

# Ledelse i kontekst – dannelse, dømmekraft og mod

Af Leon Lerborg, ejer af Institut for Offentlig Styring og gæsteforsker ved CBS

*Ordet "kontekst" har været populært i lang tid. Grundpointen er, at der ikke er "one best way" at lede eller styre på, men at ens ledelse og styring skal tilpasses "situationen", "kulturen", "det lokale" m.v.*

Man kender tankegangen inden for ledelsesteorien som fx "situationsbestemt ledelse" og indenfor organisationsdesign som "kontingensteori". Nogle gange handler det om, at et givent koncept skal tilpasses konteksten, når det implementeres, andre gange om, at man skal vælge forskellige koncepter i forskellige kontekster.

Med kontekst-tanken kan man kritisere universalløsninger ("one best way", "best practice m.v.), fx at man "bare" kan overføre ledelseskoncepter fra et sted til et andet, hvad enten det er fra USA til Dannevang, eller en skoleledelse fra kommune A til kommune B.

Man kan også kritisere troen på, at det, der virkede "engang" eller "i gamle dage", også vil virke i dag eller i fremtiden.

Man kan med andre ord kritisere dem, der uden videre og uforandret vil overføre koncepter i tid eller rum; og i begge tilfælde er ideen, at "noget" har forandret sig i de forskellige kontekster. Det kan være "kulturen", "kompleksiteten", "forandringstakten", "værdier", noget femte eller helt femogtyvende. Heri

ligger der altså åbenbart en udfordring: Hvad er det, der har ændret sig fra kontekst A til kontekst B? Det kan være det ene eller det andet, eller en masse ting i forening! Der er altså et eller andet m.h.t. situationens kompleksitet, der gør det komplekst at "situationstilpasse". Det vender vi tilbage til om et øjeblik.

Lad os først slå fast, at vi hele tiden siger, at "kontekst er vigtig", at "alt skal ses i sin kontekst" osv. – mens vi i *virkeligheden* konstant ignorerer kontekst!

Vi importerer i rå mængder tanker og koncepter fra fjerne egne, såvel i tid og rum. Nogle finder sandhed i antikken, hvad enten det er stoicisme, fronesis eller protreptik, der frister; eller man finder forbilleder inden for eksempelvis fængsels- eller skoleverdenen i navnlig i den anglo-saksiske verden, dvs. USA og England, men også Canada, Australien og New Zealand. Det bliver forsvaret med den autoritet, man kan finde i navne såsom Aristoteles eller Seneca, eller den autoritet som statistiske undersøgelsers p-værdier kan give; eller i løsere forstand ud fra det, som nogle forskere og professorer mener i mere eller mindre digre værker, eller

der henvises til et mere eller mindre udvandet evidensbegreb. I forlængelse af dette er der tilhængere af diverse universelle ledelseskoncepter såsom anerkendende ledelse, udlicitering, Kotters forandringsmodel, eller det jeg kalder fagkoncepter, dvs. universelle opskrifter på hvordan fagligheden sættes på formel, fx: Cognitive Behavioral Therapy (CBT), Feedback Informed Treatment (FIT), Family Function Therapy (FFT). Og det synes som om, at jo mere detaljerede, handlingsanvisende og "anvendelige" disse koncepter er, desto mere populære er de. Dvs. jo mere de ligner et halvautomatisk værktøj eller en madopskrift, desto mere accepteres de. Derfor er bøger og hjemmesider fyldt med småskriverier, der begynder med "Sådan gør du for at ...", "5 gode råd, når du skal ...", "4 principper du ...". Men det er gerne falske varebetegnelser.

**At forandre organisationer er ikke som at bage en kage, at lakere stuegulvet, eller at samle en modelflyver. Det er langt, langt mere kompliceret end som så.**

Og derfor er den, der anvender "opskriften", den der håndterer koncepterne, langt mere betydningsfuld end koncepterne selv.

Man kan sige, at man selv, vi mennesker, er den væsentligste kontekst for den uendelige række ledelses-, styrings- og fag-koncepter, som "anvendes" i offentlige organisationer. Og dette samspil mellem person og koncept er også afgørende for, hvilket resultatet der opnås. Nogle kan med usvigelig

sikkerhed få et koncept til at fungere forfærdeligt, mens andre kan opnå strålende resultater med det; og de allerfleste kan noget midt imellem. "Implementere" vil være en alt for tam og teknokratisk beskrivelse af det, disse personer gør med de mange koncepter. Det er i virkeligheden er meget kompliceret "samskabelsesproces", mellem menneske(r) og koncept, der består af tolkninger, misforståelser, læreprocesser, fejltagelser og fumlerier, eder og forbandelser, aha-oplevelser, konflikter, bakserier, tøven, mismod, lettelser og skuffelser, måske forfremmelser og fyringer, fornemmelser, fiduser, træthed und so weiter. "Ok, fint!" tænker læseren måske, "så vil vi gerne have et koncept, der klarer ærterne på dette syndige rod; og hvis du ikke har det, vil vi gerne købe en kompetence, gerne på et kursus. Helst på under en dag, med mange slides og intet læsestof".

Hvis jeg var en klam konsulent, så skulle jeg nok strikke noget sammen, der passer til læserens behov og pengepung. Det ville udmærke sig ved en enkelt ting: At det ikke virker overhovedet! Men det vil i en kort overgang *føles som om* det virker. Nemlig under kurset og nogen tid derefter, mens man er begejstret og opstemt af underviserens mange anprisninger. Og derefter vil man heldigvis have glemt alt om det hele. Enten fordi man har travlt med andre ting på arbejdet, eller fordi man skal på det næste kursus! Does it ring a bell?

Næh-nej, jeg vil ikke sælge noget inden for den hellige treenighed KKK:

Koncept-kompetence-kursus. Jeg vil i stedet for sige lidt om det, der er grundlaget for at få udbytte af treenigheden, og det er *dannelse*. Det kan man sige en hel masse forskelligt om; men ganske kort handler det om forskellige livsprocesser, som skaber et civiliseret, kultiveret og dueligt menneske, som kan bidrage til at skabe et godt liv både for sig selv og fællesskabet. Vi har en litterær genre, der hedder dannelsesromaner, hvor den mest kendte måske er Goethes *Den unge Werthers lidelser*. De er alle kendetegnet ved, at man over meget lang tid, ofte over det meste af et liv, får en forståelse for, hvordan et menneske, alene og sammen med andre, på godt og ondt, på arbejde og i fritid, ude og hjemme, i lyst og i nød udvikler sig som et menneske. "Bliver den bedste version af sig selv", for nu at smide et af tidens modetermer i gryden. Og sagt meget kort: Man kan ikke blive uddannet, hvis ikke man samtidig bliver dannet.

**Der er ikke nogen fiks og færdig formel for, hvad det vil sige at være "dannet", og hvordan man bliver det.**

Men det er i al fald ikke noget, man lærer på et halv- eller heldagskursus. Eller på et kursus overhovedet. Man gør det ved at leve livet på en måde, så man bliver "den bedste version af sig selv". Og hvad dét vil sige er der heller ingen formel for. Men man kan med udbytte se på nogle størrelser, der netop handler om at blive "den bedste udgave" af sig selv som et menneske i givne henseender. Den klassiske betegnelse for disse størrelser er *dyder*. At besidde en dyd (græsk: aretê) vil sige at være fuldendt i en

bestemt henseende. Og således kan både tanker, ting, aktiviteter og mennesker i det hele taget være mere eller mindre dydige. Lad mig afslutningsvist pege på to dyder, som jeg selv har beskæftiget mig indgående med de sidste 6-7 år: *Dels mod*, *dels dømmekraft*. Dømmekraft kan man i lidt løs forstand også betegne som visdom eller klogskab, og således forstået udgør dømmekraft og mod to af de fire kardinaldyder, som allerede Platon nævner (retfærdighed og mådehold er de to andre), og som senere udbygges med andre inden for kristendommen sammen med diverse dødssynder.

*Dømmekraft* er det, vi har brug for, når der er noget, vi ikke kan regne eksakt ud, dvs. stort set altid. I stedet for må vi foretage det, man kan kalde en *kvalificeret vurdering*.

Man skal fx vurdere om person A eller B er bedst til at udføre en bestemt opgave; om lærer Hansens stress udelukkende skyldes forhold på arbejdet, eller også at hans ægteskab knager; om en misbruger har bedst af at komme i bofællesskab C eller på behandlingssted D osv. osv. Vi ved, at nogen har en bedre dømmekraft end andre, og vi kan se, høre og mærke med alle vore sanser, at det er således. Men herfra bliver det kompliceret, og man kan roligt sige, at der er utroligt mange opfattelser af, hvad denne dømmekraft bestemmes af. Og for at give lidt overskrifter: Nogle lægger vægt på rent kognitive processer (viden, erfaring, intelligens, evne til at analysere osv.), mens andre lægger vægt på personlighedstræk, herunder emotionel intelligens, empati m.v.

Under alle forhold: Der er tale om egenskaber ved personer, som ikke læres på kort tid, men som dannes over lang tid, og som afhænger af de valg personer tager i løbet af deres liv, både mht. uddannelse, karriere, fritidsbeskæftigelser, venner, partnere osv. For at illustrere:

En gang spurgte toplederen for et firma, jeg var ansat i, om jeg ikke kunne lære mine kolleger i firmaet, hvordan man analyserer, for det synes han, jeg var god til. Jeg gav et tilstrækkeligt tåget svar til, at han opgav ideen. Når jeg ikke blot sagde, javel hr. direktør, så skyldes det min grundlæggende fornemmelse af, at en del af min analytiske sans er et medfødt talent, og resten udtryk for en næsten livslang hang til at beskæftige min hjerne med analyser.

Den stærkeste impuls husker jeg som værende det forår, hvor jeg som 12-årig fandt Bertrand Russels bog "Den vestlige filosofis historie" på min fars bogreol. Jeg blev straks fascineret af Hegels dialektik, Descartes' cogito, ergo sum m.v., og siden da har jeg fundet fornøjelse i at knække åndelige nødder. Heldigvis er det med dømmekraft (og herunder analytisk sans) som med klaverspil og fremmedsprog: Det er aldrig for sent at lære det. Men det læres ikke på et kursus, men via en masse små valg om at leve på en mere eller mindre bestemt måde.

Dømmekraft befinder sig mest i den kognitive boldgade. *Modet* finder vi ikke mindst i den del af personligheden, der har at gøre med vilje, motiver og moral. Modet sættes første gang på begreb i det antikke Grækenland. Man tog ordet for mand, andreia, og hæftede på de krigere, som navnlig undertrykte sin frygt for sin egen død, og med stor energi kastede sig i kamp mod den fjende, som gerne kom fra en af de andre græske bystater. Der var tale om krigere, som ikke blot gjorde det nødvendige, deres pligt, men i overordentlig grad risikerede sit liv og sine lemmer for fællesskabet. De allerbedste kaldte man helte, og dem skrev så både Homer og Herodot om, hvortil kom de store græske filosoffer Platon og Aristoteles. Platon fortæller i en af sine dialoger om, hvordan Sokrates spørger, om mod kun er noget, som krigere besidder, eller om det ikke kan anvendes om alle andre aktiviteter i livet? Svaret er: ja! Aristoteles mener, at krigen stadig er det mest eklatante sted, hvor modet udfoldes, men at det også forekommer andre steder.

Han er især kendt for at mene, at man enten kan have for meget eller for lidt mod.

For meget resulterer i dumdristighed og for lidt i fejhed. ...

Og siden da har alverdens filosoffer og andre akademikere, romanforfattere, dramatikere, poeter, filmskabere, politikere osv. ment noget om mod, så der er opstået et utal af forskellige former og forståelser. Det er min opfattelse, at man bliver klogere af at kigge på de fleste af dem, og at modet

i det hele taget er en komplekst størrelse, der både omfatter vilje, moral, viden, refleksion, valg, handling m.v., og således er hvad man kunne kalde en refleksionskategori. Det er der ikke plads til at udfolde sig om her, og jeg henviser til litteraturlisten nedenfor.

Forhåbentlig har læseren i ovenstående fået en ide om, at ledelse, styring m.v. udfolder sig inden for en kontekst, som man bør forholde sig til. En af de vigtigste kontekster er en selv. Det omfatter ens viden, erfaring og kompetencer, men nok så meget

også dybereliggende, mere fundamentale egenskaber ved os som mennesker; egenskaber som kan beskrives via begreber som dannelse og dyder, herunder dyder såsom klogskab og mod. Min fundamentale påstand er, at man ikke bliver en rigtig god leder (eller medarbejder for den sags skyld), hvis man ikke besidder en vis portion dannelse og dyder, ikke mindst dømmekraft og mod. Og hvilken slags dannelse og dyder, ja det afhænger naturligvis af – surprise, surprise: Konteksten.

### Litteraturliste

Jeg har skrevet en lille **artikelserie om mod**, som man fx kan finde via bibliotek.dk:

- Lerborg, Leon (2020), *Hvordan genvinder vi modet? I. Udfordringer*. Social udvikling, 2020, nr. 3
- Lerborg, Leon (2020), *Hvordan genvinder vi modet? II. Faldgruber*. Social udvikling, 2020, nr. 5
- Lerborg, Leon (2020), *Hvordan genvinder vi modet? III. En analytisk model*. Social udvikling, 2020, nr. 6

Jeg har desuden skrevet om det, man kan kalde **modet til at sige sandheden** i flere artikler:

- Lerborg, Leon (2017), *Pligtsludder hæmmer forandring*. DenOffentlige.dk. <https://www.denoffentlige.dk/pligtsludder-haemmer-forandring>
- Lerborg, Leon (2018), *Modet til sandheden*. In Karsten Melon *Den modige leder*, Dafolo 2018.
- Lerborg, Leon (2018), *Pligtsludder og forbudte sandheder*. Lederliv.dk

Mht. **dømmekraften** ift. organisationsdesign kan man læse følgende:

- Lerborg, Leon (2014), *Organisationsdesign. En praksisteoretisk nyorientering*. In Klaus (red.) *Sprækker for fornyelse. Nye perspektiver for offentlig styring og ledelse*. DJØF's forlag (2014)