre Bohr's ide på ledelse, er der mange konflikter og vanskeligheder, der reduceres kraftigt, og vi vil endda få adgang til nye løsninger og et langt stærkere samarbejde.

Kriserne er fastlåste og løsningsmodellerne forældet

Vi står lige nu midt i en tid med længerevarende kriser, og det står klart, at hverken på den ene eller den anden side af disse kriser har vi kunnet finde brugbare løsninger, som der kan skabes enighed om. Udfordringerne er ellers til at få øje på, men situationen er kendetegnet ved velkendte politiske og taktiske spil om magt og indflydelse. Mange institutioner står klar med en stabilitetssøgende indgriben, men som regel kun i en varetægelse af institutionens egne interesser. Uanset om der politisk eller praktisk sættes lid til, at løsningen bedst findes i det ene eller det andet perspektiv, så ender vi det samme sted med tvivl og usikkerhed knyttet til alle de andre parter evne til at anvise brugbare løsninger.

Michael Nørager



Er lektor og ph.d. ved Aarhus Universitets Institut for Forretningsudvikling og Teknologi og har mere end 25 års erfaring med forskning, undervisning og praktisk udvikling af organisationer og mennesker. Har gennem sin karriere rådgivet både private og offentlige virksomheder om strategisk udvikling, forandringsledelse og innovation. Er en eftertragtet foredragsholder og har ledet mange forandrings- og udviklingsprojekter. Er i undervisningssammenhænge kendt for sin evne til at kombinere teoretisk viden med praktiske værktøjer, som kan anvendes direkte i deltagernes hverdag. Underviser og vejleder på flere uddannelsesniveauer, herunder diplom-, HD- og masteruddannelser som Forretningsudvikling Business Development (BDE), Global Management and Manufacturing (GMM) og Master i Offentlig Ledelse (fMOL). Specialiserer sig i ledelse og udvikling af innovation, personlig udvikling og forandringsledelse. Hans mål er at styrke deltagernes evne til at navigere i komplekse organisatoriske landskaber og skabe bæredygtig udvikling gennem stærke ledelseskompetencer. Kontakt til Michael Nørager Mobil: 2223 9201, mail: michael@btech.au.dk

Vi tænker og handler partikulært

Vi ved faktisk en hel del om, hvorfor der handles så partikulært. Det skyldes menneskets rationelle og fornuftsmæssige væsen, som hele tiden kræver en handling, der tilsigter optimering af egne interesser. Det er en evolutionær prægning af et overlevelsesinstinkt, som vi mennesker altid har været underlagt. Her kan vi sige, at mennesket fra naturens hånd ikke er, hvad det burde være, og netop derfor må vi arbejde med en bedre forstå-

else, først og fremmest af os selv og derefter af de andre, som vi skal samarbejde med.

Der er brug for mere dannelse

Opgaven består i at gøre sig til et alment åndeligt væsen, der afholder sig fra at handle ud fra en partikulær egen interesse. Hvis man fx giver efter for et blindt raseri, så mangler man abstraktionsevne til at se væk fra sig selv (det partikulære) og hen imod det almene, som vil kunne sætte intensionen og handlingen i perspektiv. Et perspektiv, der kunne give indsigt i, at raseriet ikke gemmer på nogen løsning. Den, der overgiver sig til partikulariteten, er udannet, fordi vedkommende ikke kan se væk fra sig selv og hen mod noget alment, der kan give hans egen partikularitet et bedre perspektiv. At give afkald på partikulariteten er en menneskelig opgave, der kræver, at man gør sig fri af begæret om at følge egoets lokkende objektive fornuft.

Her henviser Hegels idealisme til en indsigtfuld ide ved at pege på, at det kun er det konkrete arbejde, der kan hæmme begæret. Det er, når den arbejdende bevidsthed er optaget af en uselvisk opgave, at den løfter sig fra det umiddelbare begær til det almene. Det vil sige, at den eneste måde, man kan styrke dannelsen på, er, når bevidstheden arbejder med uselviske opgaver. Det er, når mennesket gennem handlinger udvikler den færdighed, dannelsen udgør, at den (dannelsen) opnår sin egen selvfølelse.

Hvad lederen kan gøre?

Det afgørende i denne sammenhæng er, hvordan lederen højner dannelsen gennem de opgaver, der giver mening i en større sammenhæng, og hvad det er for almene synspunkter, den dannede holder sig åben for. Disse almene synspunkter er IKKE nogen bestemte ophøjede og retfærdige værdier, men det er derimod alle mulige andre menneskers synspunkter. Den tyske filosof Gadamer sammenlignede den dannede bevidsthed med en sans fx synssansen, der holder sig åben for det felt, den ser ud i, og der opdager den forskellene. Dannelse er mere som en almen sans, da den kan bevæge sig i alle retninger.

Der er med andre ord tale om udvikling af dannelse, når lederen åbent og uselvisk prøver at forstå de forskelle, der er mellem egen for forståelse og så fx medarbejdernes for forståelse. Det kan være på helt grundlæggende områder som personlige værdier, men det kan også være på praktiske forhold om, hvordan en opgave bedst lader sig løse. Graden af og udviklingsdynamikken i dannelsesprocessen afhænger af, hvor selvforglemmende og uselvisk lederen kan give sig i kast med opgaver, der skaber mening i en større sammenhæng. Denne større sammenhæng er der, hvor man åbent lader egen og andres forståelseshorisont smelte sammen. Derfor er dannelse så afgørende for kvalitet og nytænkning i alle former for løsninger, resultater og progression.

Lederen i en større sags tjeneste

Det er altså, når lederen i en større sags tjeneste interesserer sig for at forstå medarbejderens perspektiv, at lederens bevidsthed højnes til fællesskabets bedste (humanitet). Denne bevidsthed vil så over tid indgå i "sensus communis", som er sansen for kærlighed til fællesskabet eller samfundet. Gadamer kalder det for en social dyd og knytter det uløseligt sammen med begrebet kultur, som handler om specifikke måder at udvikle sine evner på. Derfor mener Gadamer, at dannelse er en højere og mere inderlig følelse, og kulturen mere er udtryk for til hvilket niveau, vi har udviklet vores evner og talenter. Kultur er det aktuelle niveau på hvilket, vi bruger vores evner til at opnå en stadig større dannelse. Kulturen er træningsbanen på hvilken, vi bruger vores evner, og det resulterer så i dannelse til et eller andet niveau.

Den dannelse, som Gadamer definerer som: "Højnelse til humanitet i kultur", er altså et spørgsmål om, hvordan lederen i dagligdagen bruger sine evner til uselvisk at handle på en forståelse af forskellene mellem egne og andres for forståelser på en måde, der tjener til nye løsninger, som er værdifulde i opgaveløsningen. Den kompetence går gennem evnen til at se sig selv som den, der alene er ansvarlig for en højnelse eller en progression i retning af det alment menneskelige.

Den dannelse, vi har så svært ved at udvikle pga. det rationelle instinkt, udvikler sig, når vi uselvisk

underkaster os opgaver, der giver mening i en større sammenhæng. Den arbejdende selvfølelse indeholder alle de momenter, der udgør den praktiske dannelse: at lægge afstand til begærets umiddelbarhed, til personlige behov og private interesser og at påtage sig noget alment. Det findes indeni os alle – men hvordan udvikles det?

Nye paradigmer

Motivation er noget, der opstår, når individet kan se meningen med opgaven, føler sig i stand til at mestre den og oplever en progression i udviklingen. Progressionen sker, når mening og mestring fører til små sejre og gennembrud i den daglige opgaveløsning. Tingene bevæger sig fremad, når de mål, som kerneopgaven udpeger, er de vigtigste. Hvis leder og medarbejder mangler mening, så tager man fat i de lette og rutineprægede opgaver og opfinder problemer og konflikter på baggrund af den håbløshed, man oplever i "systemet".

Når mening, mestring og progression skal gøres til centrum for at genskabe motivationen, må det nødvendigvis følges op af et opgør med hierarkiet, som vi traditionelt kender det. Ansvar skal i langt højere grad overlades til det udførende niveau, og det skal følges op af en ny tilgang til ledelse. En tilgang til ledelse, der er kendetegnet ved grundlæggende at forstå, hvad det betyder, at det enkelte individ er indfanget i og begrænset af egen selvforståelse og menings-skabelse.

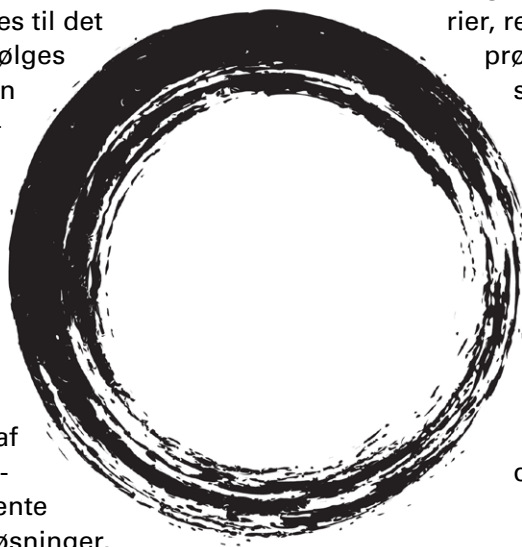
Det er først, når denne erkendelse udnyttes i forhold til at skabe en forståelse PÅTVÆRS af forskellige individuelle perspektiver, at vi kan tillade os at forvente nye løsninger. Her taler vi om løsninger, som ingen af parterne havde adgang til eller kunne se i eget perspektiv, men som alene bliver synlige i integrationen af forskellige perspektiver eller forskellige måder at danne mening på. Vi kalder det for forståelsesbaseret ledelse, og det baseres på en INTEGRATION mellem forskellige individers selvforståelse af, hvad der for dem er et meningsfuldt perspektiv.

Vi løser IKKE kriserne eller hverdagens udfordringer med penge eller flere reformer, det, der skal til, er menneskers lyst til at deltage i at skabe nye løsninger gennem mening og mestring.

Motivation gennem mening og mestring

Lad os lige se lidt mere grundlæggende på, hvad der skaber mening for medarbejdere, uanset om de er ansat i den offentlige eller den private sektor, om de er ansat i sundhedssektoren, i politiet, som lærer eller i skat. Det, der betyder noget, er, at medarbejderne skal føle mening med deres arbejdsindsats. Og her er vi temmelig forskellige – heldigvis. Men på nogle områder er vi ens. I et stort studie gennemført af Amabile og Kramer præsenteret i Harvard Business Review i 2011¹, som blandt andet er baseret på 12.000 dagbogsnotater, er den vigtigste opdagelse, at det er individets små fremskridt i det daglige og faglige arbejde, der knytter sig tættest til den indre motivation. De kalder det for "The Progress Principle", og denne progression opstår, når indflydelse på eget arbejde og anerkendelse resulterer i små øjeblikke af fremskridt. På mange af vores såkaldte moderne arbejdspladser, får den enkelte medarbejder mindre og mindre indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde, og mindre og mindre positiv feedback fra ledere og "systemet", som har mest fokus på fejl og manglende målopfyldelse.

Folketingsmedlemmer, ministre, ministerier, regioner, kommuner og styrelser prøver i stigende grad at detailstyre. Hvilket gør medarbejderne demotiverede og stressede i en sådan grad, at mange søger andre steder hen, nogle reducerer deres arbejdstid i forsøget på at finde mening andre steder, og mens de resterende venter på bedre tider, er de fremmedgjorte et eller andet sted mellem konfliktoptrapning og en "quiet quitting".



Ledelse baseres på en forståelse af menneskers individuelle forskelle, som udnyttes til at skabe adgang til nye løsninger

En ny tilgang til ledelse, der dropper den selvoptagethed, der gør, at det enkelte individ er indfanget i og begrænset af egen selvforståelse og menings-skabelse. Vi skal nedbryde "kejserdømmerne" og være sammen om at opdage, at det største potentiale for at skabe adgang til de løsninger, der er så påkrævede, går gennem en INTEGRATION

¹ Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2011). The power of small wins. Harvard Business Review, 89 (5), 70-80.

af forskellige perspektiver på "vilde" og fastlåste problemer.

Der er en række forhold, der gør det relevant at søge efter et nyt ledelsesparadigme i en kombination af forskellige perspektiver og evnen til at skabe nye indsigter i fællesskab. Mindst tre forhold er vigtige at tage som udgangspunkt. **For det første**, at vi alle tolker og tilpasser virkeligheden i forhold til egne præferencer, og at vi er stærkt påvirkede til at tro, at det er den mest fornuftige og rigtige måde at gøre tingene på. **For det andet**, så har vi svært ved at få øje på andres perspektiver, og det vil som minimum kræve en form for meta-kognitiv position at bringes til at se og forstå forskellene på egne og andres perspektiver. **For det tredje**, så ligger der et stort potentiale i udviklingen af integrationen af forskellige perspektiver, som danner grundlag for nye løsninger samt en styrket gensidig forståelse, tillid og respekt. Integrationen skaber nye forståelser, der vil bidrage til mere mening hos det enkelte individ og en bedre udvikling af fællesskabet.

I forhold til ambitionen om at udvikle et ledelsesparadigme, der bedre er i stand til at løse op for vores aktuelle udfordringer, er begrebet forståelse helt centralt. Forståelse kan defineres på forskellige niveauer først og fremmest som en bestemt måde, hvorpå man opfatter eller forstår noget, men det kan også defineres som:

Evne eller vilje til at sætte sig ind i og acceptere andre menneskers (anderledes) væremåde, behov, værdier, valg m.m. Eller som en: Enighed mellem to (stridende) parter udsprunget af en gensidig velvilje og imødekommethed over for modpartens synspunkter og ønsker, ofte i forbindelse med en beslutningsproces eller aftale².

Det er helt præcist de 2 ovenstående elementer, som vi alle bør lægge vægt på i definitionen af forståelse, nemlig (1): Evnen til at sætte sig ind i andre menneskers væremåde, behov værdier etc. på den ene side og (2): Evnen til at udvise velvilje og imødekommethed over for andres synspunkter og ønsker, der i denne sammenhæng er afgørende vigtige. Punkt 1 kunne oversættes med begrebet empati og punkt 2 med begrebet forståelse. Det er altså, når ledelse baseres på udvikling af empati og forståelse, at vi vil se en udvikling hen imod nye integrationer og løsninger. At udvikle evnerne under punkt 1 og 2 er en kontinuerlig proces, som udgør en træningsbane, der består af en uendelig lang kvalificering af netop denne forståelseskom-

petence. Det er denne udvikling og kvalificering, der refereres til i bogen "Forståelsesbaseret Ledelse", og den anviser en vej ud af vanskelighederne.

Håbet for fremtiden

Håbet knytter an til, at vi mennesker kommer til at opdage de store potentialer, der hele tiden tilbyder sig i form af et stærkt samarbejde, i en god kultur, hvor forståelsen bibringer os løsninger selv på de vanskelige udfordringer.

Et eller andet sted midt i al arbejdet findes en skjult skat af kreativt potentiale, som vi håber kan give os selvrespekt, uafhængighed og den lethed, vi længes efter.

Mulighederne ligger i evnen til at rumme ambivalensen mellem forskellige perspektiver og møde det ukendte og anderledes med nysgerrighed. Når modsætningerne fuldkommengør hinanden, så giver arbejdet og tilværelsen mening. Når vi oplever mening med tilværelsen, så bliver det irrelevant, om vi er lykkelige eller ej. Mening "svarer" på de eksistentielle spørgsmål om, hvorfor vi er her, og hvad vi kan og skal bidrage med.

Derfor må vi inderligt håbe, at mange ledere i stigende grad bliver i stand til at skabe: "Contraria sunt Complementa"

Læs mere om, hvordan man leder og udvikler organisationer i retning af et mere meningsfuldt samarbejde.

I bogen Forståelsesbaseret ledelse uddyber Jørnn Ladegaard og Michael Nørager, hvorfor forudsætningen for et mere meningsfuldt liv nødvendigvis kræver en bedre forståelse af sig selv, af sine omgivelser og af sine medmennesker.



² <https://sproget.dk/lookup/?SearchableText=forståelse>