

# TANKER OM LEDELSE

## - PRAKTISK DØMMEKRAFT OG DET 'STILLE' LEDERSKAB

Publiceret: 6. juni 2018

Forfatter: Heidi Graff

**"I DEN STRATEGISKE TØVEN MOBILISERES KAPACITETEN TIL AT RESPONDERE KLOGEST MULIGT. DET ER HER, VI "TÆNKER" SPONTANT OG TRÆKKER PÅ ALLEHÅNDE ERFA- RING OG HELHEDSFORSTÅELSE OG SAMTI- DIG ER HELT BEVIDST OM DET SÆRLIGE."**



Hver evig eneste dag står vi i situationer, hvor vi i momentet skal træffe beslutninger om det ene eller det andet. Beslutninger, som har betydning for andre end os selv. Nogle situationer er mere betydningsfulde og flertydige end andre. Især i en lederposition står man i sådanne beslutningssituationer, og der er derfor knyttet en særlig opgave i at træne sin evne til at kunne træffe helhedsorienterede beslutninger i momentet, som på den ene side ikke kan udskydes for at give en selv nok tid til at reflektere over mulige veje og på den anden side heller ikke må blive for hurtige, rygradsagtige og ureflekterede. Sådanne situationer kalder Badaracco (2002) for "Leading Quietly". En sådan "i-momentet-situation" er der, hvor der ofte indgår flertydighed og flere muligheder for at respondere, og hvor responsen skal falde på en så klog måde som mulig. Her skal der findes, den i situationen og med hensyn til kontekst og involverede andre personer, bedste løsning. Det er her, hvor den praktiske dømmekraft kommer i spil. Det græske begreb "Phronesis" er en betegnelse for denne dyd. Men hvordan kan vi begribe og praktisere denne dyd eller evne til at kommunikere i sådanne flertydige situationer? De, der kan dette, er mennesker, som har udviklet en raffineret kapacitet til intuitivt at fornemme de mest fremtrædende elementer i flertydigheden og i reflekteret søgning evner at skabe en særlig vej ud af besværligheden med fokus på det fælles

bedste for de involverede parter. I denne kapacitet indgår meningskabelse og en spontan forståelse for både helheden og for den særlige situation, man står i. Wittgenstein (1981) har kaldt det for evnen til kunne være i

**"AL DET VIRVAR OG HURLUMHEJ SOM MENNESKELIVET BESTÅR AF OG KUNNE SE DEN SAMMENHÆNG ELLER BAGGRUND, SOM DEN KONKRETE HANDLING INDGÅR I." (WITTGENSTEIN)**

Det er en form for "kunsthåndværk" som består i en respons, der både har nogle kommunikative regler bundet til sig og samtidig en evne til at improvisere i situationen. En måde at arbejde med dette på, når situationerne optræder er, at stille sig selv spørgsmålene: "Hvordan kommer vi bedst videre herfra?" og "Hvad må stå i forgrunden i denne situation?" Dette stille lederskab er hvorigennem "den strategiske tøven" praktiseres. I den strategiske tøven mobiliseres kapaciteten til at respondere klogest muligt. Det er her, vi "tænker" spontant og trækker på allehånde erfaring og helhedsforståelse og samtidig er helt bevidst om det særlige. Det er muligt at træne denne kapacitet, og det er en central træning for alle. Og hvorfor er det vigtigt? Fordi det hjælper os til at håndtere kompleksitet og bringer bedre og mere konstruktiv kommunikation med sig og dermed færre konflikter og bedre løsninger.