



Visuel klunser eller klarsynet leder

- lederen som skråsikker turist eller indsigtfuld pilgrim

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

En visuel klunser er en person, der går rundt og samler mere eller mindre tilfældige indtryk op og reagerer på dem. Det er en person, der ikke ser klart og som i sit syn er hæmmet af en række blokeringer, myter, emotioner og fordomme; en person, der ud fra alle disse fragmenterede indtryk udtaler sig skråsikkert om både det ene og det andet og træffer skråsikre beslutninger. Det er kort og godt en person, hvis syn er begrænset og hvis beslutninger derfor er baseret på et ufuldstændigt og misfarvet grundlag. Over for dette kan vi forestille os en person, der har et mere rensat synsfelt. En person, der er mere bevidst om sine fordomme og emotioner; en person, der er mere bevidst om sine egne begrænsninger og som bevidst har arbejdet med at udvikle sin person til at blive mere balanceret og afklaret. En person, der på samme tid er sikker og ydmyg. En person, hvis beslutninger er baseret på et mere nuanceret grundlag. En mere rummelig person. Vi kunne også tale om ubevidst og bevidst adfærd. Bevidste og ubevidste beslutninger. Forskellen mellem det uklare og det rensede syn, mellem den ubevidste og den bevidste adfærd, vil altid have konsekvenser, både for personen selv og for personens omgivelser. I disse formuleringer ligger én af begrundelserne for at arbejde med begrebet, personlig udvikling, hvor uklart dette udtryk end er.

Fører vi disse betragtninger over til ledelsesområdet, får det nogle synlige og ofte meget mærkbare

og væsentlige konsekvenser for en række mennesker, om der er tale om den ene eller den anden form for syn og bevidsthed, om den ene eller den anden type leder. Den ubevidste leder, der lader sine luner, sit humør, sine ubearbejdede oplevelser, sine ubevidste sider få konsekvenser for sine medarbejdere over for den leder, der nok har noget af alt dette i sig, men i kultiveret, bearbejdet og måske ligefrem i lutret form, således at det ikke får lov til i tilnærmelsesvis samme omfang at bestemme personens adfærd, f.eks. i forhold til kolleger og medarbejdere.

Vi kender alle den leder eller den pædagog, der bestemmer stemningen på afdelingen, i virksomheden, i klassen. Som tyrannerer sine omgivelser på grund af sin egen ubearbejdede personlighed og ubevidsthed. Og over for det kender vi den mere afbalancerede person, der ikke er afbalanceret, fordi alt i personen undertrykkes og holdes nede, men som er mere afklaret omkring sin egen personlighed og derfor hviler mere i sig selv. Igen møder vi den personlige udvikling, nu i form af forskellige former for lederudvikling. Man kan formentlig ikke lede andre mennesker uden at være opatget af sin egen personlige udvikling som leder.

Man kunne godt – forenklet – sige, at en leders første og vigtigste funktion er at se. Det er i hvert fald én af lederens vigtige funktioner at se. At erkende. At forstå. At vide, hvor virksomheden er. Vide, hvor virksomheden kommer fra. Vide, hvor virksomheden er på vej hen. At lære at se er fundamentet for alle discipliner – også for ledelse. En persons dygtighed som leder er en funktion af kvaliteten af personens syn. De store mestre og ledere i historien var seende, var klarsynede. Disse klarsynede mestre så ikke nødvendigvis noget mystisk. Det enestående ved deres syn og vision var, at de ikke blot besad sigt, men også indsigt, ikke blot syn, men udsyn. De så verden omkring sig med en følsomhed og en indlevelsessevne og ikke blot passivt registrerende. Vi kunne også tale om lavenergi- contra højenergiopfattelse. Over for det står eksempelvis en udtalelse, en skråsikker udtalelse, af professor Paul Evans fra Insead, der for et års tid siden til et dansk dagblad udtalte, at "danske ledere ser sig selv som internationale kosmopolitiske verdensmænd. Men i virkeligheden er de blot en flok forretningsturister". Det er forhåbentlig ikke rigtigt, men måske skal vi alligevel være vågne over for spørgsmålet. Omkring samme tidspunkt talte direktør Haldor Topsøe,

ligeledes i et avisinterview, om vort globale ansvar. Et globalt ansvar kræver udsyn og ikke blot syn.

Den ubevidste leder samler på en mekanisk måde data og informationer op, eventuelt ved hjælp af avancerede redskaber og målesystemer og handler ud fra dette, men har af den grund ikke nødvendigvis stor indsigt. Den mere bevidste ledelse indebærer, at man ikke blot opsamler og akkumulerer en række data, objekter og begivenheder. Den bevidste leder gør noget mere. Dette mere indebærer en evne til at se igennem alle disse begivenheder og spredte informationer ind til nogle usynlige processer, som ligger bagved og som skaber de objektivt synlige fænomener og begivenheder. Dette mere sande syn ser altså ikke blot den synlige overflade af det, vi kalder den objektive virkelighed, men har en indlevelsesevne, en perceptiv indsigt i det usynlige, der ligger bagved, og som er indeholdt i den såkaldt objektive virkelighed.

Vi bliver nødt til at tillade os selv at benytte disse begreber, således at vi kan begribe noget mere af den virkelighed, som også ledelse drejer sig om: En synlig virkelighed og en usynlig virkelighed. Lav-energi og høj-energi bevidsthed, sigt og indsigt. Fragmenteret forståelse eller helhedsforståelse. Snæversyn eller en bredspektret forståelse. Vi begriber bl.a. med vore begreber, og derfor skal vi sørge for at have de rigtige begreber at begribe med.

Nobelprismodtageren i fysik, professor M. Gell-Mann, taler i sin bog, Quarken og Jaguaren, om universets vidunderlige kompleksitet. Han taler om den babelske forvirring af sprog, om klude-tæppet af religiøse og filosofiske systemer, panoramaet af myter, potpourriet af politiske og sociale traditioner, ledsaget, som de er, af mange former for irrationalitet og stammeadfærd. Lad os kalde det kompleksitet og mangfoldighed. Det bliver én af de kommende års store udfordringer både at forstå noget mere af og at respektere denne vidunderlige kompleksitet og mangfoldighed. Det kræver rummelighed og ikke snæversyn. Det kræver, at vi ikke er skråsikre turister, men søgende pilgrimme. En pilgrimsrejse er en rejse til et helligt sted ude i verden. Og det er en indre rejse, en rejse ind i det enkelte menneskes inderste, der ligeledes er et helligt sted. En pilgrimsrejse er både en bevidsthedsrejse og en rejse i tid og rum.

I Anam Cara, der er en bog om keltisk visdom, som vi alle kan blive klogere af at læse, skriver forfatteren, John O'Donohue, om keltiske myter og om keltisk lærdom om universelle emner; et

sådant universelt emne er sanserne og det, han kalder sansernes spiritualitet. Han skriver, at øjet er som daggryet. Menneskeøjets er det sted, hvor intensiteten i menneskets nærvær på enestående vis centrerer og gøres tilgængelig. Men menneskeøjets udvælger altid det, det gerne vil se og viger også uden om det, det ikke har lyst til at se. Det afgørende spørgsmål er derfor: Hvilke kriterier bruger vi til at afgøre, hvad vi gerne vil se og undgå det, vi ikke føler trang til at se? Mange indskrænkede og negative former for liv er en direkte følge af denne snæversynethed, siger han. Og så giver han dig og mig en enkel øvelse og et spørgsmål, som vi kan stille os selv hver aften – eller blot engang imellem: Hvad har jeg i grunden set i dag? Det udlægger jeg til spørgsmål som: Hvad har jeg lært om min måde at tale på, lede på, opfatte på? Hvad undrer jeg mig over? Hvad har udfordret mig? Hvad blev jeg inspireret af? Hvad blev jeg påvirket eller bevæget af? Hvad har jeg fået bekræftet? Hvad blev jeg overrasket over? Hvilke spørgsmål har jeg? En bog om gammel keltisk visdom kan være højst relevant for ledelse i dag.

John O'Donohue taler om måder at se på. Om det frygtsomme øje, for hvilket alting er truende; om det grådige øje, for hvilket alting kan ejes; om det fordømmende øje, der aldrig ser på en medfølende og festlig måde; om det harmfulde øje, der altid bærer præg af utilfredshed; om det ligegyldige øje, for hvilket der intet er, som lokker eller bevidstgør; om det mindreværdige øje, for hvilket alt andet er større. Det mindreværdige øje ser altid bort fra sine egne rigdomme. Og så taler han til sidst om det kærlige og klare øje. For det kærlige øje er alting klart og virkeligt. Kærlighedens kunst er hverken sentimental eller naiv. En sådan kærlighed er sandhedens, lovprisningens og virkelighedens største kriterium, siger O'Donohue. Og den skotske digter, Kathleen Raine, siger videre, at kærligheden er det lys, hvori vi ser hver enkelt ting i dens sande oprindelse, natur og skæbne. Hvis vi kunne se på verden på en klar måde, så ville verden fremstå for os fuld af tillokkelser, muligheder og dybder, siger hun.

At lære at se er fundamentet for alle discipliner, sagde jeg oven for. Det klare syn, siger O'Donohue, vikles ikke ind i magtens, forførelsens, modstridens eller medskyldens spil. Det er tvært imod skabende; det hæver sig op over det ynkkelige regnestykke om skyld og straf; det er med til at skabe dybe forandringer – i virksomheder og i samfund. Og det er det, ledelse drejer sig om.