

VEJE TIL MANGFOLDIG LEDELSESTÆNKNING

-INTERVIEW MED TOMMY KJÆR LASSEN

Publiceret: 26. januar 2021

Af: Tommy Kjær Lassen

Tommy Kjær Lassen har sidste år udgivet bogen "Filosofi for ledere. Fordybelse, nærvær og mening i det daglige lederskab" (2020) på forlaget Samfundslitteratur.

Karsten Mellon har interviewet Tommy Kjær Lassen om formålet med bogen og en række af de centrale begreber.



Mellon: Da jeg hørte om din bog, "Filosofi for ledere", så tænkte jeg, at det er en bog ledere har brug for. Blandt andet fordi vi lever i en tid, hvor vi risikerer former for fordummelse fremfor intellektualisering i ledelsesarbejdet. Det kan fx skyldes, at vi i højere grad fokuserer på effektivisering fremfor mange andre væsentlige aspekter af det menneskelige liv, der også vedrører arbejdspladsen – og som kræver (kritisk) tænkning, at kigge indad og udad. Hvad er egentlig dit formål eller motivation med at skrive bogen?

Lassen: Jeg fik ideen til bogen efter et undervisningsforløb på diplomuddannelse i ledelse, hvor jeg underviste i valgfaget ledelse og filosofi. Her blev jeg simpelthen overrasket over filosofiens både brede og dybe anvendelsespotentiale i ledelse. Og jeg følte at der simpelthen måtte skrives noget mere om dette interessante krydsfelt.

Filosofien kan noget helt særligt. For det første er den optaget af det almene i menneskelivet og dermed tilbyder filosofien en slags aflastning af den opgave det er at være menneske, og også af dele af ledelsesopgaven. Det almene er det vi er fælles om, og det kan aflaste at vide at man ikke er alene om sine vanskeligheder og at man heller ikke behøver at udvikle en særlig heroisk ledelsesstil for at lykkes. Filosofien kan også hjælpe lederen til bedre at skelne mellem de problemer som man kan og bør gøre noget ved, og de vilkår som det handler om at leve med. På den måde producerer filosofien en mulighed for sindsro midt i en travl ledelseshverdag.

Dernæst rummer filosofien (især den såkaldt kontinentale tradition som bogen tager afsæt i) en stærk humanistisk tænkning, der kan inspirer ledere til at bringe mere af deres egen menneskelighed i spil i det daglige lederskab. Netop i en krævende, professionel og teknologisk virkelighed, er der mere end nogensinde brug for modige, empatiske og sårbare ledere. I vor tids professionelle hverdag er der brug for levende og troværdige personer i lederrollen, der kan stoppe op og stille nysgerrige og kritiske spørgsmål til organisationens normer, metoder og processer.

Filosofien kan kort sagt bidrage til at løse samfunds- og organisationsudfordringer ved at styrke individets undringskompetence og ved at vække fornemmelsen for 'det store' i livet. Fx kan filosofiens etiske begreber minde om nogle vigtige værdimæssige hensyn, som let overses i en travl og professionel hverdag. I det hele taget kan filosofisk tænkning styrke refleksionen om det væsentlige i livet og dermed bidrage til, at man arbejder på en sund og langtidsholdbar måde.

Mellon: Når du i din bog skriver, at du ønsker at krydsbestøve hverdagens ledelse med id'er og erkendelser fra klassiske tænkere, kan du sige lidt om hvad du mener med at krydsbestøve og hvad der har afgjort dine valg af klassikere?

Lassen: Jeg synes at ordet krydsbestøvning er et fantastisk levende og dynamisk udtryk. Dynamikken handler blandt andet om at filosofien kommer til ledelse udefra. Filosofien er jo ikke sat i verden for at udvikle agile og handlekraftige leder. Filosofien er sat i verden for at gøre os klogere på den virkelighed, vi lever i. Dens anliggende er ikke at optimere, men at undersøge og forstå. Netop fordi filosofien ikke er løsningsorienteret, kan den få os til at reflektere på en dybere måde. Lassen:

Indimellem kan der jo nærmest gå indavl i hverdagens pragmatiske ledelsestænkning, hvor rationalet ofte lyder: hvis bare det virker, er det sandt. Filosofiens sandhedskrav er lidt mere komplekst. Den vil fx gerne zoome ind på friktionerne i ledelse og stille nogle mere kritiske spørgsmål til hverdagens processer.

Krydsbestøvning handler også om at skabe muligheder for en større mangfoldighed af id'er i hverdagens ledelse. Det handler om at noget nyt og spændende kan opstå, når man sætter forskellige tænkninger sammen på nye måder. Det handler om at bekæmpe de invasive ledelsesideer, der lukker sig omkring sig selv. Virkeligheden er altid mere kompleks end vores fortællinger om virkeligheden. Filosofien åbner simpelthen for en større mangfoldighed af virkelighedsforståelser.

De filosoffer, der er med i bogen, er alle valgt fordi de bidrager til en mere dannelsesmæssig udvikling af ledelse. Søren Kierkegaards eksistensfilosofi er oplagt fordi den handler om valg, ansvar, karakter, integritet og mod. De store, klassiske teorier om etik er med, fordi de kan inspirere til en stærkere dømmekraft. Hannah Arendts handlingsfilosofi og hele den eksistentielle-fænomenologiske tradition er med, fordi de minder os om det særligt menneskelige, som så let glider i baggrunden i vor tids senmoderne og professionelle hverdag. Endelig er Aristoteles' filosofi om den praktiske fornuft med, fordi den styrker den intuitive indlevelse og dømmekraft i hverdagen.

Mellon: Du henviser blandt andet til professor og filosof Ole Fogh Kirkeby, der siger, at moderne ledelsesformer har udviklet sig til at være såkaldte invaderende intimteknologier, der undergraver såvel frihed som værdigheden hos mennesket. Man kan påstå, at der finder en indgriben eller påvirkning sted, der rækker langt 'ind i mennesket', og den måde mennesker er, og kan være, i verden på. Hvilke rolle spille filosofien i den problematik, og medvirker ledelsesfilosofi ikke som en intimteknologi, i visse tilfælde?

Lassen: Det er virkelig et godt spørgsmål, Karsten. Og du har fuldstændig ret: Der er stor risiko for at tidens bløde ledelsesmagt udvikler sig til et intimiderende ledelsesregime. Der er helt kapitel i bogen om kritisk filosofi, der netop fremhæver hvordan individet i det moderne arbejdsliv risikerer at blive fremmedgjort, genstandsgjort, anonymiseret og tingsliggjort.

Bogen er kritisk overfor det moderne livs intimideringsproblematikker, alligevel peger den på en anden løsning, end den løsning, vi ofte møder i systemiske og socialkonstruktionistiske ledelsesteorier, hvor individet nærmest skrives ud af ligningen.

Den kontinentale filosofi ønsker ikke at skrive individet ud af ligningen, men er i stedet optaget af at forpligte individet på nogle mere grundlæggende og ubetingede livsanliggender: for eksempel idealer om det gode, det sande og det skønne i tilværelsen. Ganske vist skal individet slippes fri af organisationens intimiderende styringsgreb, med det skal ske ved at individet forpligtes på noget andet end dets eget frigørelsesprojekt.

Især er den fænomenologiske tradition skeptisk overfor den reduktion af det menneskelige, som finder sted i det moderne livs systemiske og konstruktivistiske vidensparadigmer. Det er selvfølgelig vigtigt at den moderne leder ikke brænder ud af sit personlige engagement, men det er lige så vigtigt at lederlivet ikke tømmes for subjektivt indhold og reduceres til en ren objektiv og professionel beskæftigelse. Til syvende og sidst er det stadig det individuelle engagement, der gør forskellen i hverdagens ledelse.

De systemiske og konstruktivistiske ledelsestænkninger er vigtige paradigmer, der har meget at byde på for den moderne leder. Men paradigmerne risikerer også at føre til en slags professionel antihumanisme, hvor individet reduceres til en ren professionel aktør, der ganske vist er dygtig til at agere fagligt og professionelt, men som ikke rigtig tager personlig stilling og initiativ og som derfor ikke evner at handle på en fri og selvstændig måde. Især Hannah Arendts modernitetskritik er optaget af denne problematik.

Mellon: I bogen trækker du, som vi har været inde på, på mange filosofiske perspektiver. Er der et filosofisk perspektiv du særlig vil trække frem, når vi taler om at forstå og håndtere krise? I disse tider har vi en coronakrise. Og det er ikke den eneste krise. Vi taler jo om mange typer af kriser: Økonomiske kriser, miljøkriser, osv. Disse omfattende kriser kan medføre afmagt, fortvivlelse og usikkerhed, eller ligefrem frygt og angst. Hvilke filosofiske råd kan du give os læsere?

Lassen: Jeg tror, jeg vil fremhæve Kierkegaards eksistensfilosofi. Den er oplagt til at håndtere erfaringer af afmagt, fortvivlelse og usikkerhed, fordi den grundlæggende ikke trækker på en forestilling om at livet er noget, der så at sige skal 'gå op'.

Ifølge eksistensfilosofien går livsopgaven slet ikke ud på at konstruere harmoniske og

friktionsfrie livsnarrativer, der kan forklare og ordne tilværelsens spændinger. Derimod går det ud på, at kunne være tilstede på en åben og frimodig måde midt i hverdagens komplekse og modsætningsfyldte vilkår. Ifølge eksistensfilosofferne er det på mange måder livets kriser, paradokser og modsætninger, der er grundlaget for menneskets udvikling. Ægte udvikling går altid igennem erfaringer af modstand. Ikke udenom.

Eksistensfilosofien udfordrer mennesket til at leve på en mere egentlig måde. Det er en tænkning, der kan vække et dybere livsengagement, hvor individet stilles mere robust og modstandsdygtigt overfor hverdagens kriser og udfordringer. Med eksistensfilosofien bliver man bedre i stand til at absorbere nogle af de tungere og vanskelige erfaringer som vi alle møder i det almindelige menneskeliv.

Samtidig er det en tradition, der kan skabe en dybere livsglæde, fordi den vækker en særlig ansvarsdimension i den enkelte, hvor man på en måde oplever at tage sig selv mere alvorligt. Kierkegaard skriver at det er et engagement, der kan skabe en indre følelse af højtidelighed og en stille værdighed.

Med eksistensfilosofien får man øje på det væsentlige i livet, og på at livet er et dyrebart projekt der derfor ikke bare skal spildes væk på tilfældige projekter og andre menneskers forventninger. Eksistensen er en dimension, der kan kaste et særligt engagement fra sig, der kan opleves enormt meningskabende. Man får simpelthen øje på sig selv på en dybere og mere intens måde.

Mellon: I en uddannelsessammenhæng er man jo ofte optaget af, at de studerende opnår ny viden, får konkrete færdigheder og bliver kompetente til det ledelsesarbejde, de står over for. Men vi kender ikke fremtiden og ved ikke, hvad der bliver brug for af god ledelse. Kan din bog pege på hvordan vi kan foregribe de endnu ikke kendte fremtidsscenarier, som der netop uddannes til?

Lassen: Den filosofiske viden er som nævnt en viden om det almene. Og det almene går aldrig af mode. Det er fælles stof, der går på tværs af forskellige fagområder og modetendenser. Vi læser stadig gamle klassikere som Kierkegaard, Kant og Sokrates, fordi de simpelthen tilbyder en universel fortolkning af nogle af menneskelivets mest grundlæggende udfordringer og spørgsmål.

Filosofien kan derfor heller ikke erstatte tidens aktuelle ledelsesteorier, men den kan

tilbyde et grundlæggende humanistisk og erkendelsesteoretisk supplement. Af samme grund virker filosofien på en indirekte måde i ledelse. Den er som nævnt ikke løsningsorienteret, og den kan ikke direkte gøre lederen hurtigere, dygtigere, klogere eller mere afholdt. Til gengæld kan filosofien vække en dybere menneskelig dimension i det daglige lederskab.

Med filosofien ved hånden kan man mere fortrøstningsfuldt gå fremtidens udfordringer i møde og fastholde en human frimodighed midt i krævende og vanskelige ledelsessituationer.

Filosofi i ledelse handler grundlæggende om at være menneske først, og dernæst leder.