

SKAL JEG VÆRE AUTENTISK ELLER FLEKSIBEL?

Det personlige lederskab: Ledere bombarderes med krav om at være autentiske og ægte. Samtidig forlanges det, at de skal være fleksible og omstillingsparate. Begge fordringer har deres faldgruber. Så hvad skal lederen være og gøre?

Af Joachim Meier, psykolog, CLAVIS Erhvervspsykologi

Forleden cyklede jeg forbi en reklame for Forsvarets lederuddannelser: *"I dag skal man gøre sig fortjent til at være leder. Personlighed er vigtigere end rang,"* stod der skrevet over billedet af en smilende uniformklædt herre, der med en inviterende håndbevægelse ligesom bød beskueren nærmere.

En autenticitetsbølge bruser ind over samfund og arbejdsmarked. Den opfordrer ledere til at være sig selv, finde sig selv, udtrykke og aktualisere sig selv. Ikke kun fordi det er vigtigt, godt eller meningsfuldt at være sig selv, men i særdeleshed også med det formål at sikre følgeskab blandt medarbejderne. Stjerner på skulderen er utilstrækkeligt i en tid og kultur, der ikke stiller sig tilfreds med tom autoritet. Medarbejdere vil have "ægte mennesker" oppe på ølkassen. Du skal være dig selv! Sådan lyder autenticitetens imperativ.

Der er imidlertid noget mærkeligt modsatrettet over de forventninger, der flourer til ledere – ja til mennesker i det hele taget – i vores tid. Kravet om autenticitet er nemlig kun møntens ene side. Den anden side fordrer, faktisk forlanger, at ledere skal være i konstant udvikling og fleksibel forandring. Ledere skal for alt i verden ikke stå stille, men være omstillingsparate for at tilpasse sig markedets omskiftelige krav, fremtidens uvished og den stående fare for, at kineserne kommer.

Sociologen Richard Sennett har ligefrem betegnet det vestlige samfunds system for den fleksible kapitalisme. Han beskriver dette system som *en permanent fornyelsesstrategi*: *"tilpasning til konstante forandringer som afløsning for forsøg på at styre forandringerne"*[1]. Vi har droppet at kontrollere forandringerne og affundet os med, at de kontrollerer os, mener Sennett. I den fleksible kapitalisme er det derfor et præsent krav til enhver leder at være fleksibel og forandringsparat. Det forventes af ledere, at de hele tiden er klar til at blive en anden (end sig selv).

Det er derfor ikke underligt, hvis ledere er forvirrede og kan føle sig revet midt over i deres personlige lederskab: Skal jeg være autentisk eller fleksibel; mig selv eller en anden? Sådan kan vor tids ledere med rette spørge.

Kerne eller kontekst?

Svaret på spørgsmålet vil ofte afhænge af den underliggende menneskeforståelse, der abonneres på. Til grund for kravene om henholdsvis at være *autentisk* og *fleksibel* kan der nemlig siges at ligge bestemte opfattelser af, hvad et menneske er og ikke er. Kogt ned til en historisk magiterning kan man kalde opfattelserne *moderne* og *postmoderne*. Ved at se nærmere på disse kan man blive klogere på, hvad der mere præcist ligger i de respektive fordringer.

Slår man autenticitet op i Psykologisk leksikon[2], finder man følgende formulering: *"At være som man er uden kunstighed og forstillelse"*. Autenticitet handler ifølge denne opfattelse om at skrælle de falske masker af og sætte sig fri fra omgivelsernes hæmmende forventninger.

En sådan forståelse af autenticitet er beslægtet med den opfattelse af mennesket, der vokser frem under *moderniteten*. Mere specifikt har den rødder tilbage til den franske filosof Jean-Jacques Rousseau, som spiller en væsentlig rolle i grundlæggelsen af den idé, at mennesket er i besiddelse af en naturgivet indre *kerne*[3].

I den humanistiske psykologi[4], som er blandt Rousseaus vigtigste arvtagere, skærpes den formodning[5]. Her hævdes det at være menneskets ypperligste formål at finde ind til sit unikke selv og realisere det[6]. Men hvad vil det egentligt sige at realisere sig selv?

Et bud finder man hos den humanistiske psykolog Abraham Maslow, som også er en nøglefigur i *Human Ressource Management* bevægelsen: *"Det enkelte menneske må være tro imod sin natur. Dette kan vi kalde selvaktualisering"*[7]. At aktualisere eller realisere selvet fremstilles her som at være tro mod sin egen natur, herunder ikke at være afhængig af andres anerkendelse, men at acceptere sig selv, som man virkelig er. Det er i vid udstrækning den menneskeopfattelse, der danner implicit klangbund for tidens krav om autenticitet i ledelse.

I den postmoderne opfattelse finder man en radikal anden udlægning af, hvad et menneske er. Opfattelsen går helt tilbage til den græske filosof Heraklit: Πάντα ρεῖ, alting forandres, skulle Heraklit have sagt. Han er beromt for at hævde, at man ikke kan bade i den samme flod to gange. Fordi både floden og mennesket er i konstant forandring, er gentagelsen en umulighed, påpeger han.

Én af de fremmeste repræsentanter for den postmoderne opfattelse i vores tid finder man i Kenneth Gergen og hans social konstruktionistiske psykologi. Ifølge Gergen indebærer den postmoderne epoke, som han antager, vi lever i, uanede muligheder for måder, hvorpå mennesker kan konstruere sig selv. Det postmoderne menneske, argumenterer Gergen[8], deltager i et utal af relationer og kontekster, hvori det kan performe og konstruere sig selv på et i princippet ubegrænset antal af måder.

Det er dog ikke kun samtiden, så meget som det er menneskets ontologiske konstitution (eller mangel på samme), der muliggør den vedvarende selvkonstruktion. Gergen antager nemlig, at mennesket ikke har grundlæggende behov for en sammenhængende og stabil identitet[9]. Han mener endda, at idéen om, at man skal forpligte sig på standpunkter og faste holdninger, er et udtryk for en uhensigtsmæssig opfattelse af et fastlåst selv[10]. Ifølge Gergen er selvet, hvis det overhovedet giver mening at tale om et sådant, ikke en afgrænset enhed, men udgrænset og opløst i kontekster, relationer og sprog.

Det er denne postmoderne menneskeopfattelse, der synes at udgøre den implicite forståelsesramme for samtidens krav om fleksibelt lederskab. Hvis ikke der er noget selv, hvis mennesket kun er dets kontekst, står der intet i vejen for, at det hele tiden kan forandre og tilpasse sig. Mennesket kan hele tiden blive en anden.

Den fortvivlede leder

Både det autentiske og det fleksible lederskab har imidlertid sine begrænsninger og faldgruber. Det betyder, at den leder, der kontinuerligt stræber efter at være sig selv, være ægte og autentisk, såvel som den leder, der konstant søger tilpasning, forandring og omstillingsparathed, kommer til kort i lederrollen. Men hvorfor nu egentligt det?

Med lån fra Søren Kierkegaard vil jeg sige det sådan, at begge ledere er *fortvivlede*. Det betyder, at de vil være noget, som de grundlæggende ikke er og ikke kan være. Deri består fortvivlelsen, som kommer af det tyske *ver-zwei-flung*, der betyder at være splittet i to.

Inspireret af Kierkegaard[11] kan man i denne forbindelse tale om to fortvivlelsesformer:

- Fortvivlet ikke at ville være sig selv
- Fortvivlet at ville være sig selv

De to fortvivlelsesformer er ikke typologiske, forstået sådan at ledere har en iboende tendens til at fortvivle på den ene eller den anden vis. De skal derimod betragtes som faldgruber, som ledere er i risiko for at havne i.

Lederen, der fortvivlet ikke vil være sig selv

Det menneske, der *fortvivlet ikke vil være sig selv*, er et menneske som hele tiden vil være en anden, skriver Kierkegaard: "*Hvad om jeg blev en Anden, fik mig et nyt Selv?*"[12]. Sådan spørger denne fortvivlelse. Den antager, at selvet uproblematisk kan skiftes ud med et andet, at det kan tages af og på som en "*kjole*"[13]. Man forpligter sig derfor ikke på at være *nogen*, men søger konstant at skabe og omskabe sig selv.

Man kan sige, at den leder, der fortvivlet ikke vil være sig selv, er en leder i konstant bevægelighed og fleksibel forandring. Vedkommende orienterer sig måske hele tiden efter medarbejdernes umiddelbare ønsker (for ikke at blive upopulær), efter hvad eksperterne mener, at fremtiden byder (for ikke blive uaktuel), eller efter hvilken type ledelse ledelsesguruerne pt. prædiker som den "*rigtige*" ledelsesform (for ikke at blive umoderne). Derfor har denne leder vanskeligt ved at fastholde sammenhæng og retning i sin ledelse.

Ofte vil en sådan leder have tendens til at bedrive en ledelsesform, som har ringe forankring i vedkommendes person. Han risikerer derfor at fremstå upersonlig over for sine medarbejdere. Denne leders faldgrube kan derfor beskrives som en *strategisk overstyring* af det personlige udtryk[14]. I sin stræben efter fleksibelt at tilpasse sig enhver situation, overstyrer denne leder sig selv og forsvinder bort i strategiske overvejelser, over hvordan han skal være og gøre.

Meget tyder på, at den fortvivlelsesform, der *fortvivlet ikke vil være sig selv*, er hyppigt fremherskende i vores tid og arbejdsliv. Ifølge sociologen Sennett risikerer de konstante krav om forandrings- og omstillingsparathed at ende ud i en *nedsmeltning af menneskers karakter*. Det vil sige, at resultatet kan blive et menneske eller en leder, som helt har tabt sammenhængen i sit liv i jagten efter forandringernes fordringer. Bestræbelsen på konstant at blive en anden (end sig selv) kan altså resultere i, at ens karakter bryder sammen. At man falder fra hinanden som menneske. Hvem vil følge sådan en leder?

Lederen, der fortvivlet vil være sig selv

Man kunne nu oplagt mene, at løsningen består i at *ville være sig selv*. Men her møder vi endnu et problem. Vi støder nemlig ind i den fortvivlelse, der *fortvivlet vil være sig selv*. En fortvivlelsesform, der kan være beslægtet med det andet udbredte påbud til vor tids personlige lederskab: kravet om autenticitet.

Ifølge Kierkegaard holder den, der fortvivlet vil være sig selv, fast i sig selv på en fortvivlet måde. Kierkegaard kalder også denne fortvivlelse for "*trods*"[15]. Vedkommende holder trodsigt fast i at være sig selv uden at ville acceptere sin afhængighed af et *Andet* og af *andre*. Man nægter at erkende kun at være en lille del af noget langt større end sig selv[16].

At insistere på at være sig selv, som man i virkeligheden er, uden kunstighed og forstillelse, kan altså ende i fortvivlelse. Den leder, der fortvivlet vil være sig selv, er derfor udfordret i flere henseender.

For det første fordi den kilde eller kerne, som vedkommende søger at konferere efter svar, er fraværende og derfor rungende tavs. Der er ingen magiske svar i maven, og hvis der er, er man alligevel ikke selv ophav til dem: "*Når vi søger at finde vores egen mest intime kerne, finder vi den Anden*"[17], som den danske filosof Henrik Jøker Bjerre har formuleret det. Den anden, de andre, vores historie, tradition og kultur er ikke bare ydre omgivelser, men med til at præge vores inderste tanker og følelser.

Overoptagetheden af at være sig selv og sætte sig selv i spil i lederrollen kan også føre til, at lederen holder fortvivlet fast i bestemte billeder af sig selv. Måske man forstår sig selv som den "*visionære ledertype*" og holder trodsigt fast i, at det nu engang er sådan, "man er". Men hvad nu, hvis det ikke er nye visioner, men stabilitet, organisationen har brug for? Den autentiske leder risikerer derved at mangle strategisk hensyn til opgaven og har en betydelig faldgrube i en *strategisk understyring* af sit personlige udtryk[18]. Det kan for eksempel tage udtryk i, at handle- og følelsesimpulser får uensureret frit løb.

Der er altså en fare for, at kravet om autentisk lederskab ledsages af den fortvivlelse, der fortvivlet vil være sig selv. Bestræbelsen på at være autentisk risikerer at blokere for den dybe afhængighed af organisationen – dens tradition, kultur og medarbejdere – som lederen er kastet ind i og forpligtet på. Lederen er *ikke* sat i en organisation for at realisere sig selv, men for at realisere en opgave. Hvorvidt lederen føler sig autentisk i realiseringen af denne opgave, er ikke det væsentlige.

Vi har nu set, at der er faldgruber forbundet med både det autentiske og det fleksible lederskab. Spørgsmålet er så, hvordan lederen kan navigere i dette spændingsfelt?

Tag ansvar for dig selv

For nyligt talte jeg med en leder, som befandt sig i en vanskelig situation med sine medarbejdere. I den forbindelse sagde hun til mig: *"Den kommende tid kræver, at jeg er opmærksom på og styrer mit omsorgs-gen."*

Hvorvidt den pågældende leder har et omsorgs-gen, skal jeg ikke gøre mig klog på, men det væsentlige er her, at hun forholdte sig til sig selv som et menneske med et omsorgs-gen og lagde vægt på, at hun i den kommende tid skal *styre* dette gen. Hvad kan vi nu uddrage af det?

Eksemplet illustrerer først og fremmest, at lederens mål ikke blot var at være sig selv. Hvis det var tilfældet, ville hendes opgave bestå i på autentisk vis at realisere sit såkaldte omsorgs-gen. Men lederen havde i stedet blik for, at den organisatoriske opgave kaldte på noget andet fra hende. Frem for at *være sig selv*, uden kunstighed og forstillelse, valgte lederen at *tage ansvar for sig selv*. I hendes situation betød det helt konkret at *styre* sit omsorgs-gen med henblik på at håndtere den situation, hun var stedt i.

Lederens udsagn viser også, at mennesker ikke er til på samme måde, som andre ting er til. Mennesket er ikke "en ting blandt ting". Mennesket er karakteriseret ved ikke kun at være til, men ved, at det forholder sig til, at det er til: *"Selvet er et Forhold, der forholder sig til sig selv"*, som Kierkegaards berømte definition lyder. Set i lyset af eksemplet fra før betyder det, at den pågældende leder ikke blot *er* sit omsorgs-gen, for hun kan netop *forholde* sig til sit omsorgs-gen. Derfor kan hun tage ansvar for det. I hendes situation betød det som bekendt at styre det.

Men er eksemplets morale så ikke netop, at man skal være konstant omstillingsparat og fleksibel? Så simpelt er det ikke. Når lederen skulle tage ansvar for sig selv, betød det ikke, at hun kunne skabe og omskabe sig selv som hvad som helst. For at tage ansvar for sig selv, må man *kende sig selv*, som det gamle græske imperativ lyder. Lederen var kun i stand til at tage ansvarlig vare på sig selv, fordi hun var bevidst om sig selv og sine præferencer i lederrollen. Hun kunne styre sit omsorgs-gen for en tid, ikke ved at se bort fra det, men ved at konfrontere det og tage vare på det. Overgøres det, ender hun i en overstyring af sig selv.

Et lignende eksempel så vi, da forhenværende statsminister Helle Thorning Smith talte til sine partimedlemmer efter, at hun trak sig som formand for Socialdemokratiet. Hun udtalte senere, at talen *"ikke handlede om mine følelser, men om at skabe mod i partiet"*. Helle Thorning var tydeligvis rørt, da hun takkede af til sine partifæller efter valget. Alligevel tog hun ansvar for sine følelser ved at decentere dem og i stedet centrere behovet for at skabe mod i partiet. Hun var ikke blot sine følelser, for hun kunne *forholde* sig til dem. Samtidigt kunne hun ikke dække det faktum til, at hun var følelsesmæssigt berørt over situationen. At tage ansvar for sig selv betyder ikke, at man er fuldt ud herre over sine egne reaktioner, så meget som det også indebærer at respektere disse. Man kan og skal ikke gøre sig selv til hvad som helst. I så fald er man i fare for personlig opløsning: en nedsmeltning af karakteren. Mennesket må, som den canadiske filosof Alasdair MacIntyre påpeger, *have ufleksible begrænsninger på dets tilpasningsevne*[19]. Det gælder også lederen.

Fordringen er tavs

Svaret på det personlige lederskabs udspændthed består hverken i at *finde* ind til og realisere sit autentiske selv eller i konstant at *skabe* og omskabe sig selv for at blive en anden. Fordringen i det personlige lederskab bør i stedet betragtes som at *tage ansvar for sig selv*.

Det er ikke nogen nem fordring. Man kan sige det sådan, at den er *tavs*. Den fordrer, at ledere tager ansvar for sig selv, men den fortæller ikke, hvordan de skal gøre det. Jeg har præsenteret nogle centrale faldgruber, og ledere må så vidt muligt undgå en både strategisk over- og understyring af sig selv. Men der er ingen handlingsmanualer og færdigstrikkede retningslinjer. Forvaltningen må bygge på den enkelte leders bedste tydning af den enkelte situation.

Derfor handler ledelse grundlæggende om at træne evnen til at tyde, vurdere og foretage gode skøn. *For at gøre det gode skal man have gjort det gode*, mente filosofen Aristoteles[20]. Ledelse forstås og tilgås bedst på samme vis. Det vil sige som en *praksis*, man lærer og kvalificerer gennem erfaring, træning og refleksion. Det gælder også, når man skal forholde sig til det personlige lederskabs fordring: du skal tage ansvar for dig selv.

Litteratur og noter

1. Sennett, R. (1999: 53). Det fleksible menneske eller Arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning. oversat af Ole Lindegård Henriksen. Højbjerg : Hovedland, 1999 (Ej Offset, Beder)
2. Psykologisk leksikon (2005). København: Hans Reitzels Forlag
3. Løvlie, L. (1992). Postmodernism and Subjectivity. In Steinar Kvale: Psychology and postmodernism. London: SAGE
4. Den humanistiske psykologi blev grundlagt af psykologerne Abraham Maslow og Carl Rogers i USA 1950'erne.
5. Brinkmann, S. (2005: 47): Selvrealiseringens etik, i Selvrealisering: kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur. Red. Svend Brinkmann & Cecilie Eriksen. Århus : Klim (Narayana Press)
6. Rogers, C.R. (1961: 108). On becoming a person : a therapist's view of psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin, 1961

7. Maslow i Jørgensen, C. R. (2005: 168). Selvrealiseringskultens klinisk psykologiske rødder, i Selvrealisering: kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur. Red. Svend Brinkmann & Cecilie Eriksen. Århus : Klim (Narayana Press)
8. Gergen, K.J. (1991: 139). Det mættede selv: Identitetsdilemmaer i nutiden. København: Psykologisk Forlag A/S.
9. Gergen, K. (1994: 205). Realities and relationships. Cambridge, MA: Harvard University Press.
10. Gergen, K.J. (2009: 61). Relational Being. Oxford University Press.
11. Kierkegaard, S. A. (1994). Sygdommen til Døden. (Udgivet første gang 1849). København: Nordisk Forlag A.S.
12. Kierkegaard, S. A. (1994: 109). Sygdommen til Døden. (Udgivet første gang 1849). København: Nordisk Forlag A.S.
13. Kierkegaard, S. A. (1994: 109). Sygdommen til Døden. (Udgivet første gang 1849). København: Nordisk Forlag A.S.
14. Elmholdt, C, Tanggard, L. (2011). Følelser i ledelse. 1. Udgave. Århus : Klim, 2011
15. Kierkegaard, S. A. (1994: 121). Sygdommen til Døden. (Udgivet første gang 1849). København: Nordisk Forlag A.S.
16. Kierkegaard, S. A. (1994: 124). Sygdommen til Døden. (Udgivet første gang 1849). København: Nordisk Forlag A.S.
17. Bjerre H.J. (2013: 181). Den fortvivlelse, fortvivlet ikke at ville være et køn: Kierkegaard med Lacan. I Kierkegaard gentaget. redaktør: Søren Mads Mau & Brian Benjamin Hansen (171-195). Aarhus: Philosophia.
18. Se note 15
19. MacIntyre, A. (1985: 317). After Virtue. (Andenudgave med efterskrift). London: Duckworth.
20. Kirkeby, O.F. (2007). Det nye lederskab. Udgave 1. udgave, 4. København: Børsen (Nørhaven Book).

OM JOACHIM MEIER



Joachim Meier er cand.psych. fra Aarhus Universitet samt cand.public. fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole. Hans fokus i det organisationspsykologiske felt er centreret omkring at forstå og håndtere de modsatrettede krav og udfordringer, som ledere og medarbejdere er udspondt imellem i det senmoderne arbejdsliv. Han er kritisk over for psykologiske mirakelkure og fastholder, at ledelse, ligesom tilværelsen i det hele taget, er en vedvarende kamp, hvor tvivl, angst og ansvar er menneskets uomgængelige følgesvende.

Joachim Meier er tilknyttet det erhvervspsykologiske konsulenthus Clavis, hvor han varetager organisationspsykologisk konsultation, undervisning og individuelle samtaleforløb.

Mail. Joachim@clavis.dk



[Modtag nyhedsbrev. >](#)

Hold dig opdateret med inspiration og nyeste viden om ledelse fra Ledelse i Dag.

[TILMELD DIG >](#)