

# Den forstandige leder

En filosofisk udfoldelse af menneskets endelighed og dens betydning for fremtidens leder

## Forord

Vi har i arbejdet med denne opgave lagt stor vægt på læseværdigheden for et ikke filosofisk skolet publikum. I bestræbelserne på at gøre sproget så flydende og letlæseligt som muligt, har vi valgt ikke at benytte direkte sidehenvisninger eller referencer. Opgaven læner sig i høj grad op ad Hans-Georg Gadammers værk *Sandhed og Metode*. Belægget for vores antagelser samt grundlaget for vores udfoldelse, er derfor at finde i dette værk. Vi håber, at læseren vil anerkende vores velmenende intention og ikke hænge sig i den manglende opfyldelse af traditionelle akademiske krav.

## Indledning

Forstandighed er et ord, der ikke optræder i den offentlige debat særlig ofte, men mest af alt lever sit liv i de filosofiske studerekamre. I løbet af denne opgave vil vi dog vise, at begrebet ikke kun har relevans i en filosofisk kontekst, men også har betydning for den konkrete ledelsessituation.

De danske virksomheder bliver stadig mere videnstunge, og medarbejderne får dermed en mere central rolle. Medarbejderne har et højt kompetenceniveau, og deres viden overgår i mange tilfælde lederens. Samspelet mellem leder og medarbejder bliver mere afgørende end hidtil. Medarbejdernes viden er afgørende for de løsninger, der udvikles, og de beslutninger lederen skal træffe. Det sætter lederen på en stor opgave. Hun skal formå at inddrage medarbejdernes viden i hendes overvejelser, for derved at skabe det bedst mulige beslutningsgrundlag. Det er en opgave, der ikke handler om at kunne skære igennem, men derimod om at kunne indgå i en samtale med medarbejderne for at opnå en fælles forståelse. Vi vil udfolde, hvordan filosofien kan bidrage til løsningen af denne opgave og påvise, at ledelse først kan forstås som forstandig, når lederen formår at løfte opgaven.

Den forstandige leder anser vi som en leder, der er i stand til at træffe velovervejede beslutninger. Vi vil i opgaven vise, at det dybest set drejer sig om at have erkendt menneskets endelighed og besidde situationsfornemmelse. Situationsfornemmelse skal forstås helt bogstaveligt som en fornemmelse for situationen. I forbindelse med den forstandige ledelse vil det ofte være samtalen, der udgør situationen, og situationsfornemmelsen vil derfor udmønte sig i en evne til at forstå og være opmærksom på samtalens indhold og forløb. Ledelse kan forstås som forstandig, når lederen viser denne fornemmelse og gennem samtalen inddrager medarbejderne for at udvide sit beslutningsgrundlag. For at kunne opnå dette skal

lederen turde tvivle på sin egen viden og stille åbne spørgsmål, der inddrager medarbejdernes viden og skaber en fælles forståelse. Derved udvides beslutningsgrundlaget for lederen, og hun vil kunne træffe mere velbegrundede beslutninger.

For lederen kræver det først og fremmest en anerkendelse af egen uvidenhed, hvorfor ledelsesteoretisk viden ikke i sig selv kan bidrage til den forstandige ledelse. Det er ikke opgavens fokus at kritisere ledelsesteorier eller benægte deres fordele, men vi mener, at det er nødvendigt at markere deres grænser i forhold til den ovenstående udfordring. Derfor knytter vores bidrag an til den stemme, der inden for ledelsesdebatten forsøger at gøre op med kravet om mere ledelsesteori. Fremtidens forstandige leder har brug for noget udover ledelsesteorier for at løse den forestående opgave, og det er her, filosofien kan hjælpe til. Vi vil vise, at lederens forstandighed udspringer af en indsigt i den konkrete ledelsessituation. Denne indsigt udfoldes ud fra den tyske filosof Hans-Georg Gadamer's tanker i værket *Sandhed og Metode*. Vores hensigt er at gøre lederen opmærksom på vilkår, der gælder for enhver ledelsessituation. Opgavens fokus er dermed at afsøge, hvordan lederens filosofiske erkendelse kan bidrage til fremtidens forstandige ledelse.

For at kunne forklare dette har vi valgt at opdele opgaven i to dele: En filosofisk og en praktisk. I det filosofiske afsnit udfoldes en række af Gadamer's kernebegreber. Med udgangspunkt i vilkår, der udspringer af menneskets endelighed, såsom erfaringens negativitet, fordomme og forståelse, præsenteres Gadamer's betragtninger. Herigennem præsenteres, hvad det vil sige at være en erfaren person, og hvordan det udtrykker sig i samtalen med andre. Ovenstående præsentation vil herefter blive udfoldet ved praktiske handlingsanvisninger, der giver lederen mulighed for at opøve erkendelsen af menneskets endelighed. Her knyttes an til nysgerrighed som et illustrativt eksempel på forståelsesønsket, og derefter fremhæves, hvordan situationsfornemmelse udvikles.

## **Grundlaget for den forstandige ledelse**

Menneskets liv er grundlæggende givet ved dets fødsel og død. Man bliver født ind i en verden man intet kender til, og søger derefter, indtil livets ophør, efter mening og viden omkring denne. Dette vilkår opstiller en naturlig begrænsning for menneskets forståelse. Det er ikke muligt at opnå en fuldstændig forståelse af verden, men en sådan forståelse er heller ikke nødvendig for mennesket. De skiftende omstændigheder stiller i stedet et krav om tilpasning. Når omstændighederne skifter, må ens verdensopfattelse og ageren ligeledes ændre sig. Dette er et andet vilkår ved menneskets liv, der ikke kan beherskes gennem vidensophobning eller teorier, men som i stedet skal erkendes og handles ud fra. Det er disse menneskelige vilkår der danner grundlaget for den følgende fremstilling af den forstandige leder.

Gadamer anser mennesket som grundlæggende forstående. Det karakteristiske for mennesket er dets evne til at forstå de givne situationer og derved skabe mening. Herunder spiller samtalen en væsentlig rolle. I samtalen, kan man be- eller afkræfte sine meninger, og ligesom der skal to til en tango, skal der i samtalen også være en samtalepartner. Andre mennesker har derfor stor betydning for menneskets egen søgen efter mening. I interaktionen med andre, kan man udveksle meninger og gøre sig nye erfaringer. Da menneskets forståelse er begrænset, har det en iboende interesse i at få del i andres erfaringer og meninger. Formålet med samtalen er derfor, ifølge Gadamer, ikke at få gennemtruffet sit eget synspunkt, men i stedet at opnå en fælles forståelse og gøre sig nye erfaringer. Det er disse erfaringer, der konstituerer, hvordan man er til som menneske. Erkendelsen af ens egen endelighed og dermed begrænsede forståelse medfører, at man kan forholde sig til sin egen selvforståelse og opfattelse af verden. For at kunne agere på baggrund af denne erkendelse, er det givtigt at skabe en større indsigt i ens egne meninger, og hvordan erfaringer skaber disse. En sådan indsigt kan belyse, hvorfor det er nødvendigt at sætte spørgsmålstejn ved ens egen forståelse, og i forbindelse med vores opgave kan det hjælpe med at udfolde, hvornår ledelse kan beskrives som forstandig.

## **Den erfarne person**

Gadamer betegner den person, der har erkendt endeligheden og konsekvenserne heraf som den erfarne person. Erfaren i den forstand, at han har erkendt erfaringens negative karakter. Det kan forekomme mærkeligt, at erfaringen skulle være negativ, men negativiteten er ikke udtryk for en værditillægelse. Det er derimod blot en konstatering af, at enhver ny erfaring

altid medfører en afvisning af tidligere erfaringer. Man taler derfor om at gøre sig en ny erfaring, når man i en situation oplever, at det man før antog som rigtigt viser sig at være forkert. Dette betyder dog ikke, som man kunne foranlediges til at tro, at erfaring er det samme som at have opnået stor viden omkring, hvordan man skal handle i forskellige situationer. Erfaren er derimod den person, der igennem sit liv har gjort sig mange negative erfaringer og derigennem erkendt, at man må være ydmyg overfor livet, og de udfordringer det stiller en. Hans ydmyghed udspringer af et dobbelt forhold. Han er ydmyg både fordi erfaringer viser, at noget ikke er, hvad vi antog det for at være, og fordi ingen erfaring er endelig. Enhver erfaring er foreløbig og indeholder dermed altid en relation til nye erfaringer, da det ikke er muligt på forhånd at vide, hvilke erfaringer, der senere vil blive afvist. Det betyder, at alting altid kan være anderledes. Samtidig fordrer menneskets endelighed, at vi må forholde os til verden, som den ser ud nu. Den erfarne person er derfor kendetegnet ved både at være bevidst om erfaringens negative karakter, og det forhold, at de aldrig helt kan forstås eller kontrolleres. Han har erkendt, at det ikke er muligt at vide, hvilke erfaringer der viser sig at være forkerte, og har i den forstand erkendt menneskets endelighed som vilkår.

Det er den erfarne persons tilgang til livet, fremtidens forstandige leder skal holde sig for øje. Denne tilgang indebærer, at man altid er åben overfor nye erfaringer. At have erkendt sin egen endelighed og sin egen begrænsede forståelse medfører nødvendigvis, at man må opgive enhver overbevisning om sin egen selvtilstrækkelighed. Som menneske, og i allerhøjeste grad som leder, er det derfor væsentligt ikke at stole blindt på sine egne evner. Umberto Eco skrev i *Rosens navn*, at djævelen er den sandhed, der aldrig tvivler om sig selv, hvilket på elegant vis, tydeliggør vigtigheden af at turde tvivle. At være forstandig er derfor ikke at have en fuldkommen viden, man kan trække på, men derimod at turde tvivle på sin egen viden og derigennem konstant udvikle den.

### **Omstændighedernes betydning for ledelse**

Den forstandige leder har kun gavn af sin viden i den udstrækning, han formår at anvende den på de konkrete situationer og problemstillinger. At anvendelse af viden er vigtig, er for så vidt alment kendt. De fleste virksomheder foretrækker at ansætte studerende, der har relevant erhvervs erfaring, da de studerende derved har bevist, at de kan anvende deres viden i praksis. Det er i denne henseende dog vigtigt at erkende omstændighedernes variation. Da tiden er fremadskridende, vil det samme øjeblik aldrig forekomme to gange. Situationer og problemstillinger vil derfor, i egentlig forstand, altid være nye. De kan forekomme

genkendelige, men de skiftende omstændigheder medfører, at de altid vil variere i større eller mindre grad. Det er derfor ikke muligt at opstille en universel formel for, hvordan man skal løse de enkelte problemstillinger. Meget rutineprægede arbejdsopgaver kan forekomme statiske, da det oftest er få parametre, der har en indflydelse på deres udførelse. Så snart opgaven består af mere end mekaniske rutiner er det dog en helt anden sag. De fleste vil anerkende, at en ekspedient, der formår at differentiere sin service afhængig af om det er fru Jensen på 60 år eller Tobias på 16 år, er bedre til sit arbejde end en ekspedient, der behandler alle fuldstændig ens. Vigtigheden af at kunne anvende sin viden i konkrete situationer bliver kun tydeligere, når kravene til de kognitive evner stiger. Det skyldes, at de skiftende omstændigheder spiller en stadig større rolle i takt med, at kompleksiteten i opgaven øges. De konstant ændrede omstændigheder medfører, at man altid må være opmærksom på den situation, hvori man agerer. Det betyder ikke, at alle rutiner skal opgives, men blot, at ingen rutiner er perfekte. De skal derfor udfordres og udvikles, og det er en opgave lederen skal have for øje.

Albert Einstein har i et berømt citat sagt, at man ikke kan løse et problem med det samme tanke-system, der skabte det. Dette indebærer nødvendigvis, at man må anlægge nye perspektiver på verden, når et problem opstår. Det har især relevans i arbejdet, hvor de fleste arbejdsgange er standardiserede, og de problemer der opstår søges løst indenfor selv samme standarder. For at tydeliggøre, hvilke konsekvenser en for snæver tankegang kan have, vil vi se nærmere på konkurrencen mellem Xerox og Canon på kopimaskinemarkedet i 1980'erne.<sup>1</sup> Xerox var markedsdominerende med et stort netværk af kunder og serviceaftaler. Alligevel formåede Canon at bryde Xerox dominans og opnå store markedsandele i løbet af kun 10 år. Xerox havde opnået deres position ved at indgå lange og dyre serviceaftaler med deres kunder, der skabte en stabil indtægt for Xerox og sikkerhed for deres kunder. Da Canon gik ind på markedet tilpassede de sig i stedet omstændighederne. De tilbød billige kopimaskiner, men kunne til gengæld ikke matche Xerox serviceniveau. Det viste sig, at kunderne var meget prisbevidste, og ikke vægtede servicen særlig højt. Canon erobrede derfor mange af Xerox' kunder. Xerox søgte at løse problemet ved at optimere deres egen strategi, men overså derved, at omstændighederne havde skiftet, og at serviceaftalerne ikke længere var efterspurgt. Canon derimod tilpassede sig hele tiden omstændighederne og udviklede deres strategi på

---

<sup>1</sup> Eksemplet bliver analyseret i følgende artikel: Prahalad, C. K. & Hamel, Gary. 1989. "Strategic Intent". Harvard Business Review.

baggrund af de erfaringer de gjorde sig. Derved opdagede og udnyttede de nye markedsmuligheder og komparative fordele, længe før Xerox overhovedet havde erkendt deres problem. Det var den selv samme strategi, der skaffede Xerox deres markedsdominans, som i sidste ende udgjorde deres begrænsning og betød, at Canon relativt ubesværet kunne erobre vigtige markedsandele. Vi har valgt at fremhæve dette eksempel, da det tydeligt belyser de problemer en begrænset forståelse af situationen kan medføre. Det gør sig ikke kun gældende på det overordnede plan, som eksemplet omhandler, men også i de situationer og problemstillinger vi bliver konfronteret med i vores daglige arbejde. Det er derfor vigtigt, at turde tvivle på og udfordre den viden man besidder, og dermed de rutiner man udfører, for således at forholde sig åben overfor nye erfaringer.

### **Fordommes begrænsende tendens**

For at kunne udfordre og udvikle sine egne rutiner, er det vigtigt at være opmærksom på fordømmenes rolle. Vi anvender ikke begrebet i negativ forstand, men henviser i stedet til dets oprindelige betydning; at fælde en dom på forhånd. Ifølge Gadamer er det at have fordomme et menneskeligt vilkår. Uden fordomme ville man være handlingslammet, da man ville starte på bar bund hver gang. Man ville hele tiden skulle vurdere og dømme, hver situation man blev konfronteret med på ny. Fordomme er bestemmende for, hvordan vi opfatter et problem, og dermed også for, hvordan vi søger at løse det. Det er blandt andet derfor, de får så stor betydning for lederen. Enhver organisations- og ledelsesteori indeholder fordomme, der dikterer, hvordan situationer og problemer forstås. F.eks. er det i værdibaseret ledelse en fordom, at værdier kan skabe mening og sammenhold i virksomheden. På samme måde grunder fokuset på personalegoder i en fordom om, at medarbejdere er mere effektive, hvis de føler sig værdsat og prioriteret. I de fleste tilfælde vil disse fordomme formentlig vise sig at være velbegrundede og give et retvisende billede af virkeligheden. Fordommene må dog aldrig blive statiske og opnå karakter af sikker viden. Det er netop den blinde tiltro til egne fordomme, der har givet begrebet den negative klang det har i dag.

Ens fordomme kan stå i vejen for en større forståelse af situationen, og det er derfor vigtigt, at man tør suspendere dem. Hvis lederen ikke er bevidst om sine fordomme, kan de komme til at styre hendes forståelse, uden hun er klar over det. En suspendering af ens fordomme kræver således som udgangspunkt, at man er sig dem bevidst. Det drejer sig ikke om at have kendskab til hver enkelt af sine fordomme. Der er snarere tale om en bevidsthed om fordømmenes tilstedeværelse. Det er denne bevidsthed der muliggør en suspendering af

fordommene, idet der nu kan stilles spørgsmål til ens opfattelse af situationen. Spørgsmålene bringer fordommene i spil, og undersøger ens egen forståelse. Den forstandige leder skal være opmærksom på, at fordommene er bestemmende for hendes opfattelse af ledelsessituationen. Hun skal have en fornemmelse for, hvilke fordomme og erfaringer, der taler igennem hende. Det er den forstandige leders situationsfornemmelse, der gør hende i stand til at afgøre, hvornår fordommene skaber en produktiv forståelse, og hvornår de begrænser situationen og de handlemuligheder den måtte tilbyde. Da ledelsessituationer hovedsageligt udspiller sig i samtaler med medarbejdere, skal lederen være ekstra bevidst om ikke at lade sig begrænse i samtalen, men i stedet søge at udnytte samtalepotentiale.

### **Samtalens potentiale**

Personlighedstest bliver mere og mere udbredt som en måde at identificere karaktertræk og persontyper. Dette kan være givtigt i en ansættelsessituation, hvor det er vigtigt, at ansøgeren kan samarbejde med sine potentielle kollegaer. De fordomme, der er iboende i enhver personlighedstest, har dog også en begrænsende tendens. I den forbindelse er det relevant at se på Gadammers tre forskellige tilgange til mødet med et andet menneske. I den første tilgang ser man klare lighedstegn, med den tankegang personlighedstest arbejder ud fra. Man søger at finde den anden persons typiske adfærd for at kunne forudsige, hvordan vedkommende vil agere. Ved at skematisere den anden persons adfærd på denne måde, kan man tilpasse sin egen ageren overfor ham, for derigennem at fremme ens egne mål og ønsker. Den anden person bliver derved blot anset som et middel til at fremme egne mål. Denne fremstilling er udtryk for en ekstrem, men alligevel vil de fleste kunne genkende dele af den. Specielt i en arbejdskontekst, hvor alle er resultatorienterede, kan det være svært altid at behandle andre mennesker som mål i sig selv. Den skematisering personlighedstest er udtryk for, bliver også til tider brugt som en barriere i samtalen mennesker imellem. Hvis der opstår uoverensstemmelser eller forståelsesproblemer, er det nemt at affeje dem, som blot værende udtryk for samtaleparternes forskellige personlighedstyper. Problemet ved at opstille denne barriere og behandle andre som blotte midler er, at man overser det potentiale, der ligger i samtalen. Den anden tilgang minder om det klassiske leder-medarbejder forhold. Her anerkender man det andet menneske som person, men man formår alligevel ikke at udnytte samtalepotentiale. Formålet med samtalen i denne tilgang er i stedet at få gennemtruffet sine egne synspunkter. Der er derfor ikke noget forståelsesønske. Samtalen har derved en overgribende karakter på den anden, der bliver tvunget til at opgive sine egne synspunkter. Et oplagt, men også karikeret, eksempel på denne tilgang er den militære ordre, hvor den

underordnede blot forventes at svare ”javel”. Det er imidlertid også denne tilgang, der gør sig gældende når lederen indkalder til et møde for at få input til en given proces, men i realiteten blot ønsker at opnå accept af en beslutning, hun på forhånd har truffet. Den autoritet, der er iboende i lederrollen, kan dog også medfører, at medarbejderen begrænser samtalen til denne tilgang. Det er ikke nok, at lederen søger en åben samtale og fælles forståelse. Hvis medarbejderen ikke suspenderer sine fordomme omkring lederens autoritet, vil samtalen aldrig blive mere end envejsformidling fra leder til medarbejder. De to første tilgange er begge karakteriseret af en selvcentrering, hvor man ikke er åben overfor, hvad den anden har at sige, men blot søger at hævde sit eget synspunkt.

Den tredje og sidste tilgang er, i modsætning til de to første, kendetegnet ved en fundamental åbenhed. Det er denne åbenhed den forstandige leder skal have. Åbenheden indebærer, at man suspenderer sine egne fordomme for at give plads til, at den anden kan sige en noget. Man søger ikke at dominere den anden, men forholder sig lyttende overfor den andens mening. Ved denne tilgang forudsætter man ligeledes, at den andens mening har samme værdi som ens egen, og er dermed åben for den forståelse han måtte have. Det betyder, at man suspenderer sine egne fordomme og træder ud af sig selv for at anlægge et nyt perspektiv på sagen. Derved anerkender man den anden person som ligeværdig i samtalen, og anser ham som mål i sig selv. Uden den fundamentale åbenhed lukker man af og blokerer for en mulig erfaring og udvidelse af sin forståelse. Den forstandige leders situationsfornemmelse er vigtig, når hun skal navigere i spændingsfeltet mellem hendes egen forståelse, der er konstitueret af fordomme, og den nye forståelse, der bliver skabt i samtalen med den anden. Den nye forståelse fremstår som noget fremmed i forhold til ens egen forståelse. For at opnå en ny forståelse, skal man derfor bevæge sig ud over sin egen trygge forståelse og søge det fremmede. Man vil dog altid have en tendens til at vende tilbage det trygge, hvorfor situationsfornemmelsen skal hjælpe den forstandige leder med at fastholde sin stræben efter den nye, fremmede forståelse, og ikke falde tilbage på sine fordomme.

Formålet med samtalen er netop at opnå en ny, fælles forståelse. Fælles i den forstand, at den opnåede forståelse hverken tilhører en selv eller den anden. Det er en større forståelse end den, man ville kunne opnå alene. Den fælles forståelse udvider derved situationen og blotlægger flere handlingsalternativer. Lederens autoritet kan dog som sagt være begrænsende for åbenheden og dermed den fælles forståelse. Den forstandige leder skal derfor kunne suspendere sine egne fordomme og facilitere en åben samtale, der fordrer, at medarbejderen

ligeledes forholder sig åben. En af forudsætningerne for den åbne samtale er derfor, at lederen anerkender medarbejdernes viden, men det kræver også en erkendelse af ens egen uvidenhed.

### **Den lærde uvidenhed**

Den åbne samtale danner grundlaget for nye erfaringer. Nye erfaringer udspringer altid af et spørgsmål. Enhver undren eller tvivl er i egentlig forstand udtryk for et spørgsmål, enten overfor andre eller overfor sig selv. For at opnå nye erfaringer og udvide sin forståelse, er det derfor vigtigt at kunne stille de rette spørgsmål, og det kræver at man kan stille dem rigtigt. I den sammenhæng forklarer Gadamer, at spørgsmål skal stilles åbent, hvilket indebærer, at der ikke er givet noget svar på forhånd. Ved at stille spørgsmålet åbent kan argumenter for og imod afvejes og afvises, indtil spørgsmålet bliver afgjort. At afgøre et spørgsmål består i at bedømme noget som rigtigt og andet som forkert. Ved afgørelsen konstituerer man derved ny viden, hvorfor spørgsmålet udgør vejen til viden. For den forstandige leder, der søger viden for at kunne træffe de rette beslutninger, er evnen til at stille de rette spørgsmål derfor afgørende. Denne evne kræver indsigt i, hvad man ikke ved. Den kræver en erkendelse af ens egen uvidenhed. I filosofien er denne erkendelse kendetegnet ved Sokrates' *docta ignorantia*, den lærde uvidenhed, der i daglig tale er omformuleret til sætningen: jo mere man ved, jo mere ved man, at man ikke ved. I denne formulering fremgår det, at erkendelsen af egen uvidenhed, ikke er det samme som at afvise al sin viden. Dette forhold er vigtigt, da det viser forskellen mellem ren relativisme, hvor intet er fast, og man altid skal dømmes på ny, og erkendelsen af menneskets begrænsede forståelse, hvor fordommene skal udfordres, men deres praktiske relevans anerkendes. Den forstandige leder skal besidde den lærde uvidenhed. Hun skal vide, hvad hun ikke ved, for at kunne stille de åbne spørgsmål, hvor svaret ikke er lagt fast. Hun er ikke en beslutningsautomat som medarbejderne kan opsøge, men derimod en erfaren person, der formår at åbne en problemstilling og udfordre forståelsen ved at stille de rette spørgsmål.

Den egentlige opgave ved et åbent spørgsmål, består ikke i at svare på det, men i at stille det. Lukkede spørgsmål, som f.eks. retoriske eller pædagogiske, er altid lettest at stille, da man som den spørgende aldrig kan blive svar skyldig. Åbne spørgsmål kræver derimod indsigt i ens egen uvidenhed og modet til at indrømme den overfor andre, hvilket udgør en langt større opgave end selve besvarelsen. Ikke desto mindre er den nødvendig for at kunne udvise forstandig ledelse. Gadamer fremsætter de personlige meninger som det, der undertrykker spørgsmålet. De personlige meninger har en tæt relation til fordommene, og har den samme

produktive, men begrænsende karakter. Ens egne meninger gør i den forstand en blind overfor sin egen uvidenhed, og skaber derfor ikke rum for de spørgsmål, der måtte trænge sig på.

### **Den åbne samtale**

Det er kendetegnende for den åbne samtale, at man anerkender den anden persons mening, hvilket indebærer, at man erkender sin egen manglende forståelse. Hvis man anser sin egen forståelse for fyldestgørende, har man ingen reel interesse i andres forståelse. Fremtidens forstandige leder vil hovedsageligt skulle lede vidensmedarbejdere, der er højt kvalificerede og mindst lige så vidende som hende selv. Det er derfor vigtigt, at hun ikke begrænser sig til sin egen viden, men indser det potentiale, der ligger i samtalen med hendes medarbejdere. Dette kræver, som nævnt ovenfor, åbenhed og evnen til at stille de rette spørgsmål. Opgaven slutter dog ikke her. Den forstandige leder skal også formå at føre en åben samtale og udlede det fælles mente. Den åbenhed man må udvise i en samtale, er ikke det samme som at opgive sine argumenter og forholde sig neutralt til dem. Man skal derimod involvere sig i samtalen og stå ved sine meninger, men samtidig være forberedt på at afvise dem, hvis et validt modargument bliver præsenteret. Det er her vigtigheden af den fælles åbenhed bliver tydeliggjort.

Hvis det kun er den ene i samtalen, der er villig til at afvise sine egne meninger, vil en fælles forståelse aldrig kunne opnås. Det vil blot være den ene, der får udvidet sin forståelse. At udlede det fælles mente er derimod at sammenfatte noget under én synsvinkel. Denne synsvinkel tilhører ikke nogen af samtaleparterne, men derimod sagen selv. Sagen selv skal forstås som det samtalen drejede sig om og søgte at belyse. Det er sagen, argumenterne udspiller sig omkring og når spørgsmålet, gennem samtalen, får en afgørelse, er det sagen, der træder frem i sig selv. Gadamer beskriver dette som en hændelse. Det er uden for opgavens omfang at redegøre for Gadamer's filosofiske udfoldelse af hændelsen, men de fleste vil dog alligevel være bekendt med den. Når et åbent spørgsmål er afgjort og sagen selv er trådt frem, har man ændret sin mening og sin fornemmelse for situationen. Man har med andre ord flyttet sig. Det er dette, der sker, når man pludselig indser en pointe, når noget forekommer indlysende, eller når noget fremstår klart. Følelsen af at have indset noget nyt, er det tydeligste tegn på, at man har opnået reel forståelse i en samtale. Den forstandige leder skal derfor fortsætte sin spørger og holde samtalen i gang, indtil hun oplever denne hændelse, hvor sagen selv træder frem og en fælles forståelse opnås. Følelsen af at have opnået ny indsigt er væsentlig og understreger endnu engang vigtigheden af den fundamentale åbenhed

og selvindsigt. Man kan kun være bevidst om sin egen udvikling, hvis man erkender sit udgangspunkt, og derved kan se, hvorfra man har flyttet sig.

### **Den forstandige leder**

Vi har i ovenstående betragtninger fremskrevet en idealtipe af den forstandige leder. Hun er kendetegnet ved at have erkendt menneskets endelighed og dets begrænsede forståelse. Derigennem er hun blevet bevidst om vigtigheden af at turde tvivle på sine egne meninger og sin viden, og konstant udvikle den for at kunne anvende den på de skiftende situationer. Hun har indset, at hendes medarbejdere besidder en værdifuld viden, der har afgørende betydning for de beslutninger hun skal træffe. Den forstandige leder søger at få del i medarbejdernes viden gennem samtalen, ved at udlede det fælles mente som en ny og potentiel, produktiv forståelse. Det kræver en situationsfornemmelse i den forstand, at hun følger samtalsindhold og forløb opmærksomt. Den forstandige leder er fundamental åben i samtalen ved at være klar til at suspendere sine egne fordomme for at give plads til medarbejdernes meninger. Gennem indsigt i sin egen uvidenhed formår hun at stille de rette spørgsmål, som inddrager medarbejdernes viden og skaber en fælles forståelse. Hun fortsætter sin spørgen indtil sagen selv er trådt frem og den fælles forståelse er opnået. Derved åbner hun op for situationen og udfolder nye handlingsalternativer.

Dette er ikke en idealtipe på den perfekte leder. Vi har ikke forsøgt at fremskrive en universel ledertype, men har derimod blot ønsket at udfolde, hvornår ledelse kan forstås som forstandig. Vi har ikke udfoldet selve beslutningsøjeblikket, men det betyder ikke, at det ikke indgår i forståelsen af forstandig ledelse. Vores udgangspunkt er derimod, at alle ledere træffer beslutninger, men at det ikke er alle ledere, der er forstandige. Det er derfor ikke beslutningsøjeblikket, men overvejelserne og afvejningerne op til dette, der afgør, hvornår ledelse kan forstås som forstandig. Når lederen tør tvivle på sin egen viden og stiller åbne spørgsmål for at udvide forståelsen, skaber hun et grundlag for at kunne træffe de rette beslutninger, og det er i denne henseende, at ledelse er forstandig.

Den forstandig ledelse udspringer af de menneskelige vilkår vi beskrev til at starte med. Den forstandige tilgang er dermed noget alle mennesker burde være bekendt med, men som mange alligevel har glemt eller overset betydningen af. Vi vil derfor i det følgende fremstille nogle praktiske handlingsanvisninger, der kan bidrage til at genopdage den opgave de menneskelige vilkår giver, og derved indse potentialet i den forstandige ledelse.

## **Praktiske handlingsanvisninger**

De følgende handlingsanvisninger skal ikke betragtes som en ledelsesteori. Vi ønsker derimod blot at give et praktisk anlagt bidrag til lederen, på baggrund af ovenstående filosofiske udfoldelser. Vores praktiske bidrag består af to handlingsanvisninger, der søger at gøre lederen opmærksom på potentialet i samtalen og forklare, hvordan hun ved at stille de rette spørgsmål og besidde situationsfornemmelse kan udfolde potentialet heri. Handlingsanvisningerne belyser derved det nødvendige grundlag for at kunne lave den rette applikation af filosofien på den konkrete ledelsessituation. Den praktiske implementering af den forstandige ledelse kan skabes gennem følgende to punkter:

1. Opøvelse af nysgerrighed
2. Udvikling af situationsfornemmelse

Første punkt drejer sig om, hvordan lederen kan opøve det forståelsesønske, der muliggør en udfordring af erfaringerne. Her vil vi bruge nysgerrighed, som en måde at forklare forståelsesønsket på. Nysgerrighed giver anledning til at stille åbne spørgsmål, man ikke selv kender svaret på. Nysgerrigheden indebærer dog ingen situationsfornemmelse. Derfor forklarer vi i det andet punkt, hvordan situationsfornemmelsen udvikles. Vi viser, at selvrefleksion er afgørende for udviklingen af situationsfornemmelsen, og hvorledes idealtypen på den forstandige leder fungerer som målestok. Udviklingen af situationsfornemmelsen gør det muligt at benytte nysgerrigheden på en meningsskabende måde. Således vil de to anvisninger tilsammen skabe grobund for den forstandige ledelse. Egentlig drejer det sig om, at lederen skal spørge, diskutere og ræsonnere sammen med sine medarbejdere, hvis hun ønsker at udvise forstandig ledelse.

### **Opøv nysgerrighed**

For at kunne søge en ny forståelse, er det nødvendigt at have nysgerrighed. En sådan nysgerrighed ses hos mange børn, der konstant stiller spørgsmål til deres omverden. Selvom denne store hang til at stille spørgsmål kan være noget af en prøvelse for barnets omverden, er det et vigtigt for, at barnet kan opnå forståelse. Børn er opdagelseslystne og undersøgende i deres omgang med verden. De søger konstant at udvide deres viden, hvilket kommer til udtryk i et stort forståelsesønske. Vi henviser derfor til det nysgerrige barns tilgang til verden, som et illustrativt eksempel på det forståelsesønske erkendelsen af menneskets endelighed og begrænsede forståelse må afføde. I nysgerrigheden ligger en åbenhed overfor omverdenen,

der har stor værdi for lederen. Nogle mennesker formår at bibeholde nysgerrigheden i deres voksne liv, mens andre bliver nød til at genopdage den. Lederen skal ikke være et lille barn, der render rundt og spørger folk om alle mulige ting, men skal i stedet udvise åbenhed. Hun skal ikke blot tage hendes umiddelbare forståelse for givet, men undersøge den nærmere, når situationen tillader det. Nysgerrighed er i den forstand at ville vide noget, man ikke ved. Dette indebærer en opsøgende adfærd. Ved at være nysgerrig vil lederen opsøge medarbejdernes viden, hvilket kan give anledning til en ny forståelse. Nysgerrigheden stiller spørgsmål til lederens egen forståelse, i det den udforsker, hvad hun ikke ved. Derfor vil en nysgerrig tilgang også medføre, at lederen indser mangler og uafklarede forståelser i egen viden. Hun sår tvivl om egne meninger og fordomme, for at give plads til indsigt udefra.

Lederen skal stille krav til sig selv. Ikke nødvendigvis i form af et højtflyvende og u håndgribeligt krav om erkendelse af menneskets endelighed, men i stedet som et helt konkret krav om nysgerrighed. Nysgerrigheden kan opøves ved at stille spørgsmål. Lederen skal dog være opmærksom på at stille spørgsmålene åbent. Hun kan stille spørgsmål til sine medarbejdere, som hun forventer de kan svare på. Derved kan hun udvide sin egen forståelse, men et sådan spørgsmål er ikke stillet åbent og udnytter derfor ikke samtalepotentialet. Et spørgsmål er først egentlig åbent når ingen af samtaleparterne kender svaret. Lederen skal derfor øve sig i at stille spørgsmål, der udfordrer både hendes egen og hendes medarbejders viden. Det er naturligvis afgørende, at hun ikke forfalder til retoriske, pædagogiske eller ledende spørgsmål. Den ægte nysgerrighed stiller kun spørgsmål ud fra undren eller tvivl.

For at sikre, at lederen husker den opgave, der ligger i opøvelsen af nysgerrigheden, foreslår vi, at hun ugentlig formulerer fem åbne spørgsmål, som hun stiller til udvalgte medarbejdere. De samtaler disse spørgsmål vil afføde, vil tydeliggøre potentialet i spørgsmålet og samtalen. Det er hensigten, at lederen herigennem indser vigtigheden af samtalen og indarbejder den som en naturlig del af hendes ledelse. Kravet om åbenhed må dog også gøres gældende overfor medarbejderne. Lederen kan ikke have direkte indflydelse på, hvorvidt medarbejderne forholder sig åbent i samtalen. Hun kan dog opfordre medarbejderne til at suspendere deres fordomme og deltage i en åben samtale, ved at forpligte sig på at svare på fem ugentlige spørgsmål fra medarbejderne.

Vi søger herigennem at skabe en tilgang, der opøver forståelsesønsket hos lederen såvel som hos medarbejderne. Lederen vil ved at indgå i åbne samtaler med hendes medarbejdere, skabe

et bedre beslutningsgrundlag, der kan kvalificere hendes beslutninger. Denne nysgerrige spørgende tilgang belyser dog ikke, hvordan situationsfornemmelsen, der er afgørende for selve samtalen, kan opøves. I det følgende vil vi derfor udfolde, hvordan den forstandige leder kan udvikle en situationsfornemmelse.

### **Udvikling af situationsfornemmelse**

Situationsfornemmelse er for den forstandige leder mere end det at kunne følge det almene kodeks for takt og tone. Det handler helt bogstaveligt om en fornemmelse for situationen. Det er ikke et spørgsmål om, hvorvidt man passer ind i sammenhængen, men derimod om at bryde ud af den. Fornemmelsen for situationen skal således ikke bruges til at indpasse sig, men til at tænke nyt.

Situationsfornemmelse i samtalen kræver grundlæggende en forståelse for, hvad der sker i samtalen. For at kunne udvikle den må lederen derfor gøre sig bevidst om sin egen ageren i samtalen. Hun skal bl.a. søge at afdække, hvilke fordomme, der bestemmer hendes forståelse, hvilke spørgsmål, der henholdsvis åbner og lukker samtalen, og hvorvidt hun formår at udvise åbenhed. Denne selvindsigt kan opnås gennem en undersøgende selvrefleksion. Med andre ord skal lederen tage sig tid til at tænke over de samtaler hun har haft med sine medarbejdere. Situationsfornemmelse er i den forstand ikke noget, der kan læres ved at læse bøger. Den skal udvikles gennem erfaringer gjort i praksis. Lederen må derfor prøve sig frem efter 'trial and error' metoden, og sætte tid af til at undersøge og efterprøve de erfaringer hun gør sig. I denne undersøgelse skal hun overveje, hvorvidt hendes ageren i samtalen lever op til idealtypen på den forstandige leder, som vi har fremskrevet ovenfor. Eksempler på relevante spørgsmål kunne derfor være:

- Opførte jeg mig på noget tidspunkt bedrevidende?
- Forholdt jeg mig åben og lyttende over for min samtalepartner?
- Hvilke fordomme gjorde, at jeg synes, noget var mere relevant end andet?
- Fik jeg bragt mine fordomme i spil?
- Hvilke spørgsmål satte gang i samtalen?
- Fik jeg min medarbejder til at åbne sig op?
- Var der noget jeg ikke helt forstod, men undlod at undersøge?
- Hvornår fik jeg følelsen af, at jeg havde flyttet mig?

Da den åbne samtale, hvorigennem situationsfornemmelsen skal udvikles, udspringer fra de menneskelige vilkår, skal den undersøgende selvrefleksion ikke nødvendigvis begrænses til arbejdsrelaterede samtaler. Situationsfornemmelsen kan bruges i alle samtaler både private og professionelle. Det afgørende for udviklingen af situationsfornemmelsen er at tage sig tid til eftertanken. De samtaler vi opfordrer lederen til at tage med sine medarbejdere, i forbindelse med opøvelsen af nysgerrigheden, er oplagte muligheder for at undersøge og udvikle sin situationsfornemmelse. Ved at give sig tid til eftertanke i forlængelse af disse samtaler, vil lederen også opleve, hvordan en udviklet situationsfornemmelse kan bidrage til at stille det rette åbne spørgsmål.

Udviklingen af situationsfornemmelsen er ikke endelig, da den ikke kan bruges på samme måde hver gang. Da situationer altid varierer, bør lederen være opmærksom på at tilpasse sin situationsfornemmelsen til de konkrete omstændigheder. Dermed er det, at bruge sin situationsfornemmelse også en konstant udvikling af denne. Det er en opgave, der må stilles lederen, såfremt hun ønsker at lede forstandigt.

Ved at følge de to ovenstående handlingsanvisninger kan man skabe grundlaget for den forstandige ledelse. Forstandig ledelse er dog ikke noget der kan anses som værende opnået. At lede forstandigt er en bestandig opgave lederen må påtage sig i hver enkel ledelsessituation.

### **Konklusion**

Denne opgave viser, at ledelse kan beskrives som forstandig, når en leder udviser situationsfornemmelse i en konkret ledelsessituation og dermed træffer velovervejede beslutninger.

Opgavens omdrejningspunkt har været en afsøgning af Gadammers filosofi om erfaring, fordomme og forståelse. Herudfra har vi vist, at forstandig ledelse forudsætter erkendelse af menneskets endelighed. Vi har gjort særlig opmærksom på samtalen og situationsfornemmelse. Det blev vist, at det er evnen til at forstå og være opmærksom på samtalens indhold og forløb, der er den konkrete situationsfornemmelse. Vi har fremhævet, at det er lederens overvejelser og afvejninger forud for beslutninger, der afgør, hvornår ledelse kan beskrives som forstandig. Dermed blev det tydeligt, at den forstandige leder skal turde tvivle om sin egen viden og stille åbne spørgsmål til sine medarbejdere for at opnå en ny, fælles forståelse. Uden situationsfornemmelse kan lederen blive forledt af sine egne

fordomme og dermed begrænse modtageligheden overfor medarbejdernes meninger, hvorved lederen i værste fald kan overhøre noget væsentligt i samtalen.

I Gadammers filosofi finder vi betragtninger, der kan klarlægge vilkår ved enhver ledelsessituation. Således mener vi, at filosofi kan være med til at sætte spørgsmålstejn ved meningssammenhænge ved at udfordre og dermed berige lederens forståelse.