



MINDRE MANAGEMENT, MERE KIERKEGAARD!

Danske ledere fyldes med amerikanske managementteorier. Måske havde de mere gavn af en dosis Kierkegaard, skriver chefkonsulent Kirstine Andersen, der rådgiver om ledelse og netop har afsluttet et halvt års orlov til at fordybe sig i den danske filosof.

Af chefkonsulent Kirstine Andersen, Kompashuset

Der er behov for en ny form for ledelse, der bygger videre på den danske kulturarv. Ikke bare fordi den er dansk. Men fordi en sådan ledelsesfilosofi kunne blive et tiltrængt supplement til den især amerikanske managementtænkning, de fleste ledere bliver spist af med.

En ny forståelse af ledelsesopgaven kunne flytte fokus og energi fra flygtige managementideer til det, der burde være kernen i ethvert sandt lederskab: At sætte kursen, få medarbejderne med sig og få tingene til at fungere i praksis. Uden et kompas, der kan vise vej, mister vi retningen.

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 sikre, at virksomheden er med på den nyeste mode inden for ledelsesværktøjer. Blot for at få det til at se ud *som om*, tingene forandrer sig.

Der er ikke noget galt med management eller nye ledelsesværktøjer. De er helt nødvendige. Men det er efter min vurdering ikke der, den største udfordring for et moderne lederskab ligger. Den 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. Det er her Søren Kierkegaard om lidt kommer ind i billedet.

Ledelse er et fag, der skal læres som alle mulige andre fag. Forskellen er blot, at vi først skal til at lære faget som voksne, når vi tror, vi er færdige med at uddanne os. Lederrollen er en helt ny rolle, som lederen skal lære at spille, men ofte bytter man en dygtig fagmand til en dårlig leder. Den første forudsætning for at kunne udvikle sig til at blive en god leder, er at man skal have sig selv med som menneske – have fat i lederrollen indefra.

Grundtonen i god ledelse anno 2000 er ikke en mistillidskontrakt, men en tillidskontrakt baseret på ansvarlighed, omsorg og menneskeligt overskud. Ledelse er at opnå resultater sammen med og gennem andre. Lederen sidder ikke primært for bordenden og bestemmer eller kontrollerer. Lederen har til opgave at skabe dialog og koordinering, så de relevante parter er involveret, uden at det hele ender i tågesnak og tomgang. Men lederen har også til opgave at stille krav og skære igennem, når det er det, der er brug for. Man kan med Kierkegaards udtryk sige, at opgaven er *at træde i karakter* - som menneske og som leder. Og rækkefølgen er ikke ligegyldig.

Kierkegaards fordring til hin enkelte er at træde i karakter som menneske. Menneske er ikke noget man er, men noget man bliver igennem sine valg. Alle har et arbejde at gøre for at blive sig selv, at træde frem som den man er, at træde i karakter som menneske.

Dette grundvilkår gælder selvsagt også den del af menneskeheden, der har fået rollen som ledere. Lederrollen er måske endda en skærpende omstændighed. Den der ikke kender sin egen grundtone, kan ikke "dirigere" et helt orkester.

Det er nødvendigt men ikke tilstrækkeligt at træde i karakter som menneske. For at blive en god leder skal man også træde i karakter som leder: Have fat i egne værdier, leve sig ind i lederrollen indefra samt tage lederrollen på sig med alt hvad den indebærer. Kun den leder, der har fat i sin egen rolle som leder, kan lede andre.

Kierkegaard beskriver tre mennesketyper (den religiøse, som er den fjerde, er her udeladt), der repræsenterer forskellige stadier på livets vej:

Spidsborgeren, der ikke har valgt sin egen vej, men søvngængeragtigt går gennem livet uden at vide, at han er styret af anonyme kræfter, fordi han ikke forholder sig til sig selv.

Æstetiker, der vælger ikke at vælge. For hvem forstillelse, forbrug og underholdning er livets væsen. Hvis liv foregår i ligegyldighedens verden, hvor intet nogensinde bliver alvor.

Etiker, der påviser, at valget består i at vælge sig selv, som den man nu engang er. At tage sit livs muligheder og kvaliteter på sig og lade dem blive aktive og handlende - at forvalte de betroede talenter.

Dette er ikke tre forskellige lederroller eller teknikker, men tre forskellige livsanskuelser – måder at forholde sig til livet på, som Kierkegaard vil have os til at vælge imellem.

Skildres disse tre mennesketyper og livssyn som lederskikkelser, kan de se således ud:

Lederen som spidsborger er den ureflekterede "her går det godt-leder". En leder, som gør det, der forventes, og ordner det, der lander på hans bord. Opgaverne bliver løst korrekt, men er det de rigtige ting, der gøres? Spidsborger-lederen ved, hvordan og hvornår tingene skal løses, men stiller ikke så mange spørgsmål om hvorfor. At håndtere konflikter er heller ikke denne leders stærke side, hvis han da overhovedet opdager, at de er der. En leder, som tilsyneladende ubesværet får løst sine ledelsesopgaver og kan blive siddende sådan længe på sin post. I hvert fald så længe

forandringens vinde ikke blæser for kraftigt, og kravene fra omverdenen ikke bliver for store. Vi kender ham eksempelvis som bankdirektør Varnæs fra Matador.

Æstetikerer er en leder, der tilsyneladende fremstår dynamisk, visionær og handlekraftig. Det ser ud som om, der sker noget. Men det er kun "som om". Lederen indfører det ene forandringsprojekt efter det andet. Han er i sit es, når han kan lancere nye tiltag, men mister hurtigt interessen, når de skal omsættes i hverdagens virkelighed. Da er han allerede på vej derhen, hvor der sker noget nyt. Det er "kicket" ved at være med, der driver ham. Uden retningssans løber han efter alle nye signaler, efterhånden som de dukker op. Som Holger Juul Hansen - nu som overlæge Moesgård i Riget - igangsætter "Operation Morgenluft". Æstetikerer iscenesætter sig selv og fører sig frem, så han tager sig ganske anderledes ud, end den han egentlig er, og forsøger at blive beundret for andre kvaliteter end sine egne.

Etikerer har derimod sådan fat i lederrollen, at hans personlige værdier og menneskesyn er integreret i måden, ledergemingen forvaltes på. Han ved, at han skal bevare sin menneskelige værdighed og respekt for andre, også når han som leder skal ind og være fast og hård. Han er trådt i karakter. Han er i Kierkegaards betydning blevet synlig for sig selv og andre - ved at forholde sig til sig selv, som den han rent faktisk er. Ikke som den han gerne ville være

En leder, der er trådt i karakter, er en leder, man ved, hvor man har. Det er også en leder, der tager fejl og har sine uheldige sider. Det er først og fremmest en leder, som kan stå ved, at han ikke er ufejlbarlig. Præcis hvor meget denne leder for eksempel inddrager sine medarbejdere er ikke afgørende. Det afgørende er, at han har valgt og tager personligt ansvar for det, så det er synligt. Det er også en leder, som ved, at gamle dyder som troværdighed og ærlighed er grundlaget for enhver god ledelse.

Som leder får man en formel autoritet forærende qua den rolle, man sættes til at udfylde. Men lederen skal også finde sin egen personlige autoritet, der skal gøre den formelle autoritet troværdig. Der findes ledere, som låner myndighed i lederrollen, som de ikke har udviklet væsen til at udfylde selv. Ledere, som stjæler sig til gennemslagskraft fra deres rolle, når de ikke kan leve op til deres egne forventninger om at være en "rigtig leder". Men der findes ingen genveje til personlig autoritet. Den kommer fra en troværdighed, der bygger på indre afklaring. Lødig autoritet har kun den leder, som både er trådt i karakter som menneske og som leder.

Derfor er der som leder ingen vej uden om at forholde sig til sig selv og sit eget livssyn. Her viser min erfaring, at Kierkegaards personschildringer er gode at spejle sig i for ledere, der gerne vil finde ind til og fastholde en ægte troværdighed og karakter i deres lederrolle.

Kierkegaards betydning for moderne mennesker og ledere kan selvsagt ikke udfoldes i en halv kronik. Og Grundtvigs kunne fortjene sin egen. Min pointe er blot, at Danmark i sin kulturarv har det bedst tænkelige fundament for at udvikle et modspil eller supplement til den dominerende amerikanske ledelsestænkning.

Når det ikke er sket (i højere grad) bunder det efter min vurdering i et træk ved den danske folkesjæl: Danskerne har et tvetydigt forhold til ledelse og autoriteter. Vi bryder os principielt ikke om magt - eller dem, der har den. Og modviljen er særlig

stærk i de demokratiske og humanistiske kredse, hvor Grundtvig og Kierkegaard faktisk står på bogreolerne.

Danskere kan ikke lide alt for meget ledelse – vi går nemlig ind for mest muligt demokrati – og har en besynderlig ide om, at så kan man ikke også gå ind for ledelse, fordi det i sit væsen er "udemokratisk". Mange finder en modsætning mellem det smukke, humanistiske menneskesyn og ledelse, som jo er grimt og instrumentelt.

De fleste af de ledere, jeg møder i mit virke som lederkonsulent, er demokratisk sindede mennesker, der bestræber sig på at integrere disse værdier i deres ledergerning.

Og for mange af dem kommer netop den beskrevne modsætning, - denne måde at tænke ledelse på – til at stå i vejen for det interessante spørgsmål: hvad er god ledelse?

Det er derfor på tide at starte dialogen om, hvad der er god "dansk" ledelse anno 2000. Den samtale kan suge næring i vore historiske og kulturelle rødder. Men den savner også et nutidigt sprog.

"Mit sprogs grænser er min verdens grænser", siger sprogfilosoffen Wittgenstein. Og hvis vi i Danmark skal nøjes med (dårlige) oversættelser af management jargonens abstrakte sprog, så bliver vores verden begrænset. At udvikle god ledelse handler også om at have et rigt og varieret ledelsessprog til at begribe med. Et sprog der også kan forstås af dem, der skal ledes. Derfor vil jeg slå et slag for, at vi i Grundtvigs fædreland bevarer både den sunde fornøft og det danske sprog - også når vi taler ledelse.

Vi må finde en tredje vej midt imellem vores forestillinger om, at ledelse *enten* foregår som en rekrutskole *eller* som en familiær rundkreds, hvor alle er lige, og lederen er den flinkeste af os alle sammen. Både ledere og medarbejdere har brug for et ledelsessprog og nogle moderne billeder og historier på, hvad god ledelse er. Så kan ledere træde i karakter som ledere - og medarbejdere som medarbejdere.

Når den vej er fundet, gør de konkrete management-værktøjer også mere gavn. Indtil da anbefaler jeg mindre management, mere Kierkegaard.

Kronik bragt i Jyllandsposten den 8.2.00