

Boss eller tjener?

Månedens lederrefleksion, november 2017

Lederens magt må være rettet udad mod og til fordel for 'de andre', altså medarbejderen, borgeren, (for)brugeren og samfundet, og ikke indad mod og til fordel for lederen selv.

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

Den første ledelsesbog jeg læste som nyuddannet teolog hed *Lederen – boss eller tjener*, og det underliggende spørgsmål i denne titel har optaget mig lige siden. Er lederen boss, eller er lederen tjener? Hvad er forskellen, og hvad gør forskellen?

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

I løbet af 2017 har jeg to gange haft fornøjelsen af at opleve William Shakespeares tragedie *Macbeth* opført, dels som opera på Det kongelige Teater, dels som skuespil i Odense Teater. Begge gange er jeg blevet dybt påvirket af de kræfter, der er i begæret efter magt, og overvældet af magtens destruktive og korrupperende kræfter. Shakespeare formår i den grad at sætte spot på 'lederen som boss' og på, hvordan magten i lederskabet kan skifte karakter fra heltmodig succes til magtbegærlig despotisme.



Macbeth vender som succesrig hærfører hjem til Skotland. På hjemturen besnæres han af tre hekse, der spår ham en fremtid som konge. Først slår han spådommen hen, men kimen er lagt, og efterhånden opsluges han af magtsyge, ivrigt ansporet af sin kone, Lady Macbeth, der har ambitioner, der langt overstiger hans egne. Sammen lægger de planer, der skal få spådommen til at gå i opfyldelse. Macbeth myrder kong Duncan og lader sig udråbe som den nye konge, og nu begynder en indædt kamp for at beholde magten. Macbeth jager nådesløst både reelle og imaginære fjender, og han skåner hverken kvinder eller børn i sin iver efter at forblive konge. Men magten har en pris, for mens Macbeth vælter sig i blod, plages hans kone af forfærdelige samvittighedskvaler og ender med at tage sit eget liv, og Macbeth selv ender i galskabens og sindssygens mørke og dræbes i den afsluttende tve-kamp.

Selvom magtbegæret er så grusomt karikeret i *Macbeth*-skikkelsen, så lurder det et sted under overfladen hos enhver leder. Besnærelsen efter at bruge magten til at iscenesætte sig selv, til at blive set, beundret, feteret, rig, urørlig – og til at træde på andre eller om nødvendigt skaffe dem af vejen for at kunne sætte sig på tronen. Vi har nok alle sammen mødt den slags ledere, der træder på andre for selv at komme frem. Ledere, der indynder sig og bruger folk omkring sig, så længe de gavner dem selv og derefter kasserer dem. Men kimen ligger hos os alle, og som ledere har vi vist alle mærket magtens sødme og besnærende magt i en eller anden form. Det er nok også derfor at mange nye ledere fraskriver sig magten og hellere vil tale om indflydelse eller om at være understøttende. De frygter instinktivt at blive ofre for magtens sugende spiral først mod tinderne og siden mod afgrunden og holder sig derfor på afstand af den.

Men lederen *har* fået delegeret magt, reel magt – i større eller mindre grad afhængig af positionen. Spørgsmålet er, hvordan magten bruges, og til fordel for hvem magten udøves. Bruges den til egen fordel eller bruges den til fordel for dem, den vedrører. Vi har netop været vidner til 'magtkampene' i forlængelse af kommunalvalget og for rullende kameraer set, hvordan magten forvaltes af siddende og kommende borgmestre og kommunalpolitikere, og vi fornemmer hurtigt, om magten bruges for egen vindings eller for fællesskabets skyld.

Det er denne rettedhed, der er kernen i det tjenende lederskab. 'Lederen som tjener' definerer et lederskab, der er rettet mod at tjene andre, og som altså forpligter sig til at bruge magten – ikke for egen vindings skyld – men med henblik på at gøre det, der er bedst for 'næsten', altså det som tjener borgeren, (for)brugeren, medarbejderen og samfundet bedst.

Tidligere i år læste jeg med stor interesse en bog, som udfolder denne ledelsesform i praksis. Bogen er præmieret som årets ledelsesbog i 2015 og er noget af det bedste, jeg længe har læst om det personlige og praktiske lederskab. Bogen hedder *Følg mig – ledelse fra fronten* og er skrevet af Kim Kristensen, som har ledet militære operationer i Kroatien og Kosovo og nu er kongehusets ceremonimester.

Bogen er gennemsyret af den ledelsesmæssige grundtanke, at lederen må gå foran og bruge sin magt som moralsk og praktisk forbillede for dem, han leder. Og Kim Kristensen kommer med mange stærke og konkrete eksempler på, hvordan han har måttet sætte sig selv i spil og på spil – ja, i flere tilfælde risikere sit eget liv – for at være der for sine medarbejdere og for den sag, som han har indvilliget i at tjene.



Det tjenende lederskab har en høj pris. Ikke alene fordi det hele tiden bestræber sig på at sætte de andre og ikke én selv i centrum, men også fordi det på afgørende tidspunkter nødvendiggør, at man som leder gør sig selv sårbar, ja sætter sig selv i scene som mulig skydeskive for at hjælpe og beskytte andre i udsatte situationer og for at gå foran og initiere nye idéer og muligheder.

Den tjenende leder kommer ikke uden om magtens dilemmaer. Når det, der er bedst for gruppen, vejer tungere end det, der er bedst for den enkelte. Eller når det, der er bedst for samfundet, vejer tungere end ens politiske kæpheste. Eller når det, der er bedst for forbrugere eller miljøet, vejer tungere end det, der er bedst for profitten og aktieejerne. At være sig bevidst at man tjener et højere formål end én selv, er af afgørende betydning for at kunne gebærde sig i det ledelsesmæssige magtspil og for at kunne træffe det nødvendige og afgørende beslutninger.

At bruge sin magt til at tjene 'de andre' kan til tider opleves ensomt. Det er den pris, den tjenende leder må betale. Det fordrer både integritet og en moden karakter, men det er også en bekræftende og autentisk vej gennem lederlivet.

Månedens lederrefleksion udsendes til ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at sende en mail til Reflex. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, giver du blot besked pr. mail, så vil du blive slettet af listen.

Mvh. Lars Peter Nielsen, reflex@pc.dk