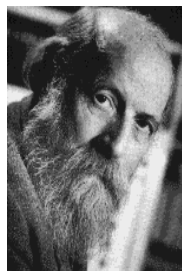
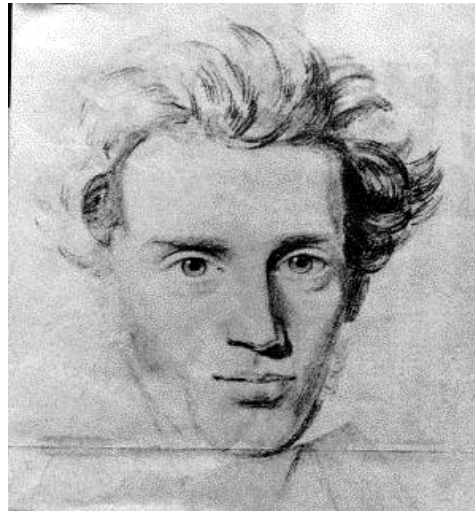


NÆRVÆR OG NÆSTEN



- Menneske og ledelse i IBM

Kandidatafhandling udarbejdet af
Christina Teresa Billington
Cand. Merc. Human Resource Management

Vejledt af
Per Lindved Madsen

Institut for Organisation og Arbejdssociologi
Handelshøjskolen i København
Oktober 2003

"Det store er ikke at være enten det ene eller det andet - men at være sig selv og det formår hvert eneste menneske, hvis det vil"

Søren Kierkegaard

English Summery

This Master Thesis takes you on an existential phenomenological walk through the landscape of leadership at IBM. The point of departure for this thesis is a belief in that there is more to the phenomenon of leadership than IBM says in their existing philosophy of leadership. A philosophy, which is mainly based upon what can be measured and weighed, what can be structured and controlled, and what can be spoken of in an economical language. With existentialism as basis for this exploration of leadership, leadership is something, which can never be defined in advance. It is an empty concept, which appears, which evolves, which becomes visible in the meeting, in the dialogue between human beings. The purpose of this thesis is thus to explore through an existential perspective how leadership appears if it is viewed upon as meetings.

With an existentialist phenomenological point of view as the foundation, several things become visible to us when we look at the phenomenon leadership. Firstly, the human being in IBM can be viewed through two different modes of being. The first modus is the modus of desire. Through this perspective the human being is viewed upon as a function, as something we can have, as something we can possess, as something we can control, as a thing, as an It, as an I-It-relationship. This perspective is explored through Kierkegaard's aesthetic and ethic. This way of seeing and thinking of the human being seems to be the "official" IBM perspective and understanding of leadership.

Through meetings with the leaders at IBM, thought dialogues with the leaders in Integrated Technological Services, ITS, Denmark, it becomes clear that leadership at IBM is something else, is some more, something

which cannot be explained through the economical language. The "something more" only becomes visible to us, becomes something we can talk about, something we can give a name when we look at it through the modus of love. Through this modus the human being is viewed as the other. In this perspective leadership can then be seen as belief, hope, love and trust, which we instantly feel when we meet the other. In this perspective leadership becomes an I-Thou-relationship, where we meet each other as human beings, as equals.

My part of the walk through the landscape of leadership at IBM finishes with an existential consideration of how IBM can make their philosophy of leadership more liberated, where human beings within an IBM context can be allowed to be one self.

Indholdsfortegnelse

Ouverture

Kære læser..... s. 5

Andantino - den første bevægelse

Åbenbaring og mulighed..... s. 7

Intermezzo

Klange af en IBM'sk ledelsesfilosofi..... s. 21

Allegretto - den anden bevægelse

Menneske som funktion..... s. 32

Andante - den tredje bevægelse

Menneske som den anden..... s. 58

Finale

Klangbunden til en ny ledelsesfilosofi..... s. 79

Litteratur..... s. 90

Noter..... s. 93

Kære læser

Velkommen til denne *vandring* gennem *det IBM'ske ledelseslandskab*. En vandring der begynder i mødet med lederne i IBM's forretningsområde Integrated Technology Services, ITS, Danmark. Den fortælling og det blik der om et øjeblik ganske langsomt og roligt vil træde frem, kan for nogle forekomme radikal. Det kan forekomme naivt, anderledes, uvidenskabeligt, ja, måske ligefrem ligegyldigt. Men, kære læser, jeg er sikker på, at du ikke hører til dem!

Vandringen for mig gennem det IBM'ske ledelseslandskab tager sin begyndelse med en forundring over det mulighedsrum og hermed de udfoldelsesmuligheder, der eksisterer for den enkelte inden for IBM's eksisterende ledelsesfilosofi. Du vil derfor på denne vandring gennem det IBM'ske landskab stifte bekendtskab med et andet blik, det eksistensfænomenologiske, på fænomenet ledelse. Et blik der skaber og udfolder en anden måde at iagttage fænomenet på. En måde hvor ledelse ikke længere ses som det, der blot handler om målbarhed, om kontrol og styring, men hvor ledelse også handler om mødet mellem *mennesker*, om mødet med *den anden*.

Vandringen gennem det IBM'ske ledelseslandskab udgør dog en *dobbeltbevægelse*. Første bevægelse udfolder de *menneskelige* og *tekstuelle møder*, som jeg har haft på vandringen, hvorimod anden bevægelse har været for mig, som *hin enkelte*, som menneske at *træde i eksistens*. Denne anden bevægelse udgør derfor de refleksioner, den stemt- og mærkethed, som jeg har oplevet i mødet med den anden, om hvad det vil sige at eksistere, om hvad det vil sige at være menneske i en organisatorisk kontekst som IBM.

Vandringen gennem ledelseslandskabet præsenterer dog kun et fragmenteret billede af min egen eksistens, idet den eksisterende med Søren Kierkegaards ord: *"bestandigt [er] i Vorden; den virkeligen eksisterende subjektive Tænker eftergjør bestandigt tænkende denne sin Existents og sætter alt sin Tænken i vorden"*. Det vil sige dette at være menneske hele tiden er en blivende bevægelse. Dermed er jeg som eksisterende også en anden nu, hvor jeg skriver disse sidste ord og sætninger til denne afhandling, end jeg var, da vandringen gennem det IBM'ske ledelseslandskab tog sin begyndelse.

Den franske eksistentiaist Gabriel Marcel taler om, at svaret på hvad jeg er, måske kun findes ved at eksistere. Ved at eksistere i et levende forhold, i en relation til andre mennesker². Derfor synes fordringen for mig i mødet med en erhvervsøkonomisk verden, i mødet med lederne i IBM, i udforskningen af fænomenet ledelse med en eksistentiaistisk tilgang til livet og en Human Resource Management baggrund at finde frem til *dette andet og mere*, til det *menneskelige aspekt ved ledelse*, der også træder frem, når fænomenet kastes ind som tema i samtalen.

Denne vandring i ledelseslandskabet handler derfor om fænomenet ledelse, men også om mennesket, om dette at eksistere, om væren, om hin enkeltes udfoldelsesmuligheder. Men inden at jeg kaster mig ind i mødet med den anden, inden jeg kaster mig ind i mødet med ledere i IBM's forretningsområde ITS, synes tiden inde til at lade det eksistens-fænomenologiske blik udfolde sig.

Åbenbaring og mulighed

Fortvivlelsen

Det var fortvivlelsen, den fortvivlelse som fremtræder i livets mørkere øjeblikke, i de øjeblikke hvor livet synes så frygtelig svært, de øjeblikke hvor ubalancen opstår og tomheden langsomt melder sig og lægger sig som en skygge over sindet og du spørger dig selv, hvorfor er jeg her, hvad er meningen med livet, hvad er meningen med mit liv? Men disse øjeblikke, dystre og triste som de synes i nuet, skaber samtidig også en *åbenbaring*, skaber muligheden for noget nyt. Disse øjeblikke, disse magiske momenter præsenterer nemlig indgangsdøren, *springet*, til en ny bevægelse. Det var sådanne overvejelser, der satte denne afhandling i bevægelse. Der var noget, der ikke var som det burde, og jeg valgte at dykke ned i fortvivlelsen, jeg valgte at dykke ned i den tomhed, som fortvivlelsen repræsenterer og møde fortvivlelsen, møde den med åbent sind og lade mig flyde med i dens slipstrøm og opleve, hvad denne indgangsdør, denne åbenbaring kunne bringe.

Men dette ville ikke være sket uden kyndig vejledning fra min kære spadserekammerat og dialogpartner - *Søren Kierkegaard*. Hans tanker understreger for mig, at *fortvivlelsen er en åbenbaring*. Det er dens tilstedeværelse, der gør, at jeg tør vove springet, det spring der udgør forskellen mellem de enkelte livsstadier, som Kierkegaard beskriver i sine værker. Det er netop i det øjeblik, at du erkender livets tomhed, at fortvivlelsen indtræder som mulighed for *at træde i karakter*. Fortvivlelsen er hermed med til at gøre mig selv synlig for mig selv. Det vil sige, at fortvivlelsen er med til, at jeg som eksisterende kan forholde mig til mit eget liv, da dette, ifølge Kierkegaard, er en nødvendighed for at blive virkelig³.

Væren

Dette at blive virkelig, dette *at være* udtrykker Kierkegaard også som *væren*. Dette, at blive *nærværende*, dette, at være tilstede, dette, at leve det personlige, subjektive liv. Et liv, der netop er viklet sammen af individuelle tråde, stemninger og valg. Johannes Climacus, et af Kierkegaards mange pseudonymer, fortæller i *Afsluttende uvidenskabeligt efterskrift*, at livet i bund og grund handler om at blive subjektiv. Det handler om at blive virkelig for sig selv, om at blive nærværende både som intens opmærksomhed over livet omkring én og som personlig *nær-væren*, en væren tæt på sig selv, som den man er. At være nærværende, at være sin væren, handler derfor om at forholde sig subjektiv engageret til sig selv og sit liv⁴. Netop dér, hvor lidenskaben, det, der giver livet fylde, får lov frit at komme til orde, dér, hvor engagementet i livet befinder sig, dér, hvor det rationelle og logikken må give fortabt, helt der ude hvor troen, helt der ude hvor det ubeskrivelige findes. Helt der ude, hvor du føler, at der vitterlig findes noget højere og mere i livet end dig selv, dér, hvor du glemmer tid og sted og kun *er*.

Min væren skabes altså på grænsen, den skabes i mødet mellem mig selv og verden. I det øjeblik jeg er nærværende. Når jeg begynder at reflektere over og sætte ord på disse møder, så må jeg befinde mig et andet sted, i en anden situation. Jeg er derfor ikke længere nærværende. Når jeg er nærværende i mødet mellem mig selv og verden smelter alt sammen. Alt smelter sammen i et virvar af de smukkeste lysglimt, farver og toner. Disse møder og fusioner af sanseindtryk er derfor skabende for min vorden. De er med til at gøre mig til den jeg er.

Fortvivlelsen kan opstå i disse konstante møder mellem mig selv og verden og med denne muligheden for at træde et skridt tilbage, muligheden for at

træde ud af mødet mellem krop og verden og reflektere over, hvad der skete. Fortvivlelsens karakter fremtræder dog forskelligt, alt efter hvilken livsanskuelse, livsindstilling, den enkelte lever efter. Kierkegaard præsenterer i sit forfatterskab tre forskellige livsanskuelser⁵, *det æstetiske, det etiske og det religiøse*.

Æstetikerens - livsnyderen

Æstetikerens repræsenterer i Kierkegaards univers *livsnyderen*. En person der lever og ånder for nydelse. En person der bygger sit liv og sin identitet op på tilfældige ydre etiketter, som udseende, penge, social status og anerkendelse. *Æstetikerens* forsøger at finde livets mening og indhold i det ydre. Kierkegaard fortæller i første del af *Enten-Eller*, der omhandler den æstetiske livsanskuelse, om et skønt grevepar, der lever hele deres liv på andre menneskers billigelse af, at de er det skønneste grevepar i verden. Ligesom greveparret lever Johannes Forførelsen, en anden af Kierkegaards æstetikere, et liv baseret på noget ydre.

Hele hans liv er bygget op omkring erobringen af unge møer og lykkes det ham at erobre en ung mø, er han lykkelig. Det samme gælder greveparret, fortæller folk dem, at de vitterlig er det skønneste grevepar, så er alt i skønneste orden. Men der kommer en dag, hvor de ikke længere vil være det skønneste grevepar og der kommer ligeledes en dag, hvor Johannes Forførelsen ikke længere kan erobre de unge kvinder. Der kommer med Kierkegaards ord en dag, hvor *"Min Sjæl er saa tung, at ingen Tanke mere kan bære den, intet Vingeslag mere løfte den op i Ætheren. Bevæges den, da stryger den kun langs hen med Jorden som Fuglenes lave Flugt, naar det blæser op til Tordenveir. Over mit indre Væsen ruger en Beklemmelse, en Angst, der aner et Jordskjælv"*

Etikeren - det etiske valg

Når de erkender, at de har baseret deres liv på noget ydre, på noget timeligt, på noget jordisk, på noget tomt, så fortvivles de. Men de skal dykke ned i fortvivlelsen siger Kierkegaard, for i dens dyb vil de finde ud af, at der findes mere til livet end at leve det sorgløse, overfladiske liv. I fortvivlelsens dyb vil de møde livet som en nådegave. Dette møde er indgangsdøren til den *etiske* livsanskuelse. Frem for at opbygge sit liv på noget timeligt, som æstetikerens gør, bygger etikeren både sit liv på noget timeligt, men også på noget højere end den timelige verden, det guddommelige, det evige. Men selvom livet med denne erkendelse fremtræder som en *nådegave*, så er livet for etikeren også en *opgave*. Denne dobbelte betydning anerkender etikeren i valget, for netop i valget træder livets alvor ind.

For Kierkegaard handler *det etiske valg* om, at den enkelte bliver sig "*bevidst som dette bestemte Individ, med disse Evner, disse Tilbæieligheder, disse Drifter, disse Lidenskaber, paavirket af denne bestemte Omgivelse, som dette bestemte Produkt af en bestemt Omverden. Men idet han saaledes bliver sig selv bevidst, overtager han det Altsammen under sit Ansvar*⁸. *Det etiske valg* er derfor ikke blot valget af det gode, men netop forskellen mellem det gode og det onde. Du vælger, at det liv som leves, skal anskues i lyset af denne afgørende forskel, der træder frem i valget. Det etiske valg består derfor i *at vælge sig selv*.

At vælge sig selv i betydningen af, at det er dig selv, der skal bære ansvaret for, hvad du gør. At vælge sig selv betyder, at *du* overtager dig selv. Du overtager den historie, gennem hvilken du er blevet til. Det etiske valg medfører derfor en ansvarlighed og en alvor. Kierkegaards Assessor Wilhelm er personificeringen på etikeren, der gennem sin ansvarlighed og

alvor forsøger at hjælpe sin æstetiker ven til at blive opmærksom på valgets betydning for eksistensen, idet valget er "*afgjørende for Personlighedens Indhold*".

Det, der således adskiller de to livsanskuelser fra hinanden er, at etikeren gennem valget har gennemgået en indre omdannelse. *Etikeren* bygger livets mening på *holdningen til livet*, hvorimod *æstetiker* bygger sit liv op på noget *ydre* som f.eks. penge, status, magt og prestige. Dette gør, at æstetikerer ikke er i overensstemmelse med sig selv. Det er etikeren derimod, men han finder frem til, at han ikke kan klare alt alene. Kierkegaard mener, at der er nogle forudsætninger ved den etiske livsanskuelse, som ikke holder. *Grænsen* for den etiske livsanskuelse går ved, at etikeren, selvom han anerkender Guds eksistens og efter bedste evne forsøger at leve efter hans bud, ikke er i stand til at leve op til sine egne idealer og derfor fortvivles.

Den religiøse - eksistensens horisont

Denne fortvivlelse præsenterer springet til den sidste livsanskuelse den religiøse for "*Uden Risiko ingen Tro. Tro er netop Modsigelsen mellem Inderlighedens uendelige Lidenskab og den objektive Uvished. Kan jeg objektivt gribe Gud, saa troer jeg ikke, men netop fordi jeg ikke kan det, derfor må jeg troe; og vil jeg bevare mig i Troen, maa jeg bestandig passe paa, at jeg fastholder den objektive Uvished, at jeg i den objektive Uvished er "paa de 70.000 Favne Vand", og dog troer.*"⁴⁰

At være religiøs i Kierkegaardsk forstand betyder, at den enkelte tør tage springet ud på uvishedens 70.000 favne vand. Troen fremtræder som et valg. Et valg, der modsiger den vished, der er kendetegnede ved det objektive. Derfor må et troende menneske også hele tiden leve med sin tvivl

og løbende vurdere sit religiøse valg¹¹. Det religiøse valg repræsenterer springet, idet *"i valgets øjeblik skærer timelighedens og evighedens planer hinanden og valgets udfald må med lidenskab fastholdes"*¹². Det religiøse valg er således af en helt anden karakter end det valg, som etikeren, Assessor Wilhelm i *Enten-Eller* forsøger at overbevise æstetiker om. For den religiøse handler valget ikke om at vælge mellem et enten-eller, men *at vælge troen*.

Evigheden udgør derfor grænsen for den *etiske livsanskuelse*, idet denne livsanskuelse finder sin berettigelse i det timelige, i vores verden. *Det religiøse valg* derimod udgør hele *eksistensens horisont*, for i det religiøse valg bliver tiden synlig. I det religiøse valg fremtræder øjeblikket - nu'et. Tiden udgør øjeblikkets iagttagelse, idet det er i øjeblikket, at mennesket må vælge. Øjeblikket bliver det sted, hvor Tiden og Evigheden berører hinanden. Øjeblikket er *"hiint Tvetydige, hvori Tiden og Evigheden berøre hinanden, og hermed er begrebet Timelighed sat, hvor Tiden bestandig afskærer Evigheden og Evigheden bestandig gennemtrænger Tiden. Først nu faar hiin omtalte Inddeling sin Betydning: den nærværende Tid, den forbigangne tid, den tilkommende Tid"*¹³.

Man kan derfor sige, at fortiden og fremtiden bliver nærværende i øjeblikket. Det bliver til noget hos-mig-værende og fremtræder hermed ikke som en objektiv størrelse. Det er i øjeblikket, i det religiøse valg, at nærværet skabes. Det er dette nærvær, der skaber tidens fylde, der skaber den engagerende tilstedeværen.

Når jeg f.eks. fortæller en historien om noget, der er hændt mig, så bliver fortiden for mig den, der har bragt mig til mit nuværende ståsted. Det er altså ikke en objektiv størrelse, hvor jeg kan udbryde at fortiden var for

fem år siden og fremtiden er om to år. Fortiden er en del af mig og derfor ikke noget, der bliver skabt som en konkret begivenhed fem år tilbage. Min fortid er en måde for mig at være på, den er en del af mig. Med andre ord så lever *"mennesket i temporalitet, i et altid her-og-nu som fortidsnutid og nutidsfremtid, hvorved eksistensens reflektivt også bliver hvad vi ikke er - vi er ikke længere (vor fortid) og vi er endnu ikke (vor fremtid)"*⁴

Menneske som en syntese af legeme, sjæl og ånd

Jeg befinder mig med andre ord i en verden, hvor krop, verden og tiden ikke kan adskilles. De optræder som et samlet hele og derfor bliver *sansningen* til den primære. Vi rodes konstant ind i det vi sanser. Vi er en del af det, lige såvel som det er en del af os. Dette skyldes, at sansningen altid er bundet til vores krop og at vores krop altid er en del af verden. Kroppen er nemlig afstandsløst tilstede *hos* den sansende, hos hin enkelte. Det er gennem sansningen, gennem det umiddelbare, at verden taler til os. Det er gennem sansningen, at vi mærker, at vi er, at vi eksisterer¹⁵.

Kierkegaard beskriver mennesket som en syntese mellem *legeme, sjæl og ånd*. Forholdet mellem disse beskriver Kierkegaard således: *"Menneske er Aand. Men hvad er Aand? Aand er Selvet. Men hvad er Selvet? Selvet er et Forhold, der forholder sig til sig selv eller er det i Forholdet, at Forholdet forholder sig til sig selv; Selvet er ikke Forholdet, men at Forholdet forholder sig til sig selv"*¹⁶.

Dette virker umiddelbart komplekst og uforståeligt. Men citatet synes at indeholde essensen af Kierkegaards menneskesyn. Den enkelte defineres ved sin ånd. Ved sin bevidsthed, ved det faktum, at den enkelte forholder sig til sig selv. I tanker, erindringer, bekymringer, glæder, sorg osv. forholder den enkelte sig til sig selv som en enhed, som en sammensmeltning

mellem det vi kalder krop og sjæl. Det, vi med et nutidigt begreb kalder selvbevidsthed. Det er gennem sammensmeltningen mellem den sanselige krop, fuld af lidenskaber, lyst og smerte og den mere eftertænksomme, refleksive sjæl, optændt af at overveje sig selv i forhold til fortid, nutid og fremtid, der gør et menneske til et *Menneske og eksistens*¹⁷.

Dette forhold understreger Kierkegaard til fulde. Kierkegaard skriver, at det ikke er nok at lægge krop og sjæl sammen. Det er det *dynamiske* i processen, der er vigtigt. Dette, at selvet ikke er forholdet, men *at* forholdet *forholder sig* til sig selv, *møder* sig selv. Som mennesker vil vi derfor aldrig komme sovende til selvet. Vi vil kun kunne møde selvet gennem væren, gennem det årvågne, som en spændt og engageret enhed af lidenskab og refleksion. Mennesket har, modsat dyrene, mulighed for gennem refleksionen at træde et skridt tilbage og iagttage sig selv¹⁸.

Herved bliver mennesket en "*Synthese af Uendelighed og Endelighed, af det Timelige og det Evige, af Frihed og Nødvendighed*"¹⁹. Men hvad betyder dette? Udfra et Kierkegaard perspektiv er mennesket sammensat af en række spændingsforhold. Opgaven for den enkelte bliver derfor at forholde sig til disse på en måde, så der opstår en balance. At mennesket er sammensat af nødvendighed og frihed betyder, at den enkelte har noget, der ikke kan løbes fra, nemlig *historiciteten*. Det er noget, som er bundet til dig. Men du har friheden, du har valget, du har muligheden for at overtage dit eget liv og ikke lade dig tynde af det, som du ikke kan løbe fra. Det vigtigste er, at du ikke udelukkende forholder dig til det ene i spændingsforholdet, for så går det galt. Du kan derfor ikke kun forholde dig til den timelige verden med villa, Volvo og vovhund. Du bliver også nødt til at forholde dig til det evige. Det vil sige til det, der peger ud over den timelige verden, det, der peger ud over den verden der kan skrives og tales

om. Der peger ud over hin enkelte og over mod den anden, over mod den verden, hvor vi tør kaste os ud på de 70.000 favne vand. Det er ved et misforhold i disse spændingsforhold, at fortvivlelsen, som jeg talte om tidligere, træder ind som mulighed²⁰.

Menneske som situeret og inkorporeret

Jeg talte i "kære læser" om en vandring, om dette at være på vandring i det IBM'ske ledelseslandskab. At være en vandrende på vandring er gode metaforer, for ligesom en vandrende der udforsker et landskab med nysgerrighed, interesse og snilde, så skaber de oplevelser, som jeg har undervejs på vandringen i det IBM'ske ledelseslandskab, muligheden for at stoppe op. Det giver mig muligheden for at fordybe mig i selve oplevelsen. Denne fordybelse skaber måske grobund for en undren og dermed åbner der sig en ny mulighed, en indgangsdør til at udforske et område, hvis eksistens jeg ved vandringens begyndelse ingen anelse havde om.

Den kristne eksistentiaalist *Gabriel Marcel* taler om, at tanken altid er undervejs, de positioner den når, er altid udgangspunktet for videre fordybelse. Tanken kan derfor ses som en udforskende vandring, der langsomt udfoldes som følge af de ophold, der gøres undervejs. De skaber med andre ord lyst til at udforske noget nærmere²¹. Dermed fremtræder vandringen som én lang bevægelse, der hele tiden skaber grobund for en ny undren og en lille bevægelse på den lange bevægelse, der udgør vores eksistens.

Ligesom den vandrende der udforsker nye uopdagede egne uden kort, *kastes* også jeg hele tiden *ind* i nye situationer, ind i nye uopdagede egne, ind i nye landskabsscenerier, som jeg uden kort men med nysgerrighed og snilde udforsker og forsøger at skabe mening med. Jeg *kastets* med et

Heideggersk udtryk ind i verden²². Vi er, som Fogh Kirkeby udtrykker det i bogen *Verden, ord og Tanke*, "kastet ind i en historisk virkelighed uden selv at have valgt tid og sted. Vi, der er til, må tage vores væren til indtægt. Forklare eller begrunde den kan vi ikke"²³.

Når jeg på denne måde tilfældigt kastes ind i verden, når jeg på denne måde kastes ind i mulighedernes rige, så vil jeg altid kastes ind i en allerede eksisterende historie. Jeg fremtræder derfor som endnu et menneske, som endnu et individ i rækken af den lange slægt, der udgør min baggrund, der udgør min *historicitet*. "Kastethed" metaforen udtrykker med andre ord det krav, at jeg som eksistens tvinges til at skabe mening i den verden, i den praksis, i den historie, i den kontekst, i det sociale rum, som jeg fødes ind i. På samme måde tvinges jeg til at skabe mening med den praksis jeg møder, når jeg kastes ind i IBM.

Man taler inden for fænomenologien om, at jeg altid er *situeret* og *inkorporeret*²⁴. Men hvad betyder dette? At være situeret er, som jeg også har skrevet frem oven for, dette, at jeg som menneske tilfældigt er kastet ind i en bestemt historisk og social sammenhæng. Denne tilfældighed er underlagt nogle historiske vilkår, jeg som menneske ikke selv har valgt, men som jeg gennem mine muligheder og valg kan forholde mig til²⁵. Situeretheden begrænser dog min valgfrihed, idet jeg altid er sat i en bestemt situation, "en situation der er så kompleks og ubestemt at dens fakticitet, det, den er, og det, som jeg er, er afhængig af den benævnelse jeg og de andre deltagere i situationen giver den. Af den mening, vi enten mere eller mindre passivt påtager os eller aktivt vælger"²⁶.

Billedet af en nomadisk vandring²⁷, billedet af nomaden, af et menneske, altid på vej, altid i bevægelse, er et godt billede at bruge til at forklare

denne situerethed. For ligesom nomaden, er vi altid, allerede i en situation. Måske befinder nomaden sig på savannen i aftensolens orangerøde skær og med dyrenes mangfoldighed for sit åsyn, men dog alligevel fuldstændig overgivet til vejret og jordens tilgængelighed. Vi er derfor situerede uden mulighed for selv at være herre over situationen eller dens parametre. Men i det øjeblik nomaden vender tilbage til klanens lejr efter dagens strabadser på savannen og løfter teltdugen op, træder han ind i en ny situation, der fortaber sig i en uendelighed af faktisk og mulig mening, som citatet overfor også beskriver.

For i det øjeblik nomaden løfter teltdugen op, mærkes han af situationen. Der dances måske regndans og nomaden kan vælge at tilslutte sig de andre i dansen. Han danser, men i det øjeblik at nomaden kan forklare, kan sprogliggøre, kan erkende og benævne situationen, at nu danser jeg regndans, så befinder han sig ikke længere i dansen. Han må med andre ord nu have et andet iagttagelsespunkt, hvorfra han benævner og fortolker. Når nomadens således spørger til meningen med meningen, når nomaden finder frem til, at situationen er regndans, så bliver situationen med Fogh Kirkebys ord til en *begivenhed*.

Til en begivenhed hvor *"begivenheden, det som situationen bliver, når den har fået et navn, er dette punkt, hvor det håndgribelige mødes med uendeligheden, hvor nærværet mødes med [.....] fravær"²⁸*. Dette betyder, at når vi giver situationen et navn og hermed gør den til en begivenhed, så må vi allerede befinde os et andet sted. At nomaden giver den dans der dances navnet regndans og hermed gør situationen til en begivenhed skyldes nomadens sociale og historiske kontekst. Det er herigennem, at regndansen bliver meningsfuld for nomaden²⁹. At nomaden kan indsnævre situationen til den begivenhed, at der dances regndans og han danser med, skyldes

nomadens *inkroporethed*, det, at vi ikke kan adskille begivenheden fra kroppen. Vi er krop. Fogh Kirkeby skriver om kroppen, at den repræsenterer: *"summen af den historiske mening, jeg er bundet til. Både fordi den er tillært i mig gennem mine socialiseringsfaser; og fordi den er et positivt og negativt udtryk for mit råderum, for mine færdigheder, for mine handlemuligheder og for mine tanker"*³⁰.

Når krop og verden på denne måde er indflettet i hinanden, så bliver sansningen bundet til den umiddelbare mening, til den mening der er ukritisk, uden distance og situationsfornemmelse. Til den mening der skabes når, du bare *er*. Når nomaden bare danser. Til den mening der ikke kan forklares, den stemthed der ikke kan fortælles. Dette, at jeg som menneske ikke selv er herre over det jeg sanser. Men at det jeg sanser, at dens toner og farver stemmes af min særlige individualitet³¹.

Jeg kan som eksisterende således ikke adskille krop og verden. Derfor mærkes jeg hele tiden af den stemthed, som mødet med verden, som mødet med den anden efterlader. Men for at kunne forklare denne stemthed, må jeg forsøge at spørge til den begrebsramme, hvorigennem virkeligheden præsenteres for os. Denne begrebsramme kræver dog en distance, kræver en afstand til det sansende, der forudsætter, at jeg spørger *om meningen med meningen*³².

Den anden

Når vi, som jeg skrev tidligere, tilfældigt kastes ind i verden uden selv at have valgt tid og sted, kastes vi ikke ind i et tomrum. Der vil altid være en anden. Den engelske digter John Donne (1572-1631) beskriver, at *"intet menneske er en ø, en verden for sig, ethvert menneske er et stykke af fastlandet, en del af det hele"*³³. Det at være menneske handler derfor

også om at eksistere i forhold til den anden, at være en del af det hele, at være en del af fastlandet. Marcel synes at tale om et lignende forhold mellem mennesker. Han taler om et forhold, der hviler i kærlighed, der hviler i en hengivenhed og samhørighed. Den marcelliske forståelse af kærlighed synes hermed at pege hen mod, at kærlighed ikke vil sig selv, men den anden. Dette skaber anelser af kærlighedens kraft som en spontan åbenhed over for den anden³⁴.

Kærlighed som den spontane kraft, som en ubetinget åbenhed over for den anden er også det, som Kierkegaard reflekterer over i *Kjerlighedens Gjerninger*. Hvor han i første del af sit forfatterskab, f.eks. *Enten-Eller*, har beskæftiget sig med, hvordan vi bliver virkelige for os selv, hvordan vi bliver et selv, om valgets betydning, om ansvar osv.. Taler Kierkegaard i *Kjerligheden Gjerninger* om den kærlighed, der er rettet ud over os selv og over mod den anden mod næsten, hvor "*hin enkelte ikke blot møder sig selv, men en anden hin enkelte - hvor jeg møder du og subjekt møder subjekt*"³⁵. Hermed synes kærlighed hos Kierkegaard at være det grundlæggende forhold mellem mennesker. Det synes at udgøre klangbunden, udgangspunktet for vores eksistens.

Vi er hermed som mennesker ikke en ø, men en del af et fastland. Et fastland der er funderet i, der er skabt i kærlighed. Når kærlighed på denne måde peger ud over os selv og over mod den anden, så synes der samtidig at indtræde et ansvar over for den anden, over for det menneske, som vi kan se. Fordringen for os som mennesker synes at være, at vi skal møde med den anden, at vi skal møde den anden med kærlighed, med oprigtighed, med hjertelighed, med tillid, med tro og med håb. Denne fordring, dette dybtføjte håb om at møde den anden, som et menneske, som et Du tager jeg på mig i mødet med lederne i IBM's forretningsområde ITS.

Men inden jeg kaster mig ind i det IBM'ske ledelseslandskab og møder den anden, synes tiden inde til at gøre et kort ophold og lade de oplevelser, de tanker og refleksioner, som indtil nu er vokset frem fra siderne hvile. Vi synes at skulle give plads til nogle toner og klange, der i et stykke tid har fulgt os på afstand. Lad derfor disse begyndende toner udfolde sig i et intermezzo, i et mellemstil. I et intermezzo der vil udfolde den eksisterende ledelsesfilosofi i IBM. Men intermezzoet vil også uddybe, hvorfor der tales om toner og klange, hvorfor der tales om musik. Om hvorfor du i det foregående har skulle læse om væren, om mødet mellem mig og verden, om krop, om Kierkegaards eksistensstadier, om menneske som en syntese af legeme, sjæl og ånd, om timelighed og evighed, om øjeblikket, om at være situeret og inkorporeret og om den anden, om Du'et.

Intermezzo: Klange af en IBM'sk ledelsesfilosofi

Vi kastes med ét ind i musikken, vi kastes ind i dens hvirvelstrøm af toner og klangfarver. De første toner synes langsomt at skabe anelser, langsomt at skabe et begyndende omrids af, at ledelse i IBM ses som noget, der kan åbnes for, tages ud og bruges, når det passer sig³⁶. Der skabes en fornemmelse af, at ledelse i IBM er noget, der ligger *inden i* den enkelte leder, som en styrke den enkelte kan finde frem, når det kræves. Der tales om *"the traits our leaders need to be succesful in IBM"*³⁷ og hermed om ledelse som noget *individuel*.

Der synes at eksistere en forestilling i IBM om, at ledelse, at succesfuld ledelse kan bygges op omkring en ledelsesmodel og seks forskellige lederstile³⁸. Den IBM'ske ledelsesmodel kundgør, at jo bedre den enkelte leder er, jo større positiv betydning har denne for virksomheden og bundlinien³⁹, fordi den succesfulde leder, den ekstraordinære leder i IBM behersker fire eftertragtede kerneområder, der udgør hjørnestenene i ledelsesmodellen, *focus to win*⁴⁰, *mobilize to execute*⁴¹, *sustain momentum*⁴² og *passion for the business*⁴³.

Men der tales også om eksistensen af *en nøgle*, af en nøgle der kan *"unlock the power"*⁴⁴, der kan åbne døren til den værdifulde styrke som den enkelte leder har. Nøglen, der kan åbne for denne eftertragtede styrke hos den enkelte, består af elleve lederkompetencer, som det forventes, at alle ledere i IBM besidder i større eller mindre grad. Der tales om *customer insight, breakthrough thinking, drive to achieve, team leadership, straight talk, teamwork, decisiveness, building organizational capability, coaching, personal dedication og passion for the business*⁴⁵.

Der fornemmes en præference, et fællesskab, mellem enkelte af lederkompetencerne, der dog i deres samlede helhed er med til at opbygge de fire eftertragede kerneområder. Men én lederkompetence står tilbage, én, der ikke er i nogen gruppe, men som alligevel er en kompetence, der synes at have fundet sig selv og fremtræder med en styrke, der gør, at denne virker vigtigere, virker mere eftertragtet end de andre. Denne lederkompetence fremtræder som den, der binder de andre sammen, den, de andre fødes af, kongen over dem alle, hjertet i modellen - "*passion for the business*" - den, der bibringer med den ubetingede lidenskab, det ubetingede engagement⁴⁶.

Men skabes der ikke anelserne af et dilemma, for hvilken type engagement, hvilke passion er det, IBM ønsker? Tonerne af den ubetingede lidenskab, af det ubetingede engagement synes at vise hen til en Marcellsk forståelse, hvor vi alle *altid allerede er engagerede*. Hvor det at være menneske handler om et allerede eksisterende engagement⁴⁷. Der synes med andre ord at eksistere en forståelse af, at det handler om at brænde for noget. Der skabes dog antydninger af, at dette noget som den enkelte skal brænde ubetinget for, ikke er livet som helhed, men derimod for IBM's teknologi. Det er dette engagement, denne fortsatte drivekraft, der skal drive den IBM'ske forretning frem mod nye og hidtil uanede højder⁴⁸.

Dette synes der ikke at være noget forkert i. Men når talen omhandler, *hvordan* dette engagement skal vise sig, synes der at opstå en begyndende mislyd. For i den IBM'ske kontekst eksisterer der en allerede defineret måde at være engageret på. Det er de andre lederkompetencer, dem der fødes af "*passion for the business*", der skal være med til at skabe og bibeholde dette dybe, dette fantastiske engagement, denne passion for IBM's teknologi. Hermed synes dette dybe engagement med et slag at blive

gjort til noget, der kan måles og vejes, til noget der kan gøres op i økonomiske termer⁴⁹.

Her synes dilemmaet igen at træde ind, for tales der ikke her om at være engageret, ikke som noget den enkelte allerede *er*, men som noget den enkelte *kan blive*. Det bliver hermed gjort til *et noget*, der kan skabes under de rette omstændigheder, noget som de andre lederkompetencer skal hjælpe til med⁵⁰. Når de alle spiller sammen i en smuk melodi, så er den enkelte dybt engageret i IBM'sk forstand. Men bliver engagementet i en sådan forståelse ikke gjort til noget, der kan tage frem, når det behøves. Og er det overhovedet muligt for den enkelte at forblive engageret, hvis det at være engageret gøres til noget, der i den grad kan styres og bestemmes på forhånd?

Hvorfor tales der i IBM om dette at være engageret, som noget der kan bestemmes på forhånd? Et svar kan være, at der i IBM eksisterer en forståelse af, at lederkompetencer har at gøre med "*any **demonstrated characteristic or behavior of a person that differentiates outstanding performance from any typical performance in any given job, role, organization or culture***"⁵¹. Lederkompetencer gøres hermed til noget synliggjort, gøres til en adfærd der differentierer den ekstraordinære og foretrukne IBM leder fra den middelmådige, fra den almindelige. Det vil med andre ord sige, at den enkeltes ubetingede engagement ikke længere ses som et eksistensvilkår, men som det der *adskiller* den ekstraordinære fra den middelmådige IBM leder.

Lederkompetencerne og engagementet gøres hermed til noget, der kan vægtes på en skala fra ekstraordinær over forventet høj IBM standard til demonstreret kompetence over udviklingsbehov til usynlig eller ikke

observeret kompetenceudfoldelse hos den enkelte. Med en sådan forståelse synes ledelse at blive noget den enkelte objektivt kan måles på⁵². I denne forståelse synes engageret ikke at være noget *vi er*, men noget *vi kan blive* gennem en konstant måling og vejning i forhold til den ønskede ekstraordinære adfærd. Det synes at være denne konstante *stræben efter* at blive engageret, der gør, at virksomheden kan bevæge sig fra det nuværende punkt A til det meget mere efterstræbelsesværdige punkt B. Denne måde at se engagement på synes at pege hen imod en grundlæggende tro på, at dette at være engageret er noget, der kan oparbejdes. Der fornemmes eksistensen af en forestilling, der fortæller, at vi alle fødes som umotiverede og at vi f.eks. gennem brugen af lederkompetencerne langsomt bliver mere og mere motiverede.

Men der tales i den IBM'ske ledelsesfilosofi også om, at den succesfulde, at den ekstraordinære IBM leder ud over de elleve lederkompetencer også skal beherske seks forskellige lederstile. At det netop er seks lederstile, der stræbes efter i IBM skyldes to kendte Harvardforskere, der gennem intense studier af lederadfærd i store, anerkendte virksomheder har konkluderet, at al lederadfærd kan beskrives ud fra seks og kun seks forskellige lederstile. Behersker den enkelte leder i IBM derfor disse fundamentale lederstile; *coercive, authoritative, affiliative, democratic, pacesetting* og *coaching*⁵³, så behersker den enkelte leder også enhver situation, der kan tales om⁵⁴. Der skabes en forståelse af lederstile som hjælperedskaber, som værktøjer, den enkelte leder kan benytte til at udøve ledelse. Undersøgelser har vist, at brugen af den rette ledelsesstil har stor betydning for det organisatoriske klima, der igen har en positiv betydning for bundlinien⁵⁵.

*"Managers get work done through other people"*⁵⁶. Vi fornemmer et stemningskift, for gøres ledelse i IBM nu ikke til et forhold, hvor det i bund og grund handler om, at den enkelte leder *bruger* sine medarbejdere som *midler* til at opnå egne fastlagte mål. Et syn hvor hin enkelte gøres til en handlende *genstand*, til en menneskelig *ressource*, hvor det udelukkende er den *synlige* adfærd, der bedømmes på en skala god/dårlig, acceptabel/ikke acceptabel. Med andre ord tales der så ikke pludselig om, at der findes *én rigtig måde at være leder på*?

Det *menneskesyn*, der synes at emergere fra den IBM'ske måde at tale om ledelse på, synes at pege hen mod en forestilling om, at der findes *én rigtig måde at være menneske på*, og at der findes *én rigtig måde at være leder på*. En måde som alle ledere i IBM derfor skal arbejde hårdt for at opnå, nemlig dette at blive ekstraordinær. Men hvis der, som vi har set, udelukkende tales om ledelse som noget individuelt, som noget ekstraordinært, som noget der kan måles og vejes, synes ansvaret, synes interessen, engagementet, åbenheden, tilliden og kærligheden over for den anden, over for næsten så ikke langsomt at forsvinde? Synes tonerne gang på gang ikke at vende tilbage til en egoistisk og selvcentreret melodi, en melodi, hvor omkvædet begynder med ordene mig, mig, mig?

Men gør den enkelte leder i IBM samtidig ikke også sig selv til en funktion, til en ting, der som medarbejderne kan kontrolleres, måles og vejes gennem diverse værktøjer? Er dette overhovedet muligt, for vil den enkelte ikke først og fremmest være *menneske* og dernæst *leder*? Men andre ord hvis vi iagttager den enkelte leder som menneske og dernæst leder, så må ledelse handle om *mere end det en funktionalistisk*, mere end det en objektiv, mere end det rum IBM med deres nuværende ledelsesfilosofi skaber. Der må i fænomenet ledelse også eksistere *noget andet*, noget som ikke kan

nedskrives, men som kun kan opleves, mærkes, fornemmes og føles i øjeblikket, i de særlige øjeblikke, hvor lederen og medarbejderen møder hinanden som mennesker frem for som funktioner. Noget, der i øjeblikket, i nærværet, i tilstedeværelsen bryder med den timelige verden, noget, der blot et kort sekund måske, giver os et smugkig ind i evigheden, ind i den verden, hvor tilliden, troen, håbet, lidenskab og kærligheden findes.

Det sted, hvor vi møder hinanden som et *Jeg* og et *Du*, som et subjekt og subjekt og ikke som midler på vej mod noget andet. Et sted, hvor der ikke tales om et tredje, om noget uden for samtalen, om tallene der ikke nås, om at den ønskede adfærd ikke udvises osv., men hvor samtalen i stedet handler om os, om du og jeg - et sted hvor vi møder hinanden som hinandens næste. I en verden hvor det umiddelbare, hvor tilstedeværelsen er det primære. En verden hvor ledelse ikke kun sættes på formel og nedskrives på papir, men også fremtræder som møder. Hvor ledelse også handler om mødet, om at møde hinanden som mennesker, om at møde hinanden i nærvær, med tro, håb, tillid og kærlighed. Hvis ledelse derfor betragtes ud fra et eksistentielt udgangspunkt, så må ledelse *også* handle om dette at være menneske, om dette at eksistere i en relation til den anden. ***Formålet med denne afhandling bliver med eksistentialismen som klangbund at udforske, hvorledes ledelse i IBM emergerer, hvis fænomenet iagttages som møder.***

Ud fra en eksistentiel synsvinkel fremstår verden ikke som om, at den allerede er, men som noget, der opstår gennem mødet, som jeg talte om i sidste kapitel. På samme måde er det med ledelse. Ledelse er ikke noget, der allerede er. Det vil sige, at ledelse i denne forståelse heller ikke er noget, der kan nedskrives og defineres på forhånd. Det er noget, der opstår i mødet med den anden. Ledelse bliver hermed til det der emergerer, til det

der træder frem, til det der viser sig i mødet med den anden. Derfor er ledelse i en eksistentiaalistisk forståelse i begyndelsen et *tomt begreb*, der gennem italesættelsen, der ved sprogets mellemkomst skabes og langsomt fyldes ud, når jeg kaster mig ind i mødet med den anden.

Ledelse bliver med andre ord til det der emergerer, når temaet ledelse kastes ind i samtalen, ind i dialogen mellem den anden og jeg. *Mødet* bliver det sted, hvorfra jeg kan begynde at sætte ord på fænomenet. Fænomenet vil således først træde ind på vandringen i det øjeblik, at det kastes ind som tema. Ledelse bliver således til det, der viser sig i italesættelsen, når jeg som eksistentiaalist kaster mig ind i mødet med ledere i IBM, fra det sted hvor jeg kaster mig ud. Ledelse i en eksistentiaalistisk forståelse bliver derfor til noget andet, end hvis jeg havde iagttaget fænomenet fra et mere traditionelt erhvervsøkonomisk perspektiv.

At musikkens spæde toner blev introduceret i det forgående skyldes, at musikken til stadighed kan bruges til at differentiere sproget. Musikken synes at skabe antydninger af det, hvorom det er svært at tale, hvorfor? I et forsøg på at nærme mig en forklaring, vil jeg tage udgangspunkt hos en af Kierkegaards æstetikere der i *Enten-Eller* giver en forklaring på forskellen mellem musik og poesi og dermed også - indirekte - musikkens bidrag i forhold til et erhvervsøkonomisk felt, i forhold til de økonomiske termer, som ledelse som oftest tales i.

At der tales om toner, klange og ikke om ledelse italesat gennem økonomiske termer skyldes, at det økonomiske kun præsenterer det, der kan frembringes gennem sproget, gennem det, der allerede er kendt. Musik derimod er sanselighed. Det er det inderste og dybeste centrum. Det kan skabe anelserne af det, som det økonomiske sprog ikke kan sige noget om.

Kierkegaards æstetiker benytter metaforen om to riger til nærmere at forklare forskellen mellem sprog og musik. *"Det mig bekendte Rige, til hvis yderste Grændse jeg vil gaae for at opdage Musikken, er Sproget"⁵⁷ [...], hvor Sproget hører op møder jeg det Musikalske [...]. Dette er dog vel det fuldkomneste Udtryk for, at Musikken overalt begrænder Sproget"⁵⁸.*

Sproget præsenterer altså det kendte riges grænse; musikken det ukendtes. Det er dog muligt at skabe en forestilling om det ukendte, ved at vandre langs det kendte riges - sprogets - grænse og skue ind i det ukendte. Men hvad er den afgørende forskel mellem sprog og musik? Den er, at sproget udtrykker det middelbare, det refleksive, fordi *"Sproget ikke [kan] udsige det Umiddelbare. Reflexionen dræber det Umiddelbare, og derfor er det umuligt i Sproget at udsige det Musikalske"⁵⁹.*

Musikken er det umiddelbare, det sanselige, idet *"Musikken [ikke] eksisterer ...uden i det Øieblik, den foredrages"⁶⁰.* Musik er altså noget, der bare er. Sproget derimod hører til det konkrete, til det, der gennem refleksionen kan beskrives, systematiseres og forklares. Musik er abstrakt, noget, der kun eksisterer i øjeblikket, i nuet. Dog er den ikke glemt, når den sidste tone er klinget af og svæver af sted. Den har efterladt sig et spor, en mærkethed. Musik er noget, der rører os, den skaber en stemning. Musik er derfor det, der altid vil emergere, når sprogets grænse - det kendte rige nås.

Musikken vil derfor kunne hjælpe mig til at differentiere, til at udvide mit sprog i forsøget på at røre ved det, som jeg godt ved, men som jeg ikke kan fange med det sprog eller de ord, som jeg har i dag. Musikken giver mig muligheden for at kigge ind, for at røre ved det, der eksisterer på den anden siden af sprogets grænse. Hvis jeg derfor vil forsøge at beskrive det,

hvorom det er svært at tale, så må jeg forsøge at gøre mit sprog mere musikalsk, mere følsomt, mere differentieret, mere poetisk. Musikkens toner og klange bidrager med et sådan mulighedsrum. Musikken bruges derfor i forsøget på at komme tættere på de oplevelser, som emergerer i mødet og hermed tættere på end det er muligt gennem det erhvervsøkonomiske sprog. Musikken giver mig muligheden for at skabe antydningerne af det, som det økonomiske sprog ikke kan tale om, men som er betydningsfuldt for vores eksistens.

Konsekvensen af afhandlingens blik

Men hvorfor alle disse foregående sider om udfoldelse af blikket, hvorfor dette intermezzo om den IBM'ske ledelsesfilosofi? Fordi afhandlingen både har et teoretisk og et empirisk, et praktisk bidrag. Afhandlingens teoretiske bidrag er skabt gennem udfoldelsen af blikket, gennem fremskrivningen af væren, gennem fremskrivningen af Kierkegaards eksistensstadier, gennem fremskrivningen af at mennesket kan ses som en syntese af legeme, sjæl og ånd. Dette, at vi som mennesker er situeret og inkorporeret. Dette, at vi som mennesker ikke eksisterer i et tomrum, men altid eksisterer i et forhold til den anden.

Mit teoretiske bidrag udgør derfor *klangbunden* for den måde, som jeg i det følgende fortolker og reflekterer over den stemthed, over de mærker, spor og ar som mødet med den anden har skabt, når temaet ledelse kastes ind i samtalen. Men mit teoretiske bidrag har også et andet formål - at fungere som en kritik af den erhvervsøkonomiske måde at gå til verden på og hermed også af den erhvervsøkonomiske måde at iagttage og tale om fænomenet ledelse.

IBM's nuværende måde at italesætte ledelse på som noget, der kan fremskrives, som en ledelsesmodel bestående af fire hjørneste: focus to win, mobilize to execute, sustain momentum og passion for the business samt de elleve lederkompetencer og seks lederstile, er blot *én* måde at anskue fænomenet ledelse på. Mit teoretiske bidrag skaber muligheden for at iagttage fænomenet fra et andet sted. Musikken kommer mig her til hjælp i mit forsøg på at berøre, i mit forsøg på at tale om det, hvorom det er svært at tale. Men som jeg alligevel på trods af dens urørlighed, på trods af dens ubeskrivelighed er dømt til at forsøge at skrive frem. I mit forsøg på at skrive de sprækker, de glimt og toner af det *andet* ved ledelse, der træder frem, når ledelse iagttages som *emergens*, når ledelse iagttages som det, *der træder frem i mødet med den anden*.

Der synes dog at eksistere et dilemma. For på samme måde som jeg kritiserer den IBM'ske måde at italesætte ledelse på, som noget, der er prædefineret og nedskrevet i mindste detalje, så *indfanges* også jeg af sprogets grænse i mit forsøg på at fremskrive det urørlige, det ubeskrivelige, gennem brugen af musikkens toner og klange. Men på trods af dette dilemma, på trods af denne indfangethed i sprogets verden, må jeg alligevel forsøge at bevæge mig på grænsen. *Bevæge mig derud*, hvor jeg hele tiden kan skimte, kan ane, hvad der er på den anden side. Hvor jeg kan skimte ind i det rige, hvor musikken findes. Jeg må med andre ord hele tiden forsøge at differentiere mit sprog, for at kunne fortælle om de oplevelser som jeg har haft i mødet, i samtalen med den anden.

At mødet udspiller sig som samtale, som dialog skyldes, at jeg forsøger *at deltage i mødet med den anden*. Mit praktiske bidrag gør således ledelse til noget andet, end hvis jeg var gået til fænomenet på mere traditionel vis. En mere traditionel tilgang ville samtidig have betydet, at forståelsen og

nærværende tekst ville være blevet en anden. Det er derfor gennem mødet med den anden, det er gennem *deltagelsen* med ledere i IBM, det er gennem mødet med ledere i Integrated Technology Services, ITS, der har specialiseret sig i "*IT infrastruktur services, consulting, design, deployment and ongoing management support services*"⁶¹, at følgende oplevelser og refleksioner tager deres begyndelse.

Mit praktiske bidrag åbner således op for nogle eksistentielle møder, åbner op for en anden forståelse af fænomenet ledelse, end hvad vi kan se med et traditionelt blik. Mit praktiske bidrag præsenterer derfor samtidig også en kritik af den situationsbestemte ledelse. Men denne kritik ville aldrig kunne vokse frem uden denne anden iagttagelseposition, uden dette andet udsigelsespunkt. Det bliver derfor gennem dette andet ståsted, at kritikken træder frem og bliver synlig for os. Denne kritik, denne anden måde at iagttage fænomenet ledelse på skal efterfølgende bruges i forsøget på at skitsere en *ny ledelsesfilosofi*, der forsøger at *indfange det, hvorom det er svært at tale, men som er betydningsfuldt for vores eksistens*. Denne afhandling udfolder sig derfor som en fortælling, som *min* fortælling af den stemthed, af de mærker, spor og ar, af de fortætninger som mødet lederne i IBM's forretningsområde ITS har skabt.

Menneske som funktion

"Vi ønsker at måle og veje alt, for hvordan måler du ellers, om du er på rette vej?"

"Det er klart, at det du skal managere skal være måleligt. Er det personaleansvar, kan man måle, hvor godt de har det. Er de tilfredse, styrer du dem ordentligt; giver du de tæsk der skal til, eller er det i stedet opmuntring, som de skal have"

"Min ledelsesmåde er ikke bygget op omkring intuition. IBM har et performance management system, som tingene er bygget op omkring"

Scenen er sat! Vi er med ét kastet ind i en historie. En historie der er med til at skabe forventningen til den videre færd på vandringen gennem ledelseslandskabet. Måle og veje perspektivet har med en rungende kraft meldt sin ankomst og beder os om ubetinget opmærksomhed. Men vent nu lidt. Der er en anden, der først skal have lov at komme til orde, en, der med en lille kommentar er med til at sætte scenen, en, der er med til at skabe anelserne om, hvad der synes at kunne udfolde sig på denne del af vandringen i ledelseslandskabet. Fog Kirkeby formulerer i *Ledelsesfilosofi - et radikalt normativt perspektiv*, at der synes at eksistere en udbredt opfattelse af, *"at ledelse har at gøre med de former, som den praktiske sammenhæng mellem mål og midler kan antage"*⁶².

Lad os derfor kaste os ud på vandringen i forsøget på at forstå, i forsøget på at skabe mening med, hvorfor lederne i IBM gang på gang italesætter måle og vejeperspektivet, hvorfor de synes at have et så intenst fokus på målstyring, at det nærmest fremtræder som en fetichisme - en målestyringsfetichisme?

Den IBM'ske målestyringsfetichisme

Min nysgerrig er vagt. Hvorfor synes lederne i IBM ikke at stille spørgsmålstejn ved denne intense målstyring? Hvorfor synes de på det nærmeste at opfatte dette som noget ganske naturligt og dagligdags? Hvorfor tales der i det hele taget i en terminologi om, at alt kan og skal måles? Det IBM'ske performance management system synes at være et godt sted at begynde, hvis vi skal forsøge at forstå, hvorfor den IBM'ske sjæl på det nærmeste synes at være gennemsyret af dette fokus. Lad os derfor vende blikket mod performance management modellen og se, hvad den kan fortælle os.

Personel Business Commitment (PBC)

Når talen falder på det IBM'ske performance management system synes der at skabes et billede af to forskellige målemetoder, *Personel Business Commitment*, PBC og *Individual Development Plan*, IDP. Begge synes at have stor indflydelse på den enkeltes dagligdag, idet de hvert år diskuteres i forbindelse med den årlige personalesamtale mellem den enkelte medarbejder og dennes nærmeste leder. Personalesamtalen samler sig derfor ofte om, hvad den enkelte medarbejder gerne vil beskæftige sig med i det kommende år. Dette betyder dog ikke, at den enkelte frit kan vælge, hvilke arbejdsopgaver den enkelte gerne vil beskæftige sig med.

Medarbejderens personlige ønsker skal kunne forenes med både virksomhedens, det vil sige IBM Danmark og den enkelte afdelings krav. Når medarbejderen og lederen er nået til enighed nedskrives denne målsætning i den enkeltes PBC⁶³. PBC'en vurderes ud fra tre dimensioner, et økonomisk, i IBM terminologi *Commitment to Win*, i en eksekverings dimension, det vil sige, hvordan de nedfældede mål opnås, et *Commitment to Execute* og

afslutningsvis, hvordan disse mål hænger sammen med afdelingen og de teams, som man arbejder sammen med i det daglige, *Commitment to Team*⁶⁴.

Det er vigtigt, at de nedskrevne mål gøres konkrete, så den enkelte ved årets afslutning kan måles på, hvorvidt den enkelte har opnået de nedskrevne mål eller ej, idet det selvfølgelig forventes, at alle *"Of course, are responsible for demonstrating appropriate behaviour in carrying out their roles"*⁶⁵. Der synes dog at eksisterer et lille men, der synes at emergere en lille mislyd fra tonerne, for ikke nok med at det forventes, at den enkelte agerer som det sig hør og bør sig, når man arbejder inden for en stor virksomhed som IBM. Alle IBM'ere modtager også hvert år en bedømmelse, en karakter for deres arbejdsindsats. Hvad karakteren mere konkret betyder for den enkelte vender jeg tilbage til om lidt.

Individual Development Plan (IDP)

Den enkeltes individuelle udviklingsplan, IDP er det andet område, der diskuteres i forbindelse med den årlige medarbejdersamtale. Modsat PBC har IDP typisk et længerevarende udviklingsforløb på alt mellem seks til seksogtredive måneder⁶⁶. IDP'en beskæftiger sig med den enkeltes læringsforløb og hermed som et noget, der konstant skal tilbyde øget værdi både overfor virksomheden, men også over for IBM's kunder⁶⁷. Der eksisterer hermed en sammenhæng mellem den enkeltes PBC og IDP, idet de i fællesskab er med til at afgøre, hvor dygtig, hvor succesfuld den enkelte er i sit job. Derfor er det vigtigt, at der er en synlig, en målbar sammenhæng mellem dem⁶⁸.

Er du en etter, toer, treer eller firer?

Som jeg nævnte før skal alle - ledere såvel som medarbejdere - hvert år have en karakter, der afspejler en samlet vurdering af den enkeltes

arbejdsindsats i forhold til PBC'en og IDP'en. Netop her træder målefokus igen ind på vandringen, for hvordan skal den enkelte leder være i stand til at bedømme, hvorvidt medarbejderen skal være en etter, en toer, en treer, eller en firer? Der synes dog ikke at herske nogen tvivl, fordi karakteren gives i forhold til de opnåede mål, der blev nedskrevet i PBC'en ved årets begyndelse. Jo tættere den enkelte når på de oprindeligt nedskrevne mål, jo bedre karakter kan den enkelte forvente.

Med andre ord gives karakteren et for den ekstraordinære præstation, her synes tonerne fra den IBM'ske ledelsesfilosofi igen at emergere fra periferien, for var dette ikke også den foretrukne leder? Et total gives for den præstation, der ligger over de forventede, over de fastlagte mål, hvorimod tretallet gives til den præstation, der opnår de fastlagte mål og firetallet gives for den utilfredsstillende præstation⁶⁹. Karakterens karat har også den konsekvens, at en god karakter er lig med en ekstra bonus - en gylden gulerod. Derfor får karakteren også betydning for, hvor værdifuld den enkelte anses at være over for IBM.

Men hvor bliver mennesket af, hvor bliver hin enkelte af i dette intense målefokus, i denne målestyringsfetichisme? Bliver vi ikke med et sådan blik gjort til marionetfigurer, til tomme skaller uden hver vores unikhed, det, der ud fra et Kierkegaard perspektiv gør hver enkelt af os til noget specielt, når vi på denne måde degraderes til et tal. Når vi på denne måde blot synes at fremstå som et middel på vej mod noget andet. På vejen mod målet, på vejen mod den eventyrlige bundlinie? Fremtræder ledelse i IBM ikke netop i det perspektiv, som Fog Kirkeby åbnede kapitlet med, at ledelse for mange sammentænkes så der eksisterer en praktisk sammenhæng mellem mål og midler?

Der synes at være flere toner i spil i musikken på samme tid på denne vandring gennem landskabet. Disse synes dog ikke at fremtræde som tonerne af et fælles symfonisk værk, hvor vi langsomt men sikkert lader os forføre af dens blide toner. De synes i stedet at fremtræde som toner af en række forskellige symfonier. Dette skaber i øjeblikket en misklang, en dissonans. Måle og vejeperspektivet synes gang på gang at være det dominerende, men der tales også om ledelse som kompetencer og roller og med et synes de velkendte toner fra den IBM'ske ledelsesfilosofi at være tilbage. Men tonerne af ledelse som kompetencer og stile synes at skabe et billede af ledelse som et skuespil. Ligesom en skuespiller kan den enkelte leder ændre sin rolle, så den passer til det stykke, der nu skal spilles, til den situation der nu udspiller sig.

Ledelse som kompetencer og stile

"Det er bare en konstatering af, at der findes seks forskellige lederstile og nogle gange er den ene lederstil bedre end den anden i en given situation, men der er altid en af dem, der i en given situation er den bedste"

"Lederstile er som alt andet en målemetode"

"De elleve lederkompetencer er ikke noget, som IBM har opfundet. Man har fundet ud af, hvordan man kan måle og veje dem, idet disse er kompetencer som succesfulde virksomheder bruger. Jamen, så er det dem, vi som ledere må forsøge at gå efter"

Tonerne af måle og vejeperspektivet er igen fremtrædende i musikken. De fremtræder endnu en gang som et redskab, som en metode, som kompasset, der finder vejen. Men der anes dog tonerne af noget andet, for der tales om ledelse som noget, der kan udføres i forskellige situationer. Ledelse bliver med ét til noget situationsbestemt, men udelukkende til noget situationsbestemt der kan indeholdes i disse seks forskellige lederstile. Dette skyldes, at undersøgelser har vist, *"that there are basically six*

*managerial styles, or behavior patterns, that managers apply to the situations they encounter*⁷⁰. Med en sådan forståelse, at der kun kan tales om disse seks forskellige lederstile, må samtidig også betyde, at der eksisterer retningslinier for, hvad en situation er og hvordan den enkelte leder bør agere inden for en IBM'sk kontekst, for herigennem at kunne træffe effektive beslutninger. *"The most effective managers consider the characteristics of a situation before taking action. These characteristics include: The nature and experience of the employees, their performance strengths and weaknesses, the nature and complexity of the task, the time pressures, the risk associated with deviation from performance, the resources available (e.g., time, people)*⁷¹.

Men ligger der netop ikke i begrebet situationsbestemt ledelse en antydning af, at ledelse er noget, der emergerer i den enkelte situation, i den konkrete kontekst? I den situationen, hvor den er blevet en begivenhed, der, hvor den har fået et navn, der, hvor mulighedernes utallighed er blevet til situationen. Det sted hvor ledelse vokser frem på baggrund af vores historicitet og situerethed, på baggrund af vores *væren-i-verden*. Det sted, hvor vi på samme måde som nomaden, som jeg skrev om tidligere, der efter en lang vandring på savannen vender tilbage til klanens lejr og mærkes af den situation han træder ind i, når han løfter teltdugen til klanlederens telt.

Men de spæde toner af en sådan forståelse synes at blive taget med af vinden inden tonerne for alvor finder deres styrke, fordi i en IBM'sk kontekst tales der udelukkende om situationsbestemt ledelse som i de tidligere nævnte lederstile, hvor alt synes at være defineret ned til mindste detalje på forhånd. Men hvorfor ønsker IBM at definere lederstile som seks forskellige, hvorfor ikke syv, otte eller hundrede? Svaret på spørgsmålet synes at skulle findes i det økonomiske univers, idet de er

blevet udarbejdet med det formål - igen - at kunne måle, hvornår ledelse er mest økonomisk indbringende for forretningen. Undersøgelser har vist, at der er mange penge at tjene ved at være opmærksom på, at der er én lederstil der i den enkelte situation, der i den prædefinerede situation er mere økonomisk givende end de andre⁷².

De IBM'ske lederkompetencer synes på samme måde at eksistere, fordi det gennem undersøgelser af andre succesfulde virksomheder er blevet bevist, at der eksisterer en sammenhæng mellem de elleve lederkompetencer og succes. Derfor er det også disse kompetencer, som IBM's ledere må stræbe efter, hvis de gerne vil anerkendes som succesfulde af andre - som ekstraordinære⁷³. Men er det overhovedet muligt som ovenstående refleksion viser, at iagttage ledelse som noget, der udelukkende kan udgøres af seks lederstile og elleve lederkompetencer. Synes der ikke at eksistere noget andet og mere i fænomenet ledelse end dette?

Men inden dette spørgsmål udforskes yderligere, synes tiden inde til, at vi foretager et kort ophold på vandringen for at overveje, hvad det er, som vi indtil nu på vandringen gennem landskabet har kunne høre, har kunne iagttage, opleve og fornemme om fænomenet ledelse? Vi har på vandringen gennem det IBM'ske ledelseslandskab kunne høre, se, opleve og erfare, at der eksisterer et ekstremt fokus på måle og veje perspektivet. Dette viser sig gennem den enkeltes PBC og IDP, gennem den årlige karaktergivning, gennem ledelse forstået som prædefinerede kompetencer og lederstile. Men der synes at eksisterer noget andet, der synes at anes og fornemmes noget, der endnu ikke har vist sit ansigt, men som har været vores usynlige vandrekammerat på denne del af vandringen. Den synes dog ikke helt at have mod til at vise sig endnu, men dens tilstedeværelse bliver langsomt mere og mere tydelig.

Lad os derfor give vores usynlige vandre-kammerat ro til at samle modet til at turde vise sin eksistens og i stedet vende opmærksomheden mod Kierkegaards livsanskuelser. For synes der ikke i den IBM'ske måde at tale om ledelse som mål og middel at være toner og klange, der sender tankerne hen på Kierkegaards *æstetiker*, på den livsanskuelse hvor vi konstant lever i en evindelig jagt på noget andet. Hvor vi ikke finder ro i det eksisterende, men hele tiden skal være på vej mod noget nyt og meget mere spændende? Inden Kierkegaards *æstetiker* får lov at udfolde sig, synes Marcel af have en pointe, der kan hjælpe os videre på vandringen. En pointe der synes at kunne være med til at skabe en forståelse af, hvorfor der eksisterer dette intense fokus på målstyring, på at alt og alle gøres til midler på vejen mod noget andet.

Den æstetiske IBM leder - "jeg vil have"

Marcel⁷⁴ reflekterer over begrebet *at have*. Et begreb der synes at være kendetegnede ved en æstetisk livsanskuelse. Men hvad betyder det egentligt at have noget? Hvad betyder det at have en kunstsamling, at have en bil, at have mange medarbejdere, at have en bestemt livsanskuelse? At have kan ses som noget, der kan *beherskes*, som noget, du kan have magt over. Dette at have indebærer altså en bevidsthed om, at det er "*et subjekt som står i sentrum i et interesseforhold til omverdenen, det betrakter omverdenen som sitt objekt, noe det kan disponere over*"⁷⁵. Dette *jeg har* er altså noget, som kan underordnes mig, noget jeg kan øge indflydelse på og bruge⁷⁶.

Med denne forståelse af at have, synes der at træde et nyt forhold ind på vandringen, for det som jeg har, må jo så også være noget, som jeg kan miste, noget som kan undslippe mig. Det er altså ikke en del af mig, men

noget ydre og hermed synes der at opstå et skel mellem at være *i* og *udenfor*⁷⁷. Med andre ord synes der at være tale om en forståelse af begrebet at have som noget, der kan beherskes, der kan domineres, kontrolleres og styres. Jeg kan styre min bil, men jeg kan jo ikke forhindre, at den bliver stjålet. Jeg kan overskue og vide hvilke malerier jeg har i min kunstsamling, men der er en risiko for, at også de kan stjæles. Jeg kan dominere, kontrollere og styre mine medarbejdere, men jeg kan jo ikke forhindre dem i at forlade virksomheden, hvis de ønsker det. Hermed fremtræder alt det vi indtil nu har talt om blot som genstande blandt genstande, som jeg vælger at omgive mig med⁷⁸.

Men dette fokus *at have* synes at spille *begærets melodi*, den melodi hvor viljen til at have hersker, dér, hvor tilegnelsen og det at underlægge sig findes⁷⁹. Med andre ord synes denne begærets melodi, dette at have at udfoldelse sig og finde genklang i den æstetiske livsanskuelse, idet æstetikerens netop synes at være domineret af at have, at besidde og at beherske andre mennesker. Hermed bliver det menneske, der står foran dig - den anden - for æstetikerens blot en genstand blandt genstande, som vi så det hos Marcel. Dette at have, denne begærets melodi synes også konstant at vi sit ansigt i IBM, idet der hele tiden tales om at kunne måle og veje og med dette, for mig at se, viljen til at herske over andre, viljen til at nogle skal underlægge sig andre. Dette at måle og veje alt betyder, at man betragter det menneske, der står overfor dig med sine meningers mod, sit engagement og sine følelser, som en ting, som en genstand, som en funktion.

*"Jeg taler da nu og i alt Evighed om Dig med mig, om den interessanteste Gjenstand med det interessanteste Menneske - ak thi jeg er kun et interessant menneske, Du er den interessanteste Gjenstand"*⁸⁰

For er dette netop ikke disse toner, der igen og igen synes at stige op og give os følgeskab på vandringen i ledelseslandskabet, når fokus udelukkende synes at ligge på målet, på pengene, på bundlinien og hvor mennesket, hvor medarbejderen for lederen ikke synes at fremtræde som anden end en genstand, men selvfølgelig som en meget interessant genstand, idet denne genstand - medarbejderen - skal hjælpe lederen med at nå sine mål. Synes tonerne derfor ikke at være af den egoistiske og selvcentrerede karakter, af begæret, hvor medarbejderen blot bruges som en genstand, som en skakbrik i lederens eget skakspil, hvor lederen selvfølgelig er kongen? Det synes måske en smule groft at fortage denne sammenligning mellem lederne i IBM og Kierkegaards Johannes forførelsen fra *Enten-Eller*, men det er ikke desto mindre det, som jeg hører.

"Jeg er meget bevidst om, at mit bidrag til forretningen er gennem mine medarbejdere. Jeg skaber jo ikke nogen værditilvækst i mig selv. Min opgave er, at de skal yde bedst muligt på alle områder"

"Du bliver nødt til at påtage dig en ny skal. Du er et menneske der hjemme. Du er et andet menneske sammen med dine venner. Du er et tredje, når du er på MBA studiet. Du er et fjerde på kontoret og et femte, når du er sammen med ledergruppen og hvorfor? Fordi du har forskellig status i forskellige cirkler. Man kan f.eks. ikke tro, at man også er afdelingsleder derhjemme, men her inde er det mig, der bestemmer"

"Jeg kunne godt tænke mig, at man mere bevidst kan skifte mellem de forskellige lederstile, men jeg tror, at folk er tilbøjelige til at gøre det, de plejer og det, der ligger til ens personlighed. Folk ville nok også finde det mærkeligt, hvis man pludselig begyndte at vride sig selv ind i en anden måde at være på"

"For mig har ledelse meget at gøre med status, prestige og power og de tre pinde er jo noget, der hører med til en lederpost"

Tonerne af *at have* synes at genfinde sin styrke i musikken. Der tales med en bevidsthed om, at medarbejderne bruges til at skabe forretning, at medarbejdernes *gøres til midler*, til genstande for at der kan tjenes penge. Vi hører om ledelse, som det at påtage sig en række roller, en række skaller, en række stile som man kan skifte imellem og om ledelse som noget, der har at gøre med status, prestige og power. Men hvorfor mener jeg nu, at dette har noget med den æstetiske livsanskuelse at gøre?

Når jeg siger, at der i IBM findes visse kendetegn, der kan karakteriseres som den æstetiske livsanskuelse, så siger jeg, at det er det, jeg ser og oplever på min vandring gennem det IBM'ske landskab. At det er denne, der synes at dominere. Med den æstetiske livsanskuelse skal der ikke udelukkende forstås en person, hvor alt i livet udelukkende handler om at nyde, som vi tidligere så det hos greveparret og Johannes Forfæreren. Den æstetiske livsanskuelse som jeg oplever titter frem i landskabet er derimod en leder, der konstant skuer fremad, der konstant er på vej et andet og meget mere spændende sted, end der, hvor vi er i dag. Jeg taler altså her om mennesker, der virkelig arbejder hårdt for at blive til noget inden for de rammer som IBM skaber. Om en person der arbejder meget hårdt for at vinde *andres anerkendelse*.

Denne anerkendelse skal dog ikke vindes ved, at de er den de er. Anerkendelsen går mere i retning af, at anerkendelsen skabes gennem opnåelse af ydre faktorer som f.eks. titel, status og prestige. Det, der synes at give livet mening er derfor ikke den indre omdannelse som etikeren har anerkendt, om at det er holdningen til livet, frem for en stræben efter ydre faktorer. Den æstetiske IBM leder synes konstant at stræbe efter *andres spejlinger*, af andres anerkendelse af, at lederen har opnået den status, den titel og den prestige det er at have IBM leder stående på sit

visitkort. Et andet område der ligeledes synes at være med til at gøre den *æstetiske livsanskuelse* til *klangbunden*, til meningen i den IBM'ske ledelsesfilosofi, er det intense fokus på den *ekstraordinære leder*⁸¹ - på idealet. Med dette fokus på det ekstraordinære kommer karakteren, kommer den årlige karaktergivning også til at spille en meget vigtig rolle.

Der synes på det nærmeste ikke at være en synderlig interesse i IBM for de medarbejdere og ledere, der efter IBM standard ikke er gode performere og derfor får et total, et tretal eller et firetal. Der synes kun at være accept og anerkendelse til de ledere og medarbejdere, der performer ekstraordinært og får tildelt karakteren et. Det er derfor også mødet med de store og interessante mennesker, dem med titlerne, pengene og den eftertragtede status, der er interessante. Det er ikke den menige og måske lidt anonyme medarbejder, der synes at interessere den æstetiske leder. Nej, det der virkelig vækker beundringens glæde er den enkelte leders anerkendelse fra personer længere oppe i det IBM'ske hierarki. Netop derfor synes det at være utrolig vigtigt at lave initiativer, der vækker Carl Christian Ægedius, IBM's danske adm. direktør, diverse europæiske ledere og allerhelst, hvis det var muligt kongen over den alle IBM's CEO Samuel J. Palmisanos interesse. Tænk blot hvad det vil betyde af anerkende blikke fra andre!

Jeg mener derfor, at de IBM'ske lederstile og lederkompetencer *også* er med til at skabe roller, er med til at skabe masker, som den enkelte leder kan skjule sin sande eksistens bag. Det synes at give dem det redskab, som gør det muligt for den enkelte at skjule sin egen sårbarhed, når de svære beslutninger skal træffes. Som en af Kierkegaards æstetiker udtrykker det "*Gaadefuld bør man være ikke blot for Andre, men ogsaa for sig selv*"⁸². Denne gådefuldhed både over for sig selv og andre synes netop at finde sin

genklang i IBM's fokus på de prædefinerede lederstile og lederkompetencer. Som vi må huske på, er det kun *"the most effective leaders [...] who demonstrate the broadest repertoire of managerial styles AND think about which managerial style(s) would be most effective in a particular situation in the workplace"*⁶³. Det intense fokus på konstant effektivitet og *forandring* synes at skærpe kravet om, at den enkelte leder ikke behøver at være sig selv, men netop har muligheden for at påtage sig en maske, en stil, for herigennem at fremtræde som effektiv og forandringsorienteret. Det synes på næsten som om, at IBM ikke ønsker, at den enkelte leder skal have lov at være sig selv.

Det synes som om, at det man egentlig ønsker er, at den enkelte leder helst blot skal fremstå som et tomt hylster, hvor IBM efterfølgende kan fylde ud med de lederkompetencer og lederstile, som de mener, at en ekstraordinær IBM leder skal være i besiddelse af, som den enkelte skal *have*. Det kan virke farligt at få en sådan fornemmelse, men tonerne synes at findes derude. Med dette svævende i luften, synes vi at være nået til et sted på vandringen i landskabet, hvor hin enkelte synes at fade ud og bæres væk af vinden. Med andre ord synes der i det foregående at være blevet italesat, at det enkelte menneske ikke fremtræder som vigtigt, men kun skal bruges i den intense, i den begærlige jagt på dette at have. Hvor alt derfor helst skal kunne kontrolleres, måles og vejes, hvor alt derfor helst skal kunne besiddes og dokumenteres. Hvis der så samtidig falder en belønning af i form af en ny og lækker bil eller et eftertragtet bevis, som andre vil misunde dig for, jo større bliver glæden ved at modtage det.

Det spørgsmål der nu synes at svæve i vinden, er det spørgsmål som Assessor Wilhelm stiller æstetikerens, nemlig hvorfor æstetikerens er nødt til at have sit liv lagt an på et eller flere overordnede forehavender?⁸⁴ For

at trække en parallel til IBM kan det derfor undre, hvorfor lederne i IBM uden den mindste tøven påtager sig disse forskellige lederstile og lederkompetencer. De synes ikke at stille spørgsmålstejn ved, hvorfor disse overhovedet er nødvendige, og om der ikke også findes andre måder at udøve ledelse på? For at kunne handle, for at kunne påtage sig enten den ene eller den anden ledelsesstil må den enkelte leder have gjort sig nogle overvejelser om, hvilke grunde der ligger bag IBM's måde at tale ledelse på? Men denne undren synes at forsvinde som dug for solen, for IBM har gennem kurser og udarbejdede ledelsesmateriale uddannet og opfordret deres ledere til bevidst at kunne bruge lederkompetencerne og lederstilerne alt efter situationen⁸⁵.

Dette synes dog med et eksistentiaalistisk blik at være modsigende, for hvordan er det muligt som eksisterende på denne måde at udskifte og påtage sig forskellige roller og masker, alt efter hvad situationen kræver. Her tænker jeg ikke på overvejelser om den nye firmabil f.eks. skal være en Peugeot 307 eller den nyeste Volkswagen, men af mere eksistentiel karakter som, hvordan denne måde at anskue mennesket på får af betydning og hvad dette betyder for den måde, som lederen møder sine medarbejdere på?

Men findes der kun tonerne af æstetikerens, af begærrets og den egocentriske musik i IBM. Findes der vitterlig kun mennesker med en grundlæggende æstetisk livsanskuelse, som er ledere i IBM? Nej. Der synes også momentvis at være klange af en anden livsanskuelse, af en anden måde at være til på. En måde, hvor *alvoren* er trådt ind i livet, hvor *valget* er truffet og med dette en forpligtelse, et ansvar over for andre mennesker, et ansvar over for næsten. Ved dette valg lægges masken bort og personen viser sig, hin enkelte har valgt at *åbenbare sig* for sig selv og for omverden.

Det vil sige der, hvor lederjobbet ikke længere handler om endnu en evindelig stræben efter nye oplevelser, efter at tjene endnu flere penge, efter en endnu bedre karakter i den årlige PBC, efter en ny og lækker bil eller en anden form for bonus.

Men der, hvor lederen har påtaget sig *opgaven*, hvor lederen har påtaget sig lederopgaven som en *pligt* og som et *ansvar*. Den livsanskuelse som Kierkegaard benævner den *etiske*. Det vil sige der, hvor lederen har valgt at forholde sig *samvittighedsfuldt* til sin ledergerning. Modsat den æstetiske leder kan man sige, at den etiske leder har *valgt* at tage lederprofessionen på sig og på grund af dette valg forholder den etiske leder sig dette valg på en engageret, ansvarsfuldt og lidenskabelig måde⁸⁶.

Den etiske IBM leder - "en pligt og et ansvar"

"Ledelse for mig er både en pligt og et ansvar over for et område eller en konkret opgave"

"For mig er ledelse ikke en identitet. Jeg ser ledelse som nogle roller og relationer og det er helt klart personaleledelsen, der er det vigtigste for mig. Derfor er det heller ikke vigtigt for mig at have leder stående på mit visitkort"

"Nu har vi modellen [de elleve lederkompetencer og seks lederstile] og det er så det. Vi kunne også have haft en anden, men nu er det denne. Det vigtigste for mig at se er, at vi er enige, fordi så har vi et sprog omkring det og så kan vi tale om det"

En helt anden verden synes med ét at åbenbare sig for os, hvis vi i stedet iagttager ledelse gennem den etiske livsanskuelse. Her er det ikke længere nydelsens flakkende kærter, der lyser op, men pligtens klare sol, der breder sit milde lys over dagene. Tilværelsens endelige mål søges derfor ikke længere i det størst mulige udbytte af lyst og lykke, men derimod at

følge samvittighedens stemme. Der, hvor den æstetiske leder jager efter den flygtige stemning, for at undgå at blive indfanget af den hårde virkelighed med de mange pligter synes etikeren derimod at styre direkte mod disse, idet tilværelsen for etikeren handler om at gribe og lade sig gribe af dens alvor og vælde.

Tonerne af et sådant stemningsbillede synes *svagt* at kunne anes, for der tales nu om ledelse som en *pligt*, der tales om ledelse som et *ansvar* og hermed også om ledelse som noget, der skabes gennem den enkeltes samvittighed. Der tales *ikke* længere om ledelse som en identitet, som vi så det hos den æstetiske leder, men i stedet om ledelse som noget, der emergerer i *relationen*, som noget der viser sig i mødet med den anden. Derfor er det hellere ikke længere de ydre forhold, dette at kunne skrive leder på visitkortet, prestige eller status, der er interessant, men derimod det ansvar, den alvor og pligt, der ligger i at *påtage* sig opgaven.

Den etiske leder synes derfor at fremtræde med en klarhed som den æstetiske leder ikke kender til, idet den enkelte netop *har valgt* at påtage sig den opgave, der hedder at være leder i IBM. Dog kan der stilles spørgsmålstejn ved, om det er Kierkegaards etik vi møder i IBM eller om det måske blot er en begyndende aftegning, de første spæde toner af en anden musik, der med tiden - måske - vil slukke den æstetiske leders flakkende kærter i den evige stræben efter anerkendelse, for tales der ikke stadigvæk om ledelse som roller?

Derfor synes de etiske toner også stadigvæk kun at være i deres indledende fase. De synes at fremtræde på samme måde som et lille barn, der med stor iver, vilje, nysgerrighed og usikkerhed tager sine første famlende skridt. Men måske skal vi ikke længere anskue rollen, anskue

lederstilene og kompetencerne som noget den enkelte gemmer sig bag, men se det som en *nødvendighed*, som en betingelse, som et ufravigeligt krav den enkelte må acceptere for at kunne påtage sig ansvaret ved at være leder i IBM. Med et sådan blik synes rollerne derfor ikke længere at fremtræde som en form for trylleri, som en form for "kan du gætte, hvem jeg er", men i stedet som et nødvendigt redskab den enkelte kan bruge, for at udføre sin opgave med den alvor, den pligt og det ansvar, der ligger i at have, i at *ville* påtage sig opgaven. "*Den der lever ethisk, [...] seer straks sin Opgave, og at Kunsten ikke er at ønske, men at ville*"⁶⁷.

"*Det etiske Individ har ikke pligten uden for sig med i sig*"⁶⁸. De spæde toner af samvittighedens stemme synes at træde ind på vandringen og give sig til kende. Synes denne stemme ikke at tale om, at pligt ikke er noget eksternt, ikke er noget uden for, noget som IBM kan pålægge den enkelte, som f.eks. at lederstilene og lederkompetencerne *skal* bruges i det daglige arbejde. Men at det i stedet er den enkeltes valg, noget den enkelte selv må beslutte. Synes der ikke at skabes tonerne af noget, der har med holdningen til livet, der har med *holdning til arbejdet* at gøre. At det i stedet handler om, at den enkelte *selv* skal forene sig med de betingelser, der eksisterer, med den nødvendighed der hersker, når den enkelte har påtaget sig ansvaret for et område eller en konkret opgave.

Men der tales også om ledelse som *en relation* og med ét synes vi omgivet af etikens smukke toner, for der synes at indtræde *et ansvar over for den anden*, der synes at skabes et vers, et billede af hvordan vi som mennesker forholder os til os selv og den anden⁶⁹. Vi er med andre ord nået til det sted på vandringen, hvor den anden for første gang træder ind som noget betydningsfuldt, træder ind som noget meningsfuldt, som noget den etiske leder har et ansvar og en pligt overfor. Hermed bliver den anden ikke

længere udelukkende et noget, et middel, en genstand der skal bruges på vejen mod målet.

Selvom der tales om ledelse som en relation, om ledelse som noget, der emergerer i mødet mellem lederen og medarbejderen, synes lederens forpligtelser overfor virksomheden at veje tungere på vægtskålen end ansvaret over for den anden i relationen. For den etiske leder synes, med ledernes udsagn i begyndelsen af dette afsnit, på lige fod med den æstetiske leder, at anerkende, at ledelse i IBM kan defineres som en række lederstile og lederkompetencer, der kan bruges for at udøve ledelse. Hermed synes den etiske IBM leder også at anerkende og at acceptere, at både lederen selv og medarbejderne ved årets udgang tildeles karakterer. Dette kan skyldes ønsket om at ville være pligtopfyldende, ønsket om at ville være ansvarsfuld over for en opgave eller et område. Netop i denne stræben efter at være pligtopfyldende, efter at leve op til forventningerne synes den etiske leder også at underkaste sig måle og veje tyranniet.

Men mennesket, hvor bliver mennesket af, hvor bliver den anden, hvor bliver hin enkelte af? Synes næsten ikke igen at viskes bort på samme måde som en aftegning i det våde strandsand, der ved næste bølge udviskes og forsvinder for evigt? Selvom den etiske leders tilgang til mennesket er en anden på grund af ansvaret og pligten, så synes tonerne af det æstetiske, af det flyvske og enkle igen at finde tilbage i musikken. For ved nødvendigheden, ved lederens accept af måle og veje perspektivet, ved accepten af lederstilene og lederkompetencerne, bliver næsten så alligevel ikke igen gjort til en genstand, til et middel?

De etiske toner, disse forandringens toner, der stille har givet deres eksistens tilkende på denne del af vandringen gennem det IBM'ske

ledelseslandskab synes ikke at fremtræde med samme kraftfuldhed og styrke som de æstetiske toner. Der synes med andre ord i den IBM'ske måde at tale ledelse på, klart at være en præference for den æstetiske, hvor den enkelte leder ikke behøver at forpligte sig, ikke behøver at leve op til ansvaret overfor den anden.

Men selvom der i det ydre synes at være forskel på, hvordan ledelse emergerer, hvis du iagttager fænomenet ud fra den æstetiske og den etiske lederlivsanskuelse, så synes der alligevel at være visse fællestegn, visse fælles toner. Både den æstetiske og den etiske IBM leder synes, som det også er blevet italesat i det foregående, udelukkende at befinde sig inden for det, som Kierkegaard kalder den *timelige verden*, den jordiske verden med alle dens begrænsninger og forventninger. Dette skyldes, at der synes at eksistere en accept af, at den anden fremtræder som et middel på vej mod noget andet. Hermed synes de begge at eksistere inden for det, som Marcel kalder *begærets modus*, inden for dette *at have*. Men som det tidligere blev vist, så er dette at have noget der kan mistes, ødelægges eller tabes og dette uden at der synes at være noget at gøre⁹⁰.

Dette *at have* synes derfor blot at fremtræde som et af livets mange små finurligheder. Bundetheden til den timelige verden synes også at vække sin genklang i IBM, når tiden som begreb træder ind på vandringen. Ikke tiden forstået som den nærværende tid, den tid der er lige nu, men mere på den tid der kommer og den tid, der er gået. Noget der for mig at se tydeligt kommer til udtryk i IBM ved den enkelte leders fokus på at kunne måle og veje alting og holde dette oppe imod noget - tiden. Her tænker jeg specielt på den enkeltes personal business commitment, PBC'en og den enkeltes individuelle udviklingsplan, IDP.

Der synes derfor aldrig at blive fokuseret på nu, på i dag, på den nærværende tid. På den tid der opstår i valgets øjeblik. I det øjeblik hvor tiden og evigheden berører hinanden. Netop der hvor tiden, hvor fortiden og fremtiden bliver nærværende, hvor den bliver til en del af mig, til en del af min historie, sådan som jeg har skrevet det frem tidligere. Der synes i stedet altid at være fokus på noget, der enten ligger for år tilbage, den gang IBM var virkelig store, om sidste kvartal, eller om dette kvartal, ikke forstået som i morgen men ved kvartalsafslutning, til næste kvartal, til næste år og så videre. Hermed synes tiden ikke at være noget, der skabes i øjeblikket, dér hvor tiden fremtræder som noget hos-mig-nærværende, hvor fortiden derfor lige så vel er for et sekund siden, som sidste år og fremtiden på samme måde er kommet, mens jeg skriver disse ord. For IBM synes tiden derimod at fremstå som noget objektivt, som noget der kan udpeges et sted der ude.

Den IBM'ske manager

Det, der indtil nu på vandringen gennem det IBM'ske ledelseslandskab og gennem den IBM'ske ledelsesfilosofi er blevet udfoldet, synes at vise hen til en fortælling, hvor ledelse er noget, der kan måles og vejes. Hermed synes IBM at benytte den ledelsesform, som Fog Kirkeby benævner *management*⁹¹. Umiddelbart synes forskellen mellem ledelse og management måske ikke stor, men hvis vi lader os synke ned under overfalden, aner vi med ét, at der under den tilsyneladende rolige overflade findes et mylder af liv, der viser, at der netop *er* stor forskel på det at managere og det at lede, på det at være manager og det at være leder. Men hvori består så denne forskel? Forskellen mellem disse idealtypiske begreber manager og leder, kan iagttages som måden, hvorpå du møder den anden og hermed synes manager og leder at udgøre hinandens modsætninger.

Management ses som en asymmetrisk relation⁹², ses som et subjekt-objekt forhold. Hermed synes tonerne af Marcells begærets modus, af dette at have igen at træde ind, for bliver management ikke til et ulige forhold, hvor objektet, medarbejderen aldrig vil forblive andet end en genstand for subjektet i den intense forfølgelse af målet? Hvor det asymmetriske i relationen ses som de beføjelser som subjektet, som manageren har i forhold til objektet. På grund af disse beføjelser vil relationen aldrig vil kunne fremtræde som ligeværdigt⁹³.

Denne forståelse af management, om end den af Fog Kirkeby italesættes som et ideal⁹⁴, ikke i forståelsen at stræbe efter, men som noget der ikke eksisterer så rendyrket i praksis, synes dog at eksistere i bedste velgående i den IBM'ske forståelse af ledelse. Dette kan undre, for skal medarbejderen i relationen ikke anerkende, at der eksisterer et sådant ulige forhold. Skal medarbejderen ikke acceptere at blive set på som en genstand og ikke som et menneske? Synes den enkelte, synes medarbejderen ikke at anerkende denne relation, når den enkelte anerkender managerens magtbeføjelser, anerkende dette intense mål og veje perspektiv, anerkende det IBM'ske performance management system, når den enkelte accepterer PBC og IDP?

Synes tonerne ikke gang på gang at vende tilbage til tonerne af den æstetiske melodi, hvor den æstetiske leder gennem den intense higen efter andres anerkendelse, gennem de andres beundrende blikke, får mulighed for at udnytte denne beundring til konsekvent at henvise til vigtigheden af at opnå de fastlagte og nedskrevne mål. Hvor opnåelse kun synes mulig, hvis vi iagttager medarbejderen som en genstand, som et objekt? For at denne asymmetriske relation kan blive ved med at udvikle sig, kan blive ved med at

tiltage i styrke, skal det så ikke også accepteres af medarbejderne, at dette er *IBM's måde* at forstå ledelse på?

Med denne accept fremtræder tonerne fra den usynlige vandrekammerat igen og denne gang med en styrke, der gør, at han træder frem for os iklædt sin særlige klædedragt, der ganske tydeligt viser, hvad de sidste mange sider har cirkuleret om, men som alligevel ikke med styrke og intensitet er blevet talt frem. Der er nemlig i det ovenstående gang på gang talt om mennesket som funktion, om dette at bruge medarbejderen som et middel, som en genstand, som et objekt på vej mod noget andet. Denne uklarhed bliver med et slag til klarhed, idet det menneskesyn, der i det ovenstående er talt frem, som oftest fremtræder som en Jeg-Det-relation.

Mennesket i begærets modus

Men hvad betyder det, at IBM italesætter ledelse som en *Jeg-Det-relation*? En åbning, en begyndelse er igen at vende blikket mod Marcel's *begærets modus*, mod dette *at have*, mod dette at besidde, at beherske og at kontrollere. Dette, at jeg'et i forholdet står i centrum og betragter omverden som sit objekt, som noget der kan disponeres over. Netop dette er kendetegnende for det forhold, som Buber italesætter som en *Jeg-Det-relation*.

*"Der findes intet Jeg i sig selv, men kun Jeg'et i grundordet Jeg-Du og Jeg'et i grundordet Jeg-Det. Når mennesket siger Jeg, mener det et af disse to"*⁹⁵. For Buber er det ikke muligt udelukkende at være et Jeg. Jeg er altid til i forhold til nogen (Du) eller noget (Det). Dette, at jeg'et i relationen behandler den anden som en størrelse, som en genstand man på alle mulige måder forsøger at påvirke, så det passer ind i managerens egne

planer, ind i den enkeltes egen målsætning. Dette gør den enkelte til et middel, til et redskab⁹⁶.

De velkendte æstetiske toner synes for fuld styrke at vende tilbage i musikken, for er det netop ikke dette, som vi har kunne iagttage på de forgående sider, når der tales ledelse? Dette, at medarbejderen gøres til en funktion, en genstand, et det. For hvordan bliver det ellers muligt at tale om ledelse som noget, der kan måles og vejes, om ledelse som roller, om ledelse som seks lederstile og elleve lederkompetencer, om situationsbestemt ledelse, men om situationsbestemt ledelse som noget, der allerede er kortlagt i mindste detalje? Kan vi overhovedet have hjertet med i et sådan forhold, hvis den, der står overfor os, udelukkende bliver set på som en genstand, som et Det?

Medarbejderen, medmennesket, den anden, næsten synes blot at blive gjort til et objekt. *"Et objekt er ikke varighed, men stilstand, ophør, afbrydelse, stivnen, ophævelse, forholdsløshed, præsensløshed"*⁹⁷. Den anden bliver med andre ord gjort til et noget, der ikke eksisterer her og nu. Det bliver gjort til et noget, der lever i præsensløshed og som derfor kan ophæves, afbrydes og ophøre. Kort sagt til et noget som du ikke behøver at føle ansvar overfor og derfor kan bruge som du lyster. Dette, siger Buber, *"er det ophøjede tungsind i vores lod. Så eksklusivt nærværende Du'et var i det umiddelbare forhold: så snart det har udtømt sin virkning eller er blevet gennemtrængt af midlet, bliver det til en genstand blandt genstande, til den fornemste måske, alligevel til en af dem, tildelt mål og grænse"*⁹⁸.

Lige så snart tiden og rummet er trådt ind på vandringen træder mål og grænse med. Hermed bliver vi alle gjort til midler, til genstande. Denne tingsliggørelse synes derfor uundgåelig. Det synes at være menneskets

skæbne. Det eneste vi kan gøre i vores forsøg på at overleve, fordi vi i et væk forsøger at organisere, at arrangere og fortætte de strukturer, som vi til daglig omgiver os med⁹⁹. Dette gør sig også gældende i vores forsøg på at forstå, tale og udføre ledelse. Om vi vil det eller ej, kan det ikke undgås at vi kommer til at gøre hinanden til midler, til redskaber.

Med ved udelukkende at iagttage ledelse som en Jeg-Det-relation gør for mig at se ledelse til noget abstrakt, til noget, som jeg i ro og mag kan udtænke bag mit skrivebord, i bilen eller et tredje sted. Jeg behøver altså ikke være nærværende, være tæt på, være til stede, men jeg kan i stedet tænke ledelse som en genstand, hvor jeg skal bruge andre genstande, andre puslespilbrikker, for at sammensætte billedet på den måde, så puslespillet bliver til det, som det var tiltænkt på forhånd. I en sådan Jeg-Det forståelse bliver ledelse hermed også kun til det, som IBM har nedskrevet om ledelse. Dette synes i hvert fald at være den forståelse, som jeg indtil nu har oplevet, som jeg indtil nu har mødt og iagttaget på vandringer gennem det IBM'ske ledelseslandskab.

"Det enkelte Det kan ved at indtræde i forholdsforløbet blive et Du. Dette er Det-verdenens to grundprivilegier. De får mennesket til at anse Det-verdenen for den verden, det har at leve i, og som det også formår at leve i [..]. Men hvem der kun lever med Det er ikke menneske"⁴⁰⁰. For findes der netop ikke også en anden måde at italesætte mennesket på, en anden måde at iagttage ledelse på, en måde, hvor livets små mirakler får lov at åbenbare sig, får lov at træde frem i de særlige øjeblikke. I de særlige øjeblikke hvor vi, "når vi går ad vores vej og møder et menneske, der kom[mer] imod os ad sin vej, [så] kender vi kun vores eget stykke vej, ikke den andens: det oplever vi nemlig kun i mødet"⁴⁰¹. Hvordan ved vi, hvad ledelse er, hvis vi ikke møder den anden med åbenhed, håb, tillid og kærlighed? Fortjener den

anden ikke at få lov at fortælle os om sin vej, fortjener den anden ikke at blive mødt som et Du, som et subjekt og ikke udelukkende som et objekt, som en genstand?

På samme måde som vi hovedrystende og fuld af beundring ser en lille sart blomst, der på trods af alle odds, der på trods af sin skrøbelighed alligevel har kunne bryde gennem den hårde asfalt og nu langsomt folder sine blade ud og lader os se den smukke blomst. Midt i dette hårde og kyniske asfalt landskab, der udgør den IBM'ske måde at italesætte ledelse synes denne lille sarte blomst nu alligevel at sende os et budskab, at sende os en besked om, at vi skal *tro* på, at det er muligt. At vi ikke skal lade os begrænse af de betingelser som er kendetegnet ved *at have*, ved begæret, det, der kendetegner den *æstetiske* og til dels også den *etiske* livsanskuelse. Men som den lille blomst, hvis frø, som ved en tilfældighed landende der og ikke vidste bedre, og som derfor forsøgte at slå rod. På sammen måde synes der også i IBM at være små sarte blomster, der vokser op af sprækkerne, der er med til at skabe et andet lys, skabe toner af en anden melodi.

Noget der tilkendegiver, at ledelse i IBM også *er andet* end en tingsliggørelse, er andet end en Jeg-Det-relation, som det er blevet talt frem i det foregående. For der finder noget andet sted i mødet, noget der måske ikke har samme kraft, styrke og intensitet i IBM, men som alligevel blidt og stille giver sig tilkende i de øjeblikke, i de dyrebare og vidunderlige møder, hvor vi går den anden i møde, hvor vi møder hinanden, som hinandens næste, som mennesker. Hvor vi, hvis vi vender blikket mod Kierkegaard møder *kærligheden* og *den religiøse*, hos Buber møder *Du'et* og hos Marcel møder *håbet* og *troen*. Vi foretager med andre ord en *bevægelse væk fra begærets modus*, fra dette at have, *over mod* en ny bevægelse, der er

gennemsyret af *væren*, af troen, håbet, tilliden og kærligheden, vi bevæger os mod *kærlighedens modus*.

Menneske som den anden

"Jeg tror, at det er utrolig vigtigt, at der findes noget ved ledelse, der ikke kan måles og vejes. Det vil jeg i hvert fald altid søge efter. Vi er jo alle sammen mennesker. Vi er hele mennesker og derfor har vi også brug for, at der er nogle, der ved, hvem vi er"

"Jeg tror dybest set på det gode i mennesket. At alle forsøger efter bedste evne at gøre deres job godt. Jeg tror, at jeg altid har været god til at møde mennesker som mennesker og se og differentiere, at folk har forskellige personligheder, uden at jeg har haft en enorm trang til at kravle ind i dem"

Vi synes med ét at blive kastet ind i en ny melodi, en melodi, hvis toner, der indtil nu på vandringen gennem det IBM'ske ledelseslandskab, synes at have været tavse. Men på trods af de hårde vækstbetingelser, på trods af den IBM'ske målestyringsfetichisme synes disse toner at have fået mod og styrke til at træde frem for os. For tales der ikke her om vigtigheden af, at der findes noget ved ledelse, der *ikke* kan måles og vejes. At vi som mennesker alle er forskellige og derfor ikke kan måles og vejes efter en standardiseret opskrift. At vi alle, på arbejdspladsen som i andre af livets forhold efter bedste evne, forsøger at gøre det godt. Synes der ikke at være kimen af en Marcelsk forståelse, hvor vi alle allerede er engageret. Hvor nærværet, håbet sammen med engagementet synes at være grundtonen, betingelsen for vores eksistens?

Med en sådan tilgang synes den IBM'ske måde at sætte den enkelte på formel uforenelig med denne leders håb om, at vi alle har brug for at vise verden, hvem vi er. For er det muligt udelukkende gennem den synlige

adfærd at vise, hvem jeg er som menneske, når vi, som vi så det i sidste bevægelse, konstant stræber efter noget andet? En konstant stræben synes ikke at skabe rum for refleksion, rum for at overveje, hvilke muligheder jeg har som menneske, for at være mig selv i denne specifikke arbejdskontekst? Lederens svar skaber dog alligevel et håb, skaber en tro på, at der findes noget andet i det IBM'ske ledelseslandskab. At troen, håbet, tilliden og kærligheden over for et andet menneske findes.

Disse store, disse vigtige fænomener synes ikke umiddelbart at få lov til at vise sig, at træde frem, hvis vi konstant i fuld firspring kun løber efter de mål, som ved årets begyndelse bliver nedskrevet i den enkeltes Personal Business Commitment, den enkeltes PBC. Hvis vi hele tiden udelukkende stræber efter at tjene flere penge, hvis vi hele tiden skal måles og vejes, hvis vi udelukkende tror på, at der altid er meget bedre og meget sjovere et andet sted end der, hvor vi er. Skal tonerne af denne anden melodi, skal disse blide toner have lov at folde sig ud, skal de have tid. De skal have tid til at fremtræde i øjeblikkets nærvær. Lad os derfor give disse smukke toner liv, lad os give dem tid og ro til at udfolde sig. Lad os give plads til, at nærværet, engagementet og håbet kan være betingelsen på den efterfølgende vandring.

At tro - at være troende

Synes der med lederens udsagn i begyndelsen ikke at skabes antydninger af, at der findes noget ud over denne verden, ud over det der kan beskrives og systematiseres, ud over det som vi med forstanden umiddelbart kan begribe? Synes der ikke at skabes antydningerne af, at vi har at gøre med noget, der rækker ud over os selv som mennesker. At vi har at gøre med det, hvorom det er svært at tale, men som alligevel er vigtige for os. Dette, at der findes mere end det, der objektivt kan begribes? Vi synes med denne

leders udsagn om, at det er vigtigt at søge efter noget, der ikke kan måles og vejes at bevæge os ud mod det, der rækker ud over os selv, det, der rækker ud mod det evige, mod troen. Men hvad vil det egentlige sige at være troende?

Med dette spørgsmål synes vi at nærme os den livsanskuelse som Kierkegaard betegner den religiøse. Det vil sige den livsanskuelse, hvor du tør kaste dig ud på uvishedens 70.000 favne vand. En livsanskuelse der rækker væk fra denne verdens faste og beskrivelige grund og frem mod troen. Til den uvished hvor du siger farvel til den objektive verden, til den verden der kan tales om, til den verden der kan måles og vejes og i stedet vende dig mod den verden, der ikke kan beskrives, måles og vejes, men til den verden, hvor engagementet er¹⁰². Marcel taler om tro, om forskellen mellem tro og mening. Mening, siger Marcel, er det, der *"only [can] be formed at a distance"*⁴⁰³. Det vil sige at have en mening fordrer en distance til det, du skal have en mening om. Hvis jeg f.eks. skal argumentere for min tro og hvad det er, der udgør grundlaget for mit liv, så gør jeg hermed troen til noget, der kan begrundes. Mening synes på denne måde at fremstår som noget, du kan have, nærmest som en ting du kan vende og dreje i hænderne.

For Kierkegaard handler dette at tro om det forhold, hvor du tør give slip på denne verdens rationelle forklaringer, på denne verdens objektive måder at forklare tingenes sammenhæng på og i stedet kaster dig ud i den verden, hvor tingene ikke kan systematiseres, sprogliggøres, måles og vejes. Tro synes med andre ord at ligge uden for vores begrebsverden. Det er noget, der ikke kan forklares, men som alligevel er. Troen bliver hermed hverken en æstetisk rørelse eller en etisk norm, men derimod tilværelsens absurditet og paradoks. Troen synes at starte der, hvor tænkningen må give

fortabt, på samme måde som musikken starter der, hvor sproget må give op. Tro er noget uforståeligt, så kan du ikke objektivt begribe gud, må du tro¹⁰⁴. Marcel taler på samme måde om tro som et fundamentalt engagement, der har stor betydning for den jeg er, *"[it] affects not only what I have but also what I am"*¹⁰⁵.

Dette at tro bliver hermed til det, hvorom alt det andet rejser sig. Når talen falder på tro synes der samtidig at træde en række andre fænomener med ind på vandringen. For selvom fænomenet tro i Kierkegaardsk og Marcellsk forstand synes at pege frem mod det guddommelige, mod Gud, så peger det samtidig også ud mod de mennesker vi møder, mod næsten. Hermed åbnes der for en række positive fænomener, der synes at følge i dens slipstrøm. Fænomener som tillid, taknemmelighed, gave, åbenhed, spontanitet, håb og kærlighed¹⁰⁶. Men også disse fænomeners dunkle sider som mistillid, lukkethed, had, misundelse, selvoptagethed og egoisme¹⁰⁷. Tro synes med andre ord nu også at have at gøre med en måde at møde livet på, en måde at møde den anden, næsten. En forståelse der åbner for en bredere betydning af ordet, idet ovenstående også kan ses som udtryk for noget, der ikke er religiøst, men derimod udtryk for noget alment menneskeligt.

Som lederen fortalte i begyndelsen af denne bevægelse, så søger denne leder, dette menneske efter noget ved ledelse, der ikke kan måles og vejes. En søgen der synes at bryde med den timelige verden, bryde med den verden, der lader sig beskrive og systematisere, den verden der er målbar. Taler denne leder netop ikke om, at ledelse også handler om at turde risikere noget, om at turde kaste sig ud på de 70.000 favne vand som Kierkegaard taler om, om at turde stå ansigt til ansigt med den yderste grænse og mærke livets store og små vingesus? Men at stå på den yderste

grænsen, skaber det ikke også antydninger af et håb, af en vilje, som Marcel formulerer det¹⁰⁸? For tales der ikke også her om en vilje til at tage endnu en chance. Sige, jamen jeg tror på, jeg har håbet om, at der findes noget ved ledelse, der ikke kan måles og vejes. At der netop findes noget i tilværelsen, der ligger ud over det, som jeg kan begribe med min fornuft.

At der findes noget, som ikke kan gøres op i nogen konkret værdi, men som alligevel er med til at gøre mine handlinger meningsfulde og mit liv værdifuldt¹⁰⁹. Tro synes hermed lige så at handle om troen på livet, om lysten til at se livet som en gave, som en åbenbaring, som at tro på noget guddommeligt. Som vi tidligere så det hos Kierkegaards etikker, så betyder denne livets gave, at der samtidig indtræder en opgave, en forpligtelse over for den anden. Det etiske liv synes på samme måde som troen at leves i et *nærvær*, at leves på en engageret og lidenskabelig måde. Et liv der ikke leves i tomrum, men altid i en relation, altid i en situation med et andet menneske. Som Marcel udtrykker det, så er den anden altid tilstede i min erkendelse af min egen eksistens¹¹⁰. Dette, at vi som mennesker altid er i en situation af længere eller kortere varighed gør, at vi har en forpligtelse, har et ansvar om, at vi skal elske det menneske vi ser.

Kærlighed - at elske det menneske, vi ser

"Når det er pligt at elske, at elske de mennesker, man ser, da gælder det om, at man i at elske det enkelte virkelige menneske ikke underskyder en indbildt forestilling om, hvorledes man mener eller ønsker, at dette menneske skal være. Den, som nemlig gør det, han elsker dog ikke det menneske, han ser, men igen noget usynligt, sin egen forestilling eller noget sådant¹¹¹.

Men hvis det at elske et andet menneske er en pligt, som Kierkegaard formulerer det, så synes der at være tale om en anden og mere omfattende forståelse af fænomenet kærlighed, end vi normalt kender til det. For Kierkegaard synes det vigtigt at skelne mellem den såkaldte *forkærlighed*, *selvkærlighed* og *næstekærlighed*. Når Kierkegaard bruger begrebet *forkærlighed*, så taler han om en kærlighed, der er eksklusiv, om en kærlighed, der er forbeholdt udvalgte personer. Der er tale om en kærlighed, der gør forskel på mennesker, der gør os partiske og selvoptagne, for hvem vil ikke gerne genelskes på en særlig måde af vore nære.

Selvkærlighed siger næsten sig selv. Det handler om at elske sig selv, om kærligheden til sig selv. *Næstekærlighed* er derimod af en helt anden karakter, af en helt anden støbning. Den er grænseløs, den er umiddelbar og den *gør ikke* forskel. Den er hævet over *forkærligheden*, *selvkærlighedens* og dens særinteresser¹¹². *Næstekærlighed* synes derfor at tale om, at *vi skal elske det menneske vi ser*, det menneske, der træder frem for vores øjne i kød og blod og ikke elske den anden, som vi gerne så, at den anden var. Med et trylleslag synes kærligheden at blive det grundlæggende forhold, til klangbunden, grundtonen i vores eksistens.

Men hvad betyder et sådan blik på den IBM'ske måde at tale om ledelse på, at der tales om en grænseløs og inkluderende kærlighed? Det betyder alt! For som vi tidligere har set, så synes den IBM'ske ledelsesfilosofi at tale om, at *vi ikke skal elske det menneske vi ser*, det menneske der står foran os i kød og blod, men derimod elske det menneske som IBM ønsker, at den enkelte skal være. IBM synes med deres ledelsesfilosofi at bygge på en forestilling om den partiske kærlighed, om *forkærligheden*, om den kærlighed der er rettet mod den ekstraordinære, mod æstetikerne, der

ikke ønsker at involvere sig, men derimod bruger den anden til at nå egne mål.

Med lederens udtalelse i begyndelsen og med Kierkegaards ord om kærlighed på nethinden synes tonerne stille og sagte at samle sig til et smukt og skønt stykke musik, der handler om, at vi skal elske det menneske vi ser, *at vi skal elske den anden som den anden er* og ikke som vi gerne vil, at den anden skal *være*. At vi skal møde den anden med kærlighed, møde den anden med oprigtig interesse, som målet og ikke som vi gentagende gange tidligere har set, som midlet på vej mod noget andet. *Vi har en pligt til at møde den anden som et menneske og ikke som en handlende genstand*. En pligt, ikke forstået som en tvang, men derimod som en oprigtig lyst til at møde den anden og høre om den andens vej til vores møde, som Buber skriver i *Jeg og Du*. At møde den anden med kærlighed er at møde den anden som et menneske og *ikke* som en rolle, som en titel, som en genstand, som et det.

At møde den anden som menneske, at møde den anden med kærlighed forudsætter, at kærligheden allerede findes i den anden. Med Kierkegaards ord forudsætter *"Den Kjerlige [..], at Kjerligheden er i det andet menneskets Hjerte, og just ved denne Forudsætning bygger han Kjerligheden i ham op - fra Grunden af, forsaavidt han jo kjerligt forudsætter den i Grunden [.....] Saaledes lokker han det Gode frem, han opelsker Kjerligheden, han Opbygger. Thi Kjerlighed kan og vil kun behandles paa én Maade, ved at elskes frem; at elske den frem er at opbygge. Men at elske den frem er jo netop at forudsætte, at den er tilstede i Grunden"*¹¹³.

Kærligheden bliver hermed det grundlæggende forhold mellem mennesker og forudsætningen for denne findes i grunden, den findes i hvert enkelt menneskets hjerte. Derfor kan den elskes frem, fordi den forudsættes allerede at findes. At forudsætte kærlighed hos et andet menneske, er at møde den anden med menneskelighed, som *menneske-lighed*¹¹⁴. Det vil sige, at vi møder den anden som vores ligemand, som menneske. Denne forståelse synes kun glimtvis at anes, denne måde at se sit medmenneske på synes kun ganske langsomt at tage form. Der synes med andre ord i det IBM'ske ledelseslandskab at eksistere *en anden måde* at møde den enkelte på, end vi så det i sidste bevægelse, hvor det var den, der tjener mange penge, den, der nåede de nedskrevne mål, den, der formåede at skabe fremgang. Et menneske, der hele tiden stræber efter at være på vej, efter hele tiden at være et andet sted end her. Det er dette menneske, der er værdifuld i IBM's øjne og fortjener kærlighed.

Lederen, der åbnede denne bevægelse, skaber dog håbet om, at disse andre toner findes og med tiden vil få mod til at træde klart frem, mod at blive det afgørende. Der skabes håbet om, at der findes mennesker, at der findes ledere i IBM, der møder medarbejderne med ligeværd, med menneske-lighed, med kærlighed. Hvor vi med en tanke på Kierkegaards etiker, Assessor Wilhelm lægger titlerne bort og mødes som mennesker¹¹⁵. Hvor det med lederens ord handler om "*at møde mennesker som mennesker*". Men for at møde hinanden som mennesker, må vi forudsætte, at kærligheden allerede findes i den andet menneskets hjerte, vi må tro på, at det kan få tid og rum til at udfolde sig.

"Jeg kan ikke give noget enkelt svar på, hvordan jeg går til mine medarbejdere. Men jeg tror, at det et eller andet sted handler om at have en oprigtig interesse for andre mennesker og kunne mærke, hvordan de har

det og det er jo pokkers svært at lære på et kursus. Men jeg tror, at det er sådan noget, det handler om"

Vi synes nu at bevæge os længere ind i forståelsen af mennesket, i en forståelse af den anden, som et menneske af kød og blod og ikke længere at se den anden som en genstand. Vi synes at nærme os et punkt, vi synes at nærmere os et sted på vandringen, hvor det bliver vigtigt at møde den anden med en oprigtig interesse, hvor det handler om at *mærke*, hvordan det menneske jeg ser, har det. At møde den anden med oprigtig interesse, at mærke den anden synes at forudsætte, at kærligheden allerede findes i det menneske, der står over for mig og at kærligheden allerede findes i mig. Ved at møde den anden med oprigtig interesse, skabes der så ikke også en forståelse af, at vi som mennesker ikke eksisterer i et tomrum, men derimod i forhold til en anden?

Synes der ikke at skabes en forståelse af, at ledelse med et sådan udgangspunkt bliver til det, der fremtræder i situationen, i dette forhold til den anden? Endnu engang synes de at vende tilbage, tonerne, der har fulgt os siden vi talte om tro tidligere. For synes vi med Kierkegaard ikke at bevæge os ind i en verden, ind i et univers, hvor mennesket endelig får lov at træde frem i al sin herlighed. At den enkelte ikke længere ses som en genstand blandt genstande, men som noget særlig værdifuldt, som noget der er mere værd en alverdens diamanter og rigdomme.

Vi synes at bevæge os ind i en verden, hvor hver enkelt af os er et mirakel. Et mirakel der kun synes at træde frem, der kun synes at turde vise sig, når kærlighed udgør klangbunden i eksistensen. Vi synes her at nærme os et centralt punkt. Et punkt der bringer noget andet og mere til den IBM'ske måde at tale ledelse på, for med kærligheden som klangbund, gøres

kærlighed til noget grænseløst, det er noget vi alle er. Vi er alle kærlighed. Vi synes derfor at bevæge os væk fra en forståelse, hvor det handler om at gøre sig fortjent til kærlighed. Hvor vi hele tiden skal gøre noget, have passion for forretningen, leve efter at tjene mange penge, efter at få ettaller, for at fortjene virksomhedens kærlighed.

Tales der i stedet nu ikke om kærlighed som det, hvorfra alt det andet synes at gro frem, som alt det andet opbygges af. Som vi også så det med troen, hvor vi bryder med den timelige verden og ikke længere vurderer den anden ud fra nogle prædefinerede retningslinier om, hvordan den anden skal være, men i stedet møder den anden, *ser* den anden gennem kærlighedens blik, gennem det blik der møder livet med et umiddelbart nærvær, med interesse, åbenhed og engagement. Marcel taler om, at kærligheden er det, der gør, at *"livet de-sentrerer sig, skifter centrum"*¹¹⁶. Skellet mellem den anden og jeg synes at udviskes, når jeg møder den anden med den åbenhed, kærlighed og interesse, på samme måde som når jeg møder en kær ven.

At elske et menneske i Marcells forstand bliver derfor *"å vente av ham noe undefineretbart, noe uforudseet, det er samtidig på en måte å gi ham midlet til å svare til denne forventning"*¹¹⁷. En sådan forståelse adskiller begæret fra kærligheden. Som vi husker fra sidste bevægelse, så talte vi om begæret som det, der indeholdt en havende holdning, dette at have, dette at besidde eller at eje noget. Kærlighed derimod er af en anden støbning, idet den giver frihed til at være, frihed til at udfolde sig og udvikle sig i overensstemmelse med væren¹¹⁸. Kærlighed fremtræder derfor ikke som noget, der kan defineres, klassificeres, karakteriseres og tillægges bestemte egenskaber. Den er betingelsesløs, idet den søger mod det menneske, som jeg kan se.

Det er denne form for kærlighed, der glimtvis synes at træde frem på vandringen gennem det IBM'ske ledelseslandskab, men det tager tid inden disse glimt for lov at manifestere sig, til endelig at udfolde sig i hele deres pragt. Der synes at være antydninger, men det er svært, for der tales om en meget anderledes måde at se mennesket på, end den måde som IBM taler om mennesket i dag. Vi skal ikke længere elske den anden fordi den anden er smuk, klog, tjener mange penge, er kreativ, visionær, besidder de seks lederstile og elleve lederkompetencer osv.. Vi skal derimod elske det andet menneske, fordi vi kan se den anden. Den anden, mennesket synes måske så endelig at få lov til at folde sig ud for os i sin herlighed.

At møde det andet menneske med åbenhed vil sige, at møde den anden som en anden, at møde den anden med interesse, at møde den anden som det særlige menneske den anden er. Kærligheden synes, for at bruge Bubers ord, at handle om at gå den anden i møde¹¹⁹. Med et sådan blik bliver ledelse derfor ikke længere kun til det, der kan nedskrives på forhånd, men også til det, der leves. Til det der lever i relationen, i den enkelte, i den unikke situation som skabes, når vi lægge vores våbenskjolde fra os, når vi lægger vores forudindtagede meninger om det andet menneske væk og i stedet møder næsten med respekt, tillid og værdighed. Når vi møder vores næste med oprigtighed, når vi møder den anden uden den hensigt at ville bruge den anden, men bare møder hinanden med tillid.

Tillid - at være i verden med andre

"Tillid er noget, der betyder meget for mig. De skal kunne stole på mig. Min tillid til dem viser sig ved, at de har været meget åbne over for mig. Jeg har også fået at vide, at sådan er det ikke så tit - desværre."

"Det skal starte med, at jeg har så meget respekt, at de kan mærke det. De skal vide og stole på, at jeg har respekt for dem og at de kan stole på mig og så starter det der"

"Hvis jeg kunne give mennesket en pille, så skulle det være en respekt og tillidspille, jeg ville skrue sammen til dem"

Tillid, at have tillid til et andet menneske handler om at sætte lid til dette menneske. Umiddelbart synes og ser dette ord ikke ud af meget, men tænker vi efter og lade os synke ned i fænomenet, vokser der langsomt en verden frem, som vi ikke kunne havde forstillet os, hvis vi udelukkende så på disse seks små bogstaver, tillid, der gør sig ud for ordet. Hvorfor synes dette fænomen så betydningsfuldhed, at der tales om, at det det hører til blandt de vigtigste? I et forsøg på at udforske og forsigtigt nærme mig dette fænomen tager jeg udgangspunkt i den danske teolog og fænomenolog K.E. Løgstrup, der understreger, at vi ikke må undervurdere tillidens betydning, idet *"vi er hinandens verden og hinandens skæbne"*⁴²⁰.

Hvis tillid handler om, at vi er hinandens verden og skæbne, så synes fænomenet at tage udgangspunkt i det forhold, som vi gentagne gange har beskæftiget os med, at vi som mennesker altid lever i en situation, at vi som mennesker altid lever i forhold til hinanden, at vi er i verden med andre. Vi lever derfor i en form for gensidig afhængighed med den anden og tilliden synes at være det, der fastholder vores forbindelse med det andet menneske. Tillid *"hører vort menneskeliv til, [...] vi mødes med en naturlig tillid til hinanden"*⁴²¹. Men hvad betyder det, at vi mødes med en naturlig tillid til hinanden? Løgstrup synes umiddelbart selv at give et svar på dette spørgsmål, idet han taler om, at vi som udgangspunkt tror på hinandens ord, at vi tror på, at det den anden fortæller os er sandt. Det er først, når vi tager den anden i at fortælle en løgn eller hvis den anden overdriver sine

fortællinger, at vi begynder at betvivle det menneske, der står foran os. Dette kan kun ske, dette kan kun finde sted, hvis vi møder den anden med en grundlæggende tillid¹²².

At betragte tillid som noget fundamentalt, som noget grundlæggende synes at pege tilbage mod troen. Som vi så det udspringer de positive fænomener tillid, håb og kærlighed af troen. At de udspringer af troen synes at pege tilbage på, at disse fænomener, at denne måde at møde verden på, er givet af noget højere end os selv. Det er noget, der peger ud over os selv som menneske. Den synes at være givet af noget guddommeligt. Dog synes troen som allerede diskuteret både at pege frem mod noget guddommeligt, men den synes også at række frem mod den anden. Med tilliden som filter, som den linse, hvorigennem vi sammen med tro, håb og kærlighed anskuer livet, kommer det også til at handle om, at det menneske der står foran os kun vil os det bedste. Men hvorfor tager jeg nu udgangspunkt i, at der eksisterer en fundamental, at der eksisterer en naturlig tillid mellem mennesker?

Det gør jeg, fordi tillidens dunkle side synes at have været en gennemgående strøm gennem den sidste bevægelse, gennem den bevægelse, hvor den anden ikke blev mødt som et menneske, men derimod som en genstand, som et det. Ledernes udsagn der åbner dette afsnit taler om, at tillid ikke altid er det bærende i forholdet mellem leder og medarbejder. Der tales om vigtigheden af at møde den anden med respekt. Dette, at den anden ved, at lederen er til at stole på og kunne der opfindes en pille, så skulle det være en tillid og respekt pille. Tillidens dunkle side synes igen og igen at træde frem på vandringen gennem ledelseslandskabet i forskellige forklædninger, den synes gang på gang at jage tillidens blide toner på flugt.

For med disse lederes udsagn synes den dunkle side med ét tydeligt at træde frem i dens mørke og tunge klædedragt - mistilliden. Mistillid synes at være svaret på, hvorfor der i sidste bevægelse gang på gang blev talt om den anden som en genstand, som et det. At se den anden som et det, synes kun at kunne finde sted, hvis tilliden til den anden er forsvundet og mistilliden har fået lov at vinde. Der synes med andre ord at eksistere en grundlæggende mistillid i IBM, en mistillid der udmunder i, at den enkelte konstant skal måles og vejes, for hvordan ved du ellers om du er på den rigtige vej, som en leder udtrykte det tidligere. Men med troen, håbet, kærlighedens og tillidens toner, der udgør klangbunden i denne del af vandringen, så synes der i stedet at blive talt om, at vi alle med Marcells ord altid allerede er dybt engagerede i livet, at vi alle altid gør vores bedste og derfor også altid vil møde verden med en naturlig tillid.

Hvorfor tilliden i IBM er blevet bekæmpet og overvundet af mistilliden, synes Løgstrup at kunne hjælpe os med at udforske nærmere, idet han i *Den etiske fordring* taler om "at udvise tillid betyder at udlevere sig selv"⁴²³. Men hvad betyder det, at tillid handler om at udlevere sig selv? At udlevere sig selv synes at handle om, at du træder frem i din sårbarhed. At du, når du møder den anden med tillid, lægger din skæbne i den andens hænder. Med denne tillid forventer du dog også, at den anden vil imødekomme den. Sker det ikke og mødes du i stedet med ligegyldighed eller direkte afvisning, så har den anden misbrugt den tillid, som du har udvist. Men er det muligt at udvise tillid overfor et andet menneske, hvis den anden, som vi så det i sidste bevægelse, ikke blev set som et menneske, men som et det, som en genstand?

"Med vor blotte holdning til hinanden er vi med til at give hinandens verden skikkelse. Hvilken vidde og farve den andens verden får for ham selv er jeg

*med til at bestemme med min holdning til ham*⁴²⁴. Her synes vi igen at være nået frem til noget vigtigt, for synes det i bund og grund ikke at handle om holdningen, om den holdning jeg viser den anden i mødet. Hvis lederen møder den anden med mistillid, så synes mistillid at være det, der er med til at skabe rummet, skabe udfoldelsesrummet for den enkelte. Det er mistillidens dystre og mørke farver, det er mistillidens snævre rammer, der får lov at komme til orde og være med til at skabe den andens verden. Synes tilliden til den anden ikke at være væk, at være båret væk af vinden, når IBM meget deltaljeret har nedskrevet, hvad ledelse er? De synes hermed skabe et snævret rum for, hvad ledelse er og kan være i IBM.

Hvis vi i stedet iagttager ledelse gennem tillidens blide blik, så synes den enkelte leder gennem tilliden at kunne skabe et lyst og dejligt rum, et rum hvor den enkelte har frihed til at udfolde sig. Med andre ord indtræder der med tilliden endnu en gang et ansvar over for den anden. Med dette ansvar synes Kierkegaard etiker igen at træde ind på vandringen, for hvis tillid handler om, at jeg skal tage vare på den anden, hvis skæbne jeg holder i min hånd, så skal jeg også tage dette ansvar alvorligt. Dette ansvar, denne lid jeg sætter til den anden udgør tillidens væsen og dette kalder Løgstrup for *den etiske fordring*.

Den etiske fordring er en udtalt fordring, som vi ikke kan undslippe, idet vi altid lever i en situation, altid lever i forholdet til den anden, hvis liv vi holder i vores hænder. Dette betyder, at vi har et ansvar for det menneske, der står over for os. Vi er med andre ord forpligtede til at tage vare på den anden. Dette betyder nødvendigvis ikke, at den etiske fordring er tovejs eller kan opfyldes. Ifølge Løgstrup er den etiske fordring ensidig. Det handler ikke om et øje for et øje eller en tand for en tand politik, der taler om, at hvis du behandler mig ordentlig, så behandler jeg også dig

ordentligt. Der synes i stedet at være tale om at udvise respekt for det andet menneske, at vise ansvar over for den situation, at vi er hinandens liv og skæbne¹²⁵. Men hvis den anden, hvis næsten ikke ses som et menneske af kød og blod, men derimod som en genstand som et det, som vi så det i sidste bevægelse, indtræder der så den samme forpligtelse, det samme ansvar?

Mødet med den anden i kærlighedens modus

De begyndende toner af den anden melodi, af en anden måde at møde mennesket på, har med mere eller mindre styrke fulgt os på denne del af vandringen igennem det IBM'ske ledelseslandskab. Der er blevet talt om forholdet til den anden, til næsten, om dette, at vi ikke eksisterer i et tomrum, men altid i en situation og derfor altid har et ansvar overfor det menneske vi ser. Vi holder, med Løgstrups ord, hinandens liv og skæbne i hænderne. Klangbunden på denne del af vandringen taler om tro, om håb, om tillid og kærlighed, om, at det er dette, der er betydningsfuldt for vores væren-i-verden, det er dette, der giver vores eksistens fylde.

Der er tale om tonerne af en meget anderledes melodi end den melodi, hvis toner der fulgte os på vandringen igennem den første bevægelse, hvor mennesket, hvor den anden blev set som en funktion. Hvor ledelse blev til det, der kunne nedskrives, til det, der kunne måles og vejes. Om ledelse som seks lederstile og elleve lederkompetencer, om den æstetiske og til dels den etiske leder, der udelukkende ser og bruger den anden som en genstand, som et det, som noget du ikke behøver at føle ansvar overfor. Denne anden tilgang som vi har hørt de spæde toner af på denne del af vandringen taler derimod ikke om ledelse som noget, der kan måles og vejes, om lederstile og lederkompetencer, men derimod om ledelse som dette at *møde* den anden, om ledelse som dette at *se* den anden.

Der er på denne del af vandringen talt om at møde den anden som et menneske, om at møde den anden, om at møde *min* næste med menneskelighed, med ligeværd. At møde min næste med ligeværd, med menneskelighed, handler om at møde den anden som et Du. Det sted, hvor jeg med Bubers ord møder den anden i en Jeg-Du-relation¹²⁶. Det sted, hvor vi møder hinanden som et subjekt og et subjekt. Jeg taler hermed om en anden måde at være til på, en måde hvor jeg møder den anden med åbenhed, hvor jeg møder den anden med frihed, hvor jeg møder den anden uden fordomme og domme. Kort sagt det sted, hvor jeg møder den anden med tro, håb, tillid og kærlighed. Det sted, hvor jeg møder den anden i øjeblikket, i nu'et. I det specielle øjeblik, hvor jeg ser ind i den andens øjne og ser et menneske, hvor jeg ser tillid og kærlighed.

Den anden er derfor ikke længere et Det, en genstand for mig, hvor der altid er noget, der kan blive bedre, hvor der altid er noget galt, hvor du altid kan tjene flere penge, hvor du altid kan udvise en anden lederadfærd, hvor du altid kan få en bedre karakter i den årlig Personal Business Commitment (PBC) eller noget helt andet. Denne anden måde at gå til livet på, denne anden måde at se til fænomenet ledelse på taler i stedet om, at ledelse *også* er dette *at mødes i øjeblikket*. Et møde, hvor øjeblikkets herlighed kan udfolde sig. Et møde, hvor vi mødes som mennesker. Dette møde *"kan jeg ikke erfare og ikke beskrive; jeg kan kun virkeliggøre den...[..]. Ikke som en ting blandt de "indre ting", ikke som en "fantasiens" form, men som nærværende"*¹²⁷.

Mødet mellem Jeg og Du handler om at være nærværende, handler om at være tilstede med hele mit væsen i øjeblikket. Det handler om at deltage i mødet med den anden. Et nærvær, et møde der kun kan ske ved, at jeg siger Du med hele mit væsen. I det øjeblik hvor jeg ikke gør den anden til

en genstand¹²⁸. Når jeg med Bubers ord siger Jeg-Du, så lever jeg i den nærværende verden, i den verden der ikke er skabt på forhånd, men i den verden, hvor forholdet stifter, hvor forholdet skaber verden. Hvor mødet mellem Jeg og Du betinger, hvad der vokser frem¹²⁹. Men for at møde den anden, for at møde min næste som et Du, må der brydes med denne verdens måde at tænke og erfare på. Hvor jeg, som Buber citatet ovenfor, ikke kan erfare og forklare det. Det eneste jeg kan er at *leve det*.

Det sted, hvor jeg med Kierkegaards ord kaster mig ud i uvishedens 70.000 favne vand. Hvor jeg kaster mig ud i den verden, der ikke kan beskrives, den verden der ikke kan måles og vejes, men i den verden, der kun kan opstå, kun kan træde frem, hvis vi kaster lænkerne af os og uden tvivl kaster os ud i livets oprørte hav. I livets oprørte hav vil jeg møde Du'et, dér vil jeg møde troen, håbet, tilliden og kærligheden. I denne verden bliver ledelse derfor ikke til det, der er erfaret, det, der er nedskrevet, det, der er gældende for alle. Her bliver ledelse til det, der træder frem i *mellemløbet*, til det der træder frem, når jeg åbent og ærligt møder den anden, når jeg møder den anden med tro, håb, tillid og kærlighed, når jeg møder den anden i en Jeg-Du-relation, når jeg møder den anden som menneske.

For mellem Jeg'et og Du'et "*står der intet formål, ingen begærlighed og ingen foregribelse*"⁴³⁰. Jeg kan derfor kun møde den anden som et Du, hvis jeg kaster midlet, genstanden, det'et bort. Mødet mellem Jeg og Du handler om at møde den anden uden formål. Et møde der finder sted i kærlighed og tillid. Det handler om at møde den anden. Det handler om at møde din næste i nærvær, for det er i mødet med Du'et, i nærværet, at tiden træder ind. Med Bubers ord, når "*Du'et bliver nærværende opstår der nutid*"⁴³¹. Denne måde at forstå tiden på, taler ikke om en objektiv tid, men som noget hos-mig-værende, som noget der opstår i øjeblikket. Den forståelse

Kierkegaard taler om inden for den religiøse livsanskuelse. Om den nærværende tid, om den tid hvor fortid og fremtid, hvor evighed og timelighed mødes i øjeblikket.

Ledelse bliver hermed *også* til det, der opstår i *mellemløbet*, til det der emergerer, til det der viser sig, til det der træder frem mellem Jeg'et og Du'et. Ledelse bliver derfor ikke længere kun til det, som vi kan iagttage, til det der fordrer en afstand. Ledelse bliver også til det, der *opstår i mødet*. Ledelse gøres hermed til noget *konkret*, til noget der leves og kontinuerligt opstår. Ledelse bliver hermed ikke længere kun noget, der kan nedskrives på forhånd, noget der kan nedskrives i fine formler og sættes i flotte mapper, som du kan have stående på dit skrivebord og tage frem, når tiden er til det. *Ledelse bliver også til det, der eksisterer i øjeblikket, i nærværet i den engagerede tilstedeværen med den anden.*

Dette nærvær, denne lidenskab, denne tilstedeværelse, dette engagement finder netop sted, når jeg deltager i mødet med den anden, når jeg møder Du'et. Både Buber og Marcel taler dog også om, at det ikke er muligt for os at fastholde disse magiske øjeblikke, disse magiske momenter, hvor kærligheden, troen, tilliden og håbet åbenbarer sig og vi møder hinanden som et Jeg og et Du. Tidens tilstedeværelse, tidens brutale indtog gør, at disse umiddelbare følelser, disse umiddelbare stemninger forsvinder og bliver erstattet af andre¹³². Buber skriver, *"I rent nærvær lader det sig ikke gøre at leve; nærvær vil fortælle en, hvis der ikke var sørget for, at det hurtigt og grundigt bliver overvundet"*¹³³.

Det er derfor ikke muligt udelukkende at lade livet gennemsyre af dette ubetingede nærvær, af disse møder mellem et Jeg og et Du. Hermed kan ledelse heller ikke udelukkende være mødet mellem et Jeg og et Du. Men vi

kan gøre forsøget, vi kan forsøge at bibringe noget andet og mere til fænomenet ledelse med disse møder mellem Jeg og Du. Vi kan forsøge at undgå udelukkende at lade vores liv, at lade ledelse blive gennemsyret af de Jeg-Det-relationer, som vi så det i sidste bevægelse. Men heri opstår også paradokset for mig. For hver gang jeg forsøger at udfolde mødet mellem Jeg og Du, hver gang jeg forsøger at fremskrive de mærker, spor og ar, at fremskrive den stemthed som dette nærvær har skabt, så gør jeg samtidig selv dette møde til en genstand, til noget der kan iagttages på afstand, til noget der kan tales om.

Når jeg møder den anden som et Du, så deltager jeg i mødet med den anden. Det er denne deltagelse, der gør, at samtalen skifter og bliver til en dialog, hvor vi *taler til hinanden* og ikke *om* hinanden. Med disse toner af en anden måde at forstå mennesket på, med disse toner af en anden måde at forstå ledelse på, bliver det ikke længere muligt udelukkende at se den enkelte som et Det, men også som et Du. Det er tonerne af Du'et der gør, at ledelse ikke længere er noget, der udelukkende kan nedskrives, men at det i stedet også bliver til det, der eksisterer, til det, der emergerer, til det der vokser frem i mellemrummet mellem Jeg og Du. Hvor ledelse også er det, at vi taler *til* hinanden. At det er ud af denne samtale, ud af denne dialog at fænomenet udfolder sig, at fænomenet træder frem i hele sin herlighed.

Men hvordan kan vi holde på disse smukke toner, hvordan kan de være med til at skabe et rum, et rum der giver tid og mulighed til, at denne anden måde at møde den anden, at se din næste på, kan få lov at manifestere sig og med tiden blive betydningsfuld. Vi synes nu at være nået til et punkt på vandringsen igennem det IBM'ske ledelseslandskab, hvor vi vil vende blikket mod et forsøg på at lade disse andre toner skinne igennem. I et forsøg på at lade disse blide, at lade disse forførende og smukke toner udfolde sig i en

ledelsesfilosofi, hvor der skabes en ramme, hvor der skabes et rum, der giver plads, der giver vidde og farve til den verden, hvor den enkelte har lov at træde frem som et selv, som et menneske, som et Du. En ledelsesfilosofi der skaber et råderum, hvor eksistentialismens toner får lov at udfolde sig. En filosofi der forsøger at indfange det, hvorom det er svært at tale, men som er betydningsfuldt for vores eksistens.

Klangbunden til en ny ledelsesfilosofi.....

Tonerne der med stor tålmodighed har fulgt os på denne vandring gennem det IBM'ske ledelseslandskab, har gang på gang givet anelser om, at der findes *mere* i fænomenet ledelse end det, der italesættes i den IBM'ske ledelsesfilosofi. Den IBM'ske ledelsesfilosofi der taler om, at ledelse er noget prædefineret. At ledelse er noget der kan bestemmes og nedskrives på forhånd. At ledelse er noget, der kan måles og vejes. En ledelsesfilosofi der taler om ledelse som noget *individuel*, om ledelse som noget, der findes *inden i* den enkelte. Om ledelse som et redskab, som noget den enkelte kan tage frem og bruge, når der er behov for det. En ledelsesfilosofi der taler om kategoriseringer af mennesket, om den ekstraordinære og den middelmådige og med et trylleslag synes den enkelte at gøres til en funktion.

Den IBM'ske ledelsesfilosofi er en filosofi, der forherliger den ekstraordinære, der forherliger æstetikerens, som vi så det med et Kierkegaard begreb. Den leder der finder livets mening i andres spejlinger. Den leder, hvor den ydre verden har forrang, den verden der er præget af status, prestige og magt. En ledelsesfilosofi der ser på mennesket, der ser den anden som en genstand, som et Det. En ledelsesfilosofi der opfordrer lederen, der gør en dyd ud af, at lederen skal bruge andre til at opfylde egne mål. En ledelsesfilosofi der taler om, at mennesker motiveres og engageres af det samme. En ledelsesfilosofi der taler om ledelse, som elleve lederkompetencer og seks lederstile. Om ledelse hvor det er den enkeltes engagement, der adskiller den ekstraordinære fra den middelmådige. Om ledelse der altid handler om noget uden for øjeblikket, om ledelse som noget, der handler om fortid og fremtid.

Vandringen og udforskningen af det IBM'ske landskab har med eksistentialismen som klangbund, skabt en fortælling om ledelse som mere end det, der er indeholdt i den IBM'ske ledelsesfilosofi. Gennem mødet, gennem samtalen, gennem dialogen er det i udgangspunktet tomme fænomen ledelse langsomt trådt frem for os i sin mangfoldige stråleglans. Gennem mødet, gennem samtalen med den anden har vi kunne *høre*, har vi kunne fornemme og føle, at ledelse er mere end det, der kan nedskrives, er mere end det, der kan defineres på forhånd. Fænomenet ledelse bliver med eksistentialismen som klangbund til det, der vokser frem, når jeg kaster mig ind i mødet med den anden med ledelse som tema.

Musikkens følgeskab, dens toner og klange har på vandringen gennem landskabet gjort det muligt at skabe antydninger af, hvad dette andet og mere ved ledelse er. Musikken har ladet os skimte ind i en anden verden, ladet os skimte ind i den umiddelbare verden, den verden, hvor refleksionen og sproget ikke findes, den verden hvor sansningen er den primære. Med musikkens hjælp har jeg forsøgt at kigge ind, har jeg forsøgt at røre det urørlige, forsøgt at give det, der er svært at tale om et sprog. Jeg har forsøgt at give det ord. Jeg har med musikken forsøgt at gøre mit sprog mere differentieret, mere poetisk. Musikken har derfor været brugt i forsøget på at komme tættere på de oplevelser, på den stemthed der finder sted i mødet med den anden. Men hver gang jeg bruger sproget, hver gang jeg forsøger at give sansningen, give situationen et navn og gøre det til en begivenhed, tvinges jeg til at forlade musikkens rige.

Ved sprogets mellemkomst tvinges jeg gang på gang tilbage til det kendte riges grænse. Til den verden der kan beskrives, til den verden der kan systematiseres, måles og vejes, til det, der kan kontrolleres. Ved sprogets mellemkomst tvinges jeg med andre ord til at definere grænser. Jeg tvinges

til at skabe forståelser for, hvordan der kan tales ledelse. Hver gang jeg forsøger at udfolde mine møder, hver gang jeg forsøger at fremskrive, hvad der har fundet sted, tvinges jeg til at sætte mennesket i bås på samme måde, som IBM gør det med deres eksisterende ledelsesfilosofi.

Og dog alligevel ikke helt, for med eksistentialismen som klangbund for denne vandring gennem det IBM'ske ledelseslandskab, handler ledelse også om at møde verden, handler ledelse også om dette at være menneske. Hvor dette at være menneske ikke handler om at være et ideal, ikke om at være perfekt, ikke om hele tiden at stræbe efter at være en anden, efter at være noget færdigskabt og endeligt defineret. Med eksistentialismen som klangbund fremtræder alt som en vorden, som en konstant blivende bevægelse, som en bevægelse der aldrig ender, men som hele tiden skaber nye små bevægelser, hele tiden skaber en ny grobund, et nyt spring. Hermed ses det at være menneske som en konstant blivende bevægelse af min historicitet, af min situerethed, af de møder, af de mærker, ar og spor, af den stemthed som mødet med verden og dens mennesker skaber. På samme måde er det med fænomenet ledelse. Ledelse er ikke noget fasttømret, noget endeligt defineret, men noget flydende, noget der hele tiden skabes i mødet med den anden.

Mit håb med fremskrivningen af de begyndende toner til en anden ledelsesfilosofi, til de begyndende antydninger af det, der er trådt frem på vandringen gennem det IBM'ske ledelseslandskab, er at skabe nogle mere frigørende rammer for den enkelte, for dette at være menneske i IBM. Fremskrivningen af disse begyndende anelser er et forsøg på at skabe et mulighedsrum, skabe et rum hvor den enkelte har mulighed for udfolde sig, hvor den enkelte kan få lov at være sig selv. Skabelsen af denne mere frigørende måde at anskue ledelse på, som mødet med den anden har skabt

antydningerne af på vandringen, har været forsøgt udfoldet med Kierkegaard, Marcel, Buber og Løgstrup. Ved deres mellemkomst, ved deres indtræden på vandringen gennem ledelseslandskabet har vi fået åbenbaret en verden om ledelse, vi ved vandringens begyndelse ikke vidste ville emergere.

Jeg har et dybtfølt håb om, at afrundingen af *min* vandring gennem det IBM'ske ledelseslandskab må fremstå som finalen i en smuk symfoni, hvor alle tonerne, hvor alle antydningerne af *dette andet* ved ledelse, af dette andet der har fulgt os på vandringen gennem ledelseslandskabet, får lov at spille sammen på smukkeste vis. Disse smukke toner, disse begyndende toner til en ny klangbund, skaber antydningerne af en begyndende bevægelse væk fra begærets modus, væk fra det havende, væk fra det sted hvor mennesket ses som en funktion, ses som en genstand, som et Det, og over mod kærlighedens modus, over mod det sted hvor mennesket, hvor hin enkelte er et Du. Et Du der mødes med tro, håb, tillid og kærlighed. Denne måde at møde den anden på, taler også om en anden måde at være engageret på.

Vi er engageret!

Med Marcells ord er engagement noget der, "*finder sted gennem vores kropslighed og vores forhold til den anden*"⁴³⁴. Engageret er derfor ikke noget vi bliver, som vi så det i den eksisterende IBM'ske ledelsesfilosofi, men noget vi i udgangspunktet *er*. Et engagement der udspiller sig i forholdet mellem vores egen kropslighed og forholdet til den anden, gennem deltagelsen med den anden. Ledelse kommer hermed ikke til at handle om, hvordan der skabes engagement, hvilke lederstile og lederkompetencer der skal måles på, men i stedet, *hvordan dette engagement ikke kvæles* inden for virksomhedens snævre rammer.

Denne forståelse af engagement, af at være engageret synes også at pege hen imod dette at brænde for noget. Dette, at vi grundlæggende brænder for livet. Disse livets gnister synes derfor også at spille ind på den enkeltes engagement i det pågældende job, idet den enkelte netop *har valgt* at påtage sig dette job. Den enkelte har valgt *at ville* det. Gnisterne fra livets flamme kan nogle gange brænde så stærkt og intenst, at den enkelte opsluges, at den enkelte drives af kræfter, der ikke kan forklares, der ikke kan beskrives, men af en tro på, at det nok skal lykkes. En tro der skaber en villighed til at turde risikere noget, en villighed til at satse stort, en villighed til at lade denne verdens systematik, denne verdens intense forsøg på at forklare, måle og veje og nedskrive alt, passere forbi.

En tro på, at det nok skal lykkes. Denne brændende lidenskab, dette brændende engagement behøver nogle andre og mere frigørende rammer. Nogle rammer, hvor den enkelte kan få lov *at være sig selv*, hvor den enkelte kan bibeholde sit dybe ubetingede engagement. Med denne forståelse, med denne måde at anskue ledelse på, handler ledelse nu også om at skabe et rum, et rum hvor den enkelte har *frihed* til at forblive ved med at lade engagements flamme brænde. Ledelse handler derfor i denne forståelse ikke længere om at udvise den rette adfærd, om at bevise overfor andre, at du kan beherske de seks lederstile og de elleve lederkompetencer. Men i lige så høj grad om at skabe nogle rammer, hvor den enkelte kan bibeholde sin tro, kan bibeholde sit brændende engagement, kan bibeholde troen på, at der eksisterer noget ud over denne verdens målbareheder.

At der eksisterer noget ved ledelse, der ikke kan måles og vejes, men noget der i stedet handler om en tro og en vilje til at turde gå til den yderste

grænse. Til at turde gå til den grænse, hvor livet netop ikke kan beskrives, til den grænse hvor ledelse ikke længere kan forklares, måles og vejes, men hvor vi mærkes af livets heftigt bankende puls. Der ude, hvor vi mærker, at ledelse handler om mere end det individuelle, at ledelse i stedet rækker frem mod noget andet, der rækker frem mod den anden.

Ledelse handler om at turde gå til den yderste grænse

Ledelse handler derfor om mere end det målbare, om mere end det, som andre forlanger af dig. Det handler også om at turde. Det handler om at turde gå til den yderste grænse, at gå helt der ud, hvor intet længere er sikkert. Helt der ude, hvor troen eksisterer. Helt der ude hvor vi ikke længere kan forklare, hvordan og hvorfor. Helt der ude, hvor vi kan mærke livet på vores krop. Helt der ude hvor sårbarheden råder. Helt der ude, hvor vi *tør vise, hvem vi er*, hvor vi tør bryde med den timelige verden, hvor vi i troens navn tør kaste os ud på uvishedens 70.000 favne vand. Der ude hvor vi tør smide klæderne af os. De klæder der iklæder os stile, iklæder os masker, iklæder os roller i form af lederstile og lederkompetencer, om hvordan andre gerne vil have, at vi skal være, og hvor vi i stedet lader os mærke af livets ar og spor, lader os mærke af livets stemthed.

Ledelse som vi har set det på vandringen gennem landskabet har også talt om dette at turde, om dette at forlade den sikre og nedskrevne sti, om at smide kortet væk. Om at smide det kort væk som lederne har fået givet i form af ledelsesfilosofien og i stedet springe ud i det ukendte. Springe ud i det landskab, der ikke kan måles og vejes. At springe ud i det ukendte og turde møde den anden som menneske. At turde møde din næste som et Du. Ledelse handler derfor også om at turde kaste sig ind i en verden, der ikke er defineret på forhånd, ind i en verden der ganske langsomt træder frem for vores blik. Det handler om *at se, at ledelse også er noget, der opstår i*

situationen, at ledelse også er det, der opstår i mellemrummet med Jeg og Du. At ledelse ikke længere er noget individuelt, ikke længere er noget den enkelte kan styre, den enkelte kan kontrollere på afstand, men at ledelse i stedet er noget konkret, at ledelse er noget der træder frem i situationen, at ledelse også er det, der træder frem i mødet med den anden.

Som vi har set det, handler det for Kierkegaard om at turde, om at gå på grænsen og skimte ind i det andet rige. Ind i det rige hvor vi ikke længere med sproget kan forklare, hvad vi ser, men hvor vi mærker dens tilstedeværelse, hvor vi kan fornemme noget andet. At turde gå til grænse synes derfor også at handle om at turde være sig selv. At turde bryde med de lænker som den IBM'ske ledelsesfilosofi skaber med dens lederstile og lederkompetencer, med det intense fokus på at måle og veje alting. Dét handler med Bubers ord om at turde følge sine inderste tanker, om at følge sine inderste ønsker, om være tro mod den jeg er.

"Et menneske kan [...] kun komme til klarhed over, hvilken vej det når [.....], ved at erkende sit eget væsen, ved at erkende sin væsentlige egenart og tilbøjelighed. I enhver er der noget dyrebart, som ikke findes i nogen anden. Men hvad der er "dyrebart" ved et menneske, kan det kun opdage, hvis det er klar over sine stærkeste følelser, sit centrale ønske, det som bevæger sig i dets inderste"³⁵.

Dette at kende sig selv, dette at stå ved sig selv, dette at vide, hvad der er dyrebart ved mig, synes at tale om, at ledelse også handler om, at vi skal være tro mod det særlige selv, vi er. At vi skal turde, at vi skal tro på, at vi alle er et ganske særligt menneske og at vi skal være tro mod det, der giver vores liv mening, det der vækker stærke følelser i den enkelte. Som Kierkegaard udtrykker det: *"Det store er ikke at være enten det ene eller*

det andet - men at være sig selv og det formår hver eneste menneske, hvis det vil⁴³⁶. Ledelse synes derfor også at handle om at være tro mod det menneske du er. At du skal turde være tro mod dit særlige selv, hvis du vil. Det synes let at påtage sig den ene eller den anden maske, den ene eller den anden stil. Det synes derimod at kræve mod, det synes derimod at kræve vilje, det synes at kræve et valg, hvis den enkelte i hele sin sårbarhed møder den anden og siger - dette er mig. Dette at turde gå til grænsen, dette at være på grænsen synes lige så meget at handle om, at den enkelte skal blive et selv, at den enkelte skal blive sig selv, for først når den enkelte er blevet et selv, kan Jeg møde den anden som et Du, kan jeg møde den anden med nærvær, tillid og kærlighed og ikke længere se den anden som en genstand, en funktion, et Det.

Ledelse er øjeblikket, ledelse er deltagelse, nærvær, tillid og kærlighed
Når ledelse ikke længere ses som noget individuelt, men som noget der træder frem i relationen, i mødet mellem et Jeg og et Du, så bliver ledelse også til det, der træder frem i de særlige øjeblikke, i de særlige øjeblikke, hvor Jeg siger Du til den anden. I de øjeblikke, hvor jeg møder den anden, min næste i nærvær. I de øjeblikke, hvor vi smider måle og vejeperspektivet på porten og i stedet deltager i mødet med den anden. Hermed tales der ikke længere om, at det kun er den ekstraordinære, der er værd at elske. Med Kierkegaards kærlighedsforståelse er det ikke længere den fantastiske, den perfekte, den der performer godt, den der forstår at bruge de seks lederstile og elleve lederkompetencer, der fortjener kærlighed. Kærligheden er ikke partisk, den findes i os alle og derfor er kærligheden rettet mod hver enkelt af os. Den ser os, som dem vi er.

Med kærlighed som klangbund synes der i dette møde at skabes en frihed hos den anden til at være sig selv, til at blive sig selv. At møde den anden med kærlighed, er at møde den anden menneske-lighed, med ligeværd. Det er dette, der finder sted, når jeg siger Du i mødet med den anden. Dog er det menneskets uundgåelige skæbne, at vi gør hinanden til midler, til Det'er. Hver gang Jeg taler til den anden, så bliver den anden til en genstand, til et middel, til et Det. Det er derfor vigtigt, at vi husker på også at give rum til, at vi møder den anden uden formål, at vi kan møde den anden, at vi kan møde næsten som et Du. At vi møder den anden med kærlighed, at vi møder den anden med åbenhed, at vi lader det menneske vi ser træde frem i sin herlighed.

Når jeg møder den anden med kærlighed rækker jeg netop ud over mig selv og over mod den anden. At møde den anden med kærlighed, at møde den anden i kærlighedens modus handler om at møde den anden med nærvær, med tilstedeværelse, med nærhed og tillid. Når jeg siger Du til den anden er jeg som Buber siger tilstede med hele mit væsen. At vi møder den anden med tillid, synes at høre menneskelivet til, nævnte Løgstrup tidligere. Vi er hinandens verden og hinandens skæbne. Tilliden til den anden synes som vi tidligere så det på denne vandring at være det, der skaber udfoldelsesrummet for den enkelte. Hvis vi tror og stoler på, at den anden vil os det bedste, så er vi også villige til at give den anden et større råderum, en større frihed til at udfolde sig.

Derfor synes tillid at være med til at skabe en forståelse af, hvad ledelse også er og hermed hvilken ramme, der gives det enkelte menneske. Ved at møde den anden med tillid, udviser jeg en tro på, at den anden vil mig det godt, at den anden ikke er ude på at gøre mig ondt eller ikke at lave sit arbejde. Ledelse bliver hermed også til noget der leves, til det der træder

frem i mødet med den anden. Et møde hvor det ikke længere udelukkende handler om at måle og veje den enkelte, men hvor jeg har tilliden til, at den anden gør sit arbejde godt. Det, at jeg ser den anden som et Du, som et menneske og ikke som en genstand, som et Det. At jeg møder den anden med kærlighed, i nærvær og med tillid gør, at der skabes nogle andre og mere frigørende handlemuligheder for, hvad det vil sige at være menneske i IBM. Ledelse er hermed også det, der skaber rummet, der skaber farven og tonen for, hvor lyst eller mørk, hvor bredt eller snæver denne ramme er.

Ledelse er som livet - et mysterium

Den grundlæggende tone, den grundlæggende klang, det, der er forsøgt talt frem i denne finale, i denne afslutningssymfoni synes at bevæge sig væk fra den verden, der kan måles og vejes, den verden, hvor ledelse kan nedskrives, hvor ledelse kan planlægges. Der er i stedet blevet talt om ledelse som møder, om dette møde som noget unik, om øjeblikket som det sted, hvor ledelse også udspiller sig, hvor ledelse lever, hvor ledelse er. Disse strålende glimt af noget andet, gør også ledelse til meget mere end det, som jeg med mit sprog har kunne synliggøre. Jeg vil derfor afslutte denne finale med en åbning mod, at ledelse måske på samme måde som livet skal indskrives i det, Marcel kalder et *mysterium*¹³⁷.

Et mysterium der kan ses som tusmørket, som dette, at alt på den ene side fremtræder lyst og klart, mens alt på den anden side fortaber sig i mørket. Dette mørke skal ikke ses som noget dunkelt, truende eller negativt, men i stedet ses som dette, at der altid vil være noget mere, altid være noget andet end dette vi kan se og høre. At mysteriet kan være med til at åbne for at alt det, der har med væren at gøre, altid er meget større, altid er meget mere fantastisk og mangfoldigt end det, som jeg nogensinde har mulighed for med sproget at begribe, men som jeg alligevel kan mærke er.

Ved at se ledelse som et mysterium, synes også at pege ud over mig selv som eksistens, at pege ud over denne verden.

Disse strålende glimt af dette andet ved ledelse er på denne vandring forsøgt skrevet frem gennem fænomener som kærlighed, som tro, som håb, som engagement, som tillid, som nærvær, som åbenhed. Men vi begrænses hele tiden af sprogets grænse. Derfor er ledelse mere end det, der kan systematiseres, kategoriseres og nedskrives. Mere end det som jeg gennem musikken har forsøgt at synliggøre. Der synes i fænomenet ledelse, når det iagttages som mødet mellem et Jeg og et Du at være noget unik, at være noget ganske specielt, idet mødet er baseret på deltagelse, på nærhed, på nutid, på øjeblikket, på historiciteten, på situeretheden, på menneskelighed, på alt det, der gør, at ledelse ikke kun kan nedskrives i fine dokumenter, med i stedet også handler om eksistens, om dette at være menneske, om dette at leve, om dette at møde den anden med tro, håb, tillid og kærlighed. Men hver gang jeg forsøger at sprogliggøre et møde, begrænser jeg det, gør jeg det til noget mindre end det er, for forklare det kan jeg ikke, alt hvad jeg kan er at forsøge at fremskrive de mellemrum af noget andet, af det andet som ledelse også er. Jeg kan kun leve det. Jeg har derfor måtte øve vold på disse møder. Alternativet var at blive tavs.....

Litteratur

Berg, R. (1969): *Alternativ til det absurde - en studie i Gabriel Marcel's filosofi*. Oslo: Johan Grundt Tanums forlag.

Billington, C. (2002): *Tavshed - et essay om fænomenet stress i IBM Danmark*.

Birkelund, R. (red) (2002): *Eksistens og livsfilosofi*. København: Munksgaard.

Buber, M. (1997): *Jeg og Du*. København: Hans Reitzels Forlag, 3. udgave.

Buber, M. (1991): *Menneskets vej*. København: Forlaget MIMER.

Danmarks National Leksikon (2001): *Den Store Danske Encyklopædi*, bind 19. København: Gyldendal.

Dijnes, T. (1963): *Existensproblemet i moderne tænkning og digtning*. København: Munkegaards forlag.

Garff, J.; Olesen, Aagaard, T.; Søtoft, P. (red.) (1998): *Studier i Stadier - Søren Kierkegaard Selskabet 50-års Jubilæum*. København: C.A. Reitzel.

Jansen, F.J. Billeskov (1992): *Kierkegaard - introduktion til Søren Kierkegaards liv og levned*. København: Forlaget Rhodos.

Kirkeby, O. F. (1998): *Ledelsesfilosofi - et radikalt normativt perspektiv*. København: Samfundslitteratur.

- (1994): *Verden, ord og tanke - sprogfilosofi og fænomenologi*. København: Munksgaard.

Kierkegaard, S.K. (1995): *Enten-Eller*. Samlede værker, bind 2 & 3. København: Gyldendal [1901-1906]

- (1995): *Kjerlighedens Gjerninger*. Samlede værker, bind 12. København: Gyldendal. [1901-1906]

- (1995): *Begrebet Angest*. Samlede værker, bind 6. København: Gyldendal. [1901-1906]

- (1995): *Afsluttende uvidenskabeligt efterskrift*. Samlede

- værker bind 9. København: Gyldendal. [1901-1906]
- (1995): *Sygdommen til Døden*. Samlede værker, bind 18.
København: Gyldendal. [1901-1906]

Knox, J.B.L (2003): *Gabriel Marcel - Håbets filosof, fortvivlelsens dramatiker*. Odense: Syddansk Universitets forlag.

Løgstrup, K.E. (1991): *Den etiske fordring*. København: Samlerens Bogklub.

Lübcke, P. (1982): *Vor tids filosofi - engagement og forståelse*. København: Politikken.

Lütken, G.; Fibiger, J. (2002): *Udsat - en bog om eksistentialisme*. København: Gads forlag.

Madsen, P.L. (2001): *Begær og kærlighed - menneske og læring i New Telecom World*. København: Handelshøjskolen i København.

Marcel, G. (1950): *The Mystery of Being vol. I+II*. Indiana: St. Augustine's Press.

Nielsen, C. Bach; Lindhardt, J. (2001): *Kirke og kristendom*. København: Rosinante.

Thielst, P. (1994): *Livet forstås baglæns - men må leves forlæns*. København: Gyldendal.

- (1999): *Kierkegaards filosofi - en indføring*. Frederiksberg: DET lille FORLAG.

Tidsskrifter m.m.

Langslet, L.R. (1964): *Gabriel Marcel - en kristen eksistensfilosof*. Vinduet: Gyldendals tidsskrift for litteratur, nr. 3, s. 176-184.

Madsen, P.L. (2002): *Lederudvikling iagttaget gennem kernekompetencer*. (arbejdsrapporter)

Møllehave, J.: *At være menneske*. Forelæsning på dk4 Universitet (www.dk4.dk/kilden/dk4uni/moellehave2.shtm)

Thomassen, N.: *Kierkegaard*. Det Europæiske filosofis historie - 02-06-1994
(<http://www.dr.dk/kultur/indexbook.asp?articleID=9464&articleTypeID=1&SubjectID=121&site=book&action=article>)

Forelæsningsnotater fra gennemgang af Søren Kierkegaards forfatterskab v. Jakob B. Olesen, DBI - februar-maj 2003

IBM ledermateriale fra Intranet: februar - oktober 2003

PBC Objectives

PBC Roles and Responsibilities

Individual Development Plan (IDP)

IDP Questions and Answers

Leadership Competencies

Management development site

Managerial styles

Performance management: Establishing Objectives and Measurements

- *Unsatisfactory Performance*

Roles of manager

Strengthening leadership at IBM - Unlocking the power of our leaders - an assessment handbook

Executive Development Center

Business Leadership Model and the Role of the Leader

Business Leadership Model - Create the Organizational Climate required to Executive the Strategy

Changing your Managerial Style

Management Styles

Information vedr. Integrated Technology Services, ITS, (www.ibm.dk)

Noter

¹ Kierkegaard, 1901, samlede værker bind 9, s. 74

² Dijnes, T., 1963

³ Thielst, 1999

⁴ Thielst, 1994

⁵ Jeg benytter mig hovedsaglig af Kierkegaards værker; *Enten-Eller* og *Kjerlighedens Gjerninger*. I *Enten-Eller* stifter vi bekendtskab med den æstetiske og den etiske livsanskuelse. I *Kjerlighedens Gjerninger* den religiøse. Kierkegaard taler dog også om spidsborgeren, en person, der gør som alle andre uden egentlig at tænke over hvorfor. Denne manglende refleksion overfor sin eksistens finder Kierkegaard skræmmende og spidsborgeren fremtræder derfor som Kierkegaards foretrukne yndlingsaversion.

⁶ Følgende meget korte gennemgang af de tre livsanskuelser er baseret på en udsendelse om Kierkegaard fortalt af Niels Thomassen d. 02.06.94

⁷ Kierkegaard, 1901, Samlede værker bind 2, s. 32

⁸ Kierkegaard, 1901, Samlede værker bind 3, s. 232

⁹ Ibid., s. 154

¹⁰ Kierkegaard, 1901, Samlede værker bind 9, s. 170

¹¹ Ifølge Kierkegaard kan man forholde sig til Gud på to måder; Religiøsitet A og religiøsitet B. Religiøsitet A kalder Kierkegaard for inderlighedens religiøsitet. Denne er præget af stille fromhed, af syndsbevidsthed, af regelmæssig kirkegang og bøn. I denne forståelse antager Gud karakter af en faderskikkelse. Religiøsitet B kalder Kierkegaard for filosofisk religiøsitet. I denne ses Gud som et eksistentielt paradoks, idet den evige og almægtige Gud lader sig føde som menneske og derved kommer ind i den timelige verden og historien. I denne anskuelse er troen altså ikke baseret på sikker grund, men på et valg.

¹² Billeskov Jansen, 1992, s. 89

¹³ Kierkegaard, 1901, Samlede værker bind 6, s. 127

¹⁴ Madsen, 2001, s. 19-20

¹⁵ Kirkeby, 1994

¹⁶ Kierkegaard, Samlede værker bind 18, s. 73

¹⁷ Thielst, 1994

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Kierkegaard, Samlede værker bind 18, s. 73

²⁰ Noter fra undervisningsgang i *Gennemgang af Søren Kierkegaards forfatterskab* d. 10-04-2003 ved underviser Jakob Olesen, om værket *Sygdommen til døden*.

²¹ Langslet, 1964

²² Lübcke, 1982

²³ Kirkeby, 1994, s. 48

²⁴ Ibid.

²⁵ Lütken; Fibiger, 2002

²⁶ Kirkeby, 1994, s. 49

²⁷ Afsnittene om nomaden er inspireret af Per Lindved Madsens Ph.D afhandling, 2001.

²⁸ Kirkeby, 1998, s. 21

²⁹ Madsen, 2001

³⁰ Kirkeby, 1994, s. 49

³¹ Ibid.

³² Kirkeby, 1994

³³ Lütken og Fibiger, 2002, s. 32

³⁴ Knox, 2003

³⁵ Thielst, 1994, s. 246

³⁶ Denne fortælling tager udelukkende udgangspunkt i det nedskrevne materiale om IBM's ledelsesfilosofi, der findes tilgængeligt på IBM's intranet, 2003.

³⁷ *Strengthening leadership at IBM*, 2003, s. 3

³⁸ Ibid.

³⁹ *Business Leadership Model*, 2003

⁴⁰ *Fokus på at vinde* - den kompetence, den enkelte leder skal besidde for at have en forståelse af markedet, der medfører, at lederen kan udarbejde strategier, der kan skabe gennembrydende resultater. For at åbne op, for at unlock denne kompetence skal den enkelte leder udøve kompetencerne customer insight, breakthrough thinking og drive to achieve. Den rette kombination af disse tre gør, at den enkelte leder vil skabe fantastiske resultater for virksomheden.

⁴¹ *Mobilisere for at eksekvere* - den enkelte leder opnår denne kompetence ved at udvise kompetencerne hurtighed, fleksibilitet og teamwork. Kompetence opnås ved at fokusere på team leadership, straight talk, teamwork og decisiveness.

⁴² *Bibeholde at IBM forbliver den drivende kraft*. Dette opnår den enkelte leder ved at fokusere på at udbygge organisationens kapabiliteter, ved at coache medarbejderne og ved, at den enkelte leder personligt er dedikeret til altid at sætte IBM først.

⁴³ Lidenskaben, engagementet, passionen for forretningen, er modellens bankende hjerte. For at den enkelte leder kan udvise denne adfærd, er den dedikeredes indsats alt afgørende. Denne udmønter sig i, at den enkelte leder hele tiden er fokuseret på, at der vindes markedsandele fra konkurrenterne og opbygges nye forretningsområder. Det handler altså om at ville det, om at "get it right".

⁴⁴ Jævnfør titlen på IBM's assesment Handbook - unlocking the power of our leaders

⁴⁵ *Strengthening leadership at IBM*, 2003

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Lübcke, 1982

⁴⁸ *Strengthening leadership at IBM*, 2003

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid., s. 3, egen fremhævning.

⁵² Ibid.

⁵³ *Managerial styles*, 2003

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ *Roles of manager*, 2003, p. 4

⁵⁷ Kierkegaard, 1901, Samlede værker bind 2, s. 64

⁵⁸ Ibid., s. 67

⁵⁹ Ibid., s. 68

⁶⁰ Ibid., s. 66

⁶¹ IBM Internet, *IBM Global Services - ITS*, 2003

⁶² Kirkeby: 1998, s. 13

⁶³ Madsen, 2001

⁶⁴ *PBC Objectives*, 2003

⁶⁵ *PBC - Roles and Responsibilities*, 2003

⁶⁶ *IDP*, 2003

⁶⁷ Ibid., 2003

⁶⁸ *IDP Questions and Answers*, 2003

⁶⁹ Billington, 2002

⁷⁰ *Management Styles*, 2003

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

- ⁷³ *Strengthening Leadership at IBM*, 2003
- ⁷⁴ Langslet, 1964
- ⁷⁵ Berg, 1969, s. 66
- ⁷⁶ Ibid.
- ⁷⁷ Ibid.
- ⁷⁸ Langslet, 1964
- ⁷⁹ Marcel arbejder i sin filosofi med et modsætningsforhold mellem *den havende* og *den værende*. Forskellen mellem disse kan ses i forskellen mellem *begæret* og *kærligheden*.
- ⁸⁰ Kierkegaard, 1901, Samlede værker bind 2, s. 370
- ⁸¹ *Strengthening Leadership at IBM*, 2003
- ⁸² Kierkegaard, 1901, Samlede værker bind 2, s. 29
- ⁸³ *Changing your Managerial Style*, 2003
- ⁸⁴ Birkelund (red), 2002
- ⁸⁵ Her tænkes der f.eks. på det udarbejdede materiale, der blev benyttet under intermezzoet: *Strengthening leadership at IBM - unlocking the power of our leaders* m.fl. og den række af e-learning kurser som lederen løbende kan tage, for at blive bevidste og forbedre deres kompetencer og lederstile.
- ⁸⁶ Thielst, 1994
- ⁸⁷ Kierkegaard, 1901, Samlede værker bind. 3, s. 233
- ⁸⁸ Ibid., s. 237
- ⁸⁹ Garff m.fl., 1998, s. 118
- ⁹⁰ Berg, 1969
- ⁹¹ Kirkeby, 1998
- ⁹² Ibid.
- ⁹³ Ibid.
- ⁹⁴ Ibid.
- ⁹⁵ Buber, 1997, s. 22
- ⁹⁶ Birkelund (red), 2002
- ⁹⁷ Buber, 1997, s. 30
- ⁹⁸ Ibid., s. 34
- ⁹⁹ Madsen, 2001
- ¹⁰⁰ Buber, 1997, s. 48-9
- ¹⁰¹ Ibid., s. 85
- ¹⁰² Thielst, 1999
- ¹⁰³ Marcel, 1951, s. 69
- ¹⁰⁴ Danmarks National Leksikon, bind. 19, 2001
- ¹⁰⁵ Marcel, 1951, s. 77
- ¹⁰⁶ Danmarks National Leksikon, bind 19, 2001
- ¹⁰⁷ Nielsen; Lindhardt, 2001
- ¹⁰⁸ Berg, 1969
- ¹⁰⁹ Ibid.
- ¹¹⁰ Langslet, 1964
- ¹¹¹ Kierkegaard, 1901, Samlede værker bind 12, s. 159
- ¹¹² Thielst, 1994
- ¹¹³ Kierkegaard, 1901, Samlede værker bind 12, s. 210
- ¹¹⁴ Møllehave,
- ¹¹⁵ Birkelund (red), 2002
- ¹¹⁶ Berg, 1969, s. 82
- ¹¹⁷ Ibid., s. 83
- ¹¹⁸ Ibid.
- ¹¹⁹ Buber, 1958

¹²⁰ Løgstrup, 1991, s. 25-6

¹²¹ Ibid., s. 17

¹²² Ibid.

¹²³ Ibid., s. 18

¹²⁴ Ibid., s. 28

¹²⁵ Lütken; Fibiger, 2002

¹²⁶ Buber, 1997

¹²⁷ Ibid., s. 28

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Ibid., s. 29

¹³¹ Ibid., s. 30

¹³² Berg, 1969

¹³³ Buber, 1997, s. 49

¹³⁴ Lübcke, 1982

¹³⁵ Buber, 1991, s. 16

¹³⁶ Citat fra første side i denne afhandling

¹³⁷ Marcel, 1951, vol. I