



MINDRE MANAGEMENT, MERE KIERKEGAARD

24 CITATER FRA KIERKEGAARD OG LEDELSE

1. Ledelse – en social aktivitet

'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. s10

2. At træde i karakter som menneske.

'Kierkegaards fordring til den 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 rollen som ledere.' s19

3. At være sig selv!

Et menneske, der er trådt i karakter, er i Kierkegaards betydning blevet synlig for sig selv og andre – nemlig ved at han forholder 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. s45

4. Rolle og eksistens

Når lederen går på arbejde træder han ind i en rolle som leder, der er socialt defineret. Lederen står til ansvar for sine handlinger overfor

organisationen, medarbejderne og dens interesser. På den anden side har vi – og skal vi have mennesket og personligheden med på arbejde. Vi kan ikke nøjes med at udfylde en rolle, når vi går på arbejde. Vi har hele eksistensen med. S60

5. At forsoner sig

Først når lederen forsoner sig med, at han er, som han er, kan han udvikle sig. Først når lederen forsoner sig med, at andre er, som de er, og han ikke kan lave dem grundlæggende om, er det muligt at få dem til at handle anderledes. Først når lederen forsoner sig med, at han netop ikke kan lave andre mennesker og hele verden om, frigør det ham til at bruge energien og kræfterne på det, han kan gøre noget ved. s72

6. Nødvendighed og mulighed

Livet består af nødvendighed og mulighed, som vi hele tiden må sammenstille. Nødvendighed er det, jeg ikke kan lave om på. Mulighed er måden, jeg forholder mig til livets nødvendigheder på. Kierkegaard vil vise os, at vi både må acceptere, at der er ting i verden, som står uden for vores magt, men også at vi altid har et valg. Det giver en menneskelig værdighed, som vi skal holde os selv fast på. s154

7. Tage hele magten

Hvis mennesket vil tage hele magten, bliver det magtesløst, fordi det forsøger at løse problemer, som står udenfor dets magt i stedet for at gøre noget ved det, der umiddelbart er i dets magt. s82

8. At lede sig selv

Ledelse er en samling aktiviteter, hvor personligheden er i spil, og derfor er der brug for at synliggøre og kvalificere de personlige sider af lederskabet. For at kunne lede andre, skal lederen kunne lede sig selv. Være i stand til at føre sig selv i en given retning, der ikke er tilfældig eller overfladisk, eller båret af hans personlige tilbøjelighed, men i sig har en retning. Lederen skal kende sig selv som menneske og som leder. s71

9. Den enkelte og organisationen

Lederen sidder ofte i en modsætning mellem hensynet til den enkelte og til organisationen. På én og samme tid må han se ethvert menneske som et middel, for ellers svigter han organisationen, og samtidig se det enkelte menneske som et mål i sig selv – for ellers svigter han sin menneskelighed. s60

10. En god leder – et godt menneske?

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 og de krav, der stilles til rollen som leder. En leder kan ikke bare 'vælge det gode'!

11. Dilemmaernes holdeplads

'Ledere står midt i kampen mellem det gode og det onde – på dilemmaernes holdeplads, og en leder kan ikke bare 'vælge det gode'. De svære etiske dilemmaer er som oftest, når der skal vælges mellem to ondt, eller når der er mere end én god ting at gøre.' S80

12. Den etiske overanstrengelse

Livet er en gave og en opgave, men livets gave er der altid først, og vi skal ikke tage opgaven før gaven, for så anstrenger vi os ihjel. Så har vi den etiske overanstrengelse. s79

13. De betroede talenter

Det er ikke nogen dyd at gå igennem livet med 'uskyldsrene hænder' – ikke at pådrage sig skyld i noget – hvis det betyder, at der aldrig blev taget fat, der hvor det gjaldt. De betroede talenter skal bruges, livet skal leves, dilemmaer skal ses i øjnene. s80

14. Kun konkret

Hvis du vil realisere det gode, kan du ifølge Kierkegaard ikke gøre det abstrakt men kun konkret over for det andet menneske. Det handler ikke om at have en fjern utopi, men om at realisere respekten for det andet menneske lige nu – i øjeblikket. Når Kierkegaard er med, må de personlige forhold ikke gå tabt, det vil sige forholdet mellem et menneske og dets kolleger, mellem underordnede og overordnede, mellem mennesket og dets arbejde. s145

15. Ansvarlighed, ikke magtbegær

'Livet er en kamp mellem det gode og det onde, og det drama skal ingen af os regne med at gå glat igennem. Så er der andre, der skal bære de byrder, vi ikke selv tog på os. Ud fra denne betragtning er det udtryk for ansvarlighed, og ikke magtbegær, at påtage sig ledelse s80

16. Vi ser ikke verden, som den er, men som vi er!

Vi ser ikke verden, som den er, men som vi er, eller rettere er blevet betinget til at se verden. Vi mennesker ser verden fuldstændig forskelligt, ikke kun fordi vi har forskellige meninger, men fordi vi hver især ser og 'opfatter' gennem vor helt egen og unikke linse – som den er blevet dannet via vores erfaringer.' s99

17. De forfatterløse tekster!

Uanset hvor meget lederen gør sig umage med at præcisere sine budskaber, er hans ord som forfatterløse tekster, når de har sluppet hans mund og hånd. I kommunikationens verden er det interessante ikke, hvad jeg siger, men hvordan det, jeg siger, bliver forstået! s10

18. Dialogen er et møde

Der kan skelnes mellem monologiske og dialogiske samtaler. I den monologiske samtale ser man på 'den anden' eller 'de andre' som ting eller personer, man ønsker at kontrollere eller bestemme over. I den dialogiske samtale bliver den anden behandlet som et du og som en

person, man respekterer og ønsker en respons fra. Dialogen er et møde mellem et du og et jeg! s138

19. Fælles historie og retning.

En organisation kan ses som en mangefold af synsvinkler, der alle giver mening på deres egne præmisser – når de forstås i deres egen kontekst. Dette betyder, at lederen stedse skal være nysgerrig og udforskende overfor organisationens mangfoldighed af synsvinkler, men samtidig udfylde sin rolle som den, der gør fælles historier mulige og giver fælles retning.s104

20. Ledere skal turde stå ved det, de skal!

Opgaven er ikke kun at påtage sig ydmygheden – det er også at påtage sig det mod at gøre sig til dommer i en konkret situation. Turde udfordre den andens verdensbillede og ikke kun vente på, at han finder svaret i sig selv. Vi er så rædselsslagne for at kritisere, og påtage os den skyld det er at dømme et andet menneske. Men alt er ikke lige godt, og det er lederens opgave at træde ind og retvise medarbejdere, når kvaliteten eller retningen skal justeres. Ledere skal turde stå ved det, de skal. s138

21. Ligeværdighed er ikke det samme som lighed

Når vi har Kierkegaard med i ledelse, så handler det om at fastholde det menneskelige, og modvirke det som umyndiggør det enkelte menneske. Men hvis vi begynder at ville lege 'her er vi alle lige', og lader som om at alle skal bestemme lige meget, så er det en helt anden sag. Ledere og medarbejdere skal være klar over, hvilken position de taler ud fra og respektere hinandens roller. s135,21

22. Som skabende mennesker

Kierkegaards ærinde er at fastholde det enkelte menneskes ansvar og værdighed. Vi skal se os selv som skabende mennesker frem for som livsrevisorer, der nidkært holder regnskab med tilværelsens kredit og debet. Vi skal bruge kræfterne på at få det bedste frem i os selv og hinanden, og ikke på at beklage, bebrejde og være fornærmede på livet selv. s15

23. At træde i karakter

Kierkegaard vil have os til at være den, vi er, der hvor vi er – at træde i karakter. Først når vi forsoner os med os selv, kan vi udvikle os. Først når vi forsoner os med livet, som det er på godt og ondt, kan vi tage ansvar for vores eget liv. Når Kierkegaard er så aktuel i dag, er det netop, fordi han vil vise os, at vi hele tiden har et valg, i måden vi forholder os på – vores livssyn. s157

24. Gaven og opgaven

’Vi er alle givet en gave og en opgave. Gaven er livet, som vi har fået. .. Opgaven, som er ens for alle mennesker, er at tage det liv, vi nu engang har fået på os, og gøre det til vores eget. Denne opgave er lige let eller lige svær for alle.’ s47