

Den menneskelige leder

- et filosofisk bidrag til en moderne ledelsesprofil

Jes Jessen

Udviklingskonsulent, cand.rer.soc. og MEVO

Co-pilot

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	3
Nye forudsætninger for ledelse.....	4
Tese.....	7
Ledelse sker i relationen mellem mennesker.....	7
Identiteten skabes i relationen.....	10
Den moderne leder kender sig selv.....	12
Den gode moderne leder er nærværende.....	13
Den gode moderne leder udfolder nærværet i empati og anerkendelse.....	14
Den etiske begrænsning: Respekten for autonomi.....	18
Afslutning.....	20
Litteraturliste	

Indledning.

Lederrollen er under forandring! Det påstås i hvert tilfælde fra mange kanter. Det er måske mere korrekt at sige, at lederrollen burde være under forandring, for forudsætningerne for ledelse i virksomhederne er under voldsom forandring, men i praksis går det lidt trægt med at få forandret den måde, lederne fungerer på. Mange – måske de fleste – ledere baserer stadig deres ledelse på de forudsætninger der var gældende i industrisamfundet. Jo bevares, enhver leder med respekt for sig selv taler om visioner, værdier, værdibaseret ledelse, læring etc, men talen synes mere at være funderet i et forsøg på at følge med tidens buzz-words end i en reel erkendelse og forståelse af de ændrede forudsætninger og de krav det stiller til et nyt syn på ledelse. Som Erik Rasmussen skriver, så er "alle erkendelser om mennesket og dets muligheder beskrevet så ofte og er efterhånden så udbredte, at alle er enige i dem og ikke gider høre mere om dem....Realiteten er blot, at vi er årtier bagud mht at omsætte teorien til praksis." (Rasmussen, 2002: 7) Det viser sig i praksis ved, at lederne ifølge Kompetencerådet kun bruger omkring 20 pct. af deres tid på medarbejderne. Men ved nærmere eftertanke, så er det vel ikke så mærkeligt. For hvori består den nye ledelsespraksis? Alle er nemlig enige om, at forudsætningerne ændrer sig med det til følge, at der er behov for en ny form for ledelse. Men hvor løsninger i industrisamfundets - og til dels ind i vidensamfundets tid var forholdsvis mekanistiske eller konceptuelle, for eksempel gennem modeller til optimering af produktivitet, business proces reengineering, situationsbestemt ledelse, business excellence, etc etc, så er løsninger i nutidens moderne udgave af vidensamfundet, hvor følelser, oplevelser og individualisering spiller en stor rolle, langt mere diffuse. Og formodentlig har omfanget af ledelseslitteratur aldrig før nået så enorme højder, hvor det nye er at alle faggrupper og discipliner byder ind med deres syn på ledelse – lige fra reklamefolk til psykologer, filosoffer og kunstnere. Så det er fristende for lederne at resignere, at tale teoretikerne efter munden i et forsøg på at virke moderne, og så i øvrigt holde fast ved de velafprøvede gamle modeller. Men på et tidspunkt går den ikke længere. Derfor er det nødvendigt at fortsætte søgen efter ledelsesformer, der harmonerer med

de nye vilkår, men som kan annekteres af lederne. Og det er ikke let, for meget taler for, at de nye ledelsesformer er mere komplekse, fordi modellernes og koncepternes tid måske er forbi, og hvor ledelse ikke længere knytter sig så meget til lederrollen, men til lederen som person, som menneske, og så bliver det – paradoksalt nok – svært! Det handler denne opgave om.

Indledningsvis gives en lidt mere udførlig argumentation for, at forudsætningerne for ledelse har ændret sig. Jeg vil argumentere for, at ændringerne finder sted på tre niveauer: Ændringer i omverdenen, ændringer i virksomhedens funktion i forhold til medarbejderne, og ændringer i lederens legitimitet som leder.

Efterfølgende vil jeg med udgangspunkt i netop lederens legitimitet fokusere på det, man kunne kalde det nære i ledelsen – det der karakteriserer den gode leder, hvor jeg vil beskrive nogle af de egenskaber og dyder, der konstituerer en moderne leder. Udgangspunktet er, at ledelse sker i relationer, og at relationen blandt andet fordrer nærhed, empati og anerkendelse, som er de egenskaber, jeg vil koncentrere mig om.

Nye forudsætninger for ledelse.

Groft sagt mener jeg, at årsagerne til behovet for et nyt syn på ledelse kan deles op i tre. Den første årsag er ændringer i omgivelserne, som især er forbundet med globalisering og den teknologiske udvikling. Globaliseringen medfører en stærkt stigende konkurrence og dermed krav om hurtige markedstilpasninger, reaktion på ændret forbrugeradfærd, tilpasning til den politiske forbruger samt løbende ændringer i organisering fordi der skal in- og outsources, lokalisering af produktionen flyttes rundt i verden med videre. Den teknologiske udvikling, især på IT-fronten indebærer helt nye muligheder for indhentning af viden, gennemsigtighed i markedet og især nye kommunikationsmuligheder der muliggør kommunikation med alle om alt på alle tidspunkter alle steder. Den udvikling betyder for eksempel også, at produkters levetid er enormt korte, og det er et spørgsmål om dage før et design-produkt kopieres i Kina og sælges til spotpris, hvilket kræver en kolossal udviklingshastighed. Den teknologiske udvikling medfører endvidere en stadig stigende specialisering. Alle disse vilkår medfører, at bureaukratiske og stive ledelsesformer ikke dur, det er nødvendigt at

beslutninger træffes hurtigt og tæt på den enkelte proces af den enkelte medarbejder. Det er umuligt for lederen at kunne overskue og fagligt følge med, derfor bliver formålet med ledelse mere at sætte retningen, skabe rammer og skabe de bedst mulige forudsætninger for, at medarbejderne fungerer optimalt – enkeltvis og i fællesskab.

Den anden årsag er, at arbejdet og dermed virksomheden eller arbejdspladsen spiller en ny rolle for medarbejderne. Der er tale om en omfattende og kompleks sammenhæng, men kort sagt handler det om, at arbejdet er blevet den primære kilde til selvudvikling og til et meningsfuldt liv. Det betyder at arbejdslivet ikke længere er klart afgrænset til privatlivet, der er tale om en vis "fusion" mellem de to livsverdener (Rasmussen, 2002: 9). Nogle teoretikere forbinder det med fremkomsten af en ny arbejdsetik og kobler udviklingen sammen med en øget forbrugerisme, der netop er en del af ændringen væk fra industrisamfundet, som samtidig er en udvikling fra et mangelsamfund til overflodssamfund:

"Bauman ser den nye arbejdsetik som en følge af overgangen fra et producentsamfund til et forbrugssamfund. I producentsamfundet var arbejdsetikken forbundet med evnen til at producere. I forbrugssamfundet har arbejdet fået en æstetisk dimension, der lægger vægt på den sublime oplevelse. Arbejdet bliver bedømt ud fra dets evne til at skabe oplevelse" (Bovbjerg, 2003: 76)

Bovbjerg referer videre til Peter Senge, der beskriver synet på arbejdet som en pagt mellem medarbejder og virksomhed, hvor essensen af pagten er, at virksomheden forpligter sig på den fulde udvikling af hver enkelt ansat, og en modsvarende forpligtethed over for virksomheden fra den ansattes side (Bovbjerg, 2003: 77). Dette syn på arbejde og på virksomheden giver anledning til at forholde sig til nogle etiske grænser, som den moderne gode leder må sætte, og som jeg vil behandle sidst i opgaven.

Man kan naturligvis spørge, hvorfor arbejdet har fået denne plads i menneskers selvrealiseringsproces. Det er et meget stort spørgsmål at svare på, men på den ene side skyldes det naturligvis at fokus på selvrealisering i sig selv har fået en langt mere dominerende plads. Men jeg antager samtidig, at det er udtryk for et uopfyldt behov for mening, identitetsskabelse, dannelse, normer og værdier, som tidligere lå som en slags fælles arv, og som blev formidlet blandt andet i familien, i skolen og i kirken, men som i

den moderne sekulariserede, pluralistiske og stærkt individualiserede verden ikke længere er givet. Denne rolle er den moderne leder nødt til at være bevidst om.

Den sidste årsag til ændrede vilkår for ledelse er, at den magt der ligger i ledelsen ikke længere legitimeres i rollen per se. Det skyldes blandt andet de to nævnte sæt af ændringer der betyder, at lederen ikke længere kan være den faglige autoritet, at lederen qua ændringer i arbejdets rolle også må forholde sig til medarbejdernes personlige udvikling, og at hele synet på autoriteter har ændret sig. Kirkeby tager udgangspunkt i, at det nye lederskab må tage udgangspunkt i tillid, og videre:

”En ægte leder skal bestræbe sig på at modtage mennesker, således at de ikke behøver at forestille sig, at den basale mekanisme i menneskelige relationer nødvendigvis er magt.” (Kirkeby, 2004: 99) Kirkeby er fortalende for, at den moderne leders legitimitet skabes via lederen som menneske og hans evne til at indgå i gode menneskelige relationer med medarbejderne, men meget mere om det senere. En parallel til denne synsvinkel, som i sit sproglige udtryk virker mere ekstrem, er såkaldt kærlighedsledelse.

Åkerstrøm og Born siger med hensyn til magtens rolle, at

”Knytter man an til den nye medarbejdersemantik (kærligheden: red), kan man ikke som leder sige, at man udøver magt over sine medarbejdere. Man kan simpelthen ikke simpelthen ikke stå ved sin magt. Gør man det, vil kærligheden eller engagementets forførelse med ét stå frem som et blændværk” (Åkerstrøm og Born, 2001: 149).

Her er ikke direkte tale om legitimering, men alligevel om karakteren af det forhold der må være mellem leder og medarbejder i en moderne ledelsessammenhæng.

Som overgang fra beskrivelsen af de ændrede vilkår til nu at fokusere på kravene til moderne ledelse kan jeg som udgangspunkt fuldt ud tilslutte mig Kants tre maximer, som de er refereret af Kirkeby (Kirkeby, 2004: 170):

”Vejen til dyden går gennem:

- At kunne tænke kritisk ud fra sin egen autonomi
- At kunne indføle sig i ethvert andet menneske
- At være i overensstemmelse med sig selv.”

Disse maximer danner i virkeligheden rammen om min beskrivelse af den gode moderne leder.

Tese

Allerede nu vælger jeg at konkludere, hvad god ledelse handler om:

Ledelse sker i relationen mellem mennesker, hvor den ene har fået tildelt en formel magt, der imidlertid må legitimeres i personen for at relationen fungerer i forhold til virksomhedens mål. Denne legitimering forudsætter selvindsigt og nærvær, hvor nærværet – der er situationsbestemt – udfolder sig gennem empati og anerkendelse men under respekt for autonomi.

Det er denne konklusion eller tese, jeg vil uddybe og argumentere for i det følgende.

Ledelse sker i relationen mellem mennesker.

I og med at ledelse – meget forenklet sagt - ikke længere handler om at udstede faglige instrukser eller udforme detaljerede regler og retningslinier, men om at sætte retning, opsætte værdier og rammer og coache medarbejderne i selv at finde løsninger og træffe beslutninger bliver kernen i den nye ledelse mennesket. Som udtrykt af kompetencerådet: "Ledelsen skal derfor kunne forholde sig til medarbejderne som hele personer.....De vil først og fremmest opfattes som individer og ikke som ressourcer"(Kompetencerådet, 2002: 17 og 19). Og videre "Det handler om at motivere, kommunikere, have tillid, skabe forståelse og mening samt om at rådgive og udvikle mennesker" (Kompetencerådet, 2002: 20). Med andre ord: Ledelse udleveres i relationen mellem leder og medarbejder, nærmere bestemt i dialogen, i kommunikationen, i holdningerne til hinanden, i den gensidige forpligtethed og i forbilledet. Jeg vil mere betragte dette som en ny erkendelse end som noget egentligt nyt, idet moralfilosofien jo altid har beskæftiget sig med den gode handlen i forhold til det andet menneske, og dermed også forholdet mellem leder og medarbejder. Èn af de filosoffer, der har beskæftiget sig med dette, og som jeg mener har en både relevant, aktuel, plausibel og anvendelig beskrivelse af dette er Løgstrup. Løgstrup taler om menneskers forviklethed, det vil sige at menneskers mulighed for at opnå deres livsmål, muligheder for udfoldelse, for at udnytte deres potentiale, er helt afhængige af om andre mennesker arbejder med på ens livsprojekt. Denne forviklethed indebærer en magt over andre menneskers mulighed for at lykkes, og

deraf følger et ansvar for, hvordan denne magt udmøntes¹. Hvis det enkelte menneskes liv skal lykkes må ansvaret komme til udtryk i det Løgstrup kalder de suveræne livsytringer, men som man også kunne kalde fundamentale værdier, som det er beskrevet af Hagedorn (Hagedorn, 2001: 6). Denne sammenhæng har også været gældende i tidligere tiders ledelse, men jeg vil argumentere for, at det i praksis er mere nødvendigt at følge Løgstrups tankegang i en moderne ledelsessammenhæng, fordi relationen mellem leder og medarbejder er mere gensidig. Tidligere var det mest tydeligt, at medarbejderen var afhængig af lederen, samtidig med at denne afhængighed ikke nødvendigvis var fremmede for om medarbejderens liv skulle lykkes. Under de nye vilkår er der imidlertid en tydelig gensidig afhængighed – medarbejderen er afhængig af lederen, men lederen er lige så afhængig af medarbejderen, hvis han skal lykkes som leder. Dette fordrer en langt tættere relation. Kirkeby peger på, at denne relation endda går ud over det rent professionelle og netop bliver noget langt mere personligt:

”Det ligger i luften, at organisationens grundlag er det personlige tomandshåndsforshold mellem leder og medarbejder, og at dette forhold igen kan og skal forstås som en variant af det almenmenneskelige forhold mellem to personer.” (Kirkeby, 2004: 99)

I mere filosofisk forstand er Kirkeby endda inde på, at relationen skal have en bestemt kvalitet for at der kan blive tale om god ledelse.

”Nærvær formes omkring et møde, der er indkapslet i en situation, som det er vores opgave sammen med andre at forvandle til en begivenhed, der uanset deres størrelse og relative vægt sætter skel i vores eget og i de andres liv.” (Kirkeby, 2004: 124)

Med andre ord er det lederens (sammen med medarbejderens) ansvar at sikre, at relationen resulterer i nogle begivenheder, hvis formål det er at skabe betydning for deres liv, deres selvrealisering. En begivenhed adskiller sig kvalitativt fra en situation i den forstand, at man netop går ud af begivenheden som forandret, med en ny viden eller erfaring i forhold til inden begivenheden, og dermed som et klogere eller bedre menneske. På den måde er relationen mellem leder og medarbejder en forudsætning for hver parts personlige udvikling, som vi også skal se på i næste afsnit.

¹ Denne korte henvisning til Løgstrups tanker er en meget kortfattet opsummering af Hagedorn, 2000: 23-50.

Der er en yderligere interessant indre logik i relationen, som man finder argument for hos Nagel. Han gør opmærksom på, at mennesker sagtens kan blive enige om hvilke moralske pligter der bør være gældende mennesker imellem, men i praksis er man langt mere tilbøjelig til reelt at handle efter disse pligter, hvis det er i forhold til mennesker, man har et personligt forhold til.

”En person føler sig ikke forpligtet til at holde sine løfter eller at tage sig af sine børn, fordi det ville være godt, upersonligt betragtet. Det er bestemte ting vi gør af sådanne grunde, men hvad angår baggrunden for pligterne, så er et mere personligt synspunkt afgørende. Det er ens egen relation til den pågældende person, institution eller fællesskab, der bevæger en, og ikke en uhildet interesse for, hvad der samlet ville være bedst.” (Nagel, 1997: 147)

Det betyder altså, at indgåelse af relationer i sig selv fremmer den gensidige forpligtelse leder og medarbejder imellem, og jo stærkere relationen er, jo stærkere er forpligtelsen til at handle godt over for hinanden, det vil sige være åben, vise respekt, lytte og så videre, samtidig med at jo mere forpligtelsen udmønter sig i handlen, jo stærkere bliver relationen. Heri ligger en væsentlig pointe i værdibaseret ledelse, hvor lederen må have tillid til at medarbejderen agerer ansvarligt og loyalt inden for de givne rammer og værdier. Nagels pointe er i øvrigt også et argument for, at lederen skal have som mål at fremme gode relationer medarbejderne imellem.

At moderne ledelse sker i relationen mellem mennesker betyder i praksis, at god ledelse er mere end at afholde den årlige MU-samtale. Relationen udfoldes i praksis primært i dialogen. Sagt lidt mere højtragende ”det overordnede kendetegn ved menneskelivet...er dets grundlæggende dialogiske karakter” (Taylor, 2003: 86). Det afgørende er den løbende og daglige dialog, hvor målet i den værdibaserede virksomhed er den stadige søgen efter rammerne og efter retningen og den stadige fortolkning af værdierne. Dialogen kan have karakter af coaching eller mentoring, hvor lederens opgave er at fungere som en sparringspartner medarbejderen kan ”spille op imod” i sin søgen efter løsninger. Men hvis vi skal følge Nagels tanke, skal dialogen gå videre end det. Så må den nødvendigvis gå længere end det rent jobmæssige, så må dialogen også komme så meget ind omkring det personlige og det menneskelige, for eksempel ved udveksling af holdninger til dette og hint, at lederen og medarbejderen føler de kender hinanden. De er netop nødt til at komme til at føle noget for hinanden

som mennesker, hvis relationen skal blive personlig og dermed moralsk forpligtende. På den måde opstår der imidlertid også et ledelsesmæssigt dilemma i dette relationsbaserede ledelsessyn. For den tætte – og til dels følelsesmæssige – relation bliver en belastning, når der skal uddeles reprimander, når der skal afskediges. I forhold til metaforen kærlighedsledelse bliver der nærmest tale om en skilsmisse. Jeg har ikke umiddelbart noget svar eller løsning på dette dilemma andet end, at der dels må findes en balance i relationen, hvor den bliver netop så tæt det er nødvendigt for at skabe forpligtetheden og begivenheden, men ikke tættere end at såvel leder som medarbejder kan bevare deres integritet også i et brud. Det må blandt andet ske ved at fastholde, at den "situation" Kirkeby taler om er en jobmæssig situation og at rammen er arbejdspladsen. Det vil jeg komme mere ind på i sidste afsnit.

Identiteten skabes i relationen

Jeg har allerede i indledningen været inde på, at ledelse har – eller skal – ændre sig, ikke kun i form at en lille drejning fordi forudsætningerne ændrer sig lidt, men grundlæggende, i selve sit væsen. Æn af konsekvenserne er som beskrevet ovenfor, at relationen for langt større betydning. Dette hænger igen snævert sammen med, at menneskers identitet i høj grad skabes via relationer, og når "gamle" former for relationer forsvinder eller udvandes, må det etableres nye hvis mennesker ikke skal blive mere identitetsløse (og det bliver de måske). Æt af de steder hvor det kan ske er på arbejdspladsen. Taylor bekræfter således også denne "flytning" af relationerne idet han skriver, at "flere mennesker synes mindre rodfæstede i deres oprindelige fællesskaber, og der forekommer at være en tilbagegang i borgernes aktive deltagelse i samfundslivet." (Taylor, 2003: 118). Jeg vil i dette afsnit komme lidt mere ind på det identitetsskabende i relationen, idet det dog kan være vanskeligt at isolere de forskellige temaer såsom relationer, identitet og anerkendelse fordi der er en meget snæver sammenhæng.

Taylor beskæftiger sig indgående med identitetsskabelse med udgangspunkt i hans behandling af begrebet autenticitet. Autenticitet indebærer skabelse og opbygning såvel som opdagelse af sig selv, originalitet og ofte modsætning til samfundets regler,

men samtidig kræver autenticitet åbenhed for det, Taylor kalder betydningshorisonter og en dialogisk selvdefinition. (Taylor, 2003: 111). Taylor vægter stærkt betingelsen om hensyntagen til betydningshorisonterne, som er det der er fælles for mennesker, det der gør andre mennesker til mål og ikke kun til midler, det vi skylder hinanden. Og dernæst understreger han den dialogiske selvdefinition forstået på den måde, at identiteten skabes i dialog med andre, den kommer ikke af sig selv indefra i det ensomme menneske. Taylor siger således, at

“Uanset hvad man føler...forbliver dannelsen og opretholdelsen af vor identitet...dialogisk hele livet igennem.” (Taylor, 2003: 88)

“Min egen identitet afhænger grundlæggende af mine dialogiske forhold til andre mennesker.” (Taylor, 2003: 97)

“Vi bliver komplette menneskelige agenter, der er i stand til at forstå os selv og dermed definere en identitet i og med, at vi tilegner os en bred vifte af menneskelige udtrykssprog.....Ingen lærer helt alene de sprog, der er nødvendige for at definere en identitet. Vi tilegner os den gennem udveksling med andre mennesker, som betyder noget for os (dem, Taylor kalder “de betydningsfulde andre”; red)” (Taylor, 2003: 86)

“Det kan ikke overraske, at mellemmenneskelige forhold opfattes som nøglen til selvopdagelse og selvbekræftelse i autenticitetskulturen. Kærlighedsforhold.....er smeltediglerne for den indefra frembragte identitet” (Taylor, 2003: 99)

Når Taylor taler om de “betydningsfulde andre” ligger den væsentligste identitetsskabelse i relationen til dem, der står os særlig nær. Han skelner da også mellem privatsfæren og den sociale sfære. Men der er for mig ingen tvivl om, at det blandt andet er i relationerne på arbejdspladsen, herunder til lederen, at man ofte kommer i dialog og får afprøvet sine grænser, sine værdier og sine holdninger, det er her man møder konsekvenserne af lederes forskellige menneskesyn. Og med den betydning arbejdet og arbejdspladsen har i vores tid, finder mange deres væsentligste fællesskab her. Og hvis det er korrekt, at man ud fra Nagels udsagn om det forpligtende i personlige relationer kan øge denne forpligtelse ved at skabe mere nære relationer mellem leder og medarbejder, kan disse to parter også til en vis grad blive “betydningsfulde andre” for hinanden. I hvert tilfælde er det en del af min egen erfaring, at lederens anerkendelse vægter særdeles meget for medarbejdernes selvværd og selvtillid.

Åkerstrøm og Born udtrykker relationens betydning for identiteten meget stærkt. De beskriver forskellige funktionssystemer der er i spil i en organisation. Et af disse systemer har den funktion at tematisere det "højest personlige" og får som tidligere nævnt betegnelsen kærlighedssystemet.

"I kærlighedens højest personlige kommunikation kommunikerer om de deltagende på en måde, hvor saglige temaer ikke kan holdes isoleret fra den gensidige anerkendelse og sammenknytning af hinandens identitet" (Åkerstrøm og Born, 2001: 141)

Stadig må vi dog holde fast i, at relationen og det afledte bidrag til identitetsskabelsen sker i en bestemt kontekst. Relationen har et formål, nemlig virksomhedens opgave. Denne sammenhæng beskriver Kirkeby på følgende måde:

"man kan aldrig skabe sig selv i enrum. Man skaber altid sig selv *for* nogen og *sammen* med nogen med henblik på noget. (Kirkeby, 2004: 29)

Man kan så spørge: Hvad skal vi bruge denne viden om identitetsskabelse til? Ja, om ikke andet så understreger det relationens alvorlig, at ledelse ikke er spøgeværk, for lederen medvirker i skabelsen af medarbejderens identitet – og sin egen tillige. Taylor taler ligefrem om, at manglende anerkendelse kan volde skade på mennesker og at undsagt anerkendelse kan være en form for undertrykkelse. (Taylor, 2003: 99-100). Ingen har vel sagt det mere rammende end Løgstrup: "Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder dets liv i sin hånd" (Hagedorn, 2001: 99).

Den gode moderne leder kender sig selv.

Inden jeg går over til at beskæftige mig mere med nogle af de måder, den gode og moderne leder udfolder sin ledelse på, skal vi kort omkring en forudsætning for, at lederen kan udfolde sin ledelse troværdigt og for, at relationen overhovedet kan blive tilstrækkelig nær, nemlig at lederen kender sig selv. Det kan lyde selvmodsigende, hvis identiteten først skabes i relationen. Men det er det jo ikke! I relationen *videreføres* den aldrig afsluttede dannelse af identiteten, men allerede ved relationens begyndelse eksisterer der jo en identitet som er indledt fra fødslen. Det væsentlige er i virkeligheden viljen til at være åben om hvem man er og villigheden til fortsat at lade sig danne. Jeg vil som primær kilde for dette afsnit tage udgangspunkt i Kirkeby, der jo som tidligere nævnt blandt andet henviser til Kants maximer hvoraf det ene lyder, at

man skal være i overensstemmelse med sig selv. Kirkeby taler om, at den moderne leder må kunne tro på sig selv (Kirkeby, 2004: 165). Forudsætningen herfor må jo netop være, at lederen er tro-*værdig*, også når det gælder én selv. Det kræver at lederen er tro *mod* sig selv, mod sine egne værdier, hvilket forudsætter at der ikke må være konflikt mellem lederens personlige værdier og virksomhedens værdier. Kirkeby behandler i den forbindelse det dilemma lederen pr. definition befinder sig i, fordi lederen på den ene side – for at være tro mod sig selv – må handle ud fra ”den gyldne regel” og på den anden side skal forvalte magten, som i nogle situationer kan gøre det nødvendigt at overtræde ”den gyldne regel”. Kirkeby siger i den forbindelse, at lederen må kunne forsone sig med magten for at virke troværdig, men det kræver at magten er valgt for nogens eller for nogets skyld, ikke for magten i sig selv. (Kirkeby, 2004: 15 og 17). Jeg vil mene, at det afgørende for en vellykket relation mellem leder og medarbejder netop er, at begge parter er bevidste om rolle- og magtfordelingen, og at relationen er underlagt de vilkår der nu engang er affødt af, at relationen er knyttet til virksomheden og de mål og opgaver, virksomheden har. Og forudsætningen om, at lederen kender sig selv og tager ansvar for overholdelse af sine egne værdier og grænser er netop forudsætningen for, at lederen kan tage ansvar for medarbejderen. Dette argument finder man også belæg for hos Kirkeby når han skriver, at ”den der virkelig tager ansvar for at leve sit liv som herre i sit eget hus, bliver alt andet livs beskytter” (Kirkeby, 2004: 120).

Den gode moderne leder er nærværende

Jeg vil nu gå over til at beskrive nogle af de dyder eller egenskaber der kræves af den moderne leder. Den første egenskab, som især er inspireret af Kirkeby og som tidligere nærvnt er tæt knyttet til den relationsfokuserede ledelse, er evnen til at være nærværende, som ifølge Kirkeby er en direkte følge af at være en god leder, der hviler i sig selv: ”Det gode og det retfærdige i en leders identitet viser sig i evnen til nærvær” (Kirkeby, 2004: 37).

”Nærværet er altså resultatet af en proces, hvori jeg bestandigt stiller mig den opgave at være til stede i mit liv og dermed være til stede *for* og *hos* de andre.” (Kirkeby, 2004: 121)

"Det er således altafgørende, at det nærvær, der består i evnen til at virkeliggøre en indre harmoni, og som tilsyneladende handler helt om os selv, netop kun kan virkeliggøres *over for andre*." (Kirkeby, 2004: 123)

Her bindes tingene virkelig sammen: Relationen, sammenvævningen af den gensidige identitetsdannelse og kendskabet til sig selv – i en sådan grad, at man faktisk ikke kan skille ad, hvad man gør for andre og hvad man gør for sig selv. Som i den seksuelle akt: Er det kærligheden til den anden eller ønsket om at få stillet sin lyst, der driver værket – de to ting er ikke til at skille ad. Psykologisk mener jeg nærværet kommer til udtryk i, at såvel lederen som medarbejderen har *oplevelsen* af, at relationen, dialogen, samarbejdet har betydning, at det er vigtigt og at man tager hinanden alvorligt. Jeg tror derfor, at det først og fremmest for lederen handler om at ville være menneske, for så kommer ledelsen mere eller mindre af sig selv, fordi man bliver værd at følge, værd at lytte til. Og når lederen er værd at følge, så bliver det aktuelt hvad målet er og hvori opgaven består.

"Nærvær betyder skærpet opmærksomhed og seriøs interesse for den andens person og mening..... Nærvær kræver....at dem, man er nærværende over for, selv vil være nærværende. Det kræver tillid. En etisk dimension af nærværet er derfor oprigtigheden." (Kirkeby, 2004: 127)

Her understreges igen, at betingelsen for at moderne ledelse fungerer er, at viljen til nærvær er gensidig leder og medarbejder imellem.

Den gode moderne leder udfolder nærværet i empati og anerkendelse

Praktisk viser nærværet sig i evnen til at vise empati og anerkendelse. Normalt vil man betragte empati som noget, der udelukkende har at gøre med det at sætte sig ind i et *andet* menneskes situation. Kirkeby definerer empati bredere når han forbinder empati med "at jeg føler mig ind i mig selv, men (også; red) at jeg både føler mig ind i situationen og dens kontekst *og* ind i mine medmennesker". (Kirkeby, 2004. 63). Kirkeby beskriver blandt andet empati som "den foregribende, varme og forstående indstilling til det andet menneske (læs: medarbejderen)" (Kirkeby, 2004: 33). Om sammenhængen mellem nærvær og empati skriver Kirkeby:

”Nærværet som mødeform handler med andre ord om det tilsyneladende banale at kunne lytte. Lytning er kun seriøs, hvis man giver sig tid til at fornemme den holdning, der ligger bag det sagte. Det handler om at være villig til at bevare den andens hemmelighed. Den nærværende leder lytter således, at man overbevises om, at han ikke lytter for at lytte, men for at blive klogere. I sidste indstans bekræftes en sådan holdning kun foreløbigt inden for mødets egne grænser. At det var alvorligt ment, må vise sig i handling” (Kirkeby, 2004: 126)

Med andre ord handler empati om situationsfornemmelse, om viljen til at sætte sig i medarbejderens sted, at afsætte den fornødne tid til at finde til bunds i medarbejderens anliggende, og i praksis at vise, at man tager anliggendet alvorligt. Der er stor risiko for, at MU-samtalen bliver en sur pligt, uden reelt ”hjerte” bag, men fordi ”det skal man jo”, og at den bliver mekanisk, styret af det skema der foreligger for en sådan samtale i virksomheden. Det er fint med et skema som hjælp i forberedelsen, men den empatiske MU-samtale lader sig styre af det, såvel leder som medarbejder finder vigtigt, både for at styrke relationen, udvikle sig og naturlig-vis også for at få løst opgaverne.

Og i det daglige klares dialogen let ”i døråbningen”, men derved kan den aldrig blive empatisk. Det vil kræve, at der afsættes den fornødne tid og at der er gode rammer omkring dialogen. Forudsætningen herfor er planlægning og fleksibilitet fra begge parter side.

Det andet element i nærværet der skal behandles her, er anerkendelsen som tillægges meget stor betydning blandt en lang række filosoffer, som det for eksempel udtrykkes hos Taylor: ”Anerkendelsens vigtighed er i dag noget, der i den ene eller anden form er universelt erkendt” (Taylor, 2003: 99) eller hos Kirkeby: ”Anerkendelse spiller en enorm rolle i den moderne organisation, både når den gives og modtages af lederen.” (Kirkeby, 2004: 80) Og som vi skal se knytter anerkendelsen trådene sammen i forhold til alle de beskrevne elementer i ledelse: Anerkendelsen gives og modtages i relationen og anerkendelsen er tæt sammenvævet med såvel identitetsdannelsen som med selvbevidstheden. Dette beskrives meget præcist hos Raffnsøe-Møller, der behandler anerkendelse med udgangspunkt i filosofen Honneth.

”Intersubjektiv anerkendelse er den ontogenetiske forudsætning for udviklingen af de *positive individuelle selvforhold* (kompetencer, indstillinger og selverkendelse), som gør at individet kan

handle og orientere sig succesfuldt og frugtbart i forhold til andre. Intersubjektiv anerkendelse er således nødvendig for at udvikle en fornuftig selvforståelse, omverdensforståelse og fornuftige aktør-verdens-relationer. For det andet er anerkendelse *af* andre og anerkendelse *fra* andre ifølge Honneth konstitutivt for både vellykket individuel og fælles selvudvikling. Og endelig er socialt oparbejdede og institutionaliserede former for almen anerkendelse forudsætninger for at individers og samfunds liv kan lykkes" (Raffnsøe-Møller, 1999: 140)

At anerkendelsen på en måde institutionaliseres i virksomheden ses også hos Kirkeby når han skriver: "Vi kan derfor betragte organisationen som en række processer, hvorigennem der formidles anerkendelse på forskellige niveauer." (Kirkeby, 2004: 98).

Om sammenhængen til realitionsorienteret ledelse siger Raffnsøe-Møller, at "Honneth betegner overordnet de positive intersubjektive grundrelationer som anerkendelsesrelationer" (Raffnsøe-Møller, 1999: 142). Godt nok skal man være opmærksom på, at Honneth taler om anerkendelse i tre niveauer eller sfærer, nemlig privathedens relationer, retssfærens relationer og de kulturelle og politiske relationer, hvor arbejdslivet befinder sig i sidstnævnte. Men jeg mener at have argumenteret for, at relationerne i virksomheden i vores tid bliver så nære, at grænserne mellem de sfærer udviskes og ikke mindst karakteristika fra privathedens sfære overføres til relationerne på virksomheden. Det er måske netop denne ændring, der ligger i følgende udsagn hos Taylor:

"Den sociale anerkendelse var (i de foregående epoker; red) indbygget i den socialt afledte identitet, derved at den simpelthen hvilede på sociale kategorier, som alle tog for givet. Det specifikke ved den indefra afledte, personlige originale identitet er, at den ikke *a priori* kan være sikker på anerkendelse. Den skal gøre sig fortjent til den i en udveksling med andre, og dette kan mislykkes for den. Det, der er opstået sammen med den moderne tidsalder, er ikke behovet for anerkendelse, men betingelserne for, at det kan lykkes eller mislykkes én af opnå denne anerkendelse." (Taylor, 2003: 98)

Jeg er klar over, at anvendelsen af begrebet anerkendelse ikke nødvendigvis er fuldstændig ens i de forskellige henvisninger, Taylor taler således her om anerkendelsen af sig selv. Men det centrale er, at anerkendelsen bygger på relationer, og de ændrede betingelser for anerkendelse kan blandt andet ligge i, at det ikke længere er så indlysende, hvor man indgår de nære og betydningsfulde relationer, det kan udmærket være i arbejdsmæssig sammenhæng.

Med hensyn til sammenhængen til lederens (og medarbejderens) selvbevidsthed skriver Raffnsøe-Møller, at "at individet kan agere vellykket i disse relationer forudsætter en grundlæggende positiv selvrelation, det vil sige en relation der forener selverkendelse og selvagtelse." (Raffnsøe-Møller, 1999: 141).

Kirkeby understreger at "anerkendelsen anerkender både personen og anstrengelsen" (Kirkeby, 2004: 36). Denne dualisme finder man også hos Raffnsøe-Møller:

"...har individerne også et behov for at blive anerkendte som væsener i kraft af de særlige kvalifikationer, som de måtte udmærke sig ved. En sådan værdsættelse kan for eksempel have sin baggrund i deres særlige livsforløb eller de særlige funktioner og handlinger, de udfører. Her forudsættes naturligvis et samspil med de værdier og mål, som det omgivende fællesskab anser for ønskelige. Når individet yder sin særlige indsats for at honorere sådanne værdier og mål, afføder det uvægerligt social og kulturel værdsættelse af det. En anden og nok mere prekær side af den samme sag er, at individets behov for social værdsættelse også forlanger hjælp til, at det kan udfolde sine særegne muligheder." (Raffnsøe-Møller, 1999: 165)

Det understreges gang på gang i forskellige undersøgelser, at løn og materielle goder ikke har første prioritet blandt moderne vidensmedarbejdere. Men det er nok en misforståelse, at det ikke betyder noget, god løn og diverse goder betragtes blot som selvfølgheder uanset hvor man bliver ansat. Derfor er det ikke den afgørende faktor i forhold til at være motiveret og loyal. Kirkeby skriver om motivation, at "pengebelønninger og frynsegroder er intet i forhold til social anerkendelse" (Kirkeby, 2004: 38).

Lederens evne til at vise empati og til at give anerkendelse, og derved både "rumme" medarbejderen personligt og fagligt er afgørende faktorer i moderne ledelse. Og jeg anser det for en væsentlig pointe, at både empatien og anerkendelse skal vise sig i mange udtryksformer, altså ikke blot i et verbalt udtryk "godt gået, makker – og skal vi så se at komme videre med næste opgave", men i en opmærksomhed og interesse der godt nok kommer til udtryk verbalt, men også ved at der vises synlig interesse, opmærksomhed, lytten. Det at drikke en kop kaffe med medarbejderne har efter min egen erfaring langt større betydning end anvendelse af "fine" managementredskaber, forudsat at der er en relation præget af gensidig tillid, respekt og fortrolighed. Og anerkendelse må efter min opfattelse ikke kun opfattes som ros, men også konstruktiv kritik, fordi anerkendelsen ellers bliver utroværdig og meningsløs. I anerkendelse ligger

også en åben og ærlig feedback i forhold til virksomhedens mål, men samtidig en villighed fra lederens side til at finde og udvikle de redskaber og kompetencer medarbejderen har brug for for at løse opgaverne optimalt, sådan som det også fremgår af ovennævnte citat fra Raffnsøe-Møller.

Den etiske begrænsning: Respekten for autonomi

Afslutningsvis vil jeg behandle det problemfelt som måske er allersværest og som gør, at god ledelse handler om at balancere på en knivsæg, nemlig balancen mellem at skabe så nære relationer som muligt og samtidig bevare respekten for medarbejderens autonomi – den autonomi der indebærer, at arbejdspladsen ikke er – og må blive – hele medarbejderens liv, den balance der efter min opfattelse er meget vigtig for at "systemverdenen" ikke overtager "livsverdenen". Raffnsøe-Møller beskriver det meget godt når han skriver "hvorledes menneskelig frihed realiseres, nemlig som et spændingsforhold partnerne imellem, som skal etablere både interdependens og autonomi." (Raffnsøe-Møller, 1999: 142). Det er mit indtryk, at mange ikke ser et problem i at arbejdet bliver medarbejdernes livsmening og livsindhold, og mange mener at det nu en gang er lederens lod at give det postmoderne menneske værdier og normer. Jeg mener ganske enkelt, at det vil gøre menneskelivet fattigere, at livet bliver mere overfladisk, at materialisme, forbrugerisme og livslang læring som livsindhold prostituerer den dybe mening med mennesket, hvis virksomhedens værdier bliver religion og hvis medarbejderes livsindhold på den måde knyttes til virksomheden og derved stavnsbindes. Systemverdenen bør altid være underordnet livsverdenen. Denne problemstilling bekymrer også forskellige filosoffer. Kirkeby taler om, at relationen kan blive strategisk:

"Mange virksomheder i dag møver sig mere og mere ind på den enkelte. De vil have del i hans inderste tanker, fordi de vil udnytte hans drømme og hans fantasier til at få ham til at arbejde hårdere, mere lidenskabeligt og mere målrettet. *Det er* at udnytte anerkendelsen strategisk, og før eller siden bliver det gennemskuet og giver bagslag. Det er nemlig bagsiden af de muligheder, vi som ledere har for at udnytte reelle følelser strategisk, at vi mister medarbejdernes tillid." (Kirkeby, 2004: 83)

Taylor knytter på en måde denne problemstilling til de efter hans mening negative versioner af autenticitet, nemlig de rent egoistiske:

“De livsformer, der vægter selvrealisering uden hensyn til (a) de krav, som følger af vore bånd til andre mennesker, eller til (b) krav af enhver slags, som beror på andet og mere end menneskelige ønsker og ambitioner, undergraver sig selv, det vil sige ødelægger betingelserne for at realisere autenticiteten.” (Taylor, 2003: 88)

I afsnittet om nye forudsætninger for ledelse nævnte jeg Bovbjergs henvisning til forholdet som mellem virksomhed og leder som en pagt.

Det handler om, at “der i virksomhedsledelserne skabes respekt for den enkeltes legitime interesser” (Mandagmorgen, 2002: 15). Spørgsmålet er så naturligvis bare, hvad de legitime interesser er.

Den væsentligste kilde til svar på, hvor den legitime balance er mellem nærhed og autonomi er, må findes i lederens oprigtige spørgsmål til sig selv om, hvad motivet er. Kirkeby bidrager med en filosofisk tilgang når han skriver følgende:

“Derfor er lederens evne til at behandle sine medarbejdere ud fra det godes kriterium et altafgørende konkurrenceparameter” (Kirkeby, 2004: 36)

“God ledelse kæmper med næb og kløer for at gøre medarbejderne til mål i sig selv....Den gode leder er i den forstand elev af Kant: Ethvert menneske er et mål i sig selv og bør aldrig være middel. Det er, sammen med “den gyldne regel”, grundlaget for enhver seriøs organisatorisk praksis” (Kirkeby, 2004: 125)

“Men man kan ikke diskutere, at konsensus i organisationer bør bero på et niveau af viden, information, åbenhed og ret til mange slags veto, hvis den ikke skal være i bund og grund strategisk.” (Kirkeby, 2004: 83)

Problemet er bare, at jeg er bange for at medarbejderne ikke nedlægger veto, for mange ønsker selv at indgå i en pagt med virksomheden og lade virksomhedens værdier være deres religion. Derfor må lederen selv sætte grænser for nærheden i relationen, blandt ved at spørge sig selv: Hvor stort et ansvar kan jeg bære for medarbejderens liv, hvis jeg for eksempel på et tidspunkt bliver nødt til at afskedige vedkommende? Tværtimod mener jeg, at lederen har et medansvar for at begrænse medarbejderens afhængighed af virksomheden, for eksempel ved at sikre at medarbejderen også kommer hjem, ved at skabe vilkår der giver mulighed for et familieliv og fællesskaber uden for arbejdstiden med mere.

Afslutning

Jeg har forsøgt at give et billede af nogle af de centrale elementer i moderne ledelse, som den må ses i lyset af de vilkår der i dag eksisterer i arbejdslivet. Det kan virke som et meget idealistisk billede og som sådan kan det kun være en vision, enhver leder kan stræbe efter. Som afslutningsreplik synes jeg, at Kirkeby sammenfatter opgaven flot når han siger:

“Virkelig frihed handler om at turde sætte sig selv på spil i varetagelsen af andres tarv. Forstår lederen det, bliver han fri.”

(Kirkeby, 2004: 43)

Litteraturliste

- Kirsten Marie Bovbjerg, 2003: "Kaldet til selvrealisering – mod en ny arbejdsetik" i *Distinktion 7*
- Tom Hagedorn, 2001: *Lex Natura, Memento*
- Ole Fogh Kirkeby, 2004: *Det nye lederskab*, Børsens Forlag
- Mandagmorgen, 2002: *Den motiverede medarbejder*, Mandagmorgen
- Morten Raffnsøe-Møller, 1999: "Kærlighed, agtelse og værdsættelse", Brock & Raffnsøe: *Moral og menneskesyn II*, Philosophia årg. 27
- Thomas Nagel, 1997: *Spørgsmål om livet og døden*, Samleren
- Åkerstrøm & Born, 2001: "Kærlighed og omstilling", *Nyt fra samfundsvidenskaberne*
- Erik Rasmussen, 2002: "Slip mennesket løs", *Mandagmorgen 32*
- Charles Taylor, 2003: *Modernitetens Ubehag – autenticitetens etik*, Philosophia