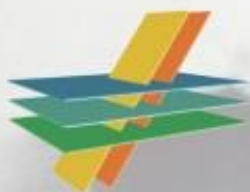


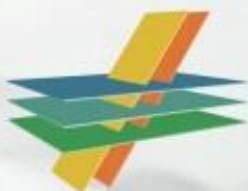
Når ledelse sker...

- mellem viden og væren



Erik Staunstrup (red.)

Nyt Perspektiv



Når ledelse sker...

- mellem viden og væren

1. udgave 1. oplag, 2015

© 2015 Nyt Perspektiv og forfatterne

Alle rettigheder forbeholdes

Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Christian Klinge / Erik Staunstrup

Tryk: Hillerød Grafisk

ISBN: 978-87-992587-2-7

Forlag: Nyt Perspektiv Aps.
Gl. Kongevej 163
1850 Frederiksberg C

www.nytperspektiv.net

Bogens hjemmeside:

www.ledelsesker.dk

Kapitel 15

Om at være til stede

- filosofiske aspekter af ledelse, intuition, læring og følelser

Af Peter Storm-Henningsen

15.1 Om det umiddelbare møde ...

En af de vigtigste diskussioner inden for ledelse, særligt i relation til *New Nordic*, er, at det er en central opgave for den enkelte leder at være til stede i forhold til sine medarbejdere. Ofte forstås dette begreb om at være til stede, som simpelthen at kalenderen ikke er booket 100 % op med møder, at lederen er til at få fat i telefonen, og måske endda at døren til lederens kontor står åben, når lederen er der og ikke sidder i møde.

Men ofte underforstået er også en anden vigtig evne ved den pågældende leder, nemlig en evne til at være nærværende. Heri ligger ikke bare opmærksomhed i forholdet til medarbejderne. Her ligger også, for lederen, den fordring at kunne være i stand til at håndtere situationer og at sparre med medarbejderne efterhånden som behovet opstår. Således, må lederen skulle kunne handle rent intuitivt i mange forskellige situationer, hvor dennes intuition netop bliver den afgørende faktor for kvaliteten af den ledelse, der finder sted.

Det spørgsmål, der nu rejser sig, er selvfølgelig hvad denne intuition så er for en størrelse, hvordan den fungerer, og hvordan dette så igen har indvirkning på lederens adfærd og kompetencer. Og i særlig grad, hvordan man holder begrebet op mod andre lignende begreber som instinkt, fornemmelse og fornuft.

Centralt for diskussioner inden for ledelse er et omdrejningspunkt uden tvivl umiddelbarheden, dvs. den måde vi navigerer i verden på, erkender og tager beslutninger ved at følge vores instinktive indskydelser, i modsætning til de situationer hvor vi rationelt overvejer, hvad vi skal gøre, herunder at diskutere forskellige beslutninger og scenarier med andre. Dette sidste kan vi kalde "eftertanke", simpelthen fordi det er centreret på at analysere en erkendelse eller forestilling, der tidsmæssigt *har* fundet sted. Således bliver intuitionen

kontrasteret til den logiske analyse, der i denne forstand kan ses som "efter-rationalisering"¹.

Det følger imidlertid ikke, at intuitionen eller den intuitive erkendelse selv er irrational eller non-rational. Hvis vores intuition er baseret på den viden og erfaring, som vi hidtil har indsamlet og konstrueret, kan denne måske ses som en måde at gribe nuet på, der måske kan involvere rationalitet.

En generel overbevisning er, at rationalitet, fornuftsanvendelse og forståelse i en vis forstand involverer erindringer om tidligere erfaringer, overbevisninger og stipulerede sammenhænge. I det øjeblik noget virker fornuftigt, eller som sandt i modsætning til illusorisk, er det typisk, fordi vi mere eller mindre bevidst forsøger at koble vores umiddelbare oplevelse ind i for os eksisterende mentale sammenhænge og indhold.

Den overbevisning er blevet udfordret af blandt andet forskere indenfor kognitionsvidenskab², der har sat spørgsmålstegn ved forståelsen af hukommelsen som et lager af tidligere erfaringer, overbevisninger og begreber mv. De ser i stedet hukommelsen som en konstruktion eller rekonstruktion af billeder, begreber og overbevisninger, hvor nogle prætenderer at repræsentere fortidige situationer og/eller oplevelser. Med andre ord, så husker vi ikke fortiden, som den var dengang, men som vi er nu.

Indvendingen, som den er beskrevet her, virker imidlertid ikke central for det argument, der er givet ovenfor. Dette skyldes, at denne forståelse af intuition ikke nødvendigvis medfører, at den erfarings- eller vidensbase, der er involveret, når vi med vores intuition griber en situation, i nogen form skulle være korrekt eller adækvat. Så når vi bruger begrebet om intuitiv erkendelse, ligger der i udgangspunktet ikke noget begreb om sandhed eller sikkerhed, men nærmere om skabelse af en anden forståelse af den helhed, man indgår i, samt sin egen rolle i den.

I denne forstand kan man derfor på baggrund af denne intuitive griben være til stede som leder. Hvorvidt man derigennem så kan træffe de rigtige beslutninger, eller måske lære at træffe de rigtige beslutninger, og herigen-nem være til stede som leder på den rigtige måde, kræver imidlertid yderligere overvejelser.

Det kunne imidlertid allerede her overvejes, om man ikke kan have en måde at være til stede på, der ikke på denne vis er forankret i fortiden eller forestillinger om fortiden, men i stedet blot være til stede på en måde, der involverer en frigørelse fra den psykologiske ballast, man bærer med sig. De fleste, der har prøvet at meditere, har oplevet, at man kan komme i en til-

¹ En lignende distinktion findes hos Bergson, bl.a. i Bergson 1917, der måske kan ses et af de centrale ophav til denne.

² Se særligt Madsen og Raab 2013, og Kandel 2007

stand, hvor man lader sine tanker passere og forsvinde, og at det umiddelbare nærvær, man føler i situationen, kan blive mange gange forstærket.

En velkendt position, der forsvarer et synspunkt, der minder om det ovenstående, findes hos de ledelsesteoretikere, der tager udgangspunkt i et begreb om *Presencing*, der netop skal ses som en form for tilstedeværen som en frugtbar ledelsesform.³ Ideen er, at man for at være til stede som leder, skal kunne hjælpe medarbejdere med at finde nye løsninger på problemer og temaer, der løbende opstår i opgaveløsningen. For at kunne gøre dette, skal man kunne se situationen med "friske øjne". Og som argumentet udvikler sig, involverer dette, at man skal kunne frigøre sig fra *vanetænkning*, eller som Carl-Otto Scharmer senere har kaldt det: *Downloading*.⁴

Denne diskussion minder på mange måder om en diskussion, man finder hos de tyske fænomenologer Edmund Husserl og Martin Heidegger, der også bør ses, som Scharmer pointerer, som en central inspirationskilde.⁵ Det er i den forbindelse værd at lægge mærke til, hvilke værker Scharmer refererer til, særligt i forhold til Husserl. Måske er der endda plads og potentiale til en selvstændig afhandling omkring fortolkningen af teori U set i forhold til de fænomenologiske inspirationskilder. Jeg vil nøjes med at pointere, at teori U og herunder begrebet om *Presencing*, nok med fordel bør betragtes som essentielt fænomenologisk innovations- og ledelsesteori, og komme med nogle overordnede kommentarer, der i højere grad belyser vores begreb om tilstedeværelse.

15.2 Om den fænomenologiske understrømning...

Et af de centrale begreber i denne fænomenologiske diskussion er begrebet om livsverden, eller som Husserl kalder det: *Die Welt der Naturlischen Einstellung*.⁶ Ideen er, at vi med rimelighed kan snakke om, at vi til daglig går rundt i en verden, som, man kan sige, består af subjekter og objekter, ting og personer, oplevelser, situationer, glæder, sorger, almindeligheder og ekstraordinære begivenheder. Man kan blive ved med at fylde på. Men det er centralt, at denne verden fremtræder som *altid allerede fortolket*.

Vi glemmer, at når vi ser personer, der er glade eller kede af det, så er det, vi oplever, vores egen subjektive fortolkning af deres følelsesmæssige udtryk. Og det er en fælles pointe hos både fænomenologerne og ledelsesteoretikere, at skal vi prøve at finde ud af, hvad der er op og ned, rigtigt og forkert, tilsyneladende og virkeligt, så skal vi ændre vores indstilling. For at opnå det-

³ Se Senge et al 2005, s. 28-33

⁴ Scharmer 2009, s. 35-7

⁵ Se. Scharmer 2009, s. 108-9.

⁶ Husserl 1993 [1913], s. 48-50

te skal vi i følge Husserl gennemføre en fænomenologisk reduktion. Vi begynder med en tilsidesættelse af vores fordomme (*Epoché*)⁷. Netop de fordomme eller den tænkning, vi normalt automatisk bruger til at forstå og fortolke vores livsverden, kan forstyrre den måde fænomenerne egentlig fremtræder på. Men sætter vi disse i parentes, kan vi se fænomenerne som de egentlig fremtræder. Først dér når vi til "sagen selv", det vil sige verden, som den viser sig for os. Det er dette fænomen, der viser sig fordomsfrit.

Hos Heidegger skal vi overveje, hvad det vil sige, at noget er, altså det ontologiske spørgsmål om væren, der bliver videreført til det transcendentale ontologiske spørgsmål om det værendes væren. Men hos Heidegger bliver dette spørgsmål stillet ud fra en eksistentielistisk præmis, der handler om netop dette, *at være til stede (tilstedeværen)*.⁸ Når vi er til stede, er vi ikke neutralt-akademiske i vores tilgang, for så har vi jo netop "trukket os tilbage" til eftertanken. Så i den intuitive tilgang ligger netop et engagement som en slags eksistentielistisk præmis. For at parafrasere Heidegger, så er væren-i-verden ikke noget vi *er*, det er noget, vi *gør*.

Ideen er, at vi ved at ændre vores tilgang, kan begynde at rumme den åbenhed og engagement, der skal til for at skabe nye løsninger. Og dette skyldes, at vi dermed vil ændre, eller dispensere med, de fordomme og dogmer, der er på spil.

Som sådan kan vi se intuitionen som den umiddelbare tilgang, den naturlige indstilling. Men for at være til stede, skal vi åbne os selv for, at verden måske kan være anderledes, end vi tror, hvad Scharmer kalder "open mind",⁹ men også opretholde en interesseret eller engageret tilgang til hvad der sker. Da er vi til stede.

Kapitlets fortsættelse:

15.3 Om hvad vi ikke ved...med sikkerhed...	351
15.4 Om at lære...	355
15.5 Om fire strategier til innovativ (organisatorisk) læring	356
15.5.1 Innovationsceller	
15.5.2 Lateral Tænkning	
15.5.3 Entrepreneuriel Intuition og Bottom-Up Processer	

⁷ Se Zahavi 1997, s. 55-77 for en god indføring

⁸ Heidegger 1993 [1927], s. 2-226, dansk udgave s. 21-257

⁹ Scharmer 2009

15.5.4 Presencing - igen	
15.6 Om emotioner og følelser ...	360
15.7 Om at skabe attituder...	364
Opsummering	365