

Vertikal udvikling

Det manglende link i individuel og organisatorisk udvikling

Af Johan Møllerup Trækjær (2024)

"Very few people develop an insight into how we form, sometimes reform, and even transform our self-identities over time, that is, what stories we tell about who we are as individuals, as members of various groups, and finally as members of the human race." Susanne Cook-Greuter

En dag da jeg snakkede med en af mine yngre medarbejdere om hans tid i hæren, mere specifik om hans oplevelser med mellemlederne, kom vi ind på modenhed. Som han sagde, så var det tydeligt, at dem der udviste mere modenhed, de var ikke bare nemmere at tage alvorligt og arbejde sammen med, de var også bedre til at skabe gode løsninger.

Hans intuition var spot on. Modenhed er ofte noget vi nævner henkastet eller som en kliché, men modenhed bør være langt mere end en folkepsykologisk konstruktion, for modenhed er ryggraden i ethvert menneskeligt socialt foretagende, ligegyldigt om det er en familie, i et parforhold, i en organisation eller i politik. Selvom vi alle har oplevet modenhed på egen krop, eller ofte mangel på samme, så er modenhed ikke en dyd vi efterspørger eller dyrker, i de senmoderne samfund.

Vi har i mange år haft fokus på udvikling, men en specifik form for udvikling, nemlig kompetenceudvikling, færdighedsudvikling og teknologisk udvikling. Mange vil endda sige, at vi har været optaget af udvikling i en næsten tvangspræget form. *Konkurrencestaten, præstationssamfundet, flydende modernitet, videnssamfundet*, alle er de sociologiske perspektiver på vores evige optagelse af udvikling og vækst.

Men der er også en anden form for udvikling. Vi kalder det *vertikal udvikling*, eller udviklingen af psykologisk modenhed. Vertikal udvikling handler om udvikling af bevidstheden om de kognitive strukturer der frembringer den virkelighed vi oplever.

Det er svært for os at forestille, at den verden vi ser på, ikke bare er virkeligheden, men er et produkt af vores meningsskabende strukturer. Vi forstår det måske nok konceptuelt, men sådan at forstå det rigtigt, dvs. at vi lever efter en sådan erkendelse, det er der ikke mange af os der gør. De der gør, er kendetegnet ved det vi kalder sen postkonventionel udvikling.

Vi kan alle forstå, at det lille barn på 3, ikke kan sendes ned til bageren for at hente brød, men vi kan sagtens sende vores 10-årige. Og vi kan sagtens forstå, at dette skyldes, at den 10-årige kan dette, fordi den 10-åriges verden er større og mere sammenhængende end den

3-åriges. Den treårige lever i en magisk verden hvor alfer, trolde og nisser er mere virkelige end bilen der kan køre barnet ned. Og derfor sender vi ikke den 3-årige afsted.

Vi oplever forskelle i børns udvikling, særligt hvis vi dagligt er sammen med børn, men vi oplever det også med voksne, måske bare uden at være klar over det.

Mange af os kender måske til Piagets teori om børns udvikling, men knap så mange af os er bekendte med, at der findes endnu flere teorier om voksnes udvikling. Lige så vel som det ser ud til, at børn gennemgår en udvikling i stadier, ser det også ud til, at samme mønster kan gøre sig gældende hos voksne.

Konventionel udvikling

Et barn starter livet med at være helt afhængigt af andre mennesker, men uden at skulle tilpasse sig nærmiljøets normer og regler i begyndelsen. Andre dyr, f.eks. antiloper, tilpasser sig hurtigt flokkens dynamikker og landskabets krav, ikke længe efter fødslen. Med mennesker er det anderledes. Efter fødslen starter en omfattende tilpasning, først til landskabet barnet vokser op i, og senere til de sociale vilkår omgivelserne forventer af barnet. Denne opgave kræver omfattende ressourcer og tid, både af barnet, og af de voksne omkring barnet.

Den første socialiseringsfase slutter typisk når barnet er 8-10 år. Nu kan barnet indgå i familiens og skolens dynamikker, rammer og regler. Dernæst starter en ny fase, hvor det store barn skal finde sig en plads blandt andre store børn. Denne fase er den sidste fase af det *socialiserede udviklingsstadium*. Barnet er nu teenager og skal finde sig en tøjstil, en talemåde, et sæt interesser og et sæt holdninger der sikrer barnet accept og anerkendelse blandt ligesindede.

Men de voksne skubber på. Nu skal teenageren også dygtiggøre sig ud over sit kendskab til ungdomskulturens koder og normer. Den unge forventes nu at begynde sin rejse mod at blive specialiseret. Den unge færdiggør sin ungdomsuddannelse og skal nu ind på en voksenuddannelse for at blive ekspert i noget der kan bidrage til fællesskabet. Dette stadium kaldes *ekspertstadiet*. Eksperten kan nu se ud over sin primære socialisering, og tør nu godt udfordre sine gamle fællesskaber med ekspertviden.

Men samfundet skubber også på. Det er ikke nok at være ekspert, der skal også sættes mål, produceres interessante selvfortællinger, og grundlæggende skal individet kunne skabe sig en interessant selvidentitet. Dette stadium kaldes det *selvbiografiske* eller *præstationsstadium*.

Dette stadium har optaget mange sociologer, for modsat de tidligere generationer der søgte at finde sig en karriere, skal det senmoderne individ skabe sin egen karriere, der gerne skal være unik og særlig. De mange mennesker på præstationsstadiet har skabt stor samfundsmæssig innovation og udvikling, men vi ser nu, at innovationen halter.

Sociale systemer, økosystemer og finansielle systemer viser krisetegn over store dele af verden, ikke mindst i vesten. Spørgsmålet er nu, hvilke interventioner skal der til?

Indtil videre griber vi efter løsninger der harmonerer med de konventionelle måder at konstruere virkelighed på, nemlig med udgangspunkt i *ekspertstadiet* og *præstationsstadiet*. Der ledes efter mere viden, mere evidens, eller flere nye mål, flere nye strategier, flere nye måder at skabe gode fortællinger på. Selv kampen mod klimaforandringerne præsenteres som en attraktiv fortælling mennesker kan koble sig op på, og gøre til deres egen.

Problemet er bare, at det vi har misset når vi taler om ledelse og udvikling, er at livets første 25-30 år, handler om at opbygge kognitive strukturer, det vi også kalder generative modeller, der som udgangspunkt har til formål at sikre, at vi resten af livet mere eller mindre kan reproducere den adfærd, tænkning og meningskabelse, der har indlejret sig i vores kognitive strukturer de første 25 år af vores liv.

Einstein påpegede, at vi ikke kan løse problemer med den samme tænkning der skabte dem. Vi kender den efterhånden alle sammen, og vi forstår den også godt. Det vi dog har svært ved at forstå, er hvor svært det er at ændre udgangspunktet for vores tænkning. 25-30 års udvikling har været med henblik på at sikre, at vi faktisk kan løse alle vores problemer med den samme tænkning resten af livet.

Postkonventionel udvikling

Det vi kalder en formel voksen, er i et udviklingsperspektiv ikke det samme som at være moden. Det handler udelukkende om, at nu kan vi selvstændigt navigere inden for de konventionelle rammer omgivelserne har sat op for os, men vi kan ikke transformere rammerne, når de ikke virker.

Det er f.eks. blevet meget populært at tale om, at vi skal lære os selv at kende etc. Her tager vi gerne personlighedstests eller vi får coaching, eller går i terapi. Men reelt set lærer vi sjældent os selv at kende på et dybere niveau. Vi lærer det Jung kalder egobevidsthed. Vi kender vores egen selvfortælling, vi kan præsentere interessante fortællinger om os selv, og vi kan sige noget om vores stærke og svage sider, men vi har endnu ikke selvbevidsthed.

Selvbevidsthed er bevidsthed om det selv der organiserer den virkelighed vi oplever. Egobevidsthed er det der sker, når vi tænker over os selv i "fredstid". Selvbevidsthed er det der sker, når vi får øje på os selv i "krigstid", altså mens vi er i handling hvor der er meget på spil.

Når vi første gang oplever selvbevidstheden på arbejde, så opdager vi, at vi faktisk ikke kender os selv, men denne opdagelse er også et *point of no return*, for har vi første gang fået øje på det selv der kigger ud på verden, kan vi svært vende tilbage til bare at konstruere selvfortællinger eller kigge efter et nyt sommerhus. Dette stadie kaldes for det *redefinerende stadie*, for idét vi opdager, at vi ikke ser verden som den er, men at vi ser vores egen

konstruktion af den, kan vi svært gøre andet end at redefinere relationen til os selv og verden.

Det redefinerende udviklingsstadium er også det første stadium hvor vi begynder at opdage, hvor svært det er at ændre på vores tænkning, for den har udviklet sig ubevidst i os, i alle de år vi har levet.

Senere kan vi også begynde at opdage, at vi faktisk aldrig rigtigt kommer til at kende os selv, for når vi tror vi kender os selv, så har det selv vi troede vi kendte allerede forandret sig. Derfor bliver vi mere optagede af at transformere os selv, men ikke for vores egen skyld. Vi transformerer på de dele af os selv der ikke er hensigtsmæssige for den udvikling vi kan tilbyde fremtidens generationer. Samtidig kan vi nu også skabe transformation i andre mennesker, fordi vi kan bevidstgøre dem om hvor det er de sidder fast i deres tænkning og meningsskabelse.

Dette stadium kaldes det *transformative stadium*. Ledere på dette stadium er ikke længere optagede af karriere, selvfortællinger og identitet, de er optagede af hvordan de skaber den forandring i verden de selv ønsker at se. Men her er ikke tale om et perfekt menneske der har regnet det hele ud, tvært imod. Her er tale om et menneske der har den selvbevidsthed der skal til, for at erkende, hvor begrænset vi menneskers tænkning rent faktisk er, specielt deres egen.

Denne erkendelse, gør disse ledere i stand til at ændre på egen og andres tænkning, når den ikke er konstruktiv længere. Når vi kender til vores egne begrænsninger, forsøger vi ikke længere at løse verdens problemer med udgangspunkt i et begrænset sind. Vi arbejder i stedet aktivt med vores begrænsninger, før vi skal ud at rede verden.

Den primære grund til at alle vores mange systemer er i krise, skyldes netop ikke, at vi ikke får løst problemerne, det skyldes, at vi ikke ser, at et begrænset sind der ikke har fået øje på sig selv, skaber flere problemer end det løser. Det manglende link i individuel og organisatorisk udvikling er vertikal udvikling. Mennesker der begynder at opdage deres egen virkelighedskonstruktion, i stedet for at reproducere 30 års konventionel udvikling, begynder også at opdage, at problemer ikke skal løses, den adfærd og tænkning der skaber problemer skal transformeres.