

Ledelse med Løgstrup

Lederudvikling forankret i etik, tillid og medmenneskelighed

Af Tommy Kjær Lassen,
ph.d. cand.theol. og ledelsesfilosof i StayHuman.dk

Den danske filosof og teolog K. E. Løgstrup (1905-1981) er nok mest kendt for sin berømte formulering af **den etiske fordring**, der lyder:

"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at holde noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej".

Den etiske fordring beskriver en grundtilstand i livet blandt mennesker: at vi altid står i et magtforhold til hinanden uanset om vi vil det, eller ej. Med et enkelt blik, en henkastet bemærkning eller tavshed, kan vi løfte eller knægte noget væsentligt i et andet menneskes liv.

For mange fagprofessionelle i den offentlige sektor er Løgstrups tanker allerede en velkendt tilgang. Både sygeplejersker, pædagoger, plejepersonale, socialrådgivere, terapeuter m.fl. har allerede hans menneskesyn og nærhedsetik integreret i det professionelle omsorgsarbejde. De véd at relationer kan bære noget skrøbeligt i sig og at et menneskes tilstedeværelse altid gør en forskel, uanset om det er intenderet, eller ej.

For Løgstrup er den etiske fordring ikke bare en smuk intention eller en professionel dyd, som man kan vælge til eller fra. Den er et grundvilkår i livet. **Vi er hinandens verden**

og hinandens skæbne, skrev han. Men i hverdagens hektiske processer kan vi let komme til at overse dette medmenneskelige grundvilkår. Måske fordi det bliver for stort, for intenst, for uafklaret eller kommer for tæt på? Vi kan let komme til at tildække det.

Denne artikel handler om at Løgstrups tænkning ikke kun er relevant for det professionelle omsorgsarbejde. Hans filosofi kan også inspirere til en **mere livsnær form for ledelse**. Løgstrup skrev ikke meget om ledelse, men han skrev om livet selv. Ofte sagde han, at livet er større end jeget.

I bund og grund handler ledelse jo om at være menneske sammen med andre og under et særligt ansvar. Løgstrups filosofi peger på en ledelsesform, der trækker en mere naturlig dømmekraft og almen medmenneskelighed ind i ledelsesfeltet. Den er en filosofi om modet til at være til stede med større tillid og frimodighed, men også om at installere en grundlæggende respekt for det andet menneskes forskellighed og selvbestemmelse.

I det følgende vil jeg foretage tre nedslag i Løgstrups tænkning. Tre filosofiske pointer, der på forskellig vis kan inspirere og udfordre hverdagens ledelsestænkning. Pointerne kommer fra tre af hans nøglebegreber:

1. Den etiske fordring,
2. De suveræne livsytringer og
3. Urørlighedszonen.

Første del handler om *den etiske fordring* anvendt i ledelse:

Etisk dømmekraft. Når moralregler ikke slår til

Den etiske fordring er ikke en regel, man kan slå op i og følge. Den beskriver et naturligt grundvilkår, der opstår spontant i mødet med andre mennesker. Den er en fordring, der handler om at tage vare på den anden, om at indtænke den andens perspektiv og om ikke at svinge hensynet til den anden. **Vi er alle gensidigt forbundne**, skrev Løgstrup, og vi svinger noget væsentligt i os selv, når vi svinger et andet menneske. Vi svinger noget af det menneskelige i os.

Den etiske fordring har fire kendetegn ifølge Løgstrup:

1. Den er **tavs**: den kommer før ordene, før nogen har bedt om noget. Den bor implicit i selve situationen.
2. Den er **radikal**: den insisterer på, at vi skal handle for den andens skyld, ikke af pligt eller af egeninteresse.
3. Den er **ensidig**: vi skal ikke forvente eller kræve at få noget til gengæld. Den indgår ikke i et bytteforhold, i et 'noget for noget' regnskab.
4. Den er **uopfyldelig**: vi kan aldrig sige, at nu har vi gjort nok, at nu er fordringen udtømt eller indfriet.

De fire træk handler om at fordringen ikke lader sig løse med et sæt regler, nytteberegninger eller værdiplakater på væggen. Fordringen opstår i konkrete situationer, i det konkrete møde med en medarbejder, en kollega eller en borger. I situationer, hvor man nogle gange må handle uden facitliste. Den kalder på at være til stede som et almindeligt menneske med ansvar og nærvær – og at man er villig til at bruge sin etiske dømmekraft.

Løgstrups nærhedsetik er en særlig situeret tilgang til etikken. Den insisterer på, at øjeblikket har betydning og at situationen tæller mere end systemet. En leder, der søger

at lede med Løgstrup, handler ikke bare efter proceduren, men spørger hvad situationen eller mødet indebærer af krav til hende.

Den etiske fordring kan dog ikke stå alene som normativ rettesnor. Vi har også brug for moralregler, for love og procedurer. Løgstrup var ikke naiv, men han insisterede på at formuleringer af regler og handleplaner aldrig kan være dækkende for et menneskes etiske forpligtelse. Nogle gange kan det etiske i situationen ligge begravet under en bunke af velmenende moralregler.

Moralregler er nødvendige, men de er egentlig kun 'krykker', der hjælper med at håndtere etikken konkrete udfordringer. – Mens den etiske fordring repræsenterer en universel og tidløs etik, repræsenterer de mange moralske normer en kulturel og historisk etik. Hvis moralreglerne kommer i vejen for fordringen om at tage vare på den anden, ville Løgstrup mene, at reglerne må vige for fordringen i situationen.

Filosoffen Hans Fink beskriver denne tilgang som en etisk saglighed, der er forskellig fra den professionelle faglighed. Saglighed er evnen til at se sagen, situationen og mennesket i et alment og etisk perspektiv – og ikke kun anskue det ud fra faglighedens blik med dens bestemte kriterier og tilgange.

Et sted beskriver Løgstrup fordringen **som et modlys**, der skinner anderledes ind over situationen. For det første lyser modlyset på vores faktiske opførsel: det interesserer sig ikke for vores formildende og selvretfærdige efterrationaliseringer. – Men det lyser også anderledes ind på de planer, intentioner og hensigter, vi måtte have med os på forhånd. Ofte kan der vise sig noget i en situation, der fører os i en anden retning, end den planlagte.

Løgstrups etik kalder på en naturlig og spontan dømmekraft. I en vis forstand kan denne dømmekraft *aflaste os* fra kognitivt moralsk overarbejde, hvor vi søger at udtænke

regler for alting. Fordringen kan aflaste på den måde at vi nogle gange kan vide rent intuitivt, hvad der er det rigtige at gøre, uden at skulle konsultere moralregler eller etiske teorier. I mange situationer er det gode bare indlysende. Fordringen beskrives også som en situations- eller nærhedsetik, der ikke giver noget manuskript, som man kan slå op i og navigere efter. **Den fortæller os, at vi er ansvarlige, men ikke hvordan.** Og heri ligger dens byrde: at etikken ikke bor i teoretiske tanker, men i praktiske handlinger.

Opgaven er at respondere på den etiske fordring med en åben og frimodig dømmekraft. En sådan dømmekraft er ikke en færdighed, man kan erhverve sig én gang for alle. Den er en daglig øvelse, hvor man stiller sig nysgerrigt, åbent og undrende over for hverdagens situationer, og øver sig i at lytte til situationernes ofte stumme spørgsmål. Måske er der noget i situationen, vi har overset?

Til refleksion og samtale om den etiske fordring i ledelse:

- Hvornår har du sidst ladet en konkret situation veje tungere end en procedure eller en regel? Prøv at beskrive, hvad der skete og hvad du gjorde.
- Hvornår har du senest mærket 'et modlys': en fornemmelse af, at situationen pegede i en anden retning end din oprindelige plan? Hvad gjorde du?
- Hvordan kan du øve dig i dagligt at lytte til situationernes stumme spørgsmål?
- Hvad står du egentlig og "holder i din hånd" lige nu, når du tænker på en bestemt medarbejder, borger eller samarbejdspartner?

Artiklens næste afsnit tager udgangspunkt i Løgstrups begreb om de suveræne livsytringer:

At vove sig frem med tillid fra 'livet selv'

Hos Løgstrup møder vi en grundlæggende positiv livsfilosofi. Han var optaget af det gode og skønne i tilværelsen. Her er ikke den samme betoning af menneskets valg, byrde og ansvar i livet som hos Kierkegaard og andre i den eksistentielle tradition.

Løgstrup nævner solsorten som illustration på hans livsfilosofi: Man kan vågne glad i sindet en forårmorgen og forstå, at glæden skyldes solsortens morgensang. Glæden kommer *før* forståelsen, pointerede Løgstrup. Sangen stemmer sindet, skrev han: glæden opstår spontant og responsivt. Den er hverken en kognitiv eller social konstruktion. Den er førsproglig. Den er en oplevelse. Den er fænomenologisk.

For mig er dette noget af det mest smittende ved hans livsfilosofi: **De suveræne livsytringer** er: tillid, kærlighed, barmhjertighed, medfølelse, håb, talens åbenhed, livsmod og livsglæde. De kaldes suveræne, fordi de opstår uden forstandens mellemkomst. De er kvaliteter, der tilhører livet selv og ikke karaktertræk ved individet. De er ikke beregnende eller intentionelle. Vi opfinder dem ikke, vi opdager dem. De er heller ikke kompetencer som man kan tilegne sig på et kursus. Man kan ikke bare beslutte sig for at være tillidsfuld eller barmhjertig, mener Løgstrup. Disse ytringer ligger dybere i os. De melder sig af sig selv i situationer – opgaven er at give dem plads.

I bogen 'Opgør med Kierkegaard' skrev han:

"Mennesket behøver ikke at reflektere på sin egen selvstændiggørelse, det behøver ikke at reflektere på den opgave at blive sig selv, det har bare at realisere sig i den suveræne

livsytring, så sørger livsytringen – ikke refleksionen – for at mennesket er sig selv."

Det væsentlige i livet er således noget, der melder sig af sig selv – jævnfør hans pointe om at livet er større end jeget.

Livsytringerne er noget, der udfolder sig imellem os, når vi slipper noget af kontrollen. Man kan sige med Løgstrup, at det magiske i livet er noget der opstår, når vi tør læne os ind i livet. Tilliden er et godt eksempel. "Vi må vove os frem", skrev han i indledningen af *Den etiske fordring*. Som sneglen, der vover sig hen over havefliserne. Vi må turde vise tillid, vel vidende at den kan misbruges. At vise tillid er at udlevere sig selv. – Hvor er vi henne, hvis vi udvikler et samfund, hvor der ikke længere er plads til tillid?

Tillid fra andre er noget man må gøre sig værdig til. Tillid (ligesom respekt) er en slags dobbeltkørende trafik, hvor den ene opgave er at være tillidsfuld, den anden er at være tillidsværdig. Begge dele er vigtige. – At lede med Løgstrup er derfor ikke at lede sikkert og risikofrit. Det er **at turde gå forrest med en nysgerrig åbenhed**. En leder, der aldrig vover noget, der aldrig viser sin sårbarhed, der aldrig strækker sig ud over konventionernes trygge rammer, kalder heller ikke tilliden frem hos andre.

Megen ledelsestænkning handler om at kunne mestre menneskets aktive kompetencer: at beslutte, at eksekvere, at handle og initiere. Men Løgstrup minder os om noget andet. Vi har også passive 'kompetencer': at blive opladt, begejstret, fængslet eller grebet af noget. Der, hvor de aktive kompetencer dominerer i ledelse, er der risiko for at de suveræne livsytringer går til grunde. Derfor må vi også øve os i: 'ikke at gøre'.

Lederens opgave er ikke aktivt at producere tillid eller engagement, men at rydde forhindringer af vejen, som en lysning i skoven, hvor de spontane livsytringer igen

kan få luft og lys: fx gennem mindre kontrol, mindre overvågning, mere albuerum, mere spontanitet, mere liv og mere frihed. Det kunne være at skabe en kultur, hvor det er trygt at tale åbent sammen og fx vise sin utilfredshed uden frygt for repressalier.

Til refleksion og samtale om de suveræne livsytringer i ledelse:

- Læg mærke til, hvornår en suveræn livsytring, fx tillid, åbenhed eller barmhjertighed, opstår spontant i din organisation, og spørg dig selv, hvad der gav den plads?
- Hvor meget dominerer de aktive kompetencer (at styre, beslutte, eksekvere) i din ledelse? Hvad ville der ske, hvis du gav mere plads til det, du ikke kan kontrollere?
- Hvor i din ledelsespraksis kunne du vove mere tillid, selv med risiko for at den bliver misbrugt?

Artiklens sidste afsnit udfolder begrebet 'urørlighedszonen' i ledelse:

Bevar forskellighederne. Bliv ikke ét med jobbet

Løgstrup skrev at ethvert menneske har krav på at være omgivet af en urørlighedszone, en slags indre identitetssfære, hvor dets motiver og selvrefleksion bor – et privat, sårbart og ukrænkeligt rum, som ikke må gøres til genstand for andres blikke, vurderinger eller overtagelse. Ingen har lov til bare at stikke hovedet ind og invadere den andens indre livsverden med sine intentioner og fortolkninger.

At respektere urørlighedszonen er at anerkende, at den anden har ret til sin egen hemmelighed, sin egen indre motivation og

sin egen selvfortolkning. Vi har ikke lov bare at trænge ind eller udstille den anden. Vi har ikke lov at reducere den anden til blot en diagnose, en rolle eller en funktion.

Dette har konsekvens for den måde vi kommunikerer på. Opgaven er at forholde sig til det, der bliver sagt, og ikke kaste sig ud i spekulative fortolkninger af den andens motiver. Løgstrup opfordrede til en anstændig og respektfuld dialog: at gå efter bolden og ikke manden. Dette er relevant i enhver ledelsessamtale, fx ansættelsessamtalen, hvor fristelsen til at udsørge og ”læse” motiver ind bag ordene kan være stor. **Fingrene væk fra selvet** – kunne man sige med Løgstrup.

Grundtanken hos Løgstrup er, at vi ikke må overtage ansvaret for den anden. Dette hænger sammen med hans ’håndmetafor’ fra den etiske fordring: for man kan holde den andens liv enten for stramt eller for løst i sin hånd. At holde for stramt er at overtage ansvaret for den anden – fx ved at forme den andens vilje eller overtage dennes ansvar. Som leder må man være bevidst om, at man kun holder *noget* af menneskets liv i sin hånd, ikke hele mennesket, men kun den del, som relationen faktisk vedrører.

At holde den anden for løst i sin hånd er at være for eftergivende i relationen eller for hensynsfuld på en medløbende måde. Løgstrup advarede imod begge.

Urørlighedszonen minder os om, at et menneske ikke skal gøres helt gennemsigtigt eller være helt disponibelt for organisationens formål. At lede med respekt for urørlighedszonen er derfor også at lede med en form for diskretion. Man skal vide, hvornår man skal holde igen og afstå fra at spørge, vurdere eller ”hjælpe” for meget. Derved lader man den anden beholde sin integritet.

Urørlighedszonen handler også om at vi bør bevare en distance til den professionelle rolle og identitet. Dette gælder både for blikket på

medarbejderne og for lederens blik på sig selv.

I det professionelle lederskab kan man let komme til at identificere sig for meget med lederrollen. Men du er ikke dit job, din rolle eller din opgave; du er dig! Netop i et krævende og komplekst arbejdsliv kan det være særlig vigtigt at huske på Løgstrups urørlighedszone. Et godt råd kunne være at søge identitet i noget, der ligger helt uden for jobbet og karrieren.

En anden pointe med urørlighedszonen handler om at bevare forskellighederne. Vi skal ikke gå i takt som var vi robotter eller soldater. – Dine medarbejdere har ikke kun identitet ved at tilhøre en fælles kategori af medarbejdere, de er samtidig unikke individer med meget forskellige interesser, hemmeligheder og livserfaringer.

I sidste ende fordrer urørlighedszonen at man abonnerer på en grundlæggende ydmyghed: at der altid er noget i den anden, man aldrig kan vide eller gennemskue. Dette gælder i øvrigt også for lederens syn på sig selv.

Til refleksion og samtale om urørlighedszonen i ledelse:

- Er der medarbejdere, du bevidst eller ubevidst har reduceret til deres funktion eller rolle, frem for at se dem som hele og forskellige mennesker?
- Har du selv oplevet at din egen urørlighedszone er blevet krænket?
- Hvornår har du sidst grebet dig selv i at fortolke en medarbejders motiver, i stedet for at forholde dig til det, der faktisk blev sagt eller gjort?
- Hvad gør du selv for at have identitet i andet end jobbet eller karrieren?

Afslutning

De tre nedslag: den etiske fordring, de suveræne livsytringer og menneskets urørlighedszone, peger alle i samme retning: mod **en mere fænomenologisk ledelsesform**, der søger at forløse almenmenneskelige aspekter midt i den professionelle hverdag.

Løgstrup skrev som nævnt om livet selv – og det er netop dette, der gør hans bidrag til ledelse så værdifuldt. Her møder vi en anden grundfortælling end de rationelle styringslogikker og kompetencekataloger, der ofte dominerer i moderne ledelse. Løgstrup minder os om at vi er mennesker først, før vi er vores roller.

At lede med Løgstrup er ikke en teknik, man lærer én gang for alle. Det er et livssyn. Det er en langsom og vedvarende øvelse i at vove sig frem med tillid, læne sig længere ind i livet selv og ikke mindst bevare respekten for den anden.

2-dags kursus: Ledelse med Løgstrup

v. Frederikke Winther og Tommy Kjær Lassen

Er du nysgerrig på hvordan Løgstrups filosofi kan omsættes til daglig ledelse? På dette kursus for ledere og specialister arbejder vi med, hvordan den etiske fordring, de suveræne livsytringer og urørlighedszonen kan anvendes i egen ledelsespraksis.

Info og tilmelding hos DialogAkademiet.dk

Tommy Kjær Lassen er cand.theol. og ph.d. i ledelsesfilosofi fra CBS (Copenhagen Business School). Han er ekstern lektor og underviser på en række lederuddannelser. Derudover driver han StayHuman.dk, der tilbyder ledelsesudvikling ud fra filosofiske, etiske og eksistentielle tilgange.