



## AT TRÆDE I KARAKTER SOM LEDER!

Af Cand phil Kirstine Andersen

---

*Tankerne om Søren Kierkegaard og moderne ledelse som fremsættes i denne artikel blev påbegyndt i en orlov til fordybelse i 1998. I mit praktiske virke som ledelseskonsulent havde jeg brug for at komme et lag dybere end ledelsesteknikkerne og ledelsesrollerne, som vi for eksempel kender dem fra Adizes ledelsesroller, Belbins teamroller og PAPI personlighedsprofil. Disse roller og tests kan vise, om lederen er bedst som igangsætter, afslutter eller administrator osv. Men mere grundlæggende er ledelse også et spørgsmål der handler om vores livsanskuelse – om hvordan vi forholder os til os selv og andre. Her har jeg fundet inspiration i Søren Kierkegaards forfatterskab til at tale om de eksistentielle perspektiver i ledelse. Ved at kombinere ledelsesteori, den systemiske teori og metode og Kierkegaards filosofi har jeg udviklet en tankegang og arbejdsmodel om at træde i karakter som leder. <sup>1</sup>*

*Kirstine Andersen er cand. phil i samfundsfag og forvaltning fra Københavns Universitet 1986. Har tidligere arbejdet i Kommunernes Landsforening og som chefkonsulent på Center for Ledelsesudvikling, DFH. Kirstine Andersen har gennem flere år skrevet om nye og anderledes vinkler på moderne ledelse. I 1999 oprettede hun Kompashuset som ramme for sin skribent- og konsulentvirksomhed. [www.kompashuset.dk](http://www.kompashuset.dk)*

---

### BEHOV FOR NYE HISTORIER OG BILLEDER PÅ LEDELSE

Det antiautoritære oprør, kvindebevægelsen og de alternative bevægelser var nyttige; de fik pillet ved de gamle patriarkalske og autoritære ledelsesstrukturer, og det affødte frodige eksperimenter med nye ledelses- og organiseringsformer. Gudeme skal vide, at der var behov for det opgør! Problemet er blot, at vi ikke er kommet videre. Konsensus- og lighedskulturen kan godt tåle at blive udfordret nu. Det er på tide, at vi får mere hold på, hvad der er god "dansk" ledelse anno 2000. Den samtale kan suge næring gennem 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 engelsksproget ledelsesfilosofi, så bliver vores verden meget begrænset. Management-jargonen er allerede så teknokratisk og amerikaniseret, at den kun tales og (måske) forstås i små stammer af konsulenter og ligesindede. 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 fornuft og det danske sprog - også når vi taler ledelse.

Der er behov for nogle nye billeder på, hvad ledelse, magt og autoritet er. Både ledere og medarbejdere har brug for et ledelsessprog og en ledelsestankegang at forholde sig til og nogle moderne historier om, hvad god ledelse er i dag ved indgangen til et nyt århundrede, for at ledere kan træde i karakter som ledere og medarbejdere træde i karakter som medarbejdere – og så er vi fremme ved Søren Kierkegaards tænkning.

## **AT TRÆDE I KARAKTER SOM MENNESKE.**

Et menneske, der er trådt i karakter er i Kierkegaards betydning blevet synlig for sig selv og andre – nemlig ved at forholde sig til sig selv som den han rent faktisk er, og ikke som den han gerne ville være. Fordringen er ikke at være dette eller hint, men at være sig selv – dette bestemte menneske med sine personlige historier og individuelle talenter m.v.<sup>ii</sup> Men som Kierkegaards Assessor Vilhelm siger: "Individet bliver sig da bevidst som dette bestemte Individ, med disse Evner, disse Tilbøjeligheder, disse Drifter, disse Lidenskaber, paavirket af denne bestemte Omgivelse, som dette bestemte Produkt af en bestemt Omverden. Men idet han saaledes bliver sig bevidst, overtager han det Altsammen under sit Ansvar.<sup>iii</sup>"

Ifølge Søren Kierkegaard er det et vilkår for alle mennesker, at der er et arbejde, der skal gøres, for at blive et *sandt* menneske - at blive sig selv - at træde i karakter som menneske.<sup>iv</sup> Opgaven, som er ens for alle mennesker, er at tage det liv, vi har fået, på os og gøre det til vores eget. Denne opgave er lige let eller lige svær for alle – den fordrer ikke bestemte egenskaber som klogskab, skønhed og lignende. Opgaven fordrer alene den menneskelighed, der er det almene i alle mennesker. Vi er alle givet en gave og en opgave. Gaven er livet – det vi har fået med os i vuggegave. Opgaven er at tage vores unikke liv på os, og gøre det til vores eget – ved at ville vælge, hvad vi vil stå for og lade os forpligte af. Gør vi ikke det, vælger vi alligevel; så bliver der valgt for os – så er det omstændighederne, der vælger for os.

Det er således et vilkår for mennesket, at det kun er født som en mulighed for at blive et sandt menneske – at blive et autentisk menneske. Hvert enkelt menneske må igennem labyrinten for at finde sig selv – blive sig selv. Heller ikke i den forstand kan vi kopiere eller overtage andres erfaringer – vi må hver især træde vores egen vej.

Valget indebærer netop, at den enkelte vælger, at han vil et enten-eller og ikke slapt og ureflekteret slentrer videre ad ligegyldighedens landevej. Fordringen til det enkelte menneske er at bringe sig i valgets position for der at vælge hvad han vil

lade sig forpligte af. I det at forholde sig til sig selv, må han vælge sig selv (etikerens) eller stikke halen mellem benene og skjule sig for sig selv gennem forstillelse, forbrug og underholdning (æstetikerens).

Derved er forskellen mellem etikerens og æstetikerens hos Søren Kierkegaard præsenteret, - de to persontyper, som Kierkegaard beskriver i *Enten-Eller*, der har valgt - i modsætning til *spidsborgeren*, der netop ikke har valgt selv, men søvngængeragtigt går gennem livet uden at ane, at han er styret af anonyme kræfter, fordi han ikke forholder sig til sig selv. Denne fortolkning af Kierkegaards persontyper hedder stadieteorien og anvendes af Johannes Sløk og Peter Thielst.<sup>vi</sup> Traditionelt set har Søren Kierkegaard tre forskellige persontyper – æstetikerens, etikerens og den religiøse, men den sidste bruger jeg ikke i denne fremstilling.

For Kierkegaard indebærer valget ikke, at man kan vælge æstetikerens livssyn med samme ret som etikerens. For æstetikerens liv foregår i ligegyldighedens verden, hvor alt er lige godt/skidt. At vælge det livssyn, ville derfor være at vælge: *ikke* at vælge.

Etikerens, derimod, påviser at valget er: at vælge sig selv. *Du* skal vælge dig selv, sådan som *du* er. Ikke noget med, at når du lige har fået gjort dig selv lidt klogere, tabt 10 kilo, blevet leder: så kan du holde af dig selv – vælge dig selv. Valget står heller ikke mellem forskellige ydre muligheder - om du vælger at være socialarbejder eller jurist, kunstnerisk interesseret eller sportsinteresset. Valget er heller ikke at påtage sig bestemte gode gerninger som for eksempel at hjælpe nødlidende, men at tage sit livs muligheder og kvaliteter på sig og lade dem blive aktive og handlende. Derved gør du til enhver tid din gerning - forvalter de betroede talenter. Valget er: at vælge sig selv som den, du nu engang er og bliver - selv tager ansvar for, hvem du bliver.

## AT FORSONE SIG MED SIG SELV

Det mærkelige ved dette valg - at blive den, du er - er, at det egentlig ikke fører til andet, end at du bliver dig selv. Der forestår ikke en stor opdagelse eller omvendelse, du skal ikke først ud og realisere dig selv, eller gøre dig til en anden, fordi du for eksempel er blevet leder. Du skal ikke *skabe dig*, men udvikle din person – din karakter. Derved medfører valget også, at du forsoner dig med dig selv, som du er - i modsætning til den udbredte opfattelse indenfor "Bliv et nyt og bedre menneske" markedet, hvor opgaven er at lave dig selv om, så ens uheldige sider minimeres eller fjernes. At *ville* sig selv kan ikke gradbøjes. Hvis du kun delvis vil dig selv, er du svækket: De svage sider vil du ikke kendes ved, dem må hverken du eller andre se, og så kan du bruge livet på at fortrænge den, du er, og derved bliver du aldrig dig selv.

Opgaven er at blive mere og mere sig selv, mens det kendetegnende for den utilfredse er, at han bliver mere og mere væk fra sig selv, og bliver derved fortvivlet; - ikke over "noget" derude, som han ikke kan opnå, men over sig selv: at han er, som han er. Enten vil han fortvivlet ikke være sig selv, eller fortvivlet være sig selv uden at kunne<sup>vii</sup>.

Et menneske, der er trådt i karakter, kender sig selv og ser derfor sig selv som en bestemt identitet, han har fat i indefra, - noget der er ham selv på godt og ondt,

modsat en tilfældig rolle eller påtaget identitet. At forholde sig til sig selv indebærer en ærlighed og redelighed, der får den enkelte til at stå ansigt til ansigt med den, han vælger – sig selv.

Der er altså ifølge Kierkegaard et personligt arbejde, der skal gøres for at blive den, du er - en opgave, der er stillet alle mennesker.

Søren Kierkegaard vil hjælpe mennesket til at blive den, han er, der, hvor han er - til hverken at kassere sig selv eller den verden og organisation, han må udfolde sit liv i.

## STADIER PÅ LIVETS VEJ

Hvis ikke det enkelte menneske foretager denne virkeliggørelsesproces, vil han som *spidsborgeren* gå igennem tilværelsen som en søvngænger. Ifølge Sløk er en spidsborger altid spidsborger *uden at vide det*. Trods al sin myndighed er spidsborgeren umyndiggjort af de anonyme kræfter – for eksempel omgivelsernes forventninger - der styrer ham. Spidsborgeren har fortabt sig i alle de ydre forhold, og derfor beror hans liv ikke på ham selv, men på *forholdene*. Spidsborgeren er det gennemsnitlige menneske, der ikke er trådt i karakter, men blot i følgagtighed lever et liv, som "man" nu gør.

*Æstetiker* er en spidsborger, der har gennemskuet, at han er en spidsborger. Han er desillusioneret – han er ikke sig selv – men det har han ikke tænkt sig at gøre noget ved. e. Når æstetiker ser sig selv og forholder sig til sig selv, ser han en eksistens, han ikke bryder sig om og derfor ikke rigtig kan tage på sig - ikke klog nok, ikke interessant nok. Derfor vil æstetiker helst undgå sig selv og flygter ind i sanselige og konstant nye oplevelser. Æstetiker er nået hen til sig selv, har gennemskuet selvbedraget, men bøjer fejlt af og hengiver sig til det ene spændende projekt efter det andet for at dulme smerten og erkendelsen af, at han ikke er sig selv. Æstetiker tager konsekvensen og nyder livet, dog uden at engagere sig forpligtende – kontinuiteten mangler. Æstetiker iscenesætter sig selv og fører sig frem, så han tager sig ganske anderledes ud end den, han er, og kan blive beundret for helt andre kvaliteter end sine egne - et iscenesat liv, som tilsyneladende beruser ham, og holder ham beskæftiget. Æstetiker laver tilværelsen om til en maskerade, for på en maskerade kan man klæde sig ud som hvad som helst og påtage sig en vilkårlig rolle uden at risikere, at det nogensinde bliver til alvor. "saa vil jeg dog for Din egen Skyld svare Dig: veed Du da ikke, at der kommer en Midnatstid, hvor Enhver skal demaskere sig, troer Du, at Livet altid lader sig spøge med, troer Du, at man kan liste bort lidt før Midnat for at undgaae det?"<sup>viii</sup>

*Etiker* derimod ved, at valget er at vælge sig selv. Etiker er afklaret, engageret og ansvarlig for sit liv på godt og ondt, og dermed følger også en forsoning med sig selv. Etiker vil ikke lave sig selv om, men tværtimod blive mere og mere sig selv. Kierkegaard ville sige, at hvis dit mål er at blive et sandt menneske – at træde i karakter – så vælger du at tro på, at det, du beslutter nu, er rigtigt. Så træder du ud i livet – ved at vælge og ved at handle ud fra denne tro, og så vil tiden vise, om konsekvenserne af din handlen blev, som du forventede.

## **AT TRÆDE I KARAKTER SOM LEDER**

Hvordan har Kierkegaards persontyper så relevans for den moderne leder? Jo, fordringen til lederen består i at blive den, han er, der, hvor han er – nemlig som leder. Dette indebærer en fordring til lederen både som menneske - og som leder.

Det er nødvendigt at træde i karakter som menneske, men det er ikke tilstrækkeligt. Fordringen er tillige, at lederen træder i karakter som leder og tager lederrollen på sig med alt, hvad den indebærer.

Søren Kierkegaards tre persontyper kan skildre tre tilsvarende lederskikkelser, og disse kunne beskrives således:

### **Lederen som spidsborger**

Lederen som spidsborger er den ureflekterede "her går det godt" leder. En leder, som gør det, der forventes og falder for – en leder, der tager sig af det, der tilfældigvis lander på hans bord - en leder, som tilsyneladende ubesværet får løst sine ledelsesopgaver, og som kan blive siddende sådan længe på sin post, så længe forandringens vinde ikke blæser for kraftigt, og så længe kravene fra omverdenen ikke bliver så store, at han blæser af pinden. At håndtere konflikter eller få øje på udviklingsbehov er ikke denne leders stærke side, nej, som oftest opdager han slet ikke, at de er der. Får han besked på at gennemføre medarbejdersamtaler, så gør han det, fordi det forventes. Han har dog ikke gjort sig klart hvorfor og hvordan medarbejdersamtaler kan bruges som et ledelsesværktøj til at bringe sin del af organisationen henimod visionen.

Bankdirektør Varnæs fra Matador kan være eksempel på denne lederskikkelse.

### **Lederen som æstetiker.**

Æstetiker er en leder, der tilsyneladende fremstår som en dynamisk og visionær leder med handlekraft. Det ser ud som om, der sker noget, men det er kun "som om". Lederen indfører det ene forandringsprojekt efter det andet - er i sit es, når han kan igangsætte nye tiltag, men mister hurtigt interessen, når de skal virkeliggøres, for just som han er på vej derhen, hvor der sker noget nyt - så har han allerede skiftet til en anden kanal, hvor der er noget mere spændende. Det er "kicket" ved at være med, der driver ham. Han er ikke som 'vejrhanen', der stift, men uomgængeligt drejer sig efter vinden. I stedet er han som et svajende siv, der stedse bøjer i nye tilfældige retninger. Som en zapper følger han alle de signaler og nye trends, der dukker op. Men "hvor skal vi hen du"?

I disse tider, hvor forandringsparathed er i så høj kurs, er risikoen, at ledere vælges og måles på deres evne til at igangsætte forandringer og få det til at se ud "som om", der sker noget. Men om selvsamme ledere rent faktisk får gennemført forandringer, som giver en reel forandring og forbedring for kunder og interessenter og medarbejdere – det kan være mere uklart. Indimellem kan man få indtryk af, at Den Lærende Organisation, Værdibaseret Ledelse, empowerment, knowledge management o.s.v. indføres, fordi 'det skal man jo', for at følge med

tiden, og fordi det viser at man er moderne og med i den dynamiske del af lederkredsen.

### **Lederen som etiker**

Etikeren forholder sig derimod samvittighedsfuldt til sin ledergeming. Han har en indre afklaring af, hvad han står for som menneske og som leder, og hvor han vil hen. Han har taget sin lederrolle på sig og ved, hvad rollen indebærer.

Etikeren har fat i lederrollen indefra på en sådan måde, at hans personlige værdier og menneskesyn er integreret i måden, som ledergemingen forvaltes på. Han ved, at han skal bevare sin menneskelige værdighed og respekt for andre - også i situationer hvor han som leder skal være fast og hård. Han har en etisk fordring til sig selv om at udøve god ledelse.

En leder, der er synlig for både sig selv og andre, - ved man hvor man har. Men det er også en leder, der tager fejl og har sine uheldige sider: Han dummer sig engang imellem, men kan stå ved, at han ikke er ufejlbarlig; han er en leder, som ser det som en naturlig del af sin opgave at få tilbagemeldinger om måden, han udøver sin ledelse på, så han kan se om han giver den ledelse, der er brug for.

Han er en leder, som ved, at han må leve med en række dilemmaer og beslutninger, han ikke altid er enig i, men alligevel skal føre ud i livet - en leder, som tager ansvar, tør stille spørgsmål og vælger selv. Han udforsker og forhandler sit mandat og sin lederrolle i den organisation, han er ansat i.

Denne leder er ikke bange for at skære igennem og tage upopulære beslutninger, når det er det, der er behov for. Hvor meget, han som leder inddrager sine medarbejdere, er ikke afgørende. Det afgørende er, at han har valgt, tager personligt ansvar for det, så det er synligt, og medarbejderne ved, hvor de har ham. Men først og fremmest er etikeren også en leder, der *vil* noget – én, der har et engagement i sin ledergeming.

### **DET INDRE KOMPAS**

Ledere i dag behøver i højere grad et bestemmelsessted og et kompas end et vejkort. Vi ved ikke, hvordan landskabet ser ud foran os, og næppe har vi dannet os et indtryk ved at se på kortet, før landskabet er ændret, så kortet skal skrives om. Derfor er det indre kompas det primære. Hvis vi kan opbygge og udvikle det indre kompas, vil det altid være i stand til at give os retningen i de nye situationer, vi ikke havde forudset ville opstå. Uanset hvor meget kortet skrives om, vil vi kunne orientere os.

Det indre kompas skal kalibreres med både den sunde fornuft, et klart værdigrundlag, en tydelig vision og en sikker fornemmelse for hvad rollen som leder indebærer.

Vi kan ikke klare os uden vejkort, og mange af de styringsredskaber og færdighedskurser, der i disse år indføres med stor iver, er nyttige og gode, men det er og bliver management-teknikker, der sigter på effektivitet, styring og

adfærdsregulering. Management er at gøre tingene rigtigt. Lederskab er at finde de rigtige ting at gøre.

Der er ingen små hurtige genveje i værktøjskassen, som kan skabe en god leder. Det er derimod det at kende sig selv - at vide hvad man står for, og hvor man vil hen - der gør, at man kan være troværdig og effektiv som leder.

Ledere må derfor være parate til at arbejde med sig selv og reflektere over basale spørgsmål som: Hvorfor har jeg valgt at blive leder? Hvorfor ønsker jeg fortsat at være leder – her? Hvad brænder jeg for? Hvad er meningen?

Den indre kompasnål peger i en bestemt retning. Når de skridt, lederen tager, peger i samme retning, giver de sammenlagt mere - hvor små skridtene end måtte være hver for sig - end hvis han træder skiftevis i øst og vest. Hvor æstetikerens zapper rundt i landskabet, har etikeren en kontinuitet og vedholdenhed i sine handlinger og sin retning.

## **HVORNÅR TRÆDER MAN I KARAKTER SOM LEDER?**

Når man træder i karakter som leder, har man en retning – et mål for øje. Når man vælger vej, så handler man, så træder man ud i livet. Derved kommer man også til at træde forkert, og så må man gå tilbage og gøre det om... At se det i øjnene og gå om, at påtage sig ansvaret for at gå forkert – det er også at træde i karakter. Lederen, der er trådt i karakter, er bevidst om de dilemmaer, der opstår, når mennesket og rollen kommer i konflikt - og han kan tackle dilemmaerne etisk forsvarligt.

Nok er de fleste ledere bundet på hænder og fødder af økonomiske rammer, skiftende politiske beslutninger, lovgivning, tidspres osv. Men selvom råderummet er aldrig så lille, er det stadig lederen, der vælger, om det er stort nok til at han vil blive og påtage sig sit ansvar. Han vælger, hvordan han forholder sig i det råderum, der er. Dette personlige ansvar – valget – kan ikke forflygtiges. Ledelse er, at få nogle rammer stukket ud og så få det bedste ud af det. Når lederen vælger lederrollen og tager den på sig, må han til stadighed vælge, hvilken leder han gerne vil være – og hvad han vil lade sig forpligte af og stræbe mod.

Den gode leder mestrer at være trådt i karakter både som menneske og som leder. Det indebærer at vide hvad man står for som menneske og som leder, at vide hvor man vil hen og at ville kæmpe for det med lidenskab. Lederen må tage personligt ansvar og turde vælge selv. Dette vedrører lederens forhold til sig selv.

Samtidig skal lederen tage rollen – summen af de forventninger, der er til rollen – på sig. Lederen er til for organisationens skyld og ikke omvendt. God ledelse er at give den ledelse, der er brug for, fremfor at give den ledelse, man selv er tryggest ved at levere, som vi kender det fra Situationsbestemt Ledelse.

Ledelse er en dialogproces, hvor det handler om at lytte og forstå sine medarbejdere, at koordinere og forhandle forståelse og forventninger til hinanden,

at give masser af plads og anerkendelse til medarbejderne, at træne og udvikle medarbejderne til selv at løse problemerne. Dette vedrører forholdet til de andre.

At træde i karakter som leder er ikke noget, man gør én gang for alle, men kan måske bedst karakteriseres som en ledestjerne, man stræber mod. At træde i karakter som leder er en stadig øvelse i tilstedeværelse – at være den man er, der hvor man er, og at være der, hvor man *ska/være* - en bestræbelse på at få det bedste frem i sig selv og andre.

## **DER FINDES INGEN GENVEJE TIL PERSONLIG AUTORITET.**

Når en leder bliver udnævnt til leder skal han skifte fra en faglig identitet til en lederidentitet, som adskiller sig på flere punkter. Hvor den faglige stolthed er forankret i faglige, professionelle værdier - at være fagligt dygtig - skal lederen finde en identitet, der bygger på en "ledelsesfaglig stolthed".

Ledelse er et fag, der skal læres som alle mulige andre fag; forskellen er blot, at vi først skal til at lære faget, når vi er "voksne" og tror os færdiguddannede. Ingen får lov til at køre gaffeltruck uden et kørekort, men ledere forventes sådan hokus pokus at kunne lede - det har livets skole og erfaringen lært dem! Ikke et ondt ord om livets skole; den er uundværlig, men den er ikke tilstrækkelig i ledelsessammenhæng.

Som leder får man en autoritet forærende i selve lederrollen. Rollen - den iboende autoritet - er blevet givet til lederen af institutionen, men man skal også finde din egen autoritet - gøre lederrollen til din egen. Den personlige autoritet er den autoritet, man har som menneske, og den har sin kilde i en persons inderste væsen. At træde i karakter som menneske og som leder - at være sig selv som menneske og at være sig selv som leder - at være troværdig i det, man siger og gør - indebærer med andre ord, at den personlige og den formelle autoritet integreres.

Der findes ledere, som låner myndighed i lederrollen, som de ikke har udviklet væsen til at udfylde selv - ledere, som låner gennemslagskraft fra deres rolle, når de ikke kan leve op til de forventninger, de selv og andre har til, hvordan en "rigtig leder" er.

Men der findes ingen genveje til personlig autoritet - den kommer fra den troværdighed, som en indre afklaring har skabt. Leder er noget, man først skal blive. Det er nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt at træde i karakter som menneske, for man skal også træde i karakter som leder.

Derfor er der som leder ingen vej udenom at forholde sig til sig selv og sit eget livssyn.<sup>x</sup> Her viser min erfaring, at Kierkegaards personschildringer er gode at spejle sig i for ledere, der gerne vil søge ind til og fastholde en ægte troværdighed og karakter i deres lederrolle.



## SVÆRT AT TRÆDE I KARAKTER SOM LEDER I DANMARK

Når jeg er blevet optaget af tankegangen om at træde i karakter som leder, hænger det sammen med et træk ved den danske folkesjæl: Danskerne har et mildest talt tvetydigt forhold til ledelse og autoriteter. Vi bryder os principielt ikke om magt - eller om dem der har den - og modviljen er særlig stærk i de demokratiske og humanistiske kredse, hvor Grundtvig og Kierkegaard og deslige står på bogreoleme<sup>x</sup>.

Ledelse har siden den antiautoritære bølge fra 68 ikke bare været i lav kurs. Den har direkte været et fyord i mange kredse, især uden for det private erhvervsliv. Ledere har magt og autoritet - to kendetegn, som vi her i landet er stolte af ikke at ligge under for.

Men dermed har vi skabt en falsk modstilling mellem demokrati, som "det gode", og ledelse. Hvis man går ind for demokrati, kan man ikke på samme tid gå ind for ledelse, der pr. definition er udemokratisk. Tilsvarende kan man ikke *både* have et smukt, humanistisk menneskesyn *og* gå ind for ledelse, som jo er grim og instrumentel.

Disse falske modstillinger er problematiske af to grunde. Dels fordi de ikke har særlig meget med virkeligheden at gøre: De fleste af de ledere, jeg møder i mit virke som lederkonsulent, er demokratisk og humanistisk sindede mennesker, der bestræber sig på at integrere disse værdier i deres ledergerning. Dels fordi de forhindrer os i nogensinde at nå frem til det interessante spørgsmål: Hvad er god ledelse?

Jeg er som ledelseskonsulent primært stødt på berøringsangsten inden for dele af det offentlige, humanitære organisationer og inden for uddannelses- og kulturinstitutionerne. Altså i virkeligheden en række af de institutioner, der gerne skulle være med til at fastholde det bedste af vore danske, demokratiske traditioner.

At tage ledelse alvorligt og professionelt er tilsyneladende ikke *in* i disse kredse - ja, sine steder er det på det nærmeste odieret. Ledet bliver der alligevel, man taler blot ikke om det! Eller man gør en dyd ud af, at der *ikke* ledes - "her er vi voksne, selvstændige mennesker, som ikke har brug for ledelse" - hvilket ofte medfører store menneskelige og økonomiske omkostninger. Man har en antagelse af, at når blot organisationens formål er tilstrækkelig ædelt, så vil dens daglige virke automatisk opnå et lige så ædelt og harmonisk præg. Dét er ikke min erfaring! Ikke-eksisterende eller urimelig personaleledelse bliver ikke bedre af, at den finder sted i en "humanitær" organisation eller udøves af en kollektiv ledelse.

Der er ikke belæg for at påstå, at organisationer uden synlig ledelse har et bedre arbejdsmiljø end organisationer, der har en aktiv ledelse. Snarere tværtimod! Så samtidig med at disse organisationer med et "ædelt" formål har en række værdifulde traditioner og værdier, som de skal værne om, kan de på én og samme tid have en mangel på ordentlig ledelse.

Geert Hofstede, professor i kulturhistorie i Holland, har i sin kulturanalyse af forskellige landes organisationskultur fundet, at den danske kultur generelt er

præget af lav magtdistance (lille forskel mellem høj og lav) og dominans af feminine værdier i organisation og ledelse - karakteristika, som han mener bunder helt tilbage i vikingetiden<sup>xi</sup>. En dansk leder, som var udstationeret i udlandet, erfarede til sin store overraskelse, at medarbejderne gjorde, hvad han sagde. Det var han ikke vant til. Vilklårene for ledelse i Danmark er anderledes - på godt og ondt<sup>xii</sup>.

At danskere ikke bryder sig om at kunne se forskel på, hvem der er direktør, og hvem der er kontorbud, har antropolog Anne Knudsen også beskrevet så malerisk: I Danmark skal det se ud som om, der ikke er forskel på folk. Men der er forskel på magt og indflydelse, uanset hvor meget vi leger lige. Forskellene bliver bare mere uklare, og dermed bliver det sværere at gennemskue, hvor magten ligger, mener Anne Knudsen.<sup>xiii</sup> Vi danskere har en ide om, at vi bedst kan lide at være ens og lige. Vi har en forestilling om, at vi helst skal være ens for at kunne behandle hinanden ligeværdigt. Vi har det skidt med forskelle på folk – vi bestræber os på at udviske forskelle, så vi kan blive ens og nemmere finde enighed om mindste fællesnævner. Dette er også beskrevet af Lars Bentzon Goldschmidt, som i en glimrende artikel har skrevet om sine erfaringer med ledelse i det, han kalder "ledelsesfremmede organisationer"<sup>xiv</sup>.

Der er derfor noget, der tyder på, at den danske mentalitet er med til at gøre det svært at træde i karakter som leder i Danmark, fordi begreber som magt, autoritet og ledelse er negativt ladede, og noget som pæne og anstændige mennesker ikke bryder sig om at gøre for synligt. Måske har vi danskere nogle forestillinger om ledelse, som gør det svært at træde i karakter som leder i Danmark - fordi det ikke er politisk korrekt at "være alt for meget leder". Måske har vi svært ved at skabe "ledelsesfremmede organisationer" - fordi vi bedst kan lide, at ledere ikke er alt for meget ledere - at det ikke er synligt, hvem der har magten. Måske kan vi bedst lide konsensusledere, der leder ud fra mindste fællesnævner, øjeblikkets behov og stemninger, men derved heller ikke kan være visionære og gå foran og vise retningen – tage lederskabet.

Vi må finde en tredje vej midt imellem vores forestillinger om, at ledelse *enten* foregår som en rekruttskole *eller* som en familiær rundkreds, hvor alle er lige, og lederen er den flinkeste af os alle sammen. Såvel ledere som medarbejdere har brug for et ledelsessprog og nogle moderne billeder på, hvad god ledelse er, både for at de ledelsesfremmede organisationer får mere ud af deres virke, men også fordi det er på tide, at der skabes en ledelsestænkning, som er funderet i den danske tradition og kultur, og tager afsæt i de problemstillinger, der er vores.

## **”FÆLLES SPROG GIVER VORE TANKER MÆLE”.**

Hvis vi ukritisk oversætter udenlandske ledelsesteorier til danske forhold, vil der være en kulturel forståelse, der mangler, og 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 teknokratisk, amerikaniseret og konsulentagtigt. Vi har en guldgrube af tankegods i filosofien og litteraturen og et fælles sprog, som vi skal værne om - også når det handler om ledelse.

Ledelse er et sprogskabende samspil.

Sproget er den mest grundlæggende af alle menneskelige handlinger, som sprogfilosoffen Wittgenstein siger. Det er ved hjælp af sproget, at vi skaber verden omkring os og selv lader os skabe – sproget påvirker vores tanker, og vores tanker påvirker sproget. Sproget har en stor praktisk betydning, og en organisations medlemmer må til stadighed koordinere og forhandle deres forståelser og forventninger til hinanden. At udvikle god ledelse handler derfor også om at udvikle et ledelsessprog til at begribe med, som ikke bliver "et ydre sprog". John Shotters peger på, at lederen skal tilbyde en sproglig formulering af fælles oplevelser, erfaret i de fælles delte vilkår og skal være varsom med udefra kommende teorier, da de kan handlingslamme organisationen, hvis ikke de giver mening lokalt <sup>xv</sup>.

## **MINDRE MANAGEMENT, MERE KIERKEGAARD**

Målet er ikke at bruge en dansk funderet ledelsestænkning til at skærme eller fri os fra de "væmmelige" management-teorier, men ganske enkelt at skabe et dansk funderet modspil, der tager udgangspunkt i de problemstillinger, der er vores.

Ordet management bliver ofte brugt som et skældsord om ledelsestænkningen. Fri os fra al den management tænkning, lyder det. For mig er management imidlertid kun én side af lederrollen, som fylder meget (og ofte *for* meget) i den daglige praksis. En modstilling mellem management på den ene side og lederskab på den anden side kan illustrere nogle af de store forskelle, der er i forståelsen af, hvad ledelse går ud på.

Management går ud på at gøre tingene rigtigt, at lave systemer til styring, at tage sig af de ting, der lander på ens bord som leder. At påtage sig lederskabet går derimod ud på at angive retninger, lave visioner, fokusere på helheder, og at sikre sig at man gør de rigtige ting.

Efter min opfattelse er der brug for mere lederskab og mindre management. Der er for stort fokus på og tiltro til styringsredskabernes evne til at styre. Alle disse styringsredskaber kan være nyttige og gode redskaber, men det er og bliver styringsredskaber, som ikke fører til meget, hvis ikke man har lederskabet og nerven med i det.

Når folk skælder ud på managementtænkningen, er det derfor ikke ledelse som sådan, man skal have mistillid til, men at nogle er for snævert optaget af management og styringstænkningen. Det, der skal styrkes, er lederskabet.

Mange af de institutioner og organisationer, som er "ledelsesforskrækkede", har netop ledere, som kun forventes at tage sig af de administrative gøremål. Resultat er derfor ofte, at der i disse institutioner kun udøves management. Det egentlige - og meget vigtige - lederskab savnes. Indimellem kan man få den tanke, at konsensuskulturen umuliggør lederskab i Danmark.

Vi må ændre vores paradigme og tænkning om ledelse. Den (stadig) fremherskende naturvidenskabelige ide om, at vi kan påvirke og "behandle" organisationer som maskiner ved ydre påvirkning med ledelsesværktøjer holder

ikke længere. Mennesker og organisationer skal forstås indefra - i den sammenhæng, de er en del af. En af forudsætningerne er, at lederne træder i karakter som ledere, og at medarbejderne træder i karakter som medarbejdere. Som leder er der ingen vej udenom at forholde sig til sig selv og sit eget livssyn - det er grundlaget for vores handlen.

*Tak til gæsteforsker Stacey Ake & lektor Peter Tudvad, Søren Kierkegaard Forskningscenter for gennemlæsning og kommentarer.*

## Noter:

---

<sup>i</sup> Mit arbejdsfelt og perspektiv er praktikerens og ikke teoretikerens. Jeg er lederkonsulent, og mit arbejde bedømmes på, om det forstås og virker i de organisationer, jeg arbejder med. Min optagethed af Søren Kierkegaard udspringer af en søgen efter et sprog til de eksistentielle spørgsmål, som ledelse også handler om. Endvidere har jeg som mål at bidrage til at udvikle en tradition for "God ledelse på dansk", som tager udgangspunkt i vores fælles sprog, værdier og kulturelle tradition.

Søren Kierkegaard er i lighed med den systemiske teori ikke så optaget af at finde sandheden om, hvordan virkeligheden er, men af hvordan vi forholder os til virkeligheden. Tænk for eksempel på hans brug af pseudonymer, hans anvendelse af hypoteser i sit forfatterskab: Lad os antage... hvad nu hvis... dersom... Se eksempelvis i Johannes Climacus i *Philosophiske Smuler*.

<sup>ii</sup> Jeg henviser i det følgende til Søren Kierkegaard: *Samlede værker*, 3. udg., bd. 1-20, Gyldendal 1962-64.

At henvise til Søren Kierkegaards forfatterskab vanskeliggøres af, at så mange af hans værker udkom under pseudonym. I det følgende henvises til Søren Kierkegaards forfatterskab uden skelen til, om det enkelte værk udkom under eget navn eller pseudonym. Se *Samlede værker*, bd 10 285ff, hvor Søren Kierkegaard indrømmer at være forfatteren.

<sup>iii</sup> Enten Eller. jf. *Samlede Værker*, bd 3, p232.

<sup>iv</sup> Metaforen "At træde i karakter" anvender Søren Kierkegaard i sine journaler. *Samlede værker*, bd 17, *Dømmer selv*: pp 166, 220, 228. Desuden taler han om "Charakter Mennesket" i *Øieblikket*, *Samlede værker*, bd. 19, 300f. Johannes Climacus i *Philosophiske Smuler* fx

<sup>v</sup> I *Enten-Eller II*, *Samlede værker*, bd3 p 183f udfoldes tanken om at vælge sig selv.

<sup>vi</sup> Johannes Sløk: *Kierkegaards univers* (1983). Peter Thielst: *Livet må leves forlæns, men forstås baglæns* (1994).

---

vii Se Søren Kierkegaard: Sygdommen til døden (1849)

viii Enten Eller, Samlede værker bd3, p151.

ix Tankegangen om livsanskuelsen udfoldes i "Af en endnu levendes papirer", Samlede værker bd3 p24ff.

x Se også Ole Fogh Kirkebys spændende arbejde om lederens legitimitet til at udøve ledelse i Ole Fogh Kirkeby: "Ledelsesfilosofi".

xi Geert Hofstede: Cultures consequences: international differences in Work-related values. 1980. Eller se i en dansk (populær) udgave: Geert Hofstede: Kulturer og organisationers overlevelse i en grænseoverskridende verden. HHK, 1999.

"Ledelse på dansk" eller "ledelse på Skandinavisk" er tematiseret bl.a. i: Professor Erik Johnsen og professor Steen Hildebrandt: Dialog om dansk ledelse, fra Ledelse nu/Steen Hildebrandt, Erik Johnsen (red). Niels Villemoes: Ledelse på dansk. "Dansk ledelseskultur" udgivet af Udviklingskontoret, Knebel.

xii Se Kirstine Andersen: Hvorfor kan danskere ikke lide ledere? Kronik i Jyllands Posten 30.11.98.

xiii Se Anne Knudsen: Her går det godt – send flere penge!

Se også Lektor Uffe Østergaards arbejder om den danske kultur og mentalitet. For eksempel "Hvad er det danske ved danskerne? Østergaard argumenterer bl.a. for at grundtvigianismen har gennemstyret hele det danske samfund, præget den nationale socialiseringsform og skabt en kulturel dominans over både arbejderklassens og overklassens kultur.

xiv Lars Bentzon Goldschmidt: Erfaringer med ledelse på trods. Ledelse i ledelsesfremmede organisationer.

xv John Shotter: The Manager as a Practical Author: Conversations for Action. Fra Conventional Realities. At se organisationsudvikling som sprogudvikling er udfoldet i min Diplomopgave: "Organisationen som sprogspil – en leg om ord" fra 1999.