



D I S P U K

Tale / refleksioner i anledning af udgivelsen af OFKs bog *Det Nye Lederskab*, Børsens

Forlag.

CBS

23.1.04

Af Allan Holmgren, holmgren@dispuk.dk; www.dispuk.dk

Kære Ole.

Kære gæster på denne store dag.

Det føles næsten som at skulle holde en konfirmationstale for en man holder meget af, sådan at blive inviteret til at komme med nogle refleksioner i anledning af Oles nye bog: *Det Nye Lederskab*. Hhhmmmm...., tænkte jeg, da jeg så denne titel. Det er i sig selv en farlig titel, fordi den lover noget, den samtidig ikke holder. Det nye lederskab er nyt – fordi det ikke er nyt, men baseret på tussegammel visdom. At vi taler om et skab, inviterer også til at komme ud af skabet, ud af det lumre og forløjede skab, der er fyldt med tøj fra skrædderen, der også syede til Kejseren i eventyret *Kejseren nye Klæder*. Så det nye lederskab, som Ole præsenterer i denne bog, og som han har skrevet om i særdeleshed i sine to bøger *Ledelsesfilosofi* fra 1998 og *Organisationsfilosofi* fra 2001 og i en vis udstrækning i den lille fine bog *Loyalitet – udfordringen til ledere og medarbejdere*, er nyt fordi det gør op med hele det modernistiske tankegods, der fokuserer på strategiens, kontrollens og bundlinjens tyranni, med Total Quality Management, Business-reengineering, Værdibaseret ledelse, Den lærende Organisation, Vidensregnskab, ja med hele den amerikansk lugtende smartness koncepttænkning. Men også med den akademiske fims fra Luhmanns forskruede og verdensfjerne System-paranoia, Habermass utopitænkte magtfrie rum, til konstruktivisternes solipsistiske individualisme og den postmoderne værdirelativisme, der trives i visse miljøer. Det seneste jeg har læst om er, at man vil beregne virksomheders omdømme ud fra en matematisk skala og etablere en international standard, så disse omdømmer kan sammenlignes internationalt. Jeg kommer uvægerligt til at tænke på Tigerdyr i Peter Plys' univers, som spørger om det ikke kunne være en god idé, at der var flere Tigerdyr som ham, for så kunne de sammenligne striber. ”Nej,” svarer Plysbjørn, ”det er vist rigeligt med bare én som dig.”

Ole er primært optaget af PRAXIS, af det lidenskabeligt levede liv. Det minder mig om en oplevelse jeg havde sidste sommer. Jeg gik på 5th Avenue i New York med min datter Nina. Vi så en sort saxofonist stå og spille på gaden med hatten på fortovet foran sig. Vi skulle finde Carnegie Hall, og jeg spurgte ham derfor: ”How do you get to Carnegie Hall?” ”Practice man, practice.”

Man lærer at leve ved at praktisere det. Man lærer at lede ved at praktisere det. Men ikke sprogløst prakticistisk. Kun gennem refleksion og eftertanke og gennem samtale med andre om sin praksis kan den gå ud over sin egen grænse, ud over det liminale, som Ole skriver om i sin bog *Organisationsfilosofi* fra 2001.

Ole går imod ENVHER form for koncepttænkning. Imod enhver form for typetænkning. Det er befriende og fantastisk godt, at Ole netop advarer mod at gøre de dyder, han elsker at tale og skrive om, og de seks kapaciteter han skriver om i sin nye bog (*Skarpsind*,

Suverænitet, Ideation (klare forestillinger om fremtiden), Omtanke, Improvisation & Modtagelighed), som de væsentligste for udøvelse af ”ledelse af ’det gode’” til typer. Han skriver f.eks. s. 278, at ”den moralske diskurs må markere sig i relation til motiver, projiceringer, interesser, følelser, drifter og begær.” Og hvad der især er væsentligt: ”Dog er det i vores kontekst helt afgørende, at det normative (det vil sige det moralske, AH) perspektiv udelukker psykologisering i form af en forvandling af en eller flere af de seks kapaciteter til ledertyper... (de kan) netop kun findes konkret i levende, menneskelige relationer og som egenskaber ved menneskelige handlinger med deres omskiftelighed og mangetydighed, sådan som begivenheden stævner dem.” Skriver han ikke herligt saftigt metaforisk og poetisk: ”Sådan som begivenheden stævner dem!”

”Kapacitetsbegrebet udelukker simpelthen den psykologiske indfaldsvinkel.” Med ét hug fjerner Ole psykologien. Det er herligt. Det er radikalt. Det er modigt. Det er en god medicin mod individualismens mystificerende forførelse, der har fundet sted det sidste hundrede år siden Freud, i hvad man en vis ret kan kalde for psykologiens århundrede. For hvad *Week-end-avisen* har forsøgt i flere omgange i deres kritiske omtale af det, der i gamle dage hed *Psykologisk Laboratorium*, men nu *Psykologisk Institut* på KUA, med deres kritiske og relevante journalistik, gennemfører Ole med filosofiens skalpel – måske uden at nogen endog opdager det.

Ole tilslutter sig den polsk – engelske filosof Zigmunt Baumanns ord, at ”det moderne eller postmoderne menneskes ufrihed består i, at det frivilligt giver afkald på sin egen autoritet og i stigende grad opsøger eksperter på alle fronter: Fra psykologer og læger til business consultants og såkaldte forskere – som om nogen af os har svaret på andre menneskers liv. I Oles bog fra 1994 om sprogfilosofi og fænomenologi: *Verden, ord & tanke*, har han et eksempel hvor Sartre holder en tale i anledning af vennen Merleau-Pontys død. Jeg skal ikke komme nærmere ind på selve talen her, der står gengivet i omtalte bog på s. 178, men blot nævne Oles kommentarer til denne tale: Den ”siger så meget om menneskets vilkår, fordi de(n) siger det i et sprog blottet for al psykologisk, socialpsykologisk og socialpædagogisk teknik. De (formuleringerne, AH) er så tæt på vores virkelighed, fordi de er så langt fra al videnskabeligt fagsprog.” Ud med de fagsprog, der forsøger at tage patent på de menneskelige erfaringer, kunne være Oles parole: ”Havde vi fået at vide, at ”Merleau ikke var kommet rigtigt ud af den ødipale fase”, eller ”at hans primær-socialisering var ufuldendt” etc. så var vi ikke blot blevet mindre kloge, men mere dumme.” Og: ”Dermed kan vi heller ikke antage, at psykoanalysens eller socialpsykologiens begrebsapparat beskriver en verden, som umiddelbart kan oversættes til vores individuelle erfaring.”(s.179) Her er Ole på linje med den bedste side af den såkaldte socialkonstruktionisme, der inspireret af dekonstruktionens praksis sætter spørgsmålstejn ved mange af de vedtagne sandheder, som ekspertvældet og mange af vores samfunds, organisationers og virksomheders praksis er bygget op omkring. Hvad skal vi f.eks. med alle disse HR afdelinger og organisationsudviklingsafdelinger på virksomhederne? Er de ikke med til at skabe de problemer, der legitimerer deres eksistens? Er HR-afdelingerne ikke med til at underminere ledernes og medarbejdernes egen autoritet som om ”udvikling” var forbeholdt en bestemt Udviklingsafdeling?

Ole er tankens vagthund. Ikke for at passe på tanken og beskytte, så den kan sove trygt. Næh, omvendt, så tanken netop ikke falder i søvn og luller sig ind i konformitetens undertrykkende og ufrie fængsel. Derfor er det kun modige ledere og konsulenter, der kan klare at være i selskab med Oles tænkning.

Det særlige ved Oles tænkning og bøger, og det, der placerer ham i den internationale filosofis *Champions League* er, at han kan forbinde Aristoteles klassiske filosofi med det bedste af den postmoderne filosofi: Heidegger og Wittgenstein – og sågar med Bateson.

Ole sætter frem for alt SPROGET i centrum. Ole læner hele sit værk og hele sin tænkning op af de to mest indflydelsesrige filosoffer fra det netop afsluttede århundrede: Heidegger og Wittgenstein. Med den sene Wittgenstein kan vi i dag sige, at sproget ikke afbilder verden – sproget skaber verden. ”Min verdens grænse er mit sprogs grænse,” som Wittgenstein udtrykker det. Og med Heideggers fokus på at vi ikke er herrer i vores egen verden, som de rationelle fortalere håber på: ”Så tag dig dog sammen, mand!” – et udtryk vi kun kender alt for godt. En af Heideggers pointer er, at vi er ”decentrerede”, at vi altid står uden for os selv i et ’ingenmandsland’ mellem vores bevidsthed og vores verden. (*Verden, ord & tanke*, s. 48) Eller for at sige det med Wittgenstein: Den eneste vi med sikkerhed ikke kan forstå, er os selv. Tanken har ikke adgang til sig selv.

Men Ole fører ikke kun Wittgenstein og Heidegger sammen og videre. Ole er fuldstændig inde i sine elskede klassiske græske filosoffer, hvor Aristoteles er den lysende stjerne med sit fokus på praksis. Også de romerske filosoffer tænder Ole på, og får os andre til at tænde på. Han kan sin Kant. Og han kan hele den franske og tyske tradition – husk på, at Ole er gammel Marxist. Det er sådan jeg husker hans navn fra 70’erne – noget med kapitallogik. Jeg hadede de gutter af et godt hjerte – netop fordi der ikke var noget hjerte overhovedet i kapitallogikken dengang i 70’erne. Det var dengang kølig rationalitet – helt modsat Karl Marx’s egen lidenskabelighed. Og så møder man Ole i dag på Handelshøjskolen, erhvervs- og organisationslivets centrum – i det måske mest spændende miljø overhovedet i Skandinavien – takket være rektor Finn Junge-Jensens enestående generøsitet og evne til at fange øjeblikket og lade det materialisere sig i de mange centre og institutters forskelligartede initiativer.

Siden 80’erne har Ole være som genfødt. Han har taget Karl Marx ord fra Feuerbatcheserne i 1848 til sig i den 11. og sidste tese om Feuerbach: ”Filosofferne har hidtil kun fortolket verden. Det handler ikke om at fortolke verden, men om at forandre den.” (Frit efter hukommelsen)

Derfor tager Ole Aristoteles til hjælp: Det centrale spørgsmål er: Hvad er det gode? Hvad er det smukke? Det retfærdige og det sande? Hvad er et liv? Hvordan kan vi tage det perspektiv til os, som også Løgstrup formulerer, at vi har hinandens skæbne i vores hænder. Vi skaber en verden ikke først og fremmest for os selv, men først og fremmest for hinanden. Jeg er den andens anden. Selvet skabes ad omvejen om den anden, som Riceur formulerer det. Det handler derfor ikke om at blive sig selv som om der findes en indre kerne, men om i al sin kompleksitet at blive den andens anden i en aldrig afsluttet proces. Hvad vil det nemlig sige i praksis at være mig selv, når selvet ikke længere har et centrum – andet end sproget, der jo ikke er mit eget, men noget jeg har lånt fra den kultur, jeg er vokset op i. Ole kan med Heidegger og Wittgenstein sige, at Jeg’et har ikke noget centrum lige som verden som sådan ikke har noget centrum. Solen drejer ikke rundt om jorden, selvom det ser sådan ud. Og dog føles det som om, jeg er mig. Men her har vi allerede fat i to instanser: Jeg og mig. Og vi kan fornemme, at der nok er flere mig’er. Specielt når vi i visse situationer ikke kan kende os selv.

Måske har vi kun ”eftertanken som den etiske besindelse, på det vi har gjort”, som Ole skriver i *Verden, ord og tanke* s. 166. Hvordan kan vi være sikre på noget som helst i denne verden? Hvordan kan vi være sikre på, at det, vi gør, er rigtigt? Det tager lang tid at finde sin egen indre stemme, som en af mine klienter, der hører og ind i mellem pines af drabelige stemmer, sagde for et par måneder siden. ”Det har taget mig 10 år at blive leder,” sagde en person, jeg talte med i går torsdag. ”10 år før det virkeligt gik op for mig, hvad ledelse er for mig.” Vi kan kun få en fornemmelse for vished gennem det levede liv, gennem vores praksis. Og gennem refleksionen over denne praksis, gennem eftertanken. Ole skriver, at ”visheden er i min indre stemme og dermed bundet til *min* eksistens’ tilfældighed. Den er det, at kunne lytte til et budskab i denne indre stemme, der kommer fra denne tilfældighed. Visheden er klangen i denne stemme, hvis budskab er, at vi lever, fordi vi har levet. Det, der taler til os med vishedens stemme, er vores liv. Men det er eftertanken, der åbner ind til stemmen. Dette er kun fordi sproget med tvivlen og eftertanken er talt ud af dette liv, at det kan komme med virkeligheden til os. Når vi *med* sproget træder *tilbage fra* sproget, træder vi ind i dette liv.” At læse Ole er ind i mellem som at læse poesi. Man forstår det måske ikke helt, men det er vanvittigt smukt. Måske er tilfældigheden truende for vores sædvanlige konformistiske og maskinmetafor-orienterede tankegang. Måske kan vi ikke holde tilfældigheden ud – så vi opstiller planer, budgetter og strategier – ordet ’strategi’ er i sig selv betænkeligt al den stund, at det er en måde at tale på lånt fra Krigs-metaforikken. Vi laver aldrig strategier – vi laver eksperimenter.

Ole skriver og tænker med et højt lix-tal. Da han fortalte mig, at denne bog, *Det nye Lederskab*, skulle udkomme på Børsens forlag, sagde han grinende, at de havde gjort en undtagelse i forhold til lix-tallet.

Jeg synes, at Ole er den største, skarpeste, mest kompromisløse, mindst tandløse og mest relevante filosof, der har vist sig i Danmark siden Kierkegaard. Dette er store ord. Men jeg mener dem. Samtidig er Ole ydmygheden selv. Han lever i overensstemmelse med sin filosofi, ”for filosofien (og det vil sige alle vi, der ønsker at leve et liv inspireret af filosofien, af refleksionen, af eftertanken, AH) kan ikke frigøre sig fra sit liv, og dermed fra indsigten i konsekvenserne af de handlinger, der følger af de værdier og principper, han tidligere har identificeret sig med. Selv dér, hvor han synes i den dybeste overensstemmelse med tidsånden, må tvivlen dømme ham til besindelse: Det andet menneskes lidelse kan aldrig retfærdiggøres. At være en tænkende i det menneskelige samfund er at gå i tvivlen med en eftertanke, der ligner anger, ved hånden.” (*Verden, sprog & tanke*, s.168)

Det er hele vores eksistens, og i særdeleshed vores eksistens på jobbet, der ligger Ole på sinde. Han skriver på s. 278, den næstsidste side i sin nye bog, som vi er samlet om i dag, at hans bog, *Det nye Lederskab*, tilhører eksistentialismen. Men jeg er ikke enig. Ole er ikke bare eksistentialist – han er menneskeligt radikal revolutionær. Han er humanist. Han drives af kærlighed til menneskene. Han er håbets filosof. Han insisterer på menneskeligheden frem for på strategien og bundlinjen. Først er man menneske – siden er man leder. Han vil, som Wittgenstein, dybest set ikke filosofi for filosofiens skyld. Han vil forbedre denne verdens praksis. Fra vuggestuer til Folketing. Han skriver i sin bog *Ledelsesfilosofi*, at ”den gode leder (er) en rabiater og kompromisløs skikkelse i den postmoderne verdens malstrøm. Hans projekt er dybest set revolutionært: Det handler om at foregribe en fremtid, der *kan* blive til, men at gøre det ud fra visheden om ”kraften i det gamle”, i traditionen” (s. 12). Ole er netop rabiater og kompromisløs. ”Hvor der er

konsensus, er der løgn”, som han skriver i samme bog. Det er i bruddet, i krisen, i konflikten, i den alvorlige og livstruende sygdom, at det nyes mulighed, den nye praksis, og den nye udsigt til verden opstår. Derfor skriver Ole også, at ”den lederskikkelse, vi søger efter, er derimod den, der hverken lyver om bruddet eller om viljen til heling. Denne leder har en frihed. Men han er ikke fri **fra**, han er fri **til**. Han er fri til at gøre det, der må gøres.” (s. 250) Frihed er måske det vigtigste for Ole. Men ikke den individuelle frihed, som eksistentialismen og gestaltterapien og mange andre beslægtede humanistiske retninger lovpriser og indirekte skaber personlig undertrykkelse med. Ole er ude efter det fællesskab, det *communitas*, hvorudfra individualiteten kan udspringe som en mulighed i al sin tilfældighed. Ole er ude efter at tilvejebringe muligheder for at skabe det fællesskab, der giver plads til, at lederen kan lytte til sin egen stemme ved at andre lytter til ham, og ved at han lytter til andre. For, som han skriver: ”At lede er slet og ret at lytte. Ikke til stemmer i tiden. Ikke til trends. Ikke primært til andres tanker. Men lytte til sin egen indre stemme.” (*Ledelsesfilosofi*, s. 251). Men hvordan kan jeg lytte til min egen indre stemme, til min egen moral, til mine egne normer? Her kommer Ole os til hjælp med sit herlige selvopfundne begreb ’Translokutionaritet’: ”Jeg ved ikke hvad jeg mener, førend jeg har formuleret det.” Tænk på en translokation på en skole – en overgang, en afslutning, en begyndelse på noget nyt. Translokutionaritet opstår, når vi har mulighed for at tale, for at formulere os, når der virkelig er en, der lytter. Ole kan derfor også kaldes samtale og lytningens filosof. Uden samtale intet liv. I verden i dag er der alt for mange talere og alt for få gedigne lyttere. At turde lytte er en sjælden færdighed, der skal udvikles. At lytte uden ambitioner om at løse den andens problemer. Vi kan aldrig have den magtfrie samtale, men vi kan have den ambitionsfrie samtale. For: Uden kommunikation intet fællesskab. Men kun de færreste ledere tillader sig selv og andre den åbne samtale og kommunikation selvom deres virksomheder ville tjene oceaner af penge ved at gøre det. De fleste i vores land og i den vestlige verden i almindelighed er styret af den småborlige middelmaßigheds kulturelle påbud og normer om ”blufærdighed” og om ”hvad man kan tillade sig at tale om”. En af landets største banker havde formuleret begrebet ”dialog” som en af sine tre bærende værdier. Det var blevet besluttet af direktionen – uden dialog med nogle. Det havde de tre topchefer klaret selv. Hulheden runger i en sådan praksis. Det er ikke en praksis, der skaber respekt.

Ole opfordrer direkte til, at man betragter en organisation som en person og sender den i terapi – i organisationsterapi, så de mange stemmer kan blive hørt og netop af’stemt’ i forhold til hinanden. Tænk på en organisation som et instrument, der skal stemmes; som et symfoniorkester, hvor oboen (lederen) angiver et A, som de øvrige stemmer efter. I de fleste organisationer, jeg kender til, stemmer hver afdeling, hver orkester-sektion, ja endog nogle gange hver person, ind efter forgodtbefindende efter sin egen grundtone – og det lyder derefter. Lederens opgave er at skabe en god ’stemning’, en god ånd, et *communitas* – et fællesskab med en god tone. Ole udnævner på s. 263 i sin nye bog lederen til at være ”lattermager”: ”Lederen bør være den store lattermager”, skriver han. Lederen må have og praktisere humoristisk sans, så han ikke tager livet for alvorligt – hverken sig selv eller de andre. Først da tager han livet alvorligt. Lederen må først og fremmest kunne grine af sig selv og sin selv-højtidelighed, hvis den ind i mellem overmander ham. Som den ene af de to gamle damer på et kurbad, hvor den ene siger til den anden: Hvor er maden her dog forfærdelig; hvortil den anden svarer: Ja, og så så små portioner.

Ole er en paradoksernes mester. Bedst som man tror, man ’har ham’, bliver man snøret af en ny skarp drejning og nuancering og refleksion, der ophæver paradokset – for bare at



blive herligt overrasket igen af et nyt paradoks. Ole leger. Han tager legen alvorligt. Han er en filosofiens Michael Laudrup. Vi overraskes konstant af hans finter, driblinger og afleveringer. Ole er en kunstner, der aldrig giver læseren fred. At læse Oles bøger er som at gå opdagelse i god kunst. Hans bøger er som romaner med begreberne som hovedpersoner. Ole citerer den franske filosof Gilles Deleuze for denne formulering, men den kunne lige så godt passe på ham selv.

Da jeg tænkte på, hvem Ole minder mig om, og på, hvad fordybelsen i Oles bøger betyder for mig, kom jeg til at tænke på en anden kunstner, det altid er en fornøjelse at møde, og som vi her skal se et lille filmklip med. Det drejer sig om filmen Døde Poeters Klub, hvor vi skal se scenen, hvor den nye lærer, eller skal vi måske sige filosof, introducerer sig for sine elever. Tænk på Ole som Mr. Keating.

[VIDEOKLIP]

Hvis vi er "slightly more daring" kan vi måske kalde Ole for vores "Captain, my captain" - som en, der gør os opmærksomme på kraften i vores egne erfaringer, på muligheden for at gribe øjeblikket, på at gøre livets vandfald af øjeblikke til betydningsfulde begivenheder i vores fortællinger, og dermed i vores selvskabelse og i vores praksis. Og det kan kun ske gennem samtalen – med andre og med os selv. Hvis der ikke er samtale og gensidig forståelse af, hvad der er vigtigt for den anden, opstår der lidelse og smerte. Sproget er en forlængelse af kroppen og kroppen er en forlængelse af sproget. Hvis ikke vi får talt med nogen, får vi ikke bare sproglig, men også kropslig forstoppelse. Som en af de ledere jeg taler med / coacher sagde i tirsdags:

"Det er jo enormt vigtigt at få talt om, hvorfor man kommer på arbejde, at få anerkendelse og få at vide, hvorfor man gør det, man gør. Og hvis jeg heller ikke bliver set på, når der bliver talt til mig og om mit arbejde - så er det da klart, at jeg får en depression."

Sam-tale, at tale sammen, gennem ordet, dia-logos, er forudsætningen for skabelse af en nogenlunde sammenhængende identitet – både hos den enkelte person og i hele organisationen. Udfordringen for ledelsen, for hver enkelt leder, i det cyber-moderne samfund er derfor at praktisere den direkte samtale overalt i organisationen, hvor uforudsigeligheden, hvor jeg ikke på forhånd kan sige, hvad jeg vil sige og, hvad der vil ske, bliver normen og den moralske standard for samværet. Velkommen **ind** i det nye lederskab.