

UNDERVISNING

FORKYNDELSE

LEDERSKAB

SET I LYSET AF HOWARD GARDNERS TEORIER

Karen Anette Nielsen
Agervej 30
4400 Kalundborg

Master of Divinity
Foråret 2005

UNDERVISNING, FORKYNDELSE OG LEDELSE

SET I LYSET AF HOWARD GARDNERS TEORIER

HOWARD GARDNER	3
PROBLEMFORMULERING	3
KORT OVERSIGT	3
MANGE INTELLIGENSER	4
BAGGRUND	4
DEFINITION AF INTELLIGENS	6
BESKRIVELSE AF DE FØRSTE 8 INTELLIGENSER	7
EKSISTENTIEL INTELLIGENS	9
ANVENDELSE AF TEORIEN	10
LEADING MINDS	11
DEFINITION AF LEDERSKAB.....	12
HISTORIERNES BETYDNING I FORBINDELSE MED LEDERSKAB.....	12
KARAKTERISTIKA FOR LEDERE OG TILHÆNGERE.....	14
HISTORIERNES UDVIKLING.....	15
BESKRIVELSEN AF DET EFFEKTIVE LEDERSKAB.....	18
GOOD WORK PROJECT	20
HVORDAN UDFØRER MAN GODT ARBEJDE?	21
OVERVEJELSER I FORHOLD TIL KIRKENS ARBEJDE	25
INDLEDENDE BETRAGTNING.....	25
UNDERVISNING	25
FORKYNDELSE	28
ORGANISATORISKE OVERVEJELSER.....	30
LEDELSE	31
LITTERATURLISTE	34
APPENDIX 1	35
PAVE JOHANNES D. 23.	35

HOWARD GARDNER

Howard Gardner er professor i psykologi på Harvard University i Boston, USA. På baggrund af studier i specielt neuropsykologi har han arbejdet med intelligensbegrebet. Med bogen ”Frames of Mind” fra 1983 fik han sit gennembrud som psykologisk forfatter, og Howard Gardners teori om de mange intelligenser har sat dagsordenen for megen pædagogisk debat og aktivitet i Danmark i den seneste halve snes år.

Da Gardner desuden har beskæftiget sig både med lederskab og med de vanskeligheder, der er forbundet med at gøre det rigtige, når tiderne skifter, har jeg fundet det umagen værd at undersøge, om det er muligt at hente inspiration i Gardners teorier til kirkens aktiviteter og lederskab.

PROBLEMFORMULERING

Jeg vil forsøge at give et overblik over Gardners intelligensteori, som han beskriver den i ”Frames of Mind” og ”Intelligence Reframed”. Jeg vil desuden berøre Gardners studier i ledelse/ledere, som de er beskrevet i ”Leading Minds” og det studie i ”Good Work”, Gardner står for sammen med Michaly Csikszentmihalyi og William Damon.

Jeg vil dernæst se på, om man ved hjælp af Gardners teorier kan afdække problemfelter og hente inspiration til udvikling i den danske metodistkirke.

KORT OVERSIGT

I opgavens første del vil jeg give en kort fremstilling af Gardners teorier som de kommer til udtryk i ovennævnte bøger. Da pladsen ikke tillader en detaljeret gennemgang, bliver hovedvægten lagt på de forhold, som efter mit skøn har størst betydning i relation til kirkens forhold. Teorien om de mange intelligenser tillægges ekstra vægt, da det er denne teori, der har gjort Gardner kendt i Danmark.

I sidste del af opgaven kommer jeg med en række bud på, hvordan kirken kan gøre brug af teorierne. Overvejelserne samler sig primært om undervisning og ledelse, og de er ikke tænkt som færdigbehandlede forslag, snarere som en invitation til at tænke med og lade sig inspirere.

MANGE INTELLIGENSER

Baggrund

Howard Gardner fremsatte sin teori om de mange intelligenser i 1983 i bogen ”Frames of Mind”.

I bogens første afsnit gør han rede for årsagerne til, at teorien om de mange intelligenser er opstået.

En væsentlig drivkraft har været en oplevelse af, at de forskellige forsøg på at beskrive intelligens som en faktor, der kan måles v.hj.a. tests og omskrives til et tal, ikke på tilstrækkelig vis tager højde for menneskers forskellige udviklingspotentiale. Ifølge Gardner bygger testene i for høj grad på sproglig og logisk kunnen, resultatet afslører ofte ikke, hvordan testtageren er nået frem til løsningen, og en del opgaver kan kun eller bedst løses af folk med en bestemt kulturel baggrund.

En anden anstødssten har været en tendens i vesten til at indsætte evner i hierarkier, så sproglige og matematisk-logiske evner, som den traditionelle skole og den videnskabelige verden har fokus på, placeres højt som udtryk for intelligens, mens f.eks. musiske eller kropsligt-kinestetiske evner ”bare” klassificeres som anlæg.

Ved at inddrage materiale fra den etnografiske forskning viser Gardner, at i andre kulturer værdsættes og udvikles helt andre evner som f.eks. evnen til at navigere mellem småøerne i Mikronesien eller evnen til at memorere hele koranen på arabisk¹.

Endelig finder Gardner, at en del af de teorier om intelligens, der er i omløb, ikke i tilstrækkelig grad harmonerer med den aktuelle viden om biologiske og neurologiske processer.

Gardners egne baggrundsstudier i udviklingspsykologi og neuropsykologi har sammen med disse kritikpunkter sat deres præg på den intelligensteori, som bærer navnet ”Multiple Intelligences”, på dansk ”Mange Intelligenser”.

Før han går i gang med at eksaminere de forskellige intelligenser, slår Gardner fast, at intelligenserne ikke er velafgrænsede fysiske realiteter, men fiktioner, der gør det muligt at diskutere forskellige aspekter af menneskelig adfærd.²

En grundlæggende forudsætning for, at en intellektuel kompetence kan opnå betegnelsen intelligens i Gardners forståelse er, at den sætter en person i stand til at løse problemer og

¹ Howard Gardner, Frames of Mind. London 1993 p.4

² Ibid. p. 69f

skabe produkter, der i mindst en kulturel sammenhæng anses for værdifulde. Desuden skal personen sættes i stand til at finde og skabe problemer, der fører til erhvervelsen af ny viden.³ I 1999 definerer Gardner en intelligens således: A biopsychological potential to process information that can be activated in a cultural setting to solve problems or create products that are of value in a culture.⁴

At et potentiale eksisterer og kan påvises hos et menneske er ikke ensbetydende med, at det også kommer til udfoldelse. Kulturelle værdier og de muligheder ens kultur stiller til rådighed kan være afgørende for, hvilke intelligenser der kommer til udtryk. På samme måde kan personlige beslutninger og påvirkninger fra familie, lærere og andre øve afgørende indflydelse på udviklingen af det potentiale, der ligger i de enkelte intelligenser.⁵

Med hensyn til udviklingsmuligheder fokuserer Gardner på to områder, domæner og felter. Et domæne er beskrevet som et fagligt afgrænset område inden for hvilket man kan udøve og perfektionere en anerkendt kompetence. Selvom et domæne i reglen fremhæver og styrker en bestemt intelligens, er der ikke sammenfald mellem intelligens og domæne. Eksempelvis kræves der mere end musikalsk intelligens, hvis man skal klare sig i det musikalske domæne, idet en musikalsk optræden også involverer kropslig-kinestetisk og personlig intelligens. Og musikalsk intelligens kan komme til udfoldelse i andre domæner som dans eller reklame. Et felt er defineret socialt som de personer og institutioner, der bedømmer relevansen af de opnåede kompetencer.⁶

Et menneskes intelligensprofil er ifølge Gardner ikke en medfødt, fastlagt størrelse, men noget, der udvikler sig i et samspil mellem personens medfødte potentialer, de domænespecifikke udviklingsmuligheder, han har til rådighed og samfundets og kulturens værdier. Alle intelligenser er normalt til stede i et menneske fra fødslen. Det, der varierer, er i hvor høj grad de enkelte intelligenser udvikles og anvendes.

Gardner pointerer jævnligt, at der ikke kan opstilles et hierarki af intelligenser, samtidig med, at han anerkender, at nogle intelligenser er sværere at leve uden end andre.

Han pointerer ligeledes, at intelligenser i sig selv hverken er moralske eller umoralske.

Enhver intelligens kan bruges til såvel konstruktive som destruktive formål.

I *Intelligence Reframed* bruger Gardner et afsnit på at undersøge, om der findes en moralsk

³ Howard Gardner, *Frames of Mind*. London 1993 p. 60

⁴ Howard Gardner, *Intelligence Reframed*. New York 1999 p.33 f

⁵ Ibid. p. 34

⁶ Howard Gardner, *Frames of Mind*. London 1993 p.xxi

intelligens. Hans konklusion er, at det gør der ikke. Moral kan ikke opfattes som et afgrænset intellektuelt område, man kan have større eller mindre potentiale for. Høj moral er ikke et udtryk for en veludviklet filosofi eller omhyggeligt indøvede handlemønstre.

Moral har at gøre med personlige valg og med en vilje til at handle ud fra forståelse af og respekt for andre mennesker.⁷

Definition af intelligens

I *Frames of Mind* opstiller Gardner otte kritiske tegn på en intelligens. For at kunne regnes som en intelligens skal en evne eller et anlæg så vidt muligt kunne beskrives ud fra alle otte kriterier. Gardner gør dog opmærksom på, at der ikke findes en ufejlbarlig algoritme, man kan gøre brug af, når en ”intelligens-kandidat” skal godkendes. Der er altid en grad af skøn involveret. Det videnskabelige i hans teori består ikke i, at andre på naturvidenskabelig vis kan gentage hans forsøg, men i, at alle hans argumenter lægges åbent frem, så andre kan efterprøve dem.⁸

Kriterierne listes her i den rækkefølge, Gardner benytter i 1999. Rækkefølgen afspejler de videnskabelige discipliner, kriterierne udspringer fra.

1. Mulig isolation ved hjerneskade

En intelligens kan regnes som en selvstændig enhed, hvis man kan påvise, at der er folk med hjerneskade, hos hvem denne intelligens er bevaret, selvom der er sket omfattende skade på andre evner, eller folk, der kun har mistet denne evne, men ellers fungerer normalt.

2. En evolutionshistorie

En intelligens eller sider af den bør kunne spores i vore forfædre eller i andre dyr.

3. En identificerbar kerne-operation eller et sæt af centrale operationer

Hver intelligens kan opfattes som en neural mekanisme, der aktiveres af en speciel slags information. For hver intelligens skal der beskrives en enkelt eller et sammenhørende sæt af operationer, som er enestående for den specielle intelligens.

4. Muligheden for at kunne kodes i et symbolsystem

Den menneskelige hjerne bearbejder væsentlige operationer i symboler, og menneskelig kommunikation om operationer foregår v.h.j.a. symboler. En intelligens kan først gøres anvendelig for det enkelte menneske og i en kulturel sammenhæng, når den kan udtrykkes i et symbolsprog.

⁷ Howard Gardner, *Intelligence Reframed*. New York 1999 p.77

⁸ Howard Gardner, *Frames of Mind*. London 1993 p. 62

5. En distinkt udviklingshistorie og et sæt veldefinerede ekspert-handlinger

Det skal være muligt at beskrive de stadier, man normalt må gennemløbe, for at udvikle en given intelligens – fra et generelt begynderniveau til et ekspertniveau, som kun nås under særlige forhold.

6. Eksistensen af vidunderbørn, kloge idioter og andre specielle personer.

Ligesom ved hjerneskade kan man med visse mennesker, der har en helt speciel profil m.h.t. evner, påvise, at en enkelt intelligens kan udvikle sig suverænt og altså betragtes som en selvstændig enhed.

7. Støtte fra eksperimentel psykologi

Gennem specielt designede forsøg kan man vise, at visse handlinger påvirker hinanden stærkt, mens andre ikke påvirker hinanden. Stærk interaktion taler for, at der er tale om sider af samme intelligens.

8. Støtte fra psykometriske observationer.

Selvom Gardner er meget kritisk i forhold til intelligenstestning, mener han at observationer fra den front bør tages med i betragtning.⁹

Beskrivelse af de første 8 intelligenser

I 1983 definerer Gardner 7 intelligenser, som alle lever op til de opstillede kriterier.¹⁰

Sproglig intelligens

Denne intelligens indbefatter følsomhed over for talt og skrevet sprog, evnen til at bruge sproget til at udtrykke sig eller opnå specielle formål samt evnen til at lære fremmedsprog. Gardner hæfter sig bl.a. ved, at også døve mennesker har et udviklet sprog, idet tegnsprog centrerer i samme hjernecenter og følger samme udviklingstræk som talt sprog.

Musisk intelligens

De grundlæggende elementer i denne intelligens er lydhørhed for tonehøjde, rytme og klangfarve, og kulturelle forhold har stor betydning for, i hvilken retning intelligensen udfolder sig og udvikles. Musisk intelligens kan komme til udtryk såvel i komposition som musikudøvelse.

⁹ Howard Gardner, *Frames of Mind*. London 1993 p. 62 ff samt Howard Gardner, *Intelligence Reframed*. New York 1999 p.35ff

¹⁰ Eksaminationen og beskrivelsen af de 7 intelligenser udgør hovedparten af ”Frames of Mind”. Her gives blot et kort overblik over de centrale operationer

Logisk-matematisk intelligens

Denne intelligens rummer evnen til at analysere problemer logisk, fastholde kæder af argumenter, udføre matematiske operationer og arbejde videnskabeligt med en problemstilling. Både opbyggelsen af matematiske systemer og arbejdet med at forklare, hvorfor verden ser ud, som den gør, er tilsyneladende værdsat i stort set alle kulturer, og i mange tilfælde tillægges tal og talsystemer tillige religiøs betydning.

Rumlig intelligens

Her drejer det sig om evnen til at genkende og manipulere med rumlige mønstre. Det drejer sig både om det store rum og evne til f.eks. at navigere efter stjerner, og det nære rum, hvor man danner klare mentale billeder af ting, man kender eller forestiller sig. Denne intelligens udnyttes af billedkunstneren og arkitekten, men også af skakspilleren, der forestiller sig serier af træk, længe før brikkerne faktisk bliver flyttet.

Kropslig-kinæstetisk intelligens

Dette er navnet på evnen til at bruge kroppen eller dele deraf til bevidste formål. Denne evne bruges både af skuespilleren og atleten, der bruger kroppen som udtryksmiddel og af kirurgen og håndværkeren, der med små, kontrollerede bevægelser styrer værktøjet præcist.

Intrapersonel intelligens

Folk med en veludviklet intrapersonel intelligens har let ved at få adgang til egne fornemmelser og følelser. De kan uden videre adskille forskellige følelser og har et bredt register af følelsesmæssige reaktioner. Introspektion spiller en stor rolle, når de skal forstå eller planlægge deres handlinger.

Interpersonel intelligens

Folk med en veludviklet interpersonel intelligens er gode til at skelne enkeltindivider i deres omgivelser og se og evt. reagere på deres humør, temperament, intentioner og motivation.

Både intrapersonel og interpersonel intelligens udvikles i nært samspil med den kultur, personen udvikler sig i, og tolkningen af de erkendelser, der er råstoffet i de personlige intelligenser, præges af det symbolsystem og de værdinormer, der er anerkendt i den pågældende kultur.

I 1999 undersøger Gardner, om der er flere intelligenser, der lever op til hans kriterier, og ved den lejlighed anerkender han en ottende intelligens:¹¹

Naturlig intelligens

De centrale færdigheder i denne intelligens er evnen til at skelne mønstre og skabe meningsfulde grupperinger. Oprindeligt har disse evner, som findes overalt i dyreriget, sikret, at et individ kan kende individer af samme art som det selv, og skelne mellem føde og ikke-føde. Nogle mennesker er meget dygtige til at skelne og systematisere iagttagelse i naturen, andre bruger samme evne til f.eks. at skelne mellem bilmærker.

Eksistentiel intelligens

I erkendelse af, at det spirituelle er af overordentlig stor betydning for de fleste mennesker verden over, undersøger Gardner, om der findes en spirituel intelligens, der lever op til hans kriterier.¹²

Hans indfaldsvinkel er, at der i så fald må findes en kerne-operation eller kernesandhed, som al spiritualitet kan føres tilbage til. En undersøgelse af forskellige spirituelle retninger viser imidlertid, at den ”sandhed”, en påstået spirituel kender behersker, svinger fra sind og krop over naturen og det overnaturlige til ingenting.

En anden indfaldsvinkel kunne være, at kerneoperationen var en tilstand.

I megen spirituel praksis indgår en ændring af bevidsthedstilstanden. I nogle tilfælde drejer det sig om ændringer, der kan iagttages empirisk, men i mange tilfælde hævder tilhængerne, at kernen i deres spiritualitet er kontakten med den spirituelle sandhed. Denne sandhed regnes for den eneste spirituelle sandhed og den kan kun nås af de udvalgte. Opnåelsen af en spirituel sandhed kan ikke defineres på kognitiv basis, og kan derfor ikke tjene til identifikation af en intelligens. Desuden er det ikke acceptabelt, at opnåelsen af specielle tilstande skal udgøre grundlaget for afgørelsen af, om en person udviser eller ikke udviser en bestemt intelligens. Endelig ser Gardner på, om man kan finde en kerne til spirituel intelligens i meget religiøse menneskers evne til at øve indflydelse på andre, men heller ikke den indfaldsvinkel bærer igennem.

Gardner finder, at det ikke er muligt at udlede en kerne i spirituel intelligens, der kan erkendes i alle religiøse/kulturelle sammenhænge, og desuden mener han at spirituel udvikling snarere

¹¹ Howard Gardner, *Intelligence Reframed*. New York 1999 p 48ff

¹² *Ibid.* p. 53ff

tenderer mod at opnå en speciel ”state of being” end mod at løse problemer og skabe produkter.¹³

I et sidste forsøg på at indfange menneskets interesse for det spirituelle, definerer Gardner en eksistentiel intelligens, som han tester på de otte kriterier.¹⁴

Han definerer den eksistentielle intelligens’ kerneområder således:

Evnen til at placere sig selv i forhold til det mindste og det største i kosmos,

Evnen til at finde sit eget ståsted i spørgsmål om livets og dødens mening og den fysiske og psykiske verdens endelige skæbne,

Evnen til at se sig selv i forhold til store oplevelser som kærlighed til et andet menneske eller total indsynken i et kunstværk.

I dette tilfælde er der ikke tale om en yderste sandhed, men om en særlig evne til at engagere sig i eksistentielle spekulationer.

Det står klart, at alle menneskelige kulturer har sat pris på denne evne, der kan ses som grundlag for udviklingen af religiøse, mystiske og metafysiske systemer. Inden for de enkelte systemer er der etablerede udviklingstrin, og selvom den eksistentielle intelligens næppe findes udviklet i nogen dyreart, kan den spores tilbage til de tidligste mennesker.

Det er noget sværere at finde neuropsykologiske og eksperimentel-psykologiske beviser på denne intelligens, selvom der findes observationer, der kan tolkes til fordel for dens eksistens.

Gardner konkluderer, at med lidt god vilje kunne man sige, at der findes en eksistentiel intelligens, men han finder fænomenet lovlig forvirrende og afstanden til de øvrige intelligenser så stor, at han ikke vil anerkende den på det nuværende grundlag.¹⁵

I 2000 i et interview Frank Stokholm i Børsens Nyhedsmagasin udtrykker Gardner intet forbehold i forhold til denne niende intelligens, men beskriver den således: ”Eksistentiel intelligens forstået som den del af hjernen, vi bruger til at forstå det, der er for stort eller for småt til at blive set.”¹⁶

Anvendelse af teorien

Alle et menneskes intelligenser udfolder sig ikke nødvendigvis samtidig. Faktisk konkluderer Gardner, at den rent matematisk-logiske intelligens når sit toppunkt midt i tyverne, så folk,

¹³ Gardner anerkender, at den åndelige dimension er væsentlig i mange menneskers liv, men han afviser, at denne dimension bygger på et kognitivt fundament. Han refererer ikke til andre psykologiske indfaldsvinkler til en forståelse af religionens betydning i menneskers liv.

¹⁴ Howard Gardner, *Intelligence Reframed*. New York 1999 p 60 ff

¹⁵ Ibid. p 66

¹⁶ Frank Stokholm, *Godt arbejde*, Børsens Nyhedsmagasin nr. 12 2000

der skal gøre banebrydende opdagelser i matematik og teoretisk fysik skal være tidligt ude. Den sproglige og de personlige intelligenser udvikler sig derimod livet igennem, så den midaldrende forfatter i reglen er en nok så dygtig og kreativ sprogbruger som sin yngre kollega.

Noget kunne tyde på, at også eksistentielle spørgsmål spiller en større rolle med alderen – i hvert fald hvis man betragter Gardners egen karriere. I begyndelsen af hans professionelle virke er det magtpåliggende for ham at holde religion/moral ude fra de videnskabelige teorier, men sidst i 1990'erne kommer arbejdet med den eksistentielle intelligens, og samtidig lægges grunden til ”Good Work Project”, som beskrives senere i denne opgave.¹⁷

Viden om de mange intelligenser fører direkte til overvejelser over, hvordan man bedst kan tilgodese menneskers forskellige intelligensprofil i undervisningen. Gardner giver en række eksempler på, hvordan man kan nærme sig det samme emne fra flere forskellige vinkler, og han går så vidt som til at påstå, at en elev/studerende først behersker et nyt emne, når hun har haft mulighed for at udtrykke centrale sider af emnet på forskellige måder og med hjælp af flere forskellige intelligenser.¹⁸

Man kommer ikke til at forstå en ny teori ved at høre andre forklare den. Først ved selv at bruge den, opnår man forståelse for dens indhold og implikationer.¹⁹, ²⁰

LEADING MINDS

I bogen ”Creating minds” forsøger Gardner at indkredse, hvilke faktor der er i spil, når en person bliver igangsætter for en epokegørende nytænkning inden for et bestemt felt, og i ”Leading Minds” sætter han fokus på de faktorer, der skaber den indflydelsesrige leder.

Jeg har valgt at fokusere på hans analyse af lederskab, da jeg finder den inspirerende og relevant i forhold til kirkens og især præsternes situation og opgaver.

I det følgende skal jeg søge at opsummere Gardners analyse, som den kommer til udtryk i ”Leading Minds” fra 1995.

Bogen er opbygget med tre hovedafsnit: Opbygning af en teori-ramme; studiet af 11 ledere med forskellige baggrunde og virkefelter; konklusion og implikationer for fremtiden.

¹⁷ Kim Hundevadt, Moral: Til kamp for godt arbejde, Jyllandsposten 3. februar 2002

¹⁸ Howard Gardner, Intelligence Reframed. New York 1999 p. 175

¹⁹ Ibid. p. 161

²⁰ I den forbindelse kan man tænke på Bøhlers ord til John Wesley – Prædik troen indtil du har den, og prædik den så, fordi du har den.

Gardner har udvalgt innovative ledere fra det 20. århundrede, som har opnået deres lederstatus i demokratiske samfund og som for de flestes vedkommende har været interesserede i at øve indflydelse på flere mennesker snarere end i at ekskludere folk fra medlemskab af deres gruppe.²¹

Min gennemgang centrerer om første og sidste afsnit samt det kapitel, der omhandler pave Johannes d. 23.

Definition af lederskab

Gardners perspektiv på lederskab er kognitivt og kulturelt.

Hovedingrediensen i lederskab er den historie, en leder formidler, og den måde historien opfattes på blandt hans tilhængere.²²

I view leadership as a process that occurs within the minds of individuals who live in a culture – a process that entails the capacities to create stories, to understand and evaluate these stories, and to appreciate the struggle among stories. Ultimately, certain kinds of stories will typically become predominant – in particular, stories that provide an adequate and timely sense of identity for individuals who live within a community or institution. This focus on stories presupposes that some individuals are in a position to convey these stories to others, that other individuals can identify with these stories, and that various individuals feel included or excluded once these stories have spread.²³

Historie/fortælling som Gardner her anvender udtrykket dækker over en forklaring i et hvilket som helst symbolsprog fra det talte sprog over fysikkens ligninger til dans og maleri.²⁴

Også en persons måde at forvalte sit eget liv på ses som en fortælling eller en del deraf.

Historiernes betydning i forbindelse med lederskab

Gardner mener, at det er et samspil mellem fire faktorer, der i hovedsagen er ansvarlige for, at mennesker lægger så stor vægt på historier, at de kan lede ved eller ledes af dem. De fire faktorer er: menneskets arv fra primaterne; den tidlige socialisering; det femårige barns ”mind” (tankegang); opnåelse af ekspertise i forskellige domæner.

Arven fra primaterne indebærer, at mennesker har en grundlæggende trang til at etablere hierarkier, hvor nogle mennesker dominerer over andre, samt at vi har en forkærlighed for at imitere. Dette gør en leder/tilhænger organisering naturlig, mens det kræver en stor indsats at

²¹ Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p. 13

²² Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p. 14

²³ Ibid. p. 22

²⁴ Ibid. p. 42

etablere og vedligeholde en rent kooperativ struktur.²⁵

Gardner fremhæver to sider af *barnets socialisering* som væsentlige for forståelse af lederskab. Den ene er barnets gradvise udvikling af en forståelse af sig selv som individ, den anden er barnets identifikation med mennesker i dets nærhed. Begge sider udvikles livet igennem, og et menneskes identitet bestemmes i høj grad af udviklingen af og samspillet mellem disse to elementer.

Livet igennem definerer en person sig som medlem af en eller flere grupper, som ”holder” af bestemte overbevisninger, holdninger og værdier og som udøver af en bestemt adfærd.

En leder skal kunne hjælpe andre med at fastlægge deres personlige, sociale og moralske identitet, og i den forbindelse er det ikke uden betydning, hvordan lederen har tacklet sin egen identitetsudvikling.

Rollemodeller spiller på godt og ondt en stor rolle i menneskers liv.²⁶

Adskillige gange i bogen vender Gardner tilbage til *den femåriges tankegang*, så det begreb skal der gøres mere ud af i dette overblik.

Han tager afsæt i Freuds og Piagets beskrivelser af det femårige barn, og tilføjer selv to andre sider af dette barns kognitive stadi. Den ene er barnets teorier om verden, den anden dets samling af scenarier.

Fra en tidlig alder udviser børn stor interesse for at forstå deres omverden og deres egen indre verden, og de danner hurtigt teorier om, hvordan verden må hænge sammen. Som eksempler på sådanne teorier nævner Gardner opfattelsen af, at tunge ting falder hurtigere end mindre tunge og at bestemte holdninger og værdier hænger uløseligt sammen med medlemskab af bestemte grupper.

Hverdagens begivenheder bliver også sat i system, og barnet udvikler ”drejebøger” for, hvordan begivenheder som en fødselsdag, en tur i supermarkedet og aftensmåltidet skal forløbe.

Det femårige barn har altså en stribe teorier om verden og et stort arsenal af drejebøger for almindelig livsførelse.

Menneskets kognitive udvikling fortsætter også efter det femte leveår, men Gardners påstand er, at den femåriges faste overbevisninger kun vanskeligt lader sig udrydde. Selvom folk lærer om tyngdeloven i fysik eller præsenteres for gruppepsykologi og sociologisk teori, rokker det ikke synderligt ved deres intuitive fornemmelse af sammenhængen mellem tyngde og faldhastighed eller deres stereotype billede af forskellige sociale grupperinger.

²⁵ Ibid. p. 23f

²⁶ Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p. 24f

Kun folk, der for alvor studerer fysikkens love eller bliver eksperter i sociologi, får erstattet deres femårs-teori med en egentlig viden på området.

For ledere betyder det, at hvis man selv er ekspert og henvender sig til eksperter, kan man gå ud fra, at tilhørerne har en sofistikeret forståelse, men hvis man henvender sig til en mere blandet gruppe, må man regne med, at udgangspunktet er den femåriges tankegang.

Opmærksomheden henledes på, at selv eksperter kun er eksperter i et begrænset område, mens de i andre sammenhænge tilhører den uskoledede gruppe.²⁷

I langt de fleste kulturer begynder barnet i femårsalderen en egentlig uddannelse – enten som lærling hos en fagperson eller som elev i en skole. Gennem de kommende år skal barnet lære at *beherske en række domæner*. Hvilke er dels et spørgsmål om samfundets krav, dels et spørgsmål om valg på basis af personens evner og interesser, familiens traditioner og muligheder m.v. Den mere generelle uddannelse afrundes med, at personen udvælger det eller de domæner, han vil være ekspert i. Inden for disse domæner udvikler han en sofistikeret forståelse og et ønske om at forstå og følge også faglige nyskabelser.

Karakteristika for ledere og tilhængere

En del ledere udvikler sig og udøver lederskab inden for det domæne, de har valgt at blive eksperter i, men mange ledere udøver deres lederskab i en langt mere uhomogen gruppe. Deres basis kan ikke være erhvervet eksperttænkergang på et begrænset antal felter. Gardner mener, at de snarere har udviklet ekspertviden på det personlige område.

I årenes løb udvikler de fleste mennesker en mere nuanceret forståelse af sig selv og deres samspil med andre. Men det kræver både veludviklede personlige intelligenser og et grundigt studium at opnå social ekspertise.²⁸

Udover en styrke i de personlige intelligenser har langt de fleste ledere en stærk sproglig intelligens, og det er fortrinsvis gennem sproget, de formidler deres historie til tilhængerne.

Gardner gør sig også overvejelser om, hvad der karakteriserer tilhængere.

Ikke alle ikke-ledere kan betegnes som tilhængere, men blandt dem, der ikke er ledere, identificerer han en gruppe af kroniske efterfølgere.

Disse mennesker leder konstant efter en autoritets-person og finder ham i lederen. Ofte går de fra gruppe til gruppe på jagt efter det perfekte fællesskab, og ofte bliver de skuffede.

²⁷ Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p 25ff

²⁸ *Ibid.* p. 33

Mange ledere er selv startet som stærke efterfølgere og er blevet inspireret af de ledere, de var tilhængere af i deres unge år.

Gardner mener, at det der binder den fødte leder og den fødte tilhænger sammen er deres fælles behov for en struktur og en opgave.²⁹

For ikke-kroniske tilhængere afgøres deres stilling til den potentielle leder af hans udseende, ideer, adfærd eller personlige udstråling.

Gardner mener som nævnt, at det er lederens evne til at nå tilhøreren med sin historie, der er afgørende for hans mulighed for at samle tilhængere og for i givet fald at få dem med på forandringer.

Det er imidlertid vigtigt, at lederen gør sig klart, at de personer, han taler til, ikke er blanke tavler, han kan skrive hvad som helst på. Ovenfor er beskrevet, hvordan barnets teorier om verden og dets drejebøger for dagligdagens handlinger har betydning også for hvordan den voksne forholder sig til sin omverden.

På lignende måde har tilhørerne dannet sig meninger om sig selv, om de andre og om, hvad der er rigtigt og vigtigt i livet. Størsteparten af de indflydelsesrige lederes historier giver næring til folks tumlen med disse spørgsmål, og som det gælder i de faglige domæner gælder det også her, at den leder, der vil gøre sig håb om at påvirke andres tankegang, må tage udgangspunkt i de historier, de allerede har.

Historiernes udvikling

Gardner beskriver, hvordan fortællingerne kan udvikle sig livet igennem.³⁰

Den femåriges fortælling er udpræget dualistisk. Gardner kalder den Stjernekrigs-modellen. Der er to personer eller to grupper, hvoraf den ene er god og den anden ond. Og efter en kortere eller længere kamp, hvor den onde part undertiden har overtaget, sejrer den gode part. Præsenteres barnet for en fortælling eller en oplevelse med flere aktører og uklare afgørelser, bliver den skåret til efter Stjernekrigsmodellen, og en efterfølgende genfortælling følger det kendte mønster.

Barnets forstår sig selv og sin omverden i samme bipolære mønster og kategoriserer kammerater som enten gode eller onde og handlinger som enten rigtige eller forkerte.

I tiårsalderen har barnet et mere nuanceret syn på tingene. Det erkender, at mennesker kan have både gode og mindre gode sider og handlinger bedømmes både på basis af intentioner og udfald. Der er dog en klar opfattelse af rigtigt og forkert.

²⁹ Ibid. p. 34f

³⁰ Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p. 43ff

Den femtenårige er ekstremt relativistisk: ”Guder laver fejl og djævle huser dyder, og græsset er altid grønnere på den anden side.” (min oversættelse)³¹

Kammeraterne har mange sider, venskaber og gruppetilhørsforhold skifter let og det, der virker forkert fra en synsvinkel, kan meget vel være rigtigt set fra et andet udgangspunkt. Mange overvældes af relativiteten og søger tilflugt i et system eller en filosofi, der kan give klare svar og tydelige rammer.³²

Den voksne bibeholder den femtenåriges evne til at se nuanceret på sig selv, de andre og moralen, men det modne menneske tager stilling og erklærer sig som fortaler for et standpunkt og et værdisæt vel vidende at der er andre måder at opfatte tingene på.

I de modne år vender mange mennesker sig til et organiseret religiøst eller filosofisk system, hvis værdier de i hovedsagen kan tilslutte sig, samtidig med, at de forbeholder sig retten til at være uenige med systemet på visse punkter.³³

Ovenstående er blot et skema, der kan bruges til at skabe overblik over de typer af forforståelse, en ny fortælling skal ramme ind i.

Som det var tilfældet med omverdensforståelsen gælder det også for tilværelsestolkningerne at der ikke er tale om udviklingstrin, alle nødvendigvis gennemløber. Og det er ikke sådan, at udviklingen til et højere trin lukker af for personens tilgang til et tidligere tolkningsmønster. Den samme person kan sagtens tænke som det modne menneske i nogle sammenhænge og situationer og falde tilbage på Stjernekrigs-mønstrets enkle dualitet i andre.

Den, der taler til en bredere gruppe som en kirke eller et lands befolkning, må gøre sig klart, at den samme historie ikke rammer alle, og den dygtige historiefortæller kan skrue sin historie sammen, så tilhørere med forskellige grundhistorier kan finde føde til netop deres basale overvejelser og forståelse.

Lige så vel som tilhørerne kommer med deres egne grundforståelser, kommer de med en lang række fortællinger, de har hørt fra forældre, skole, kammerater og gennem massemedierne. Også det stiller lederen/fortælleren over for en udfordring.

Fortæller han en historie, der ligger tæt op ad de historier, tilhøreren allerede behersker, møder han ingen modstand, men historien vil heller ikke have nogen effekt. Den assimileres simpelthen med en gammel fortælling og forsvinder sporeløst.

Der skal altså en markant anderledes fortælling til, hvis tilhørerne skal reagere.

Men der er en række risici forbundet med at fremkomme med en ny historie – den kan blive

³¹ Ibid. p. 44

³² Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p.56

³³ Ibid. p. 56

fejlfortolket; den kan fejlagtigt blive assimileret med den historie, den egentlig skulle danne kontrast til; eller den kan blive forkastet som uærbødig eller blasfemisk.

Ikke blot den logiske argumentation, men også tilhørernes følelser og behov for tryghed er afgørende for, hvilke fortællinger og dermed hvilke ledere, der slår igennem.

Når man ser bort fra de faglige domæner, viser Gardners studier af ledere, at det oftest er den enkle historie, der slår an.

I hovedsagen vil folk gerne have, at lederen i ord og eksempel viser, hvordan man kan få styr på sin egen identitet. De vil gerne have veldefinerede gruppetilhørsforhold, og de vil gerne have hjælp til at træffe moralske valg – ikke mindst i omskiftelige tider.

Af andre emner, der optager de fleste mennesker, nævner Gardner den fysiske verden og dens skæbne, andre levende væsner og menneskets egne tanker og drømme.³⁴

På disse felter er der et stadigt større gab mellem videnskabens hastigt skiftende forklaringer og de forklaringer den femåriges tankegang og kulturens myter giver. Den indflydelsesrige fortæller må både have indsigt i videnskabens forklaringer og forstå det brede publikums tankegang, og så må han træffe vise valg m.h.t. hvor meget af videnskabens tankegods han skal bringe ind i det brede felt og hvordan.

De store religioner har skabt fortællekomplekser, der indbefatter svar på alle de hidtil berørte spørgsmål.

Enhver nation med respekt for sig selv har sin egen samling af nationale helte og skurke. Og i nyere tid har medierne og reklameverdenen givet os (og ikke mindst børnene) klare forestillinger om det gode, det smukke og det rigtige.

Alle disse store historier har en klar tendens til at underbygge det basale skema, at vi er de rigtige og de andre er forkerte – vi er de gode, og de andre er onde.

Den, der søger at åbne en gruppe og nuancere synet på de andre og verden omkring os, skal altid som udgangspunkt kæmpe mod en dualistisk fortælling, der har rod i tilhørerens mest basale og velkonsoliderede tankegang.^{35, 36}

³⁴ Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p 56ff

³⁵ *Ibid.* p. 59

³⁶ Et eksempel: I TV 2 d. 9. januar 2005 i forbindelse med valget i Palæstina – interview med en række personer, der spiser på en restaurant, hvor der kommer både jøder og palæstinensere. På spørgsmålet om de tror, at der kan blive fred efter valget, svarer alle, at det afhænger af, om modparten gør dette eller hint. Særligt opmærksom på en ung israeler – softwareingeniør. Det kommer an på, om lederen kan sikre israelernes sikkerhed. Arbejder i en branche, hvor han er nødt til at være innovativ og parat til nytænkning – og så aldeles stereotyp i sit syn på den konflikt, der præger hans dagligliv og sociale forståelse.

Gardner beskæftiger sig med lederen og hans fortællinger fra et kognitivt perspektiv. Han gør dog opmærksom på, at der også er andre faktorer på spil som f. eks. lederens personlighed og vilje til at være leder og den indbyrdes ”kemi” mellem leder og tilhængere.

Som et eksempel på en kirkelig leder inddrager Gardner Roncalli, den senere pave Johannes d. 23. (Se appendix 1)

Beskrivelsen af det effektive lederskab

I det afsluttende kapitel opridser Gardner seks forhold, der ifølge hans studier er afgørende for effektivt lederskab:³⁷

- Fortællingen, som der allerede er skrevet en del om ovenfor.
 - Tilhængerne. Samspelet mellem leder, tilhængere og fortælling er afgørende både for lederens position og for, om han kan tilvejebringe ændringer i tilhørernes ideer og handlinger.
 - Lev, hvad du lærer. Der skal være i det mindste en vis grad af overensstemmelse mellem lederens fortælling og hans egen måde at leve og /eller træffe beslutninger på.
 - Indirekte eller direkte lederskab. En leder må vælge, om han vil være ledende ekspert i et domæne eller han vil være direkte leder i en mere uhomogen gruppe.
 - Ekspertise.
 - Indirekte ledere i et givet domæne kan beholde deres lederstatus så længe andre i samme felt betragter deres arbejde som værende af høj kvalitet.
 - Direkte ledere i uhomogene grupper kan ikke trække på ekspertviden på et bestemt felt. De må hele tiden overveje, hvordan de bedst bruger den tilgængelige information fra mange forskellige felter.
- Den vise leder er den leder, der kan bruge mange forskellige intelligenser og tage indsigt fra mange forskellige områder med ind i sine overvejelser, når han skal træffe en beslutning eller give råd til andre.³⁸

Han opridser desuden seks ”problemer”, som nutidens ledere må forholde sig til:³⁹

- Risikoen for global destruktion. Denne risiko spiller en stadig større rolle i menneskers tanker omkring dem selv og verden.

³⁷Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p. 290ff

³⁸Howard Gardner, *Intelligence Reframed*. New York 1999. p. 133

³⁹Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p 298ff

- Hurtig og simplificeret kommunikation. Med den lette adgang til at distribuere nyheder stiger mængden af forenkede budskaber. Alle, også ledere, påvirkes af de simple historier, der uden videre absorberes af den femåriges tankeverden. En stor mængde af ufordøjede småbidder kan gøre det svært at danne sig det overblik, som en leder nødvendigvis må have.
- Fravær af privatliv. I stadig stigende grad bliver lederes privatliv udstillet i pressen med eller mod deres vilje. Heltenes magi forsvinder og folk har generelt mindre respekt for deres ledere. Samtidig holder mange lederemner lav profil for at undgå mediernes søgelys.
- Overnationale samarbejder og organisationer. Et stadig større samarbejde på stadig flere niveauer udfordrer vores vante tankegang om identitet og ledelse.
- Nationalistiske og fundamentalistiske reaktioner. Som modreaktion mod de stadig mere konturløse samarbejder samler mange mennesker sig i veldefinerede grupper med et gammelkendt nationalt eller religiøst budskab og en klar struktur.
- Teknisk ekspertise. På alle felter vokser vidensmængden kolossalt. Som tidligere nævnt rejser det spørgsmålet om, hvordan man bygger bro mellem ekspertviden og almindelige menneskers tankegang.

En anden udløber af vidensekspllosionen er, at den enkelte kun kan være ajour, hvis han arbejder hele tiden med et meget lille felt. Han mister let kontakten med og ansvarsfølelsen over for alle andre end dem, der er eksperter på samme felt.

Det er vigtigt, at man arbejder med lederskab og udviklingen af dygtige ledere og indgår i overvejelser omkring lederes rolle og budskab såvel som de udfordringer, de står overfor. Det er også vigtigt at være opmærksom på, at det, Gardner har fremført om lederskab gælder for ledere, der ønsker at styrke fællesskabet såvel som for ledere, der ønsker at manipulere andre.

I erkendelse af, at der er et stærkt samspil mellem ledere og deres tilhængere opridser Gardner fire punkter vedr. den indflydelsesrige leders praksis.⁴⁰

- God kontakt til fællesskabet eller samfundet. Lederens historier må udvikles i et stadigt samspil med tilhørernes ønsker og behov. Skal forbindelsen mellem leder og tilhængere holde, må de sammen indgå i arbejdet med at skabe en institution eller organisation, der realiserer deres fælles værdier.
- En god rytme i livet. Lederen må have en vedvarende kontakt med sine tilhørere, og

⁴⁰ Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p. 36

samtidig må han have god indsigt i sine egne tanker, værdier og strategier. Han må derfor skifte mellem perioder af arbejde i fællesskabet og perioder af isolation og eftertænksomhed. Uden disse perioder i enrum kan lederen ikke være i harmoni med sig selv og ikke bevare overblikket.

- Der skal være overensstemmelse mellem lederens fortælling og hans livsførelse. Han må vise, at han selv står inde for og handler i overensstemmelse med de værdier, han prøver at motivere andre til at acceptere og efterleve.
- Der skal være et valg. Kun så længe ledere respekterer andres ret til at vælge, spiller historier, livsværdier og handlinger en rolle.

Hvilke intelligenser er vigtige for en leder?

For det første er det værd at bemærke, at ledere af bredere grupper almindeligvis er middel intelligente. For høj intelligens kan komme på tværs, når lederen skal kommunikere med almindelige mennesker.

Der er fire intelligens-områder, der i reglen er veludviklede hos en leder:

- Sproglig intelligens, så han kan fortælle og evt. skrive sine historier.
- Interpersonel intelligens - en forståelse for andre menneskers håb og frygt.
- Intrapersonel intelligens - en bevidsthed om egne styrker, svagheder og mål samt en vilje til at reflektere over disse.
- En evne til at tage fat på eksistentielle spørgsmål og hjælpe tilhørerne med at forstå deres egne mål.⁴¹

GOOD WORK PROJECT

I bogen ”Good Work. When Excellence and Ethics Meet” præsenteres et projekt, som Howard Gardner har sat i gang sammen med to andre anerkendte amerikanske psykologer, Mihaly Csikszentmihalyi og William Damon.

Inspirationen til projektet var de tre forskeres oplevelse af, at fagligt arbejde af høj kvalitet ikke altid anvendes til gavn for fællesskabet. F.eks. blev Gardner provokeret af, at en australsk delstat ville bruge hans intelligensteori til at lave et system over forskellige racers intelligensmæssige styrker og svagheder.⁴²

Omdrejningspunktet i projektet er termen ”Good Work”, der betegner det arbejde, der er

⁴¹ Howard Gardner, *Intelligence Reframed*. New York 1999 p. 128

⁴² Kim Hundevadt

”work of expert quality that benefits the broader society.”⁴³

Projektets danske deltagere beskriver ”Good Work” således: God som ”fagligt fremragende” og god som ”etisk og socialt ansvarlig”.⁴⁴

Forskningsmaterialet er interviews med en lang række professionelle inden for udvalgte professioner. Gennem interviewene søger man at afdække, hvad feltets udøvere selv anser for godt arbejde, hvordan de ser på deres arbejde i en samfundsmæssig og etisk sammenhæng, og i hvilket omfang de oplever, at det er muligt for dem at udføre godt arbejde.

I første omgang blev der gennemført interviews med over 100 genforskere og lige så mange førende journalister i Amerika. Senere har man også interviewet kunstnere og erhvervsledere, og nu er man i gang med områderne uddannelse, filantropi, jura og medicin. Tanken er, at også mindre højtprofilerede professioner skal inddrages i studierne.⁴⁵

Foreløbig er Danmark det eneste land uden for Amerika, der er involveret i projektet, idet Hans Henrik Knoop har interviewet ledere i uddannelsessektoren og medieverdenen i Danmark.⁴⁶

I projektet har man taget udgangspunkt i, at alle professioner står overfor en række udfordringer, og spørgsmålet er så, om, og i givet fald hvordan, man kan udføre godt arbejde under de givne vilkår.

Udfordringerne er først og fremmest den teknologiske udvikling, markedskræfternes spil, de store ideologiers fald, manglen på fælles, alment anerkendte principper og normer, nedtoningen af betydningen af forbilleder og usikkerhed om, hvor fremtiden fører os hen.⁴⁷

Hvordan udfører man godt arbejde?

Når det tilsyneladende er et faktum for mange (måske de fleste), at samfundets, organisationens og ledernes krav og forventninger ikke stemmer overens med ens egne forventninger til arbejdet, rejser spørgsmålet sig: Hvordan finder man ud af, hvad der egentlig er godt arbejde? Gardner m.fl. anviser tre punkter, man bør tage op til overvejelse.

- Mission.

Opgaven er at finde professionens traditionelle, centrale opgave.

Hvorfor belønner samfundet den slags arbejde, jeg udfører, med status og visse privilegier?

- Standarder.

⁴³ Howard Gardner m.fl., Good Work. New York 2001 p. XI

⁴⁴ Hans Henrik Knoop og Ib Ravn, Skitse til et forsknings- og udviklingsprojekt, Learning Lab Denmark 2003

⁴⁵ Good Work Project Team, The Good Work Project: An Overview, Summer 2004

⁴⁶ Martin Falch Rasmussen, Tiden løber ud for den gode leder, Learning Lab Denmark 2003

⁴⁷ Howard Gardner m.fl., Good Work. New York 2001 p. XI

Enhver profession har nogle standarder for, hvordan arbejdet bør udføres, og selvom nogle standarder skifter med tiden, er en del af dem relativt permanente.

Hvilke arbejdere i min profession er bedst til at virkeliggøre deres kald og hvorfor?

- Identitet.

Man må gøre op med sig selv, hvem man er og hvad der er vigtigst for ens selvforståelse som arbejder, borger og menneske. Man må gøre op, hvilke grænser, man ikke vil krydse, og hvorfor.

Hvordan ville det være at leve i en verden, hvis alle opførte sig på samme måde som mig?⁴⁸

De tre forfattere til bogen er psykologer, og selvom de anerkender, at mennesker ofte føler sig magtesløse i forhold til økonomiske, politiske, sociale og kulturelle kræfter, fastholder de, at det er ekstremt vigtigt, hvordan det enkelte menneske håndterer sin situation. Hvis vi ikke blot skal være tilskuere til vort eget liv, må vi gøre os vores egen situation op, vægte de forskellige alternativer i lyset af vore egne værdier og mål, og træffe beslutninger, der er optimale under de givne omstændigheder, og som vi kan leve med på lang sigt.⁴⁹

Senere i bogen kommer de med eksempler på, hvordan sådanne overvejelser kan bringe folk ud af situationer præget af magtesløshed eller udbrændthed og give dem troen på professionen og deres personlige muligheder for at handle tilbage.

Forfatterne samler deres bud på, hvordan den enkelte kan udføre godt arbejde i vanskelige tider, i tre hovedpunkter.

- For det første kan man vanskeligt holde kursen, hvis man ikke har rødder i en holdbar tradition. Man har dels brug for en bred tradition, der kan være en religiøs tro eller anden form for overordnet visdom, dels en tradition, der har med ens specifikke profession at gøre.⁵⁰
- For det andet har man brug for allierede. Man kan ikke kæmpe mod noget, der forekommer en forkert, hvis man ikke har støtte af ligesindede i eller uden for ens egen profession. Om galt skal være, må man starte sin egen organisation af ligesindede.
- For det tredje må man gøre op med sig selv, at man må holde fast ved sine værdier og være villig til at kæmpe for dem. Det kan aldrig blive andres ansvar, at ens personlige

⁴⁸ Howard Gardner m.fl., Good Work. New York 2001 p. 10-12

⁴⁹ Ibid. p. 13

⁵⁰ Et eksempel på, at Gardner anerkender den betydning, den religiøse tro kan have i et menneskes liv. Blot ligger forklaringen/forståelsen af troen uden for rammerne af hans beskrivelse af menneskets kognitive udrustning og tilgang til livet.

værdier bliver holdt i hævd. Det er værd at huske, at den største tilfredshed får man, når man yder sit bedste.

Afslutningsvis får vi et citat fra antropologen Margaret Mead: ”Never doubt that a small group of committed people can change the world. Indeed it is the only thing that ever has”.⁵¹

I bogen *Good Work*, præsenteres resultatet af undersøgelserne blandt genforskere og journalister. Genforskerne oplever i hovedsagen, at de kan opfylde deres personlige mål, og de har kun få moralske overvejelser. De oplever, at der er masser af penge og prestige i deres domæne, og de ser lyst på fremtiden.

Journalisterne, derimod, oplever en række frustrationer. Den ny teknologi stiller krav om en hurtighed, der gør grundig research umulig. Medierne ejes i stigende omfang af folk, der ikke har interesse i journalistik, men kun går efter resultatet på bundlinien, så seertal og reklameindtægter betyder mere end en afbalanceret og nuanceret nyhedsdækning. Deres ønske om at være med til at sikre, at demokratiet kan fungere på basis af en veloplyst offentlighed, har de svært ved at føre ud i livet.

Projektet har afdækket fire forhold, der er af afgørende betydning for, om det er relativt let at udføre ”good work” i en given professionel sammenhæng. De fire forhold er:

- Klare og stærke normer for, hvordan opgaverne bør løses
- Et professionelt fællesskab, der understøtter disse normer
- Normer, som praktikere på området har taget til sig og indføjet i deres selvbillede
- Normer, som ikke modsiges af stærkt pres udefra fra markedet, politiske eller sociale kræfter.

Når disse forhold følges ad, er det relativt let at udføre ”good work”, og så vil det sandsynligvis også blive udført. Mangler en eller flere af faktorerne, eller stritter de i alle retninger, er det mere krævende for den enkelte at udføre ”good work”, og flere vil være fristet til enten at gå på kompromis eller forlade feltet.⁵²

Forholdene både i samfundet og indenfor professionerne ændrer sig over tid, så det er ikke altid de samme professioner, der oplever det største pres. Hos projektets ledere er der dog en forventning om, at stadig flere professioner på alle niveauer i samfundet vil opleve ubalance mellem de fire faktorer og følgelig finde, at udførelsen af ”good work” kommer under pres.⁵³

⁵¹ Ibid. p. 249

⁵² The Good Work Project: An Overview. Summer 2004 p. 20f

⁵³ The Good Work Project: An Overview. Summer 2004 p. 51

I tilknytning til ”Good Work Project” er der udgivet en række rapporter. En af dem beskæftiger sig med betydningen af eftertænkning (contemplation). En betragtelig del af de journalister, der fungerer godt i deres job trods alle vanskeligheder, giver sig dagligt tid til eftertænkning. En del følger organiserede religiøse former som bøn og meditation, mens andre angiver, at de renser ud og tænker nyt, mens de foretager sig noget andet end arbejde – f.eks. bilkørsel, madlavning eller fluefiskning.

Konklusionen er, at hvis man giver sig tid til eftertænkning, kan man bedre udføre arbejde af høj kvalitet og få øje på mulighederne for at skabe positive forandringer.⁵⁴

⁵⁴ Laurinda Morway m.fl., Contemplation and Implications for Good Work in Teaching, 1998, 2001 p. 11

OVERVEJELSER I FORHOLD TIL KIRKENS ARBEJDE

Indledende betragtning

Howard Gardners teorier beskæftiger sig med det kognitive niveau i menneskers udvikling og i de sociale sammenhænge. Teoriene siger udelukkende noget om, hvad der foregår på det horisontale plan. Dette er ikke ensbetydende med, at han afskriver det vertikale plan og den betydning, en religiøs tro har for mange mennesker, men han finder ikke, at troen har et kognitivt fundament.

Han bemærker, at religionernes fortællinger og en religiøs overbevisning kan være betydningsfulde for udviklingen af den eksistentielle intelligens og for lederes personlige udvikling.

Kirkens forkyndelse, det kristne fællesskab og præstens kald og tjeneste er andet og mere end undervisning, sociale grupperinger og lederskab. Dette andet – den åndelige dimension – falder imidlertid uden for rammerne for Gardners teorier, og dermed uden for denne opgaves rammer. Derfor forholder de følgende betragtninger sig også til, hvad der foregår på det horisontale i plan i kirkens undervisning, organisering og ledelse.

Som jeg læser Gardners bøger er det forsvarligt at antage, at den religiøse dimension har nær tilknytning til den eksistentielle intelligens. Hvis det er tilfældet, kan arbejdet med bibelens fortællinger være med til at udvikle den eksistentielle intelligens og dermed bane vej for den religiøse tro. Da omgivelserne sætter deres præg på, hvilke intelligenser en person udvikler og regner for værdifulde, er der grund til at antage, at den, der deltager i kirkens fællesskab og modtager dens undervisning, har større mulighed for at finde troen og gøre de kristne grundsandheder til sine, end den, der står uden for dette fællesskab.

Set i det perspektiv kan det horisontale plan ses som vejbereder for det vertikale plan.

Undervisning

Det første spørgsmål, der rejser sig, er, om vi i kirkens undervisning er for meget præget af rationel tankegang og traditionelle retoriske dyder?

Fra en hverdag som lærer har jeg mange erfaringer, der harmonerer med Gardners mange-facetterede intelligensbegreb. Blot et par eksempler:

I danskundervisningen møder man jævnligt elever, der ikke kan give et fyldestgørende og sammenhængende referat af en tekst, de har hørt eller læst, men de kan lave en illustration

eller en tegneserie, der viser god forståelse for tekstens forløb.

En anden elev, der kun skriver korte tekster med flade personer, laver tegninger eller agerer i ekstemporalspil så det er tydeligt, at han har en langt mere nuanceret opfattelse af sine personer og situationer, end han kan give verbalt udtryk for.

Og så er der det med organiseringen – nogle arbejder godt i grupper, har hurtigt fornemmelse for de forskellige gruppe-medlemmers forcer, får etableret gode relationer og udvikler bedst sin faglighed i samspil med andre.

Andre kan koncentrere sig i timevis om et selvstændigt arbejde og nå langt (evt. med en enkelt sparringspartner), men i et gruppearbejde bruger de så mange kræfter på at begå sig i samspillet, at der ikke er overskud til en faglig fordybelse.

I kirken har vi mange aktiviteter, hvor undervisning spiller en væsentlig rolle: børnearbejde, ungdomsarbejde, menighedsopklæring, introduktionsundervisning til voksne, m.v.

En overvejelse kunne være, hvordan vi kan bruge andre sider end den retoriske til denne undervisning, og denne overvejelse spiller ind allerede ved rekrutteringen af undervisere.

Præsterne er i reglen blevet præster, fordi de er stærke på det sproglige felt, og gennem den teologiske uddannelse styrkes også den logiske intelligens, fordi der kræves en videnskabelig tilgang til materialet. Risikoen er, at præsten og menigheden mener, at en god leder af en bibelkreds skal have en profil, der ligner præstens.

Og bibelkredsen bliver et teologisk studium i miniformat. Det appellerer til nogle mennesker, men måske er der andre, der ville få langt mere ud af en anderledes tilgang. Man kunne måske udforske sider af gudsbegrebet ved at se på eller fremstille kunstværker, ved at lytte til eller eksperimentere med musik, drama, dans, eller ved at udforske naturen. Og vel og mærke uden at denne udforskning skal resultere i en sprogligt udarbejdet rapport, så dem med de rigtige intelligenser (de sproglige og de logiske) kan evaluere og kvalificere dem. Vurderingen af disse udtryk må overlades til dem, der har anerkendte kvalifikationer på de nævnte felter. Helt komme uden om den sproglige dimension kan vi naturligvis ikke, al den stund bibelen er et sprogligt dokument. Men udforskningen af Gud, den uddybede forståelse af Gud, erkendelsen af kærlighedens magt o.s.v. kan sikkert for mange mennesker bedre foregå i et andet medium end sproget.

I børne- og ungdomsarbejdet er der en tendens til, at aktiviteter og andagt betragtes som adskilte enheder. Og ikke sjældent oplever lederen, at det er svært at få sagt det rigtige. Han

har ikke rigtig ordet i sin magt.

Men er det bare en gammel vane, at der skal være en ”rigtig” andagt – en miniprædiken?

Spejderne går alligevel i naturen. Kunne hele mødet eller weekenden være en indkredsen af skaberværket og dermed skaberens storhed?

Og førstehjælpskurset kunne være en erfaring af næstebegrebet – hvordan kan vi være næste for hinanden? Tegn det, vis det eller fortæl. Og lad det dreje sig om dybden i forståelsen- ikke om udtryksformen.

I børne- og ungdomsarbejdet var det måske formålstjenligt i højere grad at lade drama, musik og fysiske aktiviteter indgå ikke bare som program, der samler flokken og giver mulighed for at levere andagten, men sådan at arrangementet som helhed er en andagt.

Er der deltagere nok, ville det være optimalt, hvis der blev dannet flere undergrupper, som udfolder hver sit sæt af aktiviteter.

Der er selvfølgelig en risiko for, at fokus på aktiviteterne tager fokus fra forkyndelsen. På den anden side kunne det også vise sig, at en bredere definition af forkyndelse giver mulighed for, at flere nås af forkyndelsen og ikke bare ”lever med” den, fordi de gerne vil være med i aktiviteten.

At det er vigtigt, at kirken får formidlet den gode historie til børn og unge understreges af Gardners teorier om, hvordan menneskers selvforståelse og omverdensforståelse udvikles i samspil med de fortællinger og oplevelser, de præsenteres for.

De forståelsesrammer, der udvikles i barneårene har betydning resten af livet.

Vi skal hjælpe forældrene med at udstyre barnet med kirkens historier, så det ikke kun har Disneys eller McDonalds.

Fortællingerne fra bibelen opfattes som elementært spændende af mindre børn, og der er mange muligheder for at nuancere fortællingerne og fortolkningerne efterhånden som børnene bliver større.

Mange teenagere har brug for enkle budskaber og faste strukturer at klynge sig til, mens de forsøger at finde vej i en verden, der pludselig synes langt mere polariseret end den gjorde, da de var yngre.

Mange midaldrende og ældre mennesker har gået i søndagsskole som børn. Selvom de ikke kommer i kirken i mange år, kan de fortælle om den betydning, deres søndagsskoletid har haft også senere i livet.

Hvordan kan vi gøre det attraktivt at komme i kirken og høre en god historie?

Er det et problem, at kirken har haft for travlt med at gemme historien bag masker, den tror er mere appellerende?

Udfordringen i Gardners teori er, at der ikke skal ledes efter FORMEN, der siger nutidens mennesker noget eller skaber det sande engagement hos alle. Der skal tænkes i forskellige tilbud med forskellige målgrupper eller tilbud, som involverer et bredt spektrum af intelligenser.

Menighedens undervisning skal gennemtænkes og planlægges nøje – vi kan ikke bare regne med, at den nok bliver tilgodeset, når vi har nogle dygtige mennesker og et vist antal aktiviteter i gang.

Der skal rekrutteres ledere mere bredt, og måske tænkes mere i ledergrupper, der komplementerer hinanden, end i grupper af ledere, der ligner hinanden. Gardners ledelsesteorier viser, at der er stort sammenfald mellem lederens person og de folk, han kan drage ind i fællesskabet. Det er således både bredden i undervisningen og bredden i menighedens sammensætning, der er påvirket af bredden i ledergruppen.

Forkyndelse

Forkyndelsen er en vigtig del af kirkens undervisning, og samtidig er det et af de steder, hvor præsten som leder skal formidle den historie, der kan hjælpe folk med at håndtere tilværelsens store spørgsmål.

Jeg tror, at også på det punkt er der inspiration at hente hos Gardner.

Gardner påpeger, at en væsentlig grund til, at hans teori om mange intelligenser har fået så stor opmærksomhed og har ledt til så mange uddannelsesmæssige tiltag er, at tiden tilsyneladende er moden.⁵⁵ Der er i tiden en generel erkendelse af, at den videnskabelige og den sproglige tilgang til verden ikke er de eneste gyldige – og ikke nødvendigvis de bedste. Måske har det sammenhæng med øget global opmærksomhed og en erkendelse af, at andres måde at leve og tænke på måske bare er anderledes – ikke nødvendigvis ringere.

Måske har det sammenhæng med, at ulykker og meningsløshed fortsat findes trods videnskabens fremskridt.

Måske er tiden også inde i kirken til at lade f.eks. billederne vende tilbage som en del af

⁵⁵ Det kan i denne forbindelse være interessant at trække en parallel til ”nådegavetesten” af Christian Schwarz. Nådegavebegrebet kan ikke umiddelbart sættes i relation til Gardners intelligensbegreb, men teoriopbygningen i ”Nådegavetesten” minder på sine steder om Gardners værker. De enkelte nådegaver gennemgås efter et fast skema (p.66-67), nådegaver skal udvikles (p. 61), mennesker har forskellig nådegaveprofil (p.14) og menighedens arbejde skal tilrettelægges ud fra medlemmernes nådegaver (p.56).

forkyndelsen. Man ser jo faktisk en øget interesse for kirkekunst i disse år, ligesom kunstneriske udtryk som f.eks. lysgloben har vundet indpas mange steder.

Først et lille glimt fra skolen. I kristendomskundskab har 5. klasse arbejdet med kirken i middelalderen. Også med de tanker om straf og skærsild, der fik folk til at købe afladsbreve og adlyde præsten i frygt.

Eleverne arbejdede med at tegne deres egne ”kalkmalerier”. Og i det forløb udvikledes både deres egen og min forståelse af, hvad de frygter, og forståelsen for, hvorfor en stærk historie om det frygtelige, kan få folk til at gøre noget, der ellers forekommer ulogisk. En parallel til diktaturregimer var ikke svær at trække, ligesom der var banet vej for en forståelse for, hvorfor reformationens tale om en nådig gud var godt nyt. Formidlingen af forståelsen kom ikke gennem mine ord, men gennem elevernes arbejde med ”kalkmalerierne”.

Arbejdet med store dele af nærværende opgave er foregået, mens nyhedsmidlerne var fyldt med omtaler af flodbølgen i Det Indiske Ocean.

Det kommer ikke som nogen overraskelse, at en sådan katastrofe bringer teodice-problemet frem i kirkernes forkyndelse.

Selv har jeg gennem en periode – både i mine prædikener og privat – bokset med forståelsen af Gud. Jeg oplever at vore ord og vores logik jævnligt lægger hindringer i vejen for vores gudsforståelse. Når vi beskriver Gud og hans handlinger kommer vi let til at opfatte ham som en slags overmenneske, og straks forventer vi, at hans handlinger skal kunne beskrives, begrundes – ja ofte endog retfærdiggøres (efter vores forståelse af retfærdighed).

I forbindelse med flodbølgen slog det mig, at mytens billeder måske bedre end retorikkens strenge logik åbner for en måde at komme på talefod med problemet på.

I skabelsesberetningen sætter Gud skel mellem kosmos og kaos – han deler vandene og giver dem besked på, hvor de må være. Men han fjerner ikke kaosmagterne. Han skaber et sted, hvor han alene råder, og hvor freden og kærligheden kan trives, men han fjerner ikke menneskets mulighed for at fravælge idyllen. Menneskene vælger som bekendt at få spænding i tilværelsen, og som følge deraf bliver de sendt ud, hvor Gud ikke har sat kaosmagterne i bur, men ladet kaos og kosmos trives side om side – i verden og i menneskers sind. Det er livets grundvilkår, og det er det vilkår, bibelens Guds billede er skitseret på baggrund af.

Det, der kendetegner Gud, er ikke, at han kan/vil fjerne kaosmagterne. Det, der karakteriserer Gud, er, at han åbenbarer sig og stiller kærligheden til rådighed som en mulighed midt i denne

verden med dens ofte uhåndterlige kræfter. I salmerne findes billedet af Gud, der dækker bord for den troende i fjendernes påsyn eller rejser en mur mod fjenderne.

I Jesu bøn i Joh. 17 beder han ikke om, at disciplene må blive taget ud af verden (til et ordnet sted uden kaos), men at Gud vil bevare dem i verden.

Midt i nutidens katastrofe er Gud til stede med trøst og kærlighed, bl.a. eksemplificeret gennem alle de mennesker, der yder penge og arbejdsindsats for at hjælpe ofrene.

I billedernes form får vi en helt anden fornemmelse af, hvem Gud er, end det Guds billede en logisk diskussion om Gud og ondskab kan give.

Billedsprogets guds billede kan måske ikke holde for en dybere videnskabelig analyse, og der skal en sproglig eller kunstnerisk mester til virkelig at formidle det, for retorikkens formler slår ikke til. Men min fornemmelse er, at billedet for mange mennesker giver en langt mere nuanceret forståelse af Guds kærlighed og storhed end en logisk og videnskabeligt holdbar løsning på teodice-problemet.

For den, der har en anderledes fordeling af intelligenser end mig, vil det måske være en musikalsk oplevelse eller en oplevelse i naturen snarere end billeder (her formidlet gennem sproget), der gav mulighed for at opleve en erkendelse af, at naturkatastrofen ikke rækker ved Gud og Guds billedet.

Jeg plæderer ikke for en nedprioritering af det videnskabelige teologiske arbejde. Det må fortsat være præstens basis og grundpillen i kirkens fortælling og forståelse.

Men den gode historie, der skal nå mennesker med forskellige intelligensprofiler og forskellige forhistorier, får større gennemslagskraft, hvis den ikke kun taler til logikken.

Organisatoriske overvejelser

Der skal være plads til og accept af både den, der har en veludviklet interpersonel intelligens og trives i et forpligtende gruppefællesskab og den, der har det bedst med at arbejde alene eller være forholdsvis anonym i det store fællesskab.

Smågrupper, intime bønnegrupper el.lign. er gode og udviklende for nogen, men frustrerende og ødelæggende for andre.

Det er mest modne mennesker, der slider kirkebænkene.

Vi ser det ofte som et problem, og undertiden fortæller vi dem næsten, at de er uønskede – vi vil hellere have fat i de unge.

Måske er der ikke kun sociologiske årsager (børn og karriere) til, at de yngre ikke frekventerer kirken. Gardner mener jo, at trangen til at falde til ro i et organiseret religiøst

system fortrinsvis hører den modne alder til. Vi skal måske i højere grad se den modne del af befolkningen som en vigtig missionsmark i vores samfund i dag.

Kirken skal måske snarere satse på, at det er bedsteforældrene og ikke forældrene, der tager børnene med i kirke. Så børnene kan få den gode historie med i deres egen livsfortælling, og så kirkegang kan blive en af de begivenheder, som børnene har en drejebog for.

Og så kan netop teorien om de mentale drejebøger være med til at forklare, at det ikke er så let at lave om på gudstjenesten, selvom menigheden har et oprigtigt ønske om at imødekomme de unge, de nye eller præsten.

Ledelse

Den gode leder har en solid base – enten i form af et indgående kendskab til sit fagfelt eller et veludviklet organisatorisk og oratorisk talent.

En præst i Metodistkirken skal have et solidt teologisk grundlag. Det er nødvendigt, hvis præsten skal formulere den fælles historie, som udgør grundstammen i vores fælles identitet, og formidle den til folk med forskellige grader af indforståethed.

Skal præsten være en dygtig fagmand, skal han have tid og lyst til indgående teologiske studier og mulighed for udvikling i et fagligt stimulerende miljø. Gardner påpeger, at det kræver adskillige års intensivt arbejde med et enkelt felt at mestre det på et agtværdigt plan.

Men præsten skal ikke være fagteolog. Han skal ikke være ledende forsker i det teologiske domæne, men leder i menigheden og måske i kirken som helhed.

Dertil kræves, at han også tager aktivt del både i livet i menigheden og i det omkringliggende samfund. Det er fra sit kendskab til livet her, at han skal hente viden om, hvad hans aktuelle og potentielle tilhørere lytter til og tænker over. Det er her, han skal lære de mennesker at kende, der kan komplettere ham i det gode lederteam. Og det er her, han skal være med til at opbygge det fællesskab, der skal hente sin identitet i den historie, han formidler.

Som forkynder har præsten brug for at udvikle og forfine sit sproglige udtryk. Sproglig intelligens alene skaber ingen god taler. Her som på alle andre felter skal der studier og øvelse til. Præsten må også investere tid og energi i at hente sproglig inspiration gennem at læse og lytte til gode talere, og den sproglige del af forberedelsen af prædikener og andagter må ikke undervurderes. Kun hvis den gode historie formidles vedkommende og interessant, kan præsten gøre sig håb om, at hans ord fører til overvejelser og måske holdningsændring hos tilhørerne.

I analysen af Martin Luther Kings lederskab fremhæver Gardner, at Kings evne til på et

afgørende tidspunkt at holde den rette tale med et minimum af forberedelse ikke beroede på en tilfældighed. Det skyldtes, at han havde et stort lager af tanker og vendinger fra sin opvækst i et præstehjem og sin egen præsteuddannelse.⁵⁶

Både i forbindelse med lederskab og når det gælder muligheden for at udføre godt arbejde, sætter Gardner fokus på betydningen af, at der er tid til fordybelse. Den gode leder skal ikke bare være god til at lytte til andre, han skal også være god til at lytte til sig selv. Den intrapersonelle intelligens er lige så vigtig for lederens identitet som den interpersonelle. Lederens adfærd, synspunkter og fortælling skal stemme overens, hvis hans budskab skal slå igennem.

Desuden vil lederen ofte opleve, at han står i et spændingsfelt med modsatrettede ønsker og forventninger. Her er det afgørende for hans mulighed for at løse opgaverne på en for ham selv tilfredsstillende måde, at han meget jævnlige giver sig tid og ro til at besinde sig på, hvad der er hans egne mål og muligheder.

Selvom Gardner erkender, at det kan være svært at lære noget af fortiden i en tid, hvor verden forandrer sig med stor hast, holder han fast ved, at gode forbilleder har betydning. Hvis man skal have en stabil identitet som præst, skal en del af ens selvforståelse dannes af det, der altid har været centralt i præstegerningen. Kun således undgår man at blive kasterbold imellem de forventninger, man selv og andre har til ens embedsudøvelse.

Det er ligeledes vigtigt, at man er del af et forpligtende fællesskab af ligesindede. I dette fællesskab kan man forbedre sin faglige kunnen, udvikle redskaber til at håndtere de udfordringer, man stilles overfor i hverdagen, og styrke sin identitet

Præsternes efterårsstævne udfylder i nogen grad denne funktion for præsterne, men kirken bør sikre, at også andre grupper af ledere i kirken får mulighed for og tilskyndelse til at deltage i udviklende fællesskaber. Da andre kirkers ledere har tilsvarende behov, kunne det være en økumenisk opgave at skabe gode lederfora.

Metodistkirkens landsledelse og kabinet har i indberetningerne til årskonferencerne 2002 – 2004 bl.a. beskæftiget sig med lederskab og præstens rolle.

I 2002 fremhæves betydningen af, at ledelsen i menigheden deles mellem flere personer, fordi grundlaget for ledelsen således bliver stærkere og bredere, end hvis ansvaret påhviler præsten

⁵⁶ Howard Gardner, *Leading Minds*. London 1997 p. 206

alene.⁵⁷

I 2003 gentages det, at en del opgaver i menigheden bedre varetages af personer med andre evner og uddannelser end præsten. Samme år opfordrer landsledelsen til, at kirkens råd og bestyrelser bruger tid på at opbygge et fælles idegrundlag og udveksle drømme og bekymringer.⁵⁸

I 2004 fremkommer ønsket om at etablere storpastorater. I begrundelsen herfor indgår muligheden for, at præsterne bedre kan udfolde deres stærke sider, muligheden for at skabe fællesskaber til uddannelse og udvikling af ledere og muligheden for at udvikle nye trosfællesskaber.⁵⁹

Tager man udgangspunkt i Howard Gardners teorier, fører landsledelsen med disse tanker kirken i den rigtige retning.

Men det tager tid at få en ny historie og nye drejebøger til at slå igennem, og det gøres ikke med ord alene.

⁵⁷ Metodistkirkens Årbog 2002 p. 50

⁵⁸ Metodistkirkens Årbog 2003 p. 50

⁵⁹ Metodistkirkens Årbog 2004 p. 52

LITTERATURLISTE.

Bøger:

- Gardner, Howard
Second edition 1993
Frames of mind.
Fontana Press, London
- Gardner, Howard
1999
Intelligence Reframed
Basic Books, New York
- Gardner, Howard
Paperback Edition 1997
London
Leading Minds
HarperCollins Publisher,
- Gardner, Howard, Mihaly Csikszentmihalyi, William Damon
2001
Good Work
Basic Books, New York
- Schwarz; Christian A.
1988, dansk 1999
Nådegavetesten
Forlaget Royal, Mriager

Artikler:

- Good Work Project team
Summer 2004
The Good Work Project:
An Overview
- Hundevadt, Kim
Jyllands-Posten 3. februar 2002
Moral: Til kamp for godt arbejde
- Knoop, Hans Henrik og Ib Ravn
Learning Lab Denmark 2003
Skitse til et forsknings- og
udviklingsprojekt.
- Morway, Solomon, Michaelson, Gardner
1998, updated 2001
Contemplation and Implications
for Good Work in Teaching
- Stokholm, Frank
Børsens Nyhedsmagasin nr. 12 2000
Godt Arbejde
- Metodistkirkens Årbog 2002
Indberetning fra Metodistkirkens ledelse
- Metodistkirkens Årbog 2003
Indberetning fra Metodistkirkens ledelse
- Metodistkirkens Årbog 2004
Indberetning fra Metodistkirkens ledelse

APPENDIX 1

Pave Johannes d. 23.

Roncalli, den senere pave Johannes d. 23, studerende som ung på præsteseminariet i Bergamo, og i studietiden lagde han megen energi i sin personlige, spirituelle udvikling. Efter studierne kom han til Rom. Her fik han kontakt med Tedeschi, lederen af kirkens sociale arbejde og blev optaget hans egen og kirkens mulighed for at spille en aktiv rolle i samfundet. Samtidig var han optaget af de mange nye tanker, der prægede tiden omkring år 1900. Han ville gerne studere de mange videnskabelige fremskridt, men var samtidig optaget af at finde en gylden middelvej mellem kirkens konservative dogmer og de mange nye ideer.

Tedeschi kom til Bergamo som biskop, og Roncalli fulgte med som sekretær. I disse år lærte han meget om kirkens struktur. Han måtte også lære at begå sig i et kirkeligt miljø, hvor afstanden mellem konservative og mere moderne orienterede medlemmer af den katolske kirke jævnligt førte til voldsomme uoverensstemmelser. Selv mente han, at det måtte være muligt at debattere forskellige synspunkter på en ordentlig måde, men han valgte i hovedsagen at holde sin mening for sig selv.

Som 77-årig blev Roncalli valgt til pave. Mest fordi han blev betragtet som harmløs, og man havde brug for en overgangsfigur. Han begyndte dog omgående at fremføre de synspunkter, han så længe havde holdt for sig selv. Mens han overlod det meste af administrationen til andre, tog han uden for Vatikanet og besøgte kirker, hospitaler, fængsler m.v., og mange katolikker kom hurtigt til at betragte ham som deres hyrde.

Hans mest betydningsfulde handling var at sammenkalde det andet vatikanerkoncilium. Mange af kirkens mægtigste mænd frygtede, at det ville skabe uoverstigelige vanskeligheder at få kirkeledere fra hele verden til at mødes og tale sammen. Paven var helt klar over, at kirkelederne ville være meget uenige, men han fastholdt, at de skulle mødes og diskutere på en ordentlig måde.

Han og hans medarbejdere fremlagde en række punkter, der skulle debatteres. De var centreret om, hvordan kirken kunne reformulere troen i nutidige termer og udtrykke disse ideer pastoralt. Kirken skulle bringe de ideer og handlinger, der kom til udtryk i Jesu liv, ind i en moderne verden med videnskab, kold krig, atomvåben og en skæv fordeling af verdens rigdom.

Desuden insisterede han på, at kirken skulle tage stilling til og udtrykke sig om økumeniske forhold.

Han lagde vægt på, at kirken skulle være inklusiv snarere end eksklusiv – at der skulle være plads til andre end kerne-katolikkerne, og at kirken skulle spille en rolle i verden. Ikke blot ved at bringe kirkens budskab i overensstemmelse med moderne menneskers dagligdag, men også ved aktivt at arbejde på at gøre verden til et bedre sted at leve. Ud over at opprioritere kirkens sociale arbejde ydede Johannes d. XXIII et vigtigt bidrag til at skabe kommunikation mellem John Kennedy og Nikita Khrushchev, da Cuba-krisen var på sit højeste.

Som andre ledere, der søger at få nye tanker igennem, måtte Johannes også erkende, at mange af de historier, han gerne ville fortælle og mange af de synspunkter, han gerne ville fremføre, måtte han lade ligge. Der var for langt fra tilhørernes vante forestillinger til hans visioner. Han oplevede også, at i takt med, at han søgte at udvide rammerne for, hvem der kunne være med, steg protesterne fra dem, der plejede at opfatte sig selv som udvalgte.

Gardner viser med dette eksempel, at det er muligt for en leder at skabe forandringer i en stor og uhomogen organisation som den katolske kirke. Men det kræver, at lederen selv har stor faglig og organisatorisk indsigt, og at han kan balancere mellem sine egne visioner og den konservatisme, der naturligt dominerer menneskers tankegang.

Desuden må lederen have en personlig konstitution der gør, at han kan og vil gå ind i en åbenlys konfrontation med de nuværende ledere.

Endelig spiller det en stor rolle i Johannes d. XXIII's tilfælde, at han så tydeligt fortæller den samme historie i ord og levevis.

(På mange måder minder det om John Wesleys historie. Men han havde ikke evnen eller viljen til at balancere mellem ortodoksi og nytænkning, hvorfor det kom til et brud med snarere end en fornyelse af den bestående kirke. Han formåede imidlertid at tiltrække en helt ny tilhørerskare omkring sin historie.)