



Kompasshuset ApS, Klavs Nebs Vej 25, 2830 Virum
Tlf 45 83 92 83, ka@kompasshuset.dk

KIERKEGAARD OG LEDELSE

INDLEDNING

Af Kirstine Andersen

Mindre management, mere Kierkegaard

At lede har på oldnordisk to betydninger: 'At stå i spidsen for' og 'at lede efter noget'. Lederen skal på samme tid gå foran – vise vej, men også være søgende – ledende efter hvor man skal hen, og hvordan man kommer videre. Et sigende billede på, at lederen ikke altid kender svaret, og kan pege på hvordan man kommer videre.

Ledelse udsættes man for i mange sammenhænge og ofte på samme tid både som underordnet og som overordnet. Direktører bliver ledet af bestyrelsen, afdelingschefer ledes af direktører, funktionschefer ledes af medarbejdere osv. Vi er alle udsat for ledelse, og spørgsmålet er ikke, om *hvorvidt* vi skal have ledelse, men *hvordan* vi skal have den.

Ledelse er at opnå resultater sammen med og gennem andre. Ledelse er en samling aktiviteter, som handler om at få en organisation – et fællesskab – til at skabe noget sammen. Ledelse er en social aktivitet, der har med mennesker at gøre, uanset hvilket ledelsesniveau, man er på. Ledelsesopgaven sidder ikke fasttømret til de personer, som har den formelle rolle. I dag flytter ledelsesopgaven rundt i organisationen og går ofte på skift som en stafet, med de skiftende roller og opgaver den enkelte varetager. En leder skal kunne afgive magten – og tage magten. God ledelse er en fælles udfordring for både ledere og medarbejdere, og ledelseskulturen skabes i et fælles system. Ledelse er ikke noget, man gør ved nogen, men noget man gør sammen med andre.

Både ledere og medarbejdere har derfor brug for et fælles sprog og nogle tidssvarende billeder af og historier om, hvad god ledelse er. Et ledelsessprog, som fremfor managementjargonens abstrakte begreber, tager udgangspunkt i konkrete og levede historier og praksis.

Ordet management bliver ofte brugt som et skældsord om ledelsestænkningen. Fri os fra al den managementtænkning, lyder det – især i de kredse, som ikke bryder sig om ledelse. Management er imidlertid kun én side af lederrollen, som fylder meget (og ofte *for*

meget) i den daglige praksis.

Management går ud på at gøre tingene rigtigt, at etablere systemer til styring og at administrere. At påtage sig lederskabet går derimod ud på at angive retning og visioner og fokusere på helheder. At påtage sig lederskabet er at vide, hvem man er, og hvor man skal hen som virksomhed.

Der er brug for en ny forståelse af ledelsesopgaven, som kan flytte fokus og energi fra instrumentelle managementideer til det, der bør være kernen i ethvert sandt lederskab: At sætte kursen, få medarbejderne med sig og få tingene til at fungere i praksis.

Mange af de styringsredskaber og ledelsesværktøjer, der indføres med stor iver, er nyttige og gode, men de indføres ofte som managementteknikker, der sigter på ensidig effektivitet og perspektivløs styring.

I dag er *forandringsparathed* i så høj kurs, at mange ledere udvælges og måles på deres evne til at sætte forandringsprojekter i gang. Risikoen er, at det bliver lederens vigtigste opgave at synliggøre, at virksomheden igangsætter forandringer uden at sikre sig at organisationen er med. Det er ikke nok, at det ser ud *som om*, tingene forandrer sig.

Der er ikke noget galt med management eller nye ledelsesværktøjer. De er helt nødvendige. Men det er ikke der, den største udfordring for et moderne lederskab ligger. Den udfordring er at forstå, hvad selve lederrollen består i, og erkende, at den første forudsætning for at udfylde den er, at træde i karakter som menneske. I min forståelse af lederskab skal lederen kende sig selv i eksistentiel forstand, og her har Kierkegaard noget at byde på.

Hvorfor det eksistentielle perspektiv?

Kræver man, at lederne skal kunne se forskel på management og lederskab, og kræver man, at medarbejderne skal være rede til at modtage lederskab, så forudsætter man, at der er nogen til at tage denne udfordring op. Vi forudsætter, at der findes mennesker, der kan udøve lederskab. Men hvordan kan vi vide, at en bestemt person kan varetage denne opgave? Der må være andre pejlemærker end den enkeltes lyst til at se sig selv i lederrollen.

Der er ikke brug for flere terapeutiske, teknificerede modeller for personlig udvikling og coaching. I stedet vil jeg hente inspiration i filosofien, hvor der tages afsæt i livsholdninger, og hvor det almenmenneskelige er i fokus.

Ledelse har sine teknikker og håndværk, som kan og skal læres. Men samtidig er ledelse en livsholdning, der ikke kan læres, men kun skabes gennem udnyttelsen af de erfaringer, livet giver. For at det eksistentielle perspektiv skal give mening, må det gå gennem en personlig tilegnelse. Der kræves, at lederen møder sin egen menneskelighed og har et ganske særligt forhold til sig selv. Det

handler om viljen og evnen til at spørge til det principielle grundlag for ens egne handlinger: at spørge til begreber som det gode, det retfærdige og det sande. Disse spørgsmål fremtvinger, at man forholder sig til, og måske giver et svar på, hvad det er, man vil med sit liv.

En leder er med andre ord et menneske, der er i stand til at 'lede sig selv'. I stand til at føre sig selv i en given retning, der ikke er vilkårlig eller overfladisk. At 'lede sig selv' betyder, at man i sig har ønsket om at blive et ordentligt og autentisk menneske – at træde i karakter. Derfor er lederen af nødvendighed konfronteret med den personlige, eksistentielle dimension, hvis han ikke vil nøjes med blot at være manager.

Ledelse af andre forudsætter, at lederen forholder sig til sit eget livssyn – både forholdet til sig selv, forholdet til den anden, og forholdet til en etisk fordring. Bogen er skrevet ud fra det grundsyn, at mennesket står overfor noget, der er større end sig selv – en absolut instans, som det enkelte menneske må sætte sig i forhold til. Ellers guddommeliggør mennesket sig selv og sin eksistens.

Kristendommen, skønlitteraturen, myterne, kunsten handler om det gode og det onde – helte og skurke. Fra disse kilder ved vi godt, hvad det gode er – hvis vi vil gøre os den umage at blive mindet om det og arbejde med det. Opgaven for lederen er at 'oversætte' den etiske fordring til den konkrete situation og sted: Hvad skal jeg som leder – som den jeg er – gøre i denne konkrete situation? Når jeg for eksempel skal vælge mellem to 'onder' - pest eller kolera?

Lederens dilemma

I bogen argumenteres for behovet for mere og stærkere ledelse – at lederen tager sin rolle som leder på sig og udøver ledelse. Samtidig argumenteres for den etiske fordring i ledelse – forpligtelsen overfor noget der rækker ud over en selv – opgaven, fællesskabet, visionen. Er dette udtryk for et uløseligt paradoks og et forsøg på at opløse magtens væsen og iboende karakter?

Ja, på én måde vil magten og menneskeligheden altid være i krig, uden at nogen forsonende løsning er i sigte. Det skal vi ikke lukke øjnene for. Det er bogens perspektiv, at der er et dilemma mellem at være en god leder og et godt menneske. Lederens evige dilemma er, at han gennem den magt, som lederrollen giver, møder sin egen menneskelighed i form af et paradoks. Som leder må han ofte leve med en splittelse mellem sin menneskelighed/personlighed og de krav, der stilles til rollen som leder. Lederen må påtage sig dilemmaet mellem organisationens krav og sin personlige karakters ufuldkommenhed og finde en gangbar balance. På samme måde må lederen påtage sig dilemmaet mellem organisationens krav og hensynet til medarbejdernes trivsel og velfærd. At påtage sig denne splittelse og stå til ansvar for den – det er at træde i karakter som

leder.

På den ene side har vi, og skal vi have mennesket og personligheden med på arbejde. På den anden side må der skelnes skarpt mellem det at være menneske, og det at være leder, som er en socialt defineret rolle. Der må trækkes en tyk streg i sandet mellem mennesket og rollen – for vi skal ikke foregøgle os, at der ikke er modsætninger og paradokser mellem de to. Når lederen går på arbejde træder han ind i en rolle som leder, der er socialt defineret. Lederen skal leve op til de forventninger, der er til hans rolle – han står til ansvar for sine handlinger overfor organisationen og dens interesser.

Det personlige lederskab

Hvor arbejdskraften førhen var en 'belastende omkostning', og lederen blev bedømt på evnen til at organisere arbejdet, så måles fremtidens gode ledere på, om de forstår at skabe muligheder for, at medarbejdernes viden og kreativitet kommer til udfoldelse – samtidig med at de skaber konkrete resultater. Når lederen skal skabe en helhed ud af mange parters indbyrdes samspil, skal han først og fremmest have vilje og evne til at lykkes sammen med andre. Lederen er en slags fødselshjælper, som kan sætte sig ud over sit eget ego. Kravene til lederens egne personlige erfaringer og formåen bliver derfor afgørende for, om han lykkes med at skabe den nødvendige dialog, tillid og engagement. Ledelse læres ikke kun ved at læse bøger.

I dag, hvor specialiseringen i organisationerne gør det umuligt for lederen at være teknisk, videnskæssigt på højde med alle medarbejdere, bliver lederens personlige og kommunikative egenskaber mere og mere centrale. De nye udfordringer, som den unge type af medarbejdere – de unge individualister – stiller til lederne, betyder endnu flere krav til lederen om at mestre hele paletten af personlige ledelsesevner som empati, at give konstruktiv feedback, coaching, at håndtere medarbejdernes stress og vejlede dem for at finde retning i kaos. Lederne skal have en grundlæggende tillid til medarbejdernes ressourcer, og derfor en vilje til at investere i dem, fordi de ved, at det kommer flerefold tilbage.

Lederen kan kun opbygge sig selv som leder på grundlag af udviklingen af sin egen menneskelighed, og der stilles som aldrig før skarpt på lederens personlige integritet, ansvarlighed og menneskelige alvor. At der er fokus på lederens (og medarbejders) personlige egenskaber ses for eksempel i de fire kernekompetencer, som Kompetencerådet har udpeget som de vigtigste at styrke i dansk sammenhæng. De faglige kompetencer er stadig helt centrale, men de forudsættes at være i orden. Udfordringen er at styrke det, som ofte kaldes personlige og sociale kompetencer.

– Læringskompetence – evnen til hele livet at lære nyt.

- Forandringskompetence – evnen til at kunne skabe og tilpasse sig forandringer.
- Relationskompetence – evnen til at kunne samarbejde og netværke med andre mennesker.
- Meningskompetence – evnen til at finde mening i det man beskæftiger sig med.

Det faglige og det personlige kan ikke længere adskilles. Når samarbejdet skal udbygges, når uddelegering og selvledelse skal styrkes, når netværk skal opbygges, så er der brug for at styrke evnen til at forstå andre mennesker, at blive forstået på den måde, man gerne vil, at have indsigt i egne og andres reaktionsmønstre osv. Alt sammen noget de nye ledere skal trænes i og hvor grundlaget er, at de har en grundlæggende tillid til medarbejdernes ressourcer

Det er denne bogs perspektiv, at du kan ikke lede andre, hvis ikke du kan lede dig selv. Lederen skal kende sig selv som menneske og som leder, og lederen skal vide, hvor han vil hen. En udvikling af ledelse må tage afsæt i, hvem man er som menneske.

Lederen må også kende sig selv som psykologisk væsen, når han skal udvikle sig som leder. For den leder, som er en hård negl på grænsen til det kyniske, skal opøve andre sider af sit personlige lederskab, end den leder som i sit væsen har stor indlevelsesevne og empati. Den leder, som altid ved hvad han vil og slet ikke kan lade være med at tage føringen, er stillet overfor andre udfordringer, end den leder, som ikke har naturligt anlæg for at tage føringen.

Men hvordan kan der arbejdes med det personlige lederskab og karakterudvikling, uden at det bliver en gang overfladisk redskabsrytteri eller en livslang new age-jagt på selvudvikling i et individualistisk projekt. Antallet af kurserne i selvudvikling viser med al tydelighed, at der er et behov i den retning, men jeg vil gerne slå et slag for, at der er andre veje at gå. Hvordan kan vi få lov til at være os selv, som dem vi nu engang er, og udvikle os som mennesker med det potentiale og de drømme, vi nu engang har.

Måske skal vi være lidt ydmyge over for vores opfattelse af, hvor fantastiske vi er på selvudviklingens område. Tidens store optagethed af selvskabelse sætter en dagsorden, hvor hele meningen med livet bliver til en selviscenesættelse med overskriften 'skab dit eget fantastiske liv'. Som om den enkelte helt alene kan skabe sit eget liv – kan gøre det til et individualistisk projekt.

Der er fokus på, at både ledere og medarbejdere på arbejdspladsen skal være 'hele mennesker' – at hele ens personlighed er med på arbejde. Det er både ondt og godt. Det er godt, at det enkelte menneske står personligt til ansvar, og ikke kan anonymisere sig bag en rolle. Men der er også brug for klare markeringer mellem arbejdsliv og privatliv. Arbejdslivet er og skal blive ved med at være et kontraktligt forhold, hvor der skal leveres et stykke arbejde – hvor man sælger sin arbejdskraft og ikke sin sjæl. Når personligheden skal bringes med ind på arbejdet, opstår der

nogle etiske dilemmaer, og der er behov for at trække en grænse mellem det, der hører arbejdslivet til, og det som omfattes af privatlivets ukrænkelighed. Som 'Arbejdsmarkedsetisk Råd' siger: Det skal sammenholdes, men ikke sammenblandes.

Når lederen skal udvikle sig selv som menneske, så har han måske ikke brug for flere hurtige værktøjskurser. Han kan måske hente mere næring i filosofiens og religionens lange dannelsesstradition. Det er således bogens hensigt at udforske 'gamle' perspektiver på dannelsesidealer for at finde 'nye' vinkler på ledelse! Udfra det grundsyn, at som mennesker er vi skabt – vi skal ikke skabe os selv – vi skal udvikle os selv.

Bogen vil give et bud på, hvordan vi kan arbejde med det personlige lederskab og karakterudvikling på en måde, som bygger på det menneskesyn og den kultur, der er vores. Og hvordan vi kan bygge videre på den klassiske visdom om det menneskelige, som har vist sig historisk bæredygtig inden for litteratur, filosofi, religion osv. Bogen vil vise, hvordan vi kan hente inspiration i vor historie, hvor fordringerne om selvdannelse for længst er blevet stillet.

Ledelsesidentitet og ledelsessprog

I disse globaliseringstider er det vigtigt at vide, hvem man er og hvad man står for – også når vi taler om ledelse. Vi skal kende os selv – vores identitet – som mennesker og som organisationer, men også som del af en bestemt kultur. Vi skal udvikle ledelse, der tager afsæt i de problemstillinger, der er vores.

Hvis vi ukritisk oversætter udenlandske ledelsesteorier til danske forhold, er der en kulturel forståelse, der mangler. Vi ender med en amputeret ledelsestænkning og et fattigt 'ledelsessprog' – et sprog, som næsten ikke er til at tage i sin mund, fordi det er så amerikaniseret og konsulentagtigt. Sproget skaber, hvad det benævner, som vi skal se det i bogens kapitel 7.

At udvikle ledelse handler også om at skabe et godt sprog til at begribe med, så medarbejdere kan give udtryk for deres forventninger og behov for ledelse, og ledere kan give udtryk for deres forventninger og hvad ledelsesvinklen fordrer.

Jeg gør en dyd ud af at hente inspiration i vores historie og kultur – også sprogligt. Målet er ikke at bruge en dansk funderet ledelsestænkning til at skærme eller fri os fra de 'væmmelige' managementteorier, men at skabe et ledelsessprog og -tænkning, der tager udgangspunkt i de problemstillinger, der er specifikt vores.

Målet er ikke at fremdrage en perlerække af danske tænkere, som har noget 'særlig dansk' at sige om ledelse. Mit mål er at fortælle om nogle af de tanker og erfaringer, jeg som ledelseskonsulent har gjort ved at lade stablerne af nye ledelsesbøger ligge, og i stedet lade mig inspirere af Kierkegaard, og derudfra bruge min energi på at bygge bro mellem ledelse og de mere eksistentielle sider af det at lede.

Danmark har gode forudsætninger for at udvikle god ledelse via vores tradition for den sociale dialog og respekten for det enkelte menneske. Når det ikke er sket i højere grad, bundet det efter min opfattelse i en folkelig ambivalens overfor ledelse.

Sproget om ledelse på dansk er ladet med negative termer, som associerer til udnyttelse og negativ magtudøvelse. Når danskere taler om et 'lederskab', taler englændere om 'leadership'. Man kan billedligt talt se lederen gemme sig af vejen i skabet som en form for skammekrog, mens man i den engelske term kan forestille sig kaptajnen stå i skibets stavn og lægge kursen. Den gode kaptajn går altid sidst fra borde – han kender til solidaritet med sit skib og sit mandskab. I lederskabet kan man ikke putte sig – selvom vi foregøgler, at vi kan gemme lederen af vejen ved at kalde det et skab.

Derfor kalder jeg – på samme tid – på både en strategi for bevaring og for sanering i dansk mentalitet. Det bevaringsværdige er at fastholde vores tradition for en dyb respekt for det enkelte menneskes egenart og mellem leder og medarbejder. Men samtidig er der behov for et opgør med den ledelsesfremmede tænkning. Der er tværtimod brug for mere og stærkere lederskab.

Når jeg taler om 'det særligt danske', er det ikke meningen, at bogen skal læses ind i en politisk 'værn om Danmark' opfattelse. Jeg er oven i købet blevet advaret mod at skrive om 'det danske', fordi det kan misbruges af nationalistiske kræfter. Så vær venlig at lade være med det!

Målgruppe

Dette er en bog til ledere om ledelse. Det er en bog, som handler om de almenmenneskelige sider af ledelse, og derfor henvender bogen sig til mennesker i arbejdslivet i al almindelighed. Både ledere og medarbejdere har brug for et fælles sprog og nogle tidssvarende billeder på, hvad god ledelse er. Målgruppen er mennesker, som ønsker at læse en opbyggelig bog om ledelse.

Det er ikke en bog til kynikerne, magtens arrogance, eller de overfladiske smarte drenge. Det er en bog til de mange hæderlige og troværdige ledere, som har tæt føling med livet på arbejdspladserne, og som har idealer om at udøve god ledelse.

De erfarne ledere, som kender managementverdenens begreber, kan her finde et alternativ til værktøjskassetænkningen og få et frikvarter til filosofisk refleksion. Og så håber jeg at give nye og kommende ledere, som har ledelsespotentiale i sig mod til at springe ud af skabet som ledere.

De, som i forvejen rynker på næsen af ledelsestænkningen, håber jeg, vil få øjnene op for, at ledelse er kommet for at blive, og at de vil lade arrogancen overfor ledelsestænkningen afløse af nysgerrighed og trang til udforskning.