

# Lederens ubevidste bagage

---

*"Enhver leder har visse antagelser om mennesker. Hvad enten han er sig dem bevidst eller ej, fungerer de som en teori, efter hvilken han afgør, hvordan han skal behandle sine overordnede kolleger og underordnede"*

*Citat fra Edgar Scheins bog: "Organisationskultur og Ledelse"*

Som en naturlig følge af dette citat burde følgende formulering finde sted: "Jamen, hvad hjælper det så egentlig, at vi i vore organisationer planlægger, træner og udvikler på vore ledere, når vi alligevel ikke kan styre deres antagelser - antagelser, som bliver bestemmende for deres adfærd og deres menneskesyn - antagelser, som de ikke er sig bevidst ??!"

Vi skal fortsat træne og udvikle vore ledere - men vi skal til at skifte focus for at uddanne vore ledere til at blive gode til det, ledelse mere end nogensinde handler om: Ledelse af det bedste råstof, der eksisterer - mennesket - focus på mellem menneskelige relationer.

Skal vi tage Schein alvorligt (og det vil vi anbefale), ja, så er det vigtigt, at vore ledere bliver uddannede til at se, opleve og bearbejde de sociale processer, der finder sted i de grupper, som de er ledere af.

De skal kunne se og forstå den dynamik, der udspiller sig i en gruppe, se, at den enkeltes adfærd i gruppen nok så meget er bestemt af den enkeltes antagelser om verden - den enkeltes virkelighedsopfattelse - end af et rationelt udgangspunkt, objektivisme og bevidst forholde sig til det, der sker lige her og nu.

Mennesker er irrationelle - og det er langt hen ad vejen det, at vi ikke er os selv bevidst, som vi reagerer og agerer på - derfor bliver det at være opmærksom på de ubevidste processer en disciplin, som vore ledere må have indsigt i for at kunne forstå, hvorfor en del af de beslutninger,

deres medarbejdere træffer, og den adfærd, de har, kan forekomme uforståelig.

At vore antagelser - fordi de er et formuleret billede af det "kort", vi har kreeret og lagret i vor hjerne gennem tiden - kan blive genstand for mangen en diskussion, nogle gange endda konflikter, gør det bare endnu vigtigere, at vore ledere bliver opmærksomme på og gode til at "lugte" de ubevidste processer. De ubevidste processer opstår, fordi mennesket ofte er styret af følelser, tanker og motiver (som det ikke er sig selv bevidst), hvorved det kommer til at agere uhensigtsmæssigt i forhold til, hvad omverdenen forventer af det.

Det er ikke, fordi alle vore ledere nu skal til at omskoles eller at lære en masse nyt. Nej, de skal blot til at se, opleve og bearbejde deres egne antagelser om mennesker og mellem menneskelige relationer "på plads", så de bliver i overensstemmelse med den virkelighed, som er den eksisterende virkelighed, og ikke et udtryk for det, de ser. Mange mennesker ser verden gennem et stykke farvet glas og tolker ud fra deres eget verdensbillede.

At få skabt en fælles virkelighed som udgangspunkt for en effektiv og fremadrettet måde at drive ledelse på sker først, når man som leder har erkendt sin egen adfærd og gennem selvindsigt har påtaget sig sin del af ansvaret. Som leder er man i besiddelse af det, vi kalder et udvidet ansvarsområde.

Det betyder, at en leder må kunne tilsidesætte sine egne personrelaterede ønsker til fordel for



afdelingens bedste eller firmaet overordnet. Det vil ikke være menneskeligt at forvente, at en leder kan ændre sig radikalt på så centrale punkter indenfor kort tid, men for virksomhedens eget bedste skal processen animeres og støttes. En leder må have eller udvikle et nuanceret menneskesyn, for fremtiden byder på mange store forandringer, hvor et snævert menneskesyn vil hæmme virksomhedens vækst.

