

K I E R K E G A A R D

Måske handler den mere om at træde i karakter end om Kierkegaard. Ellers er der megen inspiration at hente i bogen om fordybelse, ledelse og det at træde i karakter.

Lad det være sagt med det samme:

Dette er en modig bog! At ville fortolke en af de store danske filosofers tekster og relatere teksterne til et så bredt og komplekst område og begreb som ledelse er ikke en nem opgave. Når man samtidig vil gøre det anvendelsesorienteret. Der er risiko for at sætte sig mellem flere stole.

Kirstine Andersen lykkes med sin bog "Kierkegaard og ledelse" sine steder rigtig godt, men sine steder ender det efter min opfattelse netop mellem flere stole. Dette skal dog bestemt ikke afholde nogen fra at læse bogen. Det er alt i alt befriende og inspirerende at blive inviteret og provokeret til refleksion og debat om ledelse på et dybere niveau end hidtil set i den populære management- og ledelseslitteratur.

Man får løbende lyst til at læse mere, at læse og diskutere Kierkegaard og diskutere bogens vinkler og pointer. På trods af en række kritikpunkter er det en bog, som giver inspiration i eksempelvis coaching-sammenhæng – for ledere såvel som fagprofessionelle, der arbejder med ledere.

De to hovedpointer

Bogen er primært bygget op over Kierkegaards tanker om "at træde i karakter som menneske" (fra "Enten-Eller", 1843) og forfatterens tolkning af, hvordan dette bør vise sig hos en leder. Det un-



& LEDELSE

derstreges løbende, "at lederen for at træde i karakter må kende sig selv som menneske, tage ansvar og turde vælge sig selv, tage lederrollen på sig".

Det velkendte Kierkegaard-citat om den sande hjælpekunst, "At man, når det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der", er et af omdrejningspunkterne for tankerne om ledelse som dialogisk praksis.

Bogen indeholder ti kapitler, der inkluderer forskellige bidragydere med ledelseserfaring. Eksempler på kapiteloverskrifter: Hvorfor Kierkegaard og ledelse? Hvorfor kan danskere ikke lide ledelse? At træde i karakter som menneske. At træde i karakter som leder. Kend dig selv! Den etiske fordring i ledelse. Ledelse i en dialogproces. Dialogisk praksis – sand hjælpekunst! En opsang fra Kierkegaard.

Der er bidrag af forfatteren og herudover af blandt andre Christine Antorini, redaktør Anne Knudsen, biskop Elisabeth Dons Christensen, topledere fra erhvervs- livet og filosofen Ole Fogh Kirkeby.

Fordybelse

Forfatteren søger indledningsvis at træde i karakter for læseren. Hun fortæller, hvor hun kommer fra, og hvor hun (ikke) står. Hun har selv levet bogens hovedbudskab ud og taget fordybelsesorlov, for efterfølgende at kunne være endnu mere inspirerende i sit arbejde med ledere og lederudvikling. Og sandsynligvis for i endnu højere grad at kunne træde i karakter i sit daglige arbejde. At trække sig væk fra det vante arbejdsliv for at fordybe sig og reflektere er et konkret bud på, hvordan det at træde i karakter kan hjælpes på vej.

Trods det at bogen sigter mod at være anvendelsesorienteret, ønsker forfatteren at udfordre managementlitteraturens vanlige "værktøjskasse"-tænkning og inspirere lederen til at kombinere personlig og professionel fordybelse. Og det er virkelig et væsentlig behov hun her har øje på. Et behov, som i det daglige varetages i den gode ledercoaching, men som sjældent bliver beskrevet i bogform. Originalt!

Det kunne i forlængelse heraf være spændende med nogle konkrete bud på, hvorledes fordybelse, eventuelt af kortere varighed, kunne blive en naturlig del af arbejdslivet. Hvorledes der skabes refleksionsoaser i den daglige praksis, der kan bidrage til at løfte ledelse op over drifts- og resultatperspektivet.

Bidragyderne og Kierkegaard

Ideen med at invitere personligheder til at bidrage til bogen er rigtig fin. Bidragene fremstår imidlertid med blandet kvalitet og giver indtryk af nogen tilfældighed. Det kunne gavne den røde tråd, om forfatteren på forhånd havde stillet et antal Kierkegaard-relaterede spørgsmål til bidragyderne og under alle omstændigheder samlet op og ført træde til Kierkegaard, når nu den store danske filosof indgår i bogens titel.

"Den etiske overanstrengelse" af cand.theol. og biskop i Ribe Elisabeth Dons Christensen, kan fremhæves som et bidrag af høj kvalitet og med klare henvisninger til Kierkegaard. Hun anlægger et personligt udgangspunkt ved at referere til sit liv med sin (nu afdøde) ægte mand gennem 28 år, der var kommunaldirektør – og derved leder på højt niveau i mange år.

Elisabeth Dons Christensen reflekterer

BOGDATA

Kirstine Andersen:

"Kierkegaard & ledelse".

Forlaget Frydenlund, 2004.

164 sider, 228 kr. ib.

efterfølgende over en række udfordringer og dilemmaer, som lederen må forholde sig til; det at være menneske og leder, at have forstand og følelser, at skulle navigere mellem kaos og kosmos, behovet for den gode hyrde og guddommeliggørelsen, magt, individualisme, selvudvikling og det etisk forpligtende fællesskab.

Hun formår at formidle sine pointer på en meget fin og overbevisende facon med en klar rød tråd.

Tanker om ledelse

Bogen sætter tanker i gang hos læseren, og man får lyst til at debattere med forfatteren. Følgende er et par af de overvejelser, der faldt anmelderen ind undervejs:

Lige siden de første ledelsesteorier blev formuleret, har man forsøgt at definere begrebet ledelse. Stogdill konkluderer (*i: Handbook of leadership. A survey of theory and research. New York-London, 1974*) efter en grundig gennemgang af litteraturen, at der er næsten lige så mange definitioner af ledelse, som der er personer, der har prøvet at definere konceptet. Kirstine Andersen definerer ledelse som bl.a. "en social aktivitet, der har med mennesker at gøre, lige meget hvilket niveau man er på" og "en dialogisk proces".

Og det er vigtigt, at forfatteren definerer begrebet, så vi kender hendes udgangspunkt. For ved vi i grunden, hvad vi taler om, når vi siger "ledelse". Et blik rundt blandt den mangfoldighed af virksomheder, store som små, danske, udenlandske, internationale, der leverer et hav af forskellige ydelser, kunne pege i retning af, at der sandsynligvis eksisterer varierede opfattelser af, hvad ledelse er, afhængig af erfaring, organisationskultur, ▶ ▶ ▶



► ► ► historie, struktur, primær ydelse, markedsposition, økonomi og ikke mindst de mennesker – ledere

som medarbejdere – der befolker organisationen. Forskellige kontekster, der vil præge, hvad det vil sige at træde i karakter, og hvordan det skal gøres.

Og som én teori blandt mange ledelsesteorier kan man jo endelig opfatte ledelse som en social konstruktion, der kan dekonstrueres, for så at se på, hvilke spændende (u?)muligheder det giver. Så vil det pludselig ikke blot være lederens ansvar at træde i karakter for derved at give medarbejderne mulighed for at træde i karakter, men en gensidig mulighed for at hele styrken ville kunne træde i mangfoldige karakterer.

Under overskriften ”At træde i karakter som leder” siger Kirstine Andersen, at ”Den, der ikke kender sin egen grundtone, kan ikke dirigere et helt orkester.” Men skal lederen nødvendigvis være symfonisk dirigent, eller tør hun være en del af et improviserende jazzorkester, hvor de nye klange, der opstår, udforskes med nysgerrighed og åbenhed. Ved ikke altid at vide på forhånd, helt nøjagtig hvordan det skal lyde, opdages måske flere og nye samklange.

Ledelse er også andet en personaleledelse. Forfatteren kommer selv ind på det og kalder det management. Og det skal der også til, for lederens indre kompas er – desværre – ikke altid nok til at føre en virksomhed sikkert fra havn til havn i rørte vande. Komplexiteten, der til stadighed øges på baggrund af bl.a. globaliseringen, gør denne opgave yderst vanskelig og mangefacetteret. På den anden side kan man argumentere for, at det netop af denne grund bliver så meget des mere væsentligt at kalibrere

og anvende sit indre kompas – og måske endda investere i et ekkolod.

Kvindelige ledere

Yderligere kunne det være interessant at anlægge et kønsperspektiv på ledelse. I nærværende bog berøres temaet kun sporadisk med reference til Geert Hofstades analyse af forskellige landes ledelseskulturer, der konkluderer at den danske ledelseskultur bl.a. bygger på feminine værdier.

Professor ved Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, filosof Ole Fogh Kierkeby peger i efterskriftet på kønsperspektivet: ”Netop den kvindelige leder er måske bedst til at dyrke anerkendelsens svære kunst, men samtidig ofte presset til ikke at turde være sig selv.”

Kobles disse to perspektiver, burde danske kvindelige ledere, hvad angår ledelseskulturen, have gode vilkår for at træde i karakter – men vi er samtidig et af de lande, der har færrest kvinder placeret på topposter i erhvervslivet. Der er én procent kvindelige, administrerende direktører blandt Børsens Nyhedsmagasins Guld 500-virksomheder. Og alt i alt er der stadig kun 20 procent kvindelige ledere i Danmark. Vi ligger lavere end hovedparten af de øvrige europæiske lande.

Forfatteren formår at få læserne op af stolene og diskutere, om det nu virkelig også står så galt til på de danske arbejdspladser, idet der flere steder i bogen ses en tendens til dogmatiske generaliseringer. Som eksempel sammenligner forfatteren den danske mentalitet med sure pædagoger i en børnehave, der er præget af brokkeri og ugidelighed, og den danske leder fremstilles som vag og konsensusøgende. En nuancering

ville efter mit bedste skøn ikke skade bogens pointe, men provokationer er selvfølgelig heller ikke af vejen.

Med eller uden Kierkegaard

Måske handler bogen mere om at træde i karakter end om Kierkegaard. At træde i karakter kan jo gøres på mange måder, og Kierkegaards tanker kan absolut bidrage hertil – men det er der også mange andre tænkere, teorier og metoder, der kan.

Med udgangspunkt i bogens titel ”Kierkegaard og ledelse” skabes der en forventning om en større indholdsmæssig stringens, end hvad tilfældet er. Man bliver lidt forvirret over koblingen mellem Kierkegaard og de forskellige socialkonstruktionistiske, systemiske og AI-vinkler og -metoder, der introduceres, uden at forfatteren indledningsvis har gjort opmærksom på dette udgangspunkt.

Brugen af Kierkegaard virker sine steder søgt, fx når filosofien søges tilpasset case-eksemplerne. Og det er spørgsmålet, om denne kobling overhovedet er et ærinde at løbe, da en af bogens styrker netop er at invitere til meta-refleksion. For god ordens skyld skal det nævnes, at forfatterens selv i det indledende kapitel understreger, at hun ikke udgiver sig for at være Kierkegaard-ekspert, og at det ikke er en analytisk bog.

Man kunne alligevel ønske sig, at hendes kendskab til Kierkegaard blev anvendt til at nuancere og løfte ”Kierkegaard og Ledelse” yderligere. Det findes jo så mange spændende perspektiver og væsentlige eksistentielle overvejelser om, hvordan såvel ledere som alle vi andre bruger os selv i arbejdsmæssige sammenhænge. Men det er et valg.

Janne Skakon