

# Bliver man en bedre leder af at læse skønlitteratur?



Med skønlitteratur kan man rejse ind bag øjnene på et andet menneske eller man kan udvikle sin empatiske radius, som Politikens chefredaktør Christian Jensen argumenterer for i bogen. Gennem litteraturen kan man få adgang til menneskers forskellige verden og opnå en dybere forståelse for og indsigt i andre menneskers følelser, oplevelser og erfaringer. Foto: Andrea Piacquadio/Pexels



**Finn Wiedemann** 23.11.2021

**POV BUSINESS // BØGER** – Der er i disse år stor fokus på, hvad kunsten, herunder skønlitteraturen, kan bruges til. Borgere kan få **ordineret kunst på recept**. Statslige puljer bevilger **tilskud til projekter**, hvor kunstens sociale og demokratiske formål er i centrum, og kommende læger læser skønlitteratur, skriver Finn Wiedemann, der har anmeldt ‘Hvem er bange for Moby Dick?’, som han kalder en sympatisk bog. Den består af interviews med en række topledere, som Margrethe Vestager, statsminister Mette Frederiksen og Malene Dahl, der fortæller om deres brug af litteratur som ledelsesværktøj.

Hvem er bange for Moby Dick?

**Forfatter:** Mikkel Fønsskov og Anders Magelund

**Forlag:** Klim, 296 sider. Er udkommet

Seneste bud på denne kunstens merfunktion er bogen *Hvem er bange for Moby Dick?* redigeret af den tidligere aftenshowvært og nuværende forlagsredaktør Mikkel Fønsskov og chefflederkonsulent Anders Magelund. Til brug i bogen har de interviewet en række topchefer om, hvordan de bruger skønlitteratur i ledelse.

Ideen om at litteraturen udgør en særlig erfaringsverden, som topledere kan have glæde af, udgør et provokerende udsagn i en verden, der er domineret af effektivitet, hurtige beslutninger og angelsaksiske floskler

Politikere som Magrethe Vestager og statsminister Mette Frederiksen samt erhvervslivspinger som Malene Dahl og Henrik Mulvad er blandt de i alt ni interviewede topledere, som bidrager med erfaringer.

Skønlitterære bøger er de bedste ledelsesbøger, hævder Margrethe Vestager, som aldrig har formået at læse en managementbog til ende. Flere fremhæver da også, hvordan skønlitteraturen rummer en anden erfaringsverden, end den som management- og ledelsesbøger typisk tilbyder. I skønlitteraturen er sandheden flertydig, og der er ofte flere spørgsmål end svar. Vi får et komplekst og nuanceret indblik i mennesker og kulturers erfaringsverden.

Er der tale om en ny ledertrend?

Det er en sympatisk bog, Fønsskov og Magelund har skrevet, selv om dens ærinde er at ville gøre den uegennyttige kunst nyttig. I disse år kan kunsten, herunder litteraturen, ikke få lov til at være noget i sig selv, men skal spændes for diverse vogne. Først dér får den værdi. Sundhed, sociale fællesskaber, fordybelse, underholdning, terapi og branding af byer og områder for blot at nævne nogle af kunstens mange formål.

Det er en berettiget kritik. På den anden side er der ingen grund til at opgive eller udelukke æstetikken eller i dette tilfælde litteraturens lærings- og udviklingspotentiale.

Det er også værd at fremhæve, at ideen om at litteraturen udgør en særlig erfaringsverden, som topledere kan have glæde af, udgør et provokerende udsagn i en verden, der er domineret af effektivitet, hurtige beslutninger og angelsaksiske flokklær. Guruerne og heltene er her ofte heroiske mænd og kvinder, som formår at eksekvere, lave spektakulære *turnarounds* eller sælge deres geniale hjemmesnedkererede ideer for hundrede af millioner af kroner.

**Ironman og maratonløb udgør ikke længere de primære aktiviteter, som topledere begiver sig af med. I stedet er det nu den mere langsomme læsning af skønlitteratur, der prioriteres**

I bogen antydes det, at vi har en med en ny ledertrend at gøre. Ironman og maratonløb udgør ikke længere de primære aktiviteter, som topledere begiver sig af med. I stedet er det nu den mere langsomme læsning af skønlitteratur, der prioriteres. Det er altid svært at vurdere, hvornår en trend skifter, og om lederudvikling nu er blevet blød i stedet for hård.

I 2017 hed det i en [artikel i Berlingske Tidende](#), at 40% af deltagerne i Berlingske Business, som består af topledere, og som besvarede undersøgelsen om deres erfaringer med ekstrem sport, dyrkede ekstrem sport, f.eks. aktiviteter som ironman,

hårde cykelløb, maratonløb og bjergbestigning. Til sammenligning er det blot **lidt over halvdelen** af den danske befolkning, som dyrker motion.

Meget tyder altså på, at ekstrem sport har godt fat i de øverste lederlag. Spørgsmålet er, om kunsten og skønlitteraturen også formår det? Der er da også en lang tradition for, at topledere dyrker hård sport.

Tilbage i 80'erne stod den tidligere jægersoldat Carsten Mørch bag de såkaldte kanindræberkurser. På kurserne skulle deltagerne aflive, partere, tilberede og spise en kanin, hvis de ønskede aftensmad, deraf navnet. Ledernes foretrukne helte var rigtige mænd, ofte tidligere højt dekorerede militærmænd, som viste vejen gennem den ufremkommelige vildmark, i kano ned ad brusende floder eller op ad stejle, sneklædte bjerge med isøkser.

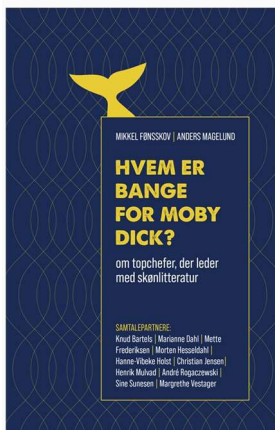


Foto: Bogomslag, forlaget Klim

Der er altså en tradition for, at erfaringer fra militæret og sporten danner forlæg for lederudvikling. Kroppen og sindet skal hærdes. Toplederen er en tough cookie. Der er selvfølgelig også tradition for det modsatte, hvor det spirituelle og det åndelige er i centrum. Kurser i meditation, mindfulness eller f.eks. **filosoffen Ole Fogh Kirkebys protreptik**, hvor filosofien danner afsæt for lederudvikling.

Aktuelt er det dog svært at finde ret mange lederkurser, hvor kunstnere, f.eks. forfattere eller litteraturforskere, tilbyder lederudvikling med afsæt i skønlitteraturens særlige æstetik og kvalitet. Topledernes helte er sjældent belæste, nørdede brillemænd og kvinder, som udvikler komplekse, fiktive universer med narrative forløb, og som brillerer med sproglig ekvilibrisme.

Hvad kan litteraturen bruges til?

Hvad er det så, at topledere kan bruge litteraturen til? *Hvem er bange for Moby Dick?* er opdelt i 14 kapitler. Hermed antydes det indirekte, at der er en række områder, hvor ledere kan bruge eller profitere af litteraturen i forbindelse med udøvelse af ledelse.

Et særligt område er empati. Man kan rejse ind bag øjnene på et andet menneske eller man kan udvikle sin empatiske radius, som Politikens chefredaktør Christian Jensen argumenterer for. Gennem litteraturen kan man få adgang til menneskers forskellige verden og opnå en dybere forståelse for og indsigt i andre menneskers følelser, oplevelser og erfaringer.

Som leder kan man udvikle sit sprog og ordforråd ved at læse skønlitteratur. Ja, man kan måske ligefrem blive bedre til strategisk storytelling

Statsminister Mette Frederiksen fremhæver måske ikke overraskende f.eks. Sofie Jama og **Morten Papes** forfatterskaber, som giver et indblik i en social og kulturel parallelverden, de færreste af os har direkte adgang til.

Der er mange måder at opleve verden på. Indirekte kan man altså lære at forstå sin medarbejdere, kunder og samarbejdspartners forskellige erfaringer gennem skønlitteraturen.

### Litteraturens særlige sprog

Flere fremhæver også litteraturens sprog. Managementsproget er dødt, det motiverer ikke. Gennem litteraturen kan man udvikle et personligt sprog, der er levende og vedkommende. Sproget er forfatterens værktøj.

I litteraturen er sproget raffineret, forfinet og præcist, hvor flosklerne ofte står i kø i management- eller ledelseslitteraturen. Litteraturens sprog kalder på følelser, krop og sanser gennem brug af f.eks. billeder, sammenligninger og detaljerede beskrivelser og refleksioner. I management- og ledelseslitteraturen er sproget ofte entydigt og simpelt og taler udelukkende til hovedet.

Som leder kan man udvikle sit sprog og ordforråd ved at læse skønlitteratur. Ja, man kan måske ligefrem blive bedre til strategisk storytelling.

### Evnen til perspektivskift

Et tredje udbytte af skønlitteraturen som bogen peger på, er evnen til perspektivskift. Skønlitteratur rummer ofte flertydige og tvetydige universer. Der er mange stemmer i spil, og en sag kan ses fra forskellige synsvinkler.

Man kunne hævde, at det er selve kunstens natur. Skønlitteraturen kan træne det kalejdoskopiske blik, som Magrethe Vestager formulerer det. Litteraturen kan bruges som fyrste- eller lederspejl, hvor lederen kan reflektere over måden at udøve magt på og den tvivl og de svære valg, der følger med. Som leder kan man faktisk blive klogere af at læse om Christian 2.s tvivlesyge i Johannes V. Jensens *Kongens*

*Fald*, hvor han bliver ved med at sejle frem og tilbage over Lillebælt, hvilket Henrik Mulvad peger på.

Man kan håbe på, at fremtiden tilhører den leder, som formår at læse sine medmennesker, kan navigere i tid og rum og evner perspektivskift, og som har tilegnet sig de nævnte kompetencer gennem læsning

Som leder er det vigtigt at være åben over for ny viden og forskellige synsvinkler. Man skal kunne tåle og håndtere dissonans og flertydighed. I en global verden er litteraturen en nøgle til andre kulturer og erfaringer og udgør en måde at forstå andre verdensers mindset på.

Skønlitteratur kan altså danne afsæt for personlig, social og kulturel udvikling. Skønlitteraturen giver med andre ord nogle brugbare erfaringer og værktøjer inden for områder som f.eks. personaleledelse, strategisk ledelse og forandringsledelse for nu at tale i ledersprog.

Hvilken litteratur kan bruges til lederudvikling?

Er det så særligt bestemte former for litteratur, der har den funktion? De interviewede topledere peger primært på samtidslitteratur og klassisk litteratur, når de bruger eksempler og fremhæver, hvilken litteratur der kan kvalificere deres ledelsespraksis.

Der er ikke nogen af de interviewede topledere, der læser moderne lyrik, selv om det er det område af litteraturen, hvor man finder flest formmæssige eksperimenter, og hvor den højeste grad af æstetisk bevidsthed og sproglig præcision og originalitet eksisterer. Den smalle, eksperimenterende litteratur eller de dele af litteraturen, som aktuelt har tag i mange læsere, f.eks. kriminal-, spændingslitteratur og fantasy er heller ikke områder, der fremhæves som specifikt lederudviklende.



Skønlitteraturen kan træne det kalejdoskopiske blik, siger Magrethe Vestager i bogen. Foto: Creative Commons.

Kunst som oplevelse eller erkendelse

I bogen interviewes topledere, som bevidst og aktivt bruger litteraturen som inspirationskilde for deres måde at lede på, og som har gjort det gennem mange år. Her kan det være på sin plads at skelne mellem to forskellige former for kunstoplevelse, henholdsvis oplevelse og erkendelse.

Oplevelse kalder ikke på større eftertanke. Vi har følt os underholdt og haft en god oplevelse. Erkendelse efterlader os derimod nye erfaringer. Vi er blevet klogere, har fået ny indsigt eller forståelse for en problematik eller et emne. Skal man bruge kunsten, herunder skønlitteraturen aktivt som led i lederudvikling og lederarbejde, ja, så kræver det et kontinuerligt og aktivt arbejde af læseren eller lederen.

Det er nemmere at læse en managementbog, som giver tre konkrete råd til, hvordan man skal bruge data i ledelse. Skal man beskæftige sig med kunst eller litteratur som led i lederudvikling, kræver det forudsætninger, dvs. viden om litteratur samt analytiske evner. Alle bogens interviewede har da også det til fælles, at de læser regelmæssigt og har gjort det det meste af livet.

Man kan håbe på, at fremtiden tilhører den leder, som formår at læse sine medmennesker, kan navigere i tid og rum og evner perspektivskift, og som har tilegnet sig de nævnte kompetencer gennem læsning.

Kunsten, herunder skønlitteraturen, kan tilbyde et særligt erfaringsrum for lederudvikling og lederpraksis, som hverken regnemaskinen eller pulsmåleren formår. Også selv om kunsten er et mål i sig selv.

### **Litteratur:**

Mikkel Fønsskov og Anders Magelund; *Hvem er bange for Moby Dick?* Gyldendal. 2021.

Anne Marie Mai (red.): *Litteratur i brug*. Spring. 2019

Finn Wiedemann: *Ledelse er ingen kunst: Bliver man en bedre leder af at læse litteratur?* I: Finn Wiedemann: *På Kanten af ledelse*. Syddansk Universitetsforlag. 2019 s. 69-97

Finn Wiedemann: *Selvfølgelig gror et brækket ben ikke sammen af man går på kunstudstilling* i: *Fyens Stiftstidende* d. 15.04.2019



ledelselitteraturPOV Businessskønlitteratur

### **Finn Wiedemann**

Finn Wiedemann er lektor, ph.d. og studieleder ved Institut for Kulturvidenskaber på Syddansk Universitet. Finn Wiedemann forsker i uddannelse, pædagogik og ledelse. Han har blandt andet skrevet bøgerne: *Send mere ledelse*. En analyse af le