

At mestre ledelse

Af Charlotte Oehlenschläger og Erik Staunstrup¹

At kunne mestre betyder at "klare, håndtere eller beherske noget vanskeligt, svært eller kompliceret uden problemer".²

Hvis vi lægger tryk på "uden problemer", så er det kun meget få (hvis overhovedet nogen) ledere, der kan siges at mestre ledelse. Hvis vi derimod kan udtrykke det at mestre ledelse som det, "at kunne håndtere vanskelige og komplicerede situationer," så er det straks en mere fremkommelig sag at være leder.

Det at kunne håndtere indebærer i sig selv et fokus på processerne, der finder sted i hverdagen. At kunne mestre kan her ses som det, at kunne sit repertoire af mulige handlinger og vide, hvilken af disse, det kan give mening at lægge vægt på i den givne situation.

Billedligt talt kan vi forestille os, at vi som ledere vandrer rundt med en stor rygsæk fyldt med erfaringer om, hvilke ord og handlinger, der kunne være gangbare i givne situationer. Mestringen ligger så i, at man som leder er i stand til at trække en passende handling eller sætning op af rygsækken.

I talemåden "øvelse gør mester" ligger implicit, at man skal øve sig om og om igen for at mestre noget. På samme måde kan det at mestre ledelse anses som en kompetence, der opnås, når vi praktiserer - når vi gang på gang træffer beslutninger på baggrund af opnået erfaring sammenholdt med den aktuelle situation.

Når vi genkender mønstre, som vi kan forbinde med tidligere beslutninger, kan vi trække på dette repertoire af erfaring i forsøget på at mestre ledelse. Alligevel vil mestringen altid afhænge af den nye situation og i særdeleshed lederens evne til at omsætte sin erfaring på en måde, så den passer i den aktuelle kontekst.

I en foranderlig virkelighed, hvor systemer udvikles og til stadighed udbygges nærmest som lag-på-lag-styringsteknologier, udfordrer kompleksiteten selvsagt disciplinen "mestring". Eksempelvis vil nye arbejdsgange i én afdeling i organisationen have betydning for samarbejdet med organisationens øvrige afdelinger, eller dele heraf, og dens omverden. Hver gang systemerne ændres et sted, vil forandringen påvirke omgivelserne som tandhjul, der griber ind i hinanden, og kompleksiteten øges atter. Det er denne kompleksitet, der på den ene side udfordrer det at mestre ledelse, fordi foranderligheden gør identiske mønstre usandsynlige, men på den anden side også gør mestring mulig, netop fordi vi til stadighed må øve os i at omsætte gårdagens opnåede erfaring til brugbar viden i dagen.

Set i det lys er det at mestre ledelse en kompetence, der i en kontinuerlig proces skal holdes ved lige. Det er ikke en færdighed, man opnår og så blot besidder for eftertiden. Det er lidt som at lære at cykle - man glemmer det ikke, når man først har lært det, men graden af mestring afhænger af, hvor flittig man er til at holde kompetencen ved lige.

¹ Artiklen er skrevet med udgangspunkt i inspiration fra IFLI - mødet: Middag med Mening, 9. november 2016.

² Den Danske Ordbog

Mestring er imidlertid ikke kun et spørgsmål om tilstrækkelig øvelse eller at have et tilstrækkeligt stort udvalg af erfaringer. At mestre er også i høj grad bygget på relationer og tillid i det daglige. For langt de fleste ledere betyder det at lede, at man i samarbejde med andre får udført bestemte opgaver, eller taget specifikke beslutninger. Man er kun leder fordi man indgår i et netværk af relationer, der gør det muligt at beslutte og skabe handling.

Lad os først se på den individuelle side af sagen. På sin vis er der en sammenhæng med ordet mesterlære, hvor en lærling netop lærer at håndtere bestemte former for værktøj, ved at følges med en mester i faget og lære ved at se hvad mesteren foretager sig.

Indenfor ledelse kan mesterlæren bestå i at iagttage sine egne ledere gennem årene og notere sig hvilke virkninger bestemte beslutninger og handlinger kan have på omgivelserne. I bedste fald viser der sig en mulighed for at kunne diskutere hvilke andre mulige løsninger, der kunne have været. Udfordringen kan være, at have nogen man kan diskutere med.

Mange ledere har en mentorordning, der er mere eller mindre formaliseret. En mentor kan hjælpe med både faglig og personlig udvikling. Alternativet til det er at være med i netværk, hvor man kan drøfte ledelsesmæssige udfordringer i hverdagen, uden at de præcis behøver at dreje sig om specifikke udfordringer for den enkelte. På den måde kan netværket fungere som en form for mentor, der øser ud af erfaringerne i forhold til de udfordringer der præsenteres. Men hverken en mentor eller et netværk går almindeligvis ind i en given situation, for at give direkte råd, eller løsninger. Det er helt op til "lærlingen" selv at skabe egne løsninger. Til syvende og sidst må man som leder være parat til at være sin egen mentor – og sin egen læremester...

I en hastigt omskiftelig verden er selvledelse en nødvendighed, for det er kun DIG selv, der kan se hvor du er i landskabet og hvilke handlemuligheder du har i den givne situation. Uanset hvor meget du spørger ind til, hvordan dine kolleger eller medlemmer af netværket ville reagere, uanset hvor meget du observerer og reflekterer over andres handlemønstre, så er situationerne så omskiftelige, at der oftest ikke vil være nogen, der har stået i netop DIN situation.

At mestre sin egen ledelse bliver til en selv-mesterlære. Du er din egen lærling og samtidig din egen chef. Oversat til den pædagogiske kode³, så kan man sige, at du skal være "din egen voksenrolle overfor din egen barnerolle." Forstået sådan, at du er overladt til at "drage dig selv op" – trække dig selv op gennem den givne situation. Man kan sige, at du selv er "voksenrollen" overfor dig selv som uvidende i situationen.

I praksis vil din voksenrolle bestå i, at du vil reflektere grundigt over hvilke handlemuligheder, der kunne være gangbare og hvilke reaktioner og muligheder, det vil åbne for, mens en barnerolle i højere grad vil være baseret på din umiddelbare oplevelse af situationen og dine reaktioner vil på tilsvarende vis blive umiddelbare.

Der er mange mulige tilgange til at lære sig selv at håndtere nye situationer. Hvor du præcis skal begynde og hvordan processerne går for sig i vores indre beslutninger er ikke umiddelbart til at afdække. Vi kan

³ Niels Åkerstrøm Andersen og Asmund W. Born: Kærlighed og omstilling, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2001.



forsøge at skabe et billede af mulighederne ved at se nærmere på, hvordan vi taler om det – hvilke sproglige handlinger vi tager i brug.

Når vi tænker, vil en stor del af vores tanker være, at vi ”taler med os selv”, så en mulig tilgang kunne være via domæneteorien, der beskæftiger sig med, hvordan vi kan sortere de ”sproglige handlinger” vi foretager os i forskellige domæner. Hvert domæne er udtryk for hvordan vi taler om og forholder os til tingene. Domænerne er oprindeligt opstillet af Maturana som det produktive, de mange forklarings og det æstetiske domæne.⁴

Det produktive domæne er baseret på sproglige handlinger, der har en meget ligefrem årsags-virkningslogik. ”Hvis man gør sådan, så sker der sådan”. Det er vores primære handlingsfelt, der er gennemskueligt og bygger på vedtagne, entydige konventioner, der kan være opnået gennem sociale, kulturelle eller kontekstbestemte vedtagelser, som tilstræber at anskue verden som simpel og objektiv.

Langt de fleste hændelser i vores hverdag er styret af et fælles sæt af forståelser, der gør det muligt at handle på bestemte måder, fordi det anses for at være den eneste rigtige måde at handle på. Vi har brug for at kunne mestre dette sæt af fælles forståelser, der gør det muligt for os at handle, uden konstant at skulle stoppe op og fundere over, om dette nu også er den rigtige måde at handle på. Vi har brug for at kunne være produktive.

Det næste domæne er de mange forklarings domæne. Det er her de entydige forklaringer ikke længere holder stik. Den eneste rigtige løsning kan ikke findes. Det er her vi indser nødvendigheden af at høre andres mening, at søge efter om der kunne være andre forklaringer, der kunne tages med i overvejelserne. At kunne mestre dette domæne betinger, at du er parat til at opfatte andres udlægninger som sandheder, der er ligeværdige med din egen. Det giver en mangfoldighed af muligheder og åbner for at se nye løsninger. Men selvom andres forklaringer er ligeværdige, så er de ikke altid ønskværdige. Det næste skridt i at lære sig at håndtere det forklarende domæne, er at kunne mestre dialogen om, hvordan vi ser ønskværdigheden i forhold til den givne situation.

Her ses en sammenhæng med det æstetiske domæne, der er baseret på, at enhver handling har sit udspring i menneskets egen forståelse af, hvordan verden hænger sammen. Vi søger til stadighed efter af få forfinet vores egne holdninger og enhver sproglig handling er på samme tid både et udtryk for vores udgangspunkt og samtidig en afprøvning af de holdninger, der findes i den sociale kontekst vi handler ind i.

At kunne mestre håndteringen af det æstetiske domæne betyder i praksis, at vi med vores handlinger og sproglige handlinger viser vores grundantagelser og værdier frem og påvirker vores sociale kontekst, samtidig med, at vi er lydhøre overfor, om der er genklang for disse værdier blandt medarbejderne. Hvis vi som ledere ikke fornemmer denne genklang, så er det her mestringen skal stå sin prøve, ved at kunne forholde sig undersøgende til de forskelle, der viser sig.

Det er her det æstetiske domæne hænger sammen med de mange forklarings domæne. Denne forholden sig til divergenser i det æstetiske domæne er baseret på en erkendelse af flere mulige sandheder, når det drejer sig om de etiske standpunkter. De holdninger og værdier det æstetiske domæne bygger på er gradvist udviklet gennem refleksioner i forklaringernes domæne, og de bliver samtidig også det sæt værdier, der indgår i dialogen om ønskværdigheden, når vi i taler om de mange og ligeværdige sandheder i forklaringernes domæne.

⁴ Jacob Storch, Thorkil Molly Søholm og Asbjørn Molly: Gensyn med domæneteorien, Erhvervspsykologi, nr. 2, 2005.



Vi ser her, at de tre domæner er tæt vævet ind i hinanden, og gensidigt understøtter udviklingen af vores mestring af ledelse. Det tætte samspil mellem de tre domæner ses tydeligt, når vi ser domænerne hver for sig og er bevidste om indholdet i hver af dem, men i hverdagens håndtering af ledelse har de en tendens til at flyde sammen, hvis man ikke gør sig umage med at tænke nøje efter.

Men spørgsmålet er om vi nu har fundet ind til kernen af det at mestre ledelse? På det sproglige felt har vi i alle tilfælde ramt nogle gode takter, der kan afklare den fælles sproglige forståelse. Udfordringen er, at verden ikke udelukkende kan forstås som sprog og tekst. Der er andre dimensioner, der også spiller ind.

Fx sker vores opfattelse af verden omkring os i høj grad via vores synsindtryk og aflejres som billeder i vores hukommelse. Vores forestillingsevne er tæt knyttet til, at vi kan opfatte nogle billedlige omrids af den udfordring vi står i. Sejten⁵ taler om to akser, der skærer gennem menneskets erkendelse, dels en akse, der beskæftiger sig med tekst, ord, sprog, dels en akse, der beskæftiger sig med billeder og rummelighed. Pointen er, at der til stadighed er et samspil mellem disse to akser, sådan at sproget danner billeder, for at vi kan begribe de ord vi modtager. Udfordringen er at bringe de billeder vi "ser" på billedaksen i vores hjerne videre ud gennem sproget. Tekst og billede er ikke umiddelbart forenelige, men lever to forskellige "liv" i vores erkendelse.

I praksis betyder det, at når vi oplever en situation i hverdagen, så er det i høj grad billedet, opfattelsen af nuancerne i bevægelser, adfærd, det fysiske samspil, som bringer billeder og følelser frem i vores indre. Det er disse billeder, der skal "oversættes" til ord, for at vi kan dele vores tanker med andre. Det er i sig selv en mestring.

En vigtig mestring i denne sammenhæng er imidlertid at turde være i det spænd, der findes mellem tekst og billede. Det vil sige at turde udholde den venten, der er nødvendig, for at kunne begribe et mere fuldkomment billede af situationen, inden man begynder at oversætte til ord og indlede eller fortsætte en dialog. Den mestring det er, at kunne udholde den næsten uudholdelige venten, eller tilbageholdenhed i feltet mellem tekst og billede, mellem viden og væren, det er den væsentligste af alle former for mestring.⁶

Det er det, fordi evnen til at kunne forblive i feltet mellem den viden, tekst, ord og sproglighed skaber og den væren, som billedelige indtryk skaber i form af følelser og koblinger til erindring om tidligere situationer med en vis lighed, det er den mestring, der giver en velovervejet og afbalanceret vurdering, som samtidig kan åbne for nye tilgange, ved ikke blot at gribe til de første de bedste automatiske reaktioner, der måtte ligge i rygsækken.

Netop den mestring at turde blive stående i feltet mellem viden og væren kræver endnu en form for mestring, nemlig den at kunne stå inde for sine egne valg som menneske. Brinkmann⁷ kalder det for, at man skal være bevidst om sine egne ståsteder, så man kan skelne klart mellem hvilke ståsteder, der er mine personlige, etiske opfattelser, og hvilke ståsteder, der er til forhandling i forbindelse med fx at være leder.

Brinkmann kalder det for instrumentalisering, når vi så at sige sælger ud af vores principper i forhold til den nytte vores handlinger kunne få i vores job, og dermed for den organisation, hvor vi er ansat. I praksis betyder det, at vi må være bevidste om, hvilke ståsteder som fx ansvar, sandhed, værdighed, løfter, det

⁵ Anne Elisabeth Sejten: Tekst og billede, artikel i: Anne Elisabeth Sejten og Erik Svendsen (red.): Detaljen – tekstanalysen og dens grænser (bind 1), Roskilde Universitets Forlag, 1999

⁶ Erik Staunstrup (red.): Når ledelse sker..., Nyt perspektiv, 2015

⁷ Svend Brinkmann: Ståsteder, Gyldendals Bogklubber, 2016



gode, friheden betyder for os selv som person. Hvor står vi rent etisk, når det gælder hvert af disse ståsteder? Hvilke handlinger vil vi tillade i forhold til vores egne ståsteder?

Udfordringerne viser sig, hvis vi kommer i situationer, der kræver handlinger, som for os at se strider mod vores egne ståsteder. Her er mestringen af vores egen integritet utrolig væsentlig, så vi efterfølgende kan se os selv i spejlet og fortsat fungere som både en troværdig udgave af os selv og som en fornuftig medarbejder/ leder i organisationen.

Denne artikel kan vi kalde den korte udgave af det at kunne mestre ledelse. Der indgår mange andre aspekter, og vi burde også gå dybere i refleksionerne over hver enkelt form for mestring. Vi har her forsøgt at sætte fingeren på nogle af de væsentligste elementer ved mestring af ledelse, som kort kan opsummeres således:

- Mestring kræver øvelse
- Mesterlære og selv-mesterlære som et væsentligt udgangspunkt, for at få fodfæste
- Brugen af mentorer og netværk som input til selv-mesterlære
- Mestring af sproglige handlinger, og bevidsthed om brugen af domænerne i hverdagen
- Mestring af sociale relationer og tillid i hverdagen
- Den vigtige mestring at turde forholde sig afventende i feltet mellem tekst og billede. Det vil sige at turde vente på, at der opstår et samspil mellem ordene og de billeder af situationen vi skaber os. Mestring af samspillet mellem viden og væren
- Den vigtigste mestring er at kunne mestre os selv i form af vores etiske ståsteder for fx ansvar, værdighed, frihed

De mange lag af mestring er udtryk for, at det at kunne mestre ledelse ikke i sig selv er noget man lærer endeligt. At mestre ledelse er nok så meget til stadighed at kunne udfordre sig selv og være bevidst om at forbedre sine mestringer i en stræben efter at søge en stadig større forståelse for det at kunne mestre.

På den anden side er det også det helt naturlige. Det er præcis denne stræben efter mestring, der har bragt os videre som mennesker. Dét, at nogen har turdet tage en beslutning og har handlet på intuitionen og på formodningerne om, at lige præcis dette, kunne føre os videre mod et mål vi har opsat, eller i det mindste vil det bare føre os videre! Så må vi sætte målene bagefter.