

Mennesker og skoler skal blomstre

Interview med Steen Hildebrandt

af Erik Lyhne

Steen Hildebrandt (f. 1944), cand. merc. og ph.d. Professor i ledelse og organisation ved Handelshøjskolen, Århus Universitet. Vismand i flere år i Det Nationale Kompetenceråd. Forfatter, medforfatter og redaktør til et par hundrede bøger om ledelsesrelaterede emner. Fagredaktør på dagbladet Børsen. Medlem af og formand for flere bestyrelser, herunder Kaospiloterne, Diakonissehuset, Sankt Lukas Stiftelsen. Partner i og formand for rådgivningsfirmaet Hildebrandt og Brandi A/S. Foredragsholder om ledelses- og samfundsrelaterede emner.
www.steenhildebrandt.dk

Hvad kendetegner en god leder?

Det, der kendetegner en god leder i dag er, at det er en person, der er i stand til at gribe mange forskellige situationer, god til at fornemme nuancer, fleksibel i sin tankegang og måde at opfatte ting på. Det er også en, der er god til at tænke langsigtet, f.eks. ligesom en skakspiller der kan forudse de næste træk og tænke mange skridt fremad og se sammenhænge. En god leder er også god til at kommunikere og til at lytte. Samtidig skal man have en veludviklet dømmekraft. Det kreative kommer ind på mange måder. Som leder bliver man udsat for mange forskellige situationer og på en måde, skal man besidde en musisk dømmekraft for at kunne træffe de rigtige beslutninger i forskellige situationer. Her kommer det musisk-kreative ind – som Dalai Lama har sagt frit citeret – *vi skal udvikle en evne til en omhyggelig skelnen*. Det, der ligger i dømmekraften, er, at vi kan skelne omhyggeligt ned i en række spørgsmål, som handler om mennesker, menneskers motiver og samarbejde. Det kan man kun gøre, hvis man har en form for musikalitet – en kunstnerisk fleksibel åre – som gør, at man er fleksibel i sin tankegang og sin evne til at kunne optage mange typer signaler både i hjernen og hjertet.

Hvordan kan en god leder lære at navigere i kreative musiske processer og få medarbejderne til at blomstre?

Mit mest præcise svar er, at det gælder om at træne. Man skal øve sig og prøve og prøve. Prøve at være åben overfor, hvad der sker og lære at navigere i den proces. Træning er sagen.

Det handler om, at man skal skabe rum for, at mennesker kan blomstre, at mennesker kan udfolde sig. Medarbejderne er fleksible i den måde, de arbejder sammen med andre på. Der er flere aspekter i det. De fleste mennesker elsker at udfolde sig og gøre det, de er gode til. Men det er forskelligt, for det, der er udfordrende for en, kan være meget lidt udfordrende for en anden. Det handler generelt om at se mulighederne hos den enkelte, for skal skoler og virksomheder blomstre, skal medarbejdere og elever trives. At trives handler om samarbejde, delegering, inspiration, selvstyrende team, anerkendelse, anseelse, respekt, konflikthåndtering og engagement.

Det handler om at signalere: "Jeg er opmærksom på dig, er interesseret i dig, stiller spørgsmålstegn til dig, har forventninger til dig, giver tilbagemelding til dig ...". Det modsatte er, at lederen lader dig passe dig selv og det er der ikke ret mange mennesker der bryder sig om. Man kan ikke præstere og udvikle sig over lang tid, hvis der ikke er nogen, der kærer sig om en og bakker op. Det gælder på virksomhederne såvel som for det enkelte barn i skolen.

Hvis vi laver en parallel til skolen, hvordan kan vi så udvikle de forskellige evner som børn har?

De mest simple og vigtigste ord er kærlighed og respekt. Forudsætningen for, at børn kan udfolde sig er, at de er trygge, tør være sig selv og får plads til det. Det er også vigtigt, at børnene har en naturlig form for kropskontakt fra alle, der omgiver dem. Det er en stærk basis og når børn har den, kan de i virkeligheden 1000 ting. Det sociale fundament er meget vigtigt, for børnene lærer gennem at være sociale. At være noget for andre og fungere i en sammenhæng.

Når det drejer sig om de små børn, er min grundforståelse som lægmand, at det ikke er særlig vigtigt, at de lærer noget særligt præcist i form af formelle intellektuelle kundskaber. Det er efter min mening afgørende for børnenes livsduelighed og børnenes mulighed for at blive til de mennesker, som de har kimen til at blive, at de mærker omsorg, kærlighed, kropskontakt, accept



og respekt. Det gælder efter min mening i høj grad også i småbørnsinstitutionerne. Legen, at børnene får lov til at bruge deres krop, at de får lov til at færdes i naturen, at de får lov til at arbejde med deres musikalitet... Hvis børnene får lov til og rum til at udfolde sig indenfor disse områder, så er jeg ikke i tvivl om, at de nok på et senere tidspunkt skal tilegne den viden, som samfundet forventer af dem. Det er der tid nok til at lære senere. Der skulle være meget mere fokus på børnenes eksistentielle muligheder.

Hvordan kan vi fremelske det musiske hos børnene?

Her bygger min forståelse på Howard Gardners intelligensteorier. Hvert barn har sin egen intelligensprofil. De har både musisk-kropslige og intellektuelle evner i mange forskellige kombinationer og først og fremmest har alle børn noget kreativitet i sig.

I skolen skal man give plads til, at børnene kan udfolde de evner, de kommer med. Ligesom for erhvervslederne er det vigtigt, at de får rum til at øve sig og gennem træning at øge deres færdigheder. Det er vigtigt, at børnene får mulighed for at gøre de ting, de er gode til, at de får mulighed for at lege med det musiske. Det gælder ler, træ, farver, billeder, idræt, musik osv. I skolen skal de have mulighed for at røre ved tingene, arbejde med dem og gennem legen opleve at kunne skabe noget sammen med andre. Gennem legen træner og øver børn sig for at kunne udvikle deres evner.

I videnssamfundet er der behov for alle menneskets intelligenser. Mennesker er forskellige og det forskellige kan karakteriseres på mange måder. Vi taler om krøllede hjerne og det er bl.a. sådanne hjerner, der er behov for, hvis kreativitet og innovation skal blive til mere end smarte ord.

Hvordan hænger disse synspunkter sammen med PISA-undersøgelser og nationale tests?

Det hænger efter min mening overhovedet ikke sammen. Politikerne satser i disse år på at teste på en række formelle områder. Børnene bliver testet på deres formelle færdigheder. Der bliver ganske vist også udarbejdet elevplaner for det enkelte barn.

Vi har en gammel visdom, der siger, at vi får det, vi måler. Jeg tror, at skolelederne og lærerne vil have en meget stor tilbøjelighed til at bygge undervisningen op omkring de ting, som testene omhandler. Således at børnene får mulighed for at få en god test og dermed en god karakter. Efter min mening bliver det til hinandens modsætninger. Jeg mener, at vi skulle gå i en helt anden retning og lægge mindre vægt på de formelle kundskaber og meget mere vægt på børnenes eksistentielle evner, børnenes evne til at kunne stå på egne ben, til at kunne finde sig selv, mærke deres krop og til at være sammen med andre børn og voksne på en fornuftig måde. Men det jeg ser, som det vigtigste, er evnen til at være i kontakt med sig selv. Jeg tror, at mange børn og unge i dag har en meget ringe forståelse af sig selv. Det bliver ikke bedre af et ensidigt arbejde med de intellektuelle kompetencer og præstationer.

Jeg tror meget på læring gennem leg og at børnene får mulighed for at udfolde deres spontanitet gennem kropslige aktiviteter. Det gælder også for voksne mennesker, men de fleste voksne har aflært det at kunne lege. I virksomhederne kunne legen også være med til at få nye vinkler på tingene, men både ledere og medarbejdere er ikke indstillet på leg. Deres overskrift er "Det her er alvor og vi leger ikke". Jeg tror, man glemmer, at legen også er en mulighed.

Hvordan hænger det individuelle og det kollektive sammen?

Efter min mening er der to spor, vi går i, når vi taler om både børns og voksnes liv. Det ene er evnen til at stå på egne ben – og mærke både krop og sjæl. Den vejviser, som skal bruges, er vejen til hjertet. Den anden er, at man også skal være sammen med andre mennesker.

På virksomhederne taler vi mere og mere om samarbejde og teams. Samarbejde i teams bliver mere og mere nødvendigt, men et menneske der ikke er centreret om sig selv og ikke kan stå på sine egne ben og ikke kan lytte og formulere sig – er ikke meget værd i et team. Et godt teammenneske er derfor et menneske, der kender sig selv, kender sine begrænsninger og styrker. Med det som base kan man åbne sig overfor andre mennesker og samarbejde med dem på et fælles grundlag.

Det er vigtige kompetencer, som de skal have med sig både i børnehave- og skolealderen. I Howard Gardners forstand kan man sige, at børnene skal udvikle den sociale intelligens.

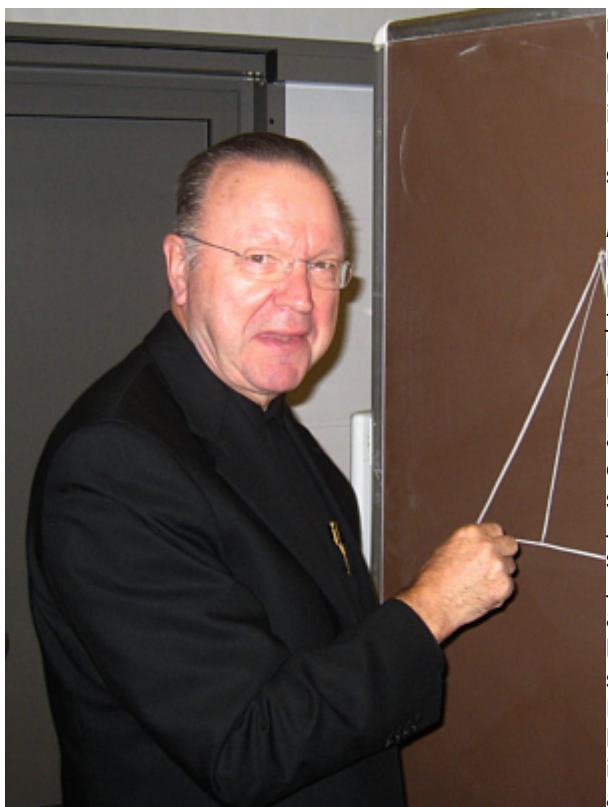
Jeg tror desværre, at man i dagens skole skubber børnene i en forkert retning, hvor de mere og mere er i deres venstrehjernehalvdel og optaget af en række formelle, intellektuelle testbare læringskrav.

Bagsiden er, at de børn, der ikke kan opfylde disse krav, bliver tabere.

Jeg var med i et evalueringsarbejde under EVA (evalueringsinstituttet), hvor vi skulle evaluere ledelsesforhold i skolen. Jeg noterede mig gennem dette arbejde, at mange skoleledere og lærere accepterer en sprogbrug, hvor man siger, at der er stærke og svage elever. De stærke er dem, der klarer sig godt i det nuværende system og de svage er dem, der ikke klarer sig godt. Det er i modstrid med min grundforståelse, for efter min mening er alle børn stærke. Det er skolen, der gør dem svage, ved at præsentere dem for noget de ikke kan, bl.a. gennem hele testsystemet. De børn, der klarer sig dårligt, vil gå fra nederlag til nederlag. De vil befinde sig i en meget dårlig cirkel, som de muligvis aldrig kan komme ud af.

Hvordan skal man gøre i stedet for?

Jeg mener, at skolen skal møde det enkelte barn, hvor det er. Skolen skal møde barnet med en forståelse og



respekt for den personlighed og intelligensprofil, som det kommer med. Dvs. at børn, der er musik-kropsligt begavede, selvsagt ikke skal testes på deres intellektuelle færdigheder. I stedet skal man give barnet nogle gode oplevelser indenfor de områder, hvor det har sine kompetencer. Så er der noget at bygge videre på.

Hvorfor er musik vigtigt for børn?

Musik er vigtigt ikke blot for børn, men for alle mennesker. Musik kan bringe os i nogle stemninger, som jeg ikke tror, man kan få kontakt med på andre måder. En gennemstrømning i kroppen og sindet hvor følelser, tanker og det kropslige bringes i forbindelse med hinanden. Man kunne måske få lignende oplevelser ved at læse et digt eller se på et maleri. Men musikalske oplevelser har også den auditive dimension, som har en selvstændig betydning, som vi ikke ser andre steder. Jeg tror, igen som lægmand, at musik virker meget stærkt udviklende og balancerende for børn.

Jeg bruger selv musikken meget – både når jeg arbejder, kører, mediterer og slapper af. Jeg bruger det bl.a. i mine skriveprocesser, hvor jeg lytter til musik, som jeg ved bringer mig i den rette stemning.

Når man spiller sammen, er det vigtigste ord at kunne lytte. Det er selvfølgelig også vigtigt at mestre sit instrument. Men hvis man kun spiller sit eget spil uden at lytte efter de andre, så ender det i en katastrofe. Det

at kunne spille sammen med andre er i virkeligheden en meget værdifuld træning i at lede. Man kan nemlig ikke lede noget, hvis man ikke både er i stand til at tale ud fra det, man har inde i sig selv og samtidig er i stand til at lytte til det, der kommer fra medarbejderne. Evnen til at lytte er ekstrem vigtig, ikke kun i musikalske sammenhænge men i al kommunikation.

I den proces er det også vigtigt, at man lærer at kunne se ting fra flere sider. Hvis der sker fejl, må man også kunne se, om der er en grund til, at man har opfattet noget fejlagtigt.

Som lærer må man også kunne se, om det er eleven, der opfatter tingene fejlagtigt eller, om det er mig som lærer, der ikke har opdaget den måde at se sagen på. Der skal være plads og rum til at kunne eksperimentere og derigennem også plads til at kunne fejle. Vi skal væk fra den ikke-kreative tænkning med, at jeg som lærer har facit. Vi skal give plads til muligheder. Vi skal give børnene mulighed for at søge både til og udover de grænser, vi stiller op.

Hvorfor er det vigtigt at synge?

Jeg kommer meget i sammenhænge, hvor man synger, bl.a. på højskoler. Der er en dyb tilfredsstillelse i at få lov til at udfolde sin stemme og der ligger nogle ekstra følelsesmæssige bevidstheder i at få lov til at mærke sin egen stemme i det klangrum, som sangen giver. Når vi synger sammen, mærker vi både os selv og et fællesskab, der frembringer en velkoordineret helhed.

Det musiske er desværre alt for usynligt i vores samfund. De fleste mennesker har gennem livet fået at vide, at det ikke er det, det handler om. Vi er blevet indprentet, at det handler om intellektuelle færdigheder og at få høje karakterer. Det handler om alle andre sider af livet end den musiske. De fleste mennesker har den opfattelse, at det musiske og kunstneriske er uproduktivt. Jeg tror, man kan vende den opfattelse ved at give flere og flere mennesker oplevelsen af, at der er meget mere alvor i disse oplevelser, end man troede. Der skal være mulighed for, at man får disse oplevelser. Her er det vigtigt at starte med børnene. Således at de kan tage det med sig gennem hele livet.

Vi skal have legen tilbage på mange områder – også ind i virksomhedsområdet. Legen har mange kreativitetstilbud lige bag sig. Gennem legen kommer vi også til grænserne af vores formåen.

Hvordan lærer man at give børn ansvar?

Man lærer børn, at forvalte et ansvar ved at give dem tillid. Tillid kan være at give børnene mulighed for at lære at undervise hinanden og derigennem kunne praktisere og forvalte et ansvar. Det kan være i den enkelte klasse eller på tværs af alder. Begge dele forudsætter tillid og tryghed, for man kan ikke praktisere noget, hvis man ikke er tryk ved og kender rammerne. Det er det, jeg definerer som god ledelse, nemlig at kunne sætte rammer, kunne vise vejen og skabe en tryk stemning, hvor man tør udfolde sig.

Hvis man viser børn tillid og giver dem ansvar, så vil langt de fleste leve op til det.

Hvad er din fremtidsvision?

At der sker en ændring i den måde, vi tager vare på vores børn. Vi satser alt for meget på den intellektuelle intelligens. Jeg ville ønske, at skolen reelt set mødte børnene, der hvor børnene er og arbejdede meget mere med børnenes eksistentielle intelligens. At vi respekterede dem, for det de er og lærer dem at kunne stå på egne ben og blive livsduelige. Børn i fremtiden vil få langt

vanskeligere beslutnings- og livsopgaver uanset, hvor i samfundet de bliver placeret. Derfor gælder det om, at de skal kunne spille på alle tangenter samtidig med at læreren ved, at disse tangenter er forskellige fra barn til barn.

Vores politikere ved det godt. De siger, at Danmark skal være et innovationssamfund. De er bare ikke parate til at tage de følgebeslutninger, der er nødvendige. Nemlig at vuggestuen, børnehaven, skolen, gymnasiet, universitetet... skal laves om således, at vi fremover fremmer kreativiteten og fantasien i skolesystemerne.