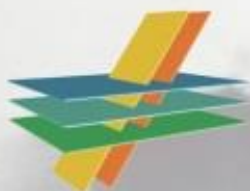


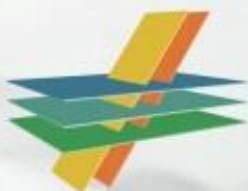
Når ledelse sker...

- 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 4

Opdagelsesrejsende i ledelse

Af Erik Staunstrup

Vi har i bogens del 1 beskæftiget os med det at være opdagelsesrejsende som en del af forståelsen af arkitektur-metaforen om at skabe rum. Her blev opdagelsesrejsen set i et overordnet perspektiv, der kobler videnskabsteori, erkendelse, intuition og tilstedeværelse med identiteten som leder. Arkitekturen blev anvendt som en form for landskab, der dannes omkring os i form af først og fremmest fysiske rum, men så sandelig også de virtuelle rum, vi selv er i stand til at skabe ud fra de givne rammer.

I bogens del 2 vil vi vende blikket mod mere konkrete udfordringer i form af en række beretninger om at være leder i forskellige typer af organisationer. Forfatterne til de enkelte kapitler repræsenterer en bred vifte af positioner, funktioner og situationer, og deres beretninger er baseret på egen praksis og egne oplevelser af at være både leder og samtidig den, der bliver ledet.

Det er netop dilemmaet ved at være leder. Du er ikke blot leder, du er også samtidig en ansat i organisationen, der bliver ledet af ledere på et højere niveau. Selv om du er topleder, så vil der være krav til din ledelse fra bestyrelse, aktionærer, politikere eller andre med interesse i organisationen. Dermed står vi alle som ledere i den situation, at vi skal kunne tolke en given situation i forhold til de forståelser, vi har om en større sammenhæng, som vi er en del af.

Vi har valgt at fortsætte metaforen om det at være opdagelsesrejsende. Her i form af en mere konkret beretning om, hvilke udfordringer man møder, når man står med begge ben på fremmed landjord og skal tegne et kort over de ukendte områder.

For os at se svarer det til at være opdagelsesrejsende ind i sin egen hverdag som leder, hvor vi forsøger at kortlægge og fortolke medlederes, medarbejders, overordnedes eller kunders, klienters eller borgeres forståelse af givne situationer, og at handle derefter.

4.1 At være opdagelsesrejsende

I vinteren 1767 vendte videnskabsmanden Carsten Niebuhr hjem til Danmark efter næsten syv år i Arabien. De fleste af os kender til rejsen gennem Thorkild Hansens roman *Det lykkelige Arabien*.

Seks forskere var rejst ud fra København i 1761, kun Carsten Niebuhr kom tilbage i live. De fem andre omkom undervejs af malaria mellem maj 1763 og februar 1764. Rejsens formål var først og fremmest at udforske nogle af de ting og steder, der var beskrevet i Biblen. Men derudover gjaldt det om at indsamle og konservere planter og dyr, forske i sprog, indsamle håndskrifter, dokumentere landskaber i tegninger, kortlægge landområder og byer, samt at beskrive mennesker og deres levevis. Niebuhr var korttegneren, mens von Haven, Forsskål, Baurnefeind, Berggren og Cramer tog sig af de øvrige funktioner. Efterhånden som gruppens medlemmer omkom, tog Carsten Niebuhr over og løste så mange af de samlede opgaver, som det var praktisk muligt.

Forsigtigt udtrykt var hensigten med rejsen at styrke videnskaben gennem iagttagelser, observationer og beskrivelser. Reelt var det også en del af tidens opgør med den traditionelle videnskabelige forskning, der tog afsæt i Biblens beskrivelser og antagelser som det ikke-diskuterbare givne. Den herskende forskning forsøgte at sandsynliggøre Biblens tekster som et led i en ontologisering – en bekræftelse af det værende, som det så ud i et religiøst perspektiv. Nu var der tale om et af de første forsøg på deontologisering – at stille spørgsmål til Biblens beskrivelser og søge at finde forklaringer på Biblens hændelser ved at besøge de steder, som Biblen beskriver.

Efterhånden som rejsen skred frem, tilegnede Carsten Niebuhr sig så langt som muligt arabiske vaner, klædte sig arabisk, tillagde sig skæg, lærte at tale arabisk i en vis udstrækning og antog sågar et arabisk navn, Kawâdja Abdallah. Han levede sig ind i hverdagens vaner og praksis og beskrev så omhyggeligt som muligt sine observationer.

”Vi europæere dømmer ofte for tidligt om fremmede nationers sæder, inden vi har lært dem at kende,” skrev Niebuhr efter hjemkomsten¹

Det at være opdagelsesrejsende er i sig selv noget af en udfordring, fordi man skal undgå at dømme, eller bedømme, hvad man oplever, men i stedet søge at begribe alt det ukendte, man møder på sin vej. Selvfølgelig var og er Niebuhrs beskrivelser meget omhyggelige, og de har fastholdt mange nye oplevelser, men uanset hvor omhyggelig han end har været, og hvor dybt han end har evnet at indleve sig i de arabiske sæder og skikke, så vil det dog til syvende og sidst være hans egen begribelse, set i forhold til hans egne kon-

¹ Carsten Niebuhr udgav i 1772 et værk, der i 2009 er oversat fra tysk af Hans Christian Fink: *Beskrivelse af Arabien ud fra egne iagttagelser og i landet selv samlede efterretninger affattet af Carsten Niebuhr*. Udgivet på Vandkunsten, København.

ceptuelle metaforer om at være til stede i den arabiske kultur, som netop den europæer han var. Hans beskrivelser af det ukendte, der mødte ham, er blevet til som en beskrivelse af det nye, det andet, set i forhold til den referenceramme, han var i besiddelse af, nemlig den europæiske, der kan betegnes som det ene, det kendte.

Hvis vi skal relatere ovenstående beskrivelse til det skema eller billedskema, der omtales ovenfor i kapitel 2, så kunne det sidestilles med de rum, som New Nordic, med de mange lag og de mange mulige tolkninger, stiller til rådighed. Eksemplet med Carsten Niebuhr, der lever sig ind i den arabiske levemåde, sprog og daglige adfærdsmønstre, er et godt eksempel på at træde ind i et sådant nyt storladent rum – et nyt og ukendt bygningsværk med et utal af muligheder for at danne indtryk af nye rum ved at prioritere mellem de mange potentielle lag, der byder sig til.

Der vil naturligt være elementer i gadebilledet og i hverdagslivet, som Niebuhr har kunnet genkende som lag, der har kunnet relateres til hans tilværelse i Danmark. Men bortset fra de mest basale træk ved tilværelsen, så har han i meget høj grad skullet gøre brug af sin intuition, for at fange en mulig fortolkning af de nye situationer han er blevet bragt i.

Det er her, han har haft brug for at leve efter sin egen regel om ikke at dømmes for tidligt. Det er her, han har måttet stå i det nye storladne rum og suge indtryk til sig og udskyde valget af, hvordan en arabisk verden kunne tolkes.

Carsten Niebuhrs udfordringer har været at udholde det u-udholdelige ved til stadighed at skulle holde sine egne erkendelser af at være menneske på afstand og vente på, at intuitionen skulle indfinde sig. Der er tale om hans erkendelser, der først og fremmest er dannet ud fra en dansk/tysk kulturbaggrund, tillagt de erkendelser, han gradvis har gjort sig undervejs i sit liv og ikke mindst på sin rejse til Arabien. Hans tolkninger af de arabiske livsmønstre må nødvendigvis blive mere og mere tilpasset den arabiske tænkemåde, jo længere tid han har opholdt sig i Arabien og beskæftiget sig med netop at tolke og erkende disse mønstre.

Eksemplet med at være opdagelsesrejsende svarer godt overens med at være leder blandt medarbejdere, medlemme og ledere i en organisation. Man vil for altid være en rejsende i andres "landskaber". Det vil aldrig blive muligt at finde ud af, hvordan netop disse medarbejders hverdag opleves af dem selv. Men som leder kan man lade sig flyde med og suge så mange indtryk som muligt til sig, så lagene bliver så fyldige som muligt, inden man foretager sin bedømmelse.

Vi vil også kunne anvende Carsten Niebuhrs rejse som en metafor for vores egen opdagelsesrejse ind i feltet mellem viden og væren. Med andre ord

står vi hver især som rejsende, med den kulturelle og ledelsesmæssige bagage vi nu engang har tilegnet os. I denne sammenhæng går rejsen ind i et landskab, der drejer sig om ledelse, kommunikation, relationer og adfærd, hvor vi kan bruge overordnede metaforer, der kan anvendes som det ene i de mange skemaer, der opstår undervejs med noget andet, noget ukendt, som vi ønsker at reflektere over. Erkendelsen fremkommer som tidligere nævnt ved at holde det kendte op mod det ukendte.

Fx kan arkitektur-metaforen anvendes som en konkret og alligevel flydende metafor, der åbner for dannelsen af en mangfoldighed af rum, der kan have de mest utrolige udformninger og være forbundet på et utal af måder.

Der er tale om, at vi skal prøve at skabe os et billede af det, der går for sig i en kontekst, der ikke er givet på forhånd. Den kontekst må vi selv kæmpe med at skabe ved at forsøge at forene de mange lag, der potentielt er til rådighed for erkendelse.

Vi kan metaforisk sige, at vi på rejsen ind i landskabet træder ind i nye rum, hvor vi enten må kæmpe med at sætte konteksten eller at indleve os i situationen, hver gang vi kommer til en ny by, en ny seværdighed, et nyt møde med nye mennesker. På den måde er metaforerne om rejsen i landskabet og de mange potentielle lag vævet tæt sammen til en overordnet metafor for det at være opdagelsesrejsende i ledelse.