MPG Master of Public Governance

Lederuddannelse som spejl

En sammenligning af renæssancens fyrstespejle og moderne lederuddannelse

Lederuddannelse | Fyrstespejle | Refleksionsmedier | Refleksion | Personligt Lederskab

Morten Knudsen

Public Governance Research – 2014, Vol. 1, pp. 1-13

LEDERUDDANNELSE SOM SPEJL

En sammenligning af renæssancens fyrstespejle og moderne lederuddannelse

Lederuddannelse | Fyrstespejle | Refleksionsmedier | Refleksion | Personligt Lederskab

Artiklen sammenligner forskningsbaseret lederuddannelse med renæssancens fyrstespejle. Fyrstespejlene, som var datidens ledelseshåndbøger med bud på god topledelse, tilbød et spejl for fyrstens overvejelser over egen ledelse. Som lederuddannelser gør i dag, udgjorde fyrstespejlene dengang et medie for lederens refleksioner. Forskellige refleksionsmedier muliggør og formidler forskellige selvforhold. I artiklen undersøger jeg, hvordan lederen kommer til syne i henholdsvis et dansk fyrstespejl til Christian IV fra 1597 og så en forskningsbaseret lederuddannelse. Jeg spørger også, hvilke samfundsmæssige/organisatoriske problemer, de forskellige refleksionsmedier kan ses som svar på. Afslutningsvis diskuterer artiklen, hvilke spørgsmål analysen rejser for ledere, organisationer og uddannelsesudbydere.

Morten Knudsen

Morten Knudsen er lektor i organisationsanalyse på Institut for Organisation, CBS. Han har bl.a. studeret beslutningsprocesser, patientinddragelse og standardisering i sundhedsvæsenet. For tiden forsker han i den organisatoriske betydning af ledelsesudviklingsprogrammer. Han underviser i metode på MPG.

Indledning

Lederuddannelser giver mulighed for og anledning til at reflektere over lederens identitet og aktiviteter. For så vidt er de parallelle til de fyrstespejle, som boomede i Europa i det 16. og 17. århundrede. Fyrstespejlene, som var datidens ledelseshåndbøger med bud på god topledelse, tilbød et spejl for fyrstens overvejelser over egen ledelse. Som lederuddannelser gør i dag, udgjorde fyrstespejlene dengang et medie for lederens refleksioner.

Der er i dag udviklet mange refleksionsmedier, som tilbyder at hjælpe lederen med at blive synlig for sig selv. De forskellige spejle eller refleksionsmedier rummer og skaber forskellige forestillinger om ledelse, ledelsesidealer og ledelsesopgaver. Man har talt om 'det levende spejl' (Ritter & Gründer, 1995) for at markere, at spejlet er aktivt i forhold til de genstande, det spejler. Af aktuelle eksempler på 'spejle' kan nævnes fænomener som 3600 evaluering, ledelsesudviklingssamtaler, coaching-sessioner, temadage og ledelsesuddannelser.

Når der er brug for sådanne refleksionsmedier, hænger det sammen med, at den rene selvrefleksion hurtigt risikerer at gå i tomgang. Som Alois Hahn har udtrykt det i en analyse af fremkomsten af middelalderens kirkelige bekendelsesritualer: "Det enkelte menneskes blik ind i sig selv ville snart nå til vejs ende, hvis han ikke blev givet et kort over sit eget sjælelandskab." (Hahn, 1982, p. 412, egen oversættelse). Kirkens samlede katalog over synder og dyder gik ifølge Hahn under betegnelsen "Summen". Selvet har brug for et sprog, i hvilket det kan reflektere over sig selv og sin aktivitet. Dette gælder også for lederen, som har brug for 'Summen' eller et tilsvarende medie (i form af begreber, idealer, visioner, viden, forbilleder, fortællinger…) for sin selvrefleksion som leder. Lederen må bruge et ydre medie for at blive synlig for sig selv.

I dag er 'refleksiv ledelse' ligesom 'den refleksive praktiker' udbredte udtryk (Schön, 1983; Ratner, 2013). Ofte bruges det i en dagligdags betydning som et spørgsmål om nærmere eftertanke. Her foreslår jeg at definere refleksion mere formelt, nemlig som processen gennem hvilken et selv fremstiller et forhold til sig selv (Luhmann, 1991). Denne proces er typisk formidlet over et mere generelt meningsmateriale, som jeg her har kaldt refleksionsmedie eller spejl. Forskellige refleksionsmedier muliggør og formidler forskellige selvforhold. Formidler man sit selvforhold over en kristen syndsbevidsthed, så får man et andet selv, end hvis man formidler det over forestillingerne associeret med 'appreciative inquiry'.

Det er denne artikels ærinde at bidrage til en forståelse for, hvordan refleksionsmedier giver forskellige muligheder for dem, der spejler sig i dem. Dermed bidrager artiklen til en refleksion over refleksionen. Det er relevant for de enkelte ledere, som kan få en bedre forståelse for, hvordan bestemte refleksionsmedier lader dem komme til syne for sig selv på bestemte måder (og ikke på andre). Det er også relevant for organisatoriske diskussioner af og beslutninger om, hvilke ledere organisationerne gerne vil have. Der ligger ledelse af ledelse i beslutningerne om, i hvilke medier ledere reflekterer og danner sig selv.

Medier har det med selv at være usynlige, mens de synliggør noget andet. Når man kigger

sig i spejlet, ser man sig selv og ikke spejlet. For at kunne reflektere over refleksionen er vi nødt til at få skabt distance til de enkelte medier. Det gør jeg i denne artikel ved at sammenligne to forskellige refleksionsmedier fra to forskellige historiske perioder. Jeg spørger også, hvilke samfundsmæssige/organisatoriske problemer, medierne kan ses som svar på.

Fyrstespejle

Fyrstespejle udgør det første eksempel på et refleksionsmedie for ledere. Fyrstespejle (også kaldet kongespejle, speculum morale regium, speculum regum o.l.) var håndskrevne såvel som trykte tekster med et opdragende og formanende sigte, rettet til kommende konger og fyrster, men også med budskab til resten af øvrigheden (Singer, 1981; Olden-Jørgensen, 2001; Schmidt, u.å). Genren har ikke en klar afgrænsning, hverken stilmæssigt, indholdsmæssigt eller historisk. Der er tråde tilbage til antikken, men fyrstespejle forbindes som oftest med middelalderen og renæssancen. Antalsmæssigt havde fyrstespejlene deres storhedstid i det 16. og 17. århundrede. Alene i Danmark kom der omkring 10 fyrstespejle (i forskelligt format) i sidste halvdel af 1500-tallet (Olden-Jørgensen, 2003). Teksterne kunne have form af dialoger, digte, sange eller almindelig prosa. Formaningerne er ikke mindst af moralsk karakter (religiøst begrundet), men kan også behandle spørgsmål om opnåelsen af politiske mål, om brugen af rådgivere o.l., altså spørgsmål med et mere magtpolitisk sigte. Derudover reflekterer de også over kongeembedets legitimitet og forpligtelser overfor folket.

Fyrstespejlene var i det 16. og 17. århundrede langt fra de eneste tekster med 'spejl' (speculum, looking glass o.l.) i titlen (Grabes, 1973). Grabes skelner mellem de faktuelle og de eksemplariske spejle. Der var fx 'Myrrour or glasse of helth' fra 1539 og 'the mariners mirrour' fra 1588, sidstnævnte rummede kort over de europæiske kyster og havnebyer, navigationstabeller og stjernekort. Der var faktuelle spejle for adskillige erhverv, således også fx 'Mirrour of merchants' fra 1609. Mere udbredt var dog de eksemplariske spejle, hvor spejlet ikke skulle ses som afbildning, men som forbillede, ideal eller 'rollemodel'. Ligesom man bruger det rigtige spejl til at forskønne sit ydre, således skulle disse spejle bruges til at forskønne tanke og handling (Grabes, 1973). Der var eksempelvis spejle for jomfruer, for den loyale undersåt, for adelsdamerne og adelsfrøkenerne, for byretsdommere, selv for de blinde finder man et spejl (Grabes, 1973; Singer, 1981). Der var også negative, advarende og afslørende spejle, der viser, hvor slemt det kan gå, fx 'a looking glass for a drunkard' fra 1652.

I dag er det primært fyrstespejlene, der huskes. Det mest kendte er nok Erasmus af Rotterdams berømte fyrstespejl Institutio principis christiani 1516 (Erasmus, 1997), som blev trykt i en oversat dansk version i 1534 med titlen Een Christen Furstis undervisning oc lære (Olden-Jørgensen, 2003, p. 15). Tre år tidligere havde Macchiavelli skrevet sin berømte og berygtede bog Fyrsten, som dog først udkom i 1532. Allerede i 1500-tallet blev den diskuteret, men var i sit fokus på magt og magtforøgelse (Raffnsøe, 2002) ikke ganske typisk for fyrstespejle som genre. Som genre var fyrstespejle i langt højere grad normative tekster, så det snarere end visdom og realpolitiske erfaringer var dyder, som udgjorde mediet for fyrsternes refleksion. Det skal jeg udfolde nærmere nedenfor dels ved at spørge til spejlenes indhold (hvad så fyrsten når han kiggede sig i et fyrstespejl?), dels ved kort at placere spejlene i en samfundsmæssig sammenhæng.

Alithia – et dansk fyrstespejl

Hvad var det så, fyrsten fik at se, når han kiggede sig i spejlet? Det var først og fremmest et ideal i form af fyrstelige dyder. Vi kan tage Alithia som eksempel. Alithia, som betyder

sandhed, er et dansk kongespejl fra 1597 skrevet til Christian IV af Johann Damgaard, som formodentlig var teolog. Alithia blev udgivet af historikeren Sebastian Olden-Jørgensen i 2003 og er på godt 60 sider i den trykte version (Damgaard, 2003). Bogen bygger indholdsmæssigt på to tidligere kongespejle af Jens Skafbo (fra 1590 og 1592), som igen trak på en dansk oversættelse af Erasmus af Rotterdams ovennævnte fyrstespejl 'Een Christen Furstis undervisning oc lære'. Den oprindelige version af Alithia var håndskrevet og forsynet med en bemærkning af Damgaard om, at bogen blev diskuteret med Christian IV over en periode på 14 dage i efteråret 1597. Ifølge Olden-Jørgensen har værket også cirkuleret i adelige kredse (2003).

Alithia er et ganske veloplagt skrift, der benytter sig af forskellige litterære virkemidler og stilarter. Første del består af to breve, et fra Satan til "sin tro och flittige jegermesterinde incredulitas (vantro)" (Damgaard 2003: 48) og et fra Kristus til "sin tro Drotning Fidem (tro)" (Damgaard, 2003, p. 53). Resten af teksten skifter mellem prosa og vers. Teksten igennem finder man markeringer af dyder og laster. Til lasterne (som Satan hylder) hører: "Avffguderi, Kietteri och Svermeri; Tyranni, wold och wrett (uret); hoor, moord och manndslet; druckenskab, fraatzeri och offverflødighedt; Røffveri, Tiuffveri, Falsk, svig och bedregeri; Houfferdighed och gierighedtt; had, trette och fiennskab, ect." (Damgaard, 2003, p. 99). Disse elendigheder bør kongen kurere "met desse efterfølgende Remedier och lægedomme, som er, en sand Gudtz dørckelse och Kundskab, Ædruhed, ydmighed, sagtmodighed, mildhedt, rettferdighedt, sandhed, kyskhedt och Kierlighedt."(Damgaard, 2003, p. 99).

Udover disse markeringer af laster og dyder finder man bl.a. en advarsel mod hyklere, smigrere og bagtalere, ligesom der er gentagne lovprisninger af såvel Jesus Kristus som kongehuset og de forskellige stænder, en fordømmelse af bestikkelse som uretfærdigt og en påmindelse om 'Videt omnia' (Herrens øje ser alt). Den sidste del af Alithia er lidt mere konkret og bærer titlen "Thild det Første, Hvadsom en ung herre bør endeligen at offverweie oc betencke, naar som hand haffver annammit krone, Kongelig Regiment och Herredømme. Oc hvorpaa mand kand kiende en Konge fra en Tyran". Her møder man først metaforen om, at kongen er hovedet for et stort legeme, hvilket betyder, at kongen må kunne regere, styre og råde sig selv, thi 'Naar som hoffvedit er siugt, da er dett gantske legeme macteløst" (p. 78). Kongen er et eksempel for menigheden; lever han vel, så lever han ikke ene vel, thi menig-heden følger gerne kongens eksempel (p. 85). Om forholdet mellem konge og menighed hedder det, at kongen bør høre sin menighed, de øverste såvel som de ringeste. Spejlet advarer mod krig som fører til landes og rigers fordærvelse, stæder og byers ødelæggelse, enkers og faderløse børns elendighed. Men hvis landet overfaldes, så bør hovedet, som er kongen, forsvare sine lemmer. Der er også enkelte mere konkrete råd. En konge bør ikke dømme efter det første klagemål, men høre begge parter. Kongen bør også have godt og flittigt opsyn med skoler og kirker, så skolerne forsynes med underhold og lærde personer, hvormed ungdommen kan optugtes til gudfrygtighed og 'bogelige konster'. Men fattige børns 'lange scholegang och Studien, er ungdommens forderffvelse', så de skal hellere lære et ærligt håndværk (p. 87). Kongen er også alle hospitalers (fattighuse) øverste forstander og bør holde opsyn med dem og sikre hospitalernes bevarelse. Kongen er ærlige enkers og faderløse børns værge, han er de undertrykte og elendige menneskers forsvar og hjælp. En konge bør kunne lide og tåle modsigelse i det som ret er (Damgaard, 2003, p. 95).

Afsnittet om forskellen mellem en konge og en tyran karakteriserer tyrannen som en plager, en fordærver, en ødelægger og en udsuger. Tyranner fremelsker tyranniske embedsmænd, fogeder, dommere og skrivere, som kan udsuge og fordærve menigheden. Kongen såvel

som tyrannen står til regnskab for Gud på den yderste dag – hvilket der løbende trues med i Alithia. Gennemgående er kristendommen en meget nærværende meningsramme og argumentationsfigur. Kongen bør 'føre sit Regimente effter Schriften (dvs. den hellige skrift, kristendommen).

Alithia rummer mange typiske træk ved fyrstespejle. Ifølge Singer (1981) er det karakteristisk, at fyrstespejlene ikke er statsretlige skrifter, de handler ikke om staten som organisation, men går på fyrsten som person (Singer, 1981). Fyrstespejlene forbliver 'Tractatus ethico-politici' og bliver ikke til 'tractatus iuridico-politici'. Det er morallære for fyrster. Det kræves, at fyrsten er en 'rollemodel' for viden og dyder. Udgangspunktet er troen på det gode eksempels magt (Singer, 1981). Fyrsten ses som forbillede, hvor hans personlige sædelighed giver et harmonisk samliv i staten. Fyrsten regerer mere via moral end via jura. For at kunne regere må fyrsten kende og kontrollere sig selv, beherske sine lidenskaber og holde sig til religiøst funderede dyder (Luhmann, 1998).

Refleksionen i fyrstespejlene var ikke lig med et selvforhold. Man kan snarere sige, at fyrstespejlene levererede det meningsmæssige materiale (dyder og laster, idealer, erfaringer, etikker…) til selvet og dets selvforhold. Trækker vi tråden tilbage til indledningen, kan vi sige, at moralske dyder og gode råd var det medie, som fyrstespejlene tilbød fyrsten til brug for dennes refleksion over egen ledelse. Med en kristen dydsetik som medie kan lederen blive synlig for sig selv på en særlig måde, nemlig som dydig henholdsvis lastefuld.

Refleksionsmedier svæver ikke i et historisk tomrum, hvorfor en historisk kontekstualisering kan give en bedre forståelse af dem. Jeg skal i det følgende afsnit kort markere en sådan kontekstualisering ved at spørge til, hvilke problemer fyrstespejlene kan ses som en løsning på.

Samfundsmæssig kontekst for fyrstespejlene

Alithia og de øvrige fyrstespejle i det 16. og 17 århundrede indgår i en kompleks blanding af såvel åndshistoriske elementer (renæssancen og dens tro på opdragelse og menneskets formbarhed, nye forestillinger om forholdet mellem konge, stat, samfund, kirke) som sociale udviklinger, som førte frem til dannelsen af den tidligt moderne stat og samtidig til afviklingen af standssamfundet. Perioden var i Danmark såvel som i det øvrige Europa karakteriseret ved en stigende statslig centralisering (Reinhard, 2002). I Danmark skabtes en stående, hvervet hær eksempelvis i 1637 (Jespersen & Petersen, 2000). Med opbygningen af en central militær administration fulgte også en markant vækst i den centrale skatteinddragelse, hvilket igen førte til en samlet vækst i embedsmandsstanden og opbygningen af en ny type administration baseret på stillinger og adskilt fra privatpersonen, dvs. embedsmændenes ejendom (Heiberg, 2006; Jespersen & Petersen, 2000; Harste, 2001). Den statslige centralisering og væksten i embedsstanden medførte et stigende behov for administrative færdigheder og systematik i regeringsførelsen. I sit store værk om civilisationens historie viser Norbert Elias, hvordan den gamle krigerelite blev afmilitariseret og forvandledes til hof-adel (Elias, 1993). Endvidere blev den adeliges 'Hofamt' til sagsorienterede og lønnede faste stillinger. Til dette nye nødvendige personale blev der stillet nye fordringer.

Man kan se fyrstespejlene som udtryk for et stigende behov fra fyrster og højadel for orienteringsstøttende selvbeskrivelser i takt med, at regeringsopgaverne bliver stadigt mere komplekse og centraliserede. Man kan også se fyrstespejlene som en bestræbelse på at

etablere ikke mindst moralske grænser for kongemagten, altså på at etablere en moralsk ledelse af ledelsen – i tråd med datidens moralske politiske filosofi. Bl.a. fyrstespejlenes hyppige advarsel mod tyranniet peger i den retning. Luhmann hævder, at middelalderens hovedproblem var rivalitet, kamp om magten, hvor hævdelsen af dyder tjente som middel til statsbevarelse, hvorved han tolker fyrstespejlene som del af den semantiske historie om tilblivelsen af en særlig statsræson (Luhmann, 1998).

Samtidig med at fyrstespejlene i det 16. og 17. århundrede kan ses som en reaktion på dannelsen af den tidligt moderne stat, så kan man også hævde, at selvsamme statsdannelse efterhånden gør fyrstespejlene mindre relevante. Olden-Jørgensen skriver, at ”De reformatoriske fyrstespejle deler overbevisningen om den fyrstelige personligheds afgørende betydning for politik og samfund.”(Olden-Jørgensen 2003, p. 13). I takt med at forvaltningsapparatet vokser, så taber denne overbevisning i kraft.

Retshistorikeren Stolleis skriver: ”Som forvaltningen selv, så bliver også de litterære fremstillinger af den bredere og mere nuancerede. Til sidst står ikke mere den ædle fyrste med en lille og lærd vennekreds, sådan som humanisterne havde forestillet sig, men derimod et vægtigt >>apparat<<, som formidler suverænens regeringsimpulser gennem egen fagviden og retsorden. ”(Stolleis, 1990, p. 207, egen oversættelse). Den politiske refleksion kommer mindre til at handle om fyrstens person og mere om ’apparatet’. Som Schmidt skriver i en oversigtsartikel om fyrstespejle: ”Emnernes vilkårlighed sprængte til sidst fyrstespejlenes tekstkorpus og banede vejen for en tidligt-moderne politisk refleksion, som gik mindre på personen og mere på institutionen, sådan som bl.a. Jean Bodin (1529/30-1596) gjorde det i sit værk “De la république” (Schmidt, u.å., p. 5, egen oversættelse). I takt med at den absolutistiske territorialstat dannedes, så forskød diskussionerne sig fra interessen for fyrstens egenskaber til diskussioner af ’apparatets’ indretning. Den politiske diskurs gik fra at være politisk-etisk til i højere grad at være juridisk og politisk.

Her kan man passende stoppe den korte historiske præsentation af fyrstespejlene. Hvor fyrstespejlene tilbød et medie for refleksion over fyrsten som person, der tilbyder Bodin og den efterfølgende juridisk-politiske litteratur et medie for refleksionen af det ’apparat’ hvis fremvækst Stolleis diagnosticerede.

Hopper vi 400 år frem i tiden, er det påfaldende, hvordan der atter udvikles refleksionsmedier rettet mod lederen som person. ’Apparatet’ udformer spejle for sig selv, hvor det spejler sig selv som bestående af personer. Eller for at være lidt mere præcis: Det er påfaldende, hvordan policytekster fra 1990’erne begynder at tale om ledere som personer og ikke som embedsmænd, dvs. som roller. Personen forsvandt ind i statsapparatet i løbet af 1600-tallet, men dukker nu op igen som ’den personlige leder’. Med lederuddannelse som fikspunkt skal jeg i det følgende afsnit overveje, hvorfor lederen som person atter bliver genstand for refleksion. Det viser sig nemlig, at netop uddannelse bliver et af de centrale svar på de dilemmaer, der ligger i organisationer, som også vil være personlige.

Uddannelse som refleksionsmedie

I den offentlige sektor er væksten i lederuddannelser tiltaget voldsomt de senere år. Ikke mindst kvalitetsreformen i 2007 medførte en eksplosiv vækst i uddannelsesaktiviteterne, idet offentlige ledere fik ret til at få en lederuddannelse mindst på bachelorniveau. Lederuddannelse kan ses som ledelse af ledere gennem uddannelse. Det er tydeligst ved de organisationsinterne uddannelsesprogrammer, som typisk kæder lederuddannelserne sammen med

organisationens strategiske målsætninger. Men også eksterne lederuddannelser i form af diplom- og masterprogrammer opererer med organisationsbegreber o.l. som involverer – ofte implicitte – forestillinger om ledelsesopgaver og ledelsesroller. Samtidig er uddannelse også altid selvdannelse, idet den studerende selv fortolker de uddannelsesmæssige aktiviteter. Dermed er uddannelse et medium for lederes refleksion eller selvledelse.

Uddannelse tilbyder – som fyrstespejlene for 4-500 år siden – ledere et spejl for deres egen ledelse.

Hvis uddannelse i dag udgør et udbredt medie i faciliteringen af ledernes selvrefleksion bliver det relevant at spørge, hvad lederen så ser, når hun kigger ind i spejlet, dvs. tager en lederuddannelse. Hvad består uddannelse af – som spejl betragtet?

Det er klart, at der er forskel på uddannelser, men knytter vi an til Grabes' distinktion mellem faktuelle og eksemplariske spejle (Grabes, 1973), så er det næppe forkert, at uddannelser i dag i højere grad er faktuelle end eksemplariske spejle. Det er faktuelle spejle, ikke over kyststrækninger og havnebyer, men over organisationskultur, strukturer, forandringsprocesser, beslutningsprocesser og strategier.

Uddannelsens karakter af refleksionsmedie hænger selvfølgelig sammen med det konkrete uddannelsesprograms indhold og uddannelsens forløb og tilrettelæggelse. Jeg skal her fokusere på lederuddannelse a la Master in Public Governance (MPG), dvs. en forsknings-baseret lederuddannelse udviklet og udbudt af universiteter. Uddannelsesinstitutioner akademiseres og knytter sig i stigende grad til videnskabelige institutioner og er derfor optaget af viden og vidensformidling. Ud fra en kode om sand/falsk er den videnskabelige kommunikation optaget af spørgsmålene om, hvad der er tilfældet/hvad der ligger bag. Videnskabelige teorier, artikler og lærebøger udgør en central del af det medie, som uddannelsesinstitutioner tilbyder ledere i en facilitering af disses refleksion over egen ledelse. Når den offentlige leder ser ind i uddannelsesspejlet, ser han ikke den ideelle leder, lederens dyder, tommelfingerregler eller opskrifter på god ledelse. I stedet ser lederen teorier, analyser og akademiske arbejdsmåder eller måske mere korrekt; lederen får mulighed for at se sig selv, sin organisation og sine aktiviteter i lyset af teorier, analyser og videnskabelige metoder. Den tilstræbte værdi er dermed ikke som i fyrstespejlene moralsk rigtighed, men viden og indsigt.

Sammen med en kollega har jeg undervist mange masterstuderende i samfundsvidenskabelig metode. Vi bruger her en del tid på at diskutere forskellen mellem ledelsesproblemer (typisk formuleret med spørgsmål a la: hvordan gør jeg… hvordan kan jeg) og så vidensproblemer. Vores ofte gentagne pointe er, at vi i den videnskabelige verden ikke kan svare på, hvad man skal gøre som leder. I stedet kan vi undersøge og analysere - altså producere viden, der forhåbentlig kan kvalificere de ledelsesmæssige svar på, hvordan man håndterer en given situation. Snarere end at svare på hvordan lederen bør handle, så svarer den forsknings-baserede uddannelse på, 'hvad der er tilfældet' og/eller på, hvad der ligger bag dette sags-forhold.

Den vidensorienterede uddannelse er endvidere et medie, der spejler lederen. Ikke som en moralsk person eller som handlende og besluttende, men som analyserende og vidende – og dermed også som u-vidende. Med viden kommer bevidstheden om, at der er så uendelig meget, man ikke ved. Med stigende indsigt i, hvordan ens egen og andres praksis er socialt konstrueret, følger ikke nødvendigvis øget handlekraft og beslutningsdygtighed. Indsigt i styringsbestræbelsers ikke-intenderede følger og performative kraft kan snarere end den effektive leder producere den tøvende leder, som kender sin egen uvidenhed og som ved, at verden er uoverskueligt kompleks og ikke består af enkle årsag-virkningsrelationer. Samtidig kan der med viden (ikke mindst båret af nye begreber og måder at tale på) følge en autoritet og et større overblik ift. at begribe den situation, man er i.

Resultatet kan være, at der opstår et spændingsfelt mellem usikkerhed og sikkerhed, mellem tvivl og autoritet, mellem tøven og vished.

Nedenstående skema giver et overblik over nogle idealtypiske kendetegn ved henholdsvis fyrstespejlet og forskningsbaseret lederuddannelse som refleksionsmedie.

Kendetegn Medie	Indhold	Den tilstræbte værdi	Spørgsmål som mediet svarer på	Hvordan lederen kommer til syne
Fyrstespejl	Dyder og laster Moralsk rigtig handlen	Moralsk rigtighed	Hvordan bør jeg handle?	Som moralsk person
Forskningsbaseret lederuddannelse	Teorier, analyser, metoder Fremstilling af sagsforhold	Viden og indsigt	Hvad er tilfældet/ hvad ligger bag?	Som (u)vidende og analyserende i en plastisk omverden

Kendetegn ved fyrstespejle og forskningsbaseret lederuddannelse som refleksionsmedier.

Figuren giver sig ikke ud for at være dækkende, ligesom buddene på kendetegn i høj grad er diskuterbare. Skemaets værdi ligger derfor ikke så meget i de enkelte karakteristikker af medierne som i markeringen af, at forskellige refleksionsmedier svarer på forskellige spørgsmål og lader lederen komme til syne på forskellig vis. Dermed giver skemaet også blik for, hvordan lederen ikke bliver spejlet i de specifikke medier. Og det giver blik for, hvilke spørgsmål der ikke kan besvares i de respektive medier. Ingen af medierne kan således svare på lederens spørgsmål om, hvordan man løser en given opgave eller når et ønsket mål. Fyrstespejle vil gerne svare på, hvordan man bør handle; det kan vidensorienterede uddannelser ikke svare på. Det betyder ikke, at videnskabelig viden er normfri (allerede valget af emnet, der undervises eller forskes i, er politisk). Men ikke desto mindre er (samfunds) videnskabelig viden orienteret mod at sige noget sandt om mønstre i sociale fænomener og om konstruktionen af disse. Kriteriet for samfundsvidenskabelig viden er ikke, at den kan svare på, hvad man skal eller bør gøre, men at den kan producere sand (holdbar, overbevisende, ny…) viden om udsnit af verden.

Forskellige medier kan svare på forskellige spørgsmål, og de lader lederen komme forskelligt til syne for sig selv. Når man kigger i et fyrstespejl som Alithia, får man ikke faktuelle forhold (med sandhed som gyldighedskriterium) at se, men derimod dyder og laster med moralsk rigtighed som gyldighedskriterium. Med fyrstespejlet som medie kan lederen komme til syne for sig selv som dydig henholdsvis lastefuld. Med uddannelse som medie kommer lederen til syne som (u)vidende, studerende og analyserende i en verden af strukturer, kulturer, strategier, netværk osv. Med uddannelse som medie bliver lederen ikke spejlet som et dydsmønster, som en moralsk ansvarlig person. Lederen bliver heller ikke spejlet som en person, der må præsentere og fremstille sig selv – hvilket ellers også kan være en del af lederrollen. Benytter man en æstetisk-praktisk viden som medie for sin selvrefleksion (det kunne være retoriske eller dramaturgiske teknikker), får man spejlinger på, hvordan man præsenterer sig for andre.

Forskningsbaserede uddannelsesinstitutioner er ikke meget for at blive for normative (altså at lave eksemplariske spejle for 'best practice' o.l.), mens ledere på lederuddannelserne netop og fuldt legitimt har en interesse i at få svar på, hvad de skal gøre (og ikke primært på, hvordan verden er indrettet). Man kan i dag se, hvordan lederuddannelser forsøger at håndtere dette skisma mellem ledelsespraksis og forskningsviden gennem udviklingen af pædagogiske former, der arbejder på at gøre det lettere for ledere at iagttage teoretisk viden og analyse som ressource i deres søgen efter svar på, hvordan de leder (Berggren & Soderlund, 2011; Knudsen & Adriansen, 2013).

Det bliver her også klart, at refleksionsmedierne formes gennem brugen af dem. Iagttages teorier og analyser ud fra et strategisk ledelsesperspektiv, bliver deres ydelse evnen til at skille og samle verden på måder, der lader nye handlemuligheder komme til syne – og således potentielt udvider lederens handlemuligheder og mulige svar på "hvordan kan jeg…". For deltageren i en lederuddannelse bliver værdikriterierne derfor nok så meget funktionalitet som sandhed.

Samfundsmæssig kontekst for lederuddannelserne

For at forstå de senere års fremvækst af lederuddannelser som et stadigt mere betydningsfuldt refleksionsmedie er det nødvendigt med en ultrakort beskrivelse af to glidninger i, hvordan forholdet mellem organisation, leder og person er blevet italesat de sidste 30 år. For det første bliver det i stigende grad lederen, som skal konstituere organisationen (eller 'apparatet' som det hed hos Stolleis, 1990). Finansministeriet skriver eksempelvis, at "Ledelse er nøglen til udvikling af den offentlige sektor. Det gælder ikke mindst i forhold til de omstillingsprocesser, som den offentlige sektor må gennemføre i de kommende år."(Finansministeriet, 2001, p. 1). Som citatet selv angiver, så hænger den positive valuering af ledelse direkte sammen med, at lederen tilskrives en evne til at flytte og forandre organisationen, som denne ikke selv har. Og Kommunernes Landsforening skriver, at "Lederen er i høj grad ansvarlig for at tilvejebringe forudsætningerne for, at organisationen kan opnå sine resultater, bl.a. gennem personaleledelse, udvikling og helhedshensyn."(Kommunernes Landsforening, 2001, p. 8). Traditionelt vil man mene, at lederen er leder qua sin position i organisationen, men citatet bytter rundt på konstitutionsforholdet mellem leder og organisation, så det ikke er organisationen, der konstituerer lederen, men omvendt. Også Finansministeriet trækker i sin beskrivelse af lederne disse ud af organisationen, for så vidt som det sætter lederen som én, der kan konstituere, dvs. danne organisationen, og altså ikke selv er bestemt som en organisatorisk rolle. Fx hedder det, at "Lederne skal derfor kunne se deres egen organisation

udefra, og til stadighed tilpasse dens ydelser efter ændrede behov og forventninger i omverdenen."(Finansministeriet, 1990, p. 3).

Ideen om, at lederen kommer før organisationen, rejser spørgsmålet om, hvor lederen så leder fra? Hvis lederen ikke er leder ud fra en organisatorisk defineret position med formelle kompetencer, på hvilket grundlag leder lederen så? Dette spørgsmål er noget af baggrunden for, at talen om 'det personlige lederskab' og leadership er blevet så prominent fra slutningen af 1990'erne. I et diskussionsoplæg fra KL hedder det fx, at "Der er brug for at lederen bidrager med det personlige lederskab, lederen har en personlig vision, og at lederen kan skabe en fælles vision. Den eneste mulighed man har som chef for at skabe rum for egen adfærd, er ved at tydeliggøre, hvor man selv står."(Kommunernes Landsforening, 1997, p. 53f).

Når der lægges vægt på den personlige leder, er det begrundet i et ideal om stadig forandring. Lederen som person bliver i den offentlige sektors tale om sig selv (hvilket jo ikke skal forveksles med organisationernes faktiske funktionsmåder) en figur udenfor organisationen, som tilskrives kraften til at bevæge, forny, omstille og innovere organisationen. Samtidig kan diskursen om 'det personlige lederskab' også ses som et symptom på offentlige organisationers polyfoni eller mange forskellige og usammenlignelige hensyn og rationaler (Andersen, 2003). Polyfoni betyder usikkerhed om, hvorvidt beslutninger er politiske, juridiske, økonomiske, faglige eller noget helt tredje. Det betyder igen en labilitet for lederen, som åbenbart kan skifte mellem meget forskellige rationaler. Med organisationens polyfoni bliver der derfor brug for forestillingen om et mere stabilt sted udenfor de mange rationaler, et sted hvorfra rationalerne eller stemmerne kan orkestreres (Rennison, 2011). 'Det personlige' bliver dette udenfor (Knudsen, 2014; Andersen, 2012).

Det rejser samtidig spørgsmålet: Hvordan lede den personlige leder, som netop konstrueres som værende udenfor organisationen? Her har organisationer fået en ambivalens i forhold til selv at udgøre mediet for lederens refleksion, dvs. selv at lede lederen. Det er der to grunde til:

A) Lederen skal netop være en forandrende kraft. Organisationen vil have noget nyt – derfor lederen, derfor det personlige lederskab. Når lederen trækkes ud af organisationen, som en figur, der udefra kan skabe fornyelse, så er det ambivalent for organisationen at beslutte, hvordan lederen skal reflektere over sig selv. Hvis lederen spejler sig i organisationen, så risikerer den ikke at få det, den netop har tilskrevet personen, nemlig en kraft, der til stadighed kan forandre organisationen.

B) Organisationen har ikke en kommunikativ kompleksitet, der på adækvat vis kan udgøre et medie for lederens refleksion. Organisationer er i dag underlegne i forhold til deres egen kompleksitet. Eller sagt på en anden måde: Organisationer rummer magtspil, konflikter, muligheder, dynamikker, historier, kulturer osv., som organisationen ikke har mulighed for at beskrive adækvat. Konsulenterne i HR har typisk kun et overfladisk kendskab til opgaver og vilkår i 'produktionen'. Så det spejl, de på fx tema- og udviklingsdage tilbyder ledere og medarbejdere, risikerer at blive for tyndt - nogle gange ligefrem provokerende i sin ufrivillige demonstration af uvidenhed om de problematikker, der gør sig gældende i organisationen. Her risikerer organisationen, at ledere og medarbejdere distancerer sig fra refleksionstilbuddene, så man får nogle andre effekter end intenderet. Tilsvarende er det fx velkendt at 3600 -evalueringer risikerer at producere en følelse af miskendelse og manglende organisatorisk opbakning hos ledere, der måles på generiske variable, som ikke er tilpasset de enkelte lederes specifikke vilkår.

Det er således ambivalent for organisationer at bestemme spejlet for ledernes refleksion. Samtidig kan de dog ikke afskaffe deres egen organisering af ledere - alene af tidsmæssige grunde går det ikke. Hvis organisationer baserer sig for meget på det personlige lederskab, går de ned i tempo, når personer skiftes ud, idet de nye ledere så skal opbygge magten og indflydelsen fra grunden. Organisationer kan derfor nok tale om det personlige lederskab, men fastholder de ikke samtidig sig selv som organisationer med formelle stillinger og ledelse af lederne, så risikerer de, at lederne bruger uforholdsmæssigt meget tid på til stadighed at etablere og forhandle magt og indflydelsesstrukturer.

Løsningen på det skitserede problem (organisationen tøver med at formulere mediet for ledernes refleksion, men kan samtidig heller ikke undvære en eller anden form for ledelse af ledernes selvledelse) er de senere år ikke mindst blevet at forskyde løsningen til uddannelsessystemet og lade uddannelse udgøre mediet for ledernes refleksion.

Afsluttende diskussion

Sammenligningen af fyrstespejle og moderne forskningsbaseret lederuddannelse peger på vigtigheden af mediet for refleksionen. Spejlet har betydning for, hvad man får at se; det er levende. Forskellige spejle lader lederen komme til syne for sig selv på forskellige måder. Det er mediet, der udspænder og afgrænser det refleksive rum, og der ligger vigtige ledelsesbeslutninger i, hvilke medier lederne får mulighed for at spejle sig i. Selvom det er den enkelte leder, der kommer til syne for sig selv i spejlet, så er beslutningen om mediet, altså hvordan den enkelte kan komme til syne for sig selv, sjældent noget den enkelte har besluttet. Selvrefleksionen er kollektivt eller socialt medieret.

Det peger videre på, at der – som vi har set - er en sammenhæng mellem den samfundsmæssige kontekst og så hvilke medier, der faciliterer ledernes refleksioner.

> Væksten i renæssancens fyrstespejle kan ses som svar på en begyndende statslig centralisering – en centralisering, som dog efterhånden gjorde fyrstespejlene mindre relevante og andre, mere 'apparat'-orienterede medier mere relevante. Væksten i uddannelse har jeg foreslået at se (bl.a.) som en bestræbelse på at kombinere en stigende accentuering af det personlige lederskab med behovet for at lede på ledernes selvrefleksion. Et behov, som organisationerne har vanskeligt ved selv at opfylde, og hvis opfyldelse de derfor (delvist) forskyder til uddannelsesinstitutioner.

Refleksionsmedierne kan ses som svar på samtidige problemer. Men som bekendt kan der nogle gange være flere forskellige løsninger på de samme problemer. Det gør det relevant at diskutere alternative løsninger. Disse diskussioner kan tage afsæt i, at ingen medier kan spejle alt. For lederne kommer der bl.a. en diskussion om identitet: Hvilke spejlidentiteter muliggør forskellige refleksionsmedier? Hvordan og hvorfra håndterer man de forskellige spejlinger? For organisationerne, der typisk træffer beslutninger om paletten af refleksionsmedier for deres ledere, opstår relevansen af at udvikle en refleksionsmediepolitik. Hvor standardiserede og automatiserede skal refleksionsmedierne være; skal alle ledere spejles i

det samme spejl? Hvordan vil man gerne have, at lederne kommer til syne for sig selv? Hvordan tænkes refleksionsmedierne i forhold til hinanden? Skal de forskellige medier kompensere for hinandens begrænsninger? For uddannelsesudbyderne kommer der bl.a. en diskussion af, hvordan de kan gøre den forskningsbaserede uddannelse til et refleksionsmedie, der på én gang lader lederen komme anderledes til syne for sig selv OG gør det muligt for lederen stadig at genkende sig selv som leder.

Afslutningsvis skal man selvfølgelig huske, at et refleksionsmedie er et tilbud og at det ikke giver garanti for, at lederen faktisk benytter mediet i sin refleksion, eller at refleksionen får betydning for praksis. Christian IV læste og diskuterede Alithia, hvilket dog ikke hindrede ham i at kaste Danmark ud i krig, avle adskillige uægte børn og være berygtet for sin drukkenskab. Tilsvarende forhindrer uddannelse og viden ikke, at dagens offentlige ledere opfører sig uvidende, handler mod bedre vidende eller på måder, der skaber nogle helt andre effekter end de tilsigtede. At lede ledelse uden at ophæve ledelsens evne til at lede er ikke enkelt og rummer ingen garantier for succes.

Litteratur

Andersen, N. Å. (2003). Polyphonic Organizations. In T. Bakken, & T. Hernes (Eds.), *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective (pp. 151-181).* Oslo: Abstrakt.

Andersen, N. Å. (2012). *Flygtige forhold. Om ledelse af medarbejdere mellem pædagogik, kærlighed og leg.* København: Hans Reitzels forlag.

Berggren, C., & Soderlund, J. (2011). Management education for practicing managers: Combining academic rigor with personal change and organizational action. *Journal of Management Education, 35(3),* 377-405.

Damgaard, J. (2003). *Alithia. Et dansk fyrstespejl til Christian IV.* København: Museum Tusculanum.

Elias, N. (1993). *Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen.* (Vols. 1-2). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Erasmus, D. (1997). *The Education of a Christian Prince.* Cambridge: Cambridge University Press.

Finansministeriet (1990). *Statens lederpolitik i 90'erne.* Finansministeriet, Administrations- og Personaledepartementet.

Finansministeriet (2001). *Ledelse på dagsordenen. Perspektiver på bedre ledelse i den offentlige sektor.* Administrationspolitiske småskrifter.

Grabes, H. (1973). *Speculum, Mirror und Looking-glass. Kontinuität und Originalität der Spiegelmetapher in den Buchtiteln des Mittelalters und der englischen Literatur des 13. bis 17. Jahrhunders.* Tübingen: Max Niemeyer Verlag.

Hahn, A. (1982). Zur Soziologie der Beichte und andere Formen institutionalisierter Bekenntnisse: Selbstthematisierung und Zivilisationsprozess. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 34(3), 150-177.

Harste, G. (2001). Jean Bodin om suverænitet, stat og centraladministration – enhed eller kompleksitet? *Distinktion*, 2, 35-51.

Heiberg, S. (2006). *Christian 4 – en europæisk statsmand.* København: Gyldendal.

Ritter, J., & Gründer, K. (Eds.). (1995). *HWdP (Historisches Wörterbuch der Philosophie)* (Vol 9). Herausgegeben Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Kirkeby, O. F, Hede, T. D., Mejlhede, M., & Larsen J. (2008). *Protreptik - filosofisk coaching i ledelse.* København: Samfundslitteratur.

Knudsen, H. og H. K. Adriansen (2013). Eksperimenterende ledelsespraksis – en monstrøs undervisningsform. In D. Staunæs, et.al. (Eds.), *Læringslaboratorier og -eksperimenter (*127-154). Århus: Århus Universitetsforlag.

Knudsen, M. (2014). Personal leadership in polyphonic organizations. In M. Knudsen, & W. Vogd (Eds.), Systems Theory and the Sociology of Health and Illness: Healthcare observed. London: Routledge (forthcoming).

Kommunernes Landsforening (1997): *Alle regnbuens farver. Udvikling i kommunal topledelse.* København: Forlaget Kommuneinformation.

Kommunernes Landsforening (2001): *Det gode lederskab. Redskaber til lederevaluering.* København: Forlaget Kommuneinformation.

Jespersen, L., & Petersen E.L. (2000). *Dansk forvaltningshistorie I. Stat, forvaltning og samfund. Fra middelalderen til 1901.* København: Jurist- og økonomforbundets forlag.

Luhmann, N. (1991). *Soziologische Aufklärung 1*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (1998). Staat und Staatsräson im Übergang von traditionaler Herrschaft zu moderner Politik. In N. Luhmann (Ed.), *Gesellschaftsstruktur und Semantik, Bd. 3* (pp.65-148). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Olden-Jørgensen, S. (2001). *Christian IV mellem Belial og Kristus – om et par danske kongespejle fra 1590'erne*. Carlsbergfondet Årsskrift.

Olden-Jørgensen, S. (2003). *"Hvad er et fyrstespejl?"* In J. Damgaard (Ed.), Alithia. Et dansk fyrstespejl til Christian IV (pp. 9-42). København: Museum Tusculanum.

Raffnsøe, S. (2002). *Sameksistens uden common sense*. En elliptisk arabesk. Bd. 3. København: Akademisk forlag.

Ratner, H. (2013). *Inklusion. Dilemmaer i organisation, profession og praksis.* København: Akademisk forlag.

Reinhard, W. (2002). *Geschichte der Staatsgewalt. Eine vergleichende Verfassungsgeschichte Europas von den Anfängen bis zur Gegenwart.* München: C.H.Beck

Rennison, B. W. (2011). *Ledelsens genealogi. Offentlig ledelse fra tabu til trend*. København: Samfundslitteratur.

Schmidt, H.-J. (u. å). Fürstenspiegel. *Historisches Lexikon Bayerns.* Retrived from <http://www.historisches-lexikon-bayerns.de/artikel/artikel_45391>

Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How professionals think in action.* London: Temple Smith.

Singer, B. (1981). *Die Fürstenspiegel in Deutschland im Zeitalter des Humanismus under der Reformation.* München: Wilhelm Fink Verlag.

Stolleis, M. (1990). *Staat und Staatsräson in der frühen Neuzeit.* Studien zur Geschichte des öffentlichen Rechts. Frankfurt am Main: Suhrkamp.