

Lederskap er også å fantasere

Ledere som slutter å erfaringslære, risikerer å ende opp som søster til Askepott; som tapere med blodige føtter, til spott og spe.

TEKST

Paul Moxnes

PUBLISERT 1. september 2021

PSY
KOL
OGI

EMNER **Ledelse**



LÆRE AV ERFARING Det doble budskapet i eventyret – kom deg ut i virkeligheten og lær av den – er kjernen i god ledelse. Stemoren og stesøstrene til Askepott lærte minst og tapte mest. Foto: Jeff Christiansen / Flickr.com (Creative commons).

I Psykologtidsskriftet nr. 6 formidler psykolog Morten Skjørshammer 10 viktige erfaringspunkter fra sine tolv år som øverste leder av et stort sykehus. (Skjørshammer, (2021) De fleste punktene fremstilles som bud – pasienten først og sist, sykehus krever hybrid ledelse, konflikter må følges opp, sykehusledere må elske klinikk, mv. Dette er enkle heuristikker og strategier som kan tas i bruk for å øke sjansen til å løse en oppgave. For meg som sosialpsykolog er det imidlertid ett bud for ledere som står over alle andre, og som Skjørshammer ikke nevner – du må lære av

erfaring, og helst fort. Veien til praktisk lederkunnskap er erfaringslæring. Det betyr å være nysgjerrig, observere, handle, få kjennskap til hvilke konsekvenser handlingen skaper, reflektere over det som har skjedd – og så handle på nytt. Beste læring ligger i egen praksis.

**«Lederskap er også å fantasere.
Dette er psykologiens domene.»**

LES OGSÅ

Psykologen som hybrid leder

Tolv år som sykehusdirektør har gitt rikelig anledning til å prøve og feile som leder. Her er ti viktige erfaringspunkter.

Det finnes hundrevis av bøker om hva som er god ledelse. Mange av dem inneholder nettopp heuristikker i form av «bud». De langt fleste er døgnfluer og dårlige. Nye tider og situasjoner krever at lederen må legge bort noe som i årevis har vært kjent og kjært. Derfor kan en leder aldri slutte å lære og, ikke minst, avlære. «Ledelse er alltid kontekst- og situasjonsbetinget», skriver Skjørshammer i sitt 4. bud, etter min mening det viktigste av hans ti punkter. Tider endres, lederstiler kommer og går, oppskrifter på ledelse opprinner og forsvinner, det ene buzz-ordet følger det andre. Ledelse er prosess. Hver dag er en ny og ukjent lederdag.

«Eventyret er jo sant!»

Planlegge, organisere, utøve, koordinere og kontrollere; dette er de klassiske fem punktene om lederskap. Men lederskap er ikke bare dette. Lederskap er også å fantasere. Dette er psykologiens domene. Jeg er glad i fantasier og har skrevet mye om eventyr, slik Sigmund Karterud så riktig skriver i samme utgave av Psykologtidsskriftet (Karterud, 2021). Karterud er derimot «mer interessert i virkeligheten» (s. 524). Jeg er ikke så sikker på om eventyr og virkelighet er to ulike verdener. Mange forfattere finner visdom i eventyrene. «Eventyret er jo sant!» utbrøt en gang den svenske forfatteren Kerstin Ekman.

Eventyr er et godt verktøy til å forstå den verden vi lever i. De har allmenngyldige historier å fortelle; de forenkler alle situasjoner, de uttrykker skjulte lag i det ubevisste, og de reflekterer grunnleggende menneskelige forhold. Hadde det ikke vært slik, ville de neppe ha overlevd århundrene. En klassisk eventyrfortelling, eller en moderne animasjonsfilm, for den saks skyld, kan si mer om skurker og helter, feller og farer i ledelse enn mang en akademisk ledelsesbok. For meg speiler eventyr en psykologisk virkelighet.

Skurke- og helteroller, konge- og dronningroller finnes ikke bare i eventyr, de finnes også i de sosiale nettverk i organisasjoner (Moxnes & Moxnes, 2016). Hvilken

eventyrrolle du og de rundt deg får i teamet eller organisasjonen (eller ekteskapet, for den saks skyld), er kontekst- og situasjonsbetinget (Skjørshammers 4. bud igjen). Noen blir konge, andre djevel; noen blir prinsesse, andre hore; noen blir helt, andre blir opplevd som taper og klovn. Det er som regel lett å finne eksempler på eventyrroller i egen organisasjon. Min påstand er at de viktigste finnes i et begrenset antall. Jeg har kalt dem dyproller (Moxnes, 2013).

Det er ikke det komiske eller tragiske, men det episke eventyret – det som handler om helten – vi kan lære mest om ledelse av. Den vordende helt (av begge kjønn) drar ut i verden, lærer seg å mestre medgang og motgang, oppgaver og følelser, storfolk og tusseladder, både overjordiske og underjordiske. Slik er også lederskapet. Stadig erfaringslæring er krumtappen i lederens reise. Den leder som slutter å erfaringslære, vil ende opp som brødrene Per og Pål – eller som de to ulykkelige søstrene til Askepott. De når ikke sine mål, de ender som tapere, med blodige føtter, til spott og spe.

Kom deg ut i virkeligheten!

Det doble budskapet i eventyret – kom deg ut i virkeligheten og lær av den – er kjernen i god ledelse (som i gode ekteskap). I akademiske bøker om lederskap kalles denne læringsprosessen «reflection-in-action», se hva du gjør mens du gjør det. Det er bare i det selvobserverende øyeblikk, i det oppmerksomme nærværet – og bare da – du har mulighet til å ta kontroll over situasjonen – og dermed din egen fremtid. Det er bare i disse øyeblikkene du selv har mulighet til å skrive historien, ikke bare bli en konsekvens av den. Reflection-in-action er et svært nyttig begrep for ledere som skal lykkes i liv og arbeid. Det hører vi på nytt og på nytt av deltakerne på våre lederkurs – like nyttig som den utgatte skosålen og den døde kråka var for Askeladden på vei til slottet for å målbinde prinsessa. Takket være at han plukker opp det han erfarer langs veien og legger det i skreppa si, greier han å løse oppgaven han får. Dette er den eldgamle visdommen i folkeeventyret.

Eventyr er potensielt kraftige verktøy for å kommunisere menneskelige verdier, samspill, personlighetsegenskaper og mye mer. Selv har jeg i årevis brukt eventyr som et virksomt middel i lederopplæring både ved BI og AFF ved NHH. Skal jeg formulere ett erfaringspunkt, må det bli: Først i eventyret. Så i virkeligheten.

Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 58, nummer 9, 2021, side 780-781

TEKST

Paul Moxnes, psykologspesialist, professor i organisasjonspsykologi, gjesteforsker Psykologisk institutt, UiO

+ **Vis referanser**

Skjørshammer, M. (2021) Psykologen som hybrid leder. Tidsskrift for Norsk psykologforening, 58(6), 478-483

Karterud, S. (2021). Vi må tåle litt temperatur i den offentlige debatten. Tidsskrift for Norsk psykologforening, 58(6), 524.

Moxnes, P. & Moxnes, A. (2016). Are we sucked into fairy tale roles? Role archetypes in imagination and organization. *Organization Studies*, 37(10), 1519-1539.

Moxnes, P. (2013). Organisasjonsmytologi. Eventyrroller i det mellommenneskelige samspillet. Universitetsforlaget.