

04 Ledelse med forståelse



PETER LARSEN

Lektor, sociolog, master i læring
Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2013 ©
www.detpostmodernelederliv.dk/Peter

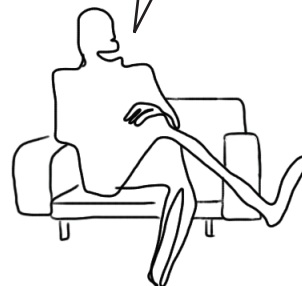
Ledelse handler om at skabe og forhandle mening med medarbejderne - på vegne af organisationens interesser og kerneopgaver. Lederen må derfor først forsøge at forstå sine medarbejdere. Dernæst skal lederen sikre, at alle medarbejderne forstår, hvad retningen er for deres praksis - og hvorfor. Det er vigtigt, at lederen interesserer sig for, hvordan medarbejderne forstår tingene og kunne tage afsæt i, hvad de siger og gør. En organisation har sine egne normer, værdier og holdninger, men det er vigtigt for lederen, at kunne træde ud af disse og nå frem til en forståelse af, hvad der er vigtigt i medarbejdernes dagligdag, hvilke udfordringer de oplever, og hvad det er, der motiverer dem. Det er lederens evne til at opnå denne refleksive distance til egne forforståelser og til at kunne forstå og skabe mening i medarbejdernes måder at opleve verden på, som kendetegner et involverende og effektivt anerkendende lederskab.

Men hvad vil det egentlig sige at forstå, hvad er betingelserne for forståelse og hvilke antagelser, indstillinger

og kompetencer må lederen besidde, for at kunne forstå medarbejderne? Det er agendaen for denne artikel.

Jeg vil i første del af artiklen gå dybere ind i nogle erkendelsesfilosofiske refleksioner over betingelserne for forståelse, og hvad det egentlig vil sige at forstå. Inspirationen kommer fra den moderne filosofiske hermeneutik (Gadamer, 2007) og Aristoteles' begreb om phronesis (Aristoteles, 2004). Anden del af artiklen vil komme med bud på, hvad der ud fra disse erkendelsesfilosofiske

MEN HVAD VIL DET EGENTLIG SIGE AT FORSTÅ, HVAD ER BETINGELSERNE FOR FORSTÅELSE OG HVILKE ANTAGELSER, INDSTILLINGER OG KOMPETENCER MÅ LEDEREN BESIDDE, FOR AT KUNNE FORSTÅ MEDARBEJDERNE?



overvejelser karakteriserer lederens praksisfelt samt pege på nogle centrale overordnede ledelsesmæssige implikationer - for lederen der ønsker at forstå den organisatoriske praksis og medarbejderne i den.

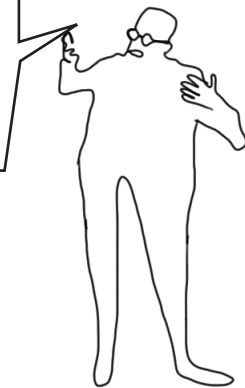
HVAD VIL DET EGENTLIG SIGE AT FORSTÅ?

Hermeneutik betyder fortolkningskunst eller forståelseslære og er en filosofisk tradition med rødder tilbage til 1500-tallet. Den filosofiske hermeneutik udgør en foreløbig sidste fase. Den interesserer sig for betingelserne for forståelse gennem en beskrivelse af, hvad der altid sker i forståelse. Filosofien tager udgangspunkt i, at vores situation som mennesker er, at vi er historiske væsner - vi står altid midt i en historie. Vi må tage i betragtning, at vi er nedsænket i en kultursammenhæng, og inddrage dette forholds betydning for, hvad forståelse er og vil sige. Grundantagelsen er, at forståelse ikke er en teknologi, men "en måde at være til på" som menneske. Den filosofiske hermeneutik er et forsøg på at identificere og fremhæve de træk, som hører med til det at være menneske og eksistere som menneske, og forståelse er et sådant træk ved menneskelivet.

GRUNDANTAGELSEN ER, AT FORSTÅELSE IKKE ER EN TEKNOLOGI, MEN "EN MÅDE AT VÆRE TIL PÅ" SOM MENNESKE.

FORDOMME

Noget af det første, filosofien tager fat i, er begrebet *fordom*. I daglig tale opfattes fordomme som noget negativt. Den leder, der har fordomme, er indskrænket. Og fordomme opfattes som blokerende for forståelsen. Fordommens nedvurdering i vores kultur hænger bl.a. sammen med først oplysningsfilosofiens opgør med alt det gamle og dens optimistiske tro på fremskridt gennem oplysning og i dag vores tyrkeretro på videnskab og teknologi. Men fordomme er ikke nødvendigvis noget, som det først og fremmest handler om at komme af med. Fordomme er uundgåelige og uundværlige for den forståelsesorienterede leder.



Fordomme er *uundgåelige*, fordi organisationskulturen og organisationens historie ikke tilhører lederen. Det er lederen, der tilhører organisationskulturen. Før lederen forstår sig selv gennem selvrefleksion, forstår han sig selv på en ikke-bevidst eller selvfølgelig måde i alle de sociale relationer og kontekster, som lederen indgår i. Hvis vi tager fordomme bogstaveligt, er fordomme udtryk for; hverdagsbevidsthed, forforståelse, selvfølgeligheder. En lille del af hverdagsbevidstheden er lederen bevidst om, og hun reflekterer over den. Men størstedelen af de hverdagsbevidstheder, som strukturerer lederens hverdag, er ikke til at få øje på. De frembringes ikke-bevidst gennem ét valg blandt en mangfoldighed af (valg) muligheder for at forstå. Det vil sige lederen kunne have valgt en anderledes forståelse, hvis han havde reflekteret, altså hvis han havde stoppet op og spurgt sig selv: Hvorfor valgte jeg at forstå, som jeg gjorde, hvorfor valgte jeg ikke en anden forståelse? Disse ikke-bevidste hverdagsbevidstheder og forforståelser skabes gennem en genkendelse af det kendte og forståelige, der samtidig betyder et fravalg af det ukendte og uforståelige, som hele tiden er til stede som konkrete forståelsesmuligheder, som lederen også kunne vælge at abonnere.

Fordomme er *uundværlige* - både set i et subjektivt og i et relationelt perspektiv. Set i et subjektivt perspektiv er lederens fordomme en mulighedsbetingelse for, at hun kan skabe mening og kompleksitetsreduktion inden for mangfoldigheden af muligheder for at forstå. Fordomme gør det muligt for lederen at orientere mig, at skelne og forstå hverdagens "virkelighed" som en ordnet virkelighed. Hverdagens virkelighed ser ud, som om den allerede er objektiviseret, dvs. objekterne er ordnet, og de har betydning som objekter, før "jeg dukkede op på scenen". Via tanker og sprog forsyner fordommene lederen med de nødvendige objektiviseringer og opstiller den orden, der gør det muligt for lederen at skabe mening ud af mangfoldigheden.

Set i et relationelt perspektiv er fordomme uundværlige, fordi gensidig forståelse hviler på fordomme. I den situ-

ation, hvor lederen og medarbejderen har mange eller i det mindste et tilstrækkeligt antal fælles forforståelser om den sociale virkelighed, om en organisatorisk udfordring eller et emne, volder det at forstå medarbejderen ikke videre problemer takket være fordommene. Men også i den situation, hvor lederen møder noget umiddelbart, uforståeligt eller ukendt, hvor lederen reflekterer, studser eller undrer sig, gør han netop dette i kraft af sine fordomme. Man kan sige, at mødet med det ukendte pirrer og forstyrrer lederens fordomme og pløjer hendes fordomme frem, som hun måske slet ikke ved af, at hun har. Man kan således sige, at lederen i dette møde med det ukendte eller uforståelige ikke har haft tilstrækkelige fordomme, og at utilstrækkelige fordomme således potentielt kan sætte en forståelsesproces i gang med det formål at bygge bro over det uforståelige eller ukendte. Lederen kan nemlig vælge at forholde sig nysgerrigt refleksivt til sine egne fordomme, hvorved situationens andre muligheder åbner sig. Lederen kan vælge at ville gøre det uforståelige forståeligt eller gøre det ukendte kendt.

Fordomme er derfor potentielt åbnende og befordrende for at få forståelsesprocessen i gang. Fordomme kan siges at have et tredobbelt tidsperspektiv: Lederen har fået fordommene overleveret socio-kulturelt og historisk, dvs. de er kommet til ham fra historien via de socio-kulturelle agenter (før); lederens fordomme har stor indflydelse på, hvordan hun opfatter sin aktuelle udviklingszone (nu); og lederens fordomme er forventningsfulde, idet de er potentielt åbne for fremtidig afprøvning (fremtid). Det erkendelsesfilosofiske grundspørgsmål handler således ikke om, hvordan lederen kommer sine fordomme til livs, for på den måde at skabe et sikkert grundlag for forståelsen. Det handler derimod om, hvordan lederen skelner mellem frugtbare fordomme og ufrugtbare.

FULDKOMMENHEDENS FOREGRIBELSE

Den leder, som søger forståelse må gøre sig to tillidsbaserede antagelser, for overhovedet at komme ind i forståelsesprocessen. Lederen må på forhånd og processuelt have tillid til, at medarbejderens handlinger



DET HANDLER DERIMOD OM, HVORDAN LEDEREN SKELNER MELLEM FRUGTBARE FORDOMME OG UFRUGTBARE.

(kommunikation, adfærd, følelser) udgør en sammenhængende helhed, som lederen (potentielt) kan begribe, håndtere og finde meningsfuld. Desuden må lederen

have tillid til, at medarbejderens handlinger er fornuftige og meningsfulde set i medarbejderens perspektiv, dvs. at der findes mening i og med medarbejderens handlinger, som kan skrives tilbage til medarbejderens livsmanuskript. Lederen må så at sige i sin fordom eller forforståelse vælge at tro på, at medarbejderen er mulig at forstå, og at medarbejderen siger, gør eller føler noget meningsfuldt.

Samtidig er forståelse altid først og fremmest forståelse af en bestemt virkelighed, en bestemt sag, og heri er der kriterier for, hvad det vil sige at have forstået. Forståelse blot og bart eksisterer ikke. F.eks. foregriber lederen i sin forforståelse af medarbejderen ofte medarbejderens mening og intention, idet lederens forforståelse af medarbejderen sætter grænser og mål for, hvordan medarbejderen kan eller skal forstås.

HISTORISK OG KULTUREL BEVIDSTHED

Som tidligere nævnt "tilhører" lederen en historisk overleveret organisationskultur. Organisationskulturen er forud for lederen, og lederen er kastet ind i et kulturelt overleveret organisatorisk liv. Således er lederens forståelse af sig selv og sin omverden altid kontekstbunden, dvs. i høj grad bestemt af omverden, tid, sted og menneskene i konteksten. Denne kontekstbundethed sætter sig igennem i alle lederens forståelsesprocesser, uanset om han er bevidst om det, eller ej.

Lederen må søge at være bevidst om dette forhold - hun

må opnå organisationskulturel bevidsthed. Det handler om at medreflektere, hvad det betyder for forståelsen og dermed erkendelsen, at lederen altid står i og er bundet til en kontekst. Begreberne kontekst, horisont og horisontsammensmeltning præciserer dette nærmere.

KONTEKST OG HORISONT

Når al forståelse er kontekstbunden, gælder det om at opnå bevidsthed om konteksten. Dette er imidlertid svært, fordi konteksten ikke er noget, lederen står over for, men i. Det kan være svært for lederen at komme på afstand af den, at distancere sig og abstrahere fra den. En kontekst har horisont. En *horisont* er en synskreds, som omfatter og omkranser, hvad der er synligt eller forståeligt fra et punkt. Begrebet horisont kan på en både virkningsfuld og illustrativ måde være med til at fastholde en bestemt ejendommelighed ved lederens forståelsessituation: Horisonten har visse grænser, men grænserne er bevægelige og udvidelige. Horisonten er således en række uundgåelige, underforståede begreber, teorier og livserfaringer (viden), som farver lederens fortolkning af medarbejderen, organisationen og den omverden, som



LEDEREN MÅ SØGE AT VÆRE BEVIDST OM DETTE FORHOLD - HUN MÅ OPNÅ ORGANISATIONSKULTUREL BEVIDSTHED.

lederen befinder sig i - den er så at sige en mulighedsbetingelse for, hvad lederen kan forstå, og hvad han ikke kan forstå. Hvis lederen vil forstå medarbejderen, er udfordringen at lederen flytter sine mentale grænser og udvider sin horisont, så det, hun undrer sig over, kan blive sat i perspektiv, få proportioner og blive forstået. Lederens horisont er i stadig bevægelse og i stadig

opbygning gennem en proces, hvor lederen til stadighed afprøver sine fordomme (forforståelse, hverdagsbevidsthed, selvfølgeligheder).

FORSTÅELSE SOM HORISONTSAMMENS MELTNING

Det er nu muligt at sige, hvad forståelse er. Forståelse er horisontsammensmeltning og ikke et forsøg på at forlade sin egen horisont for at komme ind i den andens horisont. Det er overhovedet ikke muligt at tale om forståelse, hvis lederen forsøger at forstå medarbejderen uafhængigt af medarbejderens egen samtidige kontekst og horisont. Eksempel: I en samtale med medarbejderen må lederen så at sige holde sig fri af fristelsen til at forstå det, medarbejderen siger eller gør, ved at rekonstruere en situation inden for hvilken det, medarbejderen siger eller gør, kan få mening. Så er lederen i stedet for at forstå medarbejderen i færd med at fordømme, bortforklare eller (u)retfærdiggøre det, medarbejderen siger eller gør ved at henvise til, hvad lederen tror er medarbejderens mening, intention eller ønske, ud fra lederens egne ureflekterede fordomme.

FORSTÅELSE SOM EN ERFARINGS PROCES

Forståelse af medarbejderen er ikke at sætte sig ind i medarbejderens horisont i form af empati eller indføling i den forstand, at lederen så at sige forlader sin egen horisont for at sætte sig ind i medarbejderens. Det kan lederen ikke. Forståelse er noget, der overgår lederen eller sker med lederen, når hun stiller sig reflekterende, nysgerrigt og modtagende an. I den forstand er forståelse at gøre erfaring. Det, at lederen kan reflektere over sig selv, og det, at lederen kan reflektere over medarbejderens sigen og gøre, afhænger af den kontekst, lederen nu engang er placeret i, og dermed de fordomme, lederen har overtaget, og de erfaringer, lederen tidligere har gennemlevet, samt de forventninger, lederen har. Det er altså denne forhåndenværende erfaring, der er afgørende for, hvorvidt og hvordan lederen kan forstå og håndtere medarbejderen.

For at kunne forstå medarbejderen og håndtere situationen må lederen vælge en bestemt forståelse af medarbejderen og situationen. Situationen er relativ *åben*

for fortolkning og handling, idet medarbejderens sigen og gøren kan forstås meget forskelligt på baggrund af forskellig erfaring/viden, og dermed kan situationen også håndteres meget forskelligt. Men samtidig er situationen *afgrænset*, fordi lederen også skabt af sine tidligere erfaringer, den tid og den organisationskultur, lederen er en del af. Med andre ord sætter lederens horisont visse grænser. Lederen kan altså ikke i den konkrete situation umiddelbart og ureflekteret vælge hvilken som helst forståelse af medarbejderen og vælge hvilken som helst måde at handle på. Først i det øjeblik, lederen reflekterer over sin umiddelbare forståelse og sine umiddelbare handlevælge, har han mulighed for at opnå en anden og evt. mere hensigtsmæssig forståelse og foretage en anden og evt. mere hensigtsmæssig måde at håndtere situationen på. Først når lederen i den konkrete situation stopper op og spørger sig selv: Hvorfor forstår jeg medarbejderen og situationen, som jeg gør - hvorfor ikke anderledes? Og hvorfor vil jeg handle, som jeg gør, hvorfor ikke anderledes? har lederen mulighed for at forstå og håndtere medarbejderen og situationen på en anderledes og evt. mere hensigtsmæssig måde. Heri ligger implicit, at der således også er etik involveret i forståelse - et moralsk-etisk valg.

FOR AT KUNNE FORSTÅ MEDARBEJDEREN OG HÅNDBERE SITUATIONEN MÅ LEDEREN VÆLGE EN BESTEMT FORSTÅELSE AF MEDARBEJDEREN OG SITUATIONEN.



Ovenstående skitserer processen for, hvad det vil sige at forstå. Forståelse er at gøre erfaring. Man kan tale om en *erfaringsproces* i den forstand, at lederen, som erfarer med forståelsen,

forandres med selve det at gøre erfaring. Når lederen har udført en handling, vil hendes livsmanuskript og hendes erfaring og viden være udvidet og forandret, og lederen opnår derved en ny forståelse, ny erfaring, ny viden om medarbejderen og om sig selv som leder. Lederen står så at sige i en ny situation.

Den filosofiske hermeneutik er bl.a. et forsøg på at formulere den indsigt, at medarbejderen og den organisatoriske virkelighed ikke er noget, man som leder står over for, men noget, lederen står midt i. Forståelse er således afhængig af lederens erfaringer, og om lederens erfaringer er tilstrækkelige. Lederen og medarbejderen handler med indsigt, bevidsthed, motiver og intentioner til det, de gør. På trods af, eller måske i kraft af deres almenhed, er der visse pointer og formuleringer vedrørende forståelse i den filosofiske hermeneutik, som ikke er til at ryste af sig, når man først har stiftet bekendtskab med dem og "fået dem ind under huden": Forståelse er horisontsammensmeltning; Man må sætte sine fordomme på spil for at få dem i spil; Forståelse er altid også selvforståelse, Al forståelse er kontekstbunden; Der er etik involveret i forståelse. Disse formuleringers betydning for ledelsesarbejdet bliver diskuteret senere i artiklen.

FORSTÅELSE OG HANDLING

"DET ER MULIGT BÅDE AT FØLE FRYGT OG TILLID OG BEGÆR OG VREDE OG MEDLIDENHED OG I DET HELE TAGET FØLE NYDELSE OG SMERTE, BÅDE ALT FOR MEGET OG ALT FOR LIDT; OG I BEGGE TILFÆLDE ER DET IKKE GODT. MEN AT FØLE DISSE TING NÅR MAN BØR, I DE RIGTIGE SITUATIONER, OVERFOR DE RETTE MENNESKER, AF DE RIGTIGE BEVÆGRUNDE OG PÅ DEN RETTE MÅDE, DET ER BÅDE MIDTEN OG BEDST, OG DET ER NETOP DETTE SOM ER DYD".

(Aristoteles, 2004)



FØRST NÅR LEDEREN I DEN KONKRETE SITUATION STOPPER OP OG SPØRGER SIG SELV: HVORFOR FORSTÅR JEG MEDARBEJDEREN OG SITUATIONEN, SOM JEG GØR - HVORFOR IKKE ANDERLEDES? OG HVORFOR VIL JEG HANDLE, SOM JEG GØR, HVORFOR IKKE ANDERLEDES? HAR LEDEREN MULIGHED FOR AT FORSTÅ OG HÅNDBERE MEDARBEJDEREN OG SITUATIONEN PÅ EN ANDERLEDES OG EVT. MERE HENSIGTSMÆSSIG MÅDE.

Jeg vil her vende tilbage til og diskutere forholdet mellem det at forstå og det at anvende sin forståelse. Eller bredere: forholdet mellem teori og praksis. Synspunktet er, at lederen ikke kan sondre mellem forståelse og handling. Forståelse og handling hænger uløseligt sammen. Spørgsmålet er, hvad der menes med dette, og hvad det betyder for ledelsesarbejdet. Hvad er viden og erfaring, hvis praksis er en uløselig del af denne viden? I min diskussion af forholdet mellem forståelse og handling trækker jeg på Aristoteles, hvis moralfilosofi kan læses som en diskussion af samme problemstilling.



FORSTÅELSE ER HORIZONTSAMMENSMTNING; MAN MÅ SÆTTE SINE FORDOMME PÅ SPIL FOR AT FÅ DEM I SPIL; FORSTÅELSE ER ALTID OGSÅ SELVFORSTÅELSE, AL FORSTÅELSE ER KONTEKSTBUNDEN; DER ER ETIK INVOLVERET I FORSTÅELSE.

Phronesis er Aristoteles' navn for en særlig type viden eller en særlig kompetence, som også kunne kaldes for *praktisk visdom* eller mere moderne: *etisk knowhow*. Hvad den type viden eller kompetence nærmere består i, er lettest at se ved at sætte *phronesis* over for to andre af Aristoteles' begreber, nemlig *episteme* og *techne*.

Episteme kan vi oversætte til teoretisk kompetence eller *teoretisk know why*: en viden om det generelle og en viden, som er uafhængig af tid og sted (universel viden). Det drejer sig altså om universaliser og om udviklingen af teorier og generaliserbar viden, og tager således form af naturvidenskabelig viden. I ledelsesarbejdet kommer denne kompetence typisk til udtryk gennem en metodologisk tilgang, hvor lederen ureflektet og ukritisk anvender sin ledelsesteoretiske viden som reference eller begrundelse for at forstå medarbejderne og deres praksis - uafhængigt af den samfundsmæssige, organisatoriske og livshistoriske kontekst, som medarbejderne indgår og skabes i og med.

Techne kan vi oversætte med *teknisk knowhow*, dvs. håndværksmæssig kunnen. Der er tale om en adfærd, hvis mål er anvendelse af teknisk og teoretisk viden og færdigheder til at løse konkrete problemer. I dag kendes begrebet *techne* fra f.eks. 'teknik' og 'teknologi'. I ledelsesarbejdet kommer denne kompetence typisk til udtryk gennem en metodologisk tilgang, hvor lederen ureflektet og ukritisk anvender såkaldte videnskabelige og teoretisk udviklede teknologier eller metoder - uafhængigt af de medarbejdere, der rent faktisk er i praksis, og uafhængigt af den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst. Desuden anvendes teknologierne og metoderne ureflektet og ukritisk i den forstand, at lederen ikke ved, hvorfor han anvender dem, men "*eksperterne tager jo ikke fejl*".

Phronesis kan vi oversætte med *etisk knowhow*. Der er her tale om en praktisk kompetence eller *praktisk visdom*. *Phronesis* drejer sig om, hvad det kommer an på, når livet organisationsmedlemmer imellem skal lykkes

i organisationen. Phronesis sætter således praktisk kompetence og praktisk etik i centrum og handler altså om analyse af værdier - "godt eller dårligt" - som udgangspunkt for lederens konkrete handling. Det er moralsk tæft og situationsfornemmelse. I ledelsesarbejdet kommer denne kompetence typisk til udtryk gennem en metodologisk tilgang, hvor lederen med udgangspunkt i og reference til *både* den samfundsmæssige og konkrete organisatoriske praksis samt de medarbejdere, der rent faktisk er i den, på en intuitiv, flydende og etisk reflekteret måde tager stilling til forskellige handlemuligheder (teoretisk, teknologisk og metodisk). Alt sammen med henblik på at vælge den i situationen mest hensigtsmæssige metodologiske handling. Således er det tydeligt, at phronesis-kompetence mere end noget andet kræver erfaring.

Teoretisk viden om normer, værdier, moral og etik er *ikke* det samme som *praktisk visdom* (phronesis). Phronesis kan også bestemmes som "evnen til anerkendelse". Anerkendelse indebærer gensidighed og forudsætter gensidigt kendskab. Anerkendelse kræver tid for at kunne udvikle sig og tid til kommunikativ interaktion. Kommunikativ interaktion er både mål og forudsætning for anerkendelse.

Aristoteles taler om en *kompetence* til phronesis. Noget, der kan læres og udbygges livet igennem via relevante læreprocesser. Men hvor *episteme* og *techne* kan læres (og glemmes), f.eks. gennem traditionel undervisning, kan *phronesis* (praktisk visdom) ikke på samme måde læres og glemmes. Ethiske refleksioner bruger man hele tiden, og erfaringer overgår én hele tiden.

Lederens phronesis-kompetence skabes gennem en bestemt form for refleksion, der hører praksis til;

- den kræver hele tiden refleksion mellem det generelle (teori) og det konkrete (praksis) og kræver overvejelse, skøn og valg, og derfor involverer phronesis uvægerligt forståelse af andre mennesker. Den henviser

ikke til regler eller metoder og ikke til en generel teori, men til praksis;

- den er en form for etisk knowhow, hvor det universelle (f.eks. det gode liv) og det konkrete (det rigtige at gøre i situationen) bestemmes samtidig, og
- den involverer en særlig sammenhæng mellem en opfattelse af, hvad og hvem man selv er, dels en opfattelse af, hvad der er "det gode"/"det rigtige" at gøre i situationen. Med andre ord: den fordrer lederens selvrefleksion og etisk refleksion.

Phronesis-begrebet kan kaste lys over lederens situation og ledelsespraksis, hvis hun er selvreflekterende og moralsk-etisk reflekterende, dvs. hvis lederen er villig til at sætte sine fordomme på spil med hensyn til, have en god organisation og en god medarbejder er.

I og med lederen har forstået, har lederen også fået en anden opfattelse af organisationen, medarbejderen og egen ledelsespraksis.

Og pointen er, som tidligere nævnt, at for at lederen overhovedet kan forstå medarbejderen eller den organisationskultur, som han er en del af, må han involvere sig moralsk-etisk og forholde sig selvreflekterende. Handling ligger implicit i forståelsen og er ikke noget, lederen gør, efter at han har forstået.

Spørgsmålet er nu, hvad der på baggrund af disse generelle filosofiske overvejelser om forståelse og phronesis er at sige om grundlaget for ledelsesarbejdet. På nogle udvalgte punkter vil jeg i det følgende reflektere over, hvad der ud fra disse filosofiske perspektiver karakteriserer lederens praksisfelt samt diskutere nogle centrale ledelsesmæssige konsekvenser for lederens forståelsesarbejde i organisation.

LEDELSESPRAKSIS - PÅ VEGNE AF FORSTÅELSE

For det første består den organisatoriske praksis af en *symbolsk struktureret virkelighed*. Praksis er altid allere-de fortolket, betegnet og tillagt mening. Der er således

altid hos organisationsmedlemmerne en forforståelse af, hvad der foregår. Denne forforståelse er bl.a. formuleret i de fortællinger, som organisationsmedlemmerne giver af sig selv, sin arbejdspraksis og andre interessenter, der er involveret i den organisatoriske praksis. Organisationen kan således opfattes som en praksis med tilhørende selvfortællinger.

Praksis er altså ikke en på forhånd givet eller forudgivet virkelighed, der bestemmer, hvad medlemmerne vil, eller hvordan lederen skal beslutte sig for at handle. Medlemmerne tænker og handler, og som sådan er de selv med til at skabe, opretholde eller forandre praksis, samtidig med at praksis er med til at skabe, opretholde eller forandre medlemmernes tanker og handlinger.

Pointen er, at den organisatoriske praksis ikke eksisterer og ikke kan eksistere uden bestemte selvforståelser og selvfortællinger hos organisationsmedlemmerne. Praksis skabes i og med medlemmernes tanker, (interaktive) handlinger og fortællinger. Organisatorisk praksis er således en social konstruktion, der skabes og genskabes i kraft af medlemmernes evne til at handle eller ikke handle - kommunikere eller ikke kommunikere.

For det andet består den organisatoriske praksis af *fornuftige mennesker*. Fornuftige i den forstand, at der er mening og sammenhæng i organisationsmedlemmernes handlinger, der kan skrives tilbage til medlemmernes mere eller mindre bevidste virkelighedsopfattelse, der igen er bundet til eller skabt af deres individuelle, konkrete (arbejdslivs)erfaringer og deres anvendelse af disse til at definere og håndtere de udfordringer, de står i. Altså fornuftige i betydningen *udøvere af phronesis*.

Vil lederen forstå den organisatoriske praksis, må lederen have som grundantagelse, at hun står over for fornuftige medarbejdere der handler meningsfyldt. Forståelse kræver, at lederen opfatter medarbejderne som personer, der faktisk siger og gør noget fornuftigt og meningsfuldt, set i forhold til den erfaringshorisont eller det perspektiv, de har - lige såvel som lederen selv

kan øge sin egen forståelse gennem dialogen (fuldkomnehedens foregribelse, forståelse som horisontsammensmeltning, man må sætte sine fordomme på spil for at få dem i spil).

Hvis lederen ikke møder medarbejderne med denne moralsk-etiske indstilling, kommer forståelsesprocessen slet ikke i gang. Så er lederen i stedet for at forstå medarbejdernes tanker og handlinger i færd med at fordømme, bortforklare, eller (u)retfærdiggøre medarbejdernes tanker og adfærd. I den forstand er der etik involveret i forståelse. Og forståelse bliver også altid selvforståelse. Man kan sige, at lederens forståelse af medarbejderne afhænger af, hvad han forstår hos sig selv. Lederens egen selvforståelse kan være uhensigtsmæssig, hvilket han må være reflekterende over for. Der er både en personlig og central metodisk pointe her. Hvis lederen anser medarbejderne for at være uforståelige, kognitivt utilregnelige eller meningsløst handlende, bliver lederen ikke klogere på sine medarbejdere.

For det tredje er den organisatoriske praksis altid kendetegnet ved *mødet* mellem lederen og medarbejderne (forståelse som horisontsammensmeltning). Lederen har fordomme, forforståelse og horisont, som består af praktisk og teoretisk viden og metoder om ledelse og organisation, mere eller mindre bevidste og formulerede værdier, forhåbninger og utopier, erfaringer fra forskellige sider af (arbejds)livet og en hel masse fordomme, som lederen ikke aner, hun har. Dette er den ene del af og betingelse for en horisontsammensmeltning. Medarbejderne har deres horisont og er den anden del af og betingelse for forståelse. Forståelse fremtræder ikke umiddelbart og kan ikke skabes på forhånd af lederen. Forståelse er noget, der skabes i mødet med medarbejderne - forståelsen er en relationel konstruktion.

Billedet med horisontsammensmeltning skal ikke forstås sådan, at lederen og medarbejderne skal opnå konsensus om "virkeligheden". Opgaven for lederen er, at forstå den enkelte medarbejders særegenhed og præferencer. I denne forstand er forståelse ikke kun målet, men også et



HVIS LEDEREN ANSER MEDARBEJDERNE FOR AT VÆRE UFORSTÅELIGE, KOGNITIVT UTILREGNELIGE ELLER MENINGSLØST HANDLENDE, BLIVER LEDEREN IKKE KLOGERE PÅ SINE MEDARBEJDERE.

middel til at tilvejebringe forståelsen.

Overvejelserne om metode tager således udgangspunkt i, at

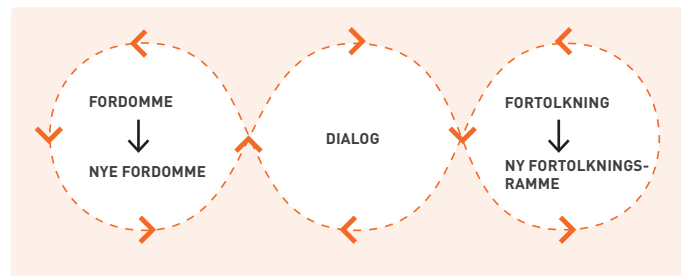
lederen som en væsentlig del af sin opgave har at iagttage, forstå og fortolke praksis og heri først og fremmest medarbejdernes og ens eget betydningsunivers, dvs. medarbejdernes og ens egen oplevelse af og fortælling om praksis.

Hermed stiller der sig en dobbelt opgave: Når lederen spørger: *Hvad sker der i praksis?* opstår der et *iagttagelsesproblem*, fordi iagttagelsen af praksis er afhængig af den teori eller forforståelse, som lederen bruger ved iagttagelsen. Med andre ord er praksisiagttagelsen afhængig af "lederens øjne, der ser", og øjnene, der ser, er afhængige af *dels* det grundlæggende menneske- og samfundssyn og de samfundsmæssige og kulturelle vilkår, *dels* de individuelle (arbejdslivs)erfaringer, som har frembragt øjnene, der ser. Det andet problem er forbundet med en *forståelsesproblematik*, der ligger i forlængelse af iagttagelsen, og som knytter sig til spørgsmålet: *Hvordan skal praksis forstås?* De handlinger, ytringer, begivenheder og situationer, lederen fokuserer på, skal jo omformes til noget, der kan forstås, noget, der giver mening. Men organisatorisk praksis er allerede symbolsk struktureret, betegnet og tillagt mening. Derfor er praksishandlinger ikke tilgængelige for "ren" iagttagelse. De må fortolkes som værende udtryk for noget. Derfor er fortolkning og forståelse grundlæggende ledelsesmetodiske begreber.

Endvidere er det her vigtigt at pointere, at den organisatoriske praksis ikke udspiller sig i et samfundsmæssigt, socialt og kulturelt tomrum. Derfor må forståelsen af praksishandlinger også inkludere en forståelse af de samfundsmæssige, sociale og kulturelle vilkår, som jo i høj grad har skabt og til stadighed er med til at skabe den organisatoriske praksis og medarbejderne i den.

Hvis lederen vil forstå og have adgang til en medarbejders meningsunivers, må lederen for det første være selvrefleksiv og klar til at sætte sine fordomme i spil. For det andet bliver udforskende og nysgerrig dialog med medarbejderne uomgængelig, fordi det er igennem dialogen, lederen finder ud af, hvornår forståelsen af medarbejderen bryder sammen, ligesom det er igennem dialogen, lederen har mulighed for at (gen)skabe forståelsen for medarbejderen.

For det tredje må lederen gå i dialog med en *moralsk-etisk indstilling*, hvilket vil sige, at lederen opfatter medarbejderen som kompetent, fornuftig og moralsk tilregnelig. Der er tale om at skabe en subjekt-subjektrelation, idet to typer af (selv)fortolkninger gør sig gældende, hvis lederen vil forstå medarbejderen. For det første selvfortolkninger hos medarbejderen og for det andet lederens selvfortolkninger. Den engelske sociolog Anthony Giddens kalder dette forhold for den *dobbelte hermeneutik*. Man går i princippet frem som vist i figuren nedenfor.



Figur 1

Forståelsesprocessen (den hermeneutiske spiral):

Figuren viser, at lederen i forståelsen af medarbejderen, for det første ikke kan undgå at tage udgangspunkt i sine

fordomme/forforståelse om medarbejderen. Lederen har nu engang et personligt og professionelt livsmanuskript, som hun ikke kan og ikke skal lave om på. Lederen må derimod forsøge at kvalificere sine fordomme - sætte dem i spil. Det gør lederen ved hun "går i nysgerrig udforskende dialog". I dialogen sker der en forstyrrelse og derved korrigerer af lederens fordomme, og en første fortolkning skabes i og med de ny-korrigerede fordomme. Lederen må antage og forvente, at hun gennem nysgerrig dialogisk udforskning og tavst reflekterende observation opnår mere frugtbare fordomme, som grundlag for mere frugtbare medarbejderforståelse. Således udvikler lederen en ny forståelsesramme, som danner grundlag for en ny fortolkning, idet lederen sammenholder det med sin ny fordomme. Denne proces leder potentielt frem til en ny dialog og ny refleksion.

Figuren angiver, at processen skal opfattes dynamisk og cirkulær. Figuren illustrerer, at der kontinuerligt vil være tilbagemeldinger og feedback i processen, hvorfor processen kan ses som en fortolkningsudvidende hermeneutisk erkendelsesspiral, idet lederens forståelsesproces kan betragtes som en potentiel erkendelsesmæssig fremadskridende proces. Denne forståelsesorienterede ledelse måde indebærer ofte, at svar på spørgsmål leder til nye spørgsmål. Udfordringer for lederen er at definere og vælge, hvornår han har fået tilstrækkeligt information, idet der i processen hele tiden opstår nye spørgsmål. Nogle vil måske indvende, at den anførte proces ikke ser særlig videnskabelig ud. Modellen med fordomme/forforståelse, dialog osv. ligner den måde, lederen ræsonnerer på i dagligdagen. Netop. Der er ingen principiel forskel. Kun må man i ledelsesarbejdet fordrø en større systematik, bevidsthed om egne fordomme og præcision i de nysgerrigt udforskende spørgsmål, man stiller og ønsker "besvaret". Hvis man i ledelsesarbejdet ønsker at komme tættere på medarbejdernes hverdag og hverdagsrelationer, deres arbejdsforståelse, præferencer, motiver osv., må lederen anvende den beskrevne procesforståelse. Hvis forståelse er horisontsammensmeltning, kan lederens medarbejderforståelse ikke være objektiv i betydningen værdifri. Hvis lederen ikke er involveret med

sine værdier, kan forståelse slet ikke skabes. Forståelse er altid knyttet til en sag, tema, emne, omverden, dvs. bundet til en kontekst. Lederen kan ikke fortolke medarbejderen fuldstændig vilkårligt. Hensigtsmæssige tolkninger må danne en indre meningsmæssig sammenhæng i det mentale virkelighedsbillede, som medarbejdernes fortællinger og handlinger samlet danner, f.eks. ved at lade medarbejderne forholde sig til, om lederens fortolkning er begribelig og meningsfuld. Desuden må hensigtsmæssige tolkninger danne en meningsmæssig sammenhæng mellem lederens fordomme og medarbejdernes handlinger og ytringer, hvor lederen er så eksplicit som muligt om egne normer og værdier, teoribrug og intentioner.

Ud fra ovenstående filosofiske betragtninger kan der overordnet formuleres to bud på, hvori ledelsesopgaven består. *For det første* handler det om at forstå medarbejdernes handlinger og ytringer og derigennem de sociale og organisationskulturelle strukturer og praksisser. *For det andet* skal ledelsesarbejdet tilvejebringe etisk knowhow, dvs. praktisk visdom. Lødig ledelse bliver til, når lederen eksplicit forsøger at formulere det, hun gør. Det vil sige, når lederen beskriver de organisatoriske handlinger, som er centrale for lederen, og når lederen vi beskriver de normer og værdier, som er essentielle for realiseringen af denne konkrete praksis. Når lederen formulerer bud på centrale organisatoriske handlinger og de dertilhørende værdier og selvforståelser, kan disse både blive bedre funderede, kritiseret og udfordret af medarbejderne - og derved er man i gang med organisationsudvikling. Det handler om for lederen, for sig selv og i sig selv, at formulere en praksisteori der er;

- vejledende og opstiller bud på fortolkninger i forhold til konkrete medarbejdere og konkret organisationspraksis - ikke medarbejderne generelt eller hvilken som helst organisation,
- normativ og etisk i sin karakter, idet det må være en form for praksisteori, der er uløseligt knyttet til opfattelsen af, hvad der

for konkrete medarbejdere og i konkrete situationer og organisationsudfordringer er vellykket ledelse,

- reflekteret systematisk, nuanceret og kompleks, og derved overstiger lederens umiddelbare og ureflekterede forståelse af egen aktuelle og potentielle ledelsespraksis.

AFSLUTNING

Afslutningsvis for denne artikel vil jeg vende tilbage til forholdet mellem forståelse og handling. Eller bredere: forholdet mellem teori og praksis. Min brug af den filosofiske hermeneutik og phronesis begrebet har bl.a. været et forsøg på at formulere den indsigt, at forståelse og handling, teori og praksis hænger uløseligt sammen. Lederen kan bruge sin egen bevidsthed om sin ledelsessituation til illustration. Karakteristisk for lederens situation er, at lederen er og bliver konfronteret med en verden, som er domineret af såkaldt ledelsesvidenskabelig viden, der har en tendens til at reducere god ledelsespraksis til alene at være et spørgsmål om at anvende den rigtige teori/videnskab (teori, teknologi, metode). Derudover er der tendenser til falsk idoldyrkelse af såkaldte ledelseseksperter. Denne "cocktail" kan give lederen en farlig længsel og søgen mod i videnskaben



HENSIGTSMÆSSIGE TOLKNINGER MÅ DANNE EN INDRE MENINGSMÆSSIG SAMMENHÆNG I DET MENTALE VIRKELIGHEDSBILLEDE, SOM MEDARBEJDERNES FORTÆLLINGER OG HANDLINGER SAMLET DANNER, F.EKS. VED AT LADE MEDARBEJDERNE FORHOLDE SIG TIL, OM LEDERENS FORTOLKNING ER BEGRIBELIG OG MENINGSFULD. DESUDEN MÅ HENSIGTSMÆSSIGE TOLKNINGER DANNE EN MENINGSMÆSSIG SAMMENHÆNG MELLEMLERENS FORDOMME OG MEDARBEJDERNES HANDLINGER OG YTRINGER, HVOR LEDEREN ER SÅ EKSPPLICIT SOM MULIGT OM EGNE NORMER OG VÆRDIER, TEORIBRUG OG INTENTIONER.



FORSTÅELSE OG HANDLING, TEORI OG PRAKSIS HÆNGER ULØSELIGT SAMMEN.

og teorien at finde en erstatning for tabt orientering i det moderne organisationsliv. Lederens daglige udfordringer og overvejelser af moralsk-etisk art kan til tider have en tendens til at blive omformuleret til eksperternes ordfør råd eller til åndernes og energiernes verden på det grå ledelses-teknologimarked.

Samfundet og ikke mindst effektiv organisatorisk praksis har brug for ledere med phronesis-kompetence, som netop er uløseligt forbundet med involverethed, handling, etik og selverkendelse. Derfor er det vigtigt at (gen) etablere og fastholde "en phronesiske måde" at tænke lederuddannelse, lederudvikling og organisationsudvikling på og forsvare ledelses- og organisationstænkning imod dominansen fra ekspertsystemer og videnskabelig baseret teknologisk knowhow.

LITTERATUR

Aristoteles (2004): The Nicomachean Ethics. Penguin Classic.
Gadamer, Hans G. (2007): Sandhed og metode. Academica. (Oversat af Arne Grøn).

