



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Nærvær, etik og nyskabelse i lederens virke**

Nørreklit, Lennart

*Publication date:*  
2007

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Nørreklit, L. (2007). Nærvær, etik og nyskabelse i lederens virke. Aalborg: Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Nærvær, etik og nyskabelse i lederens virke

**Lennart Nørreklit**

Center for Ledelsesfilosofi  
Ledelse og Filosofi, nr. 7, 2007  
Projekt grounded ledelse wp 7  
ISBN 9788791943492

## Indhold

Nærvær og fravær af præ-kategoriseringer .....	1
Den majeutiske skabelsesproces .....	3
Etik ledelse og nyskabelse .....	3

## Nærvær og fravær af præ-kategoriseringer

Fravær af prækategoriseringer signalerer to ting: 1. en fremgangsmåde, der ikke er bundet af teoretiske forudsætninger og 2. en metodisk orientering hvor der er erfaringerne, den direkte oplevelse af fænomenerne og en åben dialogisk tilgang, hvori lederen kan skifte mellem en søgende åbenhed og en lukkende proces for at initiere dannelsen af en ønskværdig objektivisering. Der er ikke givne kasser men derimod mulighed for at præge formen og indrette indpakningen derefter.

Netop på dette punkt adskiller ledelse og management sig – en adskillelse der i vid udstrækning følger distinktionen mellem strategi og drift såvel som distinktionen mellem effekt (altså relationen mellem output og formål) og efficiens (altså relationen mellem input og output).

Management er således i grad essentialistisk i sin arbejdsmåde. Dvs. tingene har en forhåndsgiven natur, som udtrykkes i begreberne. Begreberne er derfor fastlagte og har en bestemt betydning, som udtrykkes specielt klart i teorierne. Management forstår sig derfor typisk som hjemmehørende i en rationalistisk realisme. Tingene er teoretisk bestemte, og metoden er typisk en såkaldt kagegris-metode: verden præges ud fra de forhåndsgivne begreber.

Lederen er derimod nominalistisk. Dvs, tingene har ikke en forhåndsgiven natur, men er et mere eller mindre flydende netværk af ligheder, som ligger til grund for sprogbrugen. Begrebernes betydning varierer derfor med situationen. De er situerte. Gensidig forståelse og således opnåelse af aftaler kræver således et aktivt forståelsesarbejde – dialog - fra begge sider. Lederen arbejder nominalistisk for ikke at lade teorien stille sig hindrende i vejen for virkeligheden og skabe en kløft mellem teori og praksis. Lederens pejlemærker er ikke begrebernes betydning, men derimod fornemmelsen for de intentioner, de drivkræfter, som virker i organisationer og aktører. For at have så god fornemmelse som mulig for disse er det vigtigt at lederen er virkelighedsnær og undgår teori-praksis kløfter, idet disse gør ham blind.

Lederens nominalisme er ikke en passiv beskrivende form for nominalisme, men derimod en konstruktivistisk form for nominalisme. Den sætter ham i stand til både at få øje på mulige broer, som kan bygges mellem forskellige konstruktioner, og til at skabe den proces, hvorigennem der dannes en social konstruktion der fungerer som brobygning mellem forskellige parter. I en tværkulturel kontekst – globalisering - er denne evne i særlig grad i centrum. Ledelsens metodologi synes således at være præget af en konstruktivisme, som også anvender hermeneutik og fænomenologi.

Det, som ledelsens metode i sig selv mangler er måleinstrumenter, som i usikre situationer kan give indtryk af, om forandringerne går i en rigtig retning, eller om man i virkeligheden står stille eller bevæger sig baglæns. Subjektiviteten i fortolkninger kan altid vildlede en. Egentlig ledelse fungerer derfor i reglen som overbygning til virksomheder, der har veludviklede informationssystemer. Disse er nyttige, selvom de ifølge deres natur svarer på forhåndsdefinerede spørgsmål og således ikke er direkte oplysende, men kan angive pejlemærker ol., som lederen kan anvender.

## Den majeutiske skabelsesproces

Lederadfærden har en interesse i at have indflydelse på, at løsninger skabes snarere end at få ret i egne forhåndsider. Ledelsesprocessen er således en majeutisk proces<sup>1</sup>, hvis mål er at skabe nydannelser – nye konstruktioner i form af nye aftaler, nye virksomheder, nye forretningsområder, nye produktionsmåder etc. Hver gang sådanne nye ting skabes, kræves det, at væsentlige parter bevæger sig i en proces der i sidste ende resulterer i en beslutning om at levendegøre en ny ide. Det er den majeutiske proces.

Denne majeutik, denne hjælp til at skabe nye ting, er en kerne i den vestlige kultur lige siden Sokrates indstiftede den majeutiske metode.

## Etik ledelse og nyskabelse

Et andet aspekt der er centralt for Sokratiske ledelse og som er i fokus i moderne ledelse er det etiske aspekt. Det etiske grundlag for ledelsen skildres historisk af hærføreren Xenofon, en af Sokrates' elever, i værket *Anabasis* (for nylig genoversat til dansk). Det etiske og det majeutiske hænger sammen: kun gennem personlig integritet og åbenhed i forhold til sine medmennesker uden egoistiske bagtanker er det muligt at skabe det dynamiske rum, hvori dialogen kan blive nyskabende og itng således sættes i bevægelse.

---

<sup>1</sup> Majeutik: fødselshjælp. Den majeutiske metode er metoden til at få nye tanker og ideer til at opstå. I ledelseskonsteksten er det evnen til at udvikle nye ideer, som er levedygtige fordi de finder tilslutning fra de relevante aktører. Den majeutiske metode til at udvikle ideer blev skabt af Sokrates, der brugte dialoger til at virkeliggøre den.