

Ledelse  
det skabende menneske  
og mening

Lennart Nørreklit

2010

# Fokus på mennesket

- Alt kan sættes i og på spil.
- Ledelse drejer sig om at sætte mennesker – ikke ressourcer, teknologi, natur – i og på spil.
- Fra tale til handling: fra “at sætte i spil” til “at sætte på spil”.

# Det skabende menneske, aktør

- Hvad er mennesket for et væsen?
- Mennesket adskiller sig fra andre væsener ved hele tiden at skabe nye livsformer. – Med mennesket er evolution blevet til historie.
- Hvert menneske danner sin tilværelse ved fra grunden af at relatere sig til sin verden og gøre ting i sin verden og således skabe sin livsverden. Hvordan det gøres, er ikke givet på forhånd. Det kræver talrige beslutninger.
- Hvis mennesket ikke trådte i aktion, ville det ikke have et liv.
- Mennesket er aktør.
- Som underlagt og slave må man overlade beslutningerne om ens liv til andre. (Saml. Nietzsche, Rand m.fl..)

- At føre: kun lederen er sat i spil – andre er sat på spil.
- At lede: lederen sætter sig i og på spil bl.a. ved at skabe rammer hvori medarbejderne sætter sig i og på spil.

# På spil: succes er integration

- Det der sættes på spil kan tabes. Succes er beherskelse af det ukendte: fremtiden. Hvordan?
- Succes skabes ved integration af:
  1. facts,
  2. mulighed,
  3. værdi og
  4. kommunikation.
- Handling må have et faktisk grundlag, muligheder må være integrerede i disse facts, værdierne må være indenfor mulighedens horisont – og det integrerede forhold må formidles via begreber.

# Facts

- Facts er relativt stabile historiske konstruktioner.
- Tingene, forholdene i verden flyder og forandrer sig hele tiden.
- Aktuelle data er derfor historiske – ikke fremtid.

# Mulighed

- Muligheder kan ikke observeres, de foreligger ikke som data. De er cognitive konstruktioner, resultat af refleksion, ordentlig tænkning. Uden denne kommer der ingen konkurrencedygtig mulighedsforståelse.
- Muligheder kan være abstrakte eller konkrete. Handlemuligheder (til forskel fra teoretiske, spekulative muligheder) er integrerede i de givne facts.

# Værdi

- Primære værdier er subjektive
- Alle andre værdier er nytteværdier, der skal tjene primære værdier.
- De primære værdier er drivkraften i menneskers arbejde.
- De drejer sig ikke om change eller forbrug, men om noget man vil bevare, beskytte, udvikle (f.eks. Venner, familie, kunst, - dejlige oplevelser mm.).

# Kommunikation

- Integration af facts, mulighed og værdi konceptualiseres og formidles.
- Tom kommunikation udtrykker ikke en integreret forståelse og er ikke andet end retorik, spilfægteri.

# Diagnose

- Moderniteten, der satte tænkningen over dogmatikken med sit credo: “jeg tænker altså er jeg”, er i fare for at erstatte tænkningen med facts, værdier og retorik i det lynhurtige, ubesindige vidensamfund.
- Disse forhold kan ikke gribe fremtidens mulighed uden en levende mulighedskonstruktion gennem selvstændig systematisk refleksion.
- Fejlslag er lig med uigennemtænkt.

# Tænkning

- I tænkningen er der et løbende udviklende samspil mellem kreativitet og evaluering. Denne proces kræver **koncentration**.
- Evalueringen styres af en dømmekraft, der også meddeler hvornår processen er færdig. Den gode dømmekraft sikrer et godt resultat.
- Uden den lancerer man svage, ufærdige produkter og initiativer.
- Dømmekraften må evaluere. Den er ikke det samme som statistiske tilfredshedsmaal, for den griber ud i fremtiden og skal kunne se en holdbar konstruktion for sig.
- Den evaluering, som dømmekraften løbende foretager kan derfor heller ikke reduceres til benchmarking og statistiske tilfredshedsmaal.

# Meningscirklen

- Det, der driver processen er meningscirklen: samspil mellem indtryk og udtryk. Når dette samspil fungerer oplever aktøren mening.
  - Beslægtede beskrivelser af processen: Flow (Csikszentmihalyi), withdrawal and return (MacMurray), dristig hypotese og fejleliminering (Popper), engagement og refleksion (Arbnor & Bjerke).
- Closure, overgang fra tænkning til handling sker ved dømmekraftens erkendelse af at der foreligger integrerede begreber.

# Anerkendelse af 'ejerskab'

- Det grundlæggende begreb om ejerskab for aktøren er ikke økonomisk, men det at have noget der er ens eget: ens venner, ens familie, ens sted at bo, noget man har medvirket til at skabe, noget man er deltager i og hører til. Skabende virke giver kun mening for så vidt som den understøtter dette.
- I samfund / organisationer, hvor magten, ledelsen tager de værdier der skabes – hvad enten det er penge, ideer eller andet – uden at dem, der skabte dem, synliggøres som skabere, der går skabende aktivitet i stå.
- Følelsen af fairness og dermed medarbejdernes solidaritet hænger nøje sammen med ledelsens respekt for og anerkendelse af sådanne former for ejerskab.