

LEDEREN SOM JOKER

AF LARS QVORTRUP



* Hvordan leder man en klasse, en skole eller en universitets-skole?

Fælles for dem er, at de er det, der i managementsproget hedder "lærende organisationer": De tilegner sig viden, formidler viden og producerer viden.

Men hvordan leder man lærende organisationer?

Ledelse er per definition ydre påvirkning. Det eneste virkemiddel er beslutninger. Ledere beslutter noget for eller på vegne af andre. Men mens man sikkert godt kan lede soldater, så de går i takt, eller samlebåndsarbejdere, så de følger akkorden, rummer forestillingen om at lede til læring en selvmodsigelse. Jeg kan godt beslutte, at fra i morgen er der gratis frugt i kantinen. Men jeg kan ikke beslutte, at nu skal skolen lære. Ikke så det har effekt i hvert fald.

Forklaringen er, at læring er en proces, som den lærende selv skal gennemføre. Man kan ikke "påføre" andre læring.

"JOKEREN INDGÅR I SPILLET PÅ SAMME MÅDE, SOM SORTEPER GØR."

Jo, man kan naturligvis beslutte, at der nu skal gennemføres medarbejderkurser, og man kan måle medarbejdernes performance, indtil alle bliver blå i hovedet. Men om medarbejderne og organisationen faktisk lærer noget af disse kurser, er – til mange kursusarrangørers fortvivlelse – hinsides deres beslutningskraft.

Dette er altså den grundmodsatning, som enhver leder af en lærende organisation skal tackle: På den ene side er læring en selvberørende proces, på den anden side er ledelse udøvelse af beslutninger. Hovedspørgsmålet for dem, der som ledere ønsker, at deres organisation skal være lærende, er derfor, hvordan der bygges bro over denne modsætning.

Det er der mange svar på, men ét svar er, at for at lede læringsprocesser, må man som leder spille en dobbeltrolle. Man skal både være i og uden for organisationen. Et af nøglebegreberne for den leder, der lægger vægt på læring – ja måske et nøglebegreb for en hvilken som helst leder – er derfor begrebet om jokeren. Jokeren er det kort i spillet, som både er en del af spillet og er uden for spillet. Jokeren indgår i spillet på samme

måde, som Sorteper gør. Han hører til i spillet, samtidig med at han også ophæver alle andre af spillets regler.

En afgørende forudsætning for at understøtte klassers og skolers – herunder universitetsskolers – selvoverskridelse, det vil sige deres selv-transcendens eller læring, er, at man kan placere sig på begge sider af organisationens grænse: Indenfor og udenfor. For hvordan kan klassens og skolens optik på én gang lukke sig om sin egen læring og åbne for nye iagttagelser? Hvordan kan den både bekræfte sig selv og overskride sin egen selvbekræftelse? Det kan den ved at have et medlem, der både er i og uden for organisationen.

Dette er en vigtig lederopgave. På den ene side skal lederen være en del af organisationen, det vil sige kende den indefra. På den anden side skal hun være uden for organisationen, for kun herfra kan hun se, hvad organisationen ikke selv kan se.

For at kunne spotte organisationens læringsbehov må lederen stå uden for organisationen, for kun herfra kan hun overskride organisationens videnshorisont. Den, der kun er inden for organisationen, risikerer – ligesom antropologen – at blive så "nativ", at hun kun kan se det, som stammen selv kan se. Lederen af en lærende organisation skal med andre ord stå uden for organisationen, for eksempel helt banalt ved at beskæftige sig med andre ting, læse bøger, tilegne sig nye teorier, give sig tid til at tænke strategisk og ikke bare løse ad hoc opgaver, holde sig åben for nye perspektiver.

Men samtidig er læring en selvforandringsproces. Læring kan kun den lærende selv i kraft af sine egne læringsressourcer gennemføre. Her må lederen med andre ord træde ind i organisationen og være en del af den. Hun kan ikke påtvinge den læring ude- eller oppefra.

Dette er derfor det store krav til klasse- og skoleledelse. Lederen skal være joker: Hun skal på én gang stå uden for spillet og samtidig være et integreret element i det. Kun herigennem kan hun være den leder, der understøtter organisationens læring: På den ene side indgår hun i organisationens selvudvikling, på den anden side distancerer hun sig fra den ved at stimulere den udefra.

Dette kan lyde som et paradoks, for ophæver det ene krav ikke det andet? Det er muligt, men i så fald må man sige, at ét af kravene til lærere og ledere er, at de kan håndtere paradokser. Vise empati, samtidig med at de stiller krav. Anlægge et visionært perspektiv, samtidig med at de identificerer sig med kollegerne. Være kammerater, samtidig med at de også manifesterer, at de spiller en anden rolle. På én gang stå udenfor og være indenfor. Påtage sig jokerens rolle og skæbne. ■