

DEN TROVÆRDIGE LEDER

Ny bog om ledelse er givende for den læser, der ønsker perspektiver og refleksioner over ledelsesbegrebet, eller som har interesse for netop den filosofiske kobling på organisationsudvikling.

”Det skulle vel egentlig være en stil-
tiende forudsætning, at ledere er trovær-
dige”, lyder det i den indledende kom-
mentar til Einar Aadlands ”Den trovær-
dige leder”. Så når man umiddelbart vil-
le forvente, at ledere er troværdige, hvor-
for så skrive en hel bog om det?

Bogens første svar på dette spørgsmål
er, at troværdighed er mange ting, og at
lederen netop må forholde sig til begre-
bet troværdighed – for at virke trovær-
dig. Fx må ledere forholde sig til, hvem
de skal fremstå troværdige over for. Er
det medarbejderne, direktionen, besty-
relsen, aktionærerne, samfundet, lov-
givningen eller ...?

De mange perspektiver på lederes
troværdighed kan i sagens natur stride
imod hinanden, hvorfor det kan være en
større udfordring for lederen at fremstå
som troværdig. Dilemmaet består sam-
tidig i, at troværdigheden i princippet
ligger uden for vores egen kontrol. Man
er udleveret til andres vurdering. Hvis
man gør sig umage med at fremstå tro-
værdig, risikerer man i stedet at blive
udråbt som kalkulerende og manipule-
rende. Samtidig vil de fleste anse en le-
der som utroværdig og umoderne, hvis
denne ikke baserer sin overordnede stra-
tegi på (nøje udvalgte) værdier. Derfor
er det ifølge bogen centralt for hver en-
kelt leder at overveje, hvordan han vil
forvalte ”sin troværdighed”.

Etiske dilemmaer

Bogens andet svar på spørgsmålet om
relevans udspringer af forfatterens egne
erfaringer som leder og som konsulent i
organisationer. Einar Aadland (f. 1950) er

førsteamanuensis ved Diakonhjemmets
Højskolecenter i Oslo. Han har selv væ-
ret leder, har undervist mange år i etik
og holder foredrag om ledelse og etik.
Desuden har han et omfattende fagligt
forfatterskab bag sig, bl.a. ”Etik – dilem-
ma og valg”, der udkom på Dansk psy-
kologisk Forlag i 2004.

Aadland beskriver, hvordan han som
leder ofte har stået i situationer, der kræ-
vede aktion uden tid til refleksion. Og
det er hans oplevelse, at mange ledere
frygter at fremstå som utroværdige, hvis
ikke de altid har svar på rede hånd. Med
bogen her gives der netop tid og rum til
mere refleksion end aktion, og det er et
andet centralt formål med bogen.

Ifølge Aadland henter ledelsesteorier
inspiration fra flere fagområder. Bl.a. psy-
kologi, sociologi og statskundskab. Og

opskrifterne på, hvordan god ledelse kan
udvikles, bliver derfor ofte mangfoldige
og indimellem modstridende. Hensigten
med denne bog er at anvende etisk teori
og filosofi som supplerende perspektiv
til andre forståelser af ledelse.

Bogens formål er således *ikke* at give en
grydeklar opskrift på, hvordan man bli-
ver en troværdig leder. Der er kun præ-
senteret ganske få ”how to do”-lister i
bogens kapitler. Derimod skitserer bo-
gens ti kapitler en række af de etiske di-
lemmaer, der uundgåeligt er knyttet til
fænomenet ledelse, og som gør begre-
bet troværdighed vigtigt at beskæftige
sig med som leder.

Centrale kapitler

Ud fra denne hensigtserklæring tager
Aadland fat på en række af de store be-



BOGDATA:

Einar Aadland:
"Den troværdige leder".
Dansk psykologisk Forlag,
2006, 224 sider, 388 kr.

greber og fænomener, vi mennesker har taget livtag med gennem historien, og relaterer dem til ledelse i moderne organisationer. Den grundlæggende tanke i bogen er, at lederes store udfordring er at kunne navigere og sætte kurs i oprørte farvande, hvor der eksisterer mange modstridende forventninger og udfordringer. Ud fra den baggrund fører forfatteren læseren gennem de dilemmaer, som moderne ledere skal pejle sig selv og organisationen igennem. "Lederen kan med fordel betragte sig selv mere som lods på et skib, end galionsfigur", kommenterer Aadland.

Et kapitel beskæftiger sig således med de dilemmaer, ledere står over for, når de både skal skabe et fælles udgangspunkt og værdisæt i organisationen og samtidig tage hensyn til det enkelte individ, der ønsker både tryghed og frihed. Et andet kapitel beskriver forholdet mellem etik og æstetik. Dvs. dilemmaet om, at der ikke altid er overensstemmelse mellem det gode indhold og det smukke ydre. Ifølge forfatteren kan troværdigheden fx indimellem handle mere om det image, man skaber (mens man holder lukkede krisemøder), snarere end om det gode koncept. I et tredje kapitel diskuterer Aadland dilemmaet mellem at vise medarbejderne tillid og samtidig som leder at skulle udøve en kontrolfunktion over for dem.

Også emner som værdibaseret ledelse, dyd, kvalitet, idealisme og realiteter drøftes gennem bogen, og som læser fornemmer man tydeligt den omfattende etiske og filosofiske ballast, forfatteren har med sig. Med stor selvfølgelighed hen-

viser han til historiens filosofiske strømninger, og for læseren er det en stor fornøjelse at få genopfrisket de store perspektiver i det at være menneske.

Etik og økonomi?

Etikken er en noget anderledes tilgang til ledelsesteori end man traditionelt ser, og det er netop en af bogens styrker. Med Aadlands metaforer kan man sige, at bogen ikke giver læseren kompas eller sekstant. Fokus er ikke rettet mod at give læseren "fem nye redskaber i værktøjskassen". Tesen er snarere, at virksomheden og lederen netop selv skal finde disse, hvis kursen skal virke troværdig. Bogen reflekterer derfor i stedet over lederens navigation mellem sejlrenderne og skærene, de særlige strømfulde eller stormfulde passager, de rolige havne hvor organisationen kan få ny ballast samt dét at kunne aflæse kursen i sol, måne og stjerner (tidens tendenser). Der gives god tid til perspektiverne, og bogens åbne form giver refleksionerne tid og rum til at udfolde sig.

I bogens forord kommenterer Aadland, at han under udarbejdelsen af bogen modtog flere kritiske kommentarer på koblingen mellem etik, økonomi og ledelse. Kommentarer, der alle gik på, at virkeligheden ikke styres af flotte begreber, men mere af økonomiske hensyn: "Jeg er spændt på at se, hvordan du finder forbindelsen mellem etik og økonomi. Alle vil gerne være hæderlige, men det er pengene, der bestemmer. De fleste har ikke råd til etik."

Derfor er det også en lidt ærgerlig mangel i bogen, at de grundige etiske beskri-

velser ikke til slut kobles tydeligere tilbage til bogens forord, end det er tilfældet. Koblingen mellem etik, troværdighed og økonomi ses selvfølgelig ved, at troværdighed ofte lønner sig, som det fx ses af aktiekurserne på flere kendte og solide selskaber. Men som læser kunne man ønske sig en lidt mere eksplicit kobling og diskussion, end bogen præsenterer. Netop fordi man sidder tilbage med fornemmelsen, at forfatteren har endnu mere at byde på på det felt.

Det er samtidig oplevelsen, at den røde tråd, som forfatteren ønsker at spinde omkring emnet troværdig ledelse, indimellem er lidt (for) løst spændt ud. Som læser kan man blive i tvivl om, hvor det særligt ledelsesmæssige eller organisatoriske fokus bliver af. Indimellem kunne man derfor ønske lidt mere eksplicit sammenbinding mellem bogens temaer og deres relation til ledelsesmæssig praksis.

Bogen kan derfor anbefales som både interessant og relevant for dem, der ønsker perspektiver og refleksioner over ledelsesbegrebet, eller som har interesse for netop den filosofiske kobling på organisationsudvikling. Mens fx den unge leder, der oplever et behov for netop de ti gode råd, måske vil mangle de konkrete handlemuligheder og "redskaber i værktøjskassen", som andre værker tilbyder i rigt mål.

Men bogen leverer i høj grad det, den lover: Dvs. ro og rum til det, som mange ledere kommenterer at de mangler: tid til refleksioner over deres særlige funktion.

Mette Bøgehus