

## Ledelsesfilosofi skader mere end det gavner

*Nye metoder til udvikling af ledere og organisationer*

Af mag.art. Pia Lauritzen, erhvervsforsker i Academy ApS

---

**Ledelsesdisciplinen har på mange måder taget filosofien til sig. Der arbejdes med sokratisk dialog og coaching. Etik fylder som aldrig før. Og ledelsesteoretikere – som f.eks. professor Ole Fogh Kirkeby fra Copenhagen Business School – slipper uden videre af sted med ikke bare at forske i antikke græske discipliner som protreptikken, men også at sælge disse discipliner i virksomheder landet over.**

**Selvom man umiddelbart skulle tro, at det ville glæde filosof og erhvervsforsker Pia Lauritzen, så viser hendes ErhvervsPhD-projekt, "Den svage organisationsfilosofi", at filosofiens indtog i erhvervslivet har u hensigtsmæssige konsekvenser for den måde, der arbejdes med udvikling på i vestlige virksomheder og organisationer.**

**I denne artikel viser hun, hvordan vor tids ledelsesfilosofi fastholder ledere og organisationer i ældgamle tænke- og handlemåder, som afholder organisationer fra at udfolde deres potentiale. Derudover introducerer hun værktøjet "Stafetanalyse", som er en ny metode til afdækning og udvikling af organisationers måde at tænke og handle på i praksis.**

---

Det centrale budskab til ledere i disse tider er, at de ikke bare skal lede, men reflektere og allerhelst filosofere over sig selv og den virkelighed, de er ledere i. Ledere skal, i tråd med Platons ambition for filosoferne, i højere grad end alle andre kende sandheden – hvis ikke *hele* sandheden om *hele* verden, så i hvert fald *hele* sandheden om sig selv.

Derfor skal ledere udforske og udfordre deres måde at være mennesker på. De skal søge "bag om" sig selv, for herigennem at blive klogere på egne såvel som andres grundantagelser, værdier og ambitioner for livet.

Eller hvad?

### **Ledelsesfilosofi = ældgammel tænkning**

Karakteristisk for vor tids ledelsesfilosofi er, at den bygger på ældgammel filosofisk tænkning. Det er forståeligt nok for så vidt som næsten al vestlig tænkning står i gæld til de gamle grækere, der levede 3-400 år før Kristus. Men det er ikke særlig hensigtsmæssigt.

Ved at bruge Antikkens måde at tænke på som fundament for vores ledelsesforståelse glemmer vi nemlig den historiske udvikling, vi som samfund, mennesker, tænkning har været igennem de sidste 2500 år – og det har konsekvenser for vores organisationer.

Fælles for Platons dialoger og den måde, vi forstår og arbejder med ledelse på i dag er en grundlæggende antagelse om, at der er en sand måde at tænke og lede på. Denne sandhed (om verden eller den gode organisation) skal og kan kun findes af én mand: I Platons dialoger har Sokrates ansvaret for at finde og udbrede sandheden om verdens beskaffenhed. I nutidens ledelsesfilosofi er det lederen og dennes værdier, der baner vejen.

TEKSTBOKS 1: Når Platon mener, at staten skal styres af filosoffer, så er det ud fra en betragtning om, at filosoffer er de eneste, der har adgang til den absolutte og sande idéverden, der ligger bag den foranderlige fænomenverden, vi alle sammen lever i. Udover at styre staten er det filosofernes ansvar at uddanne statens ledere. Ifølge Platon.

Risikoen ved at betragte ledelse som noget, der har med sandhed og enkeltindivider at gøre er, at man afskærer organisationen fra det, den er og kan blive. I stedet for at realisere organisationens potentiale udfolder man lederens.

### **Ledelsestænkning = aktuel filosofi**

En anden mere filosofisk tidssvarende måde at forholde sig til ledelse på ville være at betragte lederen i lyset af den historie, han og hans organisation er en del af. Det er der to niveauer i:

- 1) Det generelle niveau, som handler om den historiske udvikling, Vesten har været igennem de sidste 2500 år
- 2) Det konkrete niveau, som handler om den konkrete virksomhed, lederen er leder i

Den historiske udvikling består ifølge nyere filosoffer som Friedrich Nietzsche og Martin Heidegger og nutidige filosoffer som Gianni Vattimo og Santiago Zabala i én lang svækkelse af de stærke strukturer, der blev introduceret med

Platons idéverden. Således konstaterer den italienske tænker Zabala i *Weakening Philosophy* fra 2007, at:

The history of political power in the West is nothing but a weakening of strong structures of power: from absolute monarchy to the constitutional and democratic state, from the authoritarian biblical interpretation of the church to the Bible of the people as translated by Luther. (Zabala 2007).

### **Tænkning og adfærd anno 2009**

Selv om vi ikke taler om vores historie som en svækkelse af stærke strukturer, så er der ingen tvivl om, at vi er mindre rigide, end vi var for 50, 400 eller 1000 år siden:

Vi henretter ikke længere videnskabsfolk for at gøre opsigtsvækkende opdagelser. Tværtimod er vores forhold til videnskab blevet så afslappet, at nye opdagelser slås hen som latterlige eller ligegyldige, hvis de strider med vores overbevisninger.

Vi brænder ikke længere 'hekse' for at benytte utraditionelle metoder til at spå om fremtiden. Tværtimod bebrejder vi Vestens traditionelle religioner, at de ikke får det moderne menneske i tale på samme måde som f.eks. astrologien, zenbuddhismen og spiritualiteten.

Vi straffer ikke længere folk for at udfordre dem, der bestemmer. Tværtimod sætter vi en ære i at påpege fejl og mangler ved politikerne, lige som vi bebrejder politiet for at tage for hårdt fat i deres arbejde med at opretholde lov og orden.

Svækkelsen har med andre ord stor betydning for, hvordan vi tænker og handler i Vesten i dag. Men ikke for, hvordan vi driver og udvikler vores virksomheder.

### **Lederens historie**

For hvad betyder svækkelsen af de stærke strukturer i Vesten for det konkrete niveau, som handler om at betragte lederen i lyset af den historie, han og hans organisation er en del af?

Det betyder *ikke*, som det kan være fristende at tro, at man som leder skal igennem en svækkelsesproces fra benhård befalingsmand til blød og forstående coach. Og det gør det ikke, fordi befalingsledelse og coaching – i lyset af filosofiens historie – er to alen af et stykke.

Platon byggede alle sine dialoger op om Sokrates, der ved at stille de rigtige spørgsmål får almindelige mennesker til at tænke på den rigtige måde og

dermed finde de rigtige svar. Denne fremgang – som svarer fuldstændig til ambitionen for vor tids coaching – baserer sig på en grundlæggende antagelse om, at der er en sammenhæng mellem det gode spørgsmål og sandheden. Det er over tid kommet til at betyde, at det er dem, der stiller spørgsmålene, som har magten (tænk bare på mediers og journalisters rolle i samfundet i dag).

Selvom der kan svares forskellige ting på et spørgsmål, så kan der ikke svares noget andet end det, der spørges om. Spørgerens magt ligger således i, at han med spørgsmålet sætter rammen for svaret – og dermed afgør, hvad det er muligt/ikke muligt at beskæftige sig med.

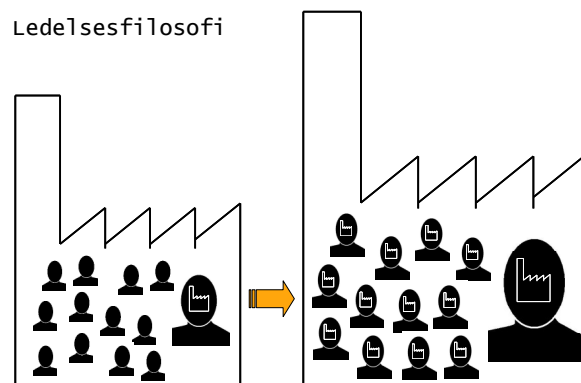
### **Uændret magtforhold mellem ledere og medarbejdere**

Sammenhængen mellem spørgsmål og magt betyder, at lederens udvikling fra autoritær befalingsmand til værdiorienteret coach muligvis har ændret på den rolle, lederen spiller over for medarbejderne, men ikke på selve magtforholdet:

- *Lederen som befalingsmand* opererer ud fra mottoet: "Jeg ved bedst, så jeg fortæller dig, hvordan du opnår den rigtige adfærd"
- *Lederen som coach* opererer ud fra mottoet: "(Jeg ved bedst, så) jeg stiller dig de spørgsmål, du skal bruge for at finde de rigtige svar og derigennem opnå den rigtige adfærd"

Både befalings- og coachrollen bygger med andre ord på en ældgammel antagelse om, at der er en rigtig måde at udvikle virksomheder/ledere/medarbejdere på, som man som topleder skal hjælpe medarbejderne med at forstå og praktisere.

Figur 1: Ledelsesfilosofi – udvikling



*Billedtekst: Idealet for vor tids ledelsesfilosofi er, at lederen motiverer medarbejderne til at se det samme udviklingspotentiale for virksomheden, som han/hun selv ser. Den bagvedliggende antagelse er, at medarbejderne er tomme hoveder, som skal fyldes ud med lederens visioner. Konsekvensen af vor tids ledelsesfilosofi er, at virksomheder udvikler sig i forlængelse af det, der er i forvejen og dermed ikke skaber den nye og banebrydende udvikling, der skal til for at klare sig på det globale marked.*

## **Omstrukturering af magtstrukturer**

Så hvad er alternativet? Hvis de stærke strukturer i virksomheder og organisationer ikke svækkes ved at føre lederen igennem en proces fra befalingsmand til coach, hvad vil det så sige "at betragte lederen i lyset af den historie, han og hans organisation er en del af"?

De stærke strukturer, som Vattimo og Zabala, inspireret af Nietzsche og Heidegger, gør opmærksom på, bliver ikke svækket af, at den enkelte leder bruger værdier og spørgsmål til at påvirke sine medarbejdere i stedet for ordrer og svar.

Svækkelsen, som er nødvendig, hvis ledelsesdisciplinen skal have glæde af den udvikling, filosofisk tænkning har været igennem de sidste 2500 år, handler nemlig ikke om den enkelte leder, men om de organisatoriske strukturer, der bl.a. definerer *magtforholdet* mellem ledere og medarbejdere.

## **Hvad betyder det i praksis?**

Som nævnt er magt bundet op på, hvem der stiller – og hvem der ikke stiller – spørgsmål i en organisation. Det viser sig i traditionelle kulturundersøgelser ved, at det er lederen (evt. i samråd med intern HR-konsulent eller ekstern organisationskonsulent), der bestemmer, hvad der skal spørges om i spørgeskemaundersøgelser, fokusgrupper eller interviewrunder.

Lederen ved – i kraft af sin særlige adgang til sandheden – hvad der skal spørges om for at få den rigtige viden frem om organisationen. Men det er ikke en bestemt viden om organisationen, vi er på jagt efter, når vi vil forstå og udfordre de historiske strukturer, der kendetegner organisationen. Det er derimod den måde, organisationen forstår sig selv på, og det kræver nye metoder.

For at svække de stærke strukturer, der fastholder ledere i ældgamle måder at forstå og udvikle organisationer på skal vi ind under huden på organisationen, og det kræver bl.a., at vi udfordrer den selvfølgelighed, hvormed vi reducerer medarbejderes input til de svar, de giver, når de bliver spurgt.

## **Stafetanalysen**

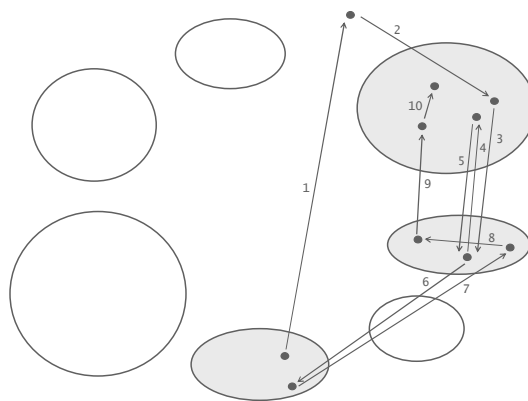
Stafetanalysen er en metode til at afdække, hvordan en organisation stiller og besvarer spørgsmål om sig selv. Den er idéudviklet og afprøvet i forbindelse med et kultur- og organisationsudviklingsprojekt i Center for Parkering i Københavns Kommune (CPK). Her blev seks forskellige medarbejdere seks forskellige steder i organisationen bedt om at formulere et spørgsmål til en anden i eller omkring organisationen. Udover de seks medarbejdere bad man tillige en tilfældigt udpeget kunde om at formulere et spørgsmål.

De syv måtte selv bestemme, hvad de ville spørge om og hvem de ville spørge – men spørgsmålet skulle være vigtigt for dem at få besvaret. Spørgsmålene blev sendt til de udpegede respondenter, som udover at besvare det tilsendte spørgsmål skulle formulere et nyt spørgsmål på de samme præmisser. Stafetanalysen fortsatte indtil der var genereret 10 spørgsmål og svar i hver stafet. I alt 70 spørgsmål og svar – skabt af 47 forskellige medarbejdere på tværs af organisationen. Alle spørgsmål blev stillet anonymt.

### Stafetanalysen handler om handling

Den store mængde information, der genereres når en organisation stiller og besvarer 70 spørgsmål om sig selv kan ikke reduceres til 3-5 konklusioner om organisationen. Men den kan bruges til at få et indblik i, hvad der sker, når organisationen stilles en opgave (i dette tilfælde: send 70 spørgsmål og svar rundt i organisationen): Hvem retter den sig imod? Hvordan distribuerer den ansvar? Hvad omsætter den opgaven til?

Figur 2: En ud af syv stafetters bevægelse i CPK



*Billedtekst: Stafetdiagrammet afbilleder afsender-modtager forholdet mellem de forskellige afdelinger/aktører i undersøgelsen og er således med til at give et indblik i de uformelle roller og relationer i organisationen.*

I modsætning til traditionelle metoder som spørgeskemaundersøgelser og interviews, giver stafetanalysen ikke kun adgang til den måde, organisationen tænker på, men også til den måde, organisationen handler på. Stafetanalysen afslører, hvilke temaer, der optager organisationen, hvor der er knudepunkter imellem afdelingerne og hvad der evt. forhindrer organisationen i at løse sin kerneopgave bedst muligt.

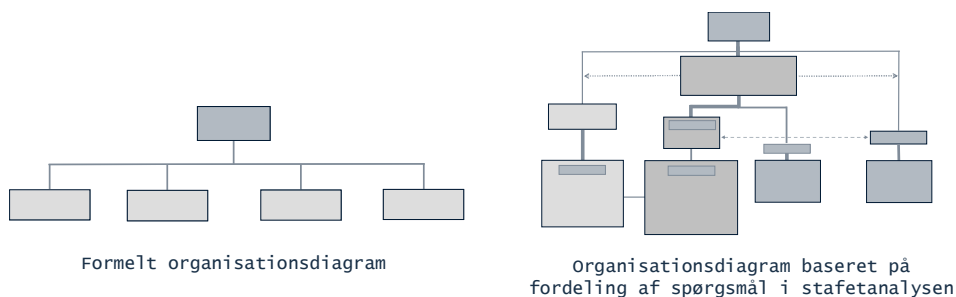
Opgaven med at formulere et spørgsmål til en kollega/leder/samarbejdspartner tillader således organisationens medlemmer *at være i deres arbejde* i stedet for at forsøge at beskrive det.

### Resultater af stafetanalysen

Stafetanalysen blev sammen med individuelle interviews af ledergruppen brugt til at opstille fem hypoteser om organisationen. Hypoteserne satte ord på organisationen som arbejdsplads (forventninger), virksomhed (kunde- og omverdensrelation), organisation (magtforhold), center (relation til forvaltningen) samt hvordan ledelse forstås og praktiseres i organisationen.

Hypoteserne blev formuleret kort og enkelt – faktisk blev hypotesen om magtforhold ikke engang formuleret, men blot illustreret med det, man i lyset af stafetanalysen vil kunne kalde det uformelle organisationsdiagram (se figur 3) – inden de blev sendt tilbage i organisationen til videre bearbejdning og verifikation.

Figur 3: Formelt vs. uformelt organisationsdiagram i CPK



*Billedtekst: Selvom der ledes og træffes beslutninger ud fra det formelle organisationsdiagram, så navigerer ledere og medarbejdere ud fra et uformelt organisationsdiagram, som ikke bare er mere komplekst end det formelle, men også radikalt anderledes. Risikoen ved, at der ledes og kommunikeres ud fra én forståelse af organisationen og tænkes og handles ud fra en anden er, at beslutninger træffes på et forkert grundlag.*

Ved i en periode at svække magtforholdet mellem ledere og medarbejdere (under stafetanalysen var det medarbejderne, der bestemte hvem og om hvad, der skulle spørges) gav stafetanalysen således et indblik i, hvordan CPK forstår sig selv som organisation. Grundlæggende antagelser, tabuer, behov, fejltagelser, muligheder, begrænsninger. Alt sammen noget, der udspringer af den historie, CPK er en del af. Alt sammen noget, der fortæller ledelsen, hvordan roller og relationer hænger sammen med regulering af adfærd.

### **Fra ledelsesfilosofi til ledelsestænkning**

Forskellen på vor tids ledelsesfilosofi og den ledelsestænkning, der kan forløse 2500 års historisk udvikling er, om man overlader organisationers udvikling til lederen og det menneske, han/hun er eller kan blive eller om man svækker de stærke organisatoriske strukturer, der bl.a. består i magtforholdet mellem ledere og medarbejdere for derigennem at udfolde organisationens potentiale.

Men hvad betyder det for den enkelte leder? At der ikke længere er brug for ham? At han skal blive endnu bedre til at involvere og bedrive anerkendende ledelse?

Ingen af delene. Når Vattimo m.fl. karakteriserer Vestens historie som en svækkelsesproces, så er det ud fra en erkendelse af, at de stærke strukturer i vores måde at tænke og organisere os på, hverken kan eller skal overvindes. Lige siden Platon introducerede skellet mellem fænomenverdenen og idéverdenen har filosoffer udfordret forestillingen om, at der er noget bag ved det, vi sanser og oplever, der er sandt og absolut. Og det er altid resulteret i nye sandheder. I stedet for idéverdenen har man forsøgt sig med fornuften, jeg ´et, fortolkningen som fundament for vores erkendelse. Lige indtil Nietzsche kastede håndklædet i ringen.

Selvom de fleste kender Nietzsche for hans dødsdom over Gud, så er det hans indsigt i de stærke strukturers uovervindelighed, der har haft størst betydning for den måde, vi tænker på i dag. Nietzsche indså, at de stærke strukturer i vores måde at tænke på er så stærke, at de ikke kan overvindes uden at blive erstattet af nogle nye – og så er de ikke overvundet.

Derfor er det centrale i den filosofihistoriske udvikling ikke overvindelsen eller de mange forskellige forsøg på at benævne sandheden, men derimod svækkelsen som evnen til at forudsætte det absolutte samtidig med at man udfordrer det.

### **Lederens sandhed**

Den paradoksale konsekvens af ledelsesfilosofiens mantra om, at lederen skal søge ind i sig selv for derigennem at finde den autenticitet, der skal til for at inspirere og motivere andre til at tage stilling og ansvar er, at lederen kommer



til at nulstille organisationen og dennes historie. Det første en ny topchef gør er at afskaffe det, (han tror) der har været før: "Vi skal ikke længere være bureaukratiske og topstyrede, vi skal være fleksible og værdibaserede".

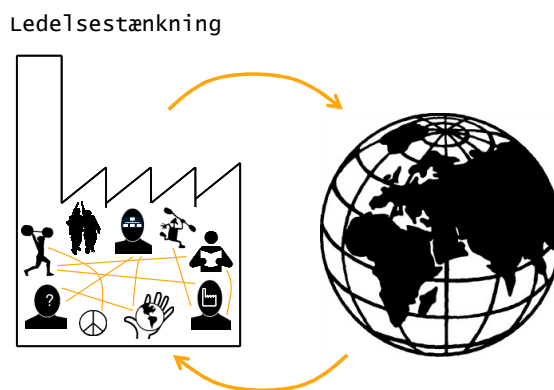
Det fører som regel til to ting: 1) Medarbejderne kan ikke genkende det, der gøres op med: "Var vi virkelig så bureaukratiske og topstyrede?" 2) Det fleksible og værdibaserede lederskab opleves som en ny sandhed, der er lige så hæmmende for den enkeltes mulighed for at tage stilling og ansvar som den gamle: "Det er fint nok, at vi bliver involveret i processen med at definere organisationens værdier – men det er ikke definitionen, der afgør, hvordan vi løser vores opgaver!"

### Lederens nye rolle

Alternativet til at erstatte den ene sandhed med den anden er, at man som leder anerkender, at organisationer består af nogle stærke strukturer, der hverken kan eller skal overvindes. Magtforholdet mellem ledere og medarbejdere skal ikke afskaffes. Magtforholdet mellem ledere og medarbejdere kan ikke afskaffes. Men magtforholdet mellem ledere og medarbejdere kan – og skal fortsat – svækkes.

På samme måde som de stærke civilisatoriske strukturer repræsenteret ved videnskab, religion og politik er blevet svækket over de sidste 2500 år har de stærke organisatoriske strukturer været igennem en historisk svækkelsesproces. De uformelle roller og relationer har større betydning for organisationens forståelse af sig selv end de havde for 200 år siden – og det kan lederne lige så godt indrette deres ledelse efter.

Figur 4: Ledelsestænkning – udvikling



*Billedtekst: Som alternativ til vor tids ledelsesfilosofi foreslås en ledelsestænkning, der betragter ledere og medarbejdere i lyset af den historie, virksomhed og samfund har været igennem. Idealet er, at lederen ved at arbejde med virksomheden som en dynamisk mangfoldighed af uformelle roller og relationer kan udfolde det unikke udviklingspotentiale, der*

*kendetegner den enkelte virksomhed. Ved at åbne for organisationens mangfoldighed åbnes samtidig for tænkningens mangfoldighed, og den er nødvendig, hvis virksomhederne skal få tilstrækkeligt banebrydende ideer til at klare sig på det globale marked.*

Som leder kan man ikke overlade organisationen til sig selv, men man kan hjælpe organisationen med at 'sætte lyd på' sig selv. Først når lederen har en forståelse af organisationens måde at være organisation på kan han træffe de beslutninger, der skal til for at påvirke den til at være endnu mere af det samme – eller helt ændre kurs.

Det er en anden måde at tænke ledelse på, så det kræver nogle andre metoder. Stafetanalysen er første skridt i retning af disse metoder, men bestemt ikke det sidste...

---

#### **TEKSTBOKS 2: Kort om Stafetanalysen**

Stafetanalysen er en metode til at generere viden om relationer, roller og regulering af adfærd i virksomheder og organisationer. Metoden er udviklet ud fra en erkendelse af, at traditionelle metoder til at indhente viden som spørgeskemaundersøgelser, interviews og fokusgrupper er stærkt påvirket af den leder/konsulent, der iværksætter undersøgelsen og dermed ikke særlig gode kilder til at få et indblik i, hvordan organisationer forstår sig selv.

I stafetanalysen startes en stafet forskellige steder i den virksomhed eller gruppe, man ønsker at undersøge. Den, der modtager stafetten skal formulere et spørgsmål til en anden i eller omkring organisationen. Man må selv bestemme, hvad man spørger om og hvem, man stiler spørgsmålet til, men spørgsmålet skal være vigtigt at få besvaret for den, der spørger. Stafetten stopper når der er genereret x spørgsmål og svar i hver 'tråd'. Spørgsmålene stilles anonymt.

#### **TEKSTBOKS 3: Kort om Pia Lauritzen**

Erhvervsforsker i Academy ApS, som er et nystartet forskningscenter, der benytter humanistisk og samfundsvidenskabelig grundforskning til at udvikle værktøjer og metoder til brug i virksomheder og samfund.

I gang med ErhvervsPhD-projektet 'Den svage organisationsfilosofi', som har til formål at afdække og udfordre de stærke strukturer, der fastholder ledere og konsulenter i en bestemt måde at tænke og udvikle virksomheder på.

Tidligere ledelses- og kommunikationsrådgiver i Advice A/S, hvor hun har gennemført adskillige forandrings- og udviklingsprocesser og rådgivet direktioner og ledelser i både private og offentlige virksomheder

Pia Lauritzen har tidligere skrevet til Ledelseidag.dk om sit forskningsprojekt. Klummen '[Hvordan flytter man et isbjerg?](#)' kan læses her. Pia vil løbende formidle sine forskningsresultater på Ledelseidag.dk.