

Lederens modning trin for trin

Anders Amstrup, Erhvervspsykolog, Cand. psych., HD

Indholdsfortegnelse

Forord af Leif Pjetturson	3
Introduktion	5
1 Robert Kegans model om menneskets modning	5
Udviklingstrin 0, Symbiose	6
Udviklingstrin 1: Følelsesstyret.....	7
Udviklingstrin 2, Den lille kejser.....	8
Udviklingstrin 3, Det socialiserede selv.....	9
Udviklingstrin 4, Det selvforfattende selv.....	15
Udviklingstrin 5, Det postmoderne jeg.....	18
2 Ledelsesmæssig perspektivering af Robert Kegan	21
A. Bateson's metarefleksion	21
B. Pearce-Cronen's CMM-teori	28
C. Maturanas autopoietiske system – om at tale med hinanden.....	34

Forord af Leif Pjetturson

Mange ledere er handlings- og løsningsorienterede mennesker, der pr. natur har modvilje mod at vende blikket for meget indad. Det er imidlertid min erfaring med hundrede ledere, som jeg har coachet eller undervist på lederuddannelser i en årrække, at det er meget øjenåbnende og berigende, når de lærer at iagttage og blive bevidste om deres adfærdsmønstre, værdier samt de tanker og følelser, som de abonnerer på, som er kultur- og organisationsbestemte.

Det er præcis det, der er Anders Amstrups ærinde med denne artikel, hvor han særlig fokuserer på, hvordan vi kan blive klogere på os selv som mennesker og ledere ved hjælp af psykolog og Harvard professor Robert Kegans (f. 1947) model om menneskets modning. Denne model sammenstiller han i artiklens anden halvdel med kernebegreber og modeller kendt fra systemisk-konstruktionistisk teori.

Kegans model trækker på en lang forhistorie inde for psykologi og filosofi. Man kan se mange ligheder til udviklingspsykologien og livsalderspsykologien med kendte repræsentanter som Sigmund Freud og Erik H. Erikson. Filosofisk er der ligheder til Søren Kierkegaard, der betoner, at man som menneske skal lære at vælge og acceptere sig selv, som den man er og samtidig finde frem til en grundlæggende livsanskuelse, som man vil leve og dø for. Der er også ligheder til psykologen, amerikaneren og managementguruen Steven Coveys berømte bog *Syv gode vaner*, hvor han bl.a. pointerer, at man som menneske nedfælder en personlig livsmission.

Kegans fortjeneste er, at han sætter livsalderspsykologien ind i en systemisk-konstruktionistisk ramme, der er i overensstemmelse med det senmoderne samfunds konstante foranderlighed, både personligt og organisatorisk. Her er fx evnen til at navigere, lede og løbende skabe sin egen identitet meget afgørende kompetencer, hvad han understreger med det femte, "højeste" modningstrin, det postmoderne jeg. Her understreger han også evnen til, at man som menneske kan skifte mellem mange perspektiver og "se" mange sandheder. Tankevækkende er det derimod, at man ikke finder en egentlig etisk dimension i hans modningsmodel. På den måde lurer der en værdirelativisme i Kegans modningsmodel, at "alt er lige godt", hvad man ofte også har kritiseret den systemiske teori for. I modsætning hertil finder man fx hos Søren Kierkegaard i form af de to højeste stadier i hans udviklingsmodel nogle etisk/værdimæssige faktorer – etikeren og det højeste: det religiøse stadie.

Kegans model består af fem trin, som Anders Amstrup indgående og fint beskriver i sin artikel i forhold til, hvordan de enkelte trin manifesterer sig i forskellige aldre og situationer - og her også ærligt og åbent trækker på mange personlige erfaringer og eksempler.

For hvert af trinene drager han paralleller mellem det enkelte trins karakteristika og så det at være leder. Herigennem vil mange kunne genkende sig selv på godt og ondt som mennesker og leder, hvilket både kan være tankevækkende og bevidstgørende. Det er præcis her, der kan finde en læring sted, når man som menneske og leder spejler sig i det enkelte trin. På hvilke måder kan man genkende sig selv som menneske og leder i det enkelte modningstrin? Hvad virker godt? Hvad kan man med fordel arbejde med at eksperimentere med at ændre i forhold til, hvad man oplever som uhensigtsmæssig og med henblik på at finde frem til noget mere værdifuldt?

Anders Amstrup perspektiverer og sammenstiller efterfølgende Kegans modningsmodel ved hjælp af systempionéren Batesons fire refleksionsniveauer, med det systemiske kernebegreb selvskabelse (autopoiése), som kan kendetegne både mennesker og organisationer samt med Pearce og Cronens overordnede systemisk-konstruktionistiske kommunikationsmodel, der beskriver hvilke kræfter, der spiller ind og påvirker alle slags kommunikationssituationer (konteksten, kultur, det enkelte menneskes forforståelse, relationen mellem parterne mv.). Ved at skrue på og ændre disse kræfter kan man arbejde med at ændre uhensigtsmæssig kommunikation til mere ønskværdig kommunikation for alle parter.

Jeg vil her især hæfte mig ved evnen til at reflektere, som også går som en rød tråd gennem Anders artikel og de forskellige teoretiske nøgleord og perspektiver, som han gennemgår. Evnen til bevidst at kunne reflektere har fra starten af i 2003 været et afgørende kernebegreb i de mange systemisk-konstruktionistisk prægede lederuddannelser i Danmark, fra diplom til masterniveau. Vi taler i den forbindelse om at udvikle ledere til reflekterende praktikere, som er i stand til at reflektere over og se sig selv og andre udefra, som er i stand til at lytte til og se verden ud fra forskellige perspektiver, men som også er i stand til at frembringe foretrukne, ønskværdige verdener. Netop denne bevægelse ligger der en stor erkendelses- og innovationsværdi i, fordi det tvinger os løbende til at tænke verden forfra, til at forny os selv som personer og organisation, i respekt hvor vi kommer fra, hvor vi vil hen, og hvad der er værdifuldt. Også i den forstand er der inspiration at hente i Anders Amstrups artikel.

Leif Pjetursson

Maj, 2019

Introduktion

I denne artikel introduceres du til Robert Kegan udviklingspsykologiske tilgang til ledelse. Kegan fascinerer os ledere med optimisme og meningsfuldhed, fordi vi indser, at vi ikke er fastlåste; vi er derimod på en udviklingsrejse, hvor vi livet igennem løfter os selv.

På hvert udviklingstrin møder vi ledelsesmæssige udfordringer, og efterhånden som vi modnes og lærer at tackle udfordringer og kriser, bevæger vi os frem til det næste udviklingstrin.

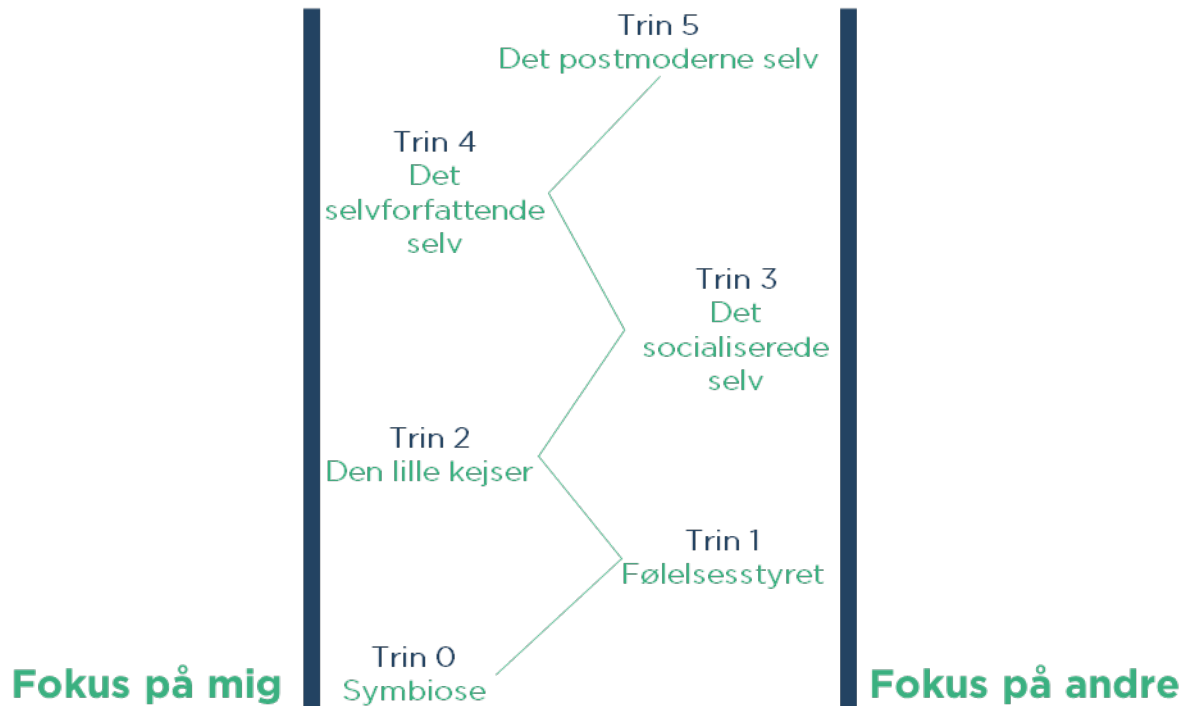
Kravene til ledere er blevet anderledes og større som konsekvens af globaliseringen og overgangen fra industri- til informationssamfund. Kegan identificerer meget præcist de nye krav til ledere, og han viser, hvad det er for nye personlige kompetencer, der behøves. Det er derfor "spot-on", når mange ledere netop ønsker at udvikle egne personlige ledelseskompetencer gennem lederuddannelser og coachingforløb.

Jeg syntes, at Kegan bliver endnu mere brugbar ved at blive sat i forhold til spændende teoretikere fra universet omkring den systemiske psykologi. Derfor runder jeg artiklen af med en ledelsesbaseret perspektivering af Kegan med inspiration fra Bateson, Pearce-Cronen og Maturana-Varela.

1 Robert Kegan's model om menneskets modning

Psykolog og Havard professor Robert Kegan udviklede "**De seks trin i social modning**", der beskriver normale menneskers personlig udvikling. Kegan's model tager udgangspunkt i den idé, at vi som mennesker skaber vores egen mening ud af virkeligheden. Efterhånden som vi vokser op og bliver ældre, skaber vi mening ud af virkeligheden på nye måder. Der findes ifølge Kegan bestemte udviklingstrin, der beskriver, hvordan vi som mennesker skaber mening på forskellig vis på forskellige stadier af vores liv.

Du kan sammenligne det med at genlæse en roman som 30-årig, som du første gang læste, da du var 15 år gammel: nu læser du bogen på en ny måde, og får noget andet ud af den, fordi du har flyttet dig til et andet og højere udviklingstrin. Tilsvarende vil du igen få noget nyt ud af samme bog, når du er 55 år gammel sammenlignet med, da du var 30. Det skyldes, at du modnes til nye udviklingstrin, hvor du observerer verden med nye øjne, og som resultat skaber du ny mening.



FIGUR: DE SEKS FASER I SOCIAL MODNING

Kegans model beskriver, hvordan man som menneske gennem hele livet udvikler sig og bevæger sig igennem seks udviklingstrin - fra udviklingstrin 0 til udviklingstrin 5. Ifølge Kegan svinger du som menneske gennem denne livsrejse som et pendul mellem to poler: Den **højre pol**, hvor du har **fokus på andre mennesker**, på fællesskabet og på andres behov, og **den venstre pol**, hvor du har fokus på dig selv og dine egne behov.

Udviklingstrin 0, Symbiose

Det første trin i Robert Kegans model kaldes **Udviklingstrin 0 eller Symbiose**. Den nyfødte baby har ikke megen erfaring med fællesskabet eller livet som sådan, i og med babyen har været i symbiose med sin mor i ni måneder. Når babyen lige er blevet født, blander den sig selv sammen med sin omverden - den er ikke i stand til at skelne mellem, hvad der er "mig selv", og hvad der er min omverden. På dette tidspunkt i livet styrer babyen så at sige ikke noget ved sig selv eller ved andre. Derimod styres babyen af sine reflekser og af det, den umiddelbart sanser. Den type reflekser, der styrer babyen, er for eksempel at gribe, søge, sutte, kravle, blinke. Babyen er ikke bevidst om at ville gribe, søge, sutte eller kravle, det er reflekserne, der styrer babyen. Reflekserne udløses på sin side af helt basale sansninger - for eksempel, at babyen mærker noget

i hånden og prøver at gribe og holde fast, mærker moderens brystvorte på sin kind og begynder at søge efter mad, får noget i sin mund og begynder at sutte for at få mad. Alt dette sker automatisk, uden at babyen er bevidst om, at "jeg eksisterer, og der er du".

Udviklingstrin 1: Følellesstyret

Det næste udviklingstrin i Kegans model kaldes **udviklingstrin 1 eller Følellesstyret**, og starter omkring barnets attende måned. Her bliver du ifølge Kegan gradvist i stand til at **skelne mellem dig selv og andre**, "mig, og det, der er omkring mig", og i stand til **selv at styre dine reflekser**. Til gengæld **styres du nu af dine impulser og følelser**. I stedet for blot at sanse noget, der derpå udløser en refleks, siger Kegan, at barnet nu er i stand til at holde et billede af det, der er derude, i sin bevidsthed. Men på dette udviklingstrin kan barnet stadig kun holde **ét billede ad gangen i sin bevidsthed**. Det betyder, at barnets perspektiv ikke kan blive særlig nuanceret. Det er her, at udtrykket "ude af syne, ude af sind" giver mening: når barnet ikke længere ser den ting, det kigger på, så findes tingen ikke længere. Barnet er også kun i stand til at have én følelse ad gangen, og derfor bliver barnets adfærd også impulsiv. Den følelse, som barnet har i forhold til det ene billede, der er i barnets bevidsthed, fylder alt. Det, barnet vil have, det vil det have NU, for der er ikke andet i barnets bevidsthed.

Kegan siger, at barnet på dette udviklingstrin kan genkende sine forældre. Dog ikke som mennesker i sig selv, men derimod som personer, der er vigtige, fordi de kan give barnet mad og tryghed, osv. En forælder kan derfor føle sig genkendt af sit barn på dette tidspunkt. Men barnet genkender ikke sin forælder på forældrens egne betingelser, som et menneske med egne værdier og behov osv. - barnet genkender sin forælder som en kilde til mad og tryghed.

På dette udviklingstrin etableres også noget, der kan sammenlignes med begyndelsen til lejlighedsvis dårligt selvværd. Barnet opdager selv, at det er fuldstændig afhængig af andre, og ikke kan noget selv. Når barnet prøver at gøre noget selv, kan det for eksempel ikke rykke sig op af den lille stol, det sidder i, eller falder, hvis det prøver at gå. Barnets oplevelse af, at det ikke er i stand til noget selv: "De store derude kan det hele, jeg er fuldstændig afhængig af dem", kan lægge kimen til lejlighedsvis dårligt selvværd. Det banker på, når vi som voksne ind imellem oplever, at negative tanker om os selv pludselig dukker op i vores bevidsthed (måske udløst af en begivenhed eller måske bare, fordi vi er helt alene, og fjernsynet ikke er tændt): "Hvor er du dårlig. Det du gjorde i dag, hvor var du bare til grin i andres øjne. Du er ikke noget værd, andre griner af dig og tænker dårligt om dig". Kimen til disse tanker, følelsen af dårligt selvværd, er altså lagt her,

i den tidlige barndom. Denne følelse er slet ikke ualmindelig. Det er en almenmenneskelig følelse, som alle mennesker kan have ind imellem. Det er ikke noget, du skal være bange for i forhold til dine egne børn, og du skal ej heller tro, du er speciel, hvis du ind imellem selv tænker, "jeg kan ikke - jeg dur ikke - andre må være skuffede". Så er du bare helt normal.

Heldigvis begynder barnet hen ad vejen selv at kunne gøre noget selv: for eksempel binde sine snørebånd, skrive bogstaver i en bog i skolen, følge sin søster i skole, osv. Barnet opdager samtidig, at det selv kan tage initiativ til noget, kan være en "agent", der sætter ting i gang, for eksempel at sparke til en fodbold, så bolden ryger i mål. Barnet opdager dermed, at "jeg er faktisk en handlingens agent her i verden - jeg er OK". Dermed bevæger barnet sig hen imod det følgende udviklingstrin i modellen.

Udviklingstrin 2, Den lille kejser

Udviklingstrin 2 kaldes **Den lille kejser** og starter i fem til syv års alderen. Du ved, at dit barn er nået til udviklingstrin 2, når det kommer hjem fra skole og siger: "Mor, hvorfor skal man have matematik, man kan jo ikke bruge det til noget som helst". Eller: "Far, hvorfor skal jeg være hjemme kl. 22.30 om aftenen, er du klar over, at du ødelægger de bedste år af mit liv (jeg er 10 år)". På udviklingstrin 2 er du ifølge Kegan ikke længere styret af dine impulser - du **styrer nu selv dine impulser**. Til gengæld er du **styret af dine behov**. Det vil sige, at barnet på dette tidspunkt sagtens kan se ud på den sociale verden og på menneskerne derude. Men barnet ser på menneskerne derude i den sociale verden gennem et tykt klistret filter af sine egne behov og ønsker. For eksempel kan et barn på 10 eller 8 år sagtens have dårlig samvittighed. Barnet har dog egentlig ikke dårlig samvittighed, fordi barnet har gjort noget, som strider imod dets egne værdier, eller fordi barnet er i stand til at leve sig ind i et andet menneske, som det har gjort ondt. Barnet på udviklingstrin 2 har derimod dårlig samvittighed, fordi det er bange for at blive opdaget og bange for, hvad straffen bliver. Det er altså af så at sige egoistiske grunde, at barnet får dårlig samvittighed.

På dette udviklingstrin er du generelt set **selvsikker og har et godt overblik** over din verden – simpelthen fordi verden ikke er særlig indviklet på dette tidspunkt. Barnet kan for eksempel sige til en anden person: "Se, her er mit værelse, her er mit LEGO, her er min racerbane, og her har jeg et hemmeligt rum, som du gerne må se". Barnet kan også sige: "Se, her er min skole, her er vejen til skole, her spiller vi fodbold, og her er en smutvej, vi kan cykle ad". Dette udgør altså barnets verden, som vi nu har fået et overblik over – og fordi der ikke er så forfærdelig meget i barnets verden, som det skal skabe et overblik over, føler barnet sig også ganske sikkert. Ind imellem kan man undre sig over, at et barn på dette alderstrin kan forekomme så

selvsikker og nærmest skråsikker, men det er ikke overraskende i og med, at der på dette tidspunkt ikke er så meget for barnet at holde styr på.

Udviklingstrin 3, Det socialiserede selv

Gennem ungdommen, hvor den større verden langsomt åbenbarer sig for barnet, begynder verden pludselig at blive mere kompliceret. Barnet udvikler sig på dette tidspunkt fra udviklingstrin 2 til **udviklingstrin 3, Det socialiserede selv**. På dette udviklingstrin er det ifølge Kegan **det sociale felt med grupper og andre mennesker, der styrer dig**. Til gengæld **styrer du nu selv dine behov**, som jo tidligere styrede dig. Når du når udviklingstrin 3, er du voksen: du kan nu have en moden relation til andre mennesker, hvor du så at sige har den anden person inden i dig: du kan føle, hvad den anden person føler, og du kan tænke, hvad den anden person tænker. Du ser endvidere ikke længere andre mennesker udelukkende som midler til at nå dine mål. Du oplever samtidig, at **dit selv bliver mere konverserende, mere samtalende**: du får en slags indre stemmer, der taler med hinanden inden i dig. Disse indre stemmer har en psykologisk funktion, nemlig at du, ved hjælp af disse indre samtaler med dig selv, får mulighed for at udøve selvkontrol og tilpasse dig gruppen.

På dette udviklingstrin opdager du, hvor **komplikeret verden** er: "Verden er stor, og hvad skal du egentlig i denne verden, hvad vil verden med dig, hvordan opnår du en rolle, du er glad for, i samfundet?". Du opdager også, at du er meget **afhængig af relationer** til andre mennesker. Det gælder på dette udviklingstrin ikke blot om at have ret, men om at få ret - og det kan være to helt forskellige ting. Du bliver naturligt mere ydmyg, end du var, da du var *Den lille kejser*. Du opdager nemlig, hvor lille du er i den store verden. Det begynder at være vigtigt for dig, hvad andre mennesker tænker om dig, og om de kan lide dig. Du bliver typen, der med stolthed i dit cv skriver: "Vellidt".

Tillige bliver du ind imellem – med et lidt negativt ladet ord - **konfliktsky**. Et eller andet sted er du hele tiden på vagt overfor og bange for, at andre eller du selv skal tabe agtelse og selvværd i forhold til gruppen. Din konfliktskyhed kommer derfor til at fylde meget i dig: du får for eksempel tendens til "mumle kommunikation", når en konflikt opstår, hvor du ikke helt får sagt, hvad du mener, men mumler det mellem linjerne. Du kan måske efterfølgende bilde dig selv ind, at du fik sagt din mening i situationen – men der var ikke rigtig nogen andre af de tilstedeværende, der kunne høre det. Årsagen er egentlig ikke, at du mangler mod eller styrke. Forestil dig i stedet, at din bevidsthed er et fysisk rum, hvor 95% af din bevidsthed er allokeret til at kunne registrere - med nogle store antenner og radarer - hvad andre mennesker tænker, føler og

mener, hvad andre har af holdninger, hvad andre mener om dig, og om andre kan lide dig. Til gengæld er de sidste kun 5% af din bevidsthed sat af til, hvad du mener, hvad du synes, og hvad dine holdninger er. Det giver altså en **ubalance i din perception af verden**, du bliver alt for god til at registrere andre menneskers tanker, følelser og holdninger, og for dårlig til at være i kontakt med dine egne holdninger, tanker og meninger. Forestil dig, at du kravler afsted i ørkenen i Sahara. Solen bager ned på dig, og du er ved at dø af tørst. Pludselig er du så heldig, at en helikopter tilfældigvis lander ved siden af dig. Ud ad helikopteren stiger et antal turister, der skal ud og se på ørkenen, mens de drikker cola med sugerør. En af turisterne siger til dig: "Ved du hvad, tag en tår af min cola", og rækker den til dig. Din naturlige reaktion på dette udviklingstrin i modellen vil være: "Er du sikker på, du har nok?" Eller: "Tag nu lige selv en tår først...". At dette er din naturlige reaktion, viser blot, at du har en ubalance i din perception af verden. En ubalance, der gør, at din adfærd bliver konfliktsky, selvom du hverken mangler mod eller styrke.

Det er ikke relevant at se den konfliktsky adfærd på udviklingstrin 3 som et muligt udtryk for lavt selvværd. Det handler tværtimod om den særlige måde, du skaber mening på dette udviklingstrin - ved at **se på alt gennem andres øjne og andres følelser** inklusiv dig selv. Når du prøver at få mening ud af dig selv, gør du det på samme måde, ved at se på dig selv gennem andres øjne og med andres følelser. Hvilket ikke levner særlig meget plads til dig selv. Så dit selvværd er fint nok; du er bare ikke så god til at betragte din omverden faktisk og fra dit eget perspektiv. Din perception forurenes af det sociale felt. Da du i din udvikling kom fra Den lille kejser (trin 2) til Det socialiserede selv (trin 3), da var det godt, at det sociale felt overtog dig. Det var nødvendigt for, at du kunne blive et menneske med samarbejdsevner og gode relationer til andre. Det er ikke alle mennesker, der udvikler sig videre, og de bliver stående på trin 3.

Med alt dette i baghovedet, kan man så sige, at det er fedt at være leder på dette udviklingstrin i Kegans model? Nej, ikke altid, fordi du vil ofte opleve **krydspres mellem dine medarbejdere og din egen leder**. Et krydspres, der samtidig føles voldsomt, fordi du som leder ikke er i stand til at stille krav, sætte grænser og kommunikere klart om dine behov til dine medarbejdere og din egen leder. Du vil samtidig opleve et **krydspres ud til de ledere, der er på linje med dig selv**. Det vil synes, som om de andre ledere æder sig ind på dit domæne, uden du får sagt stop og får sat foden ned. Du er dermed udsat for et krydspres nedefra, oppefra og fra siden, og vil derfor kunne opleve dit arbejdsliv som leder som meget stressende. For at håndtere disse krydspres på en konstruktiv måde er det selvfølgelig vigtigt, at du som leder kommer videre i din udviklingsproces og personlige modning. At blive udnævnt som leder, mens du befinder dig på dette

udviklingstrin, vil heldigvis typisk igangsætte en personlig udviklingsproces hen imod det næste udviklingstrin i modellen.

En vigtig tilføjelse er, at du som leder på udviklingstrin 3 simpelthen bruger for meget af din tid og opmærksomhed på ikke at ville såre andre. Når du endelig udtrykker dine egne behov, kommer det typisk til at lyde **skingert og måske endda aggressivt**. Ifølge modellen skyldes dette, at det på dette udviklingstrin vil være meget **svært for dig at rumme to sider af den samme følelse på samme tid**. Du kan sagtens, i en given konflikt med en anden person, føle den anden persons behov, forstå hvorfor det er vigtigt at tage hensyn til personen og fornemme, at du må gå forsigtigt frem i situationen. Men du er ikke i stand til på samme tid at rumme dine egne behov, og hvad du egentlig gerne vil. Du skifter mellem den ene og den anden side, således at når du endelig tænker: "Nej, nu er jeg altså nødt til at udtrykke mit eget behov", så vender du fuldstændig på en tallerken. Fra kun at tænke på den anden persons ønsker og behov går du til lige pludselig kun at tænke på dig selv og dine egne behov. Dette betyder, at når du udtrykker dig selv og dine egne behov, kommer det til at lyde skingert og aggressivt, nærmest som en dårlig udgave af *Den lille kejser* fra udviklingstrin 2. Hvilket jo egentlig slet ikke ligger til din natur. Et andet eksempel fra dagligdagen er en person, der befinder sig på udviklingstrin 3, som vil klage over en mangelfuld vare og derfor henvender sig i butikken, hvor varen blev købt. Personen kan blive så nervøs over at skulle tale med den ansatte i butikken om sin klage, der jo indebærer en konflikt, at personen lige pludselig kun er i stand til at se sagen fra sin egen synsvinkel. Personen kan nemlig ikke holde to sider af en følelse i sin bevidsthed på samme tid. Personen kommer derfor til at lyde voldsomt vred over for den stakkels ansatte i butikken, fordi personen er bange for ikke at blive taget alvorligt.

Dette ubehag med at håndtere konflikter ved at tale voksent og roligt med den anden. Det kan også føre til brug af "skyttegravskrig". I stedet for at tale roligt med den anden part om vores uenighed, så kan trin 3 personen vælge at samle nogle få mennesker omkring sig, som er de trygge og gode mennesker. Vi holder sammen og er enige med hinanden om, at den anden part i konflikten er ond. På denne måde oplever trin 3 personen at få lov til at give udtryk for sine synspunkter og sin uenighed med den anden part. Det er bare ikke de rigtige personer, der bliver talt med. På trin 3 kan du endda komme derud i en konflikt, hvor du til sidst lyder særdeles "macho", fordi du eksempelvis kan sige, "at nogle gange er man bare nødt til at sige cut-the-crap; ham vil jeg ikke have noget at gøre med fremover". Det er jo stadig en flugt væk fra den anden part, og der har typisk stadig ikke fundet en voksen og rolig samtale sted mellem de to mennesker. Det lyder måske "macho" at sige "cut the crap", men reelt er det en flugt fra noget vigtigt i dig selv - det er en

forsvarsmekanisme. Nærmere betegnet er der tale om den forsvarsmekanisme, der hedder splitting, hvor det, der gør personen usikker, fraspaltes, og nu findes det ikke længere; som barnet der holder sig for øjnene, og nu er du væk som ved magi. Det er ikke ualmindeligt, at en ellers nem og omgængelig person på udviklingstrin 3 under pres kan reagere med sådanne forsvarsmekanismer. Forsvarsmekanismer, der ellers normalt forbindes med mennesker, som lider af "borderline" personlighedsforstyrrelse. Du kan næsten sige, at den pressede niveau 3 person i en oplevet konflikt bliver ramt af en midlertidig personlighedsforstyrrelse med al den "støj" i de sociale relationer, det fører med sig.

Alt i alt er det vigtigt som menneske, og ikke mindst som leder, at bevæge sig videre fra udviklingstrin 3 mod udviklingstrin 4, i og med, at udviklingstrin 3 for en leder ikke er et konstruktivt og hensigtsmæssigt udviklingstrin at befinde sig på.

Vejen til udviklingstrin 4 er at **lære sig selv at kende på godt og ondt**: "Hvad er mine stærke sider, hvad er mine svage sider?". At du **accepterer dig selv som den, du er**, er ekstremt vigtigt – og også sværere end man måske lige skulle tro. Her vil jeg bruge et eksempel fra mit eget liv. Da jeg selv var ung leder, omkring 28 år, mente jeg (ligesom andre yngre ledere indimellem mener), at jeg var "Guds gave til dansk erhvervsliv" - en virkelig god leder. Min allerførste medarbejder Marie prøvede engang at hentyde over for mig, at der fandtes noget, der hed lederkurser. Jeg kan stadigvæk huske, at min reaktion var at tale højere og højere og højere, indtil hun forstod, at det skulle vi altså ikke tale mere om. Årsagen til, at jeg stadig husker oplevelsen så mange år efter, er naturligvis, at oplevelsen dengang var angstprovokerende. Personen konfronterede mig indirekte med mit reelle billede, mens jeg havde et ønskebillede af mit selv, som jeg troede var mit reelle billede. Jeg var på det tidspunkt ikke klar til at acceptere mig selv, som den jeg virkelig var. Problemet er dog, at når man ikke vil acceptere sig selv som den man i virkeligheden er, inklusiv fejl og mangler, er der noget inden i én selv, der krampagtigt holder fast, således at man ikke udvikles, men bliver, hvor man er. Derfor er man nødt til at acceptere sig selv, som den man er, inklusiv de fejl og mangler man måtte have. Når man først er nået dertil, at man tør og har modet til at acceptere sig selv, som den, man er, er der derimod noget inden i én selv, der giver slip. Vejen er nu åben for at udvikle sig og langsomt blive den person, man gerne vil være – potentialet kan komme i spil. Det er derfor meget vigtigt for din personlige udvikling og modning, at du er i stand til at acceptere dig selv, som den, du er. Men det er også virkelig svært.

Vejen til udviklingstrin 4 er endvidere at **lære at holde af sig selv** (tidligere brugte man udtrykket "elske sig selv", men vi har sænket barren lidt, også fordi nogen mennesker finder det svært at bruge udtrykket). Det kan dog også være svært for nogen mennesker at give udtryk for, at de holder af sig selv. Men du er som leder nødt til kunne holde af dig selv, hvilket også inkluderer, at du indimellem gør nogle gode ting for dig selv. Dette kan være en eventuel øvelse for dig: Overvej, hvad du gør, når du skal være god ved dig selv?

Endelig er vejen til udviklingstrin 4 at **lære dine egne værdier at kende**. Når du kender og er bevidst om dine egne værdier, bliver de i højere grad en del af dig og en del af dit selv. Dine værdier bliver noget, du kan støtte dig op ad i livets stormvejr, og når du befinder dig i et dilemma. Dine værdier giver dig sikkerhed.

Hvis du er på trin 3, når du bliver leder, så gælder det om at du kommer i gang med at udvikle dig videre op imod trin 4. Udviklingen vil ofte begynde af sig selv, fordi du bliver konfronteret med så tilpas mange ubehageligheder som trin 3 leder. Du vil rigtig ofte døje med konfliktskyhed, være låst i krydspres mellem forskellige menneskers forventninger til dig, føle du ikke slår til, fordi du ikke kommunikerer rettidigt og tydeligt. Du kan ikke sige "nej", og du skal måske leve med at dine medarbejdere indirekte giver udtryk for, at du er vag og mangler gennemslagskraft, og der popper selvudnævne ledere op blandt dine medarbejdere, der vil have din position, fordi de oplever, at du omgiver dig selv med et ledelsestomrum. Derfor er det ikke rart at være trin 3 leder.

Jeg har brugt ekstra megen plads på at beskrive trin 3 lederen, og det er, fordi rigtig mange ledere er på livets lange rejse fra trin 3 op imod trin 4 - Det selvforfattende Selv. Som supplement til det, jeg allerede har beskrevet omkring, hvad gør du for at komme videre, vil jeg tilføje fire forhold jeg har opdaget.

For det første mener jeg, at du skal blive bedre til at lytte til dig selv. Det er naturligvis guld værd at kunne drøfte med andre og derigennem få ny inspiration og sikkerhed. Problemet er, at når du er på trin 3, så er din trang til at brainstorme med andre alt for stor. Prøv også at undlade at involvere andre i en problemstilling, og prøv så at gå med den helt selv, indtil dit eget svar begynder at formes inden i dig. Når du er på trin 3, så har du virkelig ikke lyst til at gå med problemstillingen inde i dig. Er du i konflikt med en anden person, så må du gerne drøfte sagen med denne person, men det er alle dine "rådgivere", som du skal prøve at undvære. Det er så fristende at drøfte sagen med andre, og så slutter de andre af med at sige "nu føler du efter helt inde i dig selv, og så foretager du det valg, der føles rigtigst". Problemet er, at det du

mærker inde i dig selv i den situation, det er ikke dig selv. Det er det sociale felt, du mærker - og lettelsen. Lettelsen over ikke selv at skulle foretage valget. Så du valgte den nemme løsning og kastede ansvaret fra dig, fordi det var ubærligt. Så øvelsen er; begynd at arbejde med nogle problemstillinger, som du udholder at holde i dig selv, indtil du har besluttet dig - også selvom du føler dig ensom og rådvild. Mange siger, at de gerne vil finde sig selv, men det er svært at finde sig selv, hvis alle beslutninger skal drøftes med andre. Prøv at tage nogle beslutninger alene, hvis du gerne vil finde dig selv. Især eksistentielle valg, hvor du oplever en risiko omkring konsekvenserne for dine relationer til andre mennesker, er velegnede. Du kommer til at opleve en ensomhed, usikkerhed og ikke mindst en angst for konsekvenserne, men hvis du ikke kan leve med det, så bliver det svært for dig at finde dig selv, og du ender med at blive på trin 3. Du mister tilmed noget af din autenticitet, fordi folk kan ikke stole på dig og ved ikke, hvilken udgave af dig selv du er i dag, hvis du altid skal samtale dine egne beslutninger på plads med andre. Der mangler en kerne - der mangler dig.

Mit andet gode råd er, at du ikke skal være bange for andre, som du er på vej hen til for at konfrontere, om en konflikt I har. Forestil dig at du oplever, at en anden har gjort noget forkert over for dig, og nu går du hen til personen for at fortælle ham det, og at han skal stoppe. Først syntes du, det var en god idé, men på vejen hen til den anden bliver du mere og mere usikker. Dine ben sejler lidt, og du kan mærke den andens vrede reaktion. Min pointe er, at det slet ikke er den andens vrede, du kan mærke. Det er derimod din egen vrede, du mærker, men fordi du er uvant med at være vred og give udtryk for din vrede, så kan du ikke genkende den. Du er uvant med at konfrontere en anden part med din vrede, og derfor kan din egen vrede gøre dig usikker, når du mærker den indeni. Min pointe er, at du ikke skal blive bange for den anden, når du er på vej til en konfrontation; nej, det er snarere den anden, der skal være bange for dig. Dette sagt med kærlighed, fordi det er jo ikke meningen, at vi skal gøre hinanden bange. Min pointe er, at du er meget stærkere, end du selv tror, så du skal egentlig bare turde tage chancen og være åben og ærlig, når du taler med andre - og så er du på vej mod trin 4.

For det tredje, så kan du spørge dig selv, om du lige nu handler for at nå et attraktivt mål eller for at undgå ubehag. Det er handlinger mod et mål, som er konstruktive for dig, og som giver dig handlekraft. Handlinger væk fra ubehag er en flugt væk fra situationen, så du distancerer dig og træder ud af den relation, hvori problemet skulle løses; som eksempelvis en vanskelig samtale. Så lad ikke følelsen af ubehag styrer handlingerne i dit lederskab; enten låser du dig selv yderligere fast i krydspres eller du "misser" måske en stor mulighed.

Det fjerde du kan være opmærksom på, det er begrebet "negativ formåen", som du netop kan anvende, når du oplever at følelsen af ubehag presser dig til at handle defensivt. Negativ formåen vil sige at du undlader at handle og undlader at træffe en beslutning forhastet. Du giver dig selv lov til at vente. Men den kræver, at du kan rumme usikkerheden og tvivlen i venteperioden. I venteperioden afventer du, at situationen arbejder i dig, om jeg så må sige, og efter en tid begynder dit eget svar at dukke op.

Udviklingstrin 4, Det selvforfattende selv

Udviklingstrin 4 kaldes det selvforfattende selv. På dette udviklingstrin lader du dig ikke længere styre af det sociale felt og gruppen. Tværtimod, **du kan nu styre det sociale felt og gruppen.** På udviklingstrin 4 er det **din identitet, der styrer dig.** Du har ifølge Kegan på dette tidspunkt et stærkt sæt af værdier, som virkelig er dine værdier. Nu kan du observere og føle med andre mennesker, men du kan gøre dette udefra, så du ikke bliver opslugt og handlingslammet af konfliktskyhed. Du kan nu **rumme begge sider af en følelse samtidig**, så du ikke, som på det tidligere udviklingstrin, er nødt til at skifte mellem fuldstændig at se situationen fra den anden side og fuldstændig at se situationen fra din egen, så du enten blev handlingslammet eller handlede skingert, selvisk, aggressivt. Man kan sige, at du nu **ejer dig selv**, i stedet for at forskellige dele af dig ejes af de forskellige kontekster, du indgår i. Du er ikke længere en kameæleon, du bliver dig. Du har taget noget med dig fra din livsrejse, en **kerne inden i dig, der er konstant, også i skiftende kontekster.**

Du kan være **medlem af en gruppe uden at blive opslugt eller være afhængig af den.** Du er blevet bedre til at håndtere konflikter, fordi du ikke længere er afhængig af andre for at bibeholde dit selvværd. Derfor kan du bedre lytte til, hvad det egentlig er, andre personer siger, når der opstår uenighed mellem jer, uden at du bliver nervøs og bange. Du kan også meget bedre, som reaktion på den andens mening, sige hvad du mener, frem for som tidligere at blive nervøs og sige noget mellem linjerne for eventuelt at ende med at blive aggressiv eller konfliktsky og løbe din vej. Du kan bedre konfrontere og tale med andre personer om situationen på en voksen og moden måde, også når der opstår uenighed og konflikt mellem jer. Du behøver ikke sætte dig selv eller andre personer i en offerrolle, hvor det bliver nogens skyld. Du har nu styrken til at træde uden for dig selv, og betragte situationen udefra. Du har ligeledes styrken til at påvirke og ændre situationen. Det er derfor, at du på dette udviklingstrin 4 beskrives som **dit eget livs forfatter** - det selvforfattende selv. Er andre mennesker uenige med dig, så opfatter du det ikke straks som en konflikt, som du kunne være tilbøjelig til på trin 3. Når andre er uenige med dig, så vil du gerne diskutere

sagen med dem, og du finder det naturligt at fortælle dem, hvad du mener om sagen. Dette er konstruktivt, bortset fra når din samtalepartner er på trin 3, fordi han kan nemlig blive bange for dig, og opleve det som en konflikt, når du fortæller din mening. Derfor er det vigtigt, at du tænker over, at alle andre ikke er på trin 4 ligesom du. Når du glemmer dette, så kan du blive voldsomt overasket, når et andet menneske pludselig bliver ked af det, vred og/eller forlader dig. Det andet menneske på trin 3 har måske opfattet dig som dominerende, og er måske endda meget bange for dig, mens du på din side har betragtet jeres samarbejde som ligeværdigt og konstruktivt.

På udviklingstrin 4 er det vigtigere for dig, at du er **respekteret**, end at du er vellidt. Det falder dig samtidig naturligt at være leder, fordi du har tendens til, ubevidst eller implicit, at tænke på dig selv som en **institution**. Du søger efter at implementere dig selv som en institution i de sociale sammenhænge, du indgår i. Det kan dog på den anden side også være din begrænsning på udviklingstrin 4, at du lader dig styre af din identitet og dit syn på dig selv som institution, fordi du kan blive meget firkantet. Du kan tværtimod have behov for at være mere rummelig og for i højere grad kunne se tingene som værende mere komplekse. Netop dette emne handler det næste udviklingstrin i modellen om.

Hvor trin 3 lederen er sensitiv i forhold til andre mennesker og sin omverden, så er trin 4 lederen typisk mindre sensitiv. Jeg havde engang en chef, der udtalte om en person, at personen skulle ledes, som man træner en schæferhund, med 50% kærlighed og 50% konsekvens. Det med de 50% konsekvens var min chef temmelig træt af, fordi han oplevede, at den eneste kommunikationsform, personen forstod, var skældud, der blev råbt. Måske min tidligere chef skar det lige lovligt meget ud i pap, men der er en pointe i, at trin 4 ledere ofte ikke hører budskabet, hvis det bliver sagt indfølelse og mellem linjerne. Der skal ofte en markant udtryksform til, før end trin 4 lederen hører, at der bliver sagt noget andet, end det han selv mener i forvejen. Derfor kræver det også at en trin 3 og en trin 4 leder virkelig kender hinanden rigtig godt, hvis de skal kunne samarbejde konstruktivt med hinanden. Trin 3 lederen vil kunne opleve den anden som egoistisk, skræmmende og pressende, mens trin 4 lederen vil kunne opleve den anden som uærlig, lukket og styret af følelser og forsvarsmekanismer.

Nedenfor vil jeg beskrive nogle af de typiske udfordringer, du kan løbe ind i som trin 4 leder.

- **Konflikt med andre trin 4 ledere.** I er begge helt sikre på jeres autoritet og på, at jeres verdensbillede er retvisende, og derfor kan det give et ordentligt brag, når I støder sammen i en uoverensstemmelse.
- **Hvis din chef er trin 3 leder.** Hvis du selv er en meget afklaret autoritet med et behov for, at man taler direkte til hinanden, og uden omsvøb, så kan du få det svært, hvis din leder er trin 3 leder. Din oplevelse vil være, at han ikke er ærlig over for dig, og at han er manipulerende.
- **Trin 3 kolleger og medarbejdere.** Som allerede beskrevet så risikerer du at støde disse mennesker fra dig, fordi de bliver bange for dig og opfatter dig som dominerende. De kan også vælge at konkurrere med dig, men de gør det i det skjulte, så du først ved det, når det er for sent.
- **Hvis andre handler imod dine værdier.** Da du netop er styret af dine værdier, så kan du reagere meget voldsomt, når nogen bryder dine værdier. Du kan mangle rummelighed i forhold til mennesker med andre værdier end dine egne.
- **Slendrian eller manglende ansvarstagen.** Oplever du, at nogen ikke løser en opgave godt nok eller ikke udviser tilstrækkeligt ansvar og engagement, så kan du direkte forarges og blive meget vred.
- **Ærlighed.** Du er selv meget ærlig, hvilket kommer til udtryk i form af din direkte og klare kommunikation. Du har brug for at andre også er ærlige over for dig, og at de altid giver dig hele sandheden. Hvis du oplever, at andre ikke er ærlige over for dig, så bliver du enten vred eller usikker eller begge dele på samme tid. Det, de ikke fortæller dig, konstruerer du selv i dit hoved, og det er som regel noget ubehageligt. De, der ikke er ærlige over for dig, er typisk trin 3 personer, som pakker budskabet ind, taler mellem linjerne eller nøjes med at fortælle det positive, fordi de er konfliktsky. Disse mennesker opfatter ikke sig selv som uærlige, men sammenlignet med dig, så kan man jo godt sige at de er uærlige. Disse mennesker vil opfatte sig selv som venlige mennesker, som forsøger at kommunikere taktfuldt og hensynstagende, og derfor er de ikke lige så direkte som dig.
- **Taler ned til dig.** Man skal ikke tale ned til dig, så tænder du af. Du er jo en autoritet, du er en institution, og for dig er det nærmest en slags "samfundsskadelig virksomhed" at tale ned til dig. Så det kan du ikke acceptere.
- **Ensom.** Som regel tænker du ikke på dig selv som ensom, men du risikerer at blive ensom, fordi du et eller andet sted er selvtilstrækkelig. Det at åbne sig op for andre mennesker, med den sårbarhed der følger med, det passer ikke helt ind i dit billede af dig selv som en autoritet og en institution.

- **Firkantet feedback.** Når du ind imellem har brug for at give nogen feedback, så bliver den ofte afgivet for hårdt. Det skyldes 1) at du tror, at andre foretrækker samme direkte kommunikationsform, som du selv og 2) at du tror, at din rolle er at rette andre menneskers fejl, som var du en omvarende facilitator.
- **Andre behøver ikke at kunne lide mig.** Fint nok, at du er uafhængig, men din styrke er også din akilleshæl, fordi du mangler sårbarheden, der gør dig menneskelig set med andres øjne.
- **Hvorfor skal andre bestemme over mig, når jeg har ret?** Rigtig nok, men nogen gange er du altså bare nødt til at være lidt fleksibel og ikke så krakilsk stædig.

Mit bedste råd til dig på trin 4 er at turde stole på andre mennesker, også selvom det ind imellem fører til noget, der ligner kaos. For det andet skal du interessere dig for at tale med andre mennesker og lytte oprigtigt til dem. Hvor trin 3 ledere skal blive bedre til selv at træffe beslutninger, så er trin 4 lederen næsten for beslutningsdygtig. Du kan med fordel tale om en sag med andre, med det formål at blive bedre til at anlægge andre menneskers perspektiv. Især skal du blive bedre til anlægge trin 3 menneskers perspektiv, så du bliver bedre til at forstå, det der bliver sagt mellem linjerne.

Mit sidste råd er, at du skal reflektere meget over de "øretæver" du løber ind i, fordi det vil ske, når du har trådt trin 3 mennesker tilpas meget over tærerne og uden, at du selv er klar over det. Du regner jo med, at andre mennesker er ærlige, og ligefrem som du selv, og derfor kommer det som et chok, når en eller flere personer pludselig bryder forbindelsen til dig 100%, uden at give dig en chance for at forklare dig eller for at forbedre dig. Hvis sådanne situationer får dig til at reflektere over dig selv, og din måde at være på sammen med andre, så kan det være, at du har startet rejsen mod trin 5 - Det postmoderne selv.

Udviklingstrin 5, Det postmoderne selv

De fleste voksne mennesker befinder sig på udviklingstrin 3, Det socialiserede selv, mens nogle få voksne mennesker forbliver på Den lille kejsers udviklingstrin. Færre mennesker befinder sig på udviklingstrin 4, Det selvforfattende selv, selvom der dog er en del mennesker, der er på vej mod dette udviklingstrin. Livets lange rejse er for rigtig mange mennesker, at befinde sig et sted mellem trin 3 og trin 4 på vej til at finde sig selv og den ro og det overblik, som følger med. Det udviklingstrin, færrest mennesker er nået til, er **udviklingstrin 5, Det postmoderne selv.** Paradoksalt nok, så kan livet i den moderne globaliserede verden godt se ud som om, at vi alle sammen er nødt til at befinde os på trin 5 for at være velfungerende og i

balance. Men kun en brøkdel er på trin 5, så måske er det ikke så mærkeligt, at mange mennesker døjer med psykiske udfordringer.

Aktuelt har Kegan sammen med bl.a. Lisa Lahey beskrevet overgangen fra industrisamfund til informations-samfund i en global verden. De fremfører den interessante pointe, at i industrisamfundet var den ideelle medarbejder ofte på trin 3 (Det socialiserede selv) og den ideelle leder var ofte på trin 4 (Det selvforfattende selv). Men den øgede kompleksitet, behov for selvledende medarbejdere og hurtige forandringer har medført, at den ideelle medarbejder i dag ofte er på trin 4 (Det selvforfattende selv) og den ideelle leder er til gengæld ofte på trin 5 (Det postmoderne selv). Holder dette stik, så syntes jeg både, at det stiller udvidede krav til lederes lederuddannelse og personlige udvikling, og samtidig kaster det måske lys over de store udfordringer med arbejdsrelateret stress, som vi har oplevet de seneste år.

På udviklingstrin 5 siger modellen, at **du styrer din identitet**. Der er ikke noget, der på dette tidspunkt styrer dig. Det betyder, at det nu er **dit selv, der styrer din organisation**, hvor dit selv og organisationen før var to sider af samme sag. Dit selv var organisationen, dit selv var institutionen, du var institutionen, institutionen var dig. På dette tidspunkt er du så at sige øverst i rækkefølgen: det er dit selv, der rent faktisk styrer organisationen. Det medfører, at hvor du tidligere følte dig nødsaget til at gennemtvinge og implementere bestemte ting - fordi du var overbevist om, at det var vigtigt og det rigtige, det var dine værdier og de rigtige værdier - behøver du nu ikke længere automatisk at gøre dette. Du har bevæget dig derop, hvor du kan betragte dine værdier, din rolle og din identitet oppefra og reflektere over dem. Du har samtidig bevæget dig lidt ud af din egen rolle og den sikkerhed, der lå i de værdier, du havde i den rolle. Dette gør dig **mindre subjektiv** som menneske. Samtidig bliver det, du ser, mere klart, stærkere, og mere præcist – du har opnået et **større klarsyn**.

Du er endvidere ifølge Kegan blevet bedre til at **overskue, rumme og håndtere kompleksitet**. Du er ikke længere fanget i en rolle, i en identitet eller i et sæt værdier. Du er derimod i stand til at skifte mellem mange forskellige perspektiver. Du kan igen have de indre samtaler med dig selv, hvor du for eksempel overvejer konflikter og andre menneskers behov. Men det er ikke længere en samtale, der presser dig eller gør dig nervøs. Tværtimod skaber samtalen afklarethed, hjælper dig med at skabe overblik over sociale relationer og giver dig handlekraft. Det er en indre samtale med overblik, hvor du undersøger muligheder i relationer med andre mennesker, på en måde, der giver dig styrke og handlekraft – og samtidig en evne til at forandre. Altså en samtale, der på samme tid giver dig **handlekraft og entreprenørskab**.

Nogle mennesker spørger, "kan jeg ikke springe direkte fra trin 3 til trin 5, fordi trin 4 er vist ikke lige mig?". Det kan du desværre ikke, fordi du er nødt til først at konsolidere din styrke, integritet og evne til at sige "nej" med naturlig autoritet, før du har overskuddet til virkelig at være rummelig.

Robert Kegan's syn på de forskellige udviklingstrin er ikke lineært, idet du indeholder de første trin i de næste, og idet du under pres kan blive mast tilbage til tidligere udviklingstrin. Den selvsikre chef på trin 4 befinder sig måske pludselig i en uoverskuelig vanskelig situation, og for en tid presses hun tilbage til trin 3, hvor hun er mere usikker, og "hvad syntes du selv?" end tidligere. Eller den flinke og serviceorienterede assistent, som alle kan lide, og som altid er så sød - pludselig en dag er han blevet presset for meget og går "amok" på trin 2 som Den lille kejser. NU vil han ikke finde sig i mere. Det kan dog blive konstruktivt, hvis du oplever at blive presset tilbage til et tidligere udviklingstrin for en tid, for det kan give dig refleksion og læring til ny udvikling og efterfølgende vækst. Pointen er, at når du udvikler dig til et nyt trin, så er dine "gamle" trin stadig "nedenunder" eller "indeni".

Retfærdigvis skal jeg fortælle, at Robert Kegan i virkeligheden er mere kompliceret, end jeg har beskrevet i denne artikel, og han har tilmed justeret i sin teori undervejs og i de navne, han giver de forskellige udviklingstrin. Det siges, at Robert Kegan's far stolt gik i gang med at læse en af Roberts bøger, men hurtigt lagde den fra sig, fordi bogen altså bare var for indviklet. Jeg har ville give dig en introduktion til Robert Kegan, som er til at forstå, og som giver mening for en leder. Dertil har jeg krydret med mine egne eksempler og uddybninger, som jeg ved ledere forstår

2 Ledelsesmæssig perspektivering af Robert Kegan

I det følgende perspektiverer jeg Robert Kegan's model om menneskets modning ved at sammenligne med Bateson, Pearce-Cronen og Maturana-Varela. I sammenligningen diskuterer jeg betydningen for lederen. De teoretikere, jeg sammenligner med, hører til, eller er inspirationskilder for den systemiske psykologi og indgår ofte i pensum på lederuddannelser.

A. Bateson's metarefleksion

Ledere opnår en naturlig handlekraft, når de er i stand til at observere situationer og mennesker med klarsyn. Metarefleksion er en vej frem mod dette klarsyn. Gregory Bateson var en af pionererne inden for systemteori, som han bidrog til at udfolde inden for adfærdsvidenskab. Det var Bateson, der introducerede idéen om, at vi mennesker reflekterer i forskellige niveauer, og du skal temmelig højt op i niveau for at nå til metarefleksion.

I det følgende gennemgås refleksionsniveauerne 0 til 3.

Niveau 0: Lederens adfærd er den samme hver gang – lærer ikke af fejl

Her gør vi, bare som vi plejer, og der er ingen refleksion. Den ellers velkendte logik, med at først forsøger vi, og derefter lærer vi af vores fejl, gælder ikke her. Vi bliver ved med at gøre det samme. Som musene, der ikke kan finde deres ost; de bliver ved med at lede efter den det samme sted, også efter at den er blevet flyttet (jf. "Hvem har flyttet min ost" af Spencer Johnson). Eller personen med matematikvanskeligheder, der bliver ved med at regne en bestemt opgave forkert den ene gang efter den anden. Selv om du har mange års ledererfaring, så kan du sikkert godt finde et eller andet i dine egne handlemåder, hvor du har formået at begå samme fejl et utal af gange; uden at lære specielt meget. Jeg tør godt indrømme, at det ville jeg være i stand til at pege på ved mig selv.

Niveau 1: Lederen lærer ny "teoretisk" viden

Vi reflekterer stadig ikke, men vi tilegner os simpel viden, som når jeg læser en manual. For eksempel kan jeg læse en bog om at stille spørgsmål, og bagefter kan jeg så stille spørgsmål på den måde, bogen beskriver. Når jeg anvender spørgsmålene, så opdager jeg måske, at jeg stiller spørgsmålene forkert, og jeg kan efterfølgende rette min fejl. Der er tale om, at jeg tilegner mig viden og færdigheder. Denne viden kan

bagefter være en forudsætning for refleksion på de højere niveauer. Forestil dig, at du og en ung gymnasieelev læser om den samme ledelsesteori; bagefter kan det faktisk godt være, at gymnasieeleven har indlært teorien, bedre end du har. Men det betyder ikke, at gymnasieeleven er bedre til at anvende teorien i praksis, fordi du har sikkert bedre erfaringsbaserede forudsætninger, når det gælder Bateson's niveau 2, der beskrives herefter.

Niveau 2: Lederen reflekterer over situationen

Nu kommer der refleksion, fordi jeg opdager, at det lærte (på niveau 1) skal sættes i forhold til den givne kontekst. I nogle situationer skal jeg anvende min tilegnede viden på én måde, og i andre situationer på en anden måde. Jeg lærer at få øje på kontekstmarkører (der fortæller mig, hvilken kontekst jeg er i nu), og så regner jeg ud, hvordan jeg handler mest hensigtsmæssigt i den givne situation. Så på en måde kan man sige, at læringen kommer igennem, at jeg er nødt til at forholde mig til omstændighederne. Jeg tilpasser mig situationen. Et godt eksempel er folkeskolen som værende et sted for refleksion og læring. Skolen har jo læseplaner, regelsæt mm., og samtidig taler man om den "skjulte læreplan" (John Dewey). Den skjulte læreplan dækker over en masse, som skoleelever lærer om at indgå i et samfund, men uden at det står nogen steder som et mål. Skoleeleverne lærer at møde til tiden, lytte, når "chefen" taler, indgå i en gruppe samt hvilken adfærd der skaber en god relation til læreren og dermed en bedre årskaracter. For skoleeleven handler det om at kunne aflæse skiftende kontekster og gennemskue, hvilken vej til målet der virker for mig. På skolen lærer eleverne altså ikke kun at regne og skrive, de lærer også at "regne den ud". Forskellige elever kan have prioriteret deres mål forskelligt inden for a) opnå høje karakterer, b) få venner, c) ha' det sjovt osv. Uanset elevens mål så opnår eleven masser af erfaring med at indgå i, aflæse og tilpasse sig til en myriade af forskellige kontekster, og eleven får reflekteret en masse over, hvordan eleven lykkes med sit forehavende. Når eleven kommer ud på arbejdsmarkedet og måske en dag bliver leder, så påbegynder eleven at "regne den ud" i lederrollen i stedet. Den læring og de refleksioner du havde, mens du uddannede dig, og mens du var på arbejdsmarkedet, inden du blev leder, har givet dig en grundlæggende forståelse. Som leder møder du nogle nye kontekster, som du går i gang med at lære at finde rundt i via ny refleksion på niveau 2. Eksempler på nye kontekster, du møder som leder, kan være: a) at skulle tage den svære samtale, b) afholde mus-samtaler, c) føre ordet ved afdelingsmøderne, d) motiverer og støtte medarbejdere, der hænger lidt med næbet og e) håndtere krydspresset mellem din chefs forventninger til dig og dine medarbejders forventninger til dig. Som ny leder går der selvsagt nogen tid, før end du igen har "regnet den ud".

Niveau 3: Metarefleksion og ledelsesmæssigt klarsyn

Metarefleksion betyder, at du reflekterer over, hvordan du reflekterer. Dette er den vanskeligste måde at reflektere på, fordi det kræver, at du ser indad og udad på samme tid. Vi udvikler alle indre mentale modeller og landkort, som gør verdenen mere tryk, sikker og overskuelig for os at navigere i. Når du "regner den ud" og lærer at håndtere forskellige kontekster i et givet univers, så er det jo, fordi du har lært a) hvad du skal kigge efter for at forstå situationen? og b) hvad din handling efterfølgende skal være for at skabe tryk, sikkerhed og overblik? Denne erfaring er på den ene side uvurderlig og meget værdifuld, fordi erfaringen har gjort dig klog. Men på samme tid har denne erfaring gjort dig "lidt dummere", fordi:

- Du er blevet blind over for de dele af verdenen, der ikke passer med dit indre landkort. Vi mennesker ser det, vi kigger efter, når vi kigger ud – vi checker vores forventninger og fordomme. Prøv at tænke på en situation, hvor både du og din ægtefælle var til stede; ofte vil I have bemærket helt forskellige elementer.
- Dertil er din efterfølgende respons et resultat af, at du ser ned i skuffen med, "hvad plejer at virke i en sådan situation". Igen kan du sammenligne med din ægtefælle; selv i situationer som I har opfattet på samme måde, der vil I have forskellige foretrukne handlemuligheder, når I kigger ned i skuffen med "hvad plejer jeg at gøre her?".

Når du metareflekterer, så formår du at stoppe op i nu'et og reflektere over, hvordan din fortid styrer det, du kigger efter i en given situation, og hvordan din fortid styrer, hvilke handlemuligheder du efterfølgende overvejer med henblik på fremtiden. Metarefleksion betyder altså, at du reflekterer over, hvordan du reflekterer i en given situation. Ifølge Bateson er det især i paradoksale situationer, at du provokeres til at metareflektere. De paradoksale situationer byder jo på noget selvmodsigende og modsætningsfyldt, hvilket kan fremprovokere, at du som leder motiveres til at tænke over din måde at tænke på.

Lad os sige, at du som leder står i den situation, at du både skal præstere at levere mere på bundlinjen og samtidig skal skabe mere trivsel blandt dine medarbejdere. Dette kunne være et eksempel på en situation, hvor din evne til "at regne den ud" bliver forstyrret, fordi du nu ikke bare kan køre på autopilot. Det kan få dig til at reflektere over, hvordan du reflekterer. Det er tillige mit synspunkt at, hvis du står på en brændende-plattform, så kan det også medføre metarefleksioner. Den brændende platform kunne være, at en vigtig samarbejdspartner – eller din ægtefælle for den sags skyld – overvejer at forlade dig. Dette kan også provokere dig til at metareflektere, og derigennem lære noget om dit mønster i samarbejdet med andre mennesker, som du efterfølgende kan forsøge at ændre på.

Metarefleksionen opstår ofte uden for kontekst, når du laver noget helt andet, som at gå tur med hunden, lytter til et foredrag eller du står måske og vasker op hjemme ved håndvasken.

Udvikling af evnen til metarefleksion drejer sig om, at du opnår mere selvindsigt, og besidder modet til at lære dig selv at kende. Det kræver dertil mod at begynde at se verdenen med nye briller på, og det kræver mod at træffe anderledes beslutninger og handle på nye og uafprøvede måder. Når du metareflekterer vil du komme ud af din komfort-zone, og det tror jeg er en væsentlig årsag til, at mange mennesker undgår metarefleksion. Klarsyn lyder attraktivt, men hvad nu hvis du bliver bange for det, du ser?

Igennem dit liv har du lært at håndtere mange forskellige kontekster - med andre ord så har du lært at "regne den ud" i et utal af situationer. De kontekster, du har lært at håndtere, findes i forskellige universer. Nedenfor har jeg oplistet eksempler på de universer, som dit livs kontekster typisk kan grupperes i:

- Univers 1: Familien du voksede op i som barn
- Univers 2: Skolen
- Univers 3: Arbejdet
- Univers 4: Din egen familie
- Univers 5: Dine venner og fritidsaktiviteter
- Univers 6: Lederrollen
- Univers 7: Alderdommen

I hver af de 7 universer ovenfor indgår der en række kontekster, som du igennem tiden har lært at "regne ud". Det siger sig selv, at når du bliver leder, så er det umuligt ikke at medtage mange af de mønstre, du lærte, da du var barn, skoleelev og medarbejder. Men som leder er du reelt i et nyt univers. Umiddelbart kan de kontekster, du møder som leder, ligne noget du kender fra fortiden, og så alligevel ikke, når du tænker nærmere over det. Det kræver metarefleksion, når du i nu'et formår at skrælle fortiden af og se din lederverden med klarsyn.

Lad os sige at du ved hjælp af niveau-2 refleksion i din barndom har lært nogle handlemønstre, som du så tager med dig og anvender i din lederrolle; eksempelvis a) at du puster dig op, når du bliver usikker eller b) du undviger med konfliktskyhed, når andre mener noget andet end dig. Ifølge Bateson kan du sige, at det gamle adfærdsmønster, du tager med dig ind i lederrollen, nu udgør en niveau-0 refleksion, fordi du nu

bare gentager den gamle adfærd uden at tænke, og du lærer heller ikke af dine fejl. Så det er fuldt ud muligt som erfaren leder at anvende niveau-0 refleksion i hverdagen, og det er ved hjælp af metarefleksion, at du har muligheden for at blive klar over det, og du begynder at lære nyt. Men metarefleksion er krævende. Tænk på en anden leder end dig selv, og så er du sikkert i stand til at identificere mønstre hos denne leder, der vidner om 0-refleksion, og at denne leder måske har begået de samme fejl de sidste 20 år uden at blive klogere. Herefter kan du så prøve at rette blikket mod dig selv, fordi mon ikke også at du benytter dig af 0-refleksion en gang imellem, og mon ikke også du som leder har fejl, som du begår igen og igen uden at lære. Se, nu kan du fornemme, at metarefleksion kræver mod.

Det er min påstand, at ledere, der ønsker mere klarsyn igennem metarefleksion, vil kunne drage fordel af at arbejde med deres personlige modning som beskrevet af Robert Kegan. Nedenfor har jeg beskrevet nogle af de forhindringer for lederens klarsyn og metarefleksion, som jeg ser på de forskellige af Robert Kegans modningstrin.

Ligheder og forskelle mellem Robert Kegan og Batesons metarefleksion?

Ligheder:

Jeg ser især, at Kegan og Bateson har sammenfald, når vi sammenholder metarefleksion og Det postmoderne selv. Metarefleksion er konstruktiv, men det er meget krævende, så længe du som leder befinder dig på Kegans trin 4 eller derunder. Selvom du endnu ikke er på Kegans trin 5, så kan du stadig anvende metarefleksion som et værktøj til at modne dig selv, og komme videre hen mod det næste trin. I skemaet nedenfor har jeg for hvert af Kegans udviklingstrin beskrevet, hvad der har en tendens til at "låse" din refleksion i faste mønstre.

Kegans udviklingstrin	Begrænsninger for metarefleksion
Trin 5 Det Postmoderne Selv	Du er i stand til at metareflektere, og er hverken ydrestyret eller styret af dine værdier og din identitet. Derfor kan du nu både overskue kompleksitet og tvivle og alligevel træffe beslutninger baseret på overblik og klarsyn.
Trin 4 Det Selvførfattende Selv	Du har en stærk identitet og et stærkt værdisæt, som gør dig uafhængig, men som også gør dig forudsigelig og "firkantet". At du er indre styret giver dig styrke, men det gør dig også tilbøjelig til at se og til at ville det, som DU allerede ved er det rigtige.
Trin 3 Det Socialiserede Selv	Det sociale felt styrer dig; at blive accepteret og at være vellidt betyder så meget for dig, at du i høj grad ser verdenen igennem, som du forestiller dig, andres øjne. Du er ydre styret og dermed er din virkelighedsopfattelse "forurenede" af din søgen efter accept, identitet og det trygge tilhørsforhold.
Trin 2 Den Lille Kejser	Her styrer dine behov dig, så alt andet lige er du egoistisk i dit syn på verdenen, og du fokuserer i høj grad på "what's in it for me?"
Trin 1 Det Følelsesstyrede Selv	Du kan kun tænke på én ting ad gangen, og dine følelser herfor styrer dig. Næsten som at være forelsket; det siger sig selv, at det er vanskeligt at bevare klarsynet på dette trin

Hvad mere giver Batesons metarefleksion os ledere?

Batesons gør os ledere bevidste om, at vi ind imellem anvender 0-refleksionen; til trods for at handlemønsteret en gang i vores fortid var udtryk for type-2 refleksion. Problemet er, når vi som ledere gentager handlemønsteret, som vi udviklede i nogle andre kontekster i andre livsuniverser, så bliver det til 0-refleksion.

Hvordan kan du som leder anvende Batesons metarefleksion i din egen modningsproces?

Begrebet forforståelse kommer i virkeligheden fra den tyske filosof Hans-Georg Gadamer, som var forgangsmand i udviklingen af hermeneutikken. Jeg har opdaget, at begrebet forforståelse er nyttigt, når ledere arbejder med deres metarefleksion, fordi lederen så kan søge efter egne forforståelser, der måske medfører 0-refleksion. Hans-Georg Gadamer skrev om forforståelser: "Vi ser altid verden gennem nogle briller og fordomme, som gør det muligt for os at opnå system og orden – altså mening i det, vi stilles

overfor". Stig Zander har fordybet sig i Hans-Geog Gadammers forforståelse-begreb: "Denne forforståelse er samtidig vores begrænsning – vi ser ikke dét, der er uden for. Vi ser dét, der er indlysende i "vores" virkelighed. Min forforståelse farver altså mine tolkninger af problemets art, andres personlighed og situation, da det er en før bevidst del af forståelsen, som vi i sagens natur ikke stiller spørgsmål ved! Vi drager ofte (hurtige) konsekvenser af en situation baseret på tidligere erfaringer og oplevelser, da vi projicerer vores forventninger ind i den nye situation. Evnen til at undersøge en ting sagligt og udefra går dermed tabt."

Du kan udvikle din metarefleksion ved at udvikle en selvindsigt om dine egne forforståelser:

- Optræn en evne til at fokusere på nu'et, og i nu'et se dine egne tankemønstre. Dvs. at du skal forsøge at opdage, at du kigger efter noget specielt i en situation, og at du er tilbøjelig til at have en given handling klar som respons. Du kan sige, at du har en forforståelse, og at du træner at se uden om forforståelsen. Som at få pudset sine briller.
- Når du prøver at få øje på dine egne forforståelser, kan du lede efter dem i de andre universer. Du er nu i ledelsesuniverset, hvor du skal træffe en ledelsesbeslutning. Prøv at reflekter over, om du i den givne situation har forforståelser, der kommer fra tidligere universer som din barndom, skolen, arbejdslivet, før du blev leder, etc.?
- Acceptér at det til tider kan trække megen energi hos dig, at blive bevidst om dine forforståelser. Det kan være udmattende og udfordre din balance, imens det foregår.
- Nogle gange kræver det en "brændende platform" virkelig at blive motiveret til at arbejde med at se sine egne forforståelser. Dette kan du vende om, således at når du står i en vanskelig situation, kan du bruge det som anledning til at udvikle din evne til metarefleksion.
- Husk at dine følelser også udgør indre pejlemærker, der hjælper dig med at navigere i situationer. Derfor kan du også lede efter forforståelser i dine egne følelsesmæssige reaktioner på en situation. Det vil sige, at du kan forsøge at forholde dig metareflekterende til dine følelser, så du kan opdage, at til tider "snyder" dine følelser dig.

Uanset hvilket af Robert Kegans udviklingstrin du befinder dig på som leder, vil det understøtte din modningsproces at arbejde med din egen metarefleksion.

B. Pearce-Cronen's CMM-teori

CMM står for Coordinated Management of Meaning og er udviklet af to amerikanske professorer i kommunikation Barnett Pearce og Vernon Cronen. Med CMM forstår vi ledere, at vi især skal være opmærksomme på fire elementer ved vores kommunikation:

1. Kommunikation er koordinering af handling
2. Kommunikation er koordinering af mening
3. Kommunikation er den andens respons
4. Den kommunikative talehandling er kontekstuel

1. Kommunikation er koordinering af handling

Det giver måske sig selv, at kommunikation har som formål at koordinere handling i et fællesskab, således at individerne i organisationen agerer målrettet, trækker på samme hammel og fornyer sig. Faktisk er der altid handling involveret i kommunikation; du kan starte med at tænke på dagligdags kommunikation i din familie. Når du taler med dine børn eller ægtefælle, så kan det altid kobles op på noget, I er i gang med at foretage jer, eller noget I skal lige om lidt eller ude i fremtiden. Selv når et ungt menneske taler med et andet ungt menneske til en fest, så er der handling involveret, og handlingen kunne eksempelvis være: a) Skal vi danse? b) Skal vi kysse? c) Skal vi få os en drink? Det samme gælder på din arbejdsplads som leder; kommunikation er altid relateret til en handling, som her kunne være: a) Hvem tager referat? b) Hvad gør vi ved en dårlig betaler? c) Vi skal finde ud af at få dig til at komme mere ud til vores kunder, d) Skal vi snart have frokost? Under alle omstændigheder så minder det os ledere om, at vi er nødt til at være synlige og kommunikerende, fordi ellers er der en masse handling, som ikke bliver koordineret. Så husk på det; kommunikation drejer sig altid om handling, hvis ikke på den ene måde, så på den anden.

2. Kommunikation er koordinering af mening

Du kan sige, at koordinering af mening i fællesskabet er udgangspunkt for, at vi kan koordinere vores handlinger sammen. Individerne i en organisation ser målene, opgaverne, egen rolle og de andres roller fra egen kontekst (hvor i organisationen er jeg?) og dertil med deres egen livets-rygsæk som bagage. Derfor er det ikke nemt at koordinere handlinger, fordi det er næsten nemmere at misforstå hinanden end at forstå hinanden. Vi har alle prøvet at se anderledes på sagen end dem i salg eller i bogholderiet gør, og vi har alle været ude for, at der er nogle kolleger og chefer, vi klinger bedre med end andre. Pointen er, at det drejer sig om kommunikation, og at vi ofte formår at tale forbi og måske får provokeret eller såret hinanden i

vores indbyrdes kommunikation. Derfor er det vigtigt, at ledere arbejder med at koordinere mening i fællesskabet, så vi får skabt nogle fælles forståelser, der muliggør, at vi kan forstå og tale med hinanden. Det er en vigtig og helt central ledelsesopgave i hverdagen. Der skal skabes fælles forståelser, der har at gøre med trivslen i fællesskabet, og fælles forståelser der har at gøre med produktiviteten. Fælles forståelser opstår og udvikles, når mennesker taler **med** hinanden i modsætning til ikke at tale sammen og i modsætning til at tale **til** hinanden. I hverdagens skarpe situationer er vi faktisk tit nødt til at tale **til** hinanden for at koordinere handling, som når kaptajnen på et skib råber "fuld kraft bak", fordi skibet er ved at sejle ind i kajen. Kaptajnen kan med succes anvende sin kommando, fordi besætningen tidligere har talt med hinanden, og derfor ved, hvordan de skal koordinere handling i denne skarpe situation. Kongevejen frem mod koordinering af mening er at få individerne i fællesskabet til at tale **med** hinanden, fordi derigennem etableres både fælles forståelse og gode og konstruktive relationer. Det første spørgsmål er så, hvad skal vi tale med hinanden om? Her skal du som ledere tage initiativ til, at I taler og koordinerer mening om de emner inden for produktivitet, udvikling, trivsel og samarbejde, der er vigtige for jer. Det andet spørgsmål er, hvem du som leder tale med? Igen må du som leder vælge ud fra din virkelighed, og du vil typisk tale og koordinere mening med dine medarbejdere, din chef samt centrale interessenter i den øvrige organisation.

3. Kommunikation er den andens respons

Hvad menes der nu med det, for jeg ved vel bedst selv, hvad jeg har kommunikeret? Nej, ikke nødvendigvis, fordi kommunikation foregår altid mellem mennesker, og derfor ved du i realiteten først, hvad du har kommunikeret, når du hører den andens respons. Derfor er det vigtigt at tale **med** hinanden og ikke kun **til** hinanden. Når to mennesker sidder og taler **til** hinanden, så bliver begge bare bekræftet i det, de hver især mente i forvejen, eller hvad en tredje person, før eller efter, influerer dem til at tro. En leder kan godt tale **til** sin medarbejder i en skarp situation, fordi der er det nødvendigt, og leder og medarbejder har sandsynligvis skabt en fælles forståelse på et tidligere tidspunkt. Men hvis medarbejderen skal have at vide, at han har gjort noget forkert eller skal skifte til nye arbejdsopgaver, så er det ikke en god idé at tale **til** medarbejderen. Medarbejderen vil i disse situationer ikke føle sig hørt, og derfor vil medarbejderen opleve det hele som unfair. Medarbejderen ved med sig selv, at "min chef har truffet en beslutning uden at forstå mig". Det at fokusere på den andens respons, det er det, du også kalder for at lytte. Andre situationer, hvor det er vigtigt at tale **med** hinanden og lytte efter den andens respons, er ved konflikter, hvor vi mennesker er slemme til ikke at lytte efter den andens respons. Vi kan have en tendens til at lukke ned for den anden, som befinder vi os i to helt forskellige solsystemer, og så bliver konflikten som regel værre, fordi vi syste-

matisk kommunikerer forbi hinanden. Som leder er det særdeles vigtigt, at du lytter efter den andens respons, når du har en konflikt med den anden. Det er, når I taler **med** hinanden, at såvel den gode relation som de fælles forståelser udvikles. Derfor er det også no-go at kommunikere via e-mail ved konflikter, fordi ingen af parterne har føling med, hvad den andens respons egentlig er og betyder.

Den kommunikative talehandling er kontekstuel

Kommunikation er ikke kun at koordinere handling - kommunikation er i sig selv handling. Prøv at tænke over, hvad du egentlig kan sige til andre mennesker; du kan eksempelvis sige a) jeg elsker dig, b) vil du køre de paller over til rampen, c) hjælp jeg er ved at drukne - red mig, inden det er for sent, d) lad os sætte os ned og se på dine salgstal i eftermiddag, e) vil du række mig saltet, eller f) jeg vil gerne tale med dig om din omgangstone i teamet, som jeg ikke finder passende. Pointen er, at når du taler, så handler du på samme tid, og det er værd at være sig bevidst. Ingen ord er gratis, for det du siger, og måden, du siger det på, er handling. Når du lader ord passerer ud af din mund, så gør det noget ved den anden og ved situationen, noget er ikke helt som før. På den anden side ved vi at det ikke er muligt at ikke-kommunikere, fordi selv når vi trækker os tilbage, så kommunikerer vi jo stadig et eller andet ved at trække os tilbage. Derfor handler vi i bund og grund hele tiden i forhold til hinanden, så det er vigtigt for os ledere at vågne op og være opmærksom på, hvordan vi handler. Også når vi ikke er klar over, at vi handler.

Dine talehandlinger foregår altid i en flerhed af kontekster, og med CMM ser vi på følgende kontekster:

- Episoden
- Relationen
- Livsmanuskript
- Kultur

For det første er der den umiddelbare kontekst som udgøres af den episode, der finder sted. En episode er en afgrænset enhed af handlinger med en begyndelse og en slutning, og det kunne eksempelvis være: a) du møder en medarbejder på parkeringspladsen og får talt om et fælles salgsmøde senere på dagen, b) en MUS-samtale, du har med en medarbejder, c) et afdelingsmøde, hvor du præsenterer budgettet for næste år eller d) frokost i kantinen. Episoden virker som kontekst for dine og andres talehandlinger ved, at vi alle tilpasser os det rum, som episoden definerer. Vi vil ikke tale på samme måde til MUS-samtalen, som vi vil tale til frokosten i kantinen eller på en romantisk middag på en restaurant.



Relationer udgør en del af konteksten, fordi den relation, vi står i til hinanden, præger vores talehandlinger. Er det en chef-medarbejder relation, er det en ligeværdig relation, er det en familierelation, eller er det en kunde-leverandør relation? Dine talehandlinger til din ægtefælle er naturligvis ikke de samme, som når du taler med din medarbejder eller en kunde.

Dit **livsmanuskript** udgøres af alt det, du har med i rygsækken fra tidligere i dit liv, fordi for dig udgør det en del af konteksten for dine aktuelle talehandlinger. Har du eksempelvis dårlige erfaringer fra tidligere med at skulle stole på hinanden, så kan en aktuel situation, hvor du er afhængig af en anden person gøre dig utryg. Det kan også være en faglig erfaring, som at du har gode erfaringer med IBM, og derfor vil du i en aktuel købsbeslutningsproces være tilbøjelig til favorisere IBM i din kommunikation med de andre i ledelsen.

Kulturniveau'et dækker over, at konteksten for din talehandling også udgøres af eksempelvis værdier og forestillinger, der er knyttet til virksomhedskulturen hos jer eller måske til kulturen i samfundet bredere set. I skrivende stund har jeg netop læst om en ung mand, der var nomineret til en pris, og som blev frataget sin nominering, fordi han udtalte sig unuanceret og nedladende over for fremmedarbejdere og flygtninge. Den unge mand havde tilsyneladende overset den bredere kontekst for sine offentlige udtalelser, som hans talehandling ikke passede særlig godt ind i.

Ovenstående figur illustrerer de forskellige kontekstuelle rammer, der befinder sig uden om dine talehandlinger. Sammenhængen mellem dine talehandlinger og konteksterne foregår via a) den kontekstuelle kraft

og b) den implikative kraft. Den nedadgående pil med "den kontekstuelle kraft" fortæller, at der virker en kraft fra de forskellige kontekster ned på din kommunikation. Det vil sige, at du tilpasser din talehandling til konteksten. Mindst ligeså interessant er "den implikative kraft" i den opadgående pil, der illustrerer, at det ikke kun er konteksterne, der styrer dig og dine talehandlinger. Du kan ved brug af dine talehandlinger påvirke og ændre på konteksterne omkring dig. Det kræver naturligvis mod og styrke ikke at være styret af omgivelserne, men derimod være den der skriver historien. I det små kan det handle om at turde sige "nej" og "tage til genmæle", når nogen forsøger at sætte dig i bås, eksempelvis ved at tale ned til dig. En kollega i ledergruppen er måske ved at male et billede af virkeligheden, hvor du er ham underlegen og måske burde referere til ham, men du formår at "mande dig op" og "give ham svar på tiltale", så alle forstår, at virkelighedens billede er, at I er ligeværdige. Der anvendte du din implikative kraft som modsvar på, at den anden først forsøgte at anvende sin implikative kraft til at tale dig ned. Når den kontekstuelle kraft virker på dig, så tilpasser du dine talehandlinger til situationen. Med den implikative kraft går du den anden vej. Nu er det dig, der skaber den kontekst, som efterfølgende styrer andres – og dine – talehandlinger. Hvad kunne være andre eksempler på, at du anvender din implikative kraft til at definere konteksten? Det kunne være a) du tager et møde med en medarbejder og siger: "Det, jeg gerne vil tale med dig om, er din manglende performance", b) på et afdelingsmøde præsenterer du en brændende platform og siger "efter at vi mistede XYZ a/s som kunde, er vores økonomi presset, og hvis vi skal undgå fyringer, så er det nødvendigt at vi løfter i flok" eller c) du lader din partner forstå, at du ønsker, at I får et barn sammen eller d) du fortæller en bekendt, at du har forelsket dig i vedkommende. De fire eksempler definerer **med det samme** en ny verden og en ny kontekst, og er dermed eksempler på at vi mennesker ikke kun er styret af konteksterne, vi skaber dem også selv, og så er det op til andre at forholde sig til de nye rammer. Virkeligheden er med ét forandret, og bliver aldrig helt den samme igen. Inden for socialkonstruktionismen taler man om, at virkeligheden er en social konstruktion, og det er egentlig det, som CMM beskæftiger sig med.

Sammenligning af Robert Kegan og CMM-teori

Ligheder

Det er meget ligetil at sætte Robert Kegans model om social modning i forhold til CMM-teori. Højre-siden i Kegans model, eksempelvis Det Socialiserede Selv, fokuserer på "andres behov", og kan sammenlignes med CMM-teoriens kontekstuelle kraft, hvor vi er styret af konteksterne. Venstre-siden i Kegans model fokuserer på "mine behov", og modsvarer CMM-teoriens implikative kraft. Kegan kalder endda udviklings-trin 4 for "Det selvforfattende Selv", hvilket indikerer, at det er et Selv med en masse implikativ kraft.

Hvad giver CMM derudover os ledere?

CMM giver os et analyseværktøj til kommunikation i kontekster, ligesom vi lærer at forstå kommunikation som handling – talehandlinger. Hvis vi igen kobler CMM og Kegan, så kan vi sige, at CMM lærer os, at Kegans sociale modning drejer sig om en modning i vores måde at kommunikere med andre mennesker på.

Hvordan kan du som leder anvende CMM i din egen modningsproces?

CMM gør dig mere bevidst om kommunikation som handling. Sprogets funktion er ikke kun at benævne ting. Dertil giver CMM dig en bevidsthed om sammenhængen mellem a) dine talehandlinger og b) de kontekster, du indgår i. Som leder er det vigtigt, at du både er bevidst om den kontekstuelle kraft, og har en forståelse for, hvordan situationen påvirker dine egne og andres talehandlinger. Og dertil er det vigtigt, at du er bevidst om din egen og andres implikative kraft og forstår, hvor du og andre selv kan forme og skabe de omkringliggende kontekster igennem egne talehandlinger. Du kan som leder optræne din evne til at mærke, når andre former konteksten omkring dig og din talehandling, ligesom du kan optræne din evne til at mærke, at her kan du bryde konteksten og selv skabe en ny virkelighed igennem din talehandling. Når du arbejder med disse elementer fra CMM, så understøtter du samtidig din egen modningsproces, som beskrevet af Robert Kegan. Det er min opfattelse, at hvis du skal anvende din implikative kraft konstruktivt og balanceret i dine talehandlinger, så er det vigtigt at du samtidig lytter til den kontekstuelle kraft. Fordi ellers risikerer du velmenende at buldre igennem med dit budskab i kommunikationen, men uden timing, indføling og situationsfornemmelse. Mit bedste råd til dig som leder er, at når du anvender din implikative kraft, så skal du sikrer dig, at du taler **med** det andet menneske og ikke **til**. Så er du godt på vej.

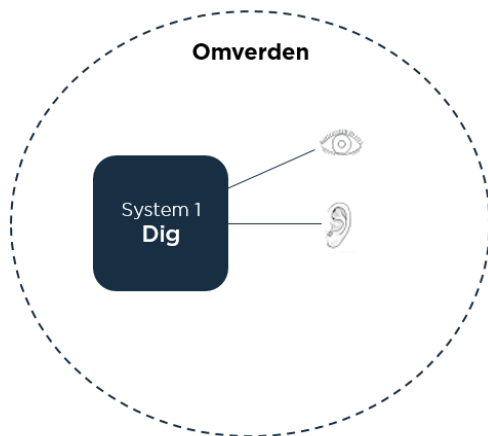
C. Maturanas autopoietiske system – om at tale med hinanden

Alle levende systemer er lukkede med en indbygget evne til at skabe og forny sig selv. Dette er essensen af begrebet autopoiesis, der blev indført af den chilenske biolog Humberto Maturana og hans elev Francisco Varela.

Indledningsvis vil jeg relatere begrebet autopoiesis til ledelse ved at konstatere, at de fleste ledere gerne vil motivere og skabe fællesskab. Paradokset er, at du som leder først kan dette, når du indser, at alle mennesker er lukkede systemer. Der er bogstaveligt talt en grænse mellem mennesket og omverdenen, og helt konkret udgøres grænsen af huden på kroppens yderside. Du er ét lukket system, jeg er et andet, en af dine medarbejdere er et tredje lukket system osv. I de to følgende afsnit anvender jeg ordet "system" i stedet for ordet "menneske" for at fastholde læserens opmærksomhed på, at vi alle er lukkede systemer.

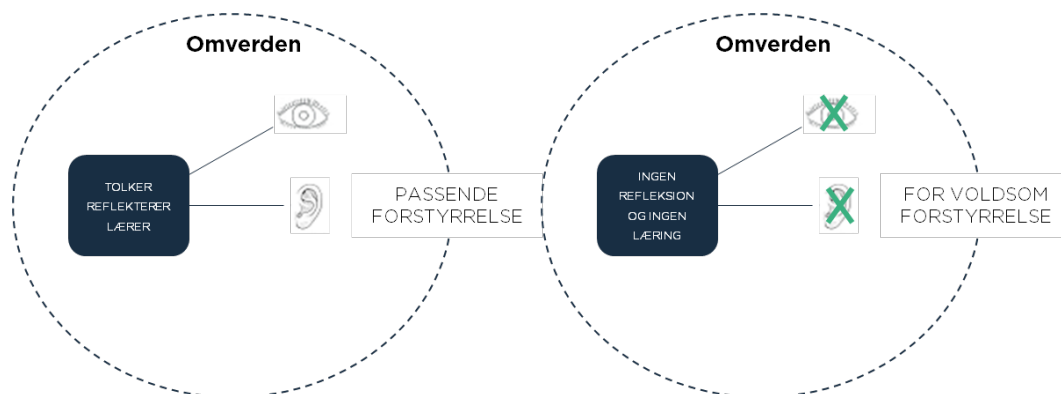


Til trods for at vi er lukkede systemer, så overlever intet system uden at tilkoble sig til omverdenen. Når systemet tilkobler sig til sin omverden, så sker det ved, at der på systemets yderside sidder sanseapparater, nemlig øjne og øre. Øjnene og ørene sidder på grænsefladen mellem systemet og omverdenen og muliggør, at det ellers lukkede system kan orientere sig i sin omverden. Systemet anvender sine øjne og øre selektiv, forstået på den måde, at systemet ser og hører aktivt, når systemet selv vil det, og systemet vælger tilmed selv, hvilke dele af omverdenen det zoomer ind på.



Når systemet tager information ind fra omverdenen, så tolkes den på baggrund af systemets egne tidligere erfaringer. Ikke nok med at systemet selv styrer, hvad og hvordan det vil observere ude i sin omverden (som kunne være det chefen siger til systemet/dig), men dertil tolker systemet informationen på sin egen måde. Systemet kan også reflektere over den tolkede information, og dermed lære noget nyt. Men det er systemet selv, der kommer frem til læringen på baggrund af egne refleksioner.

Systemet retter sin opmærksomhed mod noget i omverdenen, når der optræder en såkaldt "passende forstyrrelse". Er forstyrrelsen for svag, så bemærkes den ikke af systemet, og er den for voldsom, så lukker systemet ned og slår skodderne i, så der slet ikke tages information ind.



Hvad betyder dette i praksis for dig som leder? Det betyder, at du som leder i princippet ikke kan lære din medarbejder noget. Det er kun din medarbejder, der kan lære sig selv noget nyt igennem sin egen refleksion. Du kan tale med din medarbejder, og igennem din kommunikation præsentere medarbejderen for en passende forstyrrelse, og så vil medarbejderen reflektere og udvikle sig. Nogle gange kan vi ledere godt tale til vores medarbejdere, som om vi billedligt talt har boret et hul øverst i medarbejderens hoved, og så hælder vi ellers ny viden ned i medarbejderens hoved gennem en tragt. Det er jo det, der sker, når vi taler **til** medarbejderen, så tror vi, at vi kan sende noget fra vores eget hoved over i medarbejderens hoved. Men det kan vi ikke, selvom vi prøver, fordi lederen er et selvstændigt og lukket system, og medarbejderen er et andet selvstændigt og lukket system. Vi kan derfor ikke sende vores egne tanker over i medarbejderens hoved som et slags radiosignal. Derfor kan vi ikke tale **til** medarbejdere, vi kan derimod forsøge at tale **med** hinanden, og i dialogen skabe en fælles forståelse om et emne. En fuldstændig fælles forståelse kan vi ikke skabe, men via dialog kan vi skabe noget, der er tæt på og som muliggøre et samarbejde.

Det betyder også, at vi ledere er nødt til at fokusere på at lytte til vores medarbejdere, fordi når vi lytter, så begynder vi at få en forståelse af den anden. Vi tror ofte, at vi kender medarbejderen, men rigtig ofte er det bare noget, vi tror. Vi siger måske også til vores medarbejdere "I kender mig jo" – tjaa, men de kender dig langt fra så godt, som du selv tror.

Det, jeg især godt kan lide ved Maturanas beskrivelse af mennesket som et autopoietisk system, er, at han viser, at det er et biologisk faktum. Vi er nødt til at tale **med** hinanden og ikke **til**, fordi sådan er vi mennesker biologisk set. Mange har talt om vigtigheden af at tale med hinanden, og ikke til, og mange har talt om vigtigheden af at lytte til hinanden. Men ofte har det været præsenteret som forfatterens egen overbevisning og etiske valg, og så vil nogle ledere jo syntes "ja, men jeg er af en anden overbevisning, jeg foretager et andet valg". Maturana viser, at vi som ledere er nødt til at tilpasse vores kommunikation efter, at vi alle er lukkede systemer, og dette er et biologisk faktum. Hvis en leder på den baggrund siger "det er jeg da ligeglad med, det er mig der bestemmer, og jeg kommanderer til enhver tid, hvordan JEG vil have det"; ja så er lederen efter min opfattelse beviseligt inkompetent som leder.

Sammenligning af Robert Kegan og Maturanas autopoietiske system

Ledere til venstre i Kegans model, dvs. trin 4 Det Selvforfattende Selv, taler ofte **til** andre mennesker og glemmer at skabe dialog. Det kan få andre mennesker til at lukke skodderne i for deres autopoietiske system. Ledere til højre i Kegans model, dvs. trin 3 Det Socialiserede Selv, får ikke skabt trygge rammer for samspillet mellem mennesker, fordi de savner naturlig autoritet og gennemslagskraft. Så de får ikke lavet klare forventningsafstemninger, fulgt op, etableret strukturer og sat grænser. Trin 3 lederen taler **med** andre mennesker, når solen skinner, og vi cykler ned ad bakke, men når der er konflikt taler trin 3 lederen slet ikke eller taler skingert **til** andre. Dette kan så få andre mennesker til at lukke skodderne i for deres autopoietiske system, og pludselig har vi en "skyttegravskrig".

Hvad giver Maturanas autopoietiske system derudover os ledere?

Fremhævelsen af "forstyrrelsen" er konstruktiv. Taler du for hårdt til en trin 3 leder, så lukker det autopoietiske system ned, fordi forstyrrelsen blev for stor. Får du ikke kommunikeret klart og tydeligt til en trin 4 leder, så opfatter han slet ikke, at du siger noget, fordi forstyrrelsen er for vag.

Når vi ledere forbereder at skulle kommunikere med vores medarbejdere, så er det nyttigt at overveje, hvordan vi skaber en passende forstyrrelse?

Hvordan kan du som leder anvende autopoiesis i din egen modningsproces?

Du er selv et autopoietisk system. Når du er på trin 2 (Den Lille Kejser), så er du et system, der er meget behovsstyret. På trin 3 (Det Socialiserede Selv) er du et mere sensitivt og usikkert system, mens du på trin 4 (Det Selvforfattende Selv) er et meget konsolideret og retningsstabilt system – også så det næsten kan blive for meget. Du kan tænke over, hvordan du tilkobler til omverdenen; er du meget sensitiv, eller søger du at få bekræftet, det du ved, er det rigtige? Du kan tænke over, hvordan du tolker omverdenen; hvor subjektive er dine tolkninger, og hvor åben er du for at se omverden som den er? Og du kan forsøge at reflektere og lære nyt; kan du ændre noget i dit indre landkort og dine handlemønstre?

Jeg har følgende råd til dig: Du skal søge efter og tilkoble dig mennesker, som du fornemmer kan udvikle dit system. Følger du dette råd, så vil du ofte vælge at tilkoble dig mennesker, der er anderledes end dig selv, fordi de kan forstyrre dit system, men du skal vide, at I nemt kan misforstå hinanden, så dem du

tilkobler dig kan vælge at forlade samarbejdet. Så vær om samarbejdet med den, der er anderledes end dig, fordi det kan give dit system megen værdifuld læring.

I det hele taget mener jeg, det er vigtigt, at du søger passende forstyrrelser af dit eget system. Du skal turde prøve noget nyt, du skal ud af din komfort-zone, så du mærker verdenen, og så dit system flytter sig. Men husk forstyrrelserne skal være passende. Hjælp hinanden, pas på hinanden, og husk at som leder hviler der et ekstra ansvar på dine skuldre.

Litteraturliste

Carsten Hornstrup m.fl.: "Systemisk ledelse", 2018

Dorte Cøhr Lützen & Birgitte Lønborg: "Dit personlige ledelsesrum"

Gitte Haslebo: "Relationer i organisationer", 2019

Gro Emmertsen Lund: "Socialkonstruktionisme i organisationer", 2015

Michala Schnoor: "Narrativ organisationsudvikling", 2015

Paula Helth & Leif Pjetursson: "Ind i ledelse", 2014

Paula Helth: "At tale med omtanke", 2014

Robert Kegan: "The Evolving Self", 1983

Robert Kegan: "In Over Our Heads", 1995

Robert Kegan & Lisa Lahey: "How the Way We Talk Can Change the Way We Work", 2001

Robert Kegan & Lisa Lahey: "An Everyone Culture", 2016