

TVIVL PÅ DIN LEDELSE

Tvivl er ikke et personlighedspsykologisk træk ved uegnede ledere, men et retvisende udtryk for den kompleksitet, ledere ofte står i. Frem for at forsøge at fjerne tvivlen mest muligt bør vi opfatte den som et følgeskab, ledere gør klogt i at pleje.

Af Joachim Meier, cand. psych. og cand. public.

Til trods for sin enorme regnekraft er computeren dum, for så vidt angår dens evne til at tøve

- Byung-Chul Han [1]

”Gennem mit projektlederskab er jeg blevet klar over, at jeg ikke fremover skal varetage personaleansvar”, understregede en leder for en tid tilbage for mig. Jeg blev overrasket, for mit indtryk var, at lederen havde sit personales opbakning og lykkedes godt med den organisatoriske opgave. ”På hvilken baggrund er du nået frem til den konklusion?”, spurgte jeg derfor forundret. ”Jeg tror ikke, at jeg er robust nok til at lede andre mennesker”, lød lederens svar.

Det er endnu ikke lykket mig at få greb om, hvad robusthed egentligt dækker over, så jeg måtte søge sagen uddybet: *”Hvad mener du med robust nok?”*, spurgte jeg derfor videre. *”Jamen, jeg har fundet ud af, at jeg bliver meget påvirket af medarbejdernes reaktioner, og hvad de siger. Det fylder virkelig meget i mit hoved, og så er det, jeg tænker, at jeg nok ikke egner mig til at lede andre mennesker”*, forklarede lederen mig.

Samtalesekvensen har siden rumsteret i min bevidsthed. Det er ikke så meget det faktum, at medarbejdernes reaktioner affødte tvivl, usikkerhed og ubehag hos lederen. Mon ikke de fleste ledere i et eller andet omfang kan genkende det i deres ledergerning? Det bemærkelsesværdige er, at lederen fortolker dette som et symptom på ikke at være sig sin ledelsesopgave voksen. Den implicite antagelse er, at såfremt man bliver meget påvirket af sine medarbejders reaktioner, egner man sig ikke til at være leder.

Men er det nu også sandt? Er tvivlen virkelig et personlighedspsykologisk træk for uegnede ledere?

Ledelse uden tvivl

Det er i første omgang tvivlsomt, at der overhovedet findes ledere, som ikke nærer en vis grad af tvivl til deres egen ledelse. En leder som altid ved, hvad der er op og ned, rigtigt og forkert; som altid har svar på rede hånd. Lederens *handlegrundlag* kan aldrig blive helt og aldeles sikkert, men vil altid bero på en rest af uvished [2]. Og, kan man spørge, er tvivlen ikke netop en passende respons på denne kendsgerning? Hvordan skal man kunne stå sikkert, for så vidt man står på usikker grund?

Hvis det er tilfældet, er tvivl slet ikke at betragte som en undtagelsestilstand, men som et vilkår for ledere. Det vil sige som et grundtræk, der ikke kan tænkes, tales eller handles bort, uden man vender en iboende del af lederrollen ryggen. For nyligt var jeg ikke desto mindre vidne til en leder, for hvem det var tilfældet. Til en leder, som bedrev ledelse uden tvivl.

I filmen *Der kommer en dag* (2016), som bygger på virkelige hændelser fra danske børnehjem i 1960'erne, møder man Frederick Heck (spillet af Lars Mikkelsen), som er forstander på børnehjemmet Gudbjerg. Her håndhæver han en sort pædagogisk linje, der indbefatter, at forsvarsløse drenge bliver slået, ydmyget og mishandlet.

Det tankevækkende ved forstanderen er imidlertid ikke så meget hans brutale behandling af de unge drenge, som det er hans vedholdende

understregning af, at det er børnene (kerneopgaven!), det hele handler om. Han har, som han siger, til formål ”*at fremme forståelsen*” hos dem. For ”*det er vores pligt at hjælpe dem*”, som han faderligt fastslår. Frederik Heck er af den utvetydige overbevisning, at han gør det eneste *rigtige*.

Betragter vi forstanderens ledelsesadfærd, træder det tydeligt frem, at det afgørende ikke er, hvorvidt man som leder sætter opgaven forrest. Det definitive er, hvordan man *forholder sig til og læser*, hvad opgaven kalder på. Det iøjnefaldende ved forstanderen er således, at han forholder sig stålsat, skråsikkert og sort/hvidt hertil. Han bedriver ledelse befriet fra tvivl og befæstet med vished.

Og dog. I enkelte momenter fornemmer man rent faktisk, at en pinefuld tvivl lister sig ind på ham. Selvom tvivlens stemme ikke ekspliciteres, forestiller man sig levende, hvad den hvisker: ”Hvorfor har børnene ikke lyst til at være her? Fortjener de virkelig at blive slået? Er det nu også for deres egen skyld, jeg gør det?”

Men tvivlens stemme underlægges benhård censur. Frem for at revidere forstanderens strenge overbevisning forøger tvivlen kun rigiditeten i hans ståsted. Skridtene bliver fastere, råbene højere, slagene hårdere. Alt potentiel tvivl realiseres som sit modsatte. Som en bestyrkelse af, at han gør det nødvendige. Det, som (han mener) opgaven kræver.

Viljen til vished

Det ligger til højrebænet at betragte portrætteringen af forstanderen som et fortidslevn, vi i fremskridtets navn for længst har lagt bag os. Men sætter vi parentes om volden og den dehumaniserende pædagogik, må vi spørge, om ikke der findes en mere vedkommende udlægning? Måske vi ikke skal afskrive Frederick Heck som tilbagelagt uvished, men snarere forstå ham som et billede på den *vilje til vished*, der bor i de fleste af os?

En vilje, som i særdeleshed også har taget bolig i vores samtid. Den accelererende kompleksitet, som gennemsyrrer verden, vores samfund og ikke mindst det organisatoriske liv, har således parallelt ledsaget en dyrkelse af sikkerhed og vished. Vi måler på alskens effekter, og vi måler på, hvordan vores måleinstrumenter kan måle endnu mere præcist. Som værn mod kompleksitetens iboende usikkerhed forsøger vi at gardere os med valideret viden og videnskabelige metoder, der kan hjælpe os med at finde vished i det uvisse.

Den organisatoriske praksis skal dokumenteres og helst være evidensbaseret, så vi med stringent logos og potent etos kan sige, ”Vi ved *jo...*”, ”Det er *jo* sådan...”, ”Forskning viser *jo...*”, ”Sagen er *jo*”. Det overflødige ord ”*jo*” sniger sig ind i vores sætningskonstruktioner og fungerer som et stærkt magtmæssigt greb til at eliminere egen og andres tvivl på de påstande, vi fremsætter. Spørgsmålet er imidlertid, om ikke tvivlen netop blotter sig i vores retoriske bestræbelse på at understrege dens fravær?

Som artiklens indledende eksempel bevidner, risikerer vi derved at parkere alt menneskelig tvivl i et svagt, skrøbeligt og unyttigt lys. Såfremt ledere måler sig selv op imod idealer om den robuste, gennemslagskraftige eller frygtløse leder, vil mange ende op med den konklusion, at de ikke egner sig til at tage lederskabet på sig.

Men som karakteren Fredrick Heck illustrerer, er det dybt problematisk at forholde sig til tvivlen som noget entydigt negativt, der bør reduceres mest muligt. Taget hans eksempel i betragtning rammer den tyske filosof Friedrich Nietzsche hovedet på sømmet, når han skriver, at det *ikke er tvivl, men vished, der driver mennesket til vanvid* [3].

Tvivlen som følgeskab

Tvivlen kan *opleves* ubehagelig og ligefrem lidelsesfuld. Derfor har de fleste naturligt nok en intuitiv trang til at forsøge at komme af med den. Som det fremgik i Ledelse i Dag (oktober-november), peger en undersøgelse ligefrem på, at lederes største *frygt* er at træffe beslutninger på et *usikkert grundlag* [4]. Det vil sige, at uvisheden, samt den tvivl uvisheden ledsager, for mange ledere er den værste bet

ved lederrollen.

Man kan imidlertid spørge, om det ville være ønskeværdigt, at et samfunds mest magtfulde mennesker ikke nærrede nogen frygt for at handle forkert? At de var befriet for enhver angst for at træffe uhensigtsmæssige beslutninger? At de slet ikke ænsede usikkerhedens ubehag eller var i forbindelse med tvivlens stemme?

Pointen er, at selvom tvivlen kan *opleves* ubehagelig, må det ikke forveksles med, at den *er* uhensigtsmæssig eller unyttig. Tværtimod er tvivlens tøven garant for, at man ikke bedriver dumdristig og sort-hvid ledelse, som vi så, det var tilfældet med forstanderen ovenfor. Tvivlen tjener den vigtige funktion at disciplinere vores vilje til vished.

Tvivlen er derfor også en ledelsesmæssig styrke [5]. Den kan bidrage til at kvalificere lederens beslutninger, selvkritik og sensibilitet over for omgivelserne, ligesom den kan modvirke hovmod, skråsikkerhed og en bedrevidende indstilling. Den tvivlende leder ved, at han aldrig kan vide med sikkerhed. Derfor kan han forholde sig nysgerrigt og begærligt efter at vide mere.

Frem for at fortolke tvivlen som et personlighedspsykologisk træk for uegnede ledere, kan vi med fordel forstå den som et udtryk for den reelle kompleksitet og uvished, der gennemsyrrer det organisatoriske liv. Tvivler man, er det som regel fordi, man står i en tvivlsom situation, som kalder på ledelsesmæssige overvejelser.

Den leder, der er fortrolig med tvivlen, har således ofte et mere reelt og mindre enøjet billede af sin organisation, end har den leder, for hvem tvivlen er fremmed. Set i dette lys bør tvivlen ikke opfattes som noget, der skal reduceres mest muligt, men som et følgeskab, ledere gør klogt i at pleje.

Nogle vil måske indvende, at ledere ikke bør tvivle, men i stedet *reflektere* over deres ledelse. Refleksion dækker over den vigtige evne til forstå og indtage forskellige perspektiver. Men ofte er refleksion hovedsagligt kognitivt funderet. Tvivl derimod er *refleksion tilsat affekt*. Sagt lidt firkantet er refleksion en aktivitet, der kan gøres med hovedet, mens der skal en hel person til at tvivle. Der er en eksistentiel nerve i tvivlen, som gør den mere ”farlig” end refleksionen. Tvivl er ikke blot tænkning. Tvivl er en den *grundlæggende erfaring* af, at der er noget væsentligt på spil, som må varetages.

Handlekraftig tvivl

Men skal en leder ikke også være handlekraftig? Kan tvivlen ikke udvikle sig til en tvivlssyge, hvori bestræbelsen på at træffe den rigtige beslutning, ender ud i, at man formøbler muligheden og slet ingen træffer?

De fleste, som er bekendte med tvivlen, ved, at den kan virke handlingslammende. Derfor kan den synes uforenelig med lederrollen. Men tvivlen behøver ingenlunde at være handlekraftens fjende. Ifølge den sydkoreanske filosof og kulturkritiker Byung-Chul Han er tvivl og tøven derimod den *egentlige handlekrafts* forudsætning [6].

Når tvivl og uvished er nærværende i den organisatoriske kontekst, forfalder vi ofte til logikker som for eksempel: ”Nu må vi gøre noget!”, ”Stop med at tænke og start med at handle!”, eller ”Ikke mere snak, nu skal der handles!”. Men selvom sådanne logikker ved første øjekast synes handlekraftige, er de lige så ofte pseudo-aktivistiske. De ligger paradoksalt nok nær passiviteten, fordi vi med dem risikerer at søge i *alle* og dermed *ingen* retninger.

Hurtige og forhastede handlinger er typisk bejlelige her og nu. De bringer os foreløbigt ud af tvivl og uvished, og de giver os en umiddelbar oplevelse af at være handlekraftige. Men det er som oftest kun på den korte bane. Snart igen vender samme problemstilling tilbage i en anden form.

Derfor mener Byung-Chul Han, at den egentlige handling, det vil sige handling, som forandrer, skaber og bryder det fastlåste, kræver en *eftertænksomhed, der kan yde en pirring modstand* [7]. En tøven som ikke handler på tilskyndelser og umiddelbare impulser. Bæredygtig handlekraft er som regel en *tvivlende handlekraft*.

Tvivl på hvad?

Men hvad er det så mere præcist, at ledere skal tvivle på? Afslutningsvist fremhæver jeg tre domæner, hvor lederen af etiske såvel som instrumentelle hensyn bør forholde sig tvivlende. Tvivlen skal dog vel at mærke ikke betragtes som et redskab, man kan finde frem ved lejlighed, men som en ledelsesmæssig grundholdning, der vedvarende skal informere lederens dømmekraft.

1. Tvivl på dine (for)forståelser

Når vi *forstår*, STÅR vi, som termen implicerer, altid placeret et bestemt sted. Og står vi ét sted, står vi selvsagt ikke et andet sted. Vi står således aldrig et *neutralt* sted. Ligesådan begrænser lederens forståelse sig altid til et bestemt ståsted, hvorfra hun forstår sin opgave.

Det er en hovedpointe i hermeneutikken, at menneskers forståelse altid involverer *fordomme* [8]. Fordomme er i denne optik ikke et negativt begreb, men beskriver blot det faktum, at mennesker nødvendigvis tilgår deres verden med bestemte domme i bagagen.

Det er disse fordomme eller *forforståelser*, der udgør mulighedsbetingelserne for, at vi kan begribe, kontekstualisere og skabe mening i vores erfaringer. Men vores forforståelser gør det ikke blot muligt for os at se. De gør os samtidigt blinde. De strukturerer vores blik og bestemmer, hvad vi ser, og dermed, hvad vi ikke ser.

Som beskrevet ovenfor vil forstanderen Frederick Heck under ingen omstændigheder stille sig tvivlende over for sine egne (for)forståelser, men insisterer stålsat på, at de er rigtige. Med tvivlen som følgeskab opfordres ledere imidlertid til en nærværende bevidsthed om, at deres forståelse kun er én blandt mange og aldrig den sande. At tvivle på sine (for)forståelser, betyder at spørge *uærbødigt* til, hvilke briller man som leder læser opgaven og situationen med. For disse briller er aldrig neutrale, uskyldige eller almægtige.

Det betyder vel at mærke ikke, at én forståelse ikke kan være mere kvalificeret end andre. Generelt kan man sige, at gode forståelser medtænker så mange forskellige og modsatrettede faktorer som muligt. Som pragmatisten John Dewey skriver, skal man bestræbe sig på *at inddrage hele situationen så langt, som man kan se den, og se den så langt, som man kan* [9].

2. Tvivl på dine motiver

Vi mennesker forklarer og begrunder konstant vores handlinger over for os selv og andre. Men der er ikke altid, og måske ligefrem sjældent, sammenfald mellem handling og forklaring.

Oftentimes er forklaringen snarere en *efterrationalisering*, der dækker handlingens egentlige motiver til.

Det kan ganske vist hænge sammen med, at vi ikke kender vores egne motiver og efter bedste evne forsøger at skabe mening i vores til tider kaotiske handlinger og sjæleliv. Men det kan også være fordi, vi ikke ønsker at konfrontere vores egentlige motiver.

I kontekst af ledelse kan denne tilbøjelighed være problematisk, for så vidt ledere træffer beslutninger, som hænger sammen med motiver, de ikke vil kendes ved. Problemet med forstanderen ovenfor var ikke mindst, at han afviste at stille spørgsmål ved sine egne motiver. Han var overbevist om at gøre det for børnenes skyld! Men kunne der tænkes at være andre motiver på spil? Ikke nogen han vil kendes ved.

Tendensen gør sig gældende i en lang række mere almene situationer og sammenhænge: måske en leder vælger at køre en involverende

og samskabende proces med den eksplicite begrundelse, ”*At det er vigtigt at inddrage medarbejderne i beslutninger*”, mens det reelle motiv er ubehaget ved det ansvar og risikoen for den skyld, der følger med selv at træffe beslutningen. Måske en anden leder vælger ikke at ansætte en medarbejder med den forklaring, at ”*Hun ikke passer ind i teamet*”, mens det udslagsgivende er, at medarbejderen er dygtigere end lederen selv og derved truer lederens position. Måske en tredje leder læser denne artikel og tænker ”*Godt, så skal jeg bare blive ved med at tvivle, som jeg gør i forvejen*”, hvilket i praksis kan vise sig at understøtte et forsvar mod rent faktisk at handle.

At stille sin ledelse i sagens og ikke blot sin egen tjeneste fordrer selvransagende arbejde. Det kræver, at man tør tvivle på rigtigheden af de begrundelser, man giver sig selv og andre for sine handlinger.

3. Tvivl på, hvem du er

Aldrig før vores tid har det enkelte menneske i en kultur været så optaget af spørgsmålet om, ”Hvem jeg er”. Mens det 20. århundrede kan siges at være *ideologernes* århundrede, kan det 21. passende betegnes som *identitetens* århundrede.

I vores søgen efter vished og klare svar på dette spørgsmål kan vi imidlertid foranlediges til at antage, at vi *er* vores disc-profil, personligheds- og typetest eller livshistorie. At der er entydige årsager til, hvorfor vi er, som vi er, og at det ikke kan være anderledes. Diverse personlighedstests og -profiler kan være udmærkede redskaber til at forstå, at vi mennesker er forskellige fra hinanden. Og at det er okay. Men frem for at åbne spørgsmålet om, hvem vi er, lukker de spørgsmålet ned.

Som leder kan man eksempelvis hurtigt ende op med snævre opfattelser af at være visionær, ekstrovert, forandringsparat, rød, blå eller grøn. Eller at man er eller ikke er robust, som vi indledningsvist så, det var tilfældet i samtalen med lederen.

Med de entydige opfattelser afvæbnes den ubehagelige uvished om, hvem vi egentligt er. Men samtidigt risikerer vi at blive fastlåste i bestemte forståelser af os selv, som hæmmer vores muligheder for at forholde os åbent til os selv; til spørgsmålet om hvem vi er, og hvad vi kan stille op hermed.

Netop derfor mente den franske psykolog og filosof Michel Foucault *ikke*, at det moderne menneskes opgave er at *finde ud af, hvem det virkelig er*, men derimod at *benægte*, hvem det er, og navnlig, hvem det bliver gjort til (af diverse tests, coaches og terapeuter) [10]. Frem for at søge sandheden om os selv, bør vi ifølge Foucault helt afvise, at en sådan sandhed findes.

At tvivle på, hvem man er, er vel at mærke ikke at forveksle med at tvivle på sig selv. Men det betyder, at man vægrer sig mod antagelsen om, at der er klare svar på det komplekse spørgsmål, om hvem man er og kan være. Den tyske filosof Martin Heidegger formulerer det poetisk, men også præcist, i det han skriver, at mennesket skal ”*lære at eksistere i det navnløse*” [11].

At eksistere ”uden navn” og fastlagt bestemmelse indebærer, at vi inviterer tvivlen indenfor. Tvivlen kan ganske vist opleves ubehagelig. Men den kan også løse fastforviklede knuder og muliggøre, at vi forholder os til os selv og hinanden i frihed.

Noter:

1. Byung-Chul Han (2012, s. 45). *Træthedssamfundet*. København: Møller, 2012

2. Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications

3. Nietzsche, F. W. (2007, s. 26). *Ecce homo: how to become what you are*. Oxford, New York: Oxford University Press. Første fuldstændige udgave udgivet 1908
4. Buch-Hansen, E. (2011). Her er din største frygt. *Lederweb*, 18/11-2011:
<http://www.lederweb.dk/dig-selv/lederrollen/artikel/93385/her-er-din-storste-frygt-det-her-giver-dig-angst->
5. Meier, J. (2016). Lederens eksistensparadokser. I *Tidsskriftet Erhvervspsykologi*, nr. 3, 2016
6. Se note 1
7. Se note 1, s. 43
8. Gadamer, H-G (2004[1960]). *Sandhed og Metode*. Oversat: Arne Jørgensen. Systime. Viborg: Nørhaven Book.
9. Dewey, J. (1891, s. 200). Moral Theory and Practice. *International Journal of Ethics*, 1(2): 186-203
10. Foucault, M. (1982). The Subject and Power. *Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4, pp. 777-795.
11. Heidegger, M. (2004, s. 35). *Et brev om 'humanismen'*. København, Informations Forlag

OM FORFATTEREN



Joachim Meier er cand. psych. fra Aarhus Universitet og cand. public. fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole. Han beskæftiger sig navnlig med det personlige lederskab og dets eksistentielle, etiske og paradoksale aspekter. Joachim har skrevet en række artikler herom og afholder desuden Ledersaloner under temaet *Eksistens og Ledelse*.

Joachim Meier er tilknyttet det erhvervspsykologiske konsulenthus CLAVIS, hvor han varetager organisationspsykologisk konsultation, undervisning og foredrag samt samtale- og supervisionsforløb.

Mail. Joachim@clavis.dk

Gratis nyhedsbrev [➤](#)

Modtag Ledelse i Dags artikler og indslag direkte i din indbakke 10 gange om året.

Tegn abonnement [➤](#)

Bliv abonnent på Ledelse i Dag og opnå fuld adgang til hele artikeldatabasen.