

Ledelse i spændingen mellem værktøj og virkelighed

Martin Herbst, sognepræst, ledelsesrådgiver

Værktøj er tidens mantra

Da Lars Løkke Rasmussen i maj 2014 var ude i sit livs politiske stormvejr, grundet en række pinlige bilagssager, blev Venstres politiske ordfører, Inger Støjberg, ved med at bakke sin leder op i medierne. Det gjorde hun med følgende ordlyd, der blev gentaget i det uendelige, ikke blot af Støjberg, men af mange fra Løkke Rasmussens bagland: ”Lars Løkke Rasmussen er den bedste politiske håndværker på Christiansborg.”¹ Sådan blev hans legitimitet som Venstre og landets kommende leder begrundet. Det var åbenbart begrundelse nok. Identifikationen med lederen og håndværkeren er ikke kun kendetegnende for Venstres politiske selvforståelse. Den er tidstypisk.² Overalt forbindes ledelse med evnen til at vælge det rigtige værktøj. Ledelsespublikationer er blevet værktøjsmanualer med dertil hørende metoder og case-studyguides.³ Ofte handler akademiske afhandlinger mere om metode end indhold.⁴ Skolelærere og pædagoger betoner konstant, at deres ledelsesmæssige kompetence står og falder med, om de er blevet udstyret med de rigtige redskaber. Manien med at identificere ledelse med værktøj viser sig også, når anliggendet er kirkeligt eller religiøst.⁵ Bøger om spirituel udvikling er selvhjælpsmanualer, hvor man instrueres i at anvende de rigtige teknikker. Selv kærlighedslivet er kommet på værksted. Hvis noget går galt med sexlivet, børneopdragelsen eller samværet, tænker vi, at det må skyldes, at værktøjet til at pleje forholdet er defekt eller uddateret.

Ovenstående illustrerer, at ’værktøj’ er blevet kodeordet i snart sagt enhver ledelsesmæssig sammenhæng. Hvad enten det gælder organisationen, familien, kirken eller personlig udvikling opfattes ledelse og værktøj som to sider af samme sag. Jeg finder denne ’udvikling’ problematisk. Ikke fordi ’værktøj’ er irrelevant for ledelse. Men fordi ledelse ikke må forveksles med håndværk. Håndværk bør end ikke være ledelsens tyngdepunkt. For ledelse handler om at navigere i virkeligheden. Intet værktøj kan håndtere virkeligheden. Virkeligheden kan slet ikke håndteres. Gør man alligevel forsøget, forholder man sig ikke til virkeligheden. Implementeres dette som ledelsesstil, får det katastrofale konsekvenser.

Værktøjsmodellens fortrin og mangler

Identifikationen med ledelse og værktøj er ikke ny. Vi finder den ved fundamentet til moderne organisationsteori.⁶ I 1911 skrev Frederick Winslow Taylor sig ind i historien med værket *The Principles of Scientific Management*. Med en ukritisk tro på den videnskabelige metode ønskede han, at ”prove that the best management is a true science, resting upon clearly defined laws, rules, and principles, as a foundation.

¹ Information 24. Maj 2014. *Jyllands-Posten* 30.05. Se også <http://www.dr.dk/Nyheder/Politik/2014/05/30/214724.htm>

² Jævnfør min kronik ’Værktøj og virkelighed,’ Martin Herbst *Kristeligt Dagblad*, 29. august 2014.

³ Væksthus for ledelse <http://www.lederweb.dk> (downloaded 12.10.14).

⁴ <http://www.sulf.se/Universitetslararen/Arkiv/2014/Nummer-8-14/Metodlitteraturen-begransar-studenternas-sjalvstandighet/> (downloaded 12.10.14).

⁵ På invitationen til Global Leadership Seminars årlige konference, der afholdes af den amerikanske megakirke ”Willow Creek”, optræder ordet ’værktøj’ hele tre gange se <http://willowcreek.standout.t3hot.dk/index.php?id=473> (downloaded 12.10.14). Grundlæggeren af *Transcendental Meditation*, Maharishi Mahesh Yogi, yndede at beskrive TM som intet andet end en meditationsteknik, der gør udøverne lykkelige: <http://meditationasheville.blogspot.dk/2010/12/maharishi-and-beatles-what-really.html>. *Science* er i dag identisk med *Religious Technology Center*: <http://danish.rtc.org/home.html>. (downloaded 12.10.14). For en kritik af ’spirituel teknologi’ i moderne ledelse se Kirsten Marie Bovbjerg, *Følsomhedens etik, Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*, København, Gjern, Hovedland, 2001.

⁶ Max Weber var bevidst om den videnskabelige metodes slagside; Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, ed. A. H. Henderson and Talcott Parsons, Glencoe, Free Press, 1947 (1924).

And further to show that the fundamental principles of scientific management are applicable to all kinds of human activities, from our simplest individual acts to the work of our great corporations...[and] to convince the reader that whenever these principles are correctly applied, results must follow which are truly astounding.”⁷ Implementeringen af Taylors model førte til ’astounding’ resultater, ikke mindst i den amerikanske bilbranche, hvor den udgjorde det teoretiske fundament for ’Fordisme’.⁸ Men også i mange andre sammenhænge skulle Taylors teknologiske ledelsesopfattelse vise sig at være banebrydende. Han er forfaderen til en strøm af effektivitetsprogrammer,⁹ der har ført til *New Public Management*, der så småt er begyndt at banke på kirkens dør. Robert Kanigel opsummerer Taylormodellens success med følgende ordlyd: ”He helped instill in us the fierce, unholy obsession with time, order, productivity, and efficiency that marks our age.”¹⁰

Efterfølgende blev Taylor kritiseret for at erstatte mennesker med maskiner, ledelse med programmer og levende organismer med døde systemer.¹¹ Følgelig har ikke så få ledelsesmæssige paradigmer set dagens lys, siden Taylor lancerede sin model. Alligevel har den vist sig at være overordentlig overlevelsedygtig. Hvad illustrerer dette bedre end den nutidige ledelsesdiskurs? Nu kan intet overleve i det lange løb, hvis det ikke opfylder et reelt behov. Hvilke behov opfylder den værktøjsbaserede tilgang til ledelse? For det første fordrer den konkrete mål. Relevansen for ledelse er indlysende. For ledelse handler om at navigere mod et givent mål.¹² Kan en leder ikke aflæse territoriet, præcisere målet og bevæge sig i retning af det, har vedkommende spillet sin rolle som leder af hænde. For det andet hviler den værktøjsbaserede tilgang på indsamlingen af objektive data. Også dette giver god mening. Hvis organisationen eller virksomheden er prisgivet lederens subjektive og impulsive tilskyndelser, drænes medarbejderne for energi og motivation. Det fænomen var udbredt på Taylors tid. Men behovet for objektivitet er mindst lige så relevant i vor globale tidsalder. Ledelse af mennesker med vidt forskellige nationale, kulturelle og religiøse baggrunde fordrer objektiv distancering til personlige religiøse og moralske præferencer. Endelig indfrier værktøjsmodellen behovet for kontrol og forudsigelighed. Det siger næsten sig selv. Formålet med et hvilket som helst værktøj er at kontrollere det foreliggende materiale på en forudsigelig måde. Igen er relevansen for ledelse indiskutabel. Ledelse handler om at skabe orden og ordnede forhold. For at sammenfatte: Den værktøjsbaserede ledelse hviler på mål, objektivitet og kontrol. De hører alle med til god ledelse, ingen tvivl om det. Men dermed skal man ikke overse, at den virkelighed lederen navigerer i, sprænger rammerne for værktøjsmodellen. Der findes noget, der hverken kan måles eller vurderes. Ikke fordi det er værdiløst, men fordi det er uvurderligt. Også for ledelse. Derfor er ingen leder, der udelukkende var motiveret af penge og status, gået over historien. Nelson Mandela vil næppe blive husket som Sydafrikas bedste politiske håndværker! For det andet er det subjektive engagement alfa og omega i god ledelse, om den udfoldes på direktionsgangen, skolen, institutionen eller fodboldbanen. Endelig indtræffer de mest kreative øjeblikke, når vi glemmer alt om orden, hierarki og kontrol og hengiver os til hinandens nærvær. I dette nærvær fødes tanker, der ændrer verdens gang. Mål, objektivitet og kontrol er godt, men bedre endnu er det uvurderlige, lidenskabelige og uforudsigelige.

⁷ Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York, 1914, p. 7.

⁸ W. Richard Scott, *Organizations, Rational, Natural, and Open Systems* 4. udg., Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1998, p. 40.

⁹ Robert E. Cole, ’Different Quality Paradigms and their Implications for Organizational Learning,’ in *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, 66-83, ed. Masahiko Aoki and Ronald S. Dore, Oxford, Clarendon Press, 1994.

¹⁰ Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, New York, Viking, 1997, p. 7.

¹¹ Warren G. Bennis, ’Leadership Theory and Administrative Behavior,’ *Administrative Science Quarterly* 4, p. 263, 1959. Douglas M. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960. Warren Bennis, *En leder skabes*, København, Børsens Forlag, 1989.

¹² James MacGregor Burns, *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978, p. 19.

Historiske forbehold over for værktøjsmodellen

Fordi værktøjsmodellen giver et stivnet billede af virkeligheden, er den potentiel ødelæggende. Den erkendelse finder vi ved civilisations rødder. Her afspejles den i myte, religion, filosofi og teologi. På myteplan sker det i kraft af fortællingerne om Kain og Prometheus. Ifølge overleveringen er Kain håndværkernes forfader. Hans navn røber forbindelsen. På hebraisk betyder *kain* 'spyd' og er afledt af verbet *kin* 'at smede'.¹³ I den græske mytologi kædes Prometheus sammen med alle hånd redskaber. Som bekendt stjal han ilden fra guderne.¹⁴ Den blev efterfølgende brugt til at skabe de forskellige håndværk *technai*.¹⁵ I sit drama om Prometheus pointerer Aischylos hans rolle således: "Al kunst og kunnen [*technai*] stammer fra Prometheus' hånd!"¹⁶

Nu er det ikke mit anliggende, at så tvivl om Kain og Prometheus' berettigelse. Værktøj er uløseligt forbundet til skabelsen af den menneskelige civilisation og dens fremskridt. Men det er bemærkelsesværdigt, at begge figurers opførsel får skæbnsvangre udfald. Kain blev alle morderes forfader. Prometheus' tyveri bevirkede, at Pandora åbnede sin krukke, så alskens ulykker fløj ud i verden.¹⁷ På det religiøse eller teologiske plan bliver forbeholdet over for værktøj understreget i Dekalogens første bud: "Du må ikke lave dig noget gudebillede i form af noget som helst oppe i himlen eller nede på jorden eller i vandet under jorden."¹⁸ Der er ganske enkelt noget, der modsiger sig kontrol, instrumentalisering og genstandsliggørelse. Samme erkendelse afspejles i det buddhistiske udsagn: "Hvis du møder Buddha på vejen, så slå ham ihjel!" (En Buddha, man kan tage og føle på, er ingen Buddha.) Eller i muslimers forbud mod afbildninger af profeten.¹⁹ I filosofien finder vi samme pointe. I sit berømte *Syvende Brev* understreger Platon, at sandheden hverken kan fanges i ord eller på skrift: "Hence no intelligent man will ever be so bold as to put into language those things which his reason has contemplated, especially not into a form that is unalterable – which must be the case with what is expressed in written symbols."²⁰ Både teologi og filosofi er fælles om at modsætte sig genstandsliggørelsen af det vigtigste i livet. Hannah Arendt siger det godt: "*The invisibility of truth in the Hebrew religion is as axiomatic as its ineffability in Greek philosophy.*"²¹

Forbeholdet mod at identificere værktøj med virkelighed løber som en rød tråd gennem den vestlige tradition. Det er blevet pointeret af historiens største tænkere, hvoraf her skal nævnes nogle repræsentative skikkelser: Platon, Aristoteles, Aquinas, Luther, Kierkegaard, Nietzsche, Heidegger, Arendt, Gadamer, Habermas og Levinas. Jeg vil illustrere en pointe, de er fælles om, med et berømt citat af Kierkegaard:

¹³ Gesenius, *Hebrew and Chaldee Lexicon to the Old Testament Scriptures*, trans. Samuel Prideaux Tregelles, Grand Rapids, Baker Books, 1979.

Men se Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, ed. A. H. Henderson and Talcott Parsons, Glencoe, Free Press, 1947 (1924).

¹⁴ Hesiod, 'Theogonien' i *Theogonien, Værker og Dage, Skjoldet* ved Lene Andersen, København, Gyldendal, 1973, v. 535-569.

¹⁵ Martha Nussbaum, *The Fragility of Goodness*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001. p. 94-95. Ridley Scotts *Prometheus*, Twentieth Century Fox, 2012 illustrerer, hvor galt det går, når teknikken styrer. Det er temaet for ikke så få holywood-prouktioner: *Star-Wars*, *Avatar* etc.

¹⁶ Aischylos, *Prometheus* ved Alex Garff og Leo Hjortsø, København, Gyldendal, 1975, v. 506:

<http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Aesch.+PB+506&fromdoc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0009>

(Downloaded 10.11.14)

¹⁷ 'Theogonien' v. 570-74 og 'Værker og Dage' v. 90-104 i Hesiod, *Theogonien, Værker og Dage, Skjoldet*, ved Lene Andersen, København, Gyldendal, 1973.

¹⁸ 2 Mosebog 20,4

¹⁹ For det mangelfulde i kun at bedømme et fællesskab på basis af synlige kriterier og handlinger se Martin Herbst, *Sunde og syge fællesskaber*, Frederiksberg, Alfa, 2013.

²⁰ 'The Seventh Letter', 343a i Plato, *The Collected Dialogues*, Edith Hamilton and Huntington Cairns (eds.), Princeton, Princeton University Press, 1989, p. 1590.

²¹ Hannah Arendt, *The Life of the Mind*, New York, Harcourt, Inc. 1978, p. 119.

”Nei, det at være i en Vildfarelse, er, ganske usocratisk, det som Menneskene mindst frygte. Man kan see forbausende Exempler derpaa, som efter en uhyre Maalestok oplyse dette. En Tænkter opfører en uhyre Bygning, et System, et hele Tilværelsen og Verdenshistorien o. s. v. omfattende System – og betragter man hans personlige Liv, saa opdager man til sin Forbauselse dette Forfærdelige og Latterlige, at han selv ikke personligen beboer dette uhyre, høithvælvende Pallads, men en Ladebygning ved Siden af, eller et Hundehuus, eller i det Høieste Portnerleiligheden.”²² Man kan ikke være til stede i virkeligheden, hvis man reducerer den til et system.²³ Så har man i realiteten forvist sig selv til ’hundehuset’ eller ’portnerleiligheden’.

Aristoteles’ *technē* og *praxis*

Af alle tænkere har Aristoteles angiveligt formuleret den skarpeste analyse af forholdet mellem værktøj og virkelighed. Det gør han med begrebsparret *technē* og *praxis*, som jeg efterfølgende tager afsæt i. Indledningsvis skal det understreges, at Aristoteles er kompleks. I en sådan grad at betegnelsen ’aristotelisme’ ikke hører hjemme i akademiske sammenhænge. Aristoteles’ tænkning er ikke monolitisk. Den er multifacetteret, hvorfor denne fremstilling savner enhver ambition om at være udtømmende. Med disse forbehold in mente, vil vi nu se nærmere på Aristoteles’ sondring mellem *technē* og *praxis*.²⁴ Hvordan forstår han disse ord? Hvad angår førstnævnte, kan man uden problemer drage paralleller til det nutidige betydningsindhold i ord som teknik, metode, værktøj, redskab og håndværk. Så let går det ikke med *praxis*. Den aristoteliske *praxis* svarer ikke til vore dages praktik, der faktisk kan sidestilles med *technē*! For betragtes man i dag som praktisk anlagt, indebærer det en sans for håndværk med dertil hørende redskaber. Ifølge Aristoteles hører *praxis* ikke til i værktøjets domæne. *Praxis* er erfaringen af, at redskabet, værktøjet, midlet og metoden har opfyldt sit respektive formål. Hvor *technē* fordrer, at handlingen bærer frugt i et særskilt resultat, er sidstnævnte indeholdt i *praxis*: ”For while making has an end other than itself, action [*praxis*] cannot; for good action itself is its end.”²⁵ *Praxis* er sit eget mål.

Man kan anskueliggøre forholdet mellem *technē* og *praxis* med en fodboldkamp. Her svarer reglerne, banen, tøjet, støvlerne, fodbolden, gagen, strategien og spillernes færdigheder til *technē*. *Praxis*, derimod, er selve kampen, hvor man spiller for at spille og oplever en nydelse og fylde i det. *Technē* tjener altså et højere formål. Det gør *praxis* ikke. I *praxis* gør man det, man gør for at gøre det. På denne måde er man fuldt til stede ’i handlingen’, på græsk *en ergon*, og først da udfolder man *energeia* ’at være energisk’ i aristotelisk forstand.²⁶ Der er ligeledes ingen distance mellem en selv og formålet med det, man gør. Man er ’i formålet’ *en telos*, og først i denne *entelecheia*²⁷ er man ’intellektuel’ retteligen forstået: Man gør det man gør for at gøre det. Det bærer lønnen i sig selv. I denne handling erfarer man en fylde, som kun den forstår, der selv lever i *praxis*.²⁸ Aristoteles satte *technē* højt, men han satte *praxis* højere. Det er i *praxis*, den virkelige politiker, lærer, præst, poet og leder udfolder sig.

²² Søren Kierkegaard, ’Sygdommen til Døden’, *SKS II*, Søren Kierkegaardselskabet, København, 2006, s. 158-159.

²³ For denne problematik aktualitet; Andreas Baumann, ’Ledelsesguruer: Resultatmål griver stress og dårlig ledelse’ *Mandagmorgen* 13.10.14.

²⁴ Opfattelsen af *technē* og *praxis* hører til de mest omdiskuterede emner i aristotelesforskningen, hvad der yderligere illustrer meningsløsheden i at bruge udtryk som ’aristotelisme’. For nærværende sondring mellem *technē* og *praxis* er jeg inspireret af Joseph Dunne, *Back to the Rough Ground, Practical Judgment and the Lure of Technique*, Notre dame, University of Notre Dame Press, 1993. I aristotelesforskningen modstiller man sædvanligvis *poiēsis* og *praxis*. Ligheden mellem *technē* og *poiēsis* undertreges i *Den Nikomacheiske Etik* bog VI, kap. 4, 1140a 1-20.

²⁵ Aristotle, ’Nicomachean Ethics’ 6.5.1140b6-7 i Jonathan Barnes ed., *The Complete Works of Aristotle*, vol. 2, Princeton, Princeton University Press, 1984. Og se 10.1.1101a1-6.

²⁶ Hannah Arendt, *The Human Condition*, Chicago, The University of Chicago Press, 1958, s. 206.

²⁷ Aristotle, ’Metaphysics’ 9.6.1048b18-34 i Jonathan Barnes ed., *The Complete Works of Aristotle*, vol. 2, Princeton, Princeton University Press, 1984.

²⁸ Aristotle, ’Nicomachean Ethics’ 1144a34 i Jonathan Barnes ed., *The Complete Works of Aristotle*, vol. 2, Princeton, Princeton University Press, 1984.

Sondringen mellem *technē* og *praxis* kan sammenfattes på følgende måde, jævnfør nedenstående skema: Hvor *technē* er midlet, er *praxis* målet. Hvor *technē* beskriver processen fra årsag til virkning, indebærer *praxis* et sammenfald mellem årsag og virkning. Hvor *technē* handler om tilegnelsen af objektiv viden²⁹ og formel uddannelse, drejer *praxis* sig om subjektive, kontekstbestemte erfaringer. Netop fordi *praxis* indebærer et sammenfald mellem den agerende og handlingen, kan den ikke vurderes på afstand, underkastes videnskabelig analyse eller udkrystalliseres i en metodelære. Da dens domæne er levende personer med subjektive historier, fordrer den et forhold til uforudsigelighed og ”usikkerhed”³⁰ i langt højere grad end *technē*, der, sit ’praktiske’ ry til trods, har ikke så lidt tilfælles med et ”teoretisk ideal.”³¹

<i>Technē</i>	<i>Praxis</i>
Middel	Mål
Årsag til virkning	Årsag i virkning
Viden	Erfaring
Objektiv	Subjektiv
Systemet	Mennesket
Evaluerbar	Ikke-evaluerbar
Universel (Historieløs)	Kontekstbestemt (Historiemættet)
Forudsigelig	Uforudsigelig
Det planlagte forløb	Det virkelige forløb

Ledelsesmæssige konsekvenser

Med disse betragtninger som afsæt vil jeg konkretisere nogle ledelsesmæssige konsekvenser af sondringen mellem *technē* og *praxis* med fokus på viden og værdier.

Viden

Technēs domæne er den formelle, resultatorienterede viden. Den kan tilegnes og bedømmes efter objektive, universelle kriterier og kommer til sin ret i undervisningslokalet såvel som i det virkelige liv. Også *praxis* indebærer viden. Men i modsætning til sin begrebspartner kan den ikke formaliseres eller systematiseres. Den er indlejret i subjektive erfaringer. Det ville derfor være mere korrekt at betegne denne viden som livsvisdom eller praktisk visdom, hvad Aristoteles da også gør med udtrykket *phronesis*.³² Denne visdom kan ikke bare læres. Den er resultatet af års interaktion med kunder, patienter, kolleger og konkurrenter igennem skiftende tider og i et utal af situationer. I *Meaning and the Moral Sciences* beskriver Hilary Putnam forskellen på de to typer af viden på denne måde: ”[I]t is a feature of ’scientific’ knowledge [*technē*] (at least if we take *physics* as the paradigm) that we use measuring instruments that we understand. Our theory applies to our measuring instruments, and to their interactions with what they are used to measure, not just to the objects we measure. It is a feature of *practical* knowledge that we often have to use *ourselves* (or other people) as the measuring instruments – and we do not have and explicit theory of *these* interactions.”³³

²⁹ For *technēs* betydning for den videnskabelige metodes fødsel se Leonid Zhmud, *The Origin of the History of Science in Classical Antiquity*, transl. Alexander Chernoglazov, Berlin, Walter de Gruyter, 2006, p. 45-81.

³⁰ Jf. Aristoteles’ berømte ’metodologiske’ forord til *Den Nikomacheiske Etik* 1.3.15.

³¹ Joseph Dunne, *Back to the Rough Ground, Practical Judgment and the Lure of Technique*, Notre dame, University of Notre Dame Press, 1993, p. 237.

³² Aristotle, ‘Nicomachean Ethics’ 1140b1-4 i Jonathan Barnes ed., *The Complete Works of Aristotle*, vol. 2, Princeton, Princeton University Press, 1984.

³³ Hilary Putnam, *Meaning and the Moral Sciences*, London, Routledge & Kegan Paul, 1978, p. 72. Se også John Henry Newman, *The Idea of a University*, Dublin, Ashfield Press, 2009, p. 112. (1889). Aquinas foretager en lignende sondring med begrebsparret *ratio* og *intellectus intuitus*: Thomas Aquinas, *Quaestiones disputatae de veritate*, 15, 1; <http://www.corpusthomicum.org/qdv15.html#55108>. Og se *Summa Theologica*. 2.2.47.2. ad 3. For en nutidig analyse

Der findes altså to former for viden. Den ene vedrører *technē*, den anden *praxis*.³⁴ Den første kan kommunikeres direkte i modsætning til den sidste. Teologien insisterer på, at den viden, der er opnået gennem *praxis* dvs. gennem personlig interaktion og subjektive erfaringer er kendetegnende for god ledelse. De religiøse udtryk for den type viden er 'åbenbaring', 'udvælgelse', 'frelse', 'kaldelse' og 'kristustro'. Med Jesu sædvanlige tendens til at sige sandheden uden omsvøb afspejles vigtigheden af denne form for viden i følgende udsagn fra Bjergprædiken: "Giv ikke hunde det hellige, og kast ikke jeres perler for svin, for at de ikke skal trampe dem ned med deres ben og så vende sig om og sønderrive jer."³⁵ Visse typer af viden kan man bare ikke servere på et fad. Ikke fordi de partout skal holdes hemmelige eller være tilgængelige for en lukket kreds, men fordi forståelsen af dem indebærer en række subjektive erfaringer, man er blevet skænket som gave.

Kirken har altid insisteret på, at dens ledere kvalificeres i kraft af subjektive erfaringer inden for eksempelvis tro, håb og kærlighed. Uden disse erfaringer mister den kristne leder ganske enkelt sin berettigelse. Det kan forekomme barsk, når man tager nutiden i betragtning. Folkekirkens øverste leder er folkevalgt politiker og kan meget vel tænkes at være lidet bevandret i det kirkelige landskab og troens verden. Følgelig kan man ikke kræve, at en kirkeminister skal være teolog eller kirkevant, ligeså lidt som en skatteminister skal have personlige erfaringer med erhvervslivet.³⁶ Men man kan kræve, at de er lydhøre over for dem, der står i den *praxis*, de ikke selv har erfaret. Det blev Manu Sareen kritiseret for ikke at være i forbindelse med gennemførelsen af homoseksuelle vielser i folkekirken. Det samme kan siges om regeringens implementering af den nye skolereform. Hvad enten man synes projekterne er berettiget eller ej, afspejler begge, at *technē* vinder frem på bekostning af *praxis*. Det fænomen er karakteristisk for hele det politiske spektrum.

Værdier

Begrebsparret *technē* og *praxis* kan også være afklarende for opfattelse af værdier og deres implementering i ledelsesmæssigt regi. På *technēs* side kan man tale om 'instrumentelle' værdier.³⁷ Som betegnelsen signalerer, skal en instrumentel værdi bruges til noget. Den har to kendetegn: *Den tjener et højere formål og er adskilt fra sit formål*: Man gør sit arbejde ordentligt for at beholde det. Man behandler kunden med respekt, fordi det er godt for forretningen. Man påtager sig ekstra ansvar for at styrke sine karrieremuligheder. Man udviser tillid, fordi det er motiverende for medarbejderne. Man tager hensyn til miljøet, fordi det er gavnligt for virksomhedens renommé og omsætning. Således indebærer instrumentelle værdier adskillelse mellem værdien og dens formål, mål og resultat. Værdien har med andre ord ikke nok i sig selv. Den skal bruges til noget større. Det ligger i øvrigt i sagens natur, at det man bruger er underordnet et større formål. Sådan forholder det sig ikke med værdierne i *praxis*. I modsætning til de instrumentelle værdier, er de ikke-instrumentelle. De er, hvis jeg må tillade mig benytte et ord, der afspejler dets græske grundbetydning, 'intelligente'.³⁸ *For de tjener ikke noget højere formål, og der er ingen splittelse mellem værdien og dens formål*.³⁹ Årsag og virkning udgør en enhed: Man underviser *for* at undervise. Man prædiker *for* at prædike. Man digter *for* at digte. Man synger *for* at synge. Man gør tingene godt *for* at gøre dem godt.

af denne sontring se Hans-Georg Gadamer, 'Aristoteles' hermeneutiske aktualitet' i *Sandhed og Metode*, overs. Arne Jørgensen, Århus, Systime A/S, 2004, s. 297-308.

³⁴ Aristotle, 'Nicomachean Ethics' 1140a2-5; 1140b1-4.

³⁵ Matthæusevangeliet 7,6.

³⁶ Steen Hildebrandt, 'Den gode ministers uddannelse' *Mandagmorgen* 18.09.14; <https://www.mm.dk/blog/gode-ministers-uddannelse> (downloaded 20.09.14). Her ville Aristoteles være helt uenig! Jf. *N.E.* 1.3.

³⁷ I det følgende undlader jeg at benytte begrebsparret 'instrumentelle' og 'terminale' værdier, trods dets indlejring i den akademiske værdi-diskurs jf. Milton Rokeach, *The nature of human values*, Free Press, 1973. Undladelsen skyldes diskursens indespæring i en 'teknisk' rationalitet, så selv 'terminale værdier' bliver instrumentaliseret, jævnfør p. 12,28 et passim i Rokeach.

³⁸ Det græske *entelecheia* (latin, *intellectus*) er sammensat af *en* 'i' og *telos* 'mål'.

³⁹ Min kronik 'Hvorfor bliver man egentlig religiøs?' *Kristeligt Dagblad*, 13. januar 2014 berører denne tematik i en anden kontekst.

Man opfører sig ordentligt *for* at opføre sig ordentligt. Man er kærlig, omsorgsfuld, tillidsfuld og retfærdig *for* at være kærlig, omsorgsfuld, tillidsfuld og retfærdig. I skarpeste kontrast til *technēs* værdier, kan, skal og må værdierne i *praxis* ikke bruges til noget. Ud fra en streng, videnskabelig tankegang er de uduelige, ”ubrugelige”⁴⁰ og ubegribelige! Og dog er deres relevans ikke til at komme uden om. Skal vi bruge kærlighed? Skal vi bruge tillid? Fører det ikke til et misbrug? Skal misbrug blåstemmes i ledelsesdiskursen? Er det ikke det, der sker for øjnene af os?

De ’intelligente’ værdier prioriteres i klassisk filosofi og teologi.⁴¹ Når jeg siger ’klassisk’ filosofi, skyldes det, at den moderne filosofi i vid udstrækning er gået over på *technēs* side. Eller med den franske filosof Pierre Hadots ord: ”Ancient philosophy proposed to mankind an art of living. By contrast, modern philosophy appears above all as the construction of a technical jargon reserved for specialists.”⁴² Vægtlægningen på intelligente værdier pointeres af både Platon og Aristoteles.⁴³ Intet kunne ligge Platon fjernere, ja i grunden være mere filosofisk ukorrekt, end at bruge en værdi, på græsk *aretē*, som eksempelvis retfærdighed, klogskab, mådehold og mod (de fire kardinaldyder) til økonomisk berigelse eller politisk karriere. Ifølge Platon skal man være retfærdig, modig, klog og mådeholden komme, hvad der kommer vil. Netop heri viser det sig, om man nu også er retfærdig, modig, klog og mådeholden.

De ’intelligente’ værdier bliver accentueret i teologien. Tænk i den forbindelse på Jesu liv. Her har vi en mand, der er mere kærlig,⁴⁴ tillidsfuld, retfærdig, modig og klog end nogen anden. Og hvad er resultatet af hans virke? Intet! Absolut intet. Ingen disciple, ingen børn, ingen besiddelser, ingen penge, ingen popularitet. Intet der kan måles, vejes, vurderes, systematiseres, konkretiseres og formaliseres. Hvad er pointen? Hvis ikke, at selve formålet med kærlighed, tillid, retfærdighed, mod og klogskab *er* kærlighed, tillid, retfærdighed, mod og klogskab? Hvor fjernt fra vores tankegang! Hvor ubegribeligt i vore ører! Og dog, hvor sandt, smukt og godt. At eftertiden har husket Jesus som verdenshistoriens største leder burde give stof til eftertanke. Pointen synes indlysende: Den ypperligste ledelse kan umuligt udfolde sig, når vi opfatter tillid, omsorg og kærlighed, som noget vi skal bruge til at skabe et konkret resultat. Men netop denne opfattelse har besat den nutidige værdidebat som en ond ånd. Alle værdier er blevet spændt ud på markedsøkonomiens og virksomhedslogikkens prokrustesseng. De er blevet døbt i *technēs* navn. Ligesom Kain dræbte Abel, har håndværkeren igen slået til. En mestertyv som Prometheus har været på spil. Tyveriet er udført så genialt, at ingen har bemærket det. Det sidste er ikke helt rigtigt. Fra teologiens side beklager man instrumentaliseringen af værdierne.⁴⁵ Men fordi teologien i vid udstrækning har accepteret ideen om, at værdier kun er instrumentelle, vægrer man sig ved at gå ind i værdidebatten. Den vægring bør man undgå. Ikke mindst ved at minde nutiden om, at der findes noget i hjertet af den menneskelige eksistens, der er så værdifuldt, at det er uvurderligt og derfor ikke kan underkastes evaluering i ordets sædvanlige forstand. For mere end 140 år siden udtrykte teologen John Henry Newman det med denne passage, hvis længde ikke skal forhindre den i at blive gengivet:

⁴⁰ Aristotle, ‘Nicomachean Ethics’ VI 1141b6-7 i Jonathan Barnes ed., *The Complete Works of Aristotle*, vol. 2, Princeton, Princeton University Press, 1984.

⁴¹ Dette aspekt overses også i Ole Thyssen, *Værdiledelse: Om organisationer og etik*, København, Gyldendal, 2005.

⁴² Pierre Hadot, *Philosophy as a way of life. Spiritual Exercises from Socrates to Foucault*, trans. Michael Chase, Oxford, Blackwell Publishers, 1995, p. 272.

⁴³ Aristoteles pointerer, at man ikke skal bruge mod til økonomisk berigelse; ‘Politics’, *The Complete Works of Aristotle*, vol. 2, Jonathan Barnes ed., Princeton, Princeton University Press, 1984, 1258a10-14,

⁴⁴ Der kan med rette sættes spørgsmålstegn ved, om kærlighed er en ’værdi’ eller snarere kilden til værdier. Det sidste indikeres af Platon i *Symposium* og understreges af Augustin, *On the Morals of the Catholic Church against the Manichees* i Philip Schaff ed. *Nicene and Post-Nicene Fathers of the Christian Church*, T & T Clark, Edinburgh, W.M. B. Eerdmans Publishing Company, 1996, 15.25, p. 72. Samt af Thomas Aquinas, *Summa Theologica* II,II.23.8 ad 3 i St. Thomas Aquinas, *Summa Theologica*, transl. Fathers of the English Dominican Province, New York, Benziger Bros., 1948. Jeg lader diskussionen ligge for nærværende, men tilslutter mig den klassiske kristne position eksemplificeret af Augustin og Aquinas.

⁴⁵ Her bidrager biskopperne Kjeld Holm og Peter Skov Jacobsen mærkbart til debatten.

“What it is to be virtuous [det latinske ord for værdi er *virtus*, deraf det engelske *virtue*], how we are to gain the just idea and standard of virtue, how we are to approximate in practice to our own standard, what is right and wrong in a particular case, for the answers in fullness and accuracy to these and similar questions, the philosopher [Aristoteles] refers us to no code of laws, to no moral treatise, because no science of life, applicable to the case of the individual, has been or can be written...An ethical system may supply laws, general rules, guiding principles, a number of examples, suggestions, landmarks, limitations, cautions, distinctions, solutions of critical or anxious difficulties; but who is to apply them to a particular case? Whither can we go, except to the living intellect, our own, or another's? What is written is too vague, too negative for our need. It bids us avoid extremes; but it cannot ascertain for us, according to our personal need, the golden mean. The authoritative oracle, which is to decide our path, is something more searching and manifold than such jejune generalizations as treatises can give, which are most distinct and clear when we least need them. It is seated in the mind of the individual, who is thus his own law, his own teacher, and his own judge in those special cases of duty which are personal to him. It comes of an acquired habit, though it has its first origin in nature itself, and it is formed and matured by practice and experience...it is a capacity sufficient for the occasion, deciding what ought to be done here and now, by this given person, under these given circumstances.”⁴⁶

Ledelsens syndefald

Ledelse udfoldes i spændingen mellem værktøj og den virkelighed, man befinder sig i. Derfor er det berettiget at betone værdien af ledelsesredskaber. De må blot ikke overbetones. For ledelsens tyngdepunkt er ikke *technē*, men *praxis*. Det har vi glemt. Den glemsel koster os dyrt, særligt på det menneskelige plan. Man kan derfor tale om et ledelsesmæssigt syndefald. Det består i, at vi har husket *technē* og glemt *praxis*.⁴⁷ Analogien med syndefaldet og værktøjsmodellen er velvalgt. For ligesom træet til kundskab i paradiset have var, ”godt at spise af og tiltrækkende at se på, og...godt at få indsigt af,”⁴⁸ er værktøjsmodellen fristende. Den er lige til at spise. Og den giver kundskab, videnskabelig kundskab.⁴⁹ Men ligesom ærlighed uden kærlighed er frastødende, er kundskab uden visdom, praktisk visdom, dødelig. Den nutidige ledelse er blevet ramt af den dødelige kundskabs slangebids. Hvad gør vi nu? Gemmer os som Adam og Eva samtidig med, at vi giver skylden på udefrakommende faktorer (det var slangens skyld!)? Spejder vi efter frelsen i endnu en revolutionerende ledelsesmodel, der i virkeligheden bare får os til at køre i ring? Hvad med at stoppe op og tænke det hele igennem? Vi har ikke brug for ledere, der har så travlt med at bevæge sig frem, at de ikke ser sig tilbage. Ej heller for ledere, der er fanget af fortiden. Vi har brug for ledere, der betragter nutiden i lyset af fortiden. Her repræsenterer filosofien og teologien en skattekasse af erfaringsbårne indsigter. Jeg slutter med T. S. Eliot:

”Where is the Life we have lost in living?
Where is the wisdom we have lost in knowledge?
Where is the knowledge we have lost in information?”⁵⁰

⁴⁶ John Henry Newman, *An Essay in Aid of a Grammar of Assent*, edited by I. T. Ker, Oxford, Clarendon Press, 1985, p. 228 (1870). Se også John Henry Newman, *The Idea of a University*, Dublin, Ashfield Press, 2009, p. 112. (1889).

⁴⁷ En lignende problematik behandles i Martin Herbst ’Blikket, en verden til forskjell’ *STREK* no. 2 2013, s. 46-51.

⁴⁸ 1 Mosebog 3,6.

⁴⁹ For analogien med kundskabens frugt og videnskab se André LaCocque ‘Cracks in the Wall’ in André LaCocque André LaCocque and Paul Ricoeur, *Thinking Biblically, Exegetical and Hermeneutical Studies*, The University of Chicago Press, Chicago, 1998, p. 18. Se også Martin Herbst, *Sunde og syge fællesskaber*, Frederiksberg, Alfa, 2013, s. 158-160.

⁵⁰ Thomas Stearns Eliot, *The Rock*, London, Faber & Faber, 1934, p. 7.

Litteraturliste

- Aischylos, *Prometheus* ved Alex Garff og Leo Hjortsø, København, Gyldendal, 1975.
- Masahiko Aoki and Ronald S. Dore eds., *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford, Clarendon Press, 1994.
- Hannah Arendt, *The Human Condition*, Chicago, The University of Chicago Press, 1958.
- Hannah Arendt, *The Life of the Mind*, New York, Harcourt, Inc. 1978.
- Aristotle, *The Complete Works of Aristotle*, 2 vols. Jonathan Barnes ed., Princeton, Princeton University Press, 1984.
- Aristoteles, *Den Nikomacheiske Etik*, Frederiksberg, Det lille forlag, 1995.
- St. Thomas Aquinas, *Summa Theologica*, transl. Fathers of the English Dominican Province, New York, Benziger Bros., 1948.
- Augustine, 'On the Morals of the Catholic Church against the Manichees' i Philip Schaff ed. *Nicene and Post-Nicene Fathers of the Christian Church*, T & T Clark, Edinburgh, WM. B. Eerdmans Publishing Company, 1996.
- Warren G. Bennis, 'Leadership Theory and Administrative Behavior,' *Administrative Science Quarterly* 4, 1959.
- Warren Bennis, *En leder skabes*, København, Børsens Forlag, 1989.
- Bibelen*, København, Det Danske Bibelselskab, 1998.
- Kirsten Marie Bovbjerg, *Følsomhedens etik, Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*, København, Gjern, Hovedland, 2001.
- James MacGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.
- Gesenius, *Hebrew and Chaldee Lexicon to the Old Testament Scriptures*, trans. Samuel Prideaux Tregelles, Grand Rapids, Baker Books, 1979.
- Joseph Dunne, *Back to the Rough Ground, Practical Judgment and the Lure of Technique*, Notre dame, University of Notre Dame Press, 1993.
- Thomas Stearns Eliot, *The Rock*, London, Faber & Faber, 1934.
- Hans-Georg Gadamer, *Sandhed og Metode*, overs. Arne Jørgensen, Århus, Systime A/S, 2004.
- Pierre Hadot, *Philosophy as a way of life. Spiritual Exercises from Socrates to Foucault*, trans. Michael Chase, Oxford, Blackwell Publishers, 1995.
- Martin Herbst, *Sunde og syge fællesskaber*, Frederiksberg, Alfa, 2013.
- Martin Herbst 'Blikket, en verden til forskjell' *STREK* no. 2 2013.
- Martin Herbst, 'Hvorfor bliver man egentlig religiøs?' *Kristeligt Dagblad*, 13.01.2014.
- Martin Herbst, 'Værktøj og virkelighed,' *Kristeligt Dagblad*, 29.08.2014.
- Hesiod, *Theogonien, Værker og Dage, Skjoldet* ved Lene Andersen, København, Gyldendal, 1973.
- Steen Hildebrandt, 'Den gode ministers uddannelse' *Mandagmorgen*, 18.09.2014.
- Information*.
- Jyllands-Posten*.
- Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, New York, Viking, 1997.
- Søren Kierkegaard, *SKS 11*, Søren Kierkegaardselskabet, København, 2006.
- Douglas M. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.
- John Henry Newman, *An Essay in Aid of a Grammar of Assent*, new Oxford edition, edited by I. T. Ker, Oxford, Clarendon Press, 1985 (1870).

John Henry Newman, *The Idea of a University*, Dublin, Ashfield Press, 2009 (1889).
Martha Nussbaum, *The Fragility of Goodness*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
Plato, *The Collected Dialogues*, Edith Hamilton and Huntington Cairns (eds.), Princeton, Princeton University Press, 1989.
Hilary Putnam, *Meaning and the Moral Sciences*, London, Routledge and Kegan Paul, 1978.
Milton Rokeach, *The nature of human values*, Free Press, 1973.
William Richard Scott, *Organizations, Rational, Natural, and Open Systems* 4. udg., Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1998.
Ridley Scott, *Prometheus*, Twentieth Century Fox, 2012.
Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York, 1914.
Ole Thyssen, *Værdiledelse: Om organisationer og etik*, København, Gyldendal, 2005.
Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, ed. A. H. Henderson and Talcott Parsons, Glencoe, Free Press, 1947 (1924).
Leonid Zhmud, *The Origin of the History of Science in Classical Antiquity*, transl. Alexander Chernoglazov, Berlin, Walter de Gruyter, 2006.

Internetreferencer

<http://www.corpusthomicum.org/iopera.html>

<http://danish.rtc.org/home.html>.

<http://www.dr.dk/Nyheder/Politik/2014/05/30/214724.htm>

<http://www.lederweb.dk/http://www.lederweb.dk/>

<http://meditationasheville.blogspot.dk/2010/12/maharishi-and-beatles-what-really.html>.

<http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Aesch.+PB+506&fromdoc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0009>

<http://www.sulf.se/Universitetslararen/Arkiv/2014/Nummer-8-14/Metodlitteraturen-begransar-studenternas-sjalvstandighet/>

<http://willowcreek.standout.t3hot.dk/index.php?id=473>.

<https://www.mm.dk/blog/gode-ministers-uddannelse>