At lytte sig selv frem



Karen Humle
Violinist

Fotograf Jakob Boserup.

Fortsættes på side 34 ►►

►► *Fortsættelse fra side 32*

Musikken og filosofien; ord og toner hører sammen. I de ord, der virkelig betyder noget, bor der også toner, og i de toner, der bevæger hjertet, bor der tale. Den leder, der kan overbevise, taler ikke blot harmonisk, men skaber harmonier og melodier, der inspirerer organisationen til at bevæge sig i et nyt flow, i en ny lettere rytme og i en mere ægte kadence.

Af violinist Karen Humle, Violinconsult og professor Ole Fogh Kirkeby, CBS.

Den type dialog, som af grækerne kaldtes "Protreptikken"
(at vende et menneske mod det væsentlige i dets liv)
er en mulighed for at gøre sine egne og organisationens værdier virkelige.

Violinisten Karen Humle, Violinconsult og professor Ole Fogh Kirkeby, CBS har slået sig sammen og arbejder med at integrere musikalsk samtale og protreptik i en ny tilgang til udvikling af ledere. Gennem arbejdet prøver de at finde den enkelte leders helt egen melodi og gennemfører befriende dialoger om basale værdier, og musikkens og filosofiens væsen kan bruges som katalysator for udvikling og vækst.

Vækst kan anskues fra flere perspektiver. Der er den faglige og professionelle vækst; den kommunikative vækst, evnen til at forstå andre og udtrykke sig over for dem på den rigtige måde; der er en personlig vækst; og endelig en vækst som menneske.
Når vi taler om vækst, mener vi, ofte uden at tænke over det, en udvikling hos individet, der omfatter alle disse aspekter, eller alternativt skaber en kerne, der trækker deres væsentligste aspekter til sig.
Generelt vil vi være tilbøjelige til at sige, at vækst er noget, den enkelte føler, og derfor er det subjektivt og svært at måle; men samtidig opfatter vi det også som noget, der sætter sig igennem i vores sociale identitet, og som kan registreres af andre.
I et sidste aspekt mener mange virksomheder, at det kan måles, dels gennem teknikker som 360 graders undersøgelser, dels gennem lederevalueringer, gennem medarbejdersamler og måske gennem coaching.

Vækst som leder

Hvorfor er vi interesserede i vækst, der afspejler udvikling i vores egen og andres oplevelse af os selv?
Lad os tage hvert af de nævnte perspektiver et for et og forsøge at besvare spørgsmålet.
Faglig og professionel udvikling er indlysende et ideal, fordi det styrker lederen eller medarbejderen og organisationen.
Kommunikativ udvikling er væsentlig, fordi lederen herigennem bedre kan hjælpe andre til at blive endnu bedre til det, de er gode til; eller til at finde opgaver og indsatsfelter, der passer til dem. At overbevise andre, at få ting til at ske, handlekraftens dimension; at kunne forklare, begrunde, legitimere; at kunne løse konflikter; at kunne styrke andres trivsel; at kunne formidle virksomhedens sag til interessenterne; alt er det resultater af udvikling på det kommunikative felt. Men også skabelsen af et velfungerende fællesskab, af solidaritet og loyalitet over for kollegaer og organisation, er et resultat af løft i de fælles, kommunikative kapaciteter.

Kabalen går op

Den personlige vækst betyder for lederen, at hun kan fylde sit job ud, skabe sin egen stil, sætte sit fingeraftryk; at hun kan udnytte de muligheder, som hendes magt og beføjelser giver, at hun kan skabe respekt, tillid, tryghed; men også skabe commitment og fastholde det meningsfulde; at hun bliver

mere synlig selv, bl.a ved at gøre andre synlige gennem anerkendelse. Men det betyder også, at hun kan få sit privatliv til at fungere, at hun i forhold til sit eget liv kan dele sol og vind lige, at hun kan håndtere stress og se en rød tråd i sin karriere og i sit liv. Hendes fortælling om sig selv skal "gå op".

Endelig er der den menneskelige dimension. Den adskiller sig fra de andre ved at slå det universelle an, og dermed ved at være mere anonym. Det menneskelige angår det, som alle er fælles om. Derfor handler det om livsholdninger, normer og værdier. Den spanske barokforfatter Gracian skriver i en aforisme, at en leder skal være større end sit job. Mennesket skal overgå lederen. Udvikling handler i virkeligheden allermest om det, der sker på dette plan, for her betragtes ethvert menneske som et mål, og det, man arbejder for, er ikke sig selv, men menneskeheden. Lykkes man som menneske, kan man være sig selv bekendt.
Den menneskelige dimension peger på, at der i enhver professionel person er et niveau, hvor strategien og det pragmatiske ikke når hen. Det er herfra, at vi henter den kraft og den inspiration, der kan gøre lederen større end sit job og gøre hende til en rolle model, eller et fyrtårn. Det handler om "hvem jeg er", og om "hvem jeg tør blive".

Hvem tør jeg blive?

Hvis vækst gennem udvikling skal give mening, må de nævnte perspektiver formes af det sidste. Udvikling handler om at konfrontere mennesket i os selv, således at vi dér kan hente den styrke, der gør os bedre i alle de andre aspekter.
Hvordan bidrager man til det?
Der er mange lederkurser og lederuddannelser i dag, og de er oftest fokuseret på faglighed, professionalisme, kommunikativ gennemslagskraft og personlig identitet. Men hvordan laver man et lederkursus, der fokuserer på det menneskelige, uden at det bliver urealistisk og selvfedt?
En mulighed er at fokusere på at konfrontere den enkelte med sine grundholdninger, med de værdier eller idealer, der dybest set styrer det professionelle engagement.
Det er indlysende, at en sådan fokusering kan ske gennem de medier, som gennem hele den vestlige kultur har gjort værdier håndgribelige og levende for den enkelte også dér, hvor de er henlagt som en tavs eller glemt forudsætning for valg af livsbane, faglighed og funktion, nemlig dialogen og kunsten.
Dialogen kan, når den er god, være den begivenhed, hvori vi kan sætte ord på det, vi gemmer inderst inde, ikke som en hemmelighed, der skal afsløres, men som en mægtig ressource, som venter på at blive trukket endnu mere på.
Kunsten konfronterer os med vores livsopfattelse, menneskeopfattelse og samfundsopfattelse og med de emotionelle og lidenskabelige sider af vores liv og praksis. Den genindsætter intensiteten i vore liv, viser dets dramatiske og komiske sider, dets muligheder og begrænsninger. Vi møder os selv i kunsten, fordi enhver kan finde sig selv i den.

Fortsættes på side 36 ►►



Karen Humle, Violinist

►► *Fortsættelse fra side 35*

Toner vi føler

Her indtager musikken en særstilling, fordi den vel er den kunstart, der har den reneste og mest direkte adgang til vores følelsesliv. Den er for det meste uden sociale billeder, uden billeder af magt og afmagt, uden strategisk perspektiv og uden opfordring til at forholde sig rationelt. Den er et frirum. Men musik kan kalde os frem fra os selv, den kan åbne os mod verden, fordi der intet vurderende, evaluerende eller dømmende er i musik. Når musikken er der, kan vi også bare være der.

Dette gælder også den type dialog, som fra gammel tid er blevet kaldt "fyrstespejlet": Det er en samtaleform, hvor en mentor tilskynder den enkelte magthaver til at vende sig mod sig selv og se, hvad hun har indeni. Til at konfrontere sig selv med, hvad det virkelig er, hun vil, dér hvor hun står; hvorfor hun vil det; og om det er det bedste for hende som menneske at ville det. Denne type samtale tager ikke udgangspunkt i personlige historier eller i biografiske detaljer, men i de begreber, der udtrykker de værdier, som enhver leder forholder sig til: Retfærdighed, ordentlighed, troværdighed, pålidelighed, empati, personligt mesterskab, autenticitet og storsind.

Gennem en fælles analyse af disse basisbegreber kommer den enkelte til at artikulere sine egne holdninger, men kommer også til at forstå de værdier meget bedre, som er udtrykt gennem disse begreber. Dermed indeholder denne type dialog, som af grækerne kaldtes "protreptikken" (at vende et menneske mod det væsentlige i dets liv) en mulighed for at gøre sine egne og organisationens værdier virkelige. Deres betydning bliver pludselig håndgribelig, fordi vi forstår, hvor differentieret og kontekstafhængig den er.

Musikken kan betragtes som en poetisk protreptik. Den bliver et kongespejl, når der spilles en lille melodi for den enkelte, fordi det kan blive hendes musik, og hun ved at udtrykke, hvad tonerne siger hende, kan udtrykke noget af sig selv, som hun måske ikke har præsent til daglig, eller omvendt måske hele tiden har hos sig som en grundtone.



Vi er overbeviste om, at de krav, der i dag stilles til lederen, først og fremmest er et krav om en autenticitet, der går ud over det professionelle og personlige, og er i stand til at forpligte den enkelte medarbejder og hele organisationen på en fælles sag. En fælles sag henter altid sin menig på det menneskelige niveau, for vi producer varer og tjenester for at forøge livskvalitet, og vi arbejder for selv at få et bedre liv og for at hjælpe andre med at få det. ■

Karen Humle, Violinist