

Kjær Lassen, Tommy

Doctoral Thesis

Egentlig selvledelse: En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement

PhD Series, No. 28.2013

Provided in Cooperation with:

Copenhagen Business School (CBS)

Suggested Citation: Kjær Lassen, Tommy (2013) : Egentlig selvledelse: En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement, PhD Series, No. 28.2013, ISBN 9788792977694, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <https://hdl.handle.net/10398/8753>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208863>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92977-68-7
Online ISBN: 978-87-92977-69-4

EGENTLIG SELVLEDELSE



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

EGENTLIG SELVLEDELSE

En ledelsesfilosofisk afhandling
om selvledelsens paradoksale dynamik
og eksistentielle engagement

Tommy Kjær Lassen

Ph.d. Serie 28.2013

Doctoral School of Organisation
and Management Studies

Ph.d. Serie 28.2013

EGENTLIG SELVLEDELSE

*En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens
paradoksale dynamik og eksistentielle engagement*

Tommy Kjær Lassen

Vejledere:

Professor Daniel Hjorth
Professor Anders Drejer
Professor Ole Fogh Kirkeby
HR Direktør Annette Palmelund

Doctoral School of Organisation and Management Studies

Copenhagen Business School

Tommy Kjær Lassen
EGENTLIG SELVLEDELSE
*En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens
paradoksale dynamik og eksistentielle engagement*

1. udgave 2013
Ph.d. Serie 28.2013

© Forfatter

ISSN 0906-6934
Print ISBN: 978-87-92977-68-7
Online ISBN: 978-87-92977-69-4

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværviden-
skabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater,
der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private,
offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.
Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale
med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er
korte uddrag til anmeldelse.

Til Mette, Zakarias, Johanna og Teodor

FORORD

Denne afhandling er en analyse af et særligt selvledelsesideal og dette ideals kommercielle konceptualisering i den moderne, erhvervsøkonomiske organisation.

I udgangspunktet er selvledelse et sammensat udtryk, der rent sprogligt kan læses på flere forskellige måder. Det kan for eksempel både betyde, at man leder *for* sig selv, *af* sig selv, *med* sig selv, *fra* sig selv, *efter* sig selv og så videre. Selvets ledelse kan helt overordnet læses som både en objektiv genitiv, det vil sige med betydningen, at selvet kan ledes, og som en subjektiv genitiv, det vil sige med betydningen, at selvet kan lede. Endvidere kan selvledelse på den ene side forstås som udelukkende et ledelsesbegreb med selvet som blot et præfiks, der betegner en villig (eller uvillig) ledelsesgenstand, og på den anden side kan selvledelse forstås som særlig intentionel identitetsdannelsesproces med selvet som det primære omdrejningspunkt.

I det forskningsprojekt, som ligger til grund for denne afhandling, har det dog været en helt særlig praksisforståelse af selvledelse, der har været genstand for undersøgelse, nemlig som et tilsyneladende ekstraordinært engagementfænomen, der syntes at have gjort sig gældende (og i nogen udstrækning stadig gøre sig gældende) i nogle medarbejdermiljøer i energivirksomheden DONG Energy Thermal Power. Dette engagementfænomen forekom blandt andet at være kendetegnet af et højt ejerskab af arbejdsopgaverne, af en stor ansvarlighedsfølelse, af en særlig dedikeret arbejdsindstilling, af høj faglig integritet, af personlig myndighed og af egenomsorg.

Forskningsprojektet har lige fra starten været drevet af en forestilling om, at der her var tale om et engagementfænomen eller en virkelyst af en særlig indgående karakter. Initiativtagerne til projektet, hvilket vil sige ledelsen i Thermal Powers ingeniørområde *Engineering* og ledelsen i Thermal Powers HR-Development afdeling, havde observeret, hvordan nogle medarbejdere i visse situationer syntes at involvere sig på en mere dedikeret og indgående måde i arbejdsopgaverne. Denne involvering forekom

dels at overstige, hvad der almindeligvis kan forventes af medarbejderengagementet, og dels at være drevet af noget, der syntes at ligge udenfor karrierearbejdets sædvanlige og mere håndgribelige incitamentstrukturer. Der var her tale om et fænomen, der i virksomhedens terminologi blev forstået og fortolket som ikke bare en ydre selvstyring, men som en indre (og egentlig) selvledelse.

Genstanden for dette forskningsprojekt er således et særligt selvledelses*ideal*, og afhandlingens fokus er som nævnt dette ideals videre ledelsesmæssige og organisatoriske konceptualisering i virksomheden. Det er afhandlingens tese, at dette selvledelsesideal bedst lader sig realisere som et paradoksalt og modsætningsfyldt fænomen, der indeholder både en *final* ledelsesreference og en *infinal* persondannelsereference.

Kort fortalt har forskningsprojektet identificeret dette ideals hovedproblem som værende det forhold, at god selvledelse synes at være spændt ud imellem to forskellige hovedanliggender, der så at sige trækker selvledelsesbegrebet i hver sin retning. På den ene side skal selvledelse være en værdiskabende ledelsesteknologi, og på den anden side skal det forankres i en sund og bæredygtig humanitet. Hvis dette selvledelsesideal skal lykkes, skal det med andre ord ikke bare lykkes som en værdiskabende ledelsesteknologi, det må også lykkes som en sund persondannelsesteori. Det selvledelsesideal, som projektet er på jagt efter, kan således ikke begrundes i forretningslogikken alene, det må også forankres humant, hvilket blandt andet vil sige etisk, socialt og eksistentielt.

Man kan måske sige det på den måde, at selvledelsens konceptualiseringsopgave må handle om at give til ledelsesbegrebet, hvad der tilkommer det og samtidig give til selvbegrebet, hvad der tilkommer det. Et godt og værdiskabende selvledelseskoncept synes at være betinget af at organisationen kan lykkes med netop denne dobbelte opgave.

Det siger sig selv, at selvledelse må lykkes som ledelsesteknologi. Det må tage sig ud som en myndiggørende kompetence, hvor medarbejderen på en proaktiv, initiativtagende, eksekverende og reflekterende måde formår at nedbyrde forretningens strategi og omsætte den til personlige handlingsplaner. Imidlertid er det denne afhandlings tese, at selvledelsens kernekompetence står i et paradoksalt forhold til selvledelsesbegrebets mere eksistentielle del. Hvis selvledelse udelukkende defineres ud fra ledelseslogikken, risikerer konceptet at invadere selvet og opløse det som intransitivt fænomen. Afhandlingens argument er, at man ikke kan tale om egentlig selvledelse uden et infinalt og intransitivt begreb om selvet. Derfor må selvledelseskonceptet også lykkes som en autentisk selvdannelsesproces. Problemet er, at disse to kerneopgaver synes at stå i et radikalt modsætningsforhold til hinanden. Jo mere strategisk, rationelt og intentionelt, man tænker om selvledelse, jo mere risikerer man at opløse selvets autentiske og emancipatoriske grundforudsætninger. Og jo mere autonomt og emancipatorisk, man tænker om selvledelse, jo mere risikerer man at underkende selvledelsens organisatoriske og kommercielle krav om værdiskabelse og produktivitet. Det er afhandlingens tese, at dette grundlæggende modsætningsforhold i selvledelsesbegrebet ikke lader sig overkomme, og at det derfor må 'efterkommes', hvilket vil sige, at det må anerkendes som et ambivalent og paradoksalt vilkår i selvledelsesbegrebet. Man kan sige det på den måde, at den gode selvledelsespraksis er en balanceakt, der altid synes at være i risiko for at degenerere i retning af enten en unyttig fordobling af selvet eller en egentlig opløsning af selvet.

Afhandlingen vil søge at vise, at der melder sig en grundlæggende splittelse imellem disse to hovedanliggender i selvledelsesbegrebet, hvilket blandt andet kan konstateres ved, at man ikke nødvendigvis bliver sig selv af at forfølge ambitiøse karrieremål, lige så lidt som man nødvendigvis bliver ambitiøs eller virksom af at forfølge en eksistentielt reflekteret persondannelse. Man kan sige det på den måde, at det autentiske og nytteløse selv ikke lader sig underligge et værdiskabende ledelsesideal,

lige så lidt som værdiskabende ledelse lader sig underligge et ideal om en fri og utvungen selvdannelse.

I denne afhandling udforskes denne kerneproblematik i selvledelsesbegrebet, og afhandlingen søger at formulere en mulig vej til en selvledelseskonceptualisering, der fastholder (uden at opløse) selvledelsesbegrebets to radikale og suveræne grundprincipper.

Afhandlingen søger at præsentere en tredje vej til selvledelse, der anerkender selvledelsesbegrebets paradoksale dynamik og eksistentielle engagement. Det præsenterer en selvledelsesteori, der lægger sig imellem en kritisk teoretisk position og en positiv og udviklingsorienteret position. Ud fra en paradigmeskiftsterminologi kan man også sige, at afhandlingens selvledelsesbegreb lægger sig et sted imellem industrisamfundets historiske paradigme kendetegnet af hierarki, autoritet og selvdisciplin, og videnssamfundets kontemporære paradigme kendetegnet af frihed, hedomisme og selvstændighed. Afhandlingens selvledelsesprojekt er således ikke bare et unboss-koncept, men et selvindflydelseskoncept, der hverken må forveksles med selvdisciplin eller selvstændighed.

I dette projekt forstås selvledelsens kerneproblematik som en grænseoverskridende (og tværfaglig) problematik, der især udspiller sig imellem et transitivt ledelsesbegreb og et intransitivt selvbegreb, og derfor også imellem samfundsvidenskab (organisation og økonomi) og humanvidenskab (fænomenologi og eksistensfilosofi). Afhandlingen vil søge at vise, at der melder sig et paradoksalt grundvilkår i det ægte selvledelsesbegreb, og at fænomenet derfor ikke kan konceptualiseres som en ligefrem og friktionsfri win-win-figur, hvor for eksempel videnarbejderens engagement uden videre lader sig udveksle for selvrealiseringsmuligheder. Problematikken skyldes især, at ledelsesbegrebet må forblive transitivt, og at selvbegrebet må forblive intransitivt. Afhandlingen forstås selvledelsesbegrebet som en paradoksalt integration af to radikale entiteter. Selvledelse er kort sagt en relation imellem en bunden kontekst og en

ubunden personlighedsdannelse. Det er en relation imellem et kvantitativt værdiskabelseskrav og et kvalitativt udviklingskrav. Derfor er egentlig selvledelse et sammenstød, et ontologisk misfit og et dynamisk paradoksalitet imellem selv og ledelse. Afhandlingen konkluderer, at det netop er, når selvledelsens implicite diskrepans og diskontinuitet tages alvorligt, at muligheden for en både bæredygtig og værdiskabende selvledelse kan opstå.

Forskningsprojektet er blevet gennemført som filosofisk aktionsforskning, nærmere bestemt efter en overordnet metodekombination af fænomenologisk analyse og eksplorativ aktionsforskning. Det skriver sig ind i ledelsesfilosofi, organisationsfænomenologi og anvendt organisationsfilosofi, og det søger at bidrage til disse felter ved at bringe såvel livsfilosofi, eksistensfilosofi som politisk filosofi i spil. Forskningsprojektet er som sådan et tværfagligt projekt og har måtte tage en række forbehold så som følgende:

- For at kunne tale fænomenologisk om selvledelse – det vil sige, om det eller de selvledelsesfænomener, der viser sig for erfaringen, har jeg i udgangspunktet valgt at forholde mig bredt og åbent til selvledelsesfænomenerne. Jeg har bevist undgået en for tidlig definatorisk indsnævring af selvledelsesbegrebet, og på den måde har det være muligt at få mange forskellige forståelser og nuancer af selvledelsesbegrebet i tale, hvilket har givet mig en bedre forståelse af selvledelsesfænomenernes kompleksitet og grundproblematikker.
- Jeg har som erhvervs- og aktionsforsker valgt at involvere mig aktivt og personligt i forskningsprocessen, ikke mindst fordi jeg, jævnfør erhvervsPhD-ordningens eksplicite nyttekrav, valgte at forpligte mig på virksomhedens værdiskabelseskrav. Grundlæggende forstår jeg selvledelsens problematik som en engagementproblematik og ikke en videnproblematik. Jeg har endvidere forsøgt at bruge min person og herunder også min faglige baggrund i teologi aktivt i projektet, både i henseende til teorivalg og metodevalg. Jeg har blandt fundet, at

jeg med afsæt i teologisk 'teori' kom til at spille en særlig rolle, der var forskellig fra såvel den traditionelle evidensbaserede forskerrolle som den traditionelle forandringsagerende konsulentrolle. Jeg har også forsøgt at bruge teologiens historisk forankrede tilværelsestydning til dels at generere en erkendelse af selvledelsesbegrebets ontologiske splittelse, det vil sige af dets paradoksale dynamik, og dels at generere et mere frimodigt engagement i selvledelsesbegrebets potentiale og skabende mulighed, det vil sige i fænomenets eksistentielle fordringer. Diskussionen af såvel aktionsforskerens subjektiveringsproblematik som teologiens videnskabelighedsproblematik uddybes andetsteds i afhandlingen.

- Afhandlingens tværfaglige karakter har medført, at jeg måtte forholde mig til et omfattende litteraturfelt. Jeg har indledningsvis måtte orientere mig i fagområder, der var nye for mig, og jeg har derigennem opøvet en læsestil, hvor jeg har læst *lidt af meget* frem for *meget af lidt*. Gennem min brede læsning er jeg især blevet opmærksom på, at grundlæggende eksistensfænomener synes at gå igen i forskellige litteratur- og fagområder. Endvidere har jeg som organisationsfænomnolog været på jagt efter '*sagen selv*' med al dens iboende kompleksitet frem for et præcisdefineret udsnit af denne sag. Af de teoretiker, jeg anvender, vil jeg særligt fremhæve livsfilosoffen Mogens Pahuus, eksistensteologen Søren Kierkegaard, den politiske filosofi Hannah Arendt samt organisationsfænomnologen Ole Fogh Kirkeby.
- Caseområdet har i løbet af forskningsperioden gennemlevet en række organisatoriske, ledelsesmæssige og strukturelle forandringer. Området har skiftet navn og form flere gange, det har skiftet ledelse to gange, og som følge af finanskrisen i 2009 har det gennemgået en betydelig 'omkostningsreduktion'. Oven i dette blev en stor del af det tilbageværende ingeniørområde i 2010 outsourcet til en ekstern konsulentvirksomhed. Det område, der ved projektets start hed Power Engineering, og som talte over 500 medarbejdere, hed ved projektets afslutning Thermal Power, Projects & Technology, og talte knap 80 medarbejdere. Denne

store forandring i forskningsprojektets genstand har især haft betydning for projektets konceptualiseringsfase (forskningsprojektets tredje empiriske fase), der ikke lod sig gennemføre som oprindeligt intenderet.

Jeg skylder en stor tak til rigtig mange mennesker, som på forskellig vis har støttet og udfordret mig undervejs i dette forskningsforløb, både kolleger i DONG Energy, på LPF og forskerkollegaer i øvrigt. Tak til medarbejderne i Engineering, fordi I inviterede mig indenfor og lod jer forstyrre af projektets eksplorative refleksioner. En særlig stor tak til mine kollegaer i People & Development i Thermal Power, fordi I igennem hele processen har spillet med og konstant søgt at spille mig god. Også en særlig stor tak til virksomhedsvejleder HR-partner Annette Palmelund og til HR-direktør Karen Hvid, fordi I initierede dette projektet og for jeres store ejerskab, engagement og støtte igennem hele forløbet. Endelig en stor tak til mine faglige vejledere professor Daniel Hjorth, professor Ole Fogh Kirkeby og professor Anders Drejer for kompetent, udfordrende og inspirerende vejledning.

Tak også til dr.theol. og ledelsesrådgiver Mogens Stiller-Kjærgaard for gode og indsigtfulde samtaler, til sognepræst og ledelsesrådgiver Martin Herbst for mentorskab samt til ledelsesfilosofferne Christian Horn, Thomas Stengade Sønderskov, Matias Møl Dalsgaard og Anders Raastrup Kristensen. I har alle på forskellig vis udfordret mig og givet mig mod til at spille rollen som 'forstyrrende eksistensteolog' i denne meget rationelle erhvervs kontekst.

Allermest skylder jeg en kæmpe tak til dig Mette for den støtte du har vist mig igennem hele denne lange proces. Jeg har i perioder været fuldstændig fortabt i projektets kriseperioder og ligeledes forgabt i selvfølgelig erkendelsesrus, men du har rummet mig igennem det hele. Uden din støtte havde hele denne proces slet ikke været mulig. Uden dig ville jeg kun være en skygge af mig selv.

Hillerød, maj 2013

DANSK RESUMÉ

Denne afhandling handler om selvledelsesfænomenets kommercielle konceptualisering. Afhandlingen baserer sig på et metodekombinerende forskningsprojekt bestående af aktionsforskning og fænomenologisk analyse. Projektet er etableret og finansieret efter erhvervsPhD-ordningen og er som sådan underlagt en dobbeltmålsætning om både erkendelsesmæssig videnskabelse og empirisk nytteskabelse. Projektets aktionsforskningsdel er gennemført, blandt navnlig ingeniørsegmentet i DONG Energy Power, og den fænomenologiske analyse er gennemført med særlig afsæt i kandidatens forholdsvis atypiske baggrund nemlig en protestantisk tilværelsestyndning.

Projektet er initieret af virksomheden selv, det vil sige af ledelsen i udviklingsfunktionen Engineering i samarbejde med ledelsen i Powers afdeling for HR-Udvikling. Forskningsspørgsmålet lyder slet og ret: *Hvordan skal selvledelse konceptualiseres i DONG Energy Power?* Dette er i udgangspunktet et nytteorienteret spørgsmål, men afhandlingen viser, at dette spørgsmål implicerer en grundlæggende erkendelsesteoretisk problematik om, hvorledes et meningsfuldt og værdiskabende selvledelsesbegreb overhovedet lader sig konceptualisere. Bag selvledelsens *hvordan* gemmer der sig et normativt spørgsmål om selvledelsens *hvorfor*.

Projektet er empirisk set sat i verden, fordi der viste sig en række problematikker i forbindelse med virksomhedens konceptualisering af dets ønskede selvledelsesbegreb; problematikker omhandlende forholdet mellem design og emergens, fastholdelse og performance, nødvendighed og mulighed og eksistens og produktivitet.

Gennem projektets aktionsforskningsmæssige arbejde med disse problematikker voksede der en erkendelse frem af, at disse problematikker har fælles rod i et grundlæggende eksistentielt splittelsesvilkår, der synes indlejret i den menneskelige tilværelse, og som på en særlig måde aktualiseres i ambitionen om selvledelse.

Afhandlingen finder, at en grundlæggende suverænitetskonflikt gør sig gældende i selvledelsesbegrebet, der blandt andet medfører, at selvledelse ikke kan konceptualiseres som enten et overvejende emancipationsprojekt eller et overvejende managerielt selvstyringsprojekt. Baseret på denne erkendelse bevægede forskningsprojektet sig ind i en mere fænomenologisk analyse af selvledelsesbegrebets ontologiske splittelse og mulighed i jagten på en løsning, der både tager selvledelsens splittelse alvorligt, og som udfolder selvledelsens potentialitet. Slutteligt formulerede projektet nogle konkrete anvisninger til virksomhedens selvledelses-konceptualisering.

Projektet har indsamlet sit datamateriale gennem interviews, observationer, indlevelse og ikke mindst aktionsforskningsinterventioner. Derudover har projektet konsulteret livsfilosofisk og eksistensteologisk litteratur, der ganske vist ikke eksplicit omhandler selvledelse, men som dog synes at adressere de grundlæggende problematikker, der synes at gøre sig gældende i selvledelsesbegrebet.

Teoretisk skriver projektet sig ind i ledelsesfilosofi, både anvendt ledelsesfilosofi og teoretisk ledelsesfilosofi. Særligt tager det udgangspunkt i Ole Fogh Kirkebys organisationsfænomenologi og i Søren Kierkegaards eksistensfilosofi.

Afhandlingen finder som nævnt, at en kerneproblematik gør sig gældende i selvledelsesbegrebet, der må tages alvorligt, og som medførere, at selvledelse må konceptualiseres som en tredje og transcenderende vej imellem selvledelse som transitsiv selvstyring og selvledelse som intransitiv selvskabelse. Det teoretiske fundament for denne tredje selvledelsesvej har projektet hovedsageligt fundet i traditionel protestantisk teologi.

Afhandlingen inkluderer et modus operandi kapitel med konkrete anvisninger til selvledelsesbegrebets tre aktører, nemlig *individet*, som er hovedagent for selvledelsens operationelle niveau, *lederen af selvledende*, som er hovedagent for selvledelsens tekniske niveau, og *HR-partneren*, som er en af hovedagenterne for selvledelsens

strategiske niveau. Afhandlingen anbefaler, at selvledelse på det operationelle niveau især konceptualiseres gennem en omsorg for det fænomenologiske selv (i modsætning til en dyrkelse af det konstruktivistiske selv), på det tekniske niveau især konceptualiseres gennem en eksekvering af dialektisk ledelse, som er en paradoksal og situationsbestemt ledelse, og på det strategiske niveau især konceptualiseres gennem en etablering og udvikling af en eksistential ledelsesfilosofi, der mere handler om at 'vække' mennesket fremfor at 'tæmme' det. Med afsæt i teoripositionens særlige teologiske tilværelsestyning, foreslår projektet, at selvledelse på alle tre niveauer formes efter et tredelt idealsæt bestående af for det første en fænomenologisk overskudsontologi, for det andet en eksistential splittelsesontologi og for det tredje en entreprenøriel engagementsontologi. Sagt kort må selvledelse konceptualiseres efter en triade bestående af et: du må lede dig selv, du skal lede dig selv, du kan lede dig selv.

Den tredje vej til selvledelse er selvledelse som eksistential myndiggørelse. Det er selvledelse efter 'livets egen ledelse', som er et udtryk, jeg har brugt til at beskrive selvledelsens paradoksale og fænomenologiske væsen. Paradoksbegrebet skal her forstås i en positiv teologisk forstand og ikke i en negativ naturvidenskabelig forstand.

Forskningsprojektets konklusion og svar på virksomhedens forskningsspørgsmål er, at selvledelse skal konceptualiseres som eksistential myndiggørelse. Det vil med andre ord sige, at selvledelse må konceptualiseres som et dannelsesfænomen frem for et kompetencefænomen. Selvledelse er et spørgsmål om dannelse, fordi selvet i fænomenologisk forstand ikke er en præstation, men en kategori, som subjektet må modtage og forlige sig med. Afhandlingen anbefaler en (re)vitalisering af det fænomenologiske selv i det professionelle og produktive arbejdsliv, fordi der eksistentielt set er tale om en sundere metanarrativ, der kan aflaste subjektet, så det kan engagere sig mere selvforglemmende i det produktive liv. Afhandlingen finder, at en eksistential konceptualisering af selvledelsesbegrebet især kan aflaste individet fra den udmattende og destruktive opgave, det er at skulle få styr på sig selv, og at det kan

tilbyde individet en mere sand og forløsende selvforståelse, hvorfor denne selvforståelse i det lange løb også vil være mere produktiv og kommercielt værdiskabende.

ENGLISH SUMMARY

This dissertation investigates the conceptualization of self-management¹ among knowledge workers at DONG Energy Power, a major Danish energy company procuring, producing, distributing and trading energy in Northern and Western Europe.

The research project is a so-called industrial-PhD which is a research design subjected to a dual-purpose combining knowledge creation with commercial utilization. As such, the aim of the project is not only to *understand* the phenomenon of self-management or self-leadership, but also to *develop* it as both a sustainable and value creating leadership practice and leadership philosophy. The project's overall methodological framework is a combination of two research methods: interventional action research and phenomenological analysis.

The research project was initiated by the company, that is, by one of DONG Energy Power's R&D departments along with its affiliated HR department. The research question is thus a very empirically oriented question and reads: *How is self-management to be conceptualized in DONG Energy Power?* Although it apparently is a quite utility-oriented question, it is also a conceptual question with underlying philosophical issues.

This dissertation stresses that such a question implies an underlying ontological question on especially the normativity of the self-leadership phenomenon and practise. In other words, the 'how' of the post-modern knowledge workers' self-leadership implies a more normative question of 'why' self-leadership. This project is based on the hypothesis that self-management cannot be utilized properly without a sufficient

¹ The Danish language does not distinguish between management and leadership. Self-leadership should here be understood in a broad sense, including many of the different aspects of self-management, self-leadership and self-governance.

emphasis on the ‘why’ of self-leadership. And it is this ‘why’ that is the actual object of this research project’s investigations.

The research question was initially put forward by the company because it experienced a number of self-management issues surfacing in its attempt to adapt a more post-modern leadership philosophy consisting of (among other things) a flat organizational structure, a trust-based leadership philosophy, a strong emphasis on the intrinsic motivation of knowledge workers and so forth.

These self-management issues were hence identified by the research project as issues concerning the relationship between design and emergence, retention and productivity, necessity and possibility and existentiality and productivity. Through the project's action research initiatives, these issues were identified as basically existential issues with a common fundamental root in an existentialistic schism that seems to be embedded in human existence altogether, namely a conflict between self and other and between idealism and pragmatism. These conflicts are part of our everyday life, but when self-leadership is to be conceptualized, they are brought to the surface so to speak and must be dealt with accordingly. As such, the ontological problems of self-leadership are not limited to managerial or organizational studies, but are also philosophical problems.

The project has collected its data through interviews, observations, interactions and especially action research interventions. Additionally, the project has consulted life-philosophy (German: Lebensphilosophie/Danish: livsfilosofi) literature and existential theological literature, because these – although not directly – seem to address the underlying problems of self-management.

This dissertation claims that there is a conflict of sovereignty at stake when conceptualizing self-leadership, because, from a phenomenological perspective, the self is basically an *intransitive* phenomenon, whereas management is basically a

transitive phenomenon, and that there is a misfit between the two phenomena. Self-leadership can thus not be conceptualized predominantly as neither a project of self-emancipation nor one of market-oriented self-management nor again, as a project of career-oriented self-mastery. Instead, this project suggests that self-management is conceptualized as an on-going tension between the transitiveness and intransitiveness of work and life. In order to deal with such a tension, the project turned to phenomenology. This research acknowledges that there is more to be said about self-management than its fundamental split or misfit. Self-management is also a concept with significant potentiality, yet its potentiality is not actualized by *bypassing* the split, but by *absorbing* it.

Theoretically, this dissertation is based on two phenomenological traditions: philosophy of life and existentialistic philosophy and/or theology. It contributes to the broad field of philosophy of management and takes its starting point in Ole Fogh Kirkeby's organizational phenomenology and the Danish philosopher Soren Kierkegaard's existentialistic philosophy.

This dissertation includes a *modus operandi* chapter with specific instructions to the three agents of self-management: *the individual* as the primary agent for the operational level of self-management, *the manager* as the main agent for the technical level of self-management and *the strategic HRM partner* as the main agent for the strategic level of self-management. This thesis recommends that self-management at the operational level be conceptualized as a concern for *the phenomenological self* (which basically is a self that is experienced rather than constructed). On the technical level, the thesis recommends that self-management be conceptualized through an execution of *dialectical leadership* (which is a paradoxical and situation-based kind of leadership praxis). Finally, at the strategic level, the thesis recommends, that self-management be conceptualized through establishment and development of a more existentialistic leadership philosophy in which the subject is awakened rather than

disciplined. The dissertation refers to this as *corporate edification* (German: Bildung/ Danish: dannelse).

This dissertation concludes that the answer to the company's research question: *How should self-management be conceptualized in DONG Energy Power?*, is that it should be conceptualized as a question of existential empowerment, that is, as a matter of corporate edification rather than corporate education. Self-management is a matter of edification, because the self in its phenomenological sense, is not a construct or a performance but a category to be *received* rather than *produced*. Thus this thesis recommends a (re)vitalization of the phenomenological self at the workplace because it is considered to be a healthier and more true conceptualization of the self, and as such also a more productive self.

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD.....	5
DANSK RESUMÉ.....	13
ENGLISH SUMMARY	17
INDHOLDSFORTEGNELSE.....	22
1. INDLEDNING.....	25
1.1 Selvledelsens ubetingede anliggende.....	30
1.2 Casebaggrund: Selvledelse 'The DONG Way'	37
1.3 Forskningsprojektets hypoteser	42
1.4 Selvledelsesidealets ontologiske misfit	47
1.5 Forskningsdesign	52
2. TEORI OG METODEAFSNIT	59
2.1 Udvalgelseskriterium og legitimering af teori	65
2.2 Forskningsspørgsmålet	73
2.3 Iterativ metodekombination.....	78
2.3.1 Eksplorativ aktionsforskning.....	83
2.3.2 Fænomenologisk analyse.....	86
3. UNDERSØGELSESAFSNIT	92
3.1 Foranalyse.....	97
3.2 Aktionsforskningsprocessen	104
3.2.1 Problemanalysefase	107
3.2.2 Interventionsfase.....	112
3.2.3 Konceptualiseringsfase	121

3.3	Tre nævneværdige iagttagelser	125
4.	TEORIRAMME.....	130
4.1	Kontemporære selvledelsesteorier: synergi eller konflikt	136
4.2	Selvledelseslæsninger i livsfilosofi.....	143
4.2.1	Dannelse og livsverden.....	148
4.2.2	Vitalisme.....	151
4.2.3	Det fænomenologiske selv.....	154
4.3	Selvledelseslæsninger i eksistensfilosofi og -teologi.....	159
4.3.1	Om filosofiens teologiske vending	161
4.3.2	P. G. Lindhards nonreligiøse evangelium.....	166
4.3.3	Det ubetingede anliggendes entreprenørielle egenskaber.....	168
4.3.4	Teologiens antitetiske antropologi.....	172
4.3.5	Det ontologiske chok	177
4.3.6	Selvledelsens synkrome omsætning	183
4.4	Selvledelseslæsninger i politisk filosofi	185
4.4.1	Det terapeutiske engagement.....	188
4.4.2	Lys uden varme er helveds kval	190
4.4.3	Imellem dannelse og misdannelse	195
4.4.4	Det er selve driftigheden, der er farlig.....	200
4.4.5	Selvledelsens tredje vej.....	204
5.	DISKUSSIONSAFSNIT.....	211
5.1	Selvledelsesfænomenets empiriske splittelse	213
5.1.1	Selvledelsens ligefremme implementeringsproblematik.....	219
5.1.2	Design og emergens.....	221
5.1.3	Selvledelsens ontologiske misfit.....	226
5.1.4	Fastholdelse og performance	231
5.1.4.1	Ekskurs om finanskrisen.....	234
5.1.5	Eksistens og produktivitet.....	238
5.2	Imellem spidsborgerens selvmestring og fantastens selvskabelse.....	243

5.2.1	Selvledelse er andet og mere end selvstyring	247
5.2.2	Selvledelse er andet og mere end selvstændighed	250
5.3	Egentlig selvledelse	255
5.3.1	Selvledelsens paradoksale dynamik.....	259
5.3.2	Selvledelsens eksistentielle engagement	265
6.	MODUS OPERANDI.....	270
6.1	Personlig virkelyst	272
6.2	Paradoksledelse.....	277
6.3	Corporate dannelse	283
6.3.1	Konceptidé: 'mental frikvarter for ildsjæle'	287
7.	KONKLUSION: DET FÆNOMENOLOGISKE SELV I VIRKSOMHED	292
8.	LITTERATUR.....	299
9.	BILAG	318

1. INDLEDNING

”Min Hovedtanke var,
at man i vor Tid formedelst den megen Viden
havde glemt hvad det er at existere,
og hvad Inderlighed har at betyde...”²

Søren Kierkegaard

Denne afhandling handler om et særligt selvledelsesideal, og dette ideals organisatoriske og ledelsesmæssige konceptualisering i energivirksomheden DONG Energy Thermal Power³.

Selvledelse kan som nævnt forstås på mange forskellige måder. I denne afhandling, jævnfør projektets erhvervsøkonomiske kontekst, handler selvledelse i udgangspunktet om videnarbejderens evne til selv at tage ansvar for egen værdiskabelse. Imidlertid synes kravene i vore dags high-performance-kultur til især videnarbejderens værdiskabelse efterhånden at være af så indgående karakter, at de ikke blot vedrører en kompetent *udførelsessevne*, men tillige en velreflekteret *indlevelsessevne* (Borghäll & Erlandsson, 1990; Larsen & Hein, 2007). Selvledelse handler om andet og mere end

² (SKS, AE 7, 223).

³ Thermal Power er én ud af DONG Energy-koncernens fem meget forskellige forretningsenheder. Thermal Power driver og vedligeholder kraft- og kraftvarmeværker og udvikler bæredygtige energibrændsler. Udover Thermal Power består DONG Energy-koncernen af Wind Power, Sales & Distribution, Energy Marked og Exploration & Production.

Undervejs i forskningsprojektet har Thermal Power gennemgået væsentlige organisatoriske forandringer. Projektets genstandsfelt er på mange måder et helt andet ved projektets afslutning end ved dets start. Ved projektets start var Thermal Power og Wind Power ikke, som i dag, adskilt i to forskellige forretningsenheder, men organiseret efter skiftende modeller. Dengang hed forretningsområdet DONG Energy Power. Ret beset har jeg ikke forsket i 'Thermal Power', men i 'Power'. Alligevel har jeg valgt i redigeringen af denne afhandling at fremskrive genstandsfeltets betegnelse til det aktuelt gældende Thermal Power.

om evnen til selv at planlægge, udføre og evaluere en given opgave (Center for Ledelse, 2003). Det handler også om at eksistere som et selvopretholdende, skabende og reflekterende individ midt i en målret og eksekverende erhvervs kontekst (Kirkeby, 2007, 2008).

I denne afhandling forstås selvledelsesidealet som et indre-drevet engagementfænomen, der på den ene side er orienteret imod ydre arbejdssituationer, og på den anden side har afsæt i personlige drivers, interesser, holdninger, præferencer, værdier og passioner (Bertelsen *et al.*, 2004) (Csikszentmihalyi, 2005) (Pink, 2011). Erhvervspsykolog Flemming Andersen peger på, at selvledelse både må handle om at *føre* sig selv og om at *søge* efter sig selv (Andersen F. , 2006), og som nævnt i forordet må selvets ledelse rent sprogligt kunne læses som både en subjektiv genitiv med betydningen, at selvet kan lede og en objektiv genitiv med betydningen, at selvet kan ledes. Ikke mindst evnen til at kombinere det mere timelige ledelsesanslgende med det mere eksistentielle selvanliggende forekommer at være en kerneproblematik i selvledelsesbegrebet, og som især aktualiseres af, at dette selvledelsesideal søges konceptualiseret som en officiel og intentionel ledelsespraksis i organisationen.

Denne dobbelthed i selvledelsesbegrebet synes kun at blive forstærket af, at 'selv' sprogligt set både er et refleksivt pronomen og et egentligt substantiv, der betegner en persons "grundlæggende personlighed el. natur" (Politikens Nudansk Ordbog, 2006). Det er afhandlingens antagelse, at man ikke kan tale ordentligt om selvledelse uden at inkludere begge betydninger, det vil sige både den refleksive og den substantielle betydning⁴. Den substantielle betydning bevirker, at selvledelse ikke er synonymt med egenledelse, men må indeholde noget mere end det. Selvet må tillægges en substantiel betydning for at sikre, at selvledelsesbegrebet ikke ender i den rene refleksivitet. I

⁴ Sprogligt set findes der også en tredje betydning af 'selv' nemlig en adverbial, med betydning: endda, tilmed. Denne betydning er dog ikke relevant for denne afhandlings selvledelsesbegreb.

denne afhandling anvendes især en fænomenologisk tydning af selvbegrebet, og dermed adskiller afhandlingens selvbegreb sig fra mere gængse tydninger af selvet som henholdsvis konstruktion eller essens (Zahavi, 2002). Den fænomenologiske erkendelse af selvledelse uddybes senere i afsnit 2.1 og 2.3.2. Kort fortalt er der tale om en subjektiv tilgang til selvet frem for en objektiv⁵.

Den dobbelthed i selvledelsesbegrebet, der anlægges her, er i udgangspunktet inspireret af blandt andre livsfilosof Mogens Pahuus' tænkning om, hvad det egentlig vil sige at være sig selv. Pahuus taler om, at to former for trang gør sig gældende i den menneskelige eksistens; en ydre og umiddelbar trang til behovsopfyldelse og en indre og dybereliggende trang til eksistentiel livsopfyldelse (Pahuus M. , 1994, s. 16). I den livsfilosofi⁶, som Pahuus udvikler, bliver det væsentligt at skelne mellem disse to former for trang, der dog forløber som parallelle spor i den menneskelige eksistens. Blandt andet skriver han, at "det at være virksom som et jeg" ikke er det samme "som det at være sig selv" (ibid. s. 16). Og i en artikel om forholdet mellem dannelse og kompetenceudvikling argumenterer han for, at "...der må skelnes mellem på den ene side kompetencer, der er knyttet til jeg'et, som har med bemestring at gøre, og på den anden side kompetencer, som har med selvet at gøre, som man ikke har greb om og derfor ikke har magt over" (Pahuus M. , 2008b, s. 122). Selvets 'kompetencer' kan ikke på samme direkte måde optrænes og måles, skriver han, og peger på, at der gør sig gældende 'en konfliktualitet' i den ægte kompetenceudvikling: "kompetenceudvikling,

⁵ Søren Kierkegaard argumenterer ifølge Jørgen Husted for, at en ren objektiv tilgang til begreber som selv, værdi, mening, frihed, ansvar, rigtigt og forkert, valg, sundhed, tro, integritet m.v. er en halsløs gerning: "I stedet for at belyse emnerne ender man da med at redegøre for en række surrogater – kærlighed bliver til drift og behov, tro til et religiøst instinkt, angst til frygt, sundhed til det at være rask, værdier, frihed og valg til illusioner osv." (Husted, 2002). Husted fortsætter: "Skønt den moderne videnskabelige tilgang til menneskelivet endnu ikke havde fundet sine ben i Kierkegaards egen tid, forudså han korrekt, at denne tilgang til mennesket ville gøre det til et problem for mennesker at forstå det menneskelige." (ibid.).

⁶ Jeg søger at skrive et paradoksalt selvledelsesbegreb frem gennem anvendelse af såvel livsfilosofi, eksistensfilosofi og politisk filosofi. Ingen af disse tre traditioner beskæftiger sig eksplicit med selvledelse, men alle tre berører væsentlige aspekter af selvledelsens vilkår.

hvis det skal være en udvikling af det personlige, må bygge på en udvikling af selvet (og ikke kun jeget)” (s. 133). Slutteligt konkluderer han, at sand kreativitet altid beror på ”at man har adgang til sine spontane ressourcer, altså til selvet.” (s. 135).

Det er således en hovedantagelse i denne afhandling, at man ikke bare kan være selvleder på samme måde, som man for eksempel kan være selvbygger (en skattemæssig betegnelse for én, der selv bygger for eksempel sit hus). Selvbyggerens genstand er altid velafgrænset og i reglen udenfor ham selv, men det samme kan ikke siges om selvlederen. Når man leder sig selv, er man i en forstand både subjekt og objekt for denne ledelse. Derfor er selvledelse også en eksistentiel opgave, der kræver en betydelig subjektiv involvering. Selvledelse må betyde mere end blot ’gør-det-selv-ledelse’, men også være en ledelse, hvor der tilføres en dimension af genuin personlighed (Pahuus M. , 2002). At være sig selv i arbejdet ”må indebære en berigelse af arbejdet” skriver Pahuus, og uddyber, at dette ikke blot handler om ”at være til stede med sin vilje, sin flid og sine karakteregenskaber”, men også om at ”føre sine spontane energier ind i arbejdet” (Pahuus M. , 2002, s. 90).

Hvis selvledelse for alvor skal kunne gøre sig gældende som kommerciel ledelsesfilosofi, må det derfor være som andet og mere end blot en intim ledelsesteknologi, der har til formål at disciplinere ledelsesgenstanden ud fra et givent ledelsesmæssigt rationale (Tynell, 2002). Selvledelse må derimod tage form som en eksistentiel myndiggørelse af ledelsesgenstanden, det vil sige som noget, der ikke bare er en ledelsesteknologisk stramning af organisationens greb om individet, men som derimod er en genuin (for)løsen af individet, hvilket også vil sige af individets intransitive livsverden (Nørager, 1998; Pahuus M. , 1988). Det må være en ledelsesfilosofi, der tilfører noget genuint, originalt og nyt til organisationen, det vil sige noget, som ikke kommer fra organisationen selv. Dette er noget, som de traditionelle systemiske ledelsesteknologier ikke på samme måde synes i stand til at mobilisere (Gjørup, *et al.* 2007; March, 2000; Pink, 2011). Virksomhedens

selvledelseskoncept må i en vis forstand kunne 'vække' selvet i medarbejderen fremfor blot at tæmme og udnytte det.

Ledelsesfilosofferne Ole Fogh Kirkeby og Martin Fuglsang nævner i en webartikel, at der gør sig gældende et særligt ubestemmeligt ledelsesvilkår i det senmoderne videnarbejde, hvor ledelse i væsentlig grad handler om at ”skabe frivillige til opgaver, hvis indhold de selv må udtænke” (Kirkeby & Fuglsang). Ifølge ledelsesguruen Peter Drucker er den kreative videnarbejder underlagt et særligt uforudsigelighedsvilkår (Drucker, 2001) og befinder sig i en vis forstand i både lederens og medarbejderens udfordringszone⁷ (Goldschmidt, 2007). Videnarbejderen skal lede sig selv, ikke blot fordi videnarbejderen skal løse arbejdsopgaverne på en smartere og mere effektiv måde (Collins, 2002), men fordi hun grundlæggende er stillet overfor et opgavekompleks, som man ikke umiddelbart og på forhånd kan sige, hvordan skal løses (Larsen & Hein, 2007). Det er derfor selve opgavekomplekset, der kalder på selvets involvering.

Den senmoderne videnarbejder konfronteres dagligt af en række problemstillinger, der kræver en karakterfast selvledelseskompetence, herunder evnen til at motivere sig selv og til ikke mindst at integrere indre rettesnore som intuition, erfaring, fornuft, mening, ordentlighed og dannelse i arbejdet (Andersen F. , 2006; Bertelsen *et.al.*, 2004; Kirkeby, O. 2008). ”At lede er slet og ret at lytte” skriver Ole Fogh Kirkeby i en bog om senmoderne ledelsesfilosofi og fortsætter: ”Ikke til stemmerne i tiden. Ikke til trends. Ikke primært til andres tanker. Men lytte til sin egen indre stemme” (Kirkeby, 1998, s. 251). Evnen til selvledelse er således ifølge Kirkeby en forudsætning for ledelse i dag, - og i endnu bredere forstand er evnen til selvledelse en forudsætning for

⁷ Direktør og ph.d. Lars Goldschmidt skriver med reference til Peter Drucker, at det er en myte i ledelseslitteraturen, at det kreative videnarbejde er ”uforudsigeligt og befinder sig i både ledelsens og medarbejderens *inkompetencezone* (min fremhævelse) (Goldschmidt, 2007, s. 179)”. Jeg tager her ikke stilling til denne påståede myte om inkompetence, men genkender dog uforudsigelighedsvilkåret og finder det meningsfuldt at beskrive den selvledende videnarbejder som én, der befinder sig i begge kompleksitets- eller udfordringszoner.

vor tids videnarbejde (Kirkeby, 2008) (Hein, 2007). Det er selvedelseskompentencen, der kaldes på, når arbejdsopgaven ikke længere kan defineres helt præcist, når der kræves en frivillig og ekstraordinær arbejdsindsats, når der skal findes nye entreprenante løsninger på indgroede rutiner, når innovative udviklingsmuligheder skal udforskes, når medarbejderen er underlagt distanceledelsens vilkår, og når der dagligt skal prioriteres imellem arbejdsliv og liv i øvrigt.

Erhvervskonsulent Kira Brøndholt Johnson skriver meget rammende i en klumme om vor tids selvedelsesideal, at fremtidens elitedarbejder hverken er ”1980’ernes Armani-klædte yuppie, 1990’ernes IT-nørd eller årtusindskiftets overengagerede projektmedarbejder. Fremtidens elitedarbejder er derimod en person, der kan påtage sig det fulde ansvar for sig selv og sit eget arbejdsliv. [...] Det er en person, der er i stand til selv at skabe sin egen work life-balance, tør markere sine egne grænser og først og fremmest er tro mod sig selv” (Johnson, 2008).

1.1 SELVLEDELSENS UBETINGEDE ANLIGGENDE

Fremtidens selvedende elitedarbejder er med andre ord ikke kun en kompetencefigur, men også en eksistentiel figur, der er i stand til at være tro mod andet og mere end forretningens kommercielle værdiskabelseskrav (Kirkeby, 1998, 2008, 2009). Når man leder selvedende medarbejdere, handler det blandt andet om at sikre, at de kan lede sig selv ud fra egne værdier og normer. Man kan med nogen ret sige, at det er integrationen af dette ’andet og mere’, som dette forskningsprojekt søger at udfolde og konceptualisere i virksomhedens selvedelsespraksis. Forskningsprojektet er med andre ord på jagt efter *det fænomenologiske selv* i den selvedende videnarbejder og stræber efter at konceptualisere dette selv i forhold til den kommercielle erhvervs kontekst. Det fænomenologiske selv er ikke et rationelt eller strategisk selv, men en selvkonceptualisering, der er reflekteret, paradoksal,

erfaringsbaseret og som grundlæggende kendetegnes af at være andet og mere end det kompetenceorienterede selvbegreb (Kirkeby, 2009).

For at sikre, at dette 'andet' bevarer en radikal 'andethed' (Buber, 2004 (1922)), (Hyldgaard, 2005), tilslutter afhandlingen sig nogle af de skoler indenfor ledelse- og organisationsteori⁸, der søger at formulere et mere humanvidenskabeligt korrektiv til ledelses- og organisationsteorien (Spitzeck, *et al.* 2009). Et korrektiv, der vel at mærke kan matche og udfordre genstandsfeltets økonomiske og rationelle logikker (Kirkeby, 2009). Afhandlingen er således i udgangspunktet på linje med de kritiske organisationsteoretiske tænkere, der på forskellig vis synes at agitere for en øget 'humaisering' af det professionelle arbejdsliv (Bolton & Houlihan, 2007).

Dette projekts bidrag udgør dog en særlig *eksistentiel* humanisering og tager afsæt i blandt andre den danske eksistensfilosof Søren Kierkegaards eksistensfilosofi og i det hele taget i det, jeg opfatter som en særlig subjektivitetstradition indenfor det humanvidenskabelige felt, nemlig en særlig protestantisk antropologi (Dalsgaard, 2012)⁹. Afhandlingen finder, at den protestantiske humanisme indeholder en eksistentiel fordring, der både kan omfavne erhvervslivets værdiskabelseskrav og samtidig udfordre den (Mortensen J. N., 2012). Det er blandt andet et kendetegn for den protestantiske antropologi, at menneskets frihed forstås som *frihed til frem for frihed fra*. Det er en *positiv* frihed (Berlin, 2008 [1969]), der binder mennesket til andet og mere end sig selv og et frihedsbegreb, der tydeligt adskiller sig fra "modernitetens individualiserede opfattelse af frihed som selvbestemmelse" (Holm & Pedersen, 2006,

⁸ Såvel den kritiske organisationsteori: se for eksempel Critical Management Studies (<http://criticalmanagement.org>), som den positive organisationsteori: se Positive Organizational Scholarship, (<http://www.centerforpos.org>).

⁹ Traditionel protestantisk antropologi er en tænkning om mennesket, der synes at gå igen i den kristne tænkning som en rød tråd igennem hele teologihistorien (Paulus, Augustin, Luther, Kierkegaard, Grundtvig, Bultmann, Tillich m.fl.). Det er en tænkning, der i den moderne udgave stiller sig imellem en materialistisk-økonomisk forståelse af mennesket og en romantisk-humanistisk forståelse (Dalsgaard, 2012). I den klassiske udgave er det en tænkning, der stiller mennesket mellem 'loven og evangeliet' (Paulus), imellem en fri og trælunden vilje (Luther).

s. 128). Det selvledelsesbegreb, der udvikles her, må således ikke forveksles med selvstændighed. Det er et normativt selvledelsesbegreb, men i stedet for, at det normative kommer fra ledelsesrationalet (eller fra selvaktualiseringsbehovet), må det komme fra et ubetinget livsanliggende, der kan transcendere såvel det kommercielle værdiskabelseskrav som det senmoderne emancipationskrav (Rösing, 2007).

For at udvikle dette selvledelsesbegreb tilslutter projektet sig blandt andre filosofien Hannah Arendts politiske projekt, der blandt andet handlede om at rehabilitere refleksion og fordybelse i det virksomme liv (Arendt, 2005 (1958)). Ifølge Arendt er der siden antikken sket en uheldig adskillelse imellem det handlende liv og det reflekterende liv, imellem *vita activa* og *vita contemplativa*, og dette har blandt andet ført til den fremmedgørelse, instrumentalisering og tab af selv som synes at kendetegne meget af det moderne liv (ibid. s.254, 302, 303), (Heidegger, 2004 (1946)). Denne adskillelse er ifølge Arendt en ulykke for såvel tænkningen som for handlingen. Overført til nærværende projekt er adskillelsen også en ulykke for det 'ægte' engagementbegreb, der synes at forudsætte en forening af refleksion og handling (Taylor C. , 1989), (Yalom, 2002). Forskningsprojektet har identificeret det som en opgave at udforske forudsætningerne for en sådan genforening.

Hvis 'egentlig' selvledelse skal lykkes, må det ske efter den oprindelige antikke forståelse af *vita activa*, hvor handling og refleksion forstås som ligeværdige entiteter, der må sideordnes i en gensidig udveksling (Øverenget, 2001, s. 80-81)¹⁰. Det er projektets tese, at hvis et sådant projekt skal lykkes, kalder det blandt andet på en

¹⁰ I afhandlingen lægger jeg vægt på, at der gør sig gældende en ontologisk splittelse i selvledelsesbegreb. Denne vægtlægning af selvledelsesbegrebets splittelse og misfit kan læses som 'en omvendt Arendt'. Men dette er dog ikke afhandlingens position. Jeg lægger vægt på splittelsen for at undgå en kommerciel kolonisering af selvet (Habermas), og fordi jeg ser en suverænitetskonflikt (Schmitt, 2009 (1922)) i selvledelsesbegrebet. Arendts pointe er, at *vita activa* og *vita contemplativa* må sidestilles, og dette er jeg som nævnt enig i. Min pointe er, at vi må anerkende forskelligheden imellem disse to og sikre, at vi ikke forstår den ene ud fra den anden. Afhandlingen skal således ikke forstås som en omvendt Arendt, derimod må den gerne forstås som en omvendt sekulariseringstese (Badiou, 2003) eller en omvendt koloniseringstese (Habermas).

fokusbefordring fra kompetence til dannelse (Hansen F. T., 2008), fra kunnen til villen (Augustin) og fra videnskab til lidenskab (Jensen *et al.*, 2006, bind III s. 2057).

Slaget om selvledelse er således dybest set et slag om selvledelsens normative grundlag. Det egentlige spørgsmål er derfor ikke, 'hvordan' man skal lede sig selv, men 'hvorfor'. Hvis selvledelse skal lykkes, må dette 'hvorfor' ifølge denne afhandling i det mindste sikres en dobbelt besvarelse i både forretningslogikken og i persondannelsen – og det er i denne dobbelthed, at besvarelsen egentlig bliver transcenderende, eksistentiel og får karakter af et *ubetinget* (livs)anliggende. Denne dobbelte besvarelse skal ikke forstås som et kompromis, men som en radikaliserings (Mortensen J. N., 2012).

Konceptualisering af selvledelse handler således ikke bare om at tilegne sig en ny intim mestringsteknologi eller om at introducere det gennemdisciplinerede subjekt som ny aktør i den systemiske ledelsestænkning. ”Til syvende og sidst er det holdningen og drivet hos den enkelte, der skal sikre værdiskabelsen”, skriver chefredaktør Erik Rasmussen i et ledelsesmagasin. (Ramussen, 2010, s. 25). Selvledelse må på et dybere plan handle om at træde i karakter som både reflekterende og handlende subjekt (i arendtsk forstand), og denne i karaktertrædelse må ifølge denne afhandlings teorifundament tage afsæt i nogle livsanliggender, der for individet fremstår som ubetingede (Pahuus M. , 1994), (Tillich, 1970). Ubetingede livsanliggender er de anliggender, som hverken skal forsvares eller forklares, men som erfares som værende mål i sig selv; anliggender som for eksempel kategorierne i Platons velkendte filosofiske triade: ”det sande, det gode, og det skønne” (Thielst, 2001)), det vil sige kategorier af erkendelsesmæssig, etisk og/eller æstetisk art¹¹. Det er afhandlingens tese,

¹¹ Man kan argumentere for, at den praktiske fornuft '*Phronesis*' udgør en fjerde kategori. For eksempel har jeg flere gange hos ingeniørerne i DONG Energy observeret, hvordan en spontan glæde og tilfredshed kan opstå, når systemer og processer bringes til at virke. Ifølge ingeniør og Ph.D. Lars Goldschmidt er ingeniørens erkendelsesinteresse, som beskrevet af (Habermas, 1972), en *behovsinteresse* (Goldschmidt, 2007, s. 175).

at det netop er fordi, disse kategorier er ubetingede, at de har kraft til at transcendere såvel forretningens kapitaliseringskrav som individets krav om selvaktualisering. Selvledelse har med andre ord brug for en transcenderende metafortælling at koble sig til for at lykkes (Pink, 2011).

Denne afhandling kredser således ind på selvledelsens implicite normativitet i dens indkredsning af forudsætningerne for selvledelse (Andersen N. Å., 2008). Forskningsprojektet opererer i øvrigt med en arbejdsdefinition på selvledelse som: normativ egenindflydelse. Det, der skal konceptualiseres i casevirksomheden er ikke så meget en bestemt selvledelsesteknologi, men derimod en normativ refleksionskompetence, der kan understøtte medarbejderens dømmekraft, selvforholden og engagement (Hvid & Lassen, 2009). En sådan normativ egenindflydelse er i sagens natur individuel og intransitiv¹² og er dermed vanskelig at konceptualisere gennem et traditionelt organisationskulturprojekt.

At arbejde kulturelt og socialt med normativ egenindflydelse kan meget let ende i manipulerende og forførende kulturregimer (Bovbjerg, 2001). Det målrette arbejde med selvet er et selvmål, skriver erhvervsantropolog Karen Lise Salomon (Salomon, 2007).

Egenindflydelsen kan let resultere i en personkarikatur, der enten fremstår overdrevent fremmedrefererende eller overdrevent selvrefererende. Den ønskede selvledelsespraksis må derfor konceptualiseres på en måde, hvor værdiskabelsen tager afsæt i en autentisk selvdannelse (C. Taylor) og samtidig på en måde, hvor individet

Men ifølge Hannah Arendt er denne beherskelsesinteresse som ubetinget anliggende dog problematisk. Driftigheden kan i sig selv ikke mobilisere modstandskraft overfor menneskets totaliserende potentiale, advarer hun. Arendt-kender Einar Øverneget skriver, at den praktiske fornuft "ikke nødvendigvis bringer mennesket i retning af noget, der kan betegnes som fremskridt for menneskeheden" (Øverneget, 2001, s. 33).

¹² Distinktionen mellem det intransitive selv og den transitive ledelse handler i denne afhandling om, at selvet læses overvejende som en kategori, der ikke er til for noget andet end sig selv, mens ledelse læses overvejende som en kategori, der ikke er til for sig selv, men altid for noget andet.

bruger forretningens værdiskabelseskrav som en ydre ramme eller en eksistentiel anledning til den sunde selvdannelse. I stedet for at tænke dette som en win-win-konstellation, bør det dog i stedet konceptualiseres som et paradoksalt spændingsforhold.

Ifølge eksistenspsykiater Irvin Yalom er det først, når mennesket engagerer sig på en selvforfølgende måde, at det kan overkomme den eksistentielle erfaring af meningsløshed (Yalom, 2002, s. 505ff). Ikke fordi der er et ligefrem forhold imellem engagement og mening, men fordi engagement kan gøre meningsspørgsmålet uvæsentligt. Yalom citerer Wittgensteins berømte paragraf: "Løsningen på livets problem ligger i bortvejringen af dette problem" (Yalom, 2002, s. 509). "Er det ikke grunden til at mennesker, som efter lang tids tvivlen er blevet klar over livets mening, så ikke har kunnet sige, hvori den består" (Jensen J. I., 2007, s. 88), fortsætter Wittgenstein.

I forsøget på at formulere et normativt sprog for selvledelseskonceptets selvdannelse anvender forskningsprojektet blandt andet Søren Kierkegaards stadieteori. Stadielæren, der kort fortalt er en normativ beskrivelse af forskellige eksistenssfærer, anvendes som en ramme, hvorudfra selvledelsens eksistentielle normativitet kan diskuteres og udvikles. Med Kierkegaard kan selvledelse således på de mere primitive stadier konceptualiseres som enten *spidsborgerens ureflekterede selvorganisering* eller som *fantastens selvtilstrækkelige selvskabelse*. På de mere modne stadier kan selvledelse konceptualiseres som *etikerens ansvarlige selvstyring* eller som *det eksistentielle subjekts paradoksale selvledelse*¹³ (SKS EE, SLV, AE).

¹³ Kierkegaard kalder selv dette fjerde stadie for 'det religiøse stadie' (AE SKS 7,519). Dette har jeg i første omgang valgt at omskrive for generelt at undgå et klerikalt sprog og for at undgå den oplagte misopfattelse, at dette stadie skulle være religiøst i den nutidige forståelse af det religiøse, som for mange udtrykker en fastdefineret verdensanskuelse (Haviv, 2007).

Stadielæren er en omdiskuteret teori, blandt andet på grund af dens subjektive, normative og religiøse tilgang til selvet. Jeg har dog fundet stadielæren relevant som teori, der kan bruges til at perspektivere og udfolde selvledelsesbegrebet, blandt andet fordi læren knytter sig til en eksistentiel forståelse af selvet og herunder især til en forståelse af selvforholdets grundlæggende fortvivelsesvilkår. Selvledelsens grundlæggende vanskelighed er ifølge denne afhandlings hypoteser ikke så meget en objektiv og videnskabelige problematik, der kan løses med ny viden eller nye intime selvteknologier, men derimod en dybereliggende subjektiv og eksistentiel problematik, der vedrører individets selvforholden og vilje til livet (og arbejdslivet), og som der ikke synes at være en generisk, systemisk eller organisatorisk løsning på.

I Sygdommen til Døden udfolder Kierkegaard selvet som en paradoksal og radikal selvforholden. Ifølge Peter Thielst er værkets afgørende pointe selvets dobbelte opgave, der både vedrører indlevelsessevne og udlevelsessevne. ”Som menneske kommer vi aldrig sovende til selvet, kun årvågne som en spændt og engageret enhed af lidenskab og refleksion” skriver Thielst (Thielst, 1994, s. 265). Selvforholdet grunder i Sygdommen til Døden ikke i sproget eller i socialkonstruktionen, men i et eksistensvilkår, som individet må se sig indskrevet i (af Gud)¹⁴. Selvforholdet er dog en fortvivelse, fordi selverkendelsen ikke magter at forholde sig til sig selv "på en sådan måde, at det kan holde sammen på sig selv, og derfor krakelerer det." (Thielst, 1994, s. 266). Denne fortvivelse har tre hovedskikkelser, der ifølge Kierkegaard relaterer sig til henholdsvis spidsborgeren, æstetikerens og etikeren:

”1 fortvivlet ikke at være sig bevidst at have et selv

2 fortvivlet ikke at ville være sig selv

3 fortvivlet at ville være sig selv (uden at kunne)” (ibid. s. 267).

¹⁴ Af Gud ifølge Kierkegaard. Af 'livet selv' ifølge Mogens Pahuus. I denne afhandling beskrives denne normative magt som 'livets ubetingede anliggender'.

Dette forskningsprojekt er som nævnt afgrænset til Thermal Powers ingeniørområde¹⁵, hvor der antageligt gælder samme ingeniørfaglige kulturtræk, som kendetegner ingeniørfaget i almindelighed. Jeg genkender fra mine observationer i DONG Energy den beskrivelse af ingeniørsegmentet, som her er formuleret af Ph.D. Lars Goldschmidt: ”Ingeniørerne er [...] en videnprofession forstået således, at det videngrundlag, de arbejder på, har en sådan dybde og bredde, at det ikke er umiddelbart tilgængeligt for ikke-ingeniører. Ingeniørerne har gennem uddannelsen fået et fælles sprog og en tilgang til verden som en stor maskine, man som ingeniøren kan gå i indgreb med og få til at fungere bedre. Deres erkendelsesinteresse er, som beskrevet af (Habermas, 1972), en beherskelsesinteresse. De har i tråd hermed et teknologisk funktionelt sandhedskriterium, der lyder: Hvis det virker, er det sandt. Ingeniøren opfatter sin ydelse som værende *funktionalitet og sikkerhed*. Ingeniøren er en helt brillant tekniker, der på trods af store tekniske og processuelle vanskeligheder skaber en elegant tekniks løsning.” (Goldschmidt, 2007, s. 175). Endvidere er ingeniører i reglen gode selvledere, blandt andet fordi det ifølge Goldschmidt er en kernekompetence for dem ”at kunne gå endnu dybere i den faglige belysning end en ren standardreference, der hvor opgaven begrunder det.” (s.190).

Goldschmidts beskrivelse af den typiske ingeniør er dog ikke ubetinget positiv. Han fremhæver blandt andet, at den traditionelle ingeniørfigur er under pres fra en stigende global konkurrence, der presser ingeniøren ud af sin komfortzone og mod en mere radikal innovationskultur (s. 186). Han nævner også, at ingeniøren generelt set er udfordret på forretningssansen: ”Økonomi og bundlinje er ikke automatisk en del af ingeniørens værdisæt. Det er en tilbagevendende diskussion i ingeniørvirksomheder, at ingeniørerne har brug for mere forretningsforståelse kombineret med eksempelvis en

¹⁵ I projektets konceptualiseringsfase gennemførtes også prøvehandlinger i nogle stabsfunktioner (økonomi og HR).

kritik af, at ingeniører kan være tilbøjelige til at stræbe efter en ”for god” løsning uden hensyn til, at der bruges flere timer, end opgaven er ”budgetteret til”, eller at ingeniøren ikke er orienteret mod opsøgende salg etc.” (s.175).

Nærværende forskningsprojekt er som nævnt situeret i ingeniørområdet, som var og er DONG Energy Thermal Powers projekt- og videntcenter indenfor forskning, udvikling og vedligeholdelse af termisk og vedvarende energiproduktion. Ved projektets start talte området som nævnt over 500 medarbejdere, hvoraf hovedparten var ingeniører og specialister, og opgaveporteføljen lød på projektering af nye kraftværker i Danmark og i udlandet, anlægsetablering af nye el- og varmeproduktionsanlæg, ombygning og opgradering af eksisterende produktionsanlæg, driftssupport og vedligeholdelse af produktionsanlæg samt forskning og udvikling indenfor nye højeffektive kraftværker og vedvarende energiteknologier.

I løbet af forskningsforløbet gennemgik området dog en række større organisatoriske og strategiske forandringer, og det blev som nævnt reduceret væsentligt i antal. Området mistede især megen af sin tidligere betydning i virksomheden, da concernledelsen traf en strategisk beslutning om at reducere væsentligt i virksomhedens CO²-udledning, hvilket blandt andet betød et stop for planerne om at bygge nye højeffektivt kulkraftværker, herunder også et stop for det planlagte kulkraftværk i Greifswald, Tyskland.

I dag tæller 'Projects & Technology' ca. 80 medarbejdere og opgaveporteføljen lyder hovedsageligt på teknologiudvikling, projektudvikling samt etablering og ombygning af eksisterende anlæg. Områdets hovedfokus er således supportering og vedligeholdelse af produktionsanlæg samt biokonverteringsprojekter.

Disse forandringer i genstandsfeltet har selvfølgelig haft en væsentlig betydning for forskningsprojektet. På flere måder, kan man sige, at forskningsprojektets vilkår for at lykkes med en egentlig kvantitativ konceptualisering er blevet stadig vanskeligere,

efterhånden som projektet skred frem. Ikke mindst finanskrisen gjorde et ordentligt indhug i Engineering-området og ændrede blandt andet betoningen af selvledelsesbegrebet i retning mod en mere konceptuel performancetænkning. Et andet væsentligt vilkår, der udfordrede projektets målsætning, var en øget governmentalisering af virksomhedens forretningsgange og beslutningskompetence, som levnedede stadig mindre plads til en mere genuin selvledelseskultur. Jeg husker, at en manager en dag fortalte mig, at han så det som en vigtig ledelsesopgave at værne om afdelingens selvledelseskultur overfor de koncernbeslutninger, der måske utilsigtet, men alligevel havde en negativ indvirkning på medarbejdernes selvledelsesmotivation og adfærd. Projektets selvledelsesideal synes også fanget i en intern kulturspænding imellem nye idealer om corporate governance og en mere tillidsbaseret ledelseskultur (Hansen C. , 2005). Denne spænding synes dog at være en generel problematik (Gjørup, et al., 2007), der måske står særlig skarpt i skandinavisk arbejdsliv, som jo generelt er kendetegnet af en udbredt frihed-under-ansvar tænkning og af høj medarbejderindflydelse (Hofstede, 1991). 'Vi må passe på at formalia ikke kommer til at dræbe virkelysten' skrev bestyrelsesformanden for A. P. Møller - Mærsk, Michael Pram Rasmussen fornyelig i en avisartikel, hvor han agiterede imod en overdreven governmentalisering. (Hansen J. C., 2012).

Selvom det var min oplevelse, at selvledelsesidealet var underlagt et stadigt vanskeligere konceptualiseringsvilkår i organisationen, oplevede jeg dog samtidig igennem hele forløbet en stor opbakning til projektet blandt mange medarbejdere i såvel HR som i de øvrige områder, jeg var i berøring med, herunder især ingeniørområdet. Paradoksalt nok følte jeg også, at projektet kun blev vigtigere og mere relevant af denne ydre modstand fra corporate governance-tænkningen og performance management-systemerne. Modstanden repræsenterede jo trods alt en slags realitetstjek, der dybest set var begrundet i, at forretningsområdet var underlagt

stigende markedsvilkår, internationaliseringsvilkår og et betydeligt politiske reguleringsvilkår.

* * *

Som nævnt var det en bestemt praksisforståelse af selvledelse, nemlig som et særligt ekstraordinært engagementfænomen, der gjorde sig gældende i organisationen og som her skulle udvikles og konceptualiseres. Dette engagementfænomen syntes kendetegnet af et særligt ejerskab og ansvarstagen, og det syntes at hænge sammen med en særlig dedikeret arbejdsindstilling og en stor grad af faglig integritet og personlig myndighed.

Som sådan var selvledelse allerede til stede i organisationen forud for dette forsknings- og udviklingsprojekt. Denne spontane, ekstraordinære og frivillige selvledelsesadfærd kunne sandsynligvis begrundes i blandt andet virksomhedens flade ledelsesstruktur, organisationens værdi- og tillidsbaserede ledelsesfilosofi (Hvid & Lassen, 2009) og i det hele taget i den generelle lave magtdistance, som i almindelighed kendetegner skandinavisk organisationskultur (Hofstede, 1991). Power-organisationen havde blandt andet en ledelsesfilosofi, der ofte blev formuleret således: ”Vi har regler til det nemme, og værdier til det svære”, og som indikerede en erkendelse af, at man sjældent opnår det ønskede engagement alene gennem ydre regler, politikker og kontrakter. Endvidere var der i ledelsen og især i Powers HR-organisation en veludviklet bevidsthed om at holde igen med regler, kontrol og politikker for ikke at tage det daglige ledelsesansvar fra lederne.

Alligevel opstod ideen til en yderligere og mere grundig udforskning af forudsætningerne bag det ønskede selvledelsesideal. Konkret opstod ideen til dette forskningsprojekt i foråret 2007 på et internt harmoniseringsseminar i den nyfusionerede Power-organisation. Medarbejderne i den nye Engineering-område, der hovedsageligt kom fra det daværende ELSAM og det daværende Energy E2, havde behov for at finde fælles fodslag i ledelsesfilosofi og arbejdskultur, og ledelsen tog

derfor i samarbejde med eksterne proceskonsulenter initiativ til en række harmoniseringsseminarer. – På et af disse seminarer skulle Engineering-medarbejderne blandt andet gennemføre et dilemmaspil indeholdende forskellige dilemmaer omkring distanceledelse og selvledelse. Sådan som jeg har fået det fortalt, handlede et af dilemmaerne om en situation, hvor en medarbejdergruppe pludselig skulle bruge en chefs godkendelse kort tid før en tidsfrist udløb. Problemet var dog, at chefen ikke var til stede og heller ikke var tilgængelig på hverken mail eller mobil. Men da der var meget på spil for virksomheden, var det vigtigt at få godkendelsen i hus, inden fristen udløb.

Efterhånden som dilemmasplet skred frem, viste der sig to forskellige reaktionsmønstre blandt medarbejderne. Efter forgæves at have søgt chefen, sluttede nogle af medarbejderne, at godkendelsen ikke kunne finde sted inden for tidsfristen. De havde jo ifølge organisationens godkendelsespolitikker ikke bemyndigelse til selv at give godkendelsen, og da de havde gjort alt, hvad man med rimelighed kunne forlange for at opsøge chefen, var sagen derfor ude af deres hænder. De måtte konstatere, at opgaven ikke kunne fuldføres.

En anden gruppe havde en helt anden indstilling. De kunne ikke affinde sig med, at formalia skulle stå i vejen for denne sags eksekvering. Og efter at de ligeledes havde gjort alt, hvad de kunne for at opsøge chefen, tog de sagen i egen hånd og gav godkendelsen alligevel, selvom de formelt set ikke havde hjemmel til det. De støttede sig til en overbevisning om, at det netop kun var formalia, der var udestående i forhold til godkendelsen, og at det netop ville være i overensstemmelse med deres chefs ønske og forventning til dem, at godkendelsen i givet fald blev givet på egen hånd.

Dilemmasplet handlede således overordnet om at diskutere områdets ledelsesvilkår. Begge medarbejdergrupper havde tilsyneladende ageret i overensstemmelse med den ledelsesfilosofi og arbejdskultur, som havde gjort sig gældende i de afdelinger, de kom fra, og der viste sig herfor et behov for ikke bare at diskutere virksomhedens

ledelsesfilosofi, men også at arbejde videre med en fælles konceptualisering af områdets ledelsesvilkår og –kultur. Ledelsen i Engineering og HR ønskede at understøtte en organisationskultur med en høj grad af engagement, ansvarlighed og tillid, og de besluttede sig for, at vilkårene for denne lidt maverick-agtige selvledelsesforståelse skulle undersøges nærmere med henblik på videre udvikling. Ledelsen lagde vægt på at der var ejerskab af arbejdsopgaverne, og at visionen og strategien ikke bare forelå som en plan, men som noget, der lod sig omsætte i praksis.

Det spontane engagement-fænomen som ledelsen observerede, forekom ikke bare at være videnarbejderens almindelige selvstyring, hvor medarbejderen forventes selv at skulle planlægge, prioritere og organisere arbejdet, men derimod at være en selvledelsesform, der forekom mere værdibaseret og på en måde var baseret på en normativitet, der kom indefra. Det var angiveligt værdier om ordentlighed og rettidigt omhu samt en særlig 'lytten til sig selv', der gjorde, at den pågældende selvledelsesadfærd tog sig ud som et kreativt og originalt engagement i virksomheden.

1.3 FORSKNINGSPROJEKTETS HYPOTESER

Denne afhandling tager som nævnt udgangspunkt i en tvetydig grundforståelse af selvledelse. Tvetydigheden baserer sig blandt andet på, at 'selv' både forstås som et reflektivt pronomen og et egentligt substantiv, men også på, at ledelse (i hvert fald på dansk), både betegner en føreproces og en søgeproces (Kirkeby, 1998).

Afhandlingen antager, at selvledelse må forstås som et tværfagligt begreb, der ikke kan forstås tilstrækkeligt, hverken som en ren ledelsesteknologi eller et rent persondannelsesbegreb. Det må forstås som noget, der må være begge dele på én gang. Derfor har forskningsprojektet valgt at konceptualisere selvledelse gennem en tværfaglig diskurs, hvor humanvidenskabelig teori tænkes ind og bringes i dialog med kontekstens økonomiske og rationelle vilkår for arbejdsliv, ledelse og organisering

(Frølund *et al.*, 2009). Selvledelsens grundlæggende misfit må tages alvorligt (Tynell, 2002), og derfor kalder en ordentlig konceptualisering på et tværfagligt engagement. Hvis vi skal tale meningsfyldt om selvledelse, må fænomenet begribes med ikke blot ledelsens rationelle, pragmatiske og systemiske teorier, men med selvets fænomenologiske, hermeneutiske og eksistensfilosofiske teorier.

Denne afhandling søger at tage den selvledende videnarbejders indlevelse alvorligt og har fundet, at der er tale om en indlevelse af eksistential karakter for så vidt, at der syntes at gøre sig gældende en indre nødvendighedsfortælling i den gode selvledelseshandling. Når jeg har spurgt ind til medarbejdernes motiv bag en given selvledelsesadfærd, har jeg tit fået 'nødvendigheds svar' som for eksempel, at det er "mest rigtigt", at "det jo skal være ordentligt" og "ellers ville jeg ikke være tilfreds med mig selv". Også herfor har afhandlingen valgt at konsultere eksistential og fænomenologisk litteratur med henblik på at formulere en konceptualisering af selvledelse, der blandt andet kan inkludere fænomenets intransitive karakter. Den selvledendes indre normative dialog med sig selv (self-talk) synes at være en væsentlig ingrediens i den ønskede selvledelsespraksis (Neck & Houghton, 2006).

Ifølge afhandlingens selvledelsesideal er den gode selvleder ikke blot en person, der formår at sætte sig selv *i spil* på en værdiskabende måde i virksomheden, men en person, der også formår at sætte sig selv *på slip* i organisationen¹⁶. Det sidste er en anderledes krævende opgave, der også stiller nogle helt særlige krav til ledelsen og organisationskulturen i det hele taget (Ghoshal & Bartlett, 1997). Idealet er en medarbejder, der ganske vist formår at underlægge sig organisationens kommercielle værdiskabelsesnarrativ, men som samtidig formår at bevare en fri og værdig selvdannelse. Det er en person, der formår at udvise en tilstrækkelig egenomsorg

¹⁶ Denne distinktion imellem at sætte sig selv *i spil* og *på spil* er inspireret af et foredrag af Coloplasts CEO Lars Rasmussen om organisations 'succesfulde forandring' igennem kriseperioden. Det Danske Ledelsesakademis konference, d. 7. december 2010.

(Foucault M. , 1988) samtidig med, at personen er i stand til at producere et tilstrækkeligt selvpres, der kan tilfredsstille forretningens performancekrav. Det er en person, der jævnfør oplysningsfilosoffens Immanuel Kants (1724-1804) distinktion, formår at skelne mellem værdi(skabelse) og værdighed. Det er en person, der, jævnfør Grundtvigs dannelsesestænkning, formår at forløse sin persondannelse i et (alment)nyttigt virke¹⁷.

Den intransitive dannelsesestænkning antages at være en nødvendighed i konceptualiseringen af selvledelse fordi, selv et må underkastes en "moralisk nødvendighed" (Tønnesvang, 2006), hvis det skal kunne lede sig selv. Men hverken ambitiøse karrieremål eller en stram neoliberal managementlogik synes at have det, der skal til for at etablere en sådan moralisk nødvendighed (Sennett, 1999), (Tynell, 2002). Det er afhandlingens hypotese, at selvledelse ikke kan lykkes, hvis det reduceres til alene at være et spørgsmål om enten 'fantastens' selvskabelse eller 'spidsborgernes' selvstyring. Det må blive et eksistentielt anliggende med et højere mål.

Vi er gået fra at *skulle* til at *ville*, skriver organisationsteoretikerne Ridderstråle og Nordström i bogen *Funky Business* (2000) og tegner et billede af, at senmodernitetens hedonistiske tilværelsestyrdning i stigende grad sætter sig igennem i arbejdsmoralen på bekostning af det gamle industrisamfunds klassiske dyds- og pligtetiske arbejdsmoral (Weber, 1972 (1904)) (Bovbjerg, 2001). Jeg anerkender, at der i vidnerarbejdet fra såvel medarbejdersiden som fra ledelsessiden er opstået et nyt og gensidigt krav om indflydelse og engagement (Bertelsen *et al.*, 2004, s. 9), og at der gør sig gældende en ny psykologisk kontrakt i bytteforholdet mellem arbejdsgiver og -tager (Jørgensen & Jørgensen, 1999). Alligevel finder jeg ikke, at Ridderstråle og Nordströms funky leadershipparadigme, (eller for den sags skyld Kolind og Bødtgers unboss-begreb

¹⁷ "Aandens Løsen er Bedrifter" skrev Grundtvig (Grundtvig N. , 1885).

(Kolind & Bøtter, 2012) er et tilstrækkeligt grundlag at etablere en bæredygtig og værdiskabende selvledelsespraksis på.

Selvom afhandlingen som nævnt er positivt indstillet overfor denne tilsyneladende makrotendens i kontemporær ledelses- og organisationsteori (Bass, 2005), der tager sig ud som et senmoderne og emancipatorisk opgør med den traditionelle Scientific Management Teori (Taylor F. W., 2002 (1911)), forbliver afhandlingen dog skeptisk overfor det, som for eksempel Hannah Arendt har påpeget som en 'overdreven modernistisk humanisme' (Øverenget, 2001, s. 88), og det som for eksempel sociolog og psykoanalytiker Ian Craib peger på som det moderne individs nærmest ubærlige dyrkelse af den positive grundindstilling (Craib, 1994). – Vi må gå langt mere forsigtigt til værks, når vi søger at navigere igennem dette paradigmeskift (Kuhn, 1973). Blandt andre har den engelske ledelsesprofessor Keith Grint advaret imod, at vi i vores begejstring over vor tids nye ledelsesparadigme begår den fejl at forholde os lige så ukritisk og romantiserende til videnssamfundets nye paradigme om demokratisk og distribueret ledelse, som vi i sin tid forholdte os ukritisk og romantiserede til industrisamfundets gamle paradigme om den stærke og heroiske ledelse (Grint, 2009).

Det er projektets hypotese, at ægte selvledelse må konceptualiseres ved at forfølge en tredje vej til værdiskabende og bæredygtig selvledelse. Det, der skal til, er således ikke bare en neoliberal myndiggørelse af medarbejderen i form af opøvelse af personlige mestringskompetencer, men derimod en *eksistentiel myndiggørelse*, der blandt andet bliver til gennem normativ refleksion, meningsforstyrrelser og dyrkelse af mentale mellemøjeblikke (Hartyani, 2009). I eksistentiel forstand handler selvdannelse ikke bare om at *være* sig selv, men om at *blive* sig selv (SKS, BI, s. 298). Således er selvet i sig selv en dynamisk dannelseskategori. Ud fra en eksistentiel-filosofisk tænkning kan man endda sige, at det egentlige pres slet ikke kommer fra virksomhedens performancekrav, men fra tilværelsens eksistenskrav. Det er eksistenskravet, der åbner individet mod tilværelsens anliggender og fordrer af det, at det *skal* engagere sig

(Sartre J. P., 2002 [1946]). Denne tanke om en eksistentiel fordring i tilværelsen forekommer mig at være endnu mere fremherskende i eksistensteologien end i eksistensfilosofien (Bultmann, 1967).

Forskningsprojektet har søgt at etablere dette pres ved blandt andet at præsentere en omvendt sekulariseringshypotese (Badiou, 2003) og en omvendt koloniseringshypotese (Habermas, 1972). Med udgangspunkt i fænomenologien – herunder særligt livsfilosofien og eksistensteologien – søger afhandlingen at udforske en alternativ vej ud af det, som den fænomenologiske tradition forstår som de ”nyere samfundsvidenskabers antihumanisme” (Rendtorff, 2007, s. 290) og ”systemernes fremmedgørelse og tingsliggørelse af den menneskelige livsverden” (ibid.).

Det er således forskningsprojektets hypotese, at en grundlæggende ontologisk splittelse gør sig gældende i selvedelsbegrebet imellem det intransitive selv og den transitive ledelse. Selvets dobbelthed må tages alvorligt, og derfor kan selvet ikke bare reduceres til en ny og villig ledelsesgenstand. Selvet er ikke bare en ny ressource eller en ny kompetence, der uden videre kan modelleres til kommerciel udnyttelse. Ifølge den danske teolog K. E. Løgstrup må der gælde en form for urørlighedszone omkring selvet (Løgstrup K. , 1983).

Men det er *også* forskningsprojektets hypotese, at en mere robust og livsduelig subjektivitet trods denne splittelse alligevel *kan* konceptualiseres i organisationen, for eksempel gennem livs- og eksistensfilosofiske refleksioner. Det er afhandlingens hypotese, at et stærkere og i fænomenologisk forstand mere livsdueligt og robust selv vil kunne tilgå arbejdsopgaverne med en modigere, mere passioneret, mere engageret og mere skabende tilgang, men samtidig også en mere kritisk, mere reflekterende, mere selvbevidst og mere autentisk tilgang. Det er afhandlingens hypotese, at den systemiske organisation må levne plads til det 'ægte' menneskelige, det vil blandt andet sige til spontanitet, originalitet og til et engagement, der baserer sig på et ubetinget livsanliggende. 'Hele systemer giver halve mennesker', som det blev formuleret i et

blogindlæg¹⁸. Hensigten med denne afhandlings selvledelsestænkning er hele mennesker i halve systemer.

1.4 SELVLEDELSESIDEALET'S ONTOLOGISKE MISFIT

Det var angiveligt den danske kunstmaler Harald Giersing (1881-1927), der engang sagde, at god kunst altid er national, og at national kunst altid er dårlig (Giersing, 1917). Og med jævne mellemrum hører man denne kunstpolitiske aforisme parafraseret af kontemporære kunstnere: god kunst altid er politisk, mens politisk kunst altid er dårligt' (Hastrup, 2006).

Jeg nævner denne aforisme fordi et tilsvarende (mis)forhold synes at gøre sig gældende implicit i selvledelsesbegrebet. Der synes at være en grundlæggende asymmetri i egentlig selvledelse, der gør, at fænomenet ikke kan konceptualiseres ligefremt, systemisk og målret. Ligesom der må indtænkes et armslængdeprincip imellem kunsten og dens intentionelle anvendelse, hvad enten dette er en politisk, religiøs eller national anvendelse, må der også indtænkes et urørlighedsprincip (Løgstrup K. , 1983) i konceptualiseringen af egentlig selvledelse imellem værdiskabelse og persondannelse, hvad enten dette er en kommerciel værdiskabelse eller en strategisk selvskabelse.

Inspireret af Giersing kan man måske sige det sådan, at god selvdannelse altid er værdiskabende, mens værdiskabende selvdannelse altid er dårligt. Man kan endvidere med afsæt i tænkere som for eksempel Paulus, Augustin, Kierkegaard, Arendt, Taylor, Pahuus og Kirkeby argumenterer for, at selvet i grunden *er* en virksom og værdiskabende kategori - dog altid indirekte, mens en særlig virksom konceptualisering af selvet altid ender med at skabe et uægte selv. Selvledelse er i

¹⁸ Se blogindlæg af Ph.D. og ledelsesfilosof Pia Lauritzen og direktør og bestyrelsesformand Jesper Højbjerg Christensen på www.denoffentligesektor.dk/blog/hele-teorier-halve-mennesker.

denne forstand et paradoksalt begreb, der synes at være i slægtskab med dannelsesparadokset: ”Dannelse er det, der sker, når vi får andre til at gøre det, vi gerne vil have dem til, af deres egen fri vilje!”¹⁹, eller det såkaldte pædagogiske paradoks, der spørger: ”Hvordan kan man gennem ydre indvirkninger bringe et menneske til ikke at lade sig bestemme af ydre indvirkninger? (Oettingen, 2005, s. 9).

Der synes således at gøre sig gældende en paradoksaltitet eller nonkausalitet imellem selvledelsens form og indhold, det vil sige imellem selvledelsesbegrebets ydre anledning og indre forudsætning. Konklusionen i diskussioner som denne er for mange, at en asymmetri og splittelsesontologi gør sig gældende, og at man derfor ikke kan slutte fra form til indhold (Hastrup, 2006), fra er til bør (David Hume) og fra kunnen til villen (Augustin). Denne erkendelse af en radikal asymmetri forekommer dog at være fraværende i store dele af den populære ledelses- og selvledelseslitteratur, hvor mantraet lyder, at man altid kan det, man vil (Fredens & Prehn, 2010), (Mandrup, 2007). Men ifølge tænkere som Kierkegaard og Hannah Arendt kan driftighed i sig selv ikke være målet for selvudvikling, fordi driftighed er a-etisk og derfor uden modstandskraft overfor dens implicite totaliseringsrisiko (Øverenget, 2001, s. 9).

Selvledelsens grundproblem synes at knytte sig til disse filosofiske og eksistentielle problematikker. Fokuset for dette forskningsprojekt er selve den intentionelle og organisationsdesignede selvledelsesambition. Det er med andre ord ikke til den spontane og frivilligt opstået selvledelse, at der knytter sig en paradoksalt problematik, men derimod til dette fænomens organisatoriske og ledelsesmæssige konceptualisering.

Egentlig selvledelse syntes at implicere et autonomt og intransitivt ejerskab hos det selvledende subjekt. Og det synes endvidere at kræve, at der ikke bare gør sig gældende en professionel relation mellem leder og selvleder, men også en ’menneskelig’ relation (Kirkeby, 2007). Meget tyder på, at det navnlig er i den

¹⁹ Angiveligt, filosof og idehistoriker Lars-Henrik Schmidt. (<http://oplysning.blogspot.dk/2008/01/det-pdagogiske-paradoks.html>)

menneskelige relation, (det vil sige i livsverdensrelationen og ikke i systemverdensrelationen (Nørager, 1998)), at ægte selvledelse kan vokse og trives som arbejdskultur og ledelsesfilosofi (Bertelsen, *et al.* 2004). Jævnfør førnævnte eksempel fra dilemmasplet var det tilsyneladende netop, fordi de selvledende medarbejdere have en indgående relation til deres leder, der synes at gå ud over et rent professionelt forhold, at de kunne handle, som de gjorde. I et strengt professionelt forhold er man nødsaget til at handle 'efter bogen' (Thygesen, Vallentin, & Raffnsøe, 2008). Ægte selvledelse synes derimod at fordre 'ægte' menneskelighed forstået som intuition, selvrefleksion, social kapital og etisk dømmekraft.

Værdiskabende og bæredygtig selvledelse synes endvidere at opstå i et dynamisk sammenstød imellem selvledelsens to forskellige årsager. Dels tager selvledelse udgangspunkt i et krav fra forretningen om entreprenante, selvmotiverede og selvkørende medarbejdere, der tager ansvar for egen værdiskabelse, og som formår at nedbryde forretningsstrategien til personlige handlingsplaner (Center for Ledelse, 2003). Dels tager selvledelse udgangspunkt i det senmoderne individs krav om frihed og selvstændighed i arbejdsprocessen og om spændende og udviklende arbejdsopgaver (Andersen F. , 2006). Begge krav må tages alvorlige og tænkes sammen, hvis selvledelse skal lykkes. Problemet er dog, at disse krav langt fra er så sammenfaldende, som man umiddelbart kan fristes til at tænke.

Problemet med selvledelse er, at selvet ikke kan gøres transitiv og at ledelse ikke kan gøres intransitiv. Det nytter ikke at forstå selvledelse som et rent selvstyringsbegreb, hvor individet formodes ukritisk at overtage organisationens mål som egne. En sådan selvledelse ender kun med at opløse selvet. Men det nytter på den anden side heller ikke at forstå selvledelse som et rent selvorganiseringsprincip, hvor virksomhedens mål forestilles indfriet af sig selv, når blot man i tilstrækkelig grad afvikler den

organisatoriske kontrol og styring. En sådan selvledelse kan ende med at opløse organisationen (Grint, 2009).

Udgangspunktet for denne afhandlings bipolare grundforståelse af selvledelse er således, at selvledelsesbegrebet skal kunne spænde over på den ene side et ubetinget og intransitivt begreb om selvet og på den anden side et betinget og transitivt begreb om ledelse (Raffnsøe, 2007). Derfor kan selvledelse heller ikke konceptualiseres som en hierarkisk eller koncentrisk figur med et klart og veldefineret centrum.

Hvis selvledelse skal tegnes, skal det ikke tegnes som en cirkel, men snarere som en ellipsefigur, der kan illustrere begrebets dikotomiske og asymmetriske grundstruktur. Selvledelsesbegrebet synes med andre ord at have to brændpunkter i sig, der på én gang både tiltrækker og frastøder hinanden. Kun når medarbejderen samtidig frisættes til at være sig selv, kan virksomheden tillade sig at kapitalisere på selvet, og kun ved, at der kan kapitaliseres på selvet, kan der skabes en legitimering af dette frisatte selv i arbejdslivet. En måde at konceptualisere selvledelse på er derfor at konceptualisere det *dialektisk*²⁰ (Bertung, 2009, s. 11), det vil sige med respekt for begrebets grundlæggende ontologiske misfit (Kirkeby, 2009).

Denne afhandlings selvledelsesideal er således en vanskelig og krævende balancegang imellem et bæredygtigt selvforhold og et værdiskabende forretningsengagement. Det er en balancegang, der meget let kan enten over- og underledes. Ægte selvledelse er en arbejdskultur og ledelsesfilosofi, der hele tiden er i risiko for at blive degenereret, fordi fænomenet simpelthen opstår i en paradoksal og dynamisk spænding imellem indre

²⁰ Birgit Bertung giver denne forklaring på dialektikbegrebets betydning: "Dialektik er en slags *dialog*, der indirekte skal vise sandheden - i modsætningen til et *resultat*, som direkte kan aflæses." (Bertung, 2009, s. 11). Bertung bringer et morsomt citat af litterat og forfatter Peder Ludvig Møller (1814-1865), der har skrevet følgende om dialektikken: "'For dem, der ikke ret forstår ordene 'dialektisk' og 'dialektik' kan betydningen betegnes som en bevægelse i zikkak, en 'krydsen', som søfolk siger, mod et mål, der af udialektiske hverdagsmennesker nås i en lige linje', mens 'den dialektiske måde at blive salig på altså må tage omtrent 3 gange så lang tid'" (ibid.).

eksistentielle livsanliggende og ydre kommercielle ledelsesanliggender. Ledelse af selvledelse handler om at kunne opretholde og håndtere denne spænding uden at opløse den i enten et overordnet selvstyringsparadigme eller et overordnet selvstændighedsparadigme.

Som paradoksbegreb må selvledelse i en vis forstand være kontroversielt for at være ægte. Ægte selvledelse er noget, der må fremkalder en vis bekymring i ledelsen om, hvorvidt man nu kan styre den autonomi, man antageligt har sluppet løs i organisationen (Kirkeby, 2009). Samtidig må det også fremkalde en vis bekymring hos det selvledende subjekt om, hvorvidt man i virkeligheden har bevæget sig ind på et irreversibelt spor af intimteknologisk selvprogrammering (Foucault M. , 2011 (1975)). Især den sidste tankegang har optaget filosoffer og sociologer op gennem det 20. århundrede. Eksistensfilosoffen Martin Heidegger (1889-1976) spørger sågar, om det overhovedet er muligt for mennesket af have hjemsted i en så gennem-teknologiseret tidsalder som vores (Heidegger, 2004 (1946)).

Filosofferne Søren Gosvig Olsen og Karin Wolgast skriver i forordet til den danske oversættelse af Heideggers 'Et brev om Humanisme' følgende: "I sit væsens hjemløshed er det moderne menneske ustandselig truet af ikke at være menneskeligt. Kun ved at være åben for værens sandhed som ikke underlagt menneskets vurdering kan den menneskelige eksistens frelses fra etikkens hjemløshed" (Heidegger, 2004 (1946), s. 16). Jeg kan tilslutte mig Heideggers bekymring for modernitetens dehumaniserende –ismer, men jeg føler mig ikke overbevist om, at den rene væren kan frelse mennesket fra dets hjemløshed og genforene det med sig selv.

Den dobbelthed i selvledelsestænkningen genfinder jeg også i casevirksomheden. Thermal Powers selvledelsesprojekt havde nok været meget lettere at implementere, hvis ledelsen i HR og Engineering ikke havde insisteret på, at idealet på en gang skulle være et ordentligt og et værdiskabende selvledelsesbegreb. Hvis ledelsen ikke havde insisteret på, at det skulle være et ordentligt selvledelsesbegreb, kunne man have set

bort fra den kritiske selvledelsesdiskurs advarsler om individets fremmedgørelse, instrumentalisering, genstandsgørelse, en-dimentionalisering med videre (Hvid & Møller, 1999, s. 23). Selvledelsesidealet havde også været lettere at implementere, hvis ledelsen ikke havde insistet på, at det også skulle være et værdiskabende og performativt selvledelsesbegreb. Så kunne man have nøjes med at konsultere den kritiske teoris litteratur og således se bort fra individets konstruktive og selvforglemmende udlevering af sig selv i jobbet (Arendt, 2005 (1958)), (Taylor C. , 2002), (Yalom, 2002).

1.5 FORSKNINGSDSIGN

Denne afhandling handler om, hvorledes man kan forbinde sig på en mere indgående måde til sit arbejdsliv og samtidig bevare en sund og utvungen persondannelse (Pahuus M. , 2002). For at undersøge dette fænomen, der af casevirksomheden forstås som et særligt selvledelsesideal, har projektet gennemført en overordnet fænomenologisk analyse af dette selvledelsesideal. Projektet har især indsamlet sit empiriske data gennem anvendelse af eksplorative og intervererende aktionsforskningsteknikker, der i udgangspunktet var inspireret af metodekonceptet: fremtidsværkstedet (Jungk & Müller, 1998). Projektet har søgt at indkredse 'det særlige' i casevirksomhedens særlige selvledelsesbegreb og har forfulgt en tese om, at 'dette særlige' skal forstås og konceptualiseres som en paradoksal og eksistentiel relation imellem et intransitivt selvbegreb og et transitivt ledelsesbegreb.

Etablering af Thermal Powers selvledelsesbegreb er det empiriske udgangspunkt og tilbagevendende omdrejningspunkt for denne afhandlings teoretiske videnproduktion. Det er med andre ord virksomhedens kommercielle nyttemål om at udvikle og etablere forudsætninger for den ønskede selvledelsespraksis, der er anledning til og ramme for afhandlingens erkendelsesteoretiske bidrag. Projektet har i udgangspunktet haft som

mål at kvantificere et kvalitativt selvledelsesbegreb. Men for at kunne gøre det, måtte det kvalitative selvledelsesbegreb først udforskes og udvikles. Efterhånden som forskningsprojektet skred frem, viste det kvalitative selvledelsesbegreb sig vanskeligere og vanskeligere at kvantificere. Den ligefremme og kausale relation, som vi umiddelbart antog gjorde sig gældende mellem det ægte selvledelsesbegrebs kvaliteter og disse kvaliteters kvantitative konceptualisering, viste sig ikke at være holdbare. Se figur 1, side 42, for en illustrativ fremstilling af dette.

Forskningsprojektet har derfor i første omgang valgt at afhandle et *kvalitativt* selvledelsesbegreb med hovedfokus på selvledelsens splittelse, dog ud fra en særlig paradoksal erkendelse, der sikrer, at selvledelsesbegrebet ikke opløses. Afhandlingen indeholder også et *modus operandi* kapitel med forslag til, hvorledes dette kvalitative, radiakel og eksistentielle selvledelsesbegreb i givet fald kan konceptualiseres i den senmoderne videnorganisation. Kapitlets anbefalinger er resultatet af de diskussioner, der er blevet gennemført i løbet af forskningsprocessen, men de er ikke i den form de fremstår i kapitlet blevet efterprøvet.

Som nævnt er projektet blevet til indenfor erhvervsPhD-ordningen og er følgelig underlagt en dobbelt målsætning om både at bidrage til videnskabelse og til nytteskabelse. Projektet har taget udgangspunkt i nytteskabelseskravet og formuleret et meget empirinært forskningsspørgsmål, der lyder således: "*Hvorledes skal selvledelse konceptualiseres i DONG Energy Thermal Power?*"

Mit valg af forskningsspørgsmål kan i udgangspunktet kritiseres for at være konsulentens og ikke forskerens (Gummesson, 2000), men jeg har alligevel valgte at fastholde projektets indledende empiriske nyttemål og ophøje dette til projektets officielle forskningsspørgsmål af flere grunde. Blandt andet mente jeg, at det ville være en rigtig god idé for en teolog som mig så vidt muligt at blive fastholdt på en mere

praktisk leverance. Desuden var jeg meget optaget af en blandt andre kierkegaardsk tanke om, at idealerne altid må stå deres prøve i det konkrete, hvis de skal tillægges værdi (Søltoft, 2008)²¹. Det er netop eksistens, der får os ned på jorden igen, synes Kierkegaard at mene²².

Projektet er overordnet set designet efter en metodekombination af fænomenologisk analyse og aktionsforskningsmetodik med hovedvægt på eksplorative, filosofiske interventioner (Nielsen K. A., 2007). Derudover er der i projektet blevet gennemført en række kvalitative interviews samt almindelige observationer i organisationen – foruden et meget bredt litteraturstudium i selvledelsesbegrebets og engagementfænomenets teorier og praksisser.

Teoretisk skriver projektet sig ind i ledelsesfilosofi, organisationsfænomenologi og anvendt filosofi – og med en særlig vægtlægning på anvendt livsfilosofi, eksistensteologi og politisk filosofi. Man kan med nogen ret sige, at afhandlingens resultat er blevet til gennem et kontrolleret sammenstød af selvledelsesbegrebets empiriske implikationer og teorifeltets filosofiske konnotationer.

Projektet er i en vis forstand blevet til ved at anvende '*skæve metoder i en lige kontekst*' (Staanæs *et al.* 2008, s. 69), det vil sige ved at forstyrre og problematisere organisationens ofte mere ligefremme selvledelsestænkning. Man kan sige, at projektet har søgt at skabe nytte ved netop at give plads til eksistentielle erkendelser, der i udgangspunktet må regnes for nyttesløse (Hastrup, 2006). Projektet har søgt at skabe nytte ved at give plads til *det nytteløse selv*, og det har forsøgt at skabe værdi ved at give plads til *det værdiløse mellemøjeblik* (Hartyani, 2009). Denne evne til forstyrrelse

²¹ At blive konkret betyder egentlig, jævnfør det latinske *concretus*, 'at vokse sammen' (Politikens store fremmedordbog, 2003). Dette er også en kernetologisk tanke, der nok stærkest kommer til udtryk i den kommunikationsstrategi, der viser sig i inkarnationsdogmet, hvor guden kommunikerer sig selv (idealet) i form af et konkret menneske. Man kan tilføje, at inkarnationen så at sige trumfer læren om de to regimenter og den skarpe adskillelse mellem disse to (McGrath, 1997).

²² "vi Mennesker har Hovedet fuldt af store Forestillinger, og saa kommer Existentsen og byder os det Dagligdage" (AE, SKS, 7, 437).

og skabelse af 'eksistentiel støj' i organisationen er på en måde blevet projektets metodiske varemærke, og det er særligt denne forstyrrelse og karakter af 'andethed', der især er blevet efterspurgt, når jeg er blevet inviteret til at holde formidlingsoplæg om forskningsprojektet rundt omkring i virksomheden og i eksterne sammenhænge.

Det metodekombinerende design har især været godt, fordi det har været med til at sikre, at projektet ikke lod sig reducere til alene at afhandle en praksisproblematik eller alene at løbe ud af en erkendelsesteoretisk tangent. Når afhandlingens forskningsspørgsmål søges besvaret gennem et eksplorativt interventionsforskningsdesign, der kombinerer fænomenologisk analyse og aktionsforskning (Ladkin, 2004), kan projektet udforske både det ontologiske fit og misfit, der synes at gøre sig gældende i selvledelsesbegrebet. Derfor er forskningsproblemet ikke bare en implementeringsproblematik og et spørgsmål om at få selv og ledelse til at spille sammen, men en problematik om at konceptualisere en sammenhæng imellem det, der binder selvledelse sammen og det, der skiller det ad.

Man kan sige, at jeg med aktionsforskningen har indsamlet empiriske data om selvledelsesbegrebets idealer, problematikker og perspektiver, og at jeg med den fænomenologiske analyse har forsøgt at trykprøve disse idealer i forhold til nogle mere generiske stemmer hentet fra det, man kunne kalde en fælles kollektiv erfaringskilde, nemlig livs- og eksistensfilosofi i bred forstand. Det 'teorifelt', som projektet anvender, er ikke teori i traditionel videnskabelig forstand, det vil sige evidensbaseret og falsificerbart, men derimod tilværelsestydingen, der, selvom de gennem tiden er blevet 'fortættet' og har indlejret sig som kulturtraditioner stadig synes at være legitime erfaringsdomme (Bjerg, 1989). Det har været en tilbagevendende metafor for dette projekts metodedesign, at der her skulle 'bages et selvledelsesbrød' bestående af dels casevirksomhedens egne selvledelsesingredienser, men også af en tilført 'surdej' i form af fortættede eksistenserfaringer hentet fra den bredere kulturtradition, det vil sige fortællinger fra klassiske 'tekster' inden for kunst, litteratur, filosofi og teologi.

En anden tilbagevendende projektmetafor har været den traditionelle dannelsesroman med dens velkendte hjemme-ude-hjemme struktur. Forskningsprojektet skulle tage afsæt i en indledende hjemmefase i organisationens egne selvledelsesfortælling for derefter at føre genstandsfeltet ud i en længere eksperimenterende udefase bestående af disse eksistensfilosofiske refleksioner, for til sidst at vende tilbage til en ny hjemmefase, med en forhåbentlig beriget selvledelsestænkning og –praksis. Denne metafor har blandt andet været nyttig for mig, når jeg skulle forklare deltagerne på mine interne formidlingsseminarer om eksistentiel selvledelse, om hvorfor de på disse seminarer ikke skulle forvente at få udleveret for eksempel syv konkrete selvledelsesværktøjer eller færdigsyede løsningskoncepter. Et meget metodisk eller værktøjsorienteret selvledelseskoncept kan kritiseres for at føre tilhøreren *udenom* selvledelsens eksistentielle 'udefase' fremfor igennem den. Særligt eksistensfilosofien synes at pege på, at der ikke er nogen vej til egentlig (eksistentiel) selvledelse udenom eksistensbyrden og udenom tilværelsens 'ontologiske chok' (Tillich, 1967).

* * *

Udover en indledende foranalyse falder projektets datagenererede empiridel i tre hovedfaser. Først en kvalitativ *problemanalysefase*, der havde til hensigt at udforske de organisatoriske og menneskelige bevæggrunde for genstandsfeltets ønske om en mere konceptualiseret selvledelsespraksis. Fasen skulle kaste lys over selvledelsesbegrebets empiriske problem, herunder det forhold, at idealet viste sig ikke bare at være selvetablerende i organisationen, men åbenbart måtte undergå en forskningsbaseret udvikling, førend det kunne appliceres. Fasen søgte at få svar på spørgsmål som disse: Hvis selvledelse ikke bare er en ligefrem implementeringsproblematik, hvad var det så for en problematik? Hvori består det problematiske ved dette selvledelsesideals empiriske konceptualisering, og for hvem er det problematisk?

Empiridestens anden fase, nemlig den eksplorative og intervenerende *aktionsforskningsfase* havde til hensigt gennem en række nedslag af eksistensfilosofisk

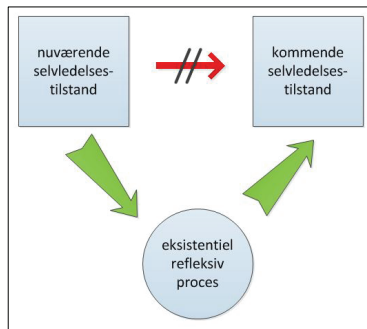
refleksioner at undersøge forudsætningerne for, at en bevidsthed om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle fordringer kunne etableres i organisationen og sætte sig igennem i form af en forbedret selvledelsespraksis. Hvordan kunne eksistens- og livsfilosofien i det hele taget afhjælpe virksomhedens konceptualiseringsproblem?

Aktionsforskningens tredje og sidste fase, *konceptualiseringsfasen*, havde til hensigt med baggrund i de to foregående fasers analyser og interventioner at levere et kontekstuelt bud på en etablering af det ønskede selvledelsesbegreb.

Jeg følte generelt, at der på tværs af empiridelens tre faser forestod to hovedopgaver om for det første at øge kompleksiteten af virksomhedens selvledelsestænkning ved at problematisere nogle af de ligefremme selvledelsesforestillinger, der i udgangspunktet gjorde sig gældende i organisationen, og for det andet at levere en mere teoretisk affirmation af de proaktive og skabende selvledelsesfænomener, som jeg så virksomme i organisationen. For eksempel en erkendelse af, at projektets selvledelsesproblem hverken er et mestringsproblem eller et vidensproblem, men et eksistentielt viljesproblem, og at det derfor må behandles som et dannelsesproblem.

Efterhånden, som projektet skred frem, udviklede det sig dog mere og mere i retning mod dets teoretiske erkendelsesmål. Behovet for en grundigere fænomenologisk analyse trængte sig på især i forbindelse med projektets eksplorative aktionsforskningsfase. Det blev efterhånden klart for mig, at en ligefrem og systemisk selvledelseskonceptualisering ikke kunne bygge bro mellem den aktuelle selvledelsessituation og den ønskede selvledelsestilstand. Selvledelsens udviklingsvej var en anden end den vej, traditionel kompetenceudvikling følger.

Figur 1. Dannelse af selvledelse som eksistential refleksiv proces



Ligesom projektet antager, at en ontologisk splittelse gør sig gældende i selvledelsesbegrebets, erfarede projektet, at en metodologisk splittelse i projektdesignet også gjorde sig gældende. Den ønskede selvledelse lod sig ikke etablere alene gennem en eksplorativ aktionsforskningsproces. Etableringsfasen måtte være langt mere intervenserende af livs- og især eksistensfilosofisk refleksion. Hvis selvledelsesidealet skulle lykkes, var det ikke kun medarbejderen, der måtte igennem en slags dannelsesproces. Også organisationen måtte 'forstyrres' og udsættes for 'dannelsesanledninger'. Afhandlingen konkluderer blandt andet, at der skal tre til selvledelse så at sige, det vil sige, at både individ, leder og organisationsdesign må samstemmende forfølge det eksistentielle selvledelsesideal.

2. TEORI OG METODEAFSNIT

""Dette - er nu *min* vej - hvor jer jeres?"

sådan svarede jeg dem,

der spurgte mig "om vejen".

For vejen - den findes ikke!"²³

Frederick Nietzsche

Denne afhandling hører ikke entydigt hjemme i et enkelt og velafgrænset videnskabsparadigme (Fuglsang & Olsen, 2007). Da jeg i forberedelserne til projektet gjorde mig overvejelser om forskningsdesign, blev jeg ret hurtigt klar over, at aktionsforskningsparadigmet på mange måder ville være et velegnet forskningsparadigme, blandt andet fordi det var et koncept, der insisterede på at tage udgangspunkt i et empirisk problem, fordi det var både udviklingsorienteret og nytteorienteret, og fordi det havde et klart myndiggørelsesperspektiv (Nielsen K. A., 2007), (Reason & Bradbury, 2008), (Whitehead & McNiff, 2006). Aktionsforskning forekom også velegnet, fordi forskningsspørgsmålet kom fra virksomheden selv, hvorfor jeg mente, at en adækvat løsning i en vis forstand også måtte komme inde fra forskningsfeltet selv. Derfor lagde forskningsspørgsmålet op til en betydelig deltagerbaseret tilgang (Clausen & Hansen, 2007), hvilket er en af hjørnestenene i aktionsforskningens metodologi (Nielsen K. A., 2007).

Aktionsforskningen måtte dog suppleres af en mere normativ og erkendelsesteoretisk forankring, og derfor valgte jeg at metodekombinere med fænomenologisk teori

²³ (Nietzsche F. , Således talte Zarathustra, 2009, s. 172)

(Ladkin, 2004). Min tese var, at der skulle noget til udefra, der så at sige kunne låse op for den ønskede selvledelseskonceptualisering. Jeg valgte fænomenologien, fordi den som filosofisk metadisciplin netop er i stand til at inkludere såvel projektets livsfilosofiske tilgange som de eksistensteologiske. I det hele taget befinder den fænomenologiske analyse sig i et dynamisk spændingsfelt ”mellem eksistensfilosofi og hermeneutisk fortolkning af menneskets livsverden” (Rendtorff, 2007, s. 278) og evner at konceptualisere både bagudskuende erfaringer som selvledelsesbegrebets splittelse og fremadskuende idealer som selvledelsesbegrebets dynamiske mulighed.

Men metodekombinationen med aktionsforskning og fænomenologi er også oplagt af andre grunde. Blandt andet baserer de sig begge på et erfaringsbegreb, og de sigter begge mod et myndiggørelsesideal (Ladkin, 2004). Begge har fast blik på ’sagen selv’, hvad enten det er et livsfænomen eller et forandringsanliggende, og begge opererer med en meget åben tilgang – både metodologisk og erkendelsesteoretisk. Rendtorff skriver om den fænomenologiske analyse, at den er baseret på ”en åben horisont og lader sig ikke låse fast i et bestemt metodisk fængsel.” (ibid. s. 304), og tilsvarende formuleringer finder man også i aktionsforskningslitteraturen (Gummesson, 2000), (McNiff & Whitehead, 2000).

Afhandlingens metodologiske grovskitse er således en kombination af en udviklingsorienteret aktionsforskning og en erkendelsesteoretisk fænomenologisk analyse. Jeg valgte blandt andet fænomenologien, fordi jeg heri fandt en erfaringsbaseret forståelse af selvet (Zahavi, 2002), der blandt andet var på linje med den subjektivitetstænkning, jeg kendte fra teologien (Engberg-Pedersen, 2008). Denne forekom mig at være forskellig fra de to hoveddiskurser om selvet, som jeg havde mødt i selvledelseslitteraturen, men som jeg ikke kunne tilslutte mig. Jeg kunne ikke tilslutte mig den konstruktivistiske selvteori, fordi jeg heri savnede en erkendelse af erfaringer om et passivt og ’modtaget’ selv, som jeg finder også gør sig gældende i selvbegrebet (Hansen J. T., 2001), og jeg kunne ikke tilslutte mig den

eksistentialistiske selvteori, fordi jeg heri savnede en mere kritisk erkendelse af selvets paradokser, spændinger og mere tunge og dystre eksistenserfaringer (Yalom, 2002).

Selvet i eksistentiel-teologisk forstand er et u håndgribeligt og nærmest mystisk erfaringsbegreb, der er meget forskelligt fra det veldefinerede og samfundsvidenskabelige selvbegreb, vi kender fra konstruktionsteorien, og som ligeledes er forskellig fra det meget idealistiske, positive og affirmative selvbegreb, vi kender fra den mere populære selvledelseslitteratur og dennes essentialistiske tilgang. Som teolog havde jeg ikke den store tiltro til hverken naturlige og spontane udviklingsprocesser, det vil sige til teorien om selvorganisering eller til de rent intentionelt-designede udviklingsprocesser, det vil sige til teorien om selvstyring eller selvskabelse. Inspireret af Søren Kierkegaards stadiemodell og af hans forståelse af den ideelle menneskelige eksistenstilværelse som værende ”en syntese af nødvendighed og mulighed” (SKS,SD,151) fandt jeg, at der i selvorganiseringsteorien var en overdreven tiltro til de naturlige processer, der mindede om fantastens overdrevne tiltro til tilværelsens mulighedsdimension. Samtidig fandt jeg, at der i selvstyringsteorien var en overdreven tiltro til de intentionelle processer, der mindede om spidsborgerens overdrevne tiltro til tilværelsens nødvendighedsdimension.

Derimod havde jeg langt større tiltro til iterative udviklingsprocesser, hvori normativ inspiration netop kombineres med naturlig evolution, og hvor idealtilstanden konstant perspektiveres af realtilstanden. Denne iterative proces er for mig at se en præmis for konceptualisering af ægte selvledelse, fordi ægte selvledelse indeholder en dobbelt orientering imod såvel indre eksistentielle forhold som ydre kontekstuelle forhold. Endvidere er denne indre dialektik væsentlig, fordi den selvledende i en vis forstand må være et skridt *foran* sig selv for at kunne lede sig selv samtidig med, at den selvledende også må kunne være *hjemme* i sig selv og kunne *rumme* sig selv.

Selvledelsens ydre ledelsesmæssige forhold synes i væsentlig grad at melde sig af sig selv, især hvis ledelseskonteksten er konkurrenceudsat eller på anden måde underlagt

et performativt pres. Derimod bliver det en (ny) opgave for organisationen at sikre en god og sund selvdannelse. Denne afhandling argumenterer for, at organisationen må investere i medarbejdernes fænomenologiske selvdannelse. Afhandlingen antager, at det fænomenologiske selv ikke sådan kan etableres eller implementeres én gang for alle og anbefaler, at organisationen etablerer et system af kontinuerlige refleksions- og/eller dannelsesanledning, der stimulerer medarbejderne til igen og igen at vende tilbage til de i eksistentiel forstand allervæsentligste spørgsmål (Kirkeby, Hede, & Mejlhede, 2008).

Når man leder sig selv, handler det ikke kun om at udvikle sit kompetente jeg, men også om at 'udvikle' sit fænomenologiske selv, jævnfør Mogens Pahuus føromtalt distinktion mellem selvets og jegets kompetencer (Pahuus M. , 2008b). Derfor må den selvledende kunne indgå i en normativ dialog med sig selv og praktisere det, jeg i denne afhandling har kaldt for *normativ egenindflydelse*. Tanken om, at selvledelsesbegrebet måtte indeholde en indre normativ kraft, kaldte så at sige teologen frem i mig, for det er netop menneskers håndtering af tilværelsens normative spørgsmål, der efter min mening er teologiens kernekompetencer.

Enhver normativ kommunikation må dog altid være rodfæstet i eget erfaringsunivers. Erfaringen er ifølge Hannah Arendt, når alt kommer til alt, "den eneste ledepost vi har" (Pahuus A. M., 2002, s. 234), og man bør være skeptisk overfor normativitetsbegreber, som ikke kan genkendes i erfaringen. Problemet med normativ kritik er, at den kan ses som en "formynderiske formning af mennesket" (Pahuus 2008, s. 10). "Når det kommer til stykket", skriver professor Niels Åkerstrøm Andersen, "fortæller normative kritikker typisk mere om det ideal, der er set igennem end om det samfund, der er set på" (Andersen N. Å., 2008, s. 35). Andersen advarer således om, at en

overdreven vægtlægning af idealforholdet kan føre til en ekstrem belastning af selvforholdet²⁴.

Min pointe er dog, at vi ikke kan undslå os en normativ tilværelsestyding. Vi har brug for idealforestillingerne for overhovedet at kunne komme 'ud af os selv', og fordi denne *kommen ud af sig selv* er en paradoksal forudsætning for, at vi også kan være 'hjemme i os selv' (Helleten, 2003). Det erfaringsbegreb, som anvendes i denne afhandling, er derfor ikke den spontane og umiddelbare erfaring, men derimod en langt mere reflekteret erfaring. Erfaringsbegrebet i denne afhandling er kort sagt: *oplevelse plus fortolkning* (Bjerg, 2006). Først når vi har reflekteret over vores oplevelser, bliver de til erfaringer, indtil da er der kun tale om oplevelser. Efter samme skema mener jeg, at livsfilosofi må suppleres med eksistensfilosofi, og at aktionsforskning må suppleres med fænomenologisk teori.

For at kunne anvende livsfilosofi og eksistensfilosofi mest optimalt valgte jeg således at indplacere aktionsforskningen i et overordnet fænomenologisk analyseparadigme. Særligt projektets *intervenierende* aktionsforskningsmetode førte til en større vægtlægning på input fra de eksistentielle tekster, som jeg hentede fra livs- og eksistensfilosofiens erkendelsesområde. Jeg mente med disse tekster at kunne stimulere den eksistentielle refleksion, som jeg antog skulle til for at forløse den ønskede selvledelsesadfærd. At være sig selv, er som før nævnt, i den eksistentielle tænkning en proces, der langt fra er så statisk som værensbegrebet i sig selv kan give

²⁴ Jeg anerkender denne præmis om den udkrystalliserede normativitetens totaliserende tendenser, men for mig at se er den vellykkede normative kommunikation ikke meget andet end artikulering af noget, der allerede har gjort sig gældende for objektet, men som blot var utilgængeligt, tilsløret eller u-erkendt. Ligesom magten ifølge Hannah Arendt udgår fra suverænitets *undersætter* i form af støtte eller samtykke (Pahuus A. M., 2002, s. 239), således hviler normativitetsbegrebet også altid på en genkendelse nedefra. I det teologiske inkarnationsbegreb synes at kunne læses en kommunikationsstrategi om, at normativiteten eller det guddommelige imperativ må kommunikeres på modtagernes præmisser. Iboende i effektiv normativ kommunikation er således en ontologisk svækkelse af normativitetens suverænitæt (Vattimo, 1999), (Tillich, 1970).

indtryk af (Heidegger, 2007 [1926]). At være sig selv er derimod en eksistentiel proces, der mere retvisende burde hedde: ”at blive sig selv”.

Jeg valgte således at metodekombinere projektets aktionsforskningsinterventioner med fænomenologisk analyse, og som det fremgår, anvender jeg fænomenologien normativt. I fænomenologien er der ifølge Jakob Dahl Rendtorff en implicit normativ diskurs, idet fænomenologien ofte giver udtryk for en modstand mod ”nyere samfundsvidenskabers antihumanisme” og ”systemernes fremmedgørelse og tingsliggørelse af den menneskelige livsverden” (Rendtorff, 2007, s. 290). Fænomenologien er optaget af menneskets dobbeltstilling imellem ’det evige og det timelige’ og søger, om ikke at give svar, så dog at give en forståelsesramme til at håndtere og navigere i denne dobbeltstilling. Rendtorff beskriver menneskets paradoksale dobbeltstilling således: ”Mennesket er frit, og det overskrider sine betingelser, men det er bundet til en situation, en fakticitet, betinget af dets krop, dets historie og det faktum, at det skal dø”. (ibid. s.284). Fænomenologiens opgave er både at udfolde menneskets muligheds- og nødvendighedsdimension. Den danske fænomenolog og teolog Knud Ejler Løgstrup søger i hovedværket *Den etiske fordring* (1953) at vise, på et fænomenologisk grundlag, ”at den etiske fordring bor i mennesket på en ubetinget måde” (ibid. s. 301).

Udover at metodekombinere fænomenologisk analyse med aktionsforskning har dette forskningsprojekt også ’teorikombineret’ livsfilosofi med eksistensfilosofi og endvidere med politisk filosofi. Man kan med nogen tilsnigelse kalde livsfilosofi for aktionsforskningsmetodens filosofi, fordi begge lægger sig empirinært og tæt på livet sådan som det umiddelbart leves. Livsfilosofien er i udgangspunktet ikke et normativt projekt. Ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby formulere livsfilosofiens projekt således: ”det livsfilosofiske projekt handler om at forsone mennesket med sit liv ved at forsone det med livet i sig selv” (Kirkeby, 2002, s. 211).

Selvledelse er et komplekst begreb blandt andet fordi det grundlæggende er sammensat af to entiteter, der står i et indbyrdes spændingsforhold til hinanden, og som hver for sig i sig selv er komplekse. Ledelse er komplekst, fordi det indbefatter både en leadership-betydning og en management-betydning, og fordi det både betyder *at føre* og *at søge*. Komplexiteten i ledelse hænger især sammen med, at disse to betydninger i grunden ikke kan adskilles (Kirkeby, 2009).

Selvbegrebet er ligeledes komplekst, fordi det som nævnt både betegner et reflektivt pronomen og et egentligt substantiv. Endvidere er det afhandlingens pointe, at selvledelse ikke kan konceptualiseres udenom det klassiske subjektivitetsspørgsmål (Bertelsen, *et al.*, 2002). Det er for eksempel væsentligt at tage stilling til, om selvledelsesfænomenet skal forstås som mestendels: selvstændighed, eller som mestendels: selvdisciplin, eller som dette projekt foreslår, en tredje og mere paradoksalt forståelse. Spørgsmålet om, hvad det vil sige at være sig selv, er en underliggende og uomgængelig problematik, der må adresseres, hvis selvledelseskonceptet overhovedet skal lykkes som andet end en intim-invaderende disciplinerings-teknologi (Foucault M., 2011 (1975)) eller en autobiografisk emancipationsteknologi (Jensen J. I., 2007).

Subjektivitetsspørgsmålet er et af de store filosofiske grundspørgsmål, der har optaget filosoffer, sociologer, psykologer og antropologer med videre lige siden den moderne kartesianske filosofis gennembrud (Bertelsen *et al.*, 2002). Med reference til Hegel skriver fænomenolog Dan Zahavi, at det er en almen anerkendt opfattelse, at vi fra og med Descartes indtrådte ”i en radikal ny epoke, hvor filosofien ikke længere er underlagt religionen, men er blevet autonom og har taget sit udgangspunkt i selvbevidstheden og subjektiviteten” (Zahavi, 2002, s. 19). Imidlertid argumenterer Zahavi for, at subjektivitetsspørgsmålet ikke kun er en kartesiansk opfindelse, men også optog antikkens filosoffer: ”Platon og Aristoteles og senere Plotin og Augustin [har] på forskellig vis [...] tematiseret selvet (og selvbevidstheden)” (ibid. s.18.), og i

forlængelse heraf argumenterer teolog Troels Engberg-Petersen, at der også hos Paulus findes en udviklet og endog ”tilstrækkelig” teori om selvet (Engberg-Pedersen, 2008).

Filosofisk set kan selvet læses og konceptualiseres på mange forskellige måder. Dan Zahavi skriver, at selvbegrebet på ingen måde er entydigt, og at der ikke hersker konsensus om, hvad det vil sige at være sig selv. ”Blandt de filosofiske bud, der i tidens løb er kommet, kan nævnes det synspunkt, at selvet er en a-tidlig og uforanderlig substans; at der er en transcendent forudsætning for erfaring, som ikke selv er erfarbar; at det er en oplevelsesmæssig dimension, der udgør en integreret del af bevidstheden; at det er en social konstruktion, der er under bestandig revision, og som har sin oprindelse i den sproglige interaktion (hvorfor der ikke findes noget før-sprogligt selv) og endelig, at selvet er en teoretisk fiktion, at der altså ret beset slet ikke findes noget selv” (Zahavi, 2002, s. 17).

Zahavi fremhæver i alt tre hovedtendenser indenfor den filosofiske tænkning om selvet: "Et kantiansk bud: selvet som ren identitetspol", "Et hermeneutisk bud: selvet som narrativ konstruktion" og "Et fænomenologisk bud: selvet som oplevelsesmæssig dimension". (ibid. s. 20f.). I forhold til Zahavis inddeling tager nærværende afhandling udgangspunkt i det tredje bud med den fænomenologiske læsning. Afhandlingen søger med livsfilosofien at udfolde det selvbegreb, der gør sig gældende i genstandsfeltets selvledelsestænkning. Men dermed er projektets konceptualiseringsopgave, jævnfør forsknings-spørgsmålet, ikke løst. Derfor videreudviklede forskningsprojektet genstandsfeltets selvbegreb gennem dels en eksistensfilosofisk analyse og dels en politisk filosofisk analyse. Forskningsprojektet fandt, at det først var formålstjenligt at *kvantificere* selvledelsesbegrebet efter såvel en livsfilosofisk, en eksistensfilosofisk og en politisk filosofisk *kvalificering*. Det skulle være et *erfaret*, et *eksistentielt ansvarligt* og samtidig et *virksomt* selvbegreb, der skulle manifestere sig i virksomhedens selvledelseskoncept.

Afhandlingen søger med andre ord at konceptualisere *det fænomenologiske selv* i den senmoderne vidensorganisation og forfølger en tese om, at en (re)vitalisering (Horn, 2008) af netop det fænomenologiske selv kan føre til det ønskede selvledelsesbegreb. Det fænomenologiske selv er et radikalt subjektivitetsbegreb, der sigter mod at integrere det intransitive selv i en transitiv ledelseskontekst. Det er en subjektivitetsteori, der med Habermas mere hører hjemme i livsverdenskategorien end i systemverdenskategorien (Nørager, 1998). Det er endvidere en alternativ subjektivitetsteori i den forstand, at det lægger sig imellem en essentialistisk 'kerneselv'-teori på den ene side og en narrativ/socialkonstruktivistisk selvteori på den anden. Forestillingen om et essentielt selv synes mest udbredt i den populære leadershiplitteratur og kommer på forskellig vis til udtryk i ledelseskoncepter som positiv organisationsteori, den lærende organisation, den anerkendende tilgang, NLP-ledelse, teori-U, flow-teori, unboss og lignende. Den konstruktivistiske selvteori er mere videnskabeligt funderet og kommer til udtryk i især kritisk organisationsteori, og på en måde også i systemiske management-teorier så som performance management, new public management og corporate governance.

Selvet, som det læses i denne afhandling, er således andet og mere end et medgørligt præfiks foran et neoliberalt styringsrationale. Det er snarere en særlig modstandskategori, der manifesterer en sjælden grænse for et ellers hegemonisk og prærogativt ledelsesbegreb²⁵. Selvet – som det læses her - udtrykker netop dét i mennesket, der i en særlig grad er utilgængeligt for strategisk ledelse, og som derfor

²⁵ Det forekommer mig, at ledelsesbegrebet nærmest er på et sejrstogt i det senmoderne samfund; parlamentet, skolen, sygehuset, teateret, universitetet, børnehaven, kirken og sågar kongehuset gøres til genstande for ledelse og må se sig koloniseret af de ledelsesmæssige diskurser (Henriksen, 2006). Ingen synes at kunne stå imod. Alle skal kunne svare for sig efter den moderne ledelseslogikens diskurser. Spørgsmålet er dog, om selvet måske kan udgøre den sidste bastion for intransitiviteten, der kan stå distancen. Se i øvrigt en interessant kronik fra Politiken, hvori ledende embedsmænd i statsadministrationen beder borgerne om tilgivelse for deres iver efter at implementere disse neoliberale styringsregimer (Gjørup, et al., 2007). I Kristeligt Dagblad kom en anden ligeledes underholdende kronik om managementlogikkens håbløse erobring af kirkerummet (Bramming & Allmann, 2007). Se også: (Krogdalen, 2011) og (Krogstrup, 2011).

ikke uden videre kan gøres til en almindelig ledelsesgenstand (Kirkeby, 2007,2008). Selvet repræsenterer, hvad man kunne kalde for en rå og livsduelige menneskelighed i medarbejderrollen, som synes at ligge udenfor de kognitive rationaler, hvormed vi sædvanligvis begriber selvet (Taylor C. , 1989). Dette selv har man ikke rationelt *grebet om*, men det synes tværtom at komme til udtryk, når man erfarer sig *grebet af* noget (Pahuus M. , 2008b, s. 121). Dette selv er således ikke en aktiv og kognitiv mestringskategori, men en mere passiv kategori, der må modtages og opleves. – Afhandlingens eksistentielle selv er kort sagt en oplevelse (Kirkeby, 2008) og må derfor studeres fænomenologisk.

Efter min indledende foranalyse blev det dog klart for mig, at det var dette selv, som organisationen i en vis forstand var på jagt efter. Det blev klart for mig, at projektets initiativtagere i udgangspunktet ikke var på jagt efter et rent metodisk og intimteknologisk selvledelseskoncept, hvor medarbejderens selvudvikling blot skulle være *et middel for* den kommercielle værdiskabelse. Det forekom mig, at initiativtagerne var på jagt efter andet og mere i selvledelsesbegrebet, og at de havde en forståelse for, at også *et ubetinget anliggende* måtte gøre sig gældende i begrebet. Der skulle med andre ord være noget i selvledelsesadfærden, som kunne konstituere et mål i sig selv, og som i en vis forstand kunne transcendere forretningens værdiskabelsesudbytte og individets selvrealiseringsudbytte. Selvledelse skulle ikke blot være værdiskabende og udviklende, det skulle også have en værdighedsdimension og i det hele taget være autentisk.

Derfor var ledelsen orienteret imod et teorifelt, som både kunne tage selvledelsesbegrebets grundkonflikt alvorligt, men som samtidig også var i stand til at fastholde et konstruktivt og virksomt grundsyn på fænomenet. Selvledelsesidealet skulle i virksomhedens optik hverken conceptualiseres efter industrisamfundets heroiske ledelsesideal eller videnssamfundets distribuerede ledelsesideal (Grint, 2009). Ledelsen syntes at være på jagt efter en alternativ selvledelsestænkning, som hverken

hørte hjemme i et rent managementparadigme med dens ofte teknologiske selvteknologier, hvor selvledelse groft sagt kunne koges ned til et koncept om *kontrol over frihed* eller hjemme alene i et rent leadershipparadigme med dens postmoderne emancipations-fortællinger, hvor selvledelse groft sagt kunne koges ned til et koncept om *frihed over kontrol*. Virksomheden syntes på jagt efter en selvledelsestænkning, der kunne konceptualisere en paradoksal og interdependent forbindelse mellem kontrol og frihed (Christensen J. H., 2010).

Et nøgleord i dette selvledelsesbegreb er paradoksbegrebet. Et paradoks forstås i denne afhandling meget forskelligt fra den almindelige opfattelse af paradoksalitet som en matematisk anomali, der før eller senere må og skal gendrives (Kuhn, 1973). I den teologiske tænkning, og således også i denne afhandling, er paradoksalitet ikke et negativt udtryk omhandlende en uønsket anomali, men et langt mere positivt udtryk, omhandlende et dynamisk og skabende potentiale. Et paradoks er ikke et problem, der skal løses eller en konflikt, der skal opløses, men et eksistentielt grundvilkår, som man skal lære at leve med og komme i overensstemmelse med, simpelthen fordi det er et livskår og også en forudsætning for kreativ skabelse. Paradoksalitet i denne afhandling er således ikke et fænomen, der er uønsket, men tværtimod et fænomen, der er ønsket (Helleten, 2003).

Fordi initiativtagerne til dette projekt var på jagt efter en tværfaglig selvledelsesteori, var projektet fra starten orienteret mod et humanvidenskabeligt erkendelsesparadigme. Forskningsemnet var ganske vist selvledelse, men kriterierne for udvælgelse af forskningsprojektets teori var ikke traditionel selvledelsesteori, men derimod filosofisk teori omhandlende de bagvedliggende fænomener og problematikker i 'egentlig' selvledelse, som for eksempel fænomener som pligt, vilje, mening, lykke, virke, ansvar, passion, engagement med videre. Målet med projektet var ikke at udbygge disse teorifelter gennem empiriske studier, men derimod at anvende den filosofiske teori i en praksis-konceptualisering med henblik på at forbedre praksis. Derfor skriver

projektet sig ikke ind i almen filosofi som sådan, men mere snævert i teori om filosofiens praktiske anvendelse.

Projektets filosofiske teorianvendelse er overordnet fænomenologisk, men kan underinddeles i tre hovedtraditioner: livsfilosofi, eksistensfilosofi (og -teologi) og politisk filosofi. Disse tre traditioner er i nogen grad sammenfaldende og kan forstås som tre forskellige anliggender indenfor en fælles overordnet fænomenologisk erkendelsesramme. Jeg har valgt at fremhæve fænomenologien som projektets fælles filosofiske overskrift – også selvom jeg anerkender, at nogle af de filosofiske traditioner, som jeg anvender, traditionelt set ikke regnes for fænomenologiske, for eksempel eksistensfilosofi og -teologi. Jeg argumenterer dog andetsteds for, at fænomenologisk tænkning også indeholder en normativ dimension, og at det derfor kan være legitimt at indregne eksistensfilosofiske refleksioner i det overordnede fænomenologiske erkendelsesparadigme. Også eksistenserfaringer er fænomenologiske genstande.

Projektets overordnede udvælgelseskriterium for den anvendte teori har været filosofiske teorier, der på forskellig vis har kunnet udfolde casevirksomhedens selvledelsesproblematik og samtidig anspore til en både reflekteret og virksom konceptualiseringsløsning.

Livsfilosofien har været et godt sted at starte, fordi det er en forholdsvis formidlingsvenlig filosofi og på mange måder en lægmands og ikke-akademisk filosofisk tradition. Svagheden ved livsfilosofien er, at der kun er en ringe erkendelse af for eksempel splittelseserfaringen. Jeg har været særligt begejstret for filosof Mogens Pahuus' indføring i livsfilosofi og hans udlægning af store livsfilosofiske tænkere fra især det 19. og 20. århundrede. Jeg har i denne kategori beskæftiget mig med blandt andre Ludvig Feilbergs levelære, Jakob Knudsens selvforglemmende engagementbegreb, N. F. S. Grundvigs vækkelses-tænkning og K. E. Løgstrups tese om den iboende etiske fordring.

Eksistensfilosofien (og -teologien) har været et nødvendigt supplement til og videreførelse af projektets livsfilosofiske læsning. Eksistensfilosofien forekommer mig at være en filosofisk tradition, der tager et spadestik dybere i tilværelsens eksistenserfaringer. Det er en noget tungere filosofisk tradition, især i forhold til den meget positive livsfilosofi, og den er på mange måder svær at formidle og omsætte. Til gengæld er det en tradition, der tager splittelserfaringerne alvorlige og tør tale om menneskets endeligt, dets isolationserfaringer, erfaringer af meningsløshed, angst og lidelse i det hele taget. Eksistensfilosofien er optaget af disse påtrængende og uafviselige spørgsmål, ikke for at dvæle ved dem, men netop for at undgå, at de skal erobre livsmeningen. "Døden er det vilkår, det gør det muligt for os at leve livet på en 'egentlig' eller autentisk måde" skriver eksistenspsykiateren Irvin Yalom (Yalom, 2002, s. 41)²⁶ og fortsætter "Når døden fornægtes, falmer livet" (ibid.). Eksistensteologen Paul Tillich skriver noget tilsvarende om døden: "Death is the negation of that which is negative and the affirmation of that which is positive." (Tillich, 1967, s. 155). Tillich og Yalom er således med til at bestemme eksistensfilosofien (og -teologien) som en genuin overskudsfilosofi, der generer et livsmod, fordi den netop har modet til at gå i interaktion med tilværelsens allertungeste eksistensbyrder.

Indenfor denne kategori har jeg især anvendt Søren Kierkegaards eksistensteologi, herunder hans stadieteori og dialektiske dannelsesstænkning. Nietzsches berømte metamorfoselignelse om den menneskelige ånds rejse fra bebyrdet trækdyr, over fortærende løve, til skabende menneskebarn, har også været en tilbagevendende metafor for dette projekt (Nietzsche F. , 2009, s. 23f). Men en af de erkendelser, der i dette forskningsprojekt har gjort allerstørst indtryk på mig, har været Martin Heideggers humanismekritik med det skræmmende spørgsmål om, hvorvidt det overhovedet er muligt for mennesket af have hjemsted i en så teknologiserede tidsalder

²⁶ Citatet er angiveligt et Heidegger-citat.

(Heidegger, 2004 (1946)). I den fænomenologiske analyse af selvledelsesbegrebet melder spørgsmålet sig, om løbet allerede er kørt for det fænomenologiske selv og for den livsverdensdimension, som dette selv hører hjemme i, eller er det muligt at revitalisere denne eksistensdimension og samtidig forblive i det politiske, økonomiske og professionelle virkefelt?

Jeg følte, at jeg med eksistensfilosofien kunne trænge længere ind i selvet, og jeg var overbevist om, at de eksistentielle spørgsmål, som denne filosofiske tradition beskæftiger sig med, er relevante for konceptualiseringen af selvledelse. Imidlertid følte jeg også, at denne filosofi bragte projektets teoretiske erkendelse længere væk fra dets empiriske udgangspunkt. Det blev sværere og sværere for mig at kommunikere og formidle den eksistentielle selvledelse, og det gik op for mig, at jeg havde brug for at finde en teoretisk tradition, der kunne forbinde den eksistentielle tænkning, der var blevet udviklet i projektet, til en kontekstuel konceptualiseringsløsning.

Derfor valgte jeg at supplere og videreføre teoristudierne med politisk filosofi. Politisk filosofi forstås i denne afhandling som en bred fællesbetegnelse for en filosofisk tænkning, der på en særlig måde orienterer sig imod den praktiske, politiske og økonomiske virkelighed. Den politiske filosofis styrke er, for så vidt angår selvledelsesbegrebet, at splittelseserfaringen forbliver intakt samtidig med, at der gives en vej for splittelsens omsætning til skabelse. I den politiske filosofi er jeg især inspireret af Hannah Arendts *vita activa* begreb. Jeg læner mig også op ad Ole Fogh Kirkebys organisationsfænomenologi og normative ledelsesfilosofi, og derforuden har jeg fundet Carl Schmitts suverænitetskritik, Charles Taylors autenticitetskritik og Augustins paulinske viljesontologi anvendelige i belysningen af selvledelsesbegrebets indlejrede paradoksaltitet og eksistentielle dynamik. Grundlæggende forstår jeg (protestantisk) teologi som en slags politisk filosofi, blandt andet fordi teologien synes at være født ud af en social indignation. Den anerkendte missionsteolog David Bosch nævner i hovedværket *Transforming Mission* en forståelse af teologi som slet og ret et

produkt af kirkens missionale grundvæsen. “Mission became the mother of theology” skriver han (Bosch, 1991, s. 489).

Hannah Arendts analyse af driftighedens lumske totaliseringspotentiale har også gjort stort indtryk på mig. I hendes analyse af totaliseringens uvæsen konkluderer hun, at det er selve driftigheden, der er farlig (Øverenget, 2001), og med afsæt heri blev det klart for mig, at selvledelse ikke kunne etableres efter en ren driftslogik, men måtte suppleres af en stærk etisk dimension. Denne tanke synes at bekræfte projektets ’omvej’ udi eksistensfilosofien. Det forekom mig, at man kun kunne etablere det ønskede selvledelsesideal ved at indtænke et eksistentielt og ubetinget livsanliggende i selvledelsesbegrebet.

2.2 FORSKNINGSSPØRGSMÅLET

Det selvledelsesbegreb, der her er lagt ind under mikroskopet, er, som nævnt, et særligt selvledelses*ideal*. Man kan med nogen ret sige, at forskningsprojektet har undersøgt et fænomen, der så at sige er blevet til i processen²⁷. Dette emergerende forhold gælder for så vidt også forskningsspørgsmålet, der ikke så meget er et deskriptivt spørgsmål om, hvordan selvledelse historisk set har udspillet sig i organisationen og om hvilke problematikker, der knytter sig hertil, men derimod et præskriptivt spørgsmål om, hvordan selvledelse efter et givent idealsæt, kan og bør konceptualiseres virksomheden (Gibbons, et al. 1994). Blandt andet herfor er forskningsprojektet designet efter en aktionsforskningsmetodik, som netop anerkender et sådant udviklingsperspektiv i forskningen (Nielsen K. A., 2007). Forskningsprojektet arbejder således med en

²⁷ Her er ikke tale om et traditionelt kvasi-eksperiment (Maaløe, 2002, s. 79; Nielsen K. A., 2007, s. 521). Aktionsforskning er en forskningsproces, der på én gang undersøger og udvikler sin forskningsgenstand, og dette ’processuelle’ vilkår er et anerkendt paradoks i aktionsforskningens metodologi (Nielsen K. A., 2007). (Jensen A. A., 2002).

præskriptiv grundindstilling til forskningsproblemet og undersøger selvledelse sådan som fænomenet kunne blive i forhold til et givent idealsæt.

Afhandlingen vil søge at vise, at casevirksomhedens selvledelsesideal kan konceptualiseres gennem en integrationen af 'det fænomenologiske selv' i organisation. *Det fænomenologiske selv* er et udtryk, jeg bruger til at betegne en særlig erfaringsbaseret identitetsdannelse, der er reflekteret, robust og livsdueligt, og som netop baserer sig på en eksistential og paradoksalt tilværelsestynding (Arendt, 2005 (1958)), (Taylor C. , 1989). Dette selv søges som nævnt etableret gennem en dialogproces med livsfilosofisk og eksistensfilosofisk refleksion, hvor ledere og medarbejdere løbende udfordres til at blive mere bevidste om egne eksistenserfaringer og herigennem blive bedre til at formulere egen livs- og ledelsesfilosofi. Det fænomenologiske selv søges integreret i organisationskulturen og i ledelsesfilosofien og er således ikke kun et individuelt anliggende, men også et ledelsesanliggende og et organisationsstrategisk anliggende.

Som nævnt i indledningen valgte jeg at fastholde, eller rettere ophøje, det praktiske nyttespørgsmål til afhandlingens officielle forskningsspørgsmål: *Hvorledes skal selvledelse konceptualiseres i DONG Energy Thermal Power?* Jeg er imidlertid klar over, at spørgsmålet kan kritiseres for at være både for partikulært og for at have et alt for implementerende og nyttemæssigt sigte til at kvalificere som et ordentligt erkendelsesteoretisk forskningsspørgsmål (Olsen & Pedersen, 2006). Når jeg har valgt at fastholde det alligevel, skyldes det simpelthen, at spørgsmålet har fungeret særdeles godt for mig, og fordi jeg qua min baggrund er forudindstillet til netop at behandle spørgsmålet erkendelsesteoretisk. Når de forudsætninger, som jeg har lagt ind i

processen²⁸, tages til efterretning, har netop dette spørgsmål givet mig retning og fokus igennem hele forløbet.

Et særligt aspekt ved dette nyttemæssige forskningsspørgsmål er den dobbelte betydning af 'konceptualisering', som gør sig gældende her. Konceptualisering betegner i dette projekt ikke bare en teoretisk erkendelsesproces, men også en praktisk konceptgørelse. Normalt er konceptualisering et udtryk for en akademisk ambition om at tilvejebringe en teoretisk erkendelse af den genstand, der studeres, hvortil praksis blot tilbyder alternative indgange til denne forståelse. Men i dette projekt synes virksomhedens trang til at forstå og begrebsliggøre selvledelse at medføre, at denne klassiske sondring mellem teori og praksis kollapser. Dette projekt er på én gang et udviklingsprojekt og et erkendelsesprojekt, og derfor har både jeg og genstandsfeltet været i en slags dobbeltrolle. Jeg skulle både bidrage aktivt til forandringsprocessen (Gibbons *et al.*, 1994) og samtidig gøre mig mine erkendelsesteoretiske metarefleksioner. Og genstandsfeltet skulle både levere data omkring projektets problem og bidrage til dets løsning. Dette kollaps i den traditionelle sondring mellem teori og praksis er i øvrigt på linje med tidens poststrukturalistiske kritik af traditionel kritisk teori (Fuglsang & Olsen, 2007). Kritisk teori kan kritiseres for at anvende et alt for reificerende blik på virkeligheden, når den for at kunne fælde domme over praksis, bliver nødsaget til at stille sig udenfor praksis (Olsen & Pedersen, 2006). - Det konkrete forskningsspørgsmål: 'Hvorledes skal selvledelse konceptualiseres i DONG Energy Thermal Power?' har overordnet set affødt følgende to delproblematikker:

²⁸ Der er især tale om tre forudsætninger: 1) ErhvervsPhD-ordningens dobbelte målsætning, 2) Casevirksomhedens initiering og ejerskab af forskningsproblemet, og 3) Min egen faglige baggrund i teologien.

Figur 2. Konceptualiseringens dobbeltbetydning

↓	↓
Et praksis- konceptualiseringsproblem:	Et teoretisk-konceptualiseringsproblem:
Hvordan skal vi lede og organisere selvledelse?	Hvordan skal vi tænke om selvledelse?
Selvledelsens fit og mistfit	Selvledelsens splittelse og skabelse

Det var i udgangspunktet afgørende for ledelsen, at selvledelsesspørgsmålet ikke blev konceptualiseret ud fra en ren merkantil tænkning, fordi man frygtede, at en sådan tilgang ville resultere i et alt for teknologisk og systemisk selvledelseskoncept. Det var imidlertid mindst ligeså afgørende, at forskningsprojektet kunne tænkes ind i den herskende forretningskultur og forholde sig konstruktivt til forretningslivets kommercielle præmisser. Det eksistentielle selvledelsesbegreb skulle simpelthen kunne sandsynliggøre sin værdi overfor den øvrige forretning og som sådan kunne stå på egne ben i organisationen.

Det var spændinger som disse, jeg i projektets interventionsfase forsøgte at konfrontere forskningsdeltagerne med. Selvledelsens paradoksale modsætningsforhold synes at udgøre fænomenets kerneproblem, men ifølge min teologiske intuition også dets værdiskabende potentiale. For at undersøge, hvorvidt genstandsfeltet kunne genkende denne spændingsproblematik og for at teste livsfilosofiens idé om, at løsningen så at sige allerede er iboende i problembeskrivelsen, gennemførte vi i alt fem filosofiske interventionsseminarer. Vi havde samlet en gruppe ingeniører omkring nogle mere livs- og eksistensfilosofiske spørgsmål, for eksempel spørgsmålet om hvad det vil sige at være sig selv på arbejde. På disse interventioner forsøgte vi dels at trænge ind til deltageres egne erfaringer med selvledelsens ontologiske spændinger, og dels at

afdække, om der kunne formuleres nogle mere generiske svar på disse spændingsproblematikker. Afhandlingens empiriske datagenerering bestod udover interventionsfasen også af en indledende problemanalysefase og slutteligt af en mere generisk konceptualiseringsfase.

Den overordnede opgave for dette forskningsprojekt har som nævnt ikke kun været at forstå selvledelsens ontologiske grundstruktur, men også at skabe betingelserne for at lykkes med selvledelse i praksis. Hertil havde projektet både brug for et eksperimenterende rum til at gennemføre prøvehandling (det vil sige aktionsforskning) og et reflekterende rum til at gennemføre dets erkendelser baseret på fænomenologisk analyse. Det overordnede forskningsspørgsmål om, hvorledes selvledelse skal konceptualiseres i Thermal Power, er således blevet nedbrudt til følgende hierarkiske delspørgsmål:

Det overordnede forskningsspørgsmål: *”Hvorledes skal selvledelse konceptualiseres i DONG Energy Thermal Power?”* – kan nedbrydes til:

- ↓ Hvorledes kan virksomhedens ideal om bæredygtig og værdiskabende selvledelse konceptualiseres?
- ↓ Hvorledes konceptualiserer normativ egenindflydelse i en kommerciel kontekst?
- ↓ Hvorledes konceptualiseres selvledelsesbegrebets grundfigur: Eksistentiel engagement og paradoksal dynamik?
- ↓ Hvordan kan man sikre en sund persondannelse (det vil sige det fænomenologiske selv) gennem et selvforbyggende engagement i den kommercielle erhvervsvirksomhed?
- ↓ Hvordan kan livs- og eksistensfilosofiske refleksioner og samtaler sikre en kontinuitet af både bæredygtig og værdiskabende selvledelsespraksis?
- ↓ Kan der på baggrund af den dataindsamling, der er foretaget i projektet, anbefales en handlemåde for det videre arbejde med at konceptualisere ’egentlig’ selvledelse:
 - på individplan (det operationelle niveau)

- på managerplan (det tekniske niveau)
- på HR og organisationsplan (det strategiske niveau)?

2.3 ITERATIV METODEKOMBINATION

Efterhånden, som forskningsprojektet udviklede sig, gik det op for mig, at aktionsforskningsstilgangen ikke kunne stå alene. Projektets eksplorative aktionsforskning (Jungk & Müller, 1998) måtte kombineres med en mere normativ teori, der kunne give aktionerne retning, og som bedre end det eksplorative aktionsforskningen ville kunne indgå i en besvarelse af selvlædelsens hvorforspørgsmål (Kirkeby, Hede, & Mejlhede, 2008).

Metodekombination med aktionsforskning er i øvrigt et velkendt fænomen, blandt andet fordi aktionsforskning kan synes at mangle en *intentionel* intensitet: "In theory, the action researcher is working with less deterministic hypotheses than those experimenting within a more positivist frame", skriver aktionsforsker Donna Ladkin (Ladkin, 2003, s. 44f) og argumenterer for en metodekombination med især fænomenologisk teori. En anden udbredt teorikombination er med kritisk teori (Fuglsang *et.al.*, 2007), som jeg dog på grund af projektets værdiskabelsesfokus og den kritiske teoris reificerende blik på sin forskningsgenstand, ikke fandt formålstjenligt for dette projekt²⁹.

Det gik op for mig, at aktionsforskning ikke alene ville kunne levere det ønskede selvlædelsesbegreb – blandt andet savnede jeg et egentligt teoretisk fundament, der stak lidt dybere end kommerciel værdiskabelse og senmoderne selvrealisering. Ganske vist måtte løsningen, ligesom problemet, komme fra genstandsfeltet selv, men det forekom

²⁹ Hertil kommer, at kritisk teori ikke længere er stort inden for teologien. Universitetsteologien synes at være kommet forbi dens 'flirt' med marxistisk teori, som var toneangivende op gennem 1970'erne og 1980'erne. I dag er teologien på den anden side af den sekulariseringshypotese, som gjorde sig gældende frem til årtusindskiftet (Taylor C., 2007).

mig, at der måtte noget helt særligt til, før end at denne latente løsning kunne forløses og materialiseres. Det var mit indtryk, at forretningskontekstens økonomiske og rationelle logik var alt for intimiderende til, at den *vita contemplativa* dimension (Arendt, 2005 (1958)), som projektet var på jagt efter, ville kunne forløses af sig selv. Efter at have læst mig ind på aktionsforskningens metodologi, forekom det mig, at den ikke ville kunne levere den dybdeerkendelse og refleksionskompetence (Pahuus M. , 1988), som jeg mente skulle til, hvis selvledelsens ontologiske splittelse skulle erkendes og udholdes.

Jeg husker i den forbindelse en samtale med en manager, der eksplicit udfordrede mig til at anvende en kommunikation, der var anderledes i både form og indhold, hvis jeg ønskede at konceptualisere et højere selvledelsesideal i virksomheden. Hvis medarbejderne skulle tillægge sig en ægte selvledelsesadfærd, måtte de først 'vækkes'. Medarbejderne måtte forstyrres, hvilket her vil sige, at de skulle udsættes for en eksistentiel refleksionsanledning, der var tilpas forskellig fra hverdagens driftsagenda og managementterminologi. Derfor besluttede jeg mig for at lægge vægt på en aktionsforskningsmetode, der ikke kun var eksplorativ, men også intervenserende. Jeg måtte så at sige komme med noget, der ikke bare var erkendelser, indsamlet i empirifeltet, men som kom udefra og indeholdte en 'andethed', hvilket i dette tilfælde fik form efter eksistentielle og teologiske tilværelsestyndninger. Projektets innovationspotentiale lå ikke i dets evne til at destillere viden fra kontekstens praksis, men i at *tilføre* en uvant viden til konteksten, der skulle kunne forstyrre, inspirere og fremkalde den ønskede selvledelsesadfærd. Projektets mål var med andre ord ikke blot nye selvledelsesmetoder, men helt nye selvledelsesideer.

Afhandlingens fokus har således ikke været at implementere et nyt gennemprøvet selvledelsessystem eller at tilvejebringe en særlig ny viden om selvledelsesbegrebet, men derimod at fremme et grundlag for en eksistentiel selvledelsesrefleksion, baseret på såvel livsverdensfænomener som på de ubetingede livsanliggender, der erfares i

arbejdslivet som for eksempel erfaringer af indre nødvendighed, pligt, mening, ansvar, passion, kald, værdier, autenticitet med videre. Den proces, som dette forskningsprojekt har været orienteret imod, har således ikke så meget handlet om, at ledere og medarbejdere i Thermal Power først og fremmest skulle *gøre* noget nyt eller *vide* noget nyt, men at de først og fremmest skulle *mærke, tænke* og i særdeleshed *ville* noget (nyt). Den 'mangel', som projektet konstaterede, var årsag til, at det ønskede selvledelsesideal ikke uden videre lod sig gennemføre, var ikke en videnmangel eller en kompetencemangel, men en almen menneskelig eksistensmangel.

Når jeg understreger, at aktionsforskningen i dette forskningsprojekt først og fremmest havde karakter af at være intervenserende, skyldes det netop, at jeg har forsøgt at reflektere over aktionsforskerrollen i forhold til min teologiske baggrund og teologiens metoder. Teologiens metoder er i udgangspunktet ikke anderledes end andre humanvidenskabelige metoder. Kirkehistorie læses efter nøjagtig samme metodeteori som historiefaget i almindelighed, og teologiens genstande kan analyseres såvel hermeneutisk, narrativt, poststrukturalistisk og så videre. Dog vil jeg mene, at en særlig metodetradition gør sig gældende, når det kommer til den *praktiske* teologi. Særligt vil jeg fremhæve to metoder i den praktiske teologis kerneydelser, nemlig homiletikken, det vil sige prædikekunsten og sjælesorgen. Sjælesorgen er en terapeutisk samtale, der adskiller sig fra andre terapeutiske samtaler som for eksempel psykologsamtalen ved ikke at være mestringsorienteret, metodeorienteret og/eller løsningsorienteret. Sjælesorgen kan selvfølgelig inddrage teknikker fra andre terapeutiske traditioner, men er i sin grund 'blot' en medmenneskelig medleven, der ikke orienterer sig mod et målbart resultat. – Homiletikken er en formidlingsform, der også adskiller sig fra den øvrige didaktiske formidling ved ikke at have et mål om enten videnoverførelse eller kompetenceopbygning. Sjælesorgen er en individuel og privat samtale, mens prædiken

er en kollektiv formidlingsform, der finder sted i det offentlige rum (Harbsmenier & Iversen, 1995).

Den teologiske metode, som jeg mener, i nogen grad kan anvendes til at konceptualisere selvledelse her, er den homiletiske metode. Mens sjælesorgen lægger sig terapeutisk *efter* en given livserfaring, lægger prædiken sig i en vis forstand *foran* livserfaringerne på en myndiggørende måde. I teologisk forstand er prædikedagen, nemlig søndagen, ugens *første dag* og ikke, som mange antager, ugens sidste. Det er i nystestamentlig teologi et dogme, at helligdagsmotivet ikke kun skal sættes af det gamlemstamentlige hviledagsmotiv, men også af det nystestamentlige opstandelsesmotiv. Og det er ud fra denne tanke, at jeg finder en anvendelighed i den homiletiske metode, selvom der selvfølgelig her gør sig gældende den meget væsentlige forskel, at det i første omgang kun er homiletikkens *metode* og ikke dens traditionelle sakrale *indhold*, der kan overføres til denne professionelle kontekst³⁰.

Et andet væsentlig karakteristika ved den homiletiske metode er, at den altid er uafsluttelig. Dens indhold er af en sådan karakter, at metoden må gentages igen og igen, uge efter uge. Der er ikke tale om en akkumulering af en særlig sakral viden, men om at et eksistentielt gentagelsesvilkår gør sig gældende. Det budskab, der formidles, er af en sådan karakter, at det åbenbart ikke kan systematiseres eller på anden måde fastholdes af budskabets modtager. Budskabets eksistentielle fordringer og overskudsfortælling synes på en måde at sive ud af modtagerens bevidsthed efter seks dages fokus på drift og handel (Bollmann, 2002). Det er en kerneidé i den homiletiske metode, at budskabet vedrører et grundlæggende eksistentielt livsverdensforhold, der

³⁰ Jeg er klar over, at jeg her løber ind i et problem, fordi homiletikkens metode ikke synes at kunne lade sig adskille fra dens indhold. Homiletikkens metode *er* dens indhold og uden dette indhold, er der ingen metode (Bjerg, 2002). Det er dog nødvendigt for mig at understrege, at dette projekt ikke har haft til hensigt at gennemføre religiøse prædikener, som vi kender fra kirken, i casevirksomheden. Jeg argumenterer andetsteds for, blandt andet med afsæt i Rudolf Bultmanns afmytologiseringshypotese og i Mogens Pahuus' livsfilosofiske fortolkning af den kristne tradition som en beskrivelse af en magt, der ligger i 'livet selv' (Pahuus M. , 1994).

synes at miste sin eksistentielle radikalitet og kvalitet i det øjeblik det kvantificeres systemisk og lader sig forstene i enten en særlig dogmatik, etik, morallære eller leveregel.

Det er en afgørende pointe i eksistensteologien, at en organisation, et andet menneske, eller for den sags skyld en strategisk HR-afdeling, ikke kan overtage den enkeltes eksistensbyrde. ”Selvet må brydes for at blive et selv”, skriver Kierkegaard (SKS SD 63) og argumenterer for, at man ultimativt set altid er alene med denne brydning. Eksistensteologen Rudolf Bultmann understreger, at eksistensdimensionen er en fordring om, at man *skal* eksistere, og ikke om, *hvordan* man skal eksistere (Bultmann, 1967, s. 59). Individets eksistensbyrde kan ikke deles, aflastes, institutionaliseres, organiseres, coaches eller ledes. Dette betyder for nærværende forskningsprojekt, at der forud for selvledelsesopgaven gemmer sig en individuel eksistensopgave. Konceptualiseringen af selvledelse kan ikke overlades til organisationen alene, blandt andet fordi ledelsen ikke er i stand til at producere den fornødne distance til den formålsrationelle systemverdensvirkelighed. Den kommercielle ledelse synes ikke at kunne sikre selvets autonomi.

At den selvledendes eksistensbyrde er vedkommendes egen byrde betyder også, at min opgave som formidler af filosofiske refleksioner ikke har været at konstruere arbitrære eksistensbrydninger for deltagerne at boltre sig i, men derimod at skabe anledninger og rammer for en beskæftigelse med *egne* og derfor *egentlige* eksistensbrydninger. Det skulle kort sagt ikke være mine (eller ledelsen) brydninger, men deltageres egne. Dette er i og for sig også et klassisk hermeneutisk princip i protestantisk homiletik. Den gode prædikant må på én gang kunne fortolke såvel skriften som den kontekst, der prædikes i, og det er altid denne *dobbelte* fortolkningsopgave, som er kriteriet for, om forkyndelsen er vellykket (Bjerg, 2002).

Jeg har således ikke forstået mig selv som en ligefrem forandringsagent, der mestendels skulle arbejde for en konsulentmæssig implementering af det ønskede

selvledelsesbegreb. Jeg anerkender, at man i en vis forstand kan tænke kausalt om selvledelse, det vil sige kortlægge den nuværende tilstand, den ønskede tilstand og gabet imellem disse to (Strandgaard & Sørensen, 2006), og jeg anerkender, at aktionsforskningsopgaven i en vis forstand kan sættes på den enkle formel: 'Vision minus status = strategi' (Horn, 2008). Men fordi idealet her er et bæredygtigt og værdiskabende selvledelsesideal, implicerer det ikke bare en systemverdensstrategi, men også en livsverdensstrategi. Det er som nævnt afhandlingens tese, at der må tænkes ikke bare kausalt (og systemisk), men også paradoksalt (og vitalistisk) om etablering af selvledelse. Og det er som nævnt det sidste, som jeg har søgt at gennemføre i dette forskningsprojekt med den valgte iterative forskningsmetode.

'Iterativ' betyder egentlig 'gentagende', og det er en proces, der passer godt til både aktionsforskning og fænomenologisk analyse. En iterativ proces, der veksler mellem empiriske prøvehandling og teoretiske refleksioner, er især velegnet når den nødvendige viden eller erfaring for en udviklingsproces ikke er tilstede på forhånd, og når der løbende er behov for metareflektoriske evalueringer, med mulighed for metodeskift (Gibbons *et al.*, 1994).

2.3.1 EKSPLORATIV AKTIONSFORSKNING

Aktionsforskning er i bund og grund en empirinær forskningstradition. Det adskiller sig fra øvrige traditionelle akademiske forskningstraditioner ved "ikke at have videns- og teoriproduktion som det primære mål, men derimod først og fremmest tilsigtede forandring og udvikling i praksis gennem en tæt sammenhæng mellem akademisk/intellektuel viden og handling." (Jensen A. A., 2002, s. 76f).

Aktionsforskningens kongstanke er idéen om, at vi bedst forstår et fænomen ved at forandre det. Denne tanke blev formuleret første gang af 'aktionsforskningens fader', socialpsykologen Kurt Levin (1890-1947), der blandt andet udviklede en omfattende

teori om gruppe- og organisationsdynamik. Det, der imidlertid virkede mest tiltalende på mig, da jeg læste mig ind på aktionsforskningen, og som var udslagsgivende for mit valg af metoden, var den særegne kombination af praksisforandring, videnskabelse og refleksion (Nielsen K. A., 2007, s. 517). Jeg er klar over, at aktionsforskningen er en udskældt forskningsdisciplin og regnes for en bastardmetodologi af især positivistiske videnskabstraditioner (Nielsen & Svendsson, 2006). Men for mig er denne triangulering imellem praksiserfaring, teoretisk erkendelse og filosofisk refleksion noget af det tætteste, man kan komme et egentligt sandhedsbegreb³¹.

Endvidere fandt jeg aktionsforskningens store fokus på forskerens aktivistiske engagement i genstandsfeltet (Gummesson, 2000) meget tiltalende. Aktionsforskeren skulle ikke bare kigge på, men så at sige være en del af legen. Aktionsforskeren skulle 'kontaminere' genstandsfeltet med hans eller hendes teoretiske antagelser samtidig med, at genstandsfeltet skulle 'kontaminere' videnskabelsen med dens praksisser og metoder.

Projektet lagde i en vis grad op til etablering af et fremtidsværksted med dertilhørende kritikfase, fantasifase og virkeliggørelsesfase (Jungk & Müller, 1998), men dog uden fremtidsværkstedets socialpolitiske agenda. Dette projekt skulle heller ikke være et kvasiexperiment med dertilhørende beskyttelse mod virkelighedens luner (Nielsen K. A., 2007), men derimod et selvledelsesbegreb lutret af den moderne organisations omskiftelighed.

Der var således ikke tale om en fuldstændig tilegnelse af aktionsforskningstraditionen, da der i projektet også var en række forhold, der ikke umiddelbart pegede i retning af aktionsforskning. Blandt andet synes især den nordiske aktionsforskningstradition at operere med et myndiggørelsesbegreb, der især rettede sig mod marginaliserede

³¹ Se også Hyldegaards kapitel '*Sandhederne som begivenhed*' om Alain Badiou's sandhedstænkning: "Sandhederne er altså ikke, de hænder!" (Hyldegaard, 2003, s. 130-132). Se også Ole Fogh Kirkebys *begivenhedsfænomenologi* (Kirkeby, 2008).

samfundsgrupper som for eksempel indsatte, psykisk syge eller arbejdsløse, og jeg følte ikke, at dette myndiggørelsesbegreb lod sig overføre til nærværende forskningsprojekt (Nielsen & Svendsson, 2006). Her var der mere tale om en *empowering* myndiggørelse af i forvejen professionelle og meget kompetente videnarbejdere. Den aktionsforskning, der skulle finde sted her, måtte forholde sig til, at genstandsfeltet var meget kvalificeret og med deraf følgende mulige primadonna-attituder (Hein, 2007). Et skandinavisk aktionsforskningsideal med rødder i 70'ernes marxistiske klassetænkning (Nielsen K. A., 2007) forekom ikke egnet til den myndiggørelsesopgave, der forelå her.

Også deltagerperspektivet var særligt afgørende for valget af aktionsforskningsmetodologien, simpelthen fordi emnet jo var selvledelse. Der var jo her tale om et *selvledelses*koncept for navnlig videnarbejdet og ikke så meget et *selvstyrings*koncept gældende for det almindelige produktionsarbejde (hvilket virksomheden jo allerede havde implementeret), og derfor var projektet afhængigt af et betydeligt ejerskab hos deltagerne. Det konkrete selvledelsesprojekt og den generelle aktionsforskningsteori var således fælles om en særlig myndiggørelsestænkning.

Den danske aktionsforskningsteoretiker, Kurt Aagaard Nielsen, formulerede forskellen mellem den ikke-myndiggørende managerielle selvstyring og aktionsforskningens myndiggørende selvledelse således: "... selvstyrende grupper inden for managementteori gennemføres ensidigt og "fra oven" i virksomheden, mens selvstyrende grupper indenfor socioteknisk aktionsforskningsteori udvikles, nuanceres og gives særpræg af parterne i et ligeværdigt samspil" (Nielsen K. A., 2007, s. 533).

Som 'socioteknisk teori', der lagde vægt på en fælles praksishorisont (ibid.), og som grundlæggende var optaget af at forske *med* og ikke *på* genstandsfeltet, leverede aktionsforskningen en stærk epistemologi til erkendelse af selvledelse. Selvledelse måtte i sagens natur udvikles ikke alene ovenfra, men også nedefra, eller som det vil hedde i den fænomenologiske forståelse: ikke alene udefra, men også indefra.

Selvledelse kunne ikke bare etableres på diktat, og derfor var aktionsforskningen med dens ”participative worldview” (Reason, 2002) en særdeles oplagt metodik til dette forskningsprojekt.

Men det ønskede selvledelsesbegreb skulle også være et innovativt og entreprenant selvledelsesbegreb, der skulle kunne tilføre noget nyt til organisationen. Den selvledende medarbejder skulle være skabende og ikke blot selvorganiserende, og derfor kunne aktionsforskningsdesignet efter min mening ikke stå alene. Der skulle noget nyt til, og forskningsprojektet skulle i en vis forstand ’føde noget’, det vil sige tillægges et særligt natalitetsperspektiv. Et sådant natalitetsperspektiv udfoldes i blandt andre Hannah Arendts filosofi (Mortensen K. M., 2008).

Dette nye skulle komme et sted fra, hvorfor forskningsprojektet lagde vægt på at være et *intervenierende* aktionsforskningsprogram. Råmateriale til udvikling af eksistentiel selvledelse kunne ikke bare være et ledelsesdiktat eller individets strategisk karriereambition. Det måtte inkludere ’eksistentiel kapital’ i form af engagement, kreativitet og ansvarlighed og entreprenørånd.

2.3.2 FÆNOMENOLOGISK ANALYSE

Fænomenologi er en dominerende filosofisk retning fra det 20. århundredes filosofihistorie, hvis gennembrud for det meste tilskrives den tyske filosof Edmund Husserl (1859-1938). Husserls såkaldte transcendentale filosofi fik stor indflydelse på andre fremtrædende filosoffer som Martin Heidegger, Jean-Paul Sartre, Maurice Merleau-Ponty, Emmanuel Lévinas med flere, der tilsammen bidrog til etableringen af en egentlig fænomenologisk retning indenfor kontinental filosofi ved siden af andre retninger som hermeneutik, eksistensfilosofi og dekonstruktion (Zahavi, 2007). Af hjemlige eksponenter for den fænomenologiske metode kan især nævnes Knud Ejler Løgstrup, Peter Kemp og Ole Fogh Kirkeby (Rendtorff, 2007). Den fænomenologi, der

dog mestendels anvendes i denne afhandling, tager afsæt i Ole Fogh Kirkebys organisationsfænomenologi (Kirkeby 2007, 2008, 2009) og står endvidere mere i den Heideggerske *ontologiske* fænomenologitradition end i den Husserlske *epistemologiske* fænomenologitradition (Zahavi, 2007).

Den fænomenologiske metode søger grundlæggende at indfange livet som sådan, det vil sige indfange: ”den vitale umiddelbare skabelse af mening, der hele tide sker i menneskers individuelle og sociale erfaringsverden” (Rendtorff, 2007, s. 279). Fænomenologien er en erfaringsbåren filosofi, og dens metode går ud på at analysere den direkte erfaring af den menneskelige livsverden i en konkret og situationeret kropslig bevidsthed (*ibid.*) Fænomenologiens ontologiske værensbegreb er ”subjektivitetens eksistentielle grundlag” (*ibid.*) og indkredses ofte med formuleringen: *eksistens går forud for essens.*

En af fænomenologiens pointer er, at mennesket altid *vælger* sig selv i samspil med sin situation (*ibid.*), og overført på selvledelsesbegrebet vil det blandt andet sige, at den selvledende må forstås som én, der altid samtidig vælger sig selv, når denne vælger at indtræde i en selvledelsessituation. Ud fra en fænomenologisk betragtning kan en analyse af selvledelse således ikke adskilles fra en analyse af selvet, og blandt andet derfor er selvledelse et begreb, der synes at transcendere almindelig rationel og systemisk ledelsesteori. Fordi der i selvledelse impliceres en aktiv selvforholden kan man sige, at selvledelse er en fænomenologisk ledelsespraksis. Ledelsesnormen i selvledelse er i nogen grad en anden end ledelsesnormen i traditionel ledelsesteori, nemlig en norm, der har dybe rødder i livsverdensfænomenerne (Kirkeby, 1998).

Ifølge filosof Dan Zahavi er fænomenologi ”en filosofisk analyse af fænomenernes forskellige fremtrædelsesformer” foruden en reflekterende ”undersøgelse af de forståelsesstrukturer”, hvormed genstanden træder frem for bevidstheden (Zahavi, 2007, s. 13). Fænomenologiens genstande er således fænomenerne selv, og et fænomen bestemmes ifølge Heidegger som det, der viser sig ved sig selv, det vil sige det, der

manifesterer sig eller det, der åbenbarer sig” (2007 [1926], s. 48ff). Fænomenologiens epistemologiske drive formuleres ofte med det berømte husserlske slogan: ”til sagen selv”.

Denne afhandling er som nævnt ikke udelukkende en fænomenologisk analyse af selvledelsesfænomenets fremtrædelsesformer, men derimod en ledelsesfilosofisk afhandling, der i sit metodevalg blandt andet *anvender* en fænomenologisk tilgang. Den fænomenologiske analyse, der træder frem i nærværende afhandling, er således hverken et bidrag til fænomenologisk grundforskning eller til fænomenologiens videnskabsteori i øvrigt, men derimod et udtryk for *anvendt* fænomenologi. Dets bidrag er i første omgang til selvledelsens ledelsesfilosofi og i anden omgang til anvendt filosofi.

Jeg anvender ikke fænomenologien til at indkredse selvledelse som sådan, fordi jeg ikke er sikker på, at man *kan* tale om selvledelse i ren fænomenologisk forstand³². Selve selvledelsesudtrykket forstås nok bedst som en konstruktion, men der er dog fænomener bag konstruktionen, og det er disse, der træder frem som forskningsgenstande, når selvledelsesbegrebet analyseres fænomenologisk. En fænomenologisk analyse af selvledelse er derfor en analyse af selvledelsens basale fænomener såsom engagement, ansvarlighed, entreprenørskab, mod, vilje, mening, passion, skabelse, refleksion, dannelse med videre og disses fremtrædelsesformer i det senmoderne videnarbejde. Mit fokus på disse begrebers erfaringsformer er grundlæggende fænomenologisk, fordi jeg er optaget af disse begrebers *kvalitative* og *kontekstafhængige* fremtrædelser, mere end jeg er optaget af at kunne udsige egentlige

³² I streng fænomenologisk forstand er jeg ikke sikker på, at det giver nogen mening at tale om selvledelse som et fænomen. Begrebet er ikke selvforklarende eller selvåbenbarende, men en konstruktion, der hviler på nogle erkendelsesmæssige vedtagelser. Derfor har jeg fundet det vigtigt at undersøge, hvad det egentlig er, der tales om, når der tales om selvledelse, og det er *disse* bagvedliggende fænomener, der efter min mening er det interessante ved selvledelse og således forskningsgenstand for denne afhandling. For eksempel fænomener som mod, ansvar, tillid, frihed, virksomhed og så videre.

kvantitative genrealiseringsdomme (Rendtorff, 2007, s. 285). Det, som projektet søger at kvantificere, er ikke eksistensfænomenerne, men rammerne for, at disse fænomener i højere grad kan træde frem i organisationen. Endvidere anvender jeg fænomenologien til at forstå dels den splittelse, jeg mener, der gør sig gældende i selvledelsesbegrebet og dels den paradoksale overskridelse af splittelsen, som jeg også mener finder sted i det, vi taler om, når vi taler om selvledelse.

Således minder den fænomenologiske analyse om aktionsforskningen i den forstand, at de begge afviser den skarpe adskillelse mellem subjekt og objekt, som kendetegner den dominerende kartesianske filosofi (Zahavi, 2007), (Mikkelsen, 2007) og samfundsvidenskab i øvrigt. Begge metoder lægger endvidere stor vægt på 1. persons perspektivets betydning for erkendelse (og for udvikling), og begge tager udgangspunkt i en involverende og intervenserende forskerrolle (Rendtorff, 2007). Desuden lægger de begge vægt på den gensidige implikation mellem forsker og forskningsgenstand, og for især fænomenologiens vedkommende fremstår forskningsgenstanden, det vil her sige organisationens selvledelsesbegreb, som en "intentionalitet- og meningsstruktur, som det er forskerens opgave at give mening og fortolke" (ibid. s. 297). Nærværende afhandling udgør således en fænomenologisk analyse i den forstand, at forskningsprojektets forslag om en særlig *eksistentiel* konceptualisering af selvledelse er et forsøg på at give mening til og fortolke virksomhedens kommercielle ambition om et komplekst og modsætningsfyldt selvledelsesbegreb.

Den fænomenologiske analyseteori er ydermere relevant for nærværende selvledelsescase, fordi den i modsætning til aktionsforskningen (og for den sags skyld også i modsætning til samfundsvidenskabernes system- og konstruktionsteorier) forholder sig mere indgående til den splittelse, der erfare, når selvledelsesidealet skal realiseres. Modsat aktionsforskningen er fænomenologien ikke i stand til at se hen over den splittelse, der gør sig gældende i selvledelsesbegrebet, simpelthen fordi splittelsen

melder sig for erfaringen. Fænomenologien er ikke i stand til med et snuptag at konvertere selvlædelsens erfarede nulsumsspil til et friktionsfrit plussumsspil (Rasmussen, 2006). Fænomenologien er ikke i stand til på samme måde at være selektiv i sin udvælgelse af erfaringsmaterialet som andre teorier, for eksempel kritisk teori, der synes udelukkende at analysere nulsumserfaringerne eller den positive organisationsfilosofi, der synes udelukkende at analysere plussumserfaringerne. Fænomenologien kan ikke andet end at analysere det, der viser sig. Ifølge Rendtorff er det ligefrem fænomenologiens opgave at beskrive "alle de eksistentielle paradokser og tragiske modsætninger, der kendetegner den menneskelige betydningssammenhæng". (Rendtorff, 2007, s. 290). Fænomenologiens epistemologiske grundaksiom synes at være, at erkendelse sker ved at bevæge sig *igennem* kaosrealiteterne fremfor udenom. Her minder den fænomenologiske diskurs meget om den protestantiske teologis tilværelsestyndning om synd og nåde, lov og evangelium.

Fænomenologien kan simpelthen levere et anderledes greb om det 'performative' selv. Ifølge livsfilosof Mogens Pahuus gælder der som nævnt en anderledes ontologi for selvet end for det performative jeg, som managementteorien i reglen har godt greb om. Pahuus skriver som før citeret: "...der må skelnes mellem på den ene side kompetencer, der er knyttet til jeg'et, som har med bemestring at gøre, og på den anden side kompetencer, som har med selvet at gøre, som man ikke har greb om og derfor ikke har magt over. [...] De kompetencer, der knytter sig til selvet, kan ikke på samme dirket måde optrænes og måles." (Pahuus M. , 2008b, s. 121).

Og det er disse 'selvets kompetencer', som den fænomenologiske analyse på en særlig måde har blik for. Fænomenologiens analyse stiller sig med andre ord i opposition til den forestilling, at den menneskelige subjektivitet uden videre lader sig konstruere eller forklare af det sociale (Rendtorff, 2007), hvilket i dette tilfælde vil sige af en særlig kommerciel og strategisk socialitet. I stedet vedkender fænomenologien sig, at

den menneskelige subjektivitet er et eksistentielt anliggende, mere end det er et strategisk og performativt anliggende.

Den fænomenologiske tilgang, som jeg brugte her, var på mange måder et subjekt-subjekt-forhold til forskel fra megen anden videnskab, der som regel er et subjekt-objekt-forhold (Dahl & Lykkeberg, 2005, s. 17). Jakob Dahl Rendtorff skriver, at fænomenologiens 'erkendende jeg' er et 'såret cogito', fordi "det altid er kastet ind i verden, før det kan fortolke den, og fordi det altid selv er en del af den virkelighed, det forsøger at fortolke"³³ (Rendtorff, 2000). Fænomenologien kan derfor ikke som så mange andre videnskabsparadigmer, fastholde et rent professionelt og distancerende greb om forskningsgenstanden, fordi det, der udforskes, netop ikke er fænomener, man har greb om, men fænomener, man kan være grebet af (Rendtorff, 2007).

Den aktionsforskning, der har fundet sted i dette projekt, har været i et 1. persons perspektiv. Og det er ud fra dette perspektiv, at jeg mener at kunne forsvare denne homiletisk indflydelse i mit metodedesign. Grundet aktionsforskningens stærke participative princip, hvor forskningsfeltet behandles som subjekter og ikke som objekter, opfattes aktionsforskning ofte som 1. personsforskning ('jeg' og 'vi') i modsætning til den traditionelle 3. personsforskning (Jensen A. A., 2002, s. 77). Men 1. personsperspektivet indikerer også, at forskeren ikke, som i traditionel forskning, står *udenfor* forskningsfeltet (ibid.). Jeg har således ud fra dette 1. personsprincip fundet det legitimt at involvere den teologiske tilværelsestydnig i dette forskningsprojekt. Derudover hænger aktionsforskningsprincippet godt sammen med ånden i erhvervsPhD-ordningen, der tilsiger, at forskningskandidaten netop er ansat i den virksomhed, hvori han eller hun foretager sine undersøgelser.

³³ Igen er der for mig at se en slående parallelitet mellem fænomenologiens videnskabsteoretiske blik på tilværelsen og den vellykkede selveders blik på sig selv og på selvedelsesopgaven. Indtil flere gange har jeg tænkt, at et minikursus i fænomenologiens historie og betydning meget vel kunne gøre sig ud for et egentligt selvedelseskursus.

3. UNDERSØGELSESAFSNIT

”Først når man kender svaret,
kan man stille spørgsmålet rigtigt.”³⁴

Piet Hein

I det indledende kommissorium, der blev udarbejdet forud for forskningsprocessen, blev det formuleret, at formålet med projektet var at udvikle ”en styret proces omkring arbejdet med selvledelse, og sikre, at lederne og medarbejderne blev klædt på til de nye udfordringer som dette uvægerligt ville medføre”. Hertil blev der formuleret følgende mål:

- 1) opstille en vision for virksomheden med hensyn til selvledelse
- 2) afdække niveauet af selvledelseskompetencer i virksomheden
- 3) give forslag til fornødne tiltag i forhold til organisationsudvikling, herunder også de systemer, der anvendes i virksomheden i henseender til:
 - a) ledelsesudvikling
 - b) medarbejderudvikling.

Endvidere blev det fremført som mål, at projektet i øvrigt skulle understøtte ”profileringen af virksomheden som en fremsynet virksomhed, der arbejder

³⁴ (Andersen & Hovgaard, 2007, s. 103).

struktureret og målrettet med udvikling af en attraktiv arbejdsplads og moderne ledelsesprincipper”³⁵.

Dette forskningsprojekt er, som nævnt, blevet til gennem en metodekombination af hovedsagelig fænomenologisk analyse og eksplorativ aktionsforskning (Ladkin, 2004). I afhandlingen har jeg dog valgt at lægge vægt på projektets fænomenologiske bidrag, nemlig erkendelsen af selvledelsesbegrebets paradoksale dynamikker og eksistentielle fordringer. Denne erkendelse har dog ikke været mulig uden en helt enestående adgang til casevirksomheden og dens mange ledere og medarbejdere. Aktionsforskningsaktiviteterne har leveret et væsentligt bidrag til denne erkendelse, foruden også en mængde litterære studier³⁶.

Igennem tre år har jeg levet mig ind i, hvad det vil sige at være medarbejder i DONG Energy og i, hvordan den senmoderne videnarbejder på forskellig vis søger at forbinde sig (eksistentielt) til sit arbejde. Jeg har haft mulighed for at iagttage, debattere, forstyrre og intervenere i dannelsen af virksomhedens selvledelsesideal og i selvledelsesidealets dannelse, og jeg er herigennem blevet klogere på den eksistentielle grundspænding, der for mig at se må udspille sig i det balancerede arbejdsliv. Jeg har især lært af medarbejderne i DONG Energy, at god arbejdslivsbalance på ingen måde er et eskapistisk harmoniideal, men noget, der paradoksalt nok opstår i kampens hede, hvor den arbejdsmæssige anstrengelse er maksimal, og hvor der samtidig indtræffer en oplevelse af menneskelig og organisatorisk overskud.

³⁵ Kilde: *Kommissorium for ErhvervsPhD-projekt om konceptualisering af selvledelse i DONG Energy Power, People & Development*, 2007.

³⁶ Jeg finder grundlæggende den klassiske distinktion mellem teori og empiri for problematisk i dette tilfælde. Den anvendte teori er filosofisk, og som sådan er den ikke evidensbaseret. Overordnet set skriver denne afhandling sig ikke ind i samfundsvidenskab, men i humanvidenskab, og her gælder nogle andre aksiomer (Collin & Køppe, 1995). Afhandlingens filosofiske stemmer er på sin vis også valide kilder, ganske vist i fortættet form, omhandlende menneskers grundlæggende eksistenserfaringer.

Udover projektets aktionsforskningsorienterede interventions-program (Andersen & Hovgaard, 2007) bestående af især fem intensive diskussioner af filosofisk og eksistentiel art om, hvordan man som menneske i det senmoderne videnssamfund på en mere indgående måde kan forbinde sig til sit arbejde (Andersen F. , 2006), har projektet også indsamlet en mængde data gennem indlevelse (Maaløe, 2002) og gennem en række semistrukturerede minidybdeinterviews (Kruuse, 2008), (Kvale, 2008). Jeg har desuden holdt logbog med observationer, spørgsmål og erkendelser fra projektets møder og samtaler samt løbende iagttagelser.

Empirien i dette forskningsprojekt er – ligesom teorien – på ingen måde entydig, og jeg har observeret i alt fire forskellige empiriske stemmer i virksomhedens forståelse af selvledelse. Ud fra en ren 'sprogfænomenologisk'³⁷ betragtning har jeg fundet det mest interessant at observere, hvordan ordet selvledelse helt umiddelbart kan forstås på vidt forskellige måder. Jeg har fundet det interessant, at én medarbejder mestendels hører et trivselsargument i selvledelsesudtrykket, når han for eksempel siger, at han slet ikke har lyst til at arbejde i DONG Energy, hvis han ikke kunne få lov at lede sig selv, mens en anden medarbejder i det samme udtryk hører et betydeligt ledelseskrav og resonerer, at hun i så fald vil have mere i løn, hvis det nu kræves af hende, at hun skal tage et større ledelsesmæssigt ansvar for sit eget arbejde. Endvidere er det interessant, at også ledere i DONG Energy helt umiddelbart har forstået selvledelsesudtrykket på ligeså forskellige måder. Jeg har mødt ledere, der først og fremmest har hørt en aflastning af ledelsesopgaven i selvledelsesudtrykket, og jeg har mødt mere skeptiske ledere, der var

³⁷ Jeg medgiver, at det kan være problematisk at tale om en egentlig 'sprogfænomenologisk' position, fordi den rene sproglige betegnelse af et fænomen i sig selv kun er et overfladisk erkendelsesniveau. Om dette skriver fænomenolog Dan Zahavi: "Man kan [...] tale om forskellige epistemiske (erkendelsesmæssige) niveauer. Den lavest eller mest fattige måde, genstanden kan fremtræde på, er i de signifikante akter. Disse (sproglige) akter har naturligvis en reference, men derudover er genstanden ikke givet på nogen anskueliggørende facon" (Zahavi, 2007, s. 14). Jeg gør rede for andetsteds i afhandlingen, at det ikke er selvledelse som sådan, der er fænomenet, men at fænomener (selv, mening, værdi, handling, liv osv.) så at sige ligger bag selvledelsesidealet.

bekymrede for, om de med selvledelse ville slippe en autonomi løs i deres afdeling, som de ikke ville kunne styre, og som efter nogen tid ville kræve meget mere ledelse.

Mine observationer i DONG Energy kan koges ned til, at der i organisationen grundlæggende gør sig gældende fire arketyperiske selvledelsesstemmer, nemlig både et ja og et nej til en emancipatorisk selvledelsesforståelse og både et ja og et nej til en intimteknologisk selvledelsesforståelse. Således er der et spektrum i selvledelsesforståelsen spændende fra en betydelig transitiv forståelse til et betydeligt intransitiv/emancipatorisk forståelse.

I stedet for at inddеле disse stemmer i kategorier af henholdsvis modne og umodne stemmer eller positive og negative stemmer eller i en magt-og-modstandsterminologi (Lohmann & Steyaert, 2006), har jeg fundet, at der i alle fire stemmer gemmer sig en legitim erkendelse, som måtte tages alvorligt og tænkes med i det overordnede selvledelsesdesign. Jeg har fundet, at denne tydelige divergens i empirifeltets helt umiddelbare forståelse af selvledelsesbegrebet ikke så meget er et udtryk for en manglende fælles italesættelse af organisationens vedtagne selvledelsesbegreb, men at denne divergens på et dybere plan er et udtryk for en implicit paradoksalitet i selvledelsesbegrebets ontologi. Den vanskeligste opgave i dette forsknings- og udviklingsprojekt har været at sammentænke disse forskellige stemmer og anliggender i ét sammensat og komplekst selvledelseskoncept.

* * *

I dette hovedkapitel præsenteres projektets empiriske datagenerering. Det drivende spørgsmål igennem hele aktionsforskningsprocessen har været spørgsmålet om, hvordan virksomhedens selvledelsesideal, om på én gang at være en både bæredygtig og værdiskabende arbejdspraksis, i givet fald kan conceptualiseres i virksomheden. Igennem hele forskningsprojektet har jeg prioriteret at fastholde et skarpt fokus på forskningsspørgsmålet, og det er dette fokus, der har ført mig ud i et

metodekombinerende analysedesign (Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Jeg kan tilslutte mig RUC-forskerne John Andersen og Gestur Hovgaard, når de skriver, at ”netop udgangspunktet i en problemformulering inviterer [...] til det metodemæssige grundsynspunkt, at metodevalget må besluttes og styres af problemformuleringens karakter, og det medfører typisk metodekombination” (Andersen & Hovgaard, 2007, s. 104).

Grundet projektets problemorienterede tilgang (Fuglsang *et al.*, 2007) har jeg som nævnt ikke fundet det formålstjenligt at forblive i hverken et rent deltager- og aktionsforskningsbaseret forskningsparadigme eller i et rent fænomenologisk undersøgelsesparadigme, og det er således problemformuleringens karakter, der, efter min mening, har gjort, at dette forskningsprojekt måtte kombinere aktionsforskningen (der typisk beskæftiger sig med hvordan-spørgsmål) med den filosofiske analyse (der typisk beskæftiger sig med hvorfor-spørgsmål). Det er dette forskningsprojekts tese, at hvordan-spørgsmålet ikke kan besvares uden også at stille hvorfor-spørgsmålet.

Fra et af mine metodologiske Ph.D.-kurser husker jeg især en diskussion om selve afhandlingsformen på et klassisk aktionsforskningsdesign. Én af underviserne argumenterede for, at en aktionsforskningsafhandling kunne sammenlignes med for eksempel kommentatorsporet på en DVD-skive, hvor instruktøren fortæller henover filmen om de vanskeligheder og beslutninger, som viste sig undervejs gennem optagelserne. – Jeg har det imidlertid sådan (nok ligesom de fleste), at jeg er mere til selve filmen end til kommentatorsporet. Derfor besluttede jeg tidligt i processen, at aktionsforskningsdesignet skulle kombineres med noget, der kunne give projektet en større erkendelsesteoretisk tyngde. Man kan sige, at jeg på det erkendelsesmæssige plan har være mere ambitiøs med projektet end blot at ville forstå vilkårene for en særlig forandringsproces. Det, der for mig har været mest interessant har været forsøget på at nå ind til en erkendelsesmæssig kerne i dette selvledelsesbegreb fremfor blot at manifestere en kvantitativ forandring i organisationen. Mit fokus har i dette

projekt først og fremmest været den kvalitativ forandring og sekundært den kvantitative. Det har med andre ord været mere afgørende for mig at nå ind til selvledelsesproblemets kerne fremfor at kvantificere et selvledelseskoncept, der let risikerede at føre til en speudoautentisk selvdannelse. Konsekvensen af dette valg er, at nærværende eksistentielle selvledelsesbegreb ikke er blevet færdigkonceptualiseret i *kvantitativ* forstand i løbet af forskningsprocessen. Til gengæld er det blevet konceptualiseret *kvalitativt*, og dette er sket på baggrund af projektets metodekombination.

Langt de fleste af de erkendelser og refleksioner, som denne afhandling bringer i den fænomenologiske analysedel, er udsprunget direkte af projektets aktionsforskningsinterventioner. Igen og igen har jeg oplevet, hvordan det netop har været, når jeg trådte ud af den klassiske forskerrolle, som enten fluen på væggen eller som objektive interviewer og ind i rollen som intervenserende aktionsforsker, at jeg har fået projektets allerbedste dialoger og kommet frem til de, for mig at se, bedste erkendelser.

3.1 FORANALYSE

Inden jeg præsenterer projektets egentlige aktionsforskningsproces vil jeg dog først nævne nogle indledende iagttagelsespunkter, som jeg mener har været med til at sætte scenen for projektet.

Det blev efter noget tid klart for mig, at Thermal Powers selvledelsesideal havde historiske rødder i en arbejdsmoral fra (i hvert fald) den jyske elværkssektor. På et tidspunkt fik jeg af en ældre HR-kollega stukket en lille udgivelse i hånden om virksomhedskulturen på Det Sønderjyske Højspændingsværk i Aabenraa i 1940'erne og 50'erne (Clausen & Verstergaard, 2009). Bogen indeholder en meget spændende

fremstilling af den entreprenante ingeniørkultur og stolte elværkskultur, som angiveligt har gjort sig gældende i elværks- og senere kraftvarmeværksektoren op gennem det meste af det 20. århundrede. Fremstillingen, der hovedsageligt baserer sig på interviews med 12 pensionerede Elsam-ingeniører, beskriver en særlig faglig selvagtelse, som jeg mener tåler sammenligning med for eksempel den selvagtelse, der i dag synes at gøre sig gældende i olie- og gas-industrien (Rüdiger, 2011).

Blandt andet bemærkede jeg følgende beretning om selvforståelsen hos en gruppe af værkets unge ingeniører: "... mentaliteten var jo også sådan, at vi var en klan for os selv. [...] Og vi tog ingen hensyn til nogen andre (i byen) end os selv. ... Vi troede jo, at når vi kom og sagde, at vi var fra højspændingsværket, så kunne vi få rabat..." (Clausen & Verstergaard, 2009, s. 71). Denne stolte selvforståelse synes at gå igen flere steder i bogen. Et andet sted skriver forfatterne: "Det lå bestemt ikke i luften, at vi skulle hente gode råd eller erfaringer fra andre danske kraftværker." (s. 81).

Det, der dog slog mig allermest i dette lille memorandum over en svunden tid i dansk industrihistorie, var den meget ansvarlige og egenrefererende *gør-det-selv*-kultur, som syntes at kendetegne arbejdskulturen i de sønderjyske kraftværker og senere i den daværende ELSAM-organisationen (og som i dag også gør sig gældende i DONG Energy-koncernen). Bogen indledes med en bemærkning om, at: "Denne bog måtte hedde *Ånden på værket* eller *Det laver vi selv!*" (ibid. s. 6), og denne ånd beskrives i bogen således: "Det var i værkets ånd, at strømmen skulle være billig for forbrugerne, at udgifterne skulle holdes nede på værket, og at man hellere selv skulle konstruere, bygge og reparere tingen end at ofre unødige penge på eksterne leverandører. Det stillede medarbejderne over for store udfordringer, men de blev samtidig vist stor tillid. [...] Der var: "en vilje til at skabe noget i Sønderjylland. At det er blevet sådan, det er jo fordi vi fik frie hænder til at bygge det op." (s. 22).

Andetsteds beskrives denne ånd som de forhåndenværende søms princip med tydelige referencer til den fremgangsmåde, man havde ”rundt omkring på gårdene” (s. 72). ”Dette “forhåndenværende søms princip” har normalt større råderum i mindre håndværksvirksomheder og traditionelle landbrugsorganisationer end i moderne industriel produktion” (s. 72) indrømmer bogens forfattere. Alligevel præsenteres det som en fremgangsmåde, der ganske vist i mange tilfælde mest var af nød, men som dog på en særlig måde viste sig anbefalelsesværdigt for tiden og branchen. Igen og igen beskriver bogen en entreprenant gør-det-selv-kultur, der var kendetegnet af forskellige faktorer som nøjsomhed, ansvarlighed, snusfornuft, sikkerhed, tillid, kreativitet, risikovillighed og endda arbejdslivsbalance (s. 66-81). Da jeg læste bogen, forstod jeg meget bedre en række af de bevæggrunde, som det forekom mig, at der lå bag dette forskningsinitiativ. Projektet skulle jo på en måde formulere en opdateret og (sen)moderne udgave af dette særlige engagementfænomen, der syntes at have rødder helt tilbage til de lokale andelsforetagender med det samfundssind og den kombination af faglig integritet og social indignation, der syntes at have gjort sig gældende heri (Bager, 1992). Det slog mig, at det måske var herfor, at virksomheden havde valgt en humanfaglig forskningskandidat med en særlig dannelsesstradition til at løse denne opgave.

* * *

To andre iagttagelser, som også har været med til at sætte scenen for projektet, skal også nævnes, selvom de begge ligger udenfor projektets egentlige empirifelt. De har dog begge gjort et væsentligt indtryk på mig, og jeg mener, at de kan være med til at kaste lidt mere lys over dette særlige engagementfænomen. Den ene iagttagelse var en bemærkning, som jeg læste for nogle år siden i en aviskronik skrevet af studenterpræsten på DTU, Jørgen Bo Christensen. I kronikken argumenterede studenterpræsten for, at nutidens ingeniørstuderende kunne sammenlignes med

middelalderens munke i den forstand, at begge synes optaget af at kombinere teknologiske innovationer med en højere kalds- og meningsfortælling (Christensen J. B., 2007). Synspunktet er selvfølgelig blot en uvidenskabelig holdnings-tilkendegivelse, men bemærkningen har dog forstærket et indtryk hos mig om, at der i ingeniørkulturen gør sig gældende en særlig faglig integritet, og jeg forstod, at det var noget af denne integritet, som virksomheden ønskede at konceptualisere i dens selvledelsesbegreb med henblik på kapitalisering.

Den anden iagttagelse var en bemærkning, der faldt af HR-direktøren i Middelfart Sparekasse, Knud Herbert Sørensen, under et internt afdelingsseminar i Thermal Powers HR-gruppe. Middelfart Sparekasse var på det tidspunkt kendt for at gå foran i konceptualiseringen af selvledelse, og HR-direktøren skulle fortælle os om sparekassens erfaringer med selvledelsesarbejdet. Sørensen fortalte blandt andet om bankens seks bud for medarbejderne, hvoraf det ene lyder: ”Du er Sparekassen, også når du ikke er på arbejde.” (Bertelsen *et al.*, 2004). Sørensen havde gjort sig den iagttagelse, at når han var rundt og fortælle om sparekassens selvledelseskoncept, blev netop dette bud ofte genstand for diskussion. Han bemærkede, at når han holdt foredrag *øst* for Storebælt, blev dette bud ofte opfattet som kontroversielt, mens det nærmest blev opfattet som indlysende eller i det mindste uproblematisk, når han holdt foredrag *vest* for Storebælt. Denne bemærkning har forstærket et indtryk hos mig om, at der i virksomhedens ønskede selvledelsesbegreb var impliceret en arbejdsmentalitet eller en foretagsomhed af en særlig jysk beskaffenhed³⁸.

* * *

³⁸ Spørgsmålet om, hvorvidt der gives en særlig jysk foretagsomhed har igennem hele forskningstemaet ligget som et udforsket undertema. Jeg finder spørgsmålet interessant, og det kunne være spændende at udforske især, fordi DONG Energy efter fusionen i 2006 er en af de få virksomheder i Danmark, der på det administrative- og ledelsesmæssige plan fordeler sig nogenlunde ligeligt både øst og vest for Storebælt. Jeg valgte dog ikke at udforske dette spørgsmål, fordi det netop i årene efter fusionen blev opfattet som kontroversielt i organisationen, der ikke ønskede at rippe op i en overstået fusionsproces (Trong & Limann, 2009).

Inden jeg dog kunne designe mit aktionsforskningsprogram havde jeg behov for at få svar på et for mig centralt spørgsmål fra projektets initiativtagere. Det var tydeligt for mig, at der i virksomheden allerede var et forholdsvist klart selvledelsesideal (i hvert fald hos ledelsen i Engineering og HR), men det var indledningsvist ikke tydeligt for mig, hvorfor dette projekt skulle være et decideret forskningsprojekt fremfor et almindeligt udviklingsprojekt (Gummeson, 2000). Hvis selvledelsesidealet var så klart, hvorfor kunne det så ikke bare sættes i værk? Hvad var det for nogle udestående spørgsmål i selvledelsesbegrebet, der gjorde, at selvledelsesidealet ikke uden videre kunne implementeres, men først måtte udforskes noget mere?

Disse spørgsmål stillede jeg indledningsvist til ledelsen i HR og Engineering, og jeg fik et svar, der indeholdte i alt fire forskellige hensyn:

- 1) For det første var der et ønske om at blive mere klar på, hvordan selvledelsesbegrebet i det hele taget skulle forstås. Ledelsen havde, som nævnt, set et engagementfænomen gøre sig gældende i organisationen, som den ikke kunne identificere helt præcist og derfor heller ikke uden videre kunne konceptualisere. Nogle af de udestående spørgsmål gik på, hvad det egentlig var for en ansvarlighed og et engagement, der udspillede sig i denne selvledelse? Hvad var denne tilsyneladende indre-drevet selvledelse egentlig drevet af? Det forekom også naturligt at spørge, om dette engagementfænomen var et særlig nationalt eller regionalt kulturfænomen. Var det noget, der hørte hjemme i en særlig dansk (eller skandinavisk) arbejdskultur (Hofstede, 1991) og derfor noget, der var vanskeligt at konceptualisere internationalt? Thermal Power var netop i gang med en internationalisering, og var, udover Norge, også engageret i Tyskland, England, Holland og Polen.
- 2) For det andet forekom det ledelsen, at der var noget i dette selvledelsesbegreb, der i en vis forstand lå udenfor organisationens ledelsesmæssige rækkevidde.

Selvledelse betød, at lederne nu skulle til at lede noget, de egentlig ikke havde ledelsesret over, nemlig medarbejdernes egne vilje, lyst, passion, meningskonstruktioner og så videre. Initiativtagerne var bevidste om, at medarbejderne, til forskel fra forretningens teknologiske og kapitale ressourcer, var en ressource, som forretningen netop *ikke* ejede og derfor måtte behandle andreledes end de øvrige ressourcer. Det forekom initiativtagerne, at der var noget spontant, originalt og frivilligt over dette selvledelsesengagement, og som organisationen risikerede at sætte over styr, hvis den intervererede med en for kraftig ledelsesmæssig intentionalitet. Selvledelsesadfærden skulle være 'ægte' og måtte derfor ikke blive for mekanisk. Endvidere var ledelsen skeptisk overfor, om man kunne konceptualisere denne selvledelse i 'injektionsform'. Selvledelsesidealet måtte udvikles med respekt for fænomenets delikate natur, hvilket vil sige, at det måtte udvikles nedefra og ikke kun oppefra eller sagt på en anden måde: indefra og ikke kun udefra. Selvledelse synes at handle om, at den enkelte på en særlig måde stiller sig overfor en eksistentiel livsfordring. Det var noget, der vedrørte den enkeltes vilje og var derfor ikke bare et videnspørgsmål eller et kompetencespørgsmål. Hvis den ønskede selvledelseskonceptualisering skulle lykkes, tydede det på, at det skulle konceptualiseres nænsomt og gennem en fri tilskyndelseskultur.

- 3) For det tredje syntes selvledelse ikke bare at kræve et personligt engagement og en personlig ansvarlighed fra individet, men også en særlig organisatorisk og ledelsesmæssig modenhed og ansvarlighed. Det forekom initiativtagerne, at dette selvledelsesideal stillede nogle helt særlige krav til organisationen om blandt andet at have en tillidsbaseret ledelsesfilosofi og en særlig fri og entreprenant organisationskultur. Sådanne ledelsesidealer forekom at være under pres af den corporate-governance-kultur, som den fusionerede DONG Energy-koncern syntes at foretrække. Selvledelse forstået som et særligt engagementfænomen kan

umiddelbart synes at have bedre vækstbetingelser i små- og mellemstore virksomheder, hvor den enkelte må formodes at have en større nærhed til direktionen, og hvor der formentlig også gælder en større organisatorisk homogenitet. Men i store koncerner som DONG Energy, der efter 2006-fusionen (imellem selskaberne ELSAM DONG, NESA, Energi E2, Frederiksberg Forsyning og eldelen af Københavns Energi) tæller over 6000 medarbejdere, formodes det alt andet lige vanskeligere at opretholde en tillidsbaseret ledelsesfilosofi samt en åben og lærende organisationskultur. Den 'ægte' selvledelseskultur kan synes at være på kollisionskurs med den systemiske og managerielle ledelsestænking, der ligger bag ledelseskoncepter som corporate governance, performance management og new public management (Gjørup, et al., 2007).

- 4) Endelig lagde initiativerne vægt på, at selvledelse skulle udvikles *in house*, det vil sige med skyldig hensyn til virksomhedens partikulære position, kultur og historie og således være meget mere robust end indkøbt generisk konsulentløsning. Det skulle være et selvledelsesbegreb *The DONG Way* forstået på den måde, at det skulle udtrykke noget, der var unikt for organisationen og dens historie, og som tog udgangspunkt i virksomhedens værdier. Det var vigtigt, at medarbejderne i vid udstrækning kunne genkende selvledelseskonceptets komponenter fra deres egne arbejdsvaner. - Dog skulle det samtidigt være et proaktivt ideal, der ville kunne drive medarbejderne fremad og udfordre dem til en større ledelsesmæssig og strategisk ansvarstagen for egen værdiskabelse, ikke mindst fordi Thermal Power stod midt i nogle store organisationsudfordringer omkring internationalisering, kommercialisering og energikonvertering fra især kul til gas og biobrændsler.

Selvledelsesprojektet blev således begrundet som et forskningsprojekt og ikke et almindeligt udviklingsprojekt, fordi selvledelse forekom at være et komplekst og flertydigt fænomen, der kaldte på en grundigere analyse. Det var ikke mindst vigtigt

for organisationen at blive klogere på selvledelsesidealets forudsætninger, inden den for alvor kunne konceptualisere selvledelse i dens ledelsesfilosofi og organisationskultur. Projektets initiativtagere frygtede, at selvledelsen let kunne blive for teknokratisk på den ene side eller for emancipatorisk på den anden.

Initiativtagerne vurderede endvidere, at selvledelse var et fokus- og udviklingsområde, som i stigende grad ville sætte sig igennem i organisationen, og som endda ville kunne få kritisk betydning for den fremtidige værdiskabelse, hvis organisationen ikke lykkedes med at lede og organisere en ordentlig selvledelsespraksis. Man var blandt andet bekymret for, om virksomheden ville kunne tiltrække og fastholde den nødvendige arbejdskraft uden en ordentlig selvledelseskonceptualisering. Men man bekymrede sig også for, om man uden selvledelse ville kunne lykkes med at skabe en tilstrækkelig innovativ og kreativ arbejdskultur. Derfor blev dette projekt søsat, selvom der ved projektets start ikke var en direkte efterspørgsel efter et selvledelseskoncept i linjeledelsen.

I en artikel blev bevæggrunden for forskningsprojektet formuleret således: "... efterhånden som erfaringerne med selvledelsesbegrebet øges, har også behovet for at dykke ned i begrebet meldt sig. Hvad rummer begrebet ud over det at flytte nogle opgaver fra de gamle lederroller til medarbejderne, hvilke andre dimensioner ligger der i det? Hvad kræves der af et menneske for at kunne være "selvledende", hvad er det, vi som individer søger i en verden, hvor vore materielle behov i høj grad er opfyldte? Hvad er det, der "leder selvet", der gør os i stand til at lede os selv?" (Hvid & Lassen, 2009, s. 126).

3.2 AKTIONSFORSKNINGSPROCESSEN

Dette forskningsprojekt er som nævnt designet efter en tværfaglig metodik, hvor aktionsforskningen har udgjort en væsentlig del af datagenereringen. Der findes imidlertid mange forskellige skoler indenfor aktionsforskningsparadigmet (Reason & Bradbury, 2008), men det, som jeg har lagt vægt på indenfor aktionsforskningsparadigmet, er især principperne om en problemorienteret tilgang, om deltagernes ejerskab af problematikkerne, om deltagernes involvering i problemløsningen, om en eksplorativ undersøgelsesmetode og endelig om brugen af intervenserende aktioner. Overordnet set har jeg især brugt aktionsforskningsmetodikkerne til at udfolde selvledelsesproblemet, mens jeg især har brugt den fænomenologiske analyse til 'lande' begrebet i en mulig konceptualisering. Mens aktionsforskningen har fyldt meget i projektets første halvdel, har den fænomenologiske erkendelse fyldt mest i anden halvdel.

Udover aktionsforskning og fænomenologisk analyse har jeg også lejlighedsvis betjent mig af andre teknikker. Det har for eksempel været informativt for projektet, at jeg i løbet af forskningsperioden har medvirket i en række interne udviklings- og formidlingsopgaver i virksomheden. Her har jeg fået en vigtig feedback på den tilgang som jeg igennem projektet har udviklet med henblik på at konceptualisere et eksistentielt selvledelsesbegreb. Jeg har også fået værdifuld feedback gennem min selvledelsesblog på virksomhedens intranet foruden min internet blog³⁹. Derudover har jeg deltaget i en række andre HR-processer, der ganske vist ikke direkte relaterede sig til forskningsprojektet, men som på forskellig vis har givet mig en både bredere og dybere forretningsforståelse i det hele taget.

Processuelt kan aktionsforskningsfasen inddeles i tre hovedprocesser; først en kort problemanalysefase, dernæst en interventionsfase bestående af fem konkrete

³⁹ Efterhånden, som interventionsfasen fædede ud, dalede også aktivitetsniveauet på selvledelsesbloggen på intranettet. Derfor startede jeg en internetblog om selvledelse på Blogspot.com, hvor jeg især var aktiv igennem det meste af 2010.

eksplorative interventioner, og en afrundende kvalitativ konceptualiseringsfase af projektets eksistentielle selvledelsesbegreb. Projektets kvalitative konceptualisering uddybes yderligere i afhandlingens *modus operandi* kapitel.

Figur 3. Overblik over projektets aktionsforskningsdesign

Overblik over forskningsprojektets primære aktionsforskningsdesign
<i>Problemanalysefase (december 2008 – januar 2009):</i>
- Ni minidybdeinterviews af medlemmer af Powers ledelse
<i>Interventionsfase (februar 2009 – december 2009):</i>
- Forberedelser: Orienteringsmøder, dannelse af følgegruppe, design af interventioner med videre.
- 'Nedslag i eksistensen' - fem livsfilosofiske interventionsseminarer:
1) <i>Hvad vil det sige at være sig selv på arbejde?</i>
2) <i>'Mig og min selvledelse' - om 'osten' og 'aben' i selvledelsessituationen</i>
3) <i>Kan man være foran sig selv? Om selvledelsens produktivitet</i>
4) <i>'Sandhedens øjeblik' - om essensen af selvledelse</i>
5) <i>Selvledelsens habitus – fra indsigt til handling</i>
- Opsamling og sammenfatning af læring fra interventioner
<i>Konceptualiseringsfase (januar 2010 – september 2010):</i>
- Seks minidybdeinterviews af funktionschefer i Engineering
- Selvledelse i Backoffice (pilotprojekt: eksistentiel myndiggørelse)
- Projekt: Ledelse af selvledelse i Engineering
- Sammenfatning af selvledelsens <i>modus operandi</i>

Projektets *indledende problemanalysefase* havde som tidligere nævnt til hensigt at udforske de bevæggrunde, der gjorde sig gældende i organisationen i dennes efterspørgsel efter en styret proces omkring selvledelse. Hvad var det for en indholdsbestemmelse af selvledelsesbegrebet, der her var tale om, og hvad var det egentlig for en problematik, som gjorde sig gældende, siden virksomheden valgte at underkaste selvledelsesbegrebet en akademisk undersøgelse ud fra denne særlige humanistiske og eksistentielle optik?

Forskningsprojektets *anden fase*, den eksplorative og intervenerende aktionsforskningsfase havde til hensigt at udforske forholdet mellem konceptualiseringen af selvledelse og livsfilosofisk refleksion. Interventionerne undersøgte, om det var muligt gennem filosofiske samtaler og øvelser at etablere forudsætninger for selvledelse i form af en større refleksionsparathed og en egentlig 'dannelseskompetence' (Kirkeby, Hede, & Mejlhede, 2008). Herefter gik forskningsprojektet ind i sin *tredje fase*, der var mere målret fokuseret på at formulere et kontekstuel bud på selvledelsesbegrebets eksistentielle myndiggørelse.

Som tidligere nævnt følte jeg, at der hen over disse tre faser forestod to grundlæggende opgaver om dels at udfordre kontekstens til tider ligefremme, kausale og systemiske selvledelsestænkning og dels at tilvejebringe en erkendelsesmæssig vitalisering af nogle af de unikke, spontane og entreprenante selvledelsesfænomener, som gjorde sig gældende i Thermal Powers ingeniørområde.

3.2.1 PROBLEMANALYSEFASE

Som nævnt i indledningen var selvledelse allerede et eksisterende adfærdsfænomen i virksomheden. Dette forskningsprojekt var således blevet sat i verden, fordi ledelsen i Thermal Powers HR-funktion og Engineering-området havde observeret et spontant engagement-fænomen og et særligt ejerskab af arbejdsopgaverne blandt især ingeniørsegmentet, som ledelsen for det første ønskede mere viden om og for det andet ønskede både at udvikle og udnytte (March, 1991).

De kaldte dette fænomen for selvledelse og forstod det som et indre-drevet engagementfænomen, der forekom at være forskellig fra det ydre-drevet begreb om selvorganisering, som allerede var blevet implementeret i driftsorganisationen, og som

baserede sig mestendels på teori om selvorganiserende teams (Jordansen & Petersen, 2008) (Strandgaard & Sørensen, 2002).

På dette tidspunkt i processen var det ønskede selvledelsesideal dog ikke blevet italesat i organisationen, og det var i øvrigt uklart for mig, hvad den øvrige direktion i Power måtte mene om selvledelsesidealet, og hvor udbredt ejerskabet af dette ideals konceptualisering var i direktionen. Det var også uklart for mig, om det ønskede selvledelsesbegreb mest af alt var et trivelsesfænomen, der skulle konceptualiseres for at fastholde og tiltrække kompetente og kreative videnarbejdere, eller om det mest af alt var et performancebegreb, der skulle effektivisere ledelsesopgaven og sikre en værdiskabende vidensproduktion.

Det forekom mig endvidere, at jeg, udover at skulle undersøge, hvad der egentlig var konstituerende for selvledelsesidealet, også skulle bruge projektet til at advokere for dette ideal i den øvrige organisation. Blandt andet derfor var det vigtigt med en god forankring af projektet i forretningen, hvilket vil sige i direktionen. Selve ønsket om at konceptualisere selvledelse pegede på, at direktionen måtte involveres, fordi konceptualisering betyder organisatorisk ejerskab. Initiativtagerne havde den tanke, at hvis selvledelse for alvor skulle kunne sætte sig igennem som et kerneelement i organisationskulturen, måtte det ske *på grund af* og ikke *på trods af* organisationens ledelsesfilosofi. Såfremt selvledelse for alvor skulle kunne gøre sig gældende i organisationen som en gennemgående ledelsesfilosofi, måtte fænomenet ikke bare overlades til en lokal forhandling imellem medarbejder og nærmeste leder. Det måtte understøttes organisatorisk og derfor sanktioneres af direktionen.

Mine mange uklarheder pegede på et behov for en afklaring af projektets egentlige empiriske problematik. For at sikre en god forretningsmæssig forankring af fænomenet valgte jeg at indlede min forskningsproces med at interviewe direktionen i

Thermal Power⁴⁰ om dennes forståelse af selvledelsesbegrebet og om deres tanker omkring begrebets muligheder og udfordringer. Jeg havde på dette tidspunkt defineret en arbejdstitel for projektet, der lød: 'Konceptualisering af selvledelse som eksistentiel myndiggørelse', og som jeg gerne ville høre dirktionens holdninger til. Sammen med projektets følgegruppe i HR⁴¹ designede jeg en åben problemanalysefase (Kvale, 2008), og udarbejdede hertil en kortfattet interviewguide inddelt i tre hovedområder, men med plads til afvigelser og åbne spørgsmål (Kruuse, 2008). Jeg valgte at anvende semistrukturerede minidybdeinterviews, som er personlige én til én interviews af cirka 45 minutters varighed (Olsen & Pedersen, 2006). Henover to vintermåneder i 2008 og 2009 interviewede jeg således alle ni medlemmer af Powers ledelse (heriblandt også cheferne for stabsfunktionerne, der ikke var direktionsmedlemmer). Spørgsmålene kredsede om følgende tre hovedtemaer:

- 1) Generelle og umiddelbare forestillinger om selvledelse – Hvad taler vi om, når vi taler selvledelse? Selvledelsens anledninger, årsager, komponenter og perspektiver?
- 2) Konkrete forventninger til konceptualisering af indre-drevet selvledelse i Power – Hvad vil vi gerne opnå? Selvledelsens relevans, forventet bidrag og udfordringer?
- 3) Udformning af det konkrete forskningsprojekt med arbejdstitlen: 'Selvledelse som eksistentiel myndiggørelse!' – Hvordan sikres en stærk forretningsmæssig legitimering af dette projekts særlige eksistentielle vinkel?

Efter interviewene sammenfattede jeg hovedudbyttet og inddrog dette i den videre planlægning af projektets egentlige aktionsforskningsdesign. Allervigtigste delkonklusion var, at der også i Thermal Powers direktion var en generel positiv

⁴⁰ Ret beset interviewede jeg som nævnt andetsteds direktionen i det daværende Power, som omfattede både den termiske og den vedvarende energiproduktion.

⁴¹ Udover virksomhedsvejleder var også en proceskonsulent fra HR-udvikling tæt involveret i projektet. I det hele taget har jeg undervejs i forløbet trukket på flere forskellige ressourcepersoner fra min egen HR-afdeling.

indstilling overfor perspektiverne i det særlige refleksive selvledelsesbegreb, som projektet efterhånden var ved at spore sig ind på. Men det blev også tydeligt for mig at dette særlige engagementfænomen var særdeles vanskelig at kommunikere, især til de personer, for hvem fænomenet ikke forekom specielt intuitivt.

Jeg noterede mig også, at der var en bevidsthed til stede om en tilsyneladende ambivalens i dette selvledelsesideal, der især blev tydelig, når man søgte at konceptualisere idealet. Jeg observerede blandt andet en erkendelse af, at selvledelse i grunden handler om at lede på noget, som ledelsen ikke rigtig har ledelsesret over, og at der herfor synes at være et paradoksalt dilemma i selvledelsesbegrebet. Der var en erkendelse af, at selvledelse i en vis forstand konstituerer en overskridende ledelsesteknologi, der udfordrer den traditionelle sondring mellem arbejdstid og fritid og mellem individ og organisation.

Direktionen gav dog også udtryk for nogle forbehold overfor både en alt for autonom og emanciperende forståelse af selvledelse og en alt for teknologisk og intim-invaderende forståelse. Jeg bemærkede således i en vis forstand både et ja og et nej til selvledelse forstået på den måde, at selvledelse både synes at være en løsning på videnarbejdets motivations- og produktivetsproblematikker, men samtidig, også noget, der synes at kunne øge disse problematikker.

Problemanalysefasen gav mig ikke noget klart svar på, hvordan selvledelse skulle konceptualiseres i virksomheden, men jeg følte alligevel, at jeg havde fået et godt fundament at forske videre på, ikke mindst, fordi jeg følte, at min grundlæggende tese om et ontologisk paradoksvilkår i selvledelsesbegrebet var blevet bekræftet.

Af andre væsentlige læringspunkter fra interviewene, som jeg bragte med ind i de følede interventioner, ønsker jeg at fremhæve nedenstående. Det var mange af disse erkendelser og refleksioner, som jeg tog med mig ind i det videre forskningsprogram:

- Behovet for klare mål og rammer for selvledelse: Medarbejderne råber ikke kun på mere selvledelse, men også på mere ledelse
- Erkendelse af kreativitetens paradoks: Ofte kan for meget frihed være ødelæggende for kreativiteten
- *Alle* medarbejdere er videnarbejdere, også HK'eren og produktionsmedarbejderen skal agere proaktivt, kunne se ud over rutinerne og bidrage med kreative og innovative kompetencer
- Selvledelse handler om resultater plus relationer
- Vigtigt med opmærksomhed på selvledelsens stressrisiko og tendens til svigtende egenomsorg: Det er et problem, når den selvledende ikke selv kan sige fra
- Selvledelse er ikke pligt, men vilje: Det fås ikke i injektionsform
- Selvledelse er et frigørelsesparadigme og ikke kun et kompetencemæssigt udviklingsbegreb: Selvledelse må handle om frihed til medarbejderen og ikke kun om 'personlig udvikling' efter et strategisk markedsværdi-rationale
- Selvledelse skal ledes som et eksperimenterende læringsrum: Der skal være en høj fejltolerance, hvis der skal være et godt klima for selvledelse. Men der skal også være krav om læring. Men man må kun lave den samme fejl én gang
- Modspillet må komme indefra: Du sidder selv med 'aben', når du leder dig selv
- Virksomhedens opgave bliver ikke at drive folk, men at passe på folk. Selvledelse hænger sammen med at være en attraktiv arbejdsplads
- Selvledelse baserer sig på øget menneskelig ansvarlighed, ikke kun i relation til jobbet, men også privat.

Det selvledelsesbegreb, som forskningsprojektet skulle på jagt efter, var således ikke bare en selvdisciplineringssteknologi, men derimod en understrøm af liv, ansvar og engagement, som synes at flyde parallelt med organisationens ledelsesværktøjer med videre. Det var selve håndteringen af subjektivering i det senmoderne arbejdsliv,

som jeg følte skulle være fokus for den videre forskning frem for en mere konsulentmæssig udvikling af individets selvorganiserings-kompetence. Jeg følte mig klar til at gå til næste fase af aktionsforskningsprocessen, som blandt andet adskilte sig fra problemanalysefasen ved først og fremmest at handle om medarbejderinvolvering.

3.2.2 INTERVENTIONSFASE

Forskningsprojektets interventionsfase strakte sig over det meste af 2009 og bestod af fem interventionsseminarer med en fælles målsætning om at aktualisere deltagernes egen livsfilosofi i forhold til de mere eksistentielle udfordringer, som selvledelsesbegrebet synes at kalde på.

Det drivende spørgsmål igennem hele aktionsforskningsprocessen var som nævnt spørgsmålet om virksomhedens konceptualisering af et på én gang bæredygtigt og værdiskabende selvledelsesideal. Aktionsforskning blev valgt som metodik på grund af paradigmets principper om en problemorienteret tilgang, deltagernes ejerskab og involvering, accepten af en eksplorativ og iterativ proces og endelig om brugen af intervenserende aktioner (Nielsen K. A., 2007). Aktionsforskning jagter generelt set genstandsfeltets myndiggørelse (ibid.) og dette projekt var på jagt efter en særlig eksistentiel form for myndiggørelse.

Overordnet set skulle aktionsforskningsprogrammet undersøge selvledelsesbegrebets forudsætninger, betingelser og potentiale ved at konfrontere deltagerne med filosofiske spørgsmål som for eksempel spørgsmålet om, hvad det vil sige, at være sig selv i det senmoderne arbejdsliv. Interventionsprogrammet skulle først og fremmest levere data i form af problemstillinger, refleksioner og erfaringsudsagn til forskningsprojektet, men derudover skulle interventionerne også bane vej for en konceptualisering af den ønskede selvledelsespraksis.

Interventionerne skulle således rumme elementer af personlig udvikling for deltagerne i form af eksistentiel myndiggørelse. Tesen bag dette aktionsforskningsdesign var blandt andet, at den grundspænding, der gør sig gældende i selvledelsesbegrebet, er en *eksistentiel* spænding, som den enkelte selv må tage på sig, og som man blandt andet gennem opøvelse af egen livsfilosofisk refleksion kan blive bedre til at engagere sig i. Aktionsforskningen havde således både et kvalitativt og et kvantitativt fokus.

Som nævnt afgrænsede projektet sig til Power-organisationens ingeniørområde. For at sikre en god forankring i Engineering udvidede vi følgegruppen med fire mellemledere fra området foruden de allerede nævnte kolleger fra HR-udvikling. I denne udvidede følgegruppe arbejdede vi videre med konklusionerne og iagttagelsespunkterne fra problemanalysefasen, og vi fandt frem til nogle forskningstemaer, som kunne være spændende af få belyst ud fra især medarbejderperspektivet. I følgegruppen blev vi også enige om kriterierne for udvælgelse af deltagerne til interventionsseminarerne, nemlig at de skulle basere sig på et interesse- og frivillighedsprincip.

Interventionsfasen blev skudt i gang med fire identiske informationsmøder, som alle medarbejdere i Engineering var blevet inviteret til via email. Engineering-organisationen var på det tidspunkt geografisk delt imellem Skærbæk ved Fredericia og Tegllholmen i Københavns Sydhavn, og derfor afholdte vi to gå-hjem-møder i både Øst- og Vestdanmark.

På møderne berettede jeg om forskningsprojektet hypoteser, metoder og målsætninger. Jeg fortalte, at vi gerne vil ind og stille de hårde og vanskelige spørgsmål til selvledelsesbegrebet, og at vi var skeptiske overfor de gængse selvledelseskonceptualiseringer, der bar præg af en friktionsfri tænkning om kombinationen af disciplin og autonomi. Jeg fortalte, at vi gerne ville ind til kernen af selvledelsens konceptualiseringsproblematik, og at vi herudfra ville søge at formulere et både værdiskabende og værdigt selvledelsesbegreb.

Deltagerne på disse informationsmøder fik efterfølgende mulighed for at melde sig ind i en puljegruppe, hvorfra vi ville udvælge deltagerne til de kommende interventioner. Således sikrede vi en informeret frivillighed hos deltagerne i aktionsprojektet. I alt deltog over 50 personer i infomøderne og heraf meldte 43 sig til puljegruppen. Med en puljegruppe på over 10% af medarbejderne i Engineering var jeg ganske godt tilfreds.

Herefter gik vi i gang med at designe og forberede de konkrete interventioner. Vi kom på den tanke at afholde interventionsseminarerne på en ekstern lokation, der gerne måtte 'ånde' af noget andet end de traditionelle konferencehoteller. Stedet skulle endvidere være tilgængeligt for medarbejdere fra såvel Skærbæk som fra Sydhavnen, og valget faldt derfor på Ryslinge Højskole på Midtfyn, som både kunne imødekomme vores logistiske behov, og som kunne byde ind med nogle rammer, der oste af historie, refleksion og almindannelse (Nielsen V. N., 1991).

Drejebogen for disse fem interventioner var domineret af to hovedhensyn. Dels skulle interventionen netop indeholde en intervention af livsfilosofisk eller eksistensteologisk art. Medarbejderne skulle møde noget *nyt*, eller i hvert fald noget, der var anderledes i forhold til den sædvanlige forretningsmæssige kontekst. Det blev således min opgave at indtræde i rollen som eksistentiel formidler af filosofisk refleksion med henblik på at skabe anledninger, hvori deltagernes egne livsfilosofier kunne udfoldes i forhold til den aktuelle selvledelsesproblematik, der var blevet valgt som seminar tema. Jeg så min rolle som en slags refleksionsaktør, der skulle kunne udfordre og inspirere deltagerne til at formulere deres egne ledelsesfilosofiske tænkning omkring et værdiskabende og bæredygtigt selvledelsesideal. Jeg skulle således ikke bare være en observerende eller

udspørgende forsker, men en evokativ forsker⁴², der kunne byde ind med udefrakommende, men dog relevante refleksioner.

Det andet hensyn, som vi fandt vigtigt, handlede om, at interventionerne skulle fremkalde deltageres *egne* refleksioner omkring selvledelse (Hansen F. T., 2008). Derfor allierede jeg mig med nogle af HR-afdelingens proceskonsulenter, som med forskellige øvelser kunne få deltagerne til selv at komme på banen og bidrage aktivt med at finde løsninger til de selvledelsesproblematikker, som de blev præsenteret for.

Under den fælles overskrift: *Filosof for en dag!* designede vi i alt fem forskellige temaer, der både lagde op til livsfilosofisk refleksion, og som skulle berøre væsentlige selvledelsesproblematikker. Forud for disse temadage brugte vi en del tid på at designe det overordnede aktionsforskningsprogram og på at mobilisere en tilstrækkelig synlighed omkring projektet i det aktuelle organisationsområde, blandt andet ved at orientere områdets ledere og i en omtale af projektet på virksomhedens intranet.

Deltagerantallet på disse frem interventionerne lå mellem otte og femten personer. Hver temadag blev optaget på video, og hver deltager fik udleveret et evalueringsark. Umiddelbart efter temadagen gennemså jeg filmen, og sammenholdt med mine noter og evalueringer lavede jeg et 'udbytte-ark' med de vigtigste indtryk og læringspunkter. Før og efter hver temadag havde jeg møder med min HR-følgegruppe, hvor vi både planlagde og evaluerede interventionerne.

Selvom det overordnede set-up var ens alle gangene, eksperimenterede vi en del med formen fra gang til gang. Hovedkomponenterne var foredrag, inspirationsøvelser, individuel refleksion, grupperefleksion og en dialogproces, som vi kaldte 'Højlunds

⁴² Evokativ betyder fremkaldende (Politikens Store Fremmedordbog, 2003). Inspiration til denne evokative aktionsforskning kom særligt fra Ph.D. i ledelsesfilosofi, Thomas Stengade Sønderkov, der har eksperimenteret med evokative udviklingsprocesser af CSI (Corporate Social Innovation) strategier i en stor dansk videnvirksomhed. Se hans Ph.D.-afhandling: *Den nye mulighed*. CBS, 2011.

forsamlingshus', der søgte at samle op på dagens centrale læringspunkter. Dagsprogrammet var de fleste gange som nedenstående:

<i>Morgenmad</i>
Velkomst og introduktion til dagens tema
Første reflekterende workshop
Pause
Anden reflekterende workshop
Frokost
Homiletisk el. protreptisk formidling af dagstema med livs- og/eller eksistensfilosofiske betragtninger
Dialogforum

Her følger en kort gennemgang af de fem interventioners hovedansvar og primære udbytte:

Intervention 1: *Hvad vil det sige at være sig selv på arbejde?*

Hovedansvar: Interventionen tog udgangspunkt i det overordnede tema om den kamp, der angiveligt er mellem at lykkes som menneske og som medarbejder. Selvledelse er også at lede efter sig selv (Andersen F. , 2006). Med udgangspunkt i teolog og livsfilosof Jakob Knudsens essay om, at det vil sige at være sig selv (nemlig en vej mellem to afveje) (Knudsen, 1965), reflekterede vi over selvledelsesbegrebets opflammede engagement, kritiske tilbagetrækkethed og selvforglemmende involvering.

Primære udbytte: Selvledelse eksisterer imellem to afveje; et for svagt selv (spidsborgeren) og et for stærkt selv (fantasten). Selvet er ikke kun et

potentialefænomen: der er både lys og mørke i selvet. Selvledelsens belønningssystem er ikke ligefrem. 'Belønningen' er proportionel med 'omkostningen'. Det må gøre ondt for at kunne gøre godt. Risiko for negativ selvforlømmelse.

Intervention 2: *'Mig og min selvledelse' – om 'osten' og 'aben' i selvledelsessituationen*

Hovedanliggende: Denne intervention tog udgangspunkt i to managementfortællinger om henholdsvis selvledelsens belønning (osten)⁴³ og omkostning (aben)⁴⁴. Ejerskab er nøglen til succes ifølge landsholdstræner Ulrik Wilbek (Thomsen, 2009). Diskussion af selvledelsens identifikation og dis-identifikation: Det handler om at brænde uden at brænde ud.

Primære udbytte: Ingen ost – ingen selvledelse, og ingen abe – ingen selvledelse. Selvledelse er både kamp og hvile. Man skal både have lyst og lov til selvledelse. Selvledelse er ikke et ego-projekt, men også et socialt projekt. Det fordrer social kapital og ikke kun human kapital. Det gode selvledelsesbegreb er neutralt; hverken på selvets eller ledelsens side.

Intervention 3: *Hvordan kan man være foran sig selv? Om selvledelsens produktivitet*

Hovedanliggende: Temadag om selvledelsens normativitet. Om selvledelsens ansvarlighedsdilemmaer. Om tilværelsens dobbelte konceptualisering som både gave og opgave. At være sig selv indbefatter en vis anstrengelse og handler om at forholde sig til sine grænser. Selvet bliver så at sige til på kanten af komfortzonen,

⁴³ Oste-metaforen er hentet fra Dr. Spencer Johnsons berømte 'fabelbog' om motivation og forandringsledelse: '*Hvem har flyttet min ost?*' (2001) Børsens Forlag.

⁴⁴ Abe-metaforen er hentet fra en tradition i virksomheden i forbindelse med graduate-kandidaternes afslutningsceremoni, hvor de får en lille abe-figur til påmindelse om, at de nu selv sidder med 'aben'.

og til denne eksistensprøvelse er det moderne arbejdsliv en oplagt scene. Om inspirationens indbyggede krav om omsættelighed.

Primære udbytte: Det handler om at være tilfreds med at være utilfreds. Den selvledende er ikke en *ansvarshavende* person, men en *ansvarstagende* person. Identifikation af selvledelsens paradoksalitet. Stol aldrig på win-win-konsulentens paradisfortælling i koordinatsystemets øverste højre hjørne. Kaos + skabelse! Kun den, der kender sig selv, kan lede sig selv. Pas på den lumske udnyttelse af selvet.

Intervention 4: 'Sandhedens øjeblik' – om essensen af selvledelse.

Hovedanliggende: Identifikation af selvledelsen 'sandhedens øjeblik'. Temadag om selvledelsens dydsetik og en model om 'dynamisk sindsro'. Er selvledelse kongevejen til revitalisering af det senmoderne arbejdsliv (Horn, 2008)? Hvad er selvledelsens mest væsentlige byggesten?

Primære udbytte: Selvledelse må rumme både en nødvendigheds-dimension og en mulighedsdimension. Hverken selvet eller ledelse har en klar essens. Derfor er selvledelsens 'essens' en balance eller spænding. Selvledelse er ofte en respons på en ugunstig situation. Derfor kan vi ikke indfange selvledelsen.

Intervention 5: *Selvledelsens habitus – fra indsigt til handling.*

Hovedanliggende: Hvad er det, der skal forplantes i vores erfaringer for at lykkedes med selvledelse? Er det nok at være et godt menneske? Hvordan sikrer vi en både fri og handlekraftig selvledelse? Findes der gode vaner? Kan man gøre innovation og kreativitet til vaner? Seven Covey siger ja, Søren Kierkegaard siger nej⁴⁵. Kan selvledelse blive en vane? Dannelsestrekanten: Protreptik, phronesis og hexis (vijle, visdom og erfaring) (Larsen M. H., 2007).

⁴⁵ "Vane betegner derfor altid noget Ufrit. Men ligesom man ikke kan det Gode uden Frihed, saaledes kan man heller ei blive deri uden Frihed, og derfor kan man med Hensyn til det Gode aldrig tale om Vane." (SKS, EE2, 3,27).

Primære udbytte: Organisationen kan kun skabe selvledelsesrummet, og den enkelte må selv respondere på dette rum. Der skal en eksistentiel fordring til – og den skal gentages kontinuerligt. Selvledelse skal dannes. Det kan ikke fikses.

Efter det sidste interventionsseminar sammenfattede jeg følgende foreløbige tese om selvledelsesbegrebets konceptualisering:

”Selvet og ledelse er to begreber, der ikke naturligt binder sig til hinanden. Selvet kan ikke underordnes ledelse, og ledelse kan ikke underordnes selvet. Selvledelse må derfor konceptualiseres via en udefrakommende kollisionspartner, et fælles tredje anliggende, der kunne binde de to. Dette tredje anliggende må være livet selv – det vil sige livets egen ledelse. Således er det ikke selvet i os, der leder, men livet i os! Livets ubetingede anliggender, der på én gang erfares som løsende og bindende”.

Aktionsforskningsfasen har først og fremmest været et eksperimenterende forløb, der på forskellig vis har afprøvet kommunikationsformen af den eksistentielle myndiggørelse. Resultatet er ikke blevet en færdig erkendelse af selvledelse, men mere et indirekte udbytte i form af viden om metoder til det, man kunne kalde ’corporate dannelse’⁴⁶, det vil sige eksistensrefleksioner i erhvervs- og arbejdsliv (Hansen F. T., 2008). Aktionsforskningen har afprøvet det, man kunne kalde protreptikerens⁴⁷ metode, som er filosofisk vejledningskunst ud fra et værdimæssigt eller normativt udgangspunkt (Kirkeby, et al., 2008).

⁴⁶ Udtrykket *Corporate Dannelse* eller *Corporate Bildung* har jeg ’stjålet’ fra Ph.D. i ledelsesfilosofi, Dorte Hermansen, der har udforsket anvendelse af sokratiske dialogprocesser i TDC i forhold til udvikling af medarbejderbrand. Se hendes afhandling: *”Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft*, CBS, 2009.

⁴⁷ Protreptik er et græsk udtryk, der betyder at vende sig mod det væsentlige.

Aktionsforskningsfasens mest konkrete udbytte i forhold til selve den forretningsmæssige erkendelse af selvledelse har været en styrkelse af afhandlingens grundaksiom om, at dels en radikal splittelseerfaring i selvledelsesbegrebet og dels en insisterende overskridelse af denne splittelse gør sig gældende. Hvor problemanalysefasen kunne fastslå, at denne insisteren på selvledelsens mulighed kom fra ledelsen, kunne interventionsfasen fastslå, at en tilsvarende insisteren også kom fra medarbejderne.

Interventionsfasen bestyrkede således også det dobbelte erfaringsbegreb, som jeg anvender i denne afhandling, nemlig at eksistentiel myndiggørelse for det første må basere sig på *egne* erfaringer – derfor den anvendte livsfilosofi, men for det andet ikke uden videre kan reduceres til en konceptualiseringspraksis – derfor den anvendte eksistensfilosofi.

Af andre væsentlige lærings- og refleksionspunkter fra interventionsfasen, som jeg førte med ind i den følgende konceptualiseringsfase, ønsker jeg især at fremhæve følgende:

- Selvledelse handler om mere om dannelse end om uddannelse
- Selvet er ikke ubetinget en positiv størrelse
- Det handler om at være sig selv på en selvforglemmende måde
- Selvledelse imellem to afveje: Corporate Man & MIG A/S
- Selvledelse er et grænseoverskridende ansvarsfelt: Fra *ansvarshavende* ledelsesfilosofi til *ansvarstagende* ledelsesfilosofi
- Selvet er noget rod, og derfor er der noget ustyrligt ved selvledelse
- Opskriften på selvledelse er indre nødvendighed og ydre frihed: Selvledelse er ledelse på hovedet
- Kun den stolte kan lede sig selv
- Hvis jeg skal lede mig selv, vil jeg have mere i løn
- Jeg vil slet ikke være her, hvis ikke jeg kunne få lov at lede mig selv

- Der skal tre til vellykket selvledelse: selv, leder og organisation
- Intet er så ødelæggende for persondannelsen som det (sen)moderne arbejdsliv
- Kunsten er at være sig selv uden at være sig selv nok
- Selvledelse er ikke bare en win-win konstellation
- Der er ingen vej udenom selvledelsens 'bøvefase', der handler om at konfrontere egen magelighed/tryghed med videre
- Selvledelse er dynamisk sindsro
- Selvledelse er habitus, det vil sige en ikke-medfødt egenskab
- Selvledelse er villen mere end kunnen
- Den gode selvledelse er ikke heroisk, men menneskelig.

Alt i alt har aktionsforskningen genereret et komplekst og modsætningsfyldt selvledelsesmateriale. Denne grundfigur af et paradoksalt og dynamisk selvledelsesbegreb har fastholdt sin overbevisningskraft igennem aktionsforskningsfasen, og forestillingen om, at det ville være muligt at konceptualisere det ønskede selvledelsesideal igennem konceptualisering af en mere robust og livsduelig subjektivitetskonceptualisering, begyndte at tage form herefter. Aktionsforskningsfasens observationer, samtaler og interventioner har resulteret i en teori om, at selvledelse grundlæggende er et fænomen med en iboende splittelse, men samtidig også et fænomen med et iboende skabende potentiale, og at dette skabende potentiale netop kan forløses, når splittelsen anerkendes og tages alvorligt. Dette vil med andre ord sige, at selvledelse må konceptualiseres indirekte, asymmetrisk og følge paradoksalt logik fremfor en systemisk eller kausal logik.

3.2.3 KONCEPTUALISERINGSFASE

Den ovennævnte interventionsfase producerede som nævnt en erkendelse af, at der til selvledelsesbegrebet knytter sig både en positiv og en negativ logik. Selvledelsens

positive logik er en umiddelbar logik, der handler om *'performance gennem empowerment'*, og som lægger op til en win-win-konstellation af selvledelse. Ifølge denne logik er der muligheder for nogle klare synergimæssige gevinster imellem på den ene side forretningens ønsker om at kapitalisere på 'det indre menneske' ved i stigende grad at efterspørge passion, indre motivation, vilje, handlekraft, dømmekraft, livsmod, fantasi, karakter, værdier, holdninger og engagement og på den anden side individets ønsker om et mere meningsfyldt, personligt, udviklende, udfordrende, sjovt, spændende og eksistentielt tilfredsstillende arbejdsliv.

Forskningsprojektet har dog fundet, at der i selvledelsesbegrebet også gemmer sig en negativ logik gående på en grundlæggende forskellighed imellem selv og ledelse, der ikke blot forsvinder ved, at selvledelse konceptualiseres positivt, og at plushistorierne om vellykkede og synergiske selvledelsesforståelser, gentages tilstrækkelig mange gange. I praksis viste der sig alt for megen modstand mod den ligefremme konceptualisering af selvledelse, som findes i den positive performance-gennem-empowerment-logik.

Bevæbnet med en dobbelterkendelse af noget positivt og noget negativt i selvledelse gik vi i gang med den næste fase omkring selvledelsesbegrebets egentlige kommercielle konceptualisering. Denne konceptualiseringsfase skulle munde ud i en besvarelse af projektets overordnede forskningsspørgsmål om, hvorledes selvledelse skal konceptualiseres i DONG Energy Thermal Power. Et af hovedspørgsmålene i denne fase blev således spørgsmålet om selvledelsens ledelse og organisering.

Denne konceptualiseringsfase kom til at indeholde to delprocesser, nemlig ét projekt omkring ledelse af selvledelse i Engineering og ét projekt omkring etablering af

selvledelse i Backoffice⁴⁸ i Thermal Power. Selvledelse i Backoffice havde karakter af pilotprojekt, fordi vi her forsøgte at italesætte den eksistentielle selvledelse i forhold til en konkret afdeling og tilpasset de konkrete arbejdsmæssige agendaer, som herskede der.

Ledelse af selvledelse i Engineering tog udgangspunkt i endnu en interviewrunde⁴⁹ med Engineerings seks funktionschefer og fortsatte over i et to workshops for både medarbejdere og ledere omhandlende, hvordan man som individ og afdeling får styr på 'det ustyrlige' i selvledelsesbegrebet. Konceptualiseringsfasen mandede ud i en række konkrete anbefalinger til den kommercielle konceptualisering af selvledelse i forhold til såvel det selvledende individ, dennes leder og selvledelsesbegrebets strategiske organisering. Til sidst blev fasen afsluttet med en formulering af selvledelsens *modus operandi*, som indfanger forskningsprojektets mere konkrete anbefalinger til virksomheden. Disse udfoldes andetsteds i afhandlingen.

* * *

Som tidligere nævnt bliver det her for omfattende med en minutøs gennemgang af alle mine aktiviteter og prøvehandlinger i jagten på den eksistentielle myndiggørelse. Noget af det, jeg dog lige skal nævne, er, at jeg hos medarbejderne i Backoffice eksperimenterede med en ugentlige eksistential refleksions-email i en periode på seks uger i foråret 2009. Denne øvelse var meget interessant, og den gav mig god og spændende feedback. Refleksionerne tog udgangspunkt i forskellige eksistentielle spørgsmål, som hvordan man praktiserer konstruktiv selvforglemmelse, om forholdet

⁴⁸ Backoffice er en supportfunktion, der indsamler, behandler og analyserer produktionsprocessens løbende nøgletal. Medarbejderstaben i Backoffice er en blanding af økonomer og HK'er.

⁴⁹ Efter samme koncept som i problemanalysefasen med semistrukturerede minidybdeinterviews (Kruuse, 2008), (Kvale, 2008).

mellem arbejde og dannelse, om hvorvidt man egentlig kan være sikker på sig selv og om hvorledes eksistentiel livsoverskud i givet fald kan konceptualiseres som metode.

Ganske vist var mine mailtekster alt for lange og alt for 'tunge', men jeg fik mig nogle gode dialoger og blev bekræftet i, at der hos mange medarbejdere gemmer sig en rigtig god eksistentiel refleksionskompetence, der dog kun alt for sjælden kommer til overfladen i det travle arbejdsliv.

Af øvrige væsentlige læringspunkter fra såvel pilotprojektet i Backoffice som fra konceptualiseringen af selvledelsens ledelsesopgave ønsker jeg at fremhæve nedenstående:

- Selvledelse skal kommunikeres med stor respekt, ydmyghed og forsigtighed
- Man kan altid blive bedre til selvledelse. Idealet er uopnåeligt. Derfor handler det om at være tilfreds med at være utilfreds
- En omvendt effektivitetslogik: Selvledelse kræver tid til refleksion. Der er noget i selvledelse, der ikke kan/skal måles. Også spild skaber værdi
- Der synes at være en konflikt mellem den ønskede selvledelse og idealerne om corporate governance
- Ledelse af selvledelse handler om mere leadership og mindre management
- Rammer for selvledelse er afgørende. Men selv disse skal dog også udfordres
- Den selvledende medarbejder skal have en god fornemmelse for organisationen og kende mål og retning
- Der skal være en modstand i selvlederen. Det handler ikke om at 'please' ledelsen
- En forudsætning for vellykket selvledelse er menneskelig modenhed
- Der er altid noget, man *kan* gøre eller sige for at fremme selvledelse. Men der er også altid noget, man netop *ikke* kan gøre eller sige. At lede selvledelse handler om at mestre denne balance

- Selvledelse lykkes, når vi fokuserer på noget andet end at lykkes med selvledelse
- Refleksionsspørgsmål: Hvad er det robuste element i selvledelsen? Og hvordan kobles det robuste med det fleksible, så disse ikke bliver til modsætninger?
- Især overfor generation-y kan der være behov for et egentligt klassisk dannelsesansliggende i arbejdslivet
- Ledelse af selvledelse: Lederens rolle er at agere livline
- Ledelse af selvledelse: Lederens rolle kan være at beskytte medarbejdernes selvledelse overfor trusler fra organisationen i øvrigt
- Der er to former for spild i selvledelse: For lidt selvledelse og for meget (eller forkert) selvledelse.

3.3 TRE NÆVNEVÆRDIGE IAGTTAGELSER

Projektets overordnede undersøgelsesdesign har været både eksplorativt og iterativt. I dette afsnit ønsker jeg at fremhæve tre konkrete iagttagelser, der på forskellig vis sammenfatter projektets empiriske observationer. Den første observation handlede om den rolle jeg og forskningsprojektet i det hele taget kunne og skulle spille i organisationen for netop at skabe de betingelser, der kunne understøtte den ønskede selvledelsesforandring. Den anden observation var et eksempel på en meget vellykket eksistentiel formidling, og den tredje observation et eksempel på en formidling, der mislykkedes, ikke fordi den var for lidt eksistentiel, men fordi den var det for meget.

Det var under en af mine interviewsamtaler med en af funktionscheferne, at jeg gjorde mig min ene væsentlige iagttagelse. Jeg havde som forberedelse til interviewene lavet en meget traditionel Power-Point-præsentation, hvori jeg beskrev selvledelsesbegrebets formål, udviklingsdesign samt farer og muligheder. Præsentationen var traditionel i managementspørg og projektudviklingsterminologi. Men under en af samtalerne gik

det op for mig, at det ikke var denne managementagtige kommunikation, der ville kunne realisere det ønskede selvledelsesbegreb, fordi denne simpelthen ikke formår at bryde igennem til medarbejderens intransitive viljesdimension. Jeg havde under mine forberedelser gjort mit bedste for at kommunikere efter virksomhedens traditionelle management-jargon, og så oplevede jeg i denne samtale, at jeg var ved at miste den eksistentielle legitimering af projektets selvledelsesbegreb. Jo mere, jeg prøvede at leve op til rollen som traditionel forandringsagent, jo mere eksistentiel legitimitet mistede jeg. Jeg blev derimod udfordret af denne leder til at designe og kommunikere selvledelse, så det netop adskilte fra det traditionelle performance managementbegreb og endvidere at fastholde en non-manageriel begrundelse i selvledelsesbegrebet. Jeg skulle ikke bare spille rollen som traditionel HR-konsulent, men derimod være den teolog, jeg var, og byde ind med eksistentielle refleksionsanledninger.

Denne samtale var en slags mageløs opdagelse for mig, fordi jeg trods kritikken af min Power-Point-præsentation blev inspireret til at fastholde det spor, jeg (qua min værdibaserede forankring i et non-merkantilt univers, nemlig det klerikale) oprindeligt havde tiltænkt projektet. Og således følte jeg mig inspireret til at træde mere i karakter som teolog. Respondenten sagde til mig, at jeg, fordi jeg i udgangspunktet repræsenterede nogle eksistentielle og ikke-forretningsmæssige anliggender, ville kunne nå længere 'ind til mennesket i medarbejderen' med *min* kommunikation, end den traditionelle HR-funktion nogen sinde ville kunne nå med sin. Simpelthen fordi jeg qua min baggrund var mere fri i forhold til den forretningsmæssige dagsorden. Medarbejderen ved godt, at HR i sidste ende er på ledelsens side, sagde han, men at jeg qua min forskerrolle og ikke mindst min teologiske baggrund kunne frigøre mig fra denne rationelle logik og dermed trænge anderledes igennem med min kommunikation. Hos denne respondent mødte jeg en efterspørgsel efter noget, som den traditionelle HR-funktion kun sjældent er leveringsdygtig i, nemlig en eksistentiel begrundelse af den arbejdslivsfordring, som gør sig gældende i det senmoderne videnarbejde og en

begrundelse, der ville kunne transcendere de traditionelle forståelser af selvledelse som henholdsvis selvstyring eller selvskabelse.

Hvis han havde ret i dette, og hvis denne fordring var af en vis væsentlighed for, at individet kunne binde sig til forretning og omvendt, så ville man kunne konkludere, at den normative formidling, som man for eksempel finder i den forkyndende teologi eller i den filosofiske vejledning eller i den protreptiske coaching, ville kunne anvendes i langt større skala inden for ledelse- og organisationsudvikling (Kirkeby, 1998, 2008, 2009). Opdagelsen var 'mageløs', fordi jeg følte mig bekræftet som teolog og som dannelsesaktør, og fordi jeg følte, at min baggrund pludselig gav meget mere mening i forhold til opgaven om at konceptualisere selvledelse. Jeg følte pludseligt en dybere og mere meningsfuld samhørighed med den foranliggende opgave.

* * *

Nogle måneder forinden dette for projektet erkendelsesmæssige gennembrud havde jeg en lignende oplevelse. Jeg var sammen med en proceskonsulent fra HR blevet inviteret til at give et oplæg om forskningsprojektet på et afdelingsseminar i Powers Backoffice-funktion, og da vi sidst på dagen arrangerede en caféproces omkring selvledelsens eksistentielle temaer, følte vi pludselig, at vi lykkedes med en sjælden gennemslagskraftig kommunikation. Der opstod en særlig fri og utvungen stemning i denne caféproces, og som for deltagerne forekom at være usædvanlig for konteksten, men uden at være upassende. Jeg kunne se på deltagerens ansigter, at der her var noget, der virkede, og jeg noterede mig, at der havde været en ejendommelig stemning af dels noget fredfyldt og eksistentielt forløsende over denne proces og dels noget handlekraftigt og virkelystskabende. Jeg oplevede, at vi var lykkedes med at skabe rammerne for en eksistentiel forbindelse mellem individets trang til livsopfyldelse og organisationens behov for engagement. Jeg husker, at jeg kørte hjem den dag med en

sjældnen begejstringsfølelse over mit arbejde og med en stærk følelse af mening. Jeg har flere gange siden forsøgt at genskabe denne situation, men uden held.

Selvom situationen ikke kunne genskabes, var oplevelsen alligevel vigtig for projektet, fordi det bestyrkede mig i min overbevisning om, at et eksistentielt formidlet selvledelseskoncept ville kunne skabe den ønskede engagementforbindelse imellem individ og organisation. At processen ikke kunne genskabes er ikke i sig selv diskvalificerende i forhold til især eksistensfilosofisk erkendelse. Ifølge eksistensfilosofisk erkendelse kan 'det egentlige' ikke etableres ad systemisk vej.

* * *

Projektets tredje væsentlige iagttagelse står i kontrast til ovenstående positive oplevelse. Nogle måneder senere stod jeg igen overfor samme gruppe medarbejdere i Backoffice, men denne gang i en lidt anden anledning. Jeg havde efter samtaler med lederen i Backoffice udvalgt området til et pilotprojekt til konceptualisering af selvledelse. Efter et par møder med lederen og et par nøglemedarbejdere i afdelingen var turen kommet til et egentligt selvledelsesseminar for hele området. Men midt i min præsentation følte jeg pludselig, at jeg var ved at tabe hele mit opbyggede momentum på gulvet. Jeg fik pludselig en dårlig fornemmelse af noget, der i værste fald kunne minde om eksistentiel manipulation. Det gik op for mig at jeg her var gået for langt i min eksistentielle formidling, og at jeg ikke bare havde udfordret medarbejderen til, *at* de skal eksistere, men også til, *hvordan* de skal eksisterer, nemlig på en værdiskabende måde. Herved var jeg kommet til at overtræde eksistensfilosofiens mandat (Bultmann, 1967, s. 59). Heldigvis mobiliserede tilhørerne en modstand imod det, jeg var i færd med at kommunikere, og jeg tror ikke, at der skete nogen varig skade. Bagefter

reflekterede jeg over, at jeg her nok var kommet til at overskride den urørlighedszone, som teolog og filosof K.E. Løgstrup blandt andet skriver om (Løgstrup K. , 1983).

Forskellen på de to processer i Backoffice var, at jeg her i anden omgang blandt andet var blevet bestilt af afdelingsledelsen til at drive et selvledelseskoncept igennem i afdelingen, og at jeg i denne proces var kommet til at træde over en usynlig grænse mellem det transitive og det intransitive. I mine noter skrev jeg blandt andet: ”at man kun kan ville det, man skal, hvis viljen i forvejen er dertil. Derudover kan viljen ikke tvinges (Frankl, 1969)”. Det hører dog også til historien, at der aktuelt i afdelingen var nogle uforløste stressproblematikker, der gjorde at tilhørerne ikke på samme måde som tidligere var positivt stemt overfor selvledelseskonceptet.

Således erfarede jeg i forbindelse med mit pilotprojekt i Backoffice både min bedste og min værste præstation under dette aktionsforskningsprogram. Jeg lærte omkring den positive oplevelse, at visse forudsætninger måske gjorde sig gældende, men at den egentlige kausalitet bag oplevelsen nærmest var umulig at indfange og formulere kognitivt. Magien lod sig ikke systematisere, konkluderede jeg. De forudsætninger, hvorom der dog kunne siges noget, var, at kommunikationen var spontan, umiddelbar, uden et udtalt forventningspres og underlagt en frivillighedskontrakt. Det, man måske kan lære heraf, er, at man ikke kan gentage prøvehandlingen rent klinisk, men at man dog kan gentage forudsætningerne og således sandsynliggøre en anledning, hvorved ’magien’ måske igen lader sig indfinde.

4. TEORIRAMME

”Mellem Aand og Aand er et ligefremt Forhold utænkeligt”⁵⁰

”Bruddet gjør Inderligheden til den størst mulige”⁵¹
Søren Kierkegaard

I dette kapitel præsenteres det litteraturfelt, som forskningsprojektet har anvendt og været informeret i. Projektet har, som nævnt, taget udgangspunkt i et alternativt teoriområde i forhold til traditionel selvledelsesteori ved hverken at tage afsæt i merkantil, sociologisk eller psykologisk teori (Neck & Houghton, 2006). Afhandlingens teorifelt, der især kendetegnes af en *intransitiv* forståelse af selvet (Grøn, 2002b), kaster et særligt lys på selvledelsesbegrebet og problematisere blandt andet en ligefrem og strategisk konceptualisering af selvledelse. Med dette teoriområde restitueres selvet i selvledelsesbegrebet og løftes op fra en rolle som ledelsesgenstand, til at være en del af ledelsesbegrebets subjektivitetskompleks (Kirkeby, 2006, 2007, 2009). Det er som nævnt afhandlingens tese, at selvet må på bane som autonom og eksistentiel kategori, hvis selvledelse ikke bare skal blive en intiminvaderende og selvteknologisk disciplin, men derimod en ledelsesfilosofi, der formår at tilføre et originalt engagement og et skabende entreprenørskab til organisationen.

Afhandlingens teoriområde er på flere måder en kritisk teoretisk position, men det er ikke kun det. Det er også en konstruktiv og intervenserende position, der insisterer på, at

⁵⁰ (AE, SKS, 7, 224)

⁵¹ (AE, SKS, 7, 520)

viden må konkretiseres i handling og på, at erkendelse skal blive til indlevelse. Afhandlingen er kritisk i den forstand, at den anvender et teorifelt, der altid er på udkig efter splittelsen imellem fortællingen og erfaringen. Det er et teorifelt, der i sin grund er skeptisk overfor friktionsfrie win-win- konstellationer (Rasmussen, 2006) og udviklingsoptimistiske selvkonstruktioner (Jensen J. I., 2007), som ikke synes at kunne erkende grundlæggende eksistentielle erfaringsfænomener som splittelse, misfit, diskontinuitet og paradoksalitet.

Afhandlingen er konstruktiv i den forstand, at den benytter en praktisk-teoretisk teoriposition i lighed med områder som anvendt filosofi og praktisk teologi. Eksistensfilosofien er en virkelighedsnær eksistensfilosofi, der insisterer på, at eksistens ikke bare skal forstås som spekulativ refleksion, men som et anliggende, der direkte melder sig i hverdagen. Om eksistensens virkelighedsdimension skriver Søren Kierkegaard i sit filosofiske hovedværk *Afsluttende uvidenskabelige Efterskrift* (1946) blandt andet: "vi Mennesker har Hovedet fuldt af store Forestillinger, og saa kommer Existentsen og byder os det Dagligdagse" (AE, SKS, 7, 437). Det er særligt forholdet mellem eksistens og handling, som jeg her er interesseret i, og derfor har jeg fundet det naturligt at supplere eksistensfilosofien med politisk filosofi.

Kapitlets to indledende kierkegaardcitater, der også stammer fra samme hovedværk, er nævnt som et forsøg på at fremhæve to af de principper, der synes at gøre sig gældende i den eksistensfilosofiske tilværelsestyndning, og som afhandlingen finder også gør sig gældende i konceptualiseringen af et kommercielt selvledelsesbegreb. Afhandlingen finder for det første, at det er selve splittelsen i selvledelsesbegrebet (imellem det intransitive selv og den transitive ledelse), der muliggør, at egentlig selvledelse kan konceptualiseres i virksomheden. Afhandlingen finder, at egentlig selvledelse er en paradoksal figur, og at det må være et mål at opretholde denne paradoksalitet. Egentlig selvledelse er i mange tilfælde noget, der opstår *på trods* af en given ledelsesintention, fordi det som fænomen ikke bare er ledelsesrefererende, men også selvrefererende.

Ifølge afhandlingens teoriposition kan denne selvreference ikke ledes direkte, men måske kan den ledes indirekte. Selvledelse er ikke et kompromis, men en radikalitet.

Selvreferencens kredsende bevægelse og indirekte formidling er det andet princip, som afhandlingen finder gør sig gældende i selvledelse, nærmere bestemt i spørgsmålet om ledelse af selvledelse. Egentlig selvledelse kræver et intransitivt selv, og dette selv har karakter af ånd ifølge Kierkegaard⁵². Derfor gælder der et princip om indirekte meddelelse, når dette selv skal dannes(/ledes). Når Søren Kierkegaard skriver, at et ligefremt forhold imellem ånd og ånd er utænkeligt ("i Forhold til den væsentlige Sandhed" som citatet fortsætter AE, SKS, 7, 224) handler det om, at selvets anliggender i positiv forstand er udenfor pædagogisk og ledelsesmæssig rækkevidde. Dette betyder ikke, at der ikke *er* noget at sige og gøre vedrørende selvets dannelse (og ledelse), men det betyder, at det, der skal siges og gøres, må ske indirekte.

Dette indirekte meddelelsesprincip er et meget centralt tema i hele Kierkegaards forfattervirksomhed, jævnfør pseudonymiteten og forfatterskabets indviklede vekslen mellem direkte og indirekte meddelelse. Kierkegaards dialektiske formidlingsstil handler om at fremprovokere en personlig stillingtagen og om, at læseren tilegner sig en større inderlighed (Bertung, 2009). Ifølge kierkegaardkender Birgit Bertung åbner denne særlige meddelelsesdialektik en mulighed for, "at læseren selv kan nå frem til "det sande"" (Bertung, 1994, s. 15).

⁵² Selvet er Ånd jævnfør Kierkegaards kendte syntesebestemmelse: "Mennesket 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. Mennesket er en Synthese af Uendelighed og Endelighed, af det Timelige og det Evige, af Frihed og Nødvendighed, kort en Synthese. En Synthese er et Forhold mellem To. Saaledes betraget er Mennesket endnu intet Selv." (SKS, SD, 11, 129).

Ud fra en livs- og eksistensfilosofisk tænkning må man stille det generelle spørgsmål, om selvet i det hele taget kan reduceres til en ledelsesgenstand i ren manageriel forstand (Grøn, 2002b). Forudsætter al tale om selvledelse ikke, at der nødvendigvis må være et frit og autonomt selv at lede på? Og stilles der dermed ikke nogle særlige æstetiske og etiske krav til organisationsledelsen om at være sin ledelsesgenstand værdig, hvilket vil sige, at den må give rum for nogle ubetingede kategorier i bestemmelsen af selvledelse ved siden af de mere kommercielle og formålsrationelle betingede kategorier?

En stor del af afhandlingens teorifelt handler således ikke om selvledelse i direkte forstand, men er udvalgt, fordi det netop omhandler nogle af de livsfilosofiske og eksistentielle forhold og vilkår, som afhandlingen finder er påtrængende i konceptualiseringen af det ønskede selvledelsesideal.

Særligt afhandlingens teologiske litteratur kan ved første øjekast synes aparte i forhold til den kommercielle konceptualiseringsopgave af en almindelig sekulær ledelsesteknologi. Men jeg har fundet teologien relevant, fordi den dyrker en tilværelsestyding, der kredser om en særlige paradoksal idé om, at det transcendent, det evige og det sande *kan* meddele sig i det immanente, det timelige og det pragmatiske. Denne idé stammer fra teologiens paradoksale inkarnationsfortælling, og derfor er tanken om, at et egentligt og intransitivt selv kan gøre sig gældende i en strategisk og transitiv ledelseskontekst ikke en fremmed tanke for en teolog. Teologiens tilværelsestyding kan endvidere kaste lys på selvledelsens normativitetsproblematik. Fordi selvledelse er underkastet en dobbelt suverænitetsproblematik (Schmitt, 2009 (1922)) (selvet kan ikke underlægges ledelse, og ledelse kan ikke underlægges selvet), synes selvledelsesbegrebet at kalde på et ubetinget anliggende, der kan transcendere de to ellers suveræne anliggender.

* * *

Afhandlingens teorifelt er overordnet fænomenologisk og kan underinddeles i tre forskellige positioner, nemlig livsfilosofi, eksistensfilosofi og politisk filosofi. Som nævnt valgte jeg at lægge ud med livsfilosofi i mit interventionsdesign. Blandt andet fordi jeg følte, at der her var en filosofisk tradition, der var umiddelbar, nem at formidle, og som jeg følte lå tæt på den livsrefleksion, der almindeligvis pågår blandt reflekterende mennesker, herunder også ingeniører i kraftværksektoren. Efterhånden, som projektet skred frem, fandt jeg dog livsfilosofien for svag i forhold til selvedelseskontekstens stærke managementrationale og performancelogik. Jeg følte ikke, at livsfilosofien kunne producere en subjektivitetsfigur, der var stærk nok til at udfordre *homo oeconomicus*-figuren. Livsfilosofien er i reglen også en meget positiv filosofi, og jeg følte den manglede en dybere erkendelse af selvedelsesebegrebets ontologiske splittelse og paradoksalitet.

Figur 4: Overblik over forskellige teoripositioner i selvedelsesebegrebet

Traditionel selvedelsese teori	Selvedelsese positioner	Afhandlingens teorifelt		
		Kritisk teori	Konflikt	(Livsfilosofi)
	⚡ Paradoks ⚡		Eksistens- filosofi	Politisk filosofi
Intimteknologier	Synergi	Livsfilosofi		

Jeg fandt også livsfilosofien for intentionsløs i forhold til den eksistentielle tænkning, som jeg var tiltrukket af. For eksempel skriver livsfilosof K. E. Løgstrup i *Opgør med Kierkegaard* (1968), at mennesket ikke behøver at reflektere så indgående over sin egen identitetsproces: "Mennesket behøver ikke 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 livsyttring, så sørger livsyttringen - ikke

refleksionen - for at mennesket er sig selv." (Løgstrup K. , 1994 [1968], s. 96). I den akademiske diskussion imellem livsfilosoffen Løgstrup og eksistensteologen Søren Kierkegaard er jeg mest på den kierkegaardske side⁵³ og tilslutter mig de kritikere, der mener, at Løgstrups kritik baserer sig på en fejllæsning af Kierkegaards eksistensteologi (Christoffersen, 2007).

Løgstrups af-sig-selv-princip er et sympatisk skabelsteologisk princip, men det er også et princip, der er meget lettere sagt end gjort. Det at realisere sig i den suveræne livsytring er en meget radikal proces, og det synes, især i denne særdeles performative kontekst, at være noget, der kalder på nogle helt særlige *anledninger*. Og det er behovet for disse anledninger, der for mig at se nødvendiggør en eksistentiel refleksion. Eksistensfilosofiens tanker er for mig at se netop sådanne anledninger, der kan fremkalde individets selvstændiggørelse, fordi denne selvstændiggørelse kræver et reflekteret grundlag. Eksistensfilosofien er skeptisk over for tanken om, at den rene væren er et tilstrækkeligt korrektiv for mennesket, og derfor er den optaget af, at man i stedet må *forholde sig* eksistentielt til tilværelsen og til den opgave, det er at være sig selv (Bertung, 2009, s. 15). En lignende skepsis overfor især Martin Heideggers værensbegreb findes hos Hannah Arendt. Arendt-kender Einar Øverneget skriver, at den praktiske fornuft "ikke nødvendigvis bringer mennesket i retning af noget, der kan betegnes som fremskridt for menneskeheden" (Øverneget, 2001, s. 33).

Ligesom det kræver et fysisk slid ifølge vor tids sundhedsapostle at holde kroppen sund (Karlsen, 2008), er det nærliggende at antage, at det også må kræve en særlig mental anstrengelse at holde sindet sundt (Skov, 2009). Ifølge Kierkegaard er det at

⁵³ Knud Ejler Løgstrup er fænomenolog og har udviklet en egentlig teologisk fænomenologi på dansk. Løgstrups naturlige teologi er blandt andet vendt imod eksistensteologien, og han repræsenterer en mere skabelsteologisk orientering. Overfor denne skabelsteologi eller naturlige teologi, som den også hedder, står den mere åbenbaringsteologiske orientering, som for eksempel kommer til udtryk i Søren Kierkegaards teologi og ikke mindst i Karl Barths teologi.

være sig selv ligefrem den allervanskeligste opgave, som et menneske kan underkaste sig⁵⁴. Fordi jeg var overbevist om, at den egentlige anstrengelse i konceptualisering af selvledelse ikke var ledelsens anstrengelse, men selvets, valgte jeg at kaste eksistensfilosofien ind i dette projekts arbejde med konceptualisering af selvledelse.

Dog var konceptualiseringsopgaven ikke gjort med en eksistentiel bestemmelse af selvledelses-selvet. Projektet måtte lande igen i en mere håndgribelig konceptualisering af dette eksistentielle selvbegreb, og for at få hjælp hertil vendte jeg mig til slut mod den politiske filosofi og i særdeleshed mod Hannah Arendts handlingsbegreb (action) og til hendes tænkning om *vita activa* (Arendt, 2005 (1958)).

4.1 KONTEMPORÆRE SELVLEDELSESTEORIER: SYNERGI ELLER KONFLIKT

I selvledelseslitteraturen i særdeleshed og i ledelseslitteraturen i almindelighed fremstilles selvledelse ofte som et særligt kontemporært fænomen begrundet i nogle konkrete strukturelle forskydninger (Raffnsøe, 2007): Fra management til leadership, fra modernitet til postmodernitet, fra industrisamfund til videnssamfund, fra vækstparadigme til bæredygtighedsparadigme (Hildebrandt & Stubberup, 2010) og fra scientific management til humanistic management (Spitzeck et al. 2009). Selvledelsesfænomenet fremstilles af og til lidt højstemt som et vilkår ved bevægelsen fra håndens arbejde til åndens arbejde. Selvledelse beskrives ofte som et af det nye

⁵⁴ "Man troer i Almindelighed at det at være subjektiv er ingen Kunst. Nu, det forstaaer sig, ethvert Menneske er jo ogsaa saadan et Stykke Subjekt. Men nu at vorde det man saadan uden videre er: ja hvo vilde spille sin Tid derpaa, det var jo den meest resignerede af alle Opgaver i Livet. Ganske vist; men allerede af den Grund er den saare svær, ja den sværeste af Alle, netop fordi ethvert Menneske har en stærk naturlig Lyst og Drift til at blive Andet og Mere. Saaledes gaar det med alle tilsyneladende ubetydelige Opgaver: netop denne tilsyneladende Ubetydelighed gjør dem uendeligt svære, fordi Opgaven ikke ligefrem vinker og saaledes understøtter den Higende, men fordi Opgaven arbejder ham imod, saa der hører uendelig Anstrængelse til blot her at opdage Opgaven..." (AE, SKS 7 122).

paradigmes væsentlige ledelsesteknikker og -vilkår og forklares ofte med en henvisning til postmoderne epistemologi (Andersen F. , 2006).

I ledelseslitteraturen fremstår selvledelse som både en ledelsesstrategi (fra oven) og et medarbejderkrav (fra neden), og derfor konceptualiseres det ofte i især den populære ledelseslitteratur som et mere eller mindre friktionsfrit plussumsfænomen baseret på en fælles forventning om indbygget synergi (Bertelsen *et al.* 2004). Selvledelse er ikke bare et resultat af virksomheders rationaliseringskrav, det er også en ledelsesteknologi, hvormed rationelle organisationer forsøger at imødekomme det senmoderne individs krav om autonomi og indflydelse på eget liv og arbejdsliv. Selvledelse er i udgangspunktet ikke født ud af scientific management paradigmet, hvor idéen overordnet set er ”at udnytte medarbejderne optimalt, befordre selvstændighed og innovation samt reducere omkostninger” (Pedersen J. H., 2011). Selvledelse kommer også ud af det senmoderne ledelses- og organisationsideal, der blandt andet er skeptisk overfor modernitetens heroriske ledelsesfigur (Grint, 2009).

Der findes også mere kritiske stemmer i selvledelseslitteraturen (Bolton & Houlihan, 2007), der læser selvledelsesbegrebet som et udtryk for en gennemgående intimbureaukratisering, det vil sige som en lumsk forbindelse mellem markedsstrukturerne og identitetsdannelse (Heede, 2007, s. 23), der altid synes at falde ud i førstnævntes favør og på sidstnævntes bekostning (Brinkmann & Eriksen, 2005). Evnen til selvledelse beskrives eksempelvis hos Michel Foucault som ”en konstruktion i legemet, der muliggør disciplinering og tjener som magtens fjernbetjening” (Jensen A. F., 2011, s. 10). I denne kritiske tradition læses selvledelse som en *forlængelse* af modernitetens dehumane institutionalisering og bureaukratisering (Heidegger, 2004 (1946)), hvorimod det i den mere positive og anvendelsesorienterede selvledelseslitteratur læses som et forløsende opgør med disse teknologiseringsregimer (Hvid & Møller, 1999).

Overordnet set mener jeg, at selvledelseslitteraturen således lader sig inddele i to hovedkategorier; én, der er overvejende kritisk, og som mestendels læser selvledelsestænkningen som markedslogikkens invasion af det autonome selv (Bovbjerg, 2001) og én, der er overvejende positiv, og som mestendels læser selvledelsestænkningen som et udtryk for individets endelige frigørelse fra fremmedgørelsen (Keldorff, 2002).

Hvor selvledelse i den populære managementlitteratur fremstilles som en reel emancipation af det virksomme menneske (Ghoshal & Bartlett, 1997), (Kolind & Bøtter, 2012), fremstilles selvledelse således i den mere kritiske forskning som en lumsk fortsættelse af de selv samme dehumane strukturer (Tynell, 2002) (Bovbjerg, 2001). Er selvledelse medicin eller vira?, spørger erhvervspsykologerne Groth og Rosbjerg i en artikel (2006, s. 173-198), der problematiserer disse entydige læsninger i litteraturen.

Ifølge denne afhandling skal selvledelse hverken læses ud fra en ren enten-eller-position (som kritisk teori) eller ud fra en ren både-og position (som positiv organisationsteori), men derimod som et paradoksalt 'enten-og'-fænomen, der på én gang er uforenelig og uadskillelig. Selvledelse er både medicin og vira, og det er det for både individet og organisationen på én gang. Det må være vira for individet for så vidt, at det også er medicin for organisationen, men samtidig må det være vira for organisationen for så vidt, at det også er medicin for individet.

* * *

Overfor det nye ledelsesparadigmes positive selvledelsesteori står således den neoliberale selvstyringsteknologi, der dog blot er tayloristisk management på nye flasker (Bakka & Fivelsdal, 2004). Denne selvstyringsteknologisering synes at ville gribe om selvet på samme hegemoniske og prærogative måde, som den tidligere har grebet om så mange andre nye ledelsesgenstande. Men *selvet* er ikke en

ledelsesgenstand på samme måde som medarbejderens tid, faglighed og kompetencer i øvrigt. Ledelse af selvledelse handler om at anerkende selvledelsens paradoksalitet, og derfor kan man ikke bare lede selvledelse ved at optimere alle selvledelsens incitamenter og ved at reducere alle selvledelsens trusler. Fordi selvledelse er paradoksalt, kan det ikke ledes ligefremt.

Dette hænger blandt andet sammen med, at selvet rent sprogligt, som nævnt, både er et refleksivt pronomen og et substantiv, og derfor må selvledelsesbegrebet også konceptualiseres på en sådan måde, at selvet ikke bare er genstand for ledelse. Self-management må rumme nogle helt andre implikationer end for eksempel 'anger-management'. Selvet er i udgangspunktet ikke et problem, som skal løses med en ledelsesteknologi. Selvet skal ikke mestres eller styres, men må anerkendes og respekteres.

Selvet er i fænomenologisk forstand en førsproglig erfaring (Zahavi, 2002) og kan således udlægges som noget andet end henholdsvis ren konstruktion eller ren essens. Selvet er selvfølgelig i en vis grad altid en konstruktion for så vidt det ikke er en finit entitet (Klercke, 1998). Men det er en konstruktion, der baserer sig på en fænomenologisk erfaring. Ole Fogh Kirkeby citerer i *Selvet Sker!* blandt andre middelaldermystikeren Meister Eckeharts (1260-1328) idé om selvets dobbelte karakter; at selvet både er en subjektiv konstruktion og en fænomenologisk erfaring: "al erfaring, herunder erfaringen af en indre 'psykisk realitet' er en konstruktion, der skjuler en sand uerkendbar væren." (Kirkeby, 2008, s. 89).

Måske er det i virkeligheden digterens pen, der bringer os tættere på en forståelse af selvet og dets væsen og ikke samfundsforskerens diktafon. I hvert fald befinder denne afhandling sig i en videnskabelig gråzone mellem en klassisk evidensbaseret samfundsvidenskab på den ene side og filosofiske (og teologiske) tilværelsestydinge på den anden side.

Selvet må være sin egen i en særlig refleksiv forstand. Det selvbegreb, der præsenteres i denne afhandling, kan måske bedst karakteriseres som en rest eller en gåde, der er skjult for mennesket⁵⁵. Selvet er ifølge denne afhandlings læsninger det i os, der er fremmed for os selv (Kristeva, 1994); en hemmelighed (Thurneysen), en zone af urørlighed (Løgstrup K., 1983), en affirmation af det ordinære (C. Taylor, 1989), en begivenhed (Kirkeby, 2008), noget, der træder frem i mellemøjeblikke (Feilberg), noget, der retter sig mod noget andet (Pahuus) og/eller et transcendentalt fænomen (Csikszentihalyi, 1994).

Selvet er det, der er tilbage, når vi har listet alle vores kompetencer og erfaringer og alligevel ikke føler, at disse giver et fyldestgørende billede af, hvem vi er, skriver lektor og Ph.D. Lilian Munk Rösing i en anmeldelse af Eric Santners bog 'The Psychotheology of Everyday Life'. "Selvet er i Santners definition det, som er fremmed for os selv: det, der bliver tilbage, når vi har opregnet vores egenskaber, interesser, holdninger, livshistorie osv. Det, som ikke giver nogen mening, men som alligevel har gyldighed. Det, som unddrager sig den sociale identitet. Det, som (med Santners eget eksempel) ikke kan skrives i en kontaktannonce." (Rösing, 2007).

For di der er mere at sige om selvet, end at det er en strategisk og transitiv konstruktion, finder afhandlingen, at det også er utilstrækkeligt at konceptualisere selvledelse alene som en *objektiv genitiv*, det vil sige som et ejerforhold med selvet som ledelsesgenstand. Det må samtidig også konceptualiseres som en *subjektiv genitiv*, det vil sige som et ejerforhold med selvet som subjekt for ledelse. Med andre ord er selvet ikke bare det statiske element i sammensætningen af selv og ledelse, men i nogen sammenhænge også det dynamiske element. Det er, som nævnt, ikke bare selvet, der er

⁵⁵ Jf. Paulus: »Endnu ser vi i et spejl, i en gåde, men da skal vi se ansigt til ansigt. Nu erkender jeg stykkevis, men da skal jeg kende fuldt ud, ligesom jeg selv er kendt fuldt ud.« 1.Kor.13,12. (Bibelselskab, DO1992)

problemet, og ledelsen, der er løsningen, ligesom det jo heller ikke bare er selvet, der er løsningen, og ledelsen, der er problembet (Kolind & Bøtter, 2012).

Det, der egentlig er på spil i selvledelsesbegrebet, er således ikke bare en spænding mellem et entydigt selvbegreb og et entydigt ledelsesbegreb, men en spænding imellem det dynamiske og det statiske, det søgende og det førende, det værende og det virkende, det refleksive og det progressive, det ligefremme og det kredsende, det strategiske og det humane og så videre. Selvledelse er en radikal konkretisering af denne spænding, og derfor er selvledelse dybest set et filosofisk problem mere, end det er et organisationsteoretisk. Og som sådan er selvledelse i logisk forstand et uløseligt problem.

* * *

Den amerikanske liberaløkonom og nobelpristager Paul Krugman skrev i 2009 under finanskrisens raseren en opsigtsvækkende klumme i New York Times, hvori han reflekterede over årsagerne til, at det kunne gå så galt for verdensøkonomien. 'How did economists get it so wrong?', spurgte han i overskriften og svarede blandt andet følgende: "But what's almost certain is that economists will have to learn to live with messiness. That is, they will have to acknowledge the importance of irrational and often unpredictable behavior, face up to the often idiosyncratic imperfections of markets and accept that an elegant economic "theory of everything" is a long way off." (Krugman, 2009).

Krugmans konstatering af, at vi behøver en mere 'rodet' økonomisk teori for bedre at kunne begribe markedets uforudsigelighed og menneskets irrationelle natur, passer meget godt til denne afhandlings tese om, at vi tilsvarende behøver en mere 'rodet' ledelsesteori for at kunne begribe selvets uforudsigelighed og irrationelle natur. Selvet er simpelthen noget rod, og sådan skal det vedblive med at være. Idealet er derfor ikke, at selvet skal kunne kontrollere sine lidenskaber og således performe punktligt og

disciplineret. "Subjektet er aldrig til tiden" skriver den franske psykoanalytiker Jacques Lacan (1901-1981), det er "altid enten for meget eller for lidt" (Hyldegaard, 2003, s. 16). Selvet er kort sagt utidigt (ibid.), og det er antageligt netop selvets utidige og impulsive natur, der er grundlaget for dets kreative og innovative potentiale. Søren Kierkegaard skriver om selvets ejendommelighed og at det i eksistentiel forstand er en livsopgave at fremme individets ejendommeligheder⁵⁶. Måske er det ud fra en sådan erkendelse, at ledelsesteoretiker James March har foreslået fjolleriet som ledelsesmetode (March, 2008). I det hele taget er der i disse år er stor interesse for alternative, eksperimenterende og mere legende ledelsesteorier. "Rock'n'roll-ledelse, Management by Football eller Corporate Kindergarten" er ifølge Steen Hildebrandt nogle af de nye og alternative tilgange til ledelse, som i dag melder sig, og som i det mindste indikerer at det gamle og velkendte ledelsesparadigme ikke længere synes at slå til (Pedersen J. H., 2011).

* * *

For at kunne komme længere ind i dette intansitive og infinitte selvbegreb valgte jeg, som nævnt, at gå til et alternativt teorifelt i forhold til traditionel selvledelsesteori. Det selvledelsesbegreb, jeg søger at skrive frem her, er grundlæggende set ikke et synergibegreb som hos den positive selvledelsesteori (Kolind & Bøtter, 2012) eller et konfliktbegreb som hos den kritiske teori (Salomon, 2007), men et paradoksalt begreb. Afhandlingens selvledelsesteori er en radikal og paradoksal teori, der sammentænker selvledelsens to grundforhold, men uden at opløse dem. Jeg valgte som nævnt at se nærmere på livsfilosofi, eksistensfilosofi og politisk filosofi. Og det selvledelsesbegreb, der er kommet ud af denne analyse, er en selvledelse, der ikke er et kompromis, men en radikalisering (Mortensen J. N., 2012, s. 20).

⁵⁶ "Af Styrelsen er ethvert Menneske skjenket Eiendommelighed. Livets Betydning skulde saa just være at gennemføre denne Eiendommelighed, styrkes og modes i de Collisioner, som den maa frembringe med Omverden [...] Al frelse for et Menneske ligger i at blive Personlighed" (SKS 26, p.346-347).

4.2 SELVLEDELSESLÆSNINGER I LIVSFILOSOFI

Virksomheden synes med dens dobbelte ideal om et både virksomt og sundt selvledelsesbegreb at være løbet ind i en problematik, der forgrener sig ud over det rent ledelses- og organisationsteoretiske fagområde og ind i det filosofiske og eksistentielle fagområde. Hvis den ønskede selvledelse skulle lykkes, var det ikke nok alene at konsultere den praktiske selvledelseslitteratur, man måtte så at sige bevæge sig endnu længere 'upstream' fra selvledelsens *hvordan* til selvledelsens *hvorfor*. Og hvis selvledelse skulle lykkes, måtte man blive klogere på ikke bare de psykologiske motiver bag motivation og engagement, men især også på de mere eksistentielle grundmotiver bag fænomener som mod, passion, indignation og mening⁵⁷.

Selvledelsesbegrebet synes at kalde på en frivillighed, som er et engagement, der er af en helt anden karakter end lønarbejdets almindelige engagementsbegreb (Aagaard, 2007) og derfor kaldte konceptualiseringen af selvledelse på teoretisk assistance udefra.

For at lykkes med dette projekts filosofiske interventionsprogram valgte jeg tidligt i processen at anvende den forholdsvise lettilgængelige livsfilosofi, fordi den i en vis forstand er en 'demokratisk' filosofi forstået på den måde, at den er en filosofi, vi alle har adgang til og som akkumuleres direkte gennem egne filosofiske erkendelser og livsrefleksioner (Pahuus M. , 1995c) (Hansen C. , 2005). Livsfilosofien er simpelthen en filosofi *om* livet, *af* livet (Pahuus M. , 1998), og dens ærinde er ifølge Mogens Pahuus at "besvare spørgsmålet om, hvad det egentlig vil sige for et menneske at leve, og hvordan mennesker bedst lever livet." (Pahuus M. , 1995c, s. 8)

⁵⁷ For distinktion mellem det psykologiske og det eksistentielle selv, se blandt andre Ole Fogh Kirkebys 'Selvet Sker - bevidsthedens begivenhed' (Kirkeby, 2008, s. 89).

Erfaringsbaseret livsfilosofi er et godt sted at starte, når man ønsker at udvikle et bæredygtigt selv(ledelses)begreb, fordi det er en empirinær filosofi. Det er ikke en tung akademisk filosofi, der kræver et fagfilosofisk forhåndskendskab med et særligt filosofisk vokabularium, men derimod en praktisk filosofi, der i udgangspunktet kun kræver en evne til at undre sig (Hansen F. T., 2008) og en stræben efter en dybere livsfølelse (Feilberg, 1881).

Livsfilosofi er en positiv og forsonende filosofi, der næres af menneskers søgen efter lykke, livsmod og livsglæde (Pahuus M. , 1995c). Og som nævnt handler det livsfilosofiske projekt om at "forsone mennesket med sit liv ved at forsone det med livet i sig selv" (Kirkeby, 2002, s. 211).

Livsfilosofi passer godt til selvledelsesbegrebet, fordi der iboende i dette begreb også er en søgen efter 'sig selv' (Andersen F. , 2006). Samtidig passer livsfilosofi godt til dette konkrete projekts aktionsforskningsmetode og deltagerbaseret design. Det empiriske udviklingsmål var ikke at formulere en abstrakt og utilgængelig selvledelsesteori, men at undersøge betingelserne for en kvalitativ selvledelsesudvikling. Antagelsen var, at selvledelse som sådan ikke handlede om, at deltagerne skulle tilegne sig ny viden eller nye (selv)teknologier, men at den refleksionskompetence og det ansvarlighedsbegreb, som medarbejderne ifølge observationer allerede havde i sig, skulle udvikles og stimuleres.

Alligevel nåede jeg efterhånden frem til den erkendelse, at livsfilosofien ikke kunne slå til som filosofisk grundlag på grund af managementlogikkens stærke og intimiderende karakter i det professionelle arbejdsliv (Tynell, 2002). Derfor valgte jeg at bevæge projektet ind i den eksistensfilosofiske og -teologiske refleksion, som jeg selv var meget optaget af, og jeg forsøgte i højere grad at byde ind med nogle mere eksistensfilosofiske refleksioner i forhold til de selvledelsesproblematikker, som blev diskuteret, for eksempel spørgsmålet om, hvad det egentlig vil sige at være sig selv i arbejdet. Min tanke var, at eksistensfilosofien med dens radikale og paradoksale

tilværelseserkendelse kunne levere nogle vigtige byggesten til konceptualiseringen af det, som jeg efterhånden begyndte at konceptualisere som *det fænomenlogiske subjekt*. Det fænomenologiske subjekt er en subjektivitetesposition, der byder ind med en tredje selvteori imellem den essentialistiske selvteori og den konstruktivistiske selvteori (Tønnesvang, 2006), (Zahavi, 2002).

Jeg mener, man kan komme rigtig langt med livsfilosofi, men jeg deler dog også den opfattelse, at man ikke kan komme hele vejen (Thomassen, 1987). Man kan i en vis forstand sige, at jeg har brugt livsfilosofien til at løse medarbejderens selv fra den institutionelle og markedsrationelle binding, der konstant truer med at indfange og bemestre selvet, og at jeg har brugt eksistensteologien til at binde dette frigjorte selv til noget andet (end sig selv), nemlig til nogle mere universelle og ubetingede livsanliggender (Thomassen, 1987).

Livsfilosofi er en relevant emancipationsfilosofi, men kun i første omgang. Den taler ikke normativt og foretrækker at bestemme mennesket efter en mere spontan og naturlig livsførelse. Og netop derfor kan livsfilosofien efter min mening kritiseres for at resultere i en endnu mere lumsk og invaderet identitetsskabelse (Foucault M. , 1991).

Livsfilosofien er dog relevant i den forstand, at den går ind i det som livsfilosof Mogens Pahuus beskriver som en eksistenskamp mellem livsfølelsen og hverdagsfølelsen (Pahuus M. , 1998). Konflikten i selvledelse er måske en konflikt om, at vi mere end nogensinde før står med den udfordring at skulle integrere disse to i et fælles hele. Det senmoderne videnarbejde synes både at skulle opfylde et behov for at leve *af* og at leve *for*. Derfor går selvledelsesopgaven i dag netop ud på at skabe konstruktive og gensidige forbindelser mellem hverdagsfølelsen og livsfølelsen. Det er "uundgåeligt, at man lever en stor del af sit liv i hverdagsfølelsen" (1998, s. 35) skriver Pahuus, og skal man opleve en dybere erfaring end denne dagligdages trummerum, må man anstrenge sig og "prøve at mobilisere det dybereliggende i en selv" (*ibid.*).

Man kan ikke direkte disponere over livets kilde i sig selv, skriver han. "Man kan ikke få livets kilde til at rinde eller vælde efter behag - eller på beslutning - eller gennem en direkte indsats. Men mere indirekte kan det lade sig gøre" (*ibid.*). Blandt andet handler det om at lykke ikke bare skal være en oplevelseskategori, men også må blive en måde at leve på.

For Pahuus handler det om at skelne mellem "det mere overfladiske og det kernemæssige i en person" (s.44). I denne kamp fremhæver han kedsomhed og livslede som vitalismens modsætninger og giver tre forklaringer på, hvordan det kan være, at mange i det moderne samfund har så svært ved at skabe en god sammenhæng mellem livsfølelsen og hverdagsfølelsen:

1. "[...] når vi i vort arbejdsliv vænner os til at være effektive, at frembringe stadig flere produkter i løbet af det samme tidsrum, så tager vi den forventning om at være produktive med os over i døgnets andre timer, og derfor prøver vi at maksimere oplevelserne, når vi udfylder vores fritid: Ved at bruge stadig flere forbrugsgoder på en gang, ved at skulle nå mange ting i løbet af en weekend. Denne generelle fortravlethed eller tidnød forværrer rastløsheden i ventesituationen." (s. 41-42).
2. "Nok gælder det, at de [unge mennesker] har tid og frihed dertil. De er jo fritaget for at skulle sørge for sig selv. Og nok stiller man netop i vore kultur forventninger til dem om, at de skal prøve at finde frem til, hvad de rummer, og hvem de er. Men problemet er, at de unge ikke føler sig konfronteret med virkelige udfordringer, sådan at det, de foretager sig, gør en forskel. De føler ikke, at det er noget, der for alvor betyder noget i den givne verden. Den bliver tom og triviel." (s. 42).
3. "[...] for det tredje [...] er der en naturlig tendens til, at man, før man endnu har erfaret hvilke evner og hvilke kræfter man har, forventer det ubegrænsede, det fuldkomne af sig selv og verden, og da den givne samfundsmæssige verden altid

er begrænset og fastlagt, kommer man til at forkaste den som uinteressant, trivielt, kedsommelig, småtskåret - og da længes man efter det helt anderledes, det egentlige" (s. 42).

Mogens Pahuus er en livsfilosof, der ikke står i et så radikalt opgør med eksistensfilosofien som for eksempel Løgstrup (Pahuus M. , 1995c, s. 213). Pahuus' livsfilosofi er på mange måder en eksistentiel livsfilosofi, der ikke bare forstår mennesket ud fra en natur-humanistisk forståelse, men som også i en vis grad anerkender, at tilværelsen har opgavekarakter. "Når vi [...] bliver bevidst om os selv [...] bliver vi også bevidst om, at tilværelsen er *en opgave*" (1995 s. 8) skriver han og konkluderer: "Vi må selv *føre* vores tilværelse" (ibid.) [mine fremhævninger].

Jeg finder Pahuus' livsfilosofi særligt inspirerende og brugbart i dette projekt fordi han trods sin klare livsfilosofiske position er kritisk overfor at bestemme selvet alene ud fra et rent emancipationsideal. Pahuus er bevidst om, at lidelse må tænkes ind i livsudfoldelsen (Pahuus 1995) på lige fod med lykken, og dermed lægger han efter min mening op til en selvledelsesteori, der ikke bare handler om senmoderne selvstændighed. Den "ikke-afhjælpelige lidelse" (s. 11) "indebærer, at lykkebegrebet ikke slår til som handlingsvejledning. Det må suppleres med idealet om at bære sin skæbne og idealet om den erfarende åbenhed, som er det ideal, der sættes af eksistensen af det ulykkelige." (s.11).

Selvom Pahuus giver denne eksistensfilosofiske indrømmelse, bevarer han igennem hele sit forfatterskab en positiv grundtone i forståelsen af det at være menneske (Pahuus M. , 1994, 1995, 1998, 2000) og lægger dermed afstand til eksistensfilosofiens tydning af tilværelsen som en byrde (ibid. 213).

Pahuus livsfilosofi har afsæt i en række danske filosofier fra guldalderen og frem. Særligt fremhæves den "oversete danske filosof" (s. 11) Ludvig Feilberg og foruden

ham; Poul Martin Møller, Sibbern, Kierkegaard, Jakob Knudsen, Vilhelm Grønbæk, Karen Blixen og den senere Løgstrup.

4.2.1 DANNELSE OG LIVSVERDEN

Dette forskningsprojekt søger på sin vis at konceptualisere selvledelse ved at tænke humanfilosofisk erkendelse ind i organisations- og ledelsesteori (Rasmussen, 2006), (Spitzeck et al. 2009). Humanistisk erkendelse kan ifølge denne afhandling generere en refleksivitet i forretningen (Frølund, 2009, s. 132), der synes nødvendig for at lykkes med ikke bare egentlig selvledelse, men i det hele taget med det opgør med industrisamfundets fremmedgørende, endimensionelle og mekaniske produktionsparadigme (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby skriver, at man uden overdrivelse kan "fremhæve, at organisationerne i disse år gennemgår en proces, som visse europæiske stater gennemgik for to hundrede år side, nemlig overgangen fra despoti til republikansk diktatur." (Kirkeby, 2007, s. 138).

Løgstrup argumenterer for, at der i et meget systemisk og teknologisk samfund på en særlig måde er brug for et livsbekræftende grundlag at være menneske på. Han skriver blandt andet: "Vor kultur bliver mere og mere teknisk og kompliceret, og derfor også mere og mere kunstig. [...] kunstigheden er der ikke noget at gøre ved. Men den truer livsgrundlaget og svækker sansen for, at det er uforanderligt og definitivt. Vi befinder os i den situationen, at vor kulturs kunstighed truer det livsgrundlag, der alene kan redde den." (Løgstrup E. , 1972, s. 241).

En tilsvarende advarsel kommer fra professor og læge Lars Heslet, der har markeret sig i den hjemlige debat om sundhed, sygehusdesign og især brugen af nonkonventionelle midler i sundhedssektoren. Heslets hovedtese er, at kunst helbreder (Heslet, 2010). Jeg hørte et radiointerview med ham, hvor jeg noterede mig følgende: "Gennem kunsten påvirkes og aktiveres mennesker, så de træder i fornyet forbindelse med den livslyst

som måske er blevet anfægtet”⁵⁸. Tingene hænger sammen ifølge Heslet, og vi må medtænke i vores behandlingsstrategier, at mennesker også er irrationelle, æstetiske, etiske og eksistentielle væsner.

En måde at bekæmpe denne invaderende kunstighed er, i forhold til selvledelse, at indføre et armslængdeprincip imellem selvets autenticitet og det strategiske ledelsesanliggende. Et sådant princip kunne for eksempel conceptualiseres efter Løgstrups idé om en urørlighedszone omkring kerneselvet (Løgstrup K. , *Urørlighedszonen*, 1983). Løgstrups urørlighedszone er et kommunikationsideal, der handler om, at man i en diskussion altid bør holde sig til modpartens argumenter og afstå fra at motivfortolke disse argumenter. Løgstrups tanke er, at modpartens motiver er 'urørlige', og at diskussionen kan ende i en krænkelse af modpartens integritet og privatsfære, hvis fokuset flyttes fra argumenterne til motiverne.

Urørlighedszonen er ikke kun et princip, der sætter en grænse mellem individ og organisation. Det er også et princip, der sætter en grænse mellem selv og person, eller mellem det "at være virksom som et jeg" og "det at være sig selv", jævnfør Mogens Pahuus (Pahuus M. , 1994, s. 16). Egentlig selvledelse handler derfor ikke om at kende sig selv til bunds, men tværtimod om at kunne leve med selvets mysterier⁵⁹.

"Mennesket er langt mere, end mennesket kan beskrive selv" skriver højskoleforstander og Grundtvig-kender Jens Schrøder i en artikel om forskellen mellem moderne management og Grundtvigs menneskesyn. "Livet er ikke rationel og harmonisk" forklarer Schrøder: "det er liv og død, sandhed og løgn, frihed og tvang, det menneskelige og det umenneskelige." (Schrøder, 1996, s. 16). Schrøder advarer ligefrem mod et særligt 'mørke' i det professionelle liv: "Man kunne endda tale om, at

⁵⁸ *Kunst og Musik helbreder*. Sundhed på P1. 27. december 2010. <http://www.dr.dk/P1/Sundhed/Udsendelser/2010/12/01113917.htm>

⁵⁹ Dette er også efter min mening den egentlige betydning af antikkens *gnothi seauton* (kend dig selv) aforisme. I den moderne kend-dig-selv-litteratur synes denne aforisme dog at have den omvendte betydning og forstås som ligefrem selvindsigt (Jensen J. I., 2007).

en virksomhed er omgivet af mørke, [...] mennesket skubbes ned i mørket og dets værdighed trues, når det tvinges til at underkaste sig forskellige former for hierarkier, hvor hensynet til systemet, videnskaben, eksperterne, økonomien etc. bliver den undertrykkende magt – eller nødvendighed. [...] Disse undertrykkende hierarkier skaber mennesker, som ikke gør brug af deres fantasi og kreative evner, og som kun tror, at tingene kan gøres på den kendte facon. Resultatet bliver ufrie (uoplyste) mennesker, som lader sig styre af ydre ting, og som er lette at manipulere med.” (Schröder, 1996b, s. 22).

Overført til selvledelsesbegrebet kan man sige, at fænomenets kommercielle succes afhænger af, at dets paradoksale, irrationelle og førkognitive dynamikker netop får lov at forblive uantastet af performancetænkningen og systemverdenens logikker. Særligt selvledelsens paradoksale dynamikker som for eksempel evnen til at undre sig, involvere sig, vove sig og forglemme sig er ikke kompetencer i almindelig forstand, men noget, der mere hører hjemme indenfor 'dannelsesvidenskaben' (Hansen F. T., 2008). Indenfor humanvidenskab er der en lang tradition for at skelne skarpt mellem kompetence og dannelse (Harbsmenier & Iversen, 1995, s. 435ff). Selvledelse er ganske vist i mange henseender et systemverdensbegreb (jævnfør Jürgen Harbermas' distinktive begrebspar imellem systemverden og livsverden, og hans kendte koloniseringshypotese (Nørager, 1998)), men selvledelse er for så vidt angår selvet også et livsverdensfænomen.

Ambitionen i dette forskningsprojekt er i en vis forstand at præsentere en omvendt koloniseringshypotese, hvor selvet som fænomenologisk entitet får lov at komme mere til sin ret midt i den kommercielle og erhvervsøkonomiske kontekst. Det selvledelsesbegreb, som denne afhandling foreslår, er således forskellig fra systemverdens reduktionistiske selvstyringsbegreb. Eksistentiel selvledelse er her noget, vi kan gøre som et *forsvar* imod governmentalitetens snigende dehumaniseringen og ikke noget, vi gør, fordi vi er *ofre* for den.

Den selvledelsespraksis som jeg har set træde frem i forskellige former i casevirksomheden, var ikke en selvledelsespraksis, der efter min mening kunne leve op til den kritiske teoris analyse af selvledelse som en lumsk invasion af kapitalens disciplineringsmeknikker. Den selvledelsespraksis, jeg har set i organisationen, var ganske vist disciplineret, klart ledelsesrefererende og underlagt et værdiskabelseskodeks, men det var også en selvledelse, der var spontan og til tider 'på trods' af organisationens ligefremme ledelsesrationale. Det var også en selvledelsespraksis, der indimellem var på kollisionskurs med regjeringen, og som for mig trådte frem som både selvrefererende og refererende til et ubetinget livsanliggende, som for eksempel en idé om, at noget var mere 'rigtigt' eller mere 'ordentligt' at gøre end noget andet, ud fra et mere universelt ansvarlighedsbegreb.

Den kritiske teoris frihedsrationale kan kritiseres for at være en negativ frihed (Berlin, 2008 [1969]), der handler om frihed *fra*, modsat den positive frihed, der handler om frihed *til* (Hansen F. T., 2008, s. 428). Den negative frihedstænkning er ikke rigtig i stand til at byde ind med noget, som det frigjorte selv kan forpligte sig på. Frigørelse fører derfor ikke automatisk til frihed, skriver idéhistoriker Hans-Jørgen Schanz (Schanz, 2012).

4.2.2 VITALISME

Det er således forskningsprojektets erfaring, at humaniora med dens henvisning til tilværelsens ubetingede anliggender, som for eksempel '*det gode, det sande og det skønne*' fra den klassiske antikke filosofi, eller '*latteren, legen og dansen*' fra den nietzshceanske vitalisme (Nietzsche, 2009), kan indvirke som netop den

kollisionspartner⁶⁰, der kan gøre det muligt for selv og ledelse at forbinde sig til hinanden, uden at hverken selvets autonomi eller ledelseslogikken opløses i processen.

Nietzsches vitalistiske filosofi er her et stærkt korrektiv til det disciplinerede, velformede og velafgrænsede liv, der ifølge mit indtryk kendetegner mange arbejdspladser i danske erhvervsliv. Nietzsches anliggende var en stræben efter "den rigeste mulige livsudfoldelse" (Pahuus M. , 1998, s. 49), og hertil udviklede han en skelnen mellem det dionysiske menneskeideal, som er en mennesketype kendetegnet af "det higende, det skabende og det stræbende" (ibid.), og det apollinske menneske, som først og fremmest er en kontrollerende og bevarende mennesketype (Nietzsche F. , 1997).

Ifølge Nietzsche trænger vi dagligt til vitalistiske affirmationer gennem for eksempel kunst, poesi, filosofi (og religion). Og det er denne afhandlings argument, at en sådan vitalistisk affirmation af livet i os er særligt påtrængende i det senmoderne vidensarbejde, hvor undertrykkende mekanismer på en særlig måde har frit spil. Nietzsche har ligefrem 'kanoniseret legen' (Nietzsche F. , 2009) og kalder i det hele taget på en mere vitalistisk selvførelse. Hertil er latteren, legen og dansen afgørende, og man bør ikke leve en dag uden at bekræfte livet gennem mindst én af disse tre former ifølge Nietzsche. Herom forklarer den franske filosof Gilles Deleuze (1925-1995): "To laugh is to affirm life, even the suffering in life. To play is to affirm chance and the necessity of chance. To dance is to affirm becoming and the being of becoming" (Deleuze, 2006, s. 160f).

Vitalisme i ledelse er meget mere end et humant tiltag eller et diversitetstiltag. Det er ikke kun et trivselsargument, der sigter på større arbejdsglæde, men også et

⁶⁰ Kollisionspartner er et udtryk fra kemien. Ideen om at tænke kollisionspartneren ind over selvedelsens misfit kom under en af mine interventionsprocesser med nogle kemiingeniører. Kollisionspartneren er ifølge sagkundskaben et stof, der tilføres (design), og som muliggør (emergens), at to stoffer kan indgå i en kemisk reaktion. Interesserede kan eventuelt konsultere kap. 5 i *Reaction Kinetics* (Pilling & Seakins, 1995).

entreprenant tiltag, der sigter mod et kreativt engagement, og som er lige så afvisende over for bekvemmelighed og unddragelse, som det er afvisende overfor, at man ukritisk skal underlægge sin identitet de kommercielle ledelseslogikker. Vitalisme er også en viljesfilosofi, der især hos Nietzsche udtrykker en særlig menneskelig ukuelighed. Den tyske filosof Peter Sloterdijk (f1947) har bemærket en både indigneret og grandios vitalitet i det moderne menneske, når det stilles overfor uoverskuelige problematikker. Sloterdijk finder, at det er et grundtræk ved den moderne 'humanitas': "at mennesker bliver stillet over for problemer, der er for vanskelige for mennesker, uden at de af den grund kan bevemme sig til at lade dem ligge." (Sloterdijk, 2001, s. 21).

Dette er entreprenant vitalisme, og det er et fænomen, som jeg i nogen grad genkender fra den selvledelsespraksis, som jeg har set virksom blandt ingeniørerne i casevirksomheden. Selvledelse, som det konceptualiseres i denne afhandling, skal derfor mere forstås som et *sammenstød* imellem Habermas' system- og livsverden, end det skal forstås som systemverdenens ensidige og suveræne *kolonisering* af livsverdenen (Nørager, 1998). Med 'sammenstød' mener jeg, at slagets udfald ikke er givet på forhånd, og at der således også pågår en kamp den anden vej fra livsverden til systemverden⁶¹. Men min pointe er, at systemverdenen ikke er i stand til at kolonisere livsverdenen endeligt, fordi mennesket igen og igen insisterer på at være et livsverdensvæsen. Hver gang systemverdenen træder frem i magt, synes livsverdenen at træde frem i en ny modmagt (Bech, 2006). Ungdomsoprøret i 1968, murens fald i 1989 og det arabiske forår i 2011 er blot nogle eksempler på det man kunne forstå som humanitats' ukuelige livsverdenskarakter.

⁶¹ Det er egentlig grundet denne observation, at jeg ikke ubetinget kan tilslutte mig den kritiske teoris paradigme. Den kritiske teori har simpelthen for lidt tiltro til mennesket efter min mening og for meget tiltro til de dehumaniserende mekanismer i samfundet.

Jeg er overbevist om, at menneskets eksistentielle og fænomenologiske tilværelsestydning igen og igen vil kunne gøre sig gældende overfor en dominerende systemverdenstydning. Jeg deler således ikke Martin Heideggers bekymring om, at vi i moderne tid er kommet til humanitetsens endeligt (Heidegger, 2004 (1946)), og at persondannelsen er så invaderet af de systemiske, naturlige og økonomiske processer, at der ikke er nogen vej tilbage. Til gengæld er jeg i samme ærinde som Ph.D. og ledelsesfilosof Finn Janning, der i en bog om det senmoderne arbejdsliv skriver: "Det som jeg vil forsøge er at sætte livet i centrum, fordi vi i livet ser et potentiale eller en kraft, der kan frembringe mere og andet end føjelige og bøjelige medarbejdere" (Janning, 2008, s. 105).

4.2.3 DET FÆNOMENOLOGISKE SELV

Etableringen af virksomhedens selvledelsesbegreb har i dette projekt blandt andet handlet om at etablere en ny samtale i organisationen, imellem organisationen og selvet (eller livet). Selvet er dog en særdeles vanskelig størrelse at få i tale, fordi det ikke er en finit størrelse. Kierkegaard-kender Kirsten Klerke skriver, at selvet i grunden er en infinit størrelse, og at udsagn om selvet i sidste instans kun har mening som konkrete eksistentielle erfaringer. Hun skriver, at det "ikke [er] muligt at give en egentlig empirisk bestemmelse; selvet kan erfares, men det kan ikke erfares som finit størrelse; selvet er ikke en bestemt tilstand eller betegner et bestemt erkendelsesmæssigt, følelsesmæssigt eller viljebestemt indhold. Det kan ikke sanses eller forestilles som sådan." (Klercke, 1998, s. 100).

De ubetingede anliggender, som denne afhandling finder er væsentlige elementer i den egentlige selvledelse, er i nogen grad førkognitive og førsproglige erfaringer (Heidegger, 2007 [1926]), og som sådan må de begribes gennem en fænomenologisk analyse. En fænomenologisk selvledelsesanalyse er et forsøg på at aftappe noget af den

tavse viden (Adams & Oleksak, 2010), som selvledelsesidealet i nævneværdig grad synes at basere sig på. Problemet med tavse viden er imidlertid netop at det er tavst. Tavs viden er uhåndterlig kapital, der er umulig at få greb om, mest af alt, fordi den også synes at være uerkendt af individet. Den danske forfatter og livsfilosof Peter Seeberg (1925-1999) antyder denne uerkendelighed i en af sine romanfigurer, der et sted spørger opgivende: "Hvordan skal jeg føre en sonde ned i et af disse mennesker og tappe det for hemmeligheder, som det ikke er opmærksomt på, men bruger i flæng, når virkeligheden råber dem frem" (Pahuus M. , 2008a, s. 71). Dette er en meget præcis formulering af den fænomenologiske problematik. Det er 'virkeligheden', der kalder en erfaring frem i mennesket, som mennesket ikke selv nødvendigvis ved, hvad er.

Derfor er selvet her kommet til orde gennem tre *fænomenologiske* erkendelsestraditioner, nemlig livsfilosofi, eksistensfilosofi og politisk filosofi. Disse tre er forskellige filosofiske positioner, men også på flere måder sammenfaldende. Selvet er kommet til orde som det *fænomenologiske* selv, hvilket som nævnt er et alternativt selv til såvel det rent selvrefererende selv som det rent fremmedrefererende selv (Tønnesvang, 2006). De tre positioner bidrager forskelligt til dannelsen af dette selvbegreb. Livsfilosofien bidrager især med affirmation, eksistensfilosofien især med fordring og den politiske filosofi især med handling. På en måde minder de tre positioner om den klassiske dannelsesromans tre hoveddele: hjemmefase, udefase og ny hjemmefase.

Figur 5: Det fænomenologiske selvs tre teoretiske perspektiver

Det fænomenologiske selv			
Teorifelt:	Livsfilosofi	Eksistensfilosofi	Politisk filosofi
Perspektiv:	'du må'	'du skal'	'du kan'

Livsfilosofiens affirmative grundtone er særlig væsentlig i en tid hvor der er meget fokus på den personlige identitetsdannelse. Antropolog og Ph.D. Susanne Ekman

refererer til sociolog og psykoanalytiker Ian Craib, der peger på, at truslen i det senmoderne arbejdsliv ikke kommer fra maskinen eller fra kapitalen, men fra individets nærmest ubærlige selviscenesættelse, der synes blottet for en erkendelse af begrænsning og skuffelse (Ekman, 2008). Biografien er blevet erstattet af selvbiografien, skriver samfundsrevseren Jørgen I. Jensen (Jensen J. I., 2007), og livets løsen er blevet, at man hellere skal digte sig selv fremfor at lade sig digte⁶². Ikke mange synes i dag at dele fænomenologiens fader Edmund Husserls (1859-1938) skyldige konstatering: ”Jeg er, hvad jeg er som arving” (Zahavi, 2002, s. 71). Jørgen I. Jensen kalder ligefrem vor tids kultur for en grænseløs og jubeloptimistisk udviklingskultur (Jensen J. I., 2007, s. 29).

Noget af det, der efter min mening er gået galt for vor tids antropocentriske selvnarrationer, er, som Hannah Arendt skriver, at ”begrebet om nåde er blevet fuldstændig afløst af et begreb om autonom selvudvikling” (Arendt, 2010 [1930], s. 64). Det moderne menneske har i den grad underlagt sig en konstruktionsepistemologi (Hansen J. T., 2001), der bevirker, at postmodernitetens højt besungne underdeterminisering i virkeligheden viser sig at blive en lumsk og fremmedgørende overdeterminisering (Ekman, 2009). Budskabet om, at du er fri til at skabe din egen succes, medfører, at det også bliver din egen skyld, når dit indre succesbillede ikke materialiseres (Tynell, 2002).

Overfor disse postmoderne selvnarrativer står en klassisk, teologisk tilværelsestydnung med en konkurrerende tilværelsestydnung: nemlig at det ikke er muligt for mennesket at præstere (eller selvlede) sig ud af tilværelsens grundlæggende lidelsesvilkår⁶³, og at egentlig selvdannelse derfor begynder med en positiv tilvælgelse af den, man nu

⁶² Jævnfør Søren Kierkegaard ”Eet er nemlig at digte sig selv, et Andet at lade sig digte” (SKS BI s. 298).

⁶³ Se for eksempel Svend Andersen om den lutherske kaldsetik: ”Men den lidelse og misforholdet til Gud kan ikke overvidnes gennem menneskelig præstation.” (Andersen S. , 2005, s. 65).

engang er, det vil sige også af alt det negative. Al udvikling må derfor begynde med en forsoning ifølge protestantisk teologi.

* * *

Livsfilosofien er som nævnt et godt sted at starte for etablering af det fænomenologiske selv, men spørgsmålet er dog, om man med livsfilosofien for alvor kommer ud i den eksistentielle radikalitet, der ifølge eksistensfilosofien også må til, hvis det som eksistensteologen Paul Tillich kalder for *tilværelsens ontologiske chok* skal overkommes (Tillich, 1967). Livsfilosofien forholder sig ikke på samme indgående måde som eksistensfilosofien til tilværelsens mere angstfremkaldende eksistenserfaringer såsom døden, (u)friheden, ensomheden og meningsløsheden (Yalom, 2002), men kritiserer netop eksistensfilosofien for at have en alt for tung og mørk orientering (Pahuus M. , 1998). Livsfilosofien understreger ofte, at den netop er livets filosofi og ikke dødens (Arendt, 2010).

Men ifølge Mogens Pahuus kan eksistens- og livsfilosofien dog udmærket tænkes sammen på en supplerende måde, især fordi de har blik for to modsatte sider i den menneskelige eksistens: ”Det er derfor ikke mærkeligt, at der er en tendens til, at man enten betoner den ene eller den anden side, således som det sker hos f.eks. Heidegger, hvor der tænkes ensidigt eksistensfilosofisk, og således som det sker hos Løgstrup, hvor der overvejende tænkes livsfilosofisk. Mit eget standpunkt er, at både eksistensfilosofien og livsfilosofien har blik for en vigtig side af den menneskelige natur, og at opgaven derfor er at tænke disse to sider sammen” (Pahuus M. , 2008a, s. 21).

I en vis forstand kan man sige, at jeg har brugt livsfilosofien stedmoderligt eller som trædested med henblik på at komme frem til de egentlige eksistensfilosofiske anliggender, som jeg mener aktualiseres i selvedelselsesbegrebet, for eksempel spændingen mellem at være og at blive sig selv (Kierkegaard), og forholdet mellem

engagement og meningsløshed (Yalom, 2002). Eksistensteologien rummer også en stærkere betoning af tilværelsens moralske nødvendighed⁶⁴, fordi den så at sige er i livets ærinde og ikke kun i individets selvaktualiseringsærinde. Livsfilosofien siger: livet selv!, mens eksistensteologien siger: livets egen ledelse!

Jeg var især interesseret i at komme frem til eksistensfilosofien, fordi jeg her fandt et fænomenologisk selv, der både var virksomt, engageret og ansvarligt, og som samtidig havde modstandskraft overfor både organisatorisk brutalitet og hedonistisk unddragelse.

Det fænomenologisk selv er en væsentlig komponent i det selvledelsesbegreb, der har potentiale til at skabe noget genuint nyt (Badiou, 2003) og som har et indbygget natalitetsperspektiv⁶⁵ og en nærmest eskatologisk håbsontologi (Moltmann, 1967), der formår at trække en fænomenologisk overskudstænkning og et eksistentielt mulighedsrum ind i den kommercielle selvledelsessituation.

Forskningsprojektet var på jagt et modigt og livsdueligt selvledelsesbegreb, der kunne stå imod de former for genstandsgørelse (Sennett, 1999) samt meningsløshed og kedsomhed (Yalom, 2002), der uundgåeligt viser sig også i senmodernitetens professionelle arbejdsliv (Schultz, 2000). Det var på jagt efter et selvledelsesbegreb, som kunne sætte individet i stand til på en mere ærlig og reflekteret måde at se arbejdslivets tomrum, usikkerhed og trædemøllekarakter i øjnene uden af den grund at blive lammet af eksistentiel fortvivelse (Dalsgaard, 2011).

Det fænomenologiske selv med dets (vestlige) eksistens- og politisk filosofiske grundtone, er et selv, der bliver til ved at bevæge sig *igennem* krisen og tilværelsens lidelseserfaringer og ikke *udenom*.

⁶⁴ Se diskussion af den moralske nødvendighed som element i selvdannelsen i (Tønnesvang, 2006, s. 251 ff).

⁶⁵ Jævnfør Hannah Arendt natalitetsbegreb (Mortensen K. M., 2008).

Afhandlingen har som nævnt valgt at konsultere den lidt tungere eksistensteologi ud over den klassiske livsfilosofi. I og for sig er der tale om to forskellige traditioner, der dog søger at tyde nogle af de samme grundlæggende eksistenserfaringer. En af de væsentlige forskelle er som nævnt, at eksistensfilosofien har et stærkere *intentionelt* fokus på livsførelsen, mens livsfilosofiens fokus er mere spontan. Mogens Pahuus forklarer denne forskel således: ”eksistensfilosofien fokuserer på den klarende aktivitet, mens livsfilosofien fokuserer på den aktivitet, der går af sig selv. Når eksistensfilosofien taler om det at føre sit liv, om det at tage sin situation op og give den form, da forudsætter den, at det sker gennem en aktivitet, hvor man har greb om sig selv og om situationen, altså netop gennem en mestrende aktivitet. Og når livsfilosofien taler om de virkelig levende, hvor aktiviteten går som en leg, er det netop den spontane, selvforbyggende handling, der er tale om.” (Pahuus M. , 2008a, s. 26).

Som nævnt omhandler afhandlingens eksistentielle teorifelt ikke direkte selvledelsesemnet. Alligevel har jeg fundet teorikomplekset relevant for selvledelsesbegrebet, ikke mindst, når selvledelse forstås som andet og mere end transitiv selvstyring og manageriel gør-det-selv-ledelse. Egentlig selvledelse indebærer en subjektivitetsdannelse og de teoripositioner, der her konsulteres, er netop sat i verden for af afhjælpe en sådan selvdannelse. Eksistensfilosofien kan bruges til at konceptualisere selvledelse for så vidt fænomener som selvet, det ubetinget anliggende, autenticitet, mod, mening ect. indgår i selvledelsesbegrebet.

Noget af det, som eksistensfilosofien og -teologien især er opmærksom på, er ontologiske splittelserfaringer. Den splittelserfaring, der viser sig mellem selv og ledelse, er ifølge denne afhandling ikke bare en splittelse mellem selv og ledelse,

imellem det indre og det ydre, og imellem det frie og det bundne, men en eksistentiel filosofisk splittelse, der grundlæggende viser sig som en splittelse mellem det, jeg *vil*, og det, jeg *skal* (Kirkeby, 2008, s. 55). Ifølge den teologiske eksistenstænkning er det selve viljen i mennesket, der er splittet (Paulus, Augustin, Luther, Kierkegaard).

Man kan sige, at der er to agenter i det selvledende subjekt, der begge må tilfredsstilles, hvis selvledelse skal lykkes, nemlig både *pligten* (i form af ledelsesreferencen) og *lysten* (i form af selvreferencen). Men problemet er, at disse to agenter ikke stemmer overens i store dele af den menneskelige livserfaring. Dette er imidlertid et grundvilkår, som mennesket må komme i overensstemmelse med, i stedet for at tillægge sig en livs- og ledelsesstrategi, der enten går ud på at underlægge sig viljen (ligesom spidsborgeren) eller at unddrage sig pligten (ligesom fantasien).

Hertil kommer også, at selvledelse indeholder et dilemma, der er mere vanskelig at håndtere end de fleste andre ledelsesdilemmaer. I de fleste ledelsesdilemmaer findes modsætningen kun i selve ledelsesrelationen og viser sig som forståelses- og/eller kommunikationsproblematikker, det vil sige som problematikker, hvor modsætningen er imellem et jeg og et du. Men i selvledelse er denne modsætning internaliseret: Jeg forstår ikke mig selv, jeg kender ikke mig selv, jeg gør ikke, som jeg vil⁶⁶ og så videre. Selvledelsens problematikker er eksistentielt set langt alvorligere og vanskeligere, ikke mindst, fordi der ikke er nogen vej uden om denne konflikt. Man kan søge et nyt job, hvis man ikke bryder sig om sin chefs ledelse, men det er ikke muligt at flygte fra ens egen dårlige selvledelse. Man kan undlade at konfrontere den dårlige ledelse på sin arbejdsplads og konstant zappe væk fra problemfelterne, men den dårlige selvledelse er der ingen non-konfronterende veje ud af. Derfor må selvlederen ind i en kamp med og mod sig selv, hvis man skal lykkes med sin selvledelse.

⁶⁶ Jævnfør Paulus-citatet: "For det gode, som jeg vil, det gør jeg ikke, men det onde, som jeg ikke vil, det gør jeg" (Rom 7,19).

Baseret på især min Kierkegaard-læsning skal der intet mindre end en eksistentiel kraftanstrengelse til for at lykkes med en så robust og vitalistisk identitetsdannelse, som der skal til for at kvalificerer et egentlig selvledelsesbegreb. Og det er en vigtig pointe, at denne identitetsdannelse må finde sted midt i det daglige arbejdsliv. Det er netop i kampens hede, midt imellem deadlines, møder, telefonsamtaler, beslutninger, forhandlinger, besvarelse af emails og en forsømt work-life-balance, at vi må insistere på vores humanitet. Det er i det 'dagligdagse', at vi må være os selv - denne opgave, kan ikke hensættes til fritiden eller weekenden (Janning, 2008). Derfor er det også en organisatorisk og en ledelsesmæssig opgave. Opgaven bliver for organisationen at skabe rammer og anledninger for, at mennesket midt i den professionelle og performative kontekst også kan lykkes med at være sig selv. Dette kræver en integration af det fænomenologiske selv i organisationen, og det kræver blandt andet en accept af, at man ikke bliver sig selv på samme ligefremme måde, som man bliver så meget andet (Klercke, 1998).

4.3.1 OM FILOSOFIENS TEOLOGISKE VENDING

I den brede ledelseslitteratur skriver selvledelse sig ind som et vilkår i forbindelse med den paradigmeskiftstænkning, der gør sig gældende i vor tid (Hildebrandt, 2004). Det senmoderne videnarbejde er unægtelig genstand for nye vilkår som for eksempel individualisering, globalisering, teknologiske innovationer og postmoderne epistemologi, der alle kalder på en øget selvledelseskompetence.

Men selvledelse er ikke bare en senmoderne eller et moderne fænomen. Det er som sagt et helt klassisk filosofisk og pædagogisk fænomen, og som sådan har det været

debatteret i århundreder. I den akademiske selvledelseslitteratur⁶⁷ henvises der jævnligt til oplysningstidens myndiggørelsesideal, når selvledelsesfænomenets rødder skal forklares og forstås (Andersen F. , 2006). Særligt refereres der til Immanuel Kants pædagogiske tekst *'Hvad er oplysning?'* fra 1784. Teksten indledes med ordene: ”Oplysning er menneskets udgang af dets selvforskyldte umyndighed. Umyndighed er manglen på evne til at bruge sin forstand uden en andens ledelse. Selvforskyldt er denne umyndighed, når årsagen til den ikke ligger i forstandens mangler, men i manglende beslutsomhed og mod til at bruge den uden en andens ledelse.” (Kant, 1987 [1784], s. 82).

Kant kalder borgeren til modig myndighed. *Sapere aude!* (vov at vide) - lød hans slogan, og i teksten udlægger han de vanskeligheder, der knytter sig til det på egen hånd at skulle arbejde sig ud af den umyndighed, der så let bliver til menneskelig natur. Umyndighedens åg er vanskelig at kaste fra sig, skriver han, fordi det i sidste instans altid må være en opgave for den *enkelte selv* at løse. At blive hjulpet dertil synes ofte kun at gøre sagen værre: ”Forskrifter og formler, dette mekaniske værktøj for en fornuftig brug eller snarere misbrug af hans [menneskets] naturlige anlæg, er den stedsevarende umyndigheds fodlænker”, konstaterer Kant (ibid. s. 83). Dette pædagogiske paradoks (Oettingen, 2005) er selvledelsens kerneparadoks.

Ligesom oplysningsidealene handler også selvledelse om *mod* og ikke kun om *viden*. Som sådan handler selvledelse om at træde i karakter som menneske (Kierkegaard) og som leder eller medarbejder. Dermed lægger selvledelse op til en viljesontologi, der ikke kan uddelegeres, uddannes, vejledes, coaches eller ledes - i hvert fald ikke efter en ligefrem metodik. Coaching er skabt til tennis og ikke til selvet, skrev Ph.D. og lektor Rasmus Willig meget rammende i en avisklumme (Willig, 2010).

⁶⁷ Der er her tale om en meget bred definition af selvledelseslitteraturen omfattende selvstyring, selvorganisering, selvkualisering, selvdannelse med videre.

Selvledelseslitteraturen går dog andre steder længere tilbage i tid end til Kant og det moderne gennembrud. Lektor og Ph.D. Camilla Sløk læser selvledelsesfænomenet tilbage til den protestantiske reformation (Sløk, 2008), og Ole Fogh Kirkeby læser den tilbage til antik filosofi (Kirkeby, 2008). Især referencen til den protestantiske arbejdetik er en velkendt reference indenfor organisationspsykologi (Weber, 1972 (1904)), og der synes endvidere at være spor af en udpræget calvinistisk pligtetik i navnlig den amerikanske selvledelseslitteratur (Neck & Manz, 2007) og herunder også den tradition for selvføringsmanualer som for eksempel Steven Coveys bestseller om de syv gode vaner (Covey, 2000 (1992)).

I denne afhandling konceptualiseres et selvledelsesbegreb, der i modsætning til den calvinistiske tradition er mere luthersk i sit protestantiske dna, og som blandt andet adskiller sig fra den calvinistiske tradition ved at indeholde en langt stærkere nådesbetoning (Holm & Pedersen, 2006) og dermed en afvisning af den 'gerningsretfærdiggørelse'⁶⁸, som den calvinistiske tradition uvægerligt kommer til at producere (Weber, 1972 (1904)). I denne afhandling konceptualiseres selvledelse efter en protestantisk antropologi, der lægger sig et sted imellem en materialistisk-økonomisk forståelse af mennesket og en romantisk-humanistisk forståelse (Dalsgaard, 2012).

Andre har som nævnt sporet selvledelsesbegrebets rødder tilbage til antikken med forskellige henvisninger til den aristoteliske dydsetik (Larsen M. H., 2007), til den protreptiske vejledningskunst (Kirkeby, 2008), til den praktiske fornufts phronesisbegreb⁶⁹, til den sokratiske dialogproces (Hansen F. T., 2008) og til den

⁶⁸ Weber om den calviniske pligtetik: "I praksis betyder dette imidlertid blot, at Gud hjælper den, der hjælper sig selv, at calvinisten altså, som det også undertiden udtrykkes *selv skaber* [...] sin salighed (korrekt skulle det hedde: *visheden* om denne), men at denne skaber *ikke* som i katolicismen kan bestå i en gradvis ophobning af fortjenstfulde enkelpræstationer, men derimod i en *systematisk selvkontrol*..." (Weber, 1972 (1904), s. 75).

⁶⁹ Phronesis betegner en praktisk viden og relaterer sig til etik og politik. Det er en vidensform, der ligesom dannelsesbegrebet ikke kan læres, men etableres gennem erfaring (Gadamer, 2007, s. 299f).

stoiske selvførelse (Brønsted, 1959). Pointen med disse referencer er at pege på, at selvledelsens kerneproblematik i grunden er en universel og historisk problematik. Det er et en problematik, som mennesker i og for sig har stået i altid, nemlig at skulle reflektere over persondannelsen og forholde sig til samfundets normativitetsspørgsmål.

Selvets problematik er som tidligere nævnt ikke bare en moderne kartesiansk⁷⁰ problematik, sådan som det ofte fremstilles i den almindelige filosofihistorie. Ifølge fænomenolog Dan Zahavi har spørgsmålet om selvet også optaget antikkens filosoffer som Platon, Aristoteles, Plotin og Augustin (Zahavi, 2002). Professor i Det ny Testamente på Københavns Universitet, Troels Engberg-Petersen, der blandt andet har forsket i det paulinske selvbegreb, argumenterer for, at der i det paulinske selvbegreb foreligger en i og for sig fyldestgørende teori om selvet (Engberg-Pedersen, 2008).

Herudover har den franske filosof, Alain Badiou, argumenteret for, at fundamentet for den moderne universalisme, som jo er blevet normsættende for den moderne almindendannelse (Kemp, 2005), bør tilskrives den filosofi, der kan udledes af paulinsk teologi⁷¹ (Badiou, 2003). I dag tales der endda om en decideret teologisk vending indenfor kontemporær filosofi (Karlsen, 2010, s. 57), og som blandt andet underbygges af en herskende postsekulariseringstese. Ifølge denne tese er det slet ikke gudsbegrebet, der er dødt (Nietzsche), men derimod modernitetens sekulariseringstese. Daværende statsminister Anders Fogh Rasmussens tale under krisen med Muhammed-tegningerne om, at religion skal ud af det offentlige rum, har aldrig været mere uaktuel (Haviv, 2007). Det senmoderne menneske vil angiveligt have *fortryllesen* tilbage i tilværelsen (Ludvigsen & Mikkelsen, 2007). Ifølge Ludvigsen og Mikkelsen søger dette menneske at genfortrylle tilværelsen efter det moderne projekts affortryllelse, dog uden at vende

⁷⁰ Descartes: Cogito er sum (dubito er sum).

⁷¹ Ph.D. og cand.theol. Mads Peter Karlsen gør opmærksom på, at det ikke er paulinsk teologi som sådan, der er genstand for Badiou's interesse, men derimod den filosofi, der gemmer sig heri. "I grunden har jeg aldrig rigtig forbundet Paulus med religion", skriver Badiou i forordet (Karlsen, 2010, s. 58).

tilbage til den førmoderne naive fortryllelse (ibid.). Ifølge filosoffer som Jürgen Habermas og Charles Taylor anerkender de sekulariserede samfund i dag i stigende grad den religiøse diskurs og forsøger endda ”at drage fordel af religionens moralske ressourcer og sociale mobiliseringskraft” (Karlsen, 2010, s. 57). Religion er igen ved at blive taget alvorligt som et grundlæggende og uomgængeligt menneskeligt anliggende (Grøn, 2008).

Den tyske statsteoretiker Carl Schmitt (1888-1985) har i en bog om statsmagtens suverænitetsbegreber argumenteret for, at ”alle prægnante begreber i den moderne statslære er sekulariserede teologiske begreber” (Schmitt, 1922 i Pedersen S. H., 2011, s. 116). Det er afhandlingens pointe, at selvledelse også kalder på et suverænitetslogik, men at hverken selv eller ledelse er i stand til at levere en sådan. Derfor må selvledelse søge dette princip andetsteds, nemlig i tilværelsens ubetingede anliggender og i livets egen ledelse. Livets ubetingede anliggender griber vi kun med troen ifølge Paul Tillich (Tillich, 1970), og dermed forbinder selvledelse sig til postsekulariseringstenen.

Også i ledelsesteori gør den postmoderne mentalitet sine krav om fortryllelse, subjektivering og medinddragelse gældende. Ifølge en ledelsestænkter som professor Keith Grint fra University of Warwick kan ledelse i dag ikke baseres alene på modernitetens rationelle og kognitive ledelsesnormer, men må kunne byde ind med en mere fortryllende og forløsende ledelsesfortælling (Grint, 2009). Man kan således stille spørgsmål ved, om akutelle modernistiske ledelsesværktøjer som *Key Performance Indikator*, *Performance Management*, *New Public Management*, *Corporate Governacne* og *Lean-management* med videre, har det, der skal til for at mobilisere det ekstraordinære og entreprenante engagement, som ifølge en række ledelsesanalytiker, heriblandt chefredaktør Erik Rasmussen, er nødvendigt, hvis vi skal ud af den aktuelle produktivitetsskrise (Rasmussen, 2010).

Den danske eksistensteolog P. G. Lindhardt udgav i 1961 et essay, hvori han argumenterede for, at det kristne evangelium slet ikke er en religion, men tværtom religionens modsætning. Han skrev blandt andet: ”Religion er et spejl, og et spejl viser kun, hvad der spejler sig deri; derfor afslører religionen kun menneskets inderste drøm, og at den kun er en drøm. Evangeliet sætter et menneske [...] under befaling og byder han selvforglemmende at gøre Guds vilje.” (Lindhardt P. G., 1961, s. 22).

Det er i forlængelse af Lindhardts eksistentielle tydning, at jeg finder det legitimt at anvende teologi som tydningsramme for et kommercielt og sekulært selvledelsesbegreb. Den teologi, der her er tale om, er en eksistentiel, non-religiøs og afmytologiseret teologi. Og som sådan falder denne teologi udenfor den kritik, som religionssociolog Mikael Rothstein fremhæver omkring religion i arbejdslivet: ”Religion i arbejdslivet risikerer at eliminere individualitet, kreativitet og innovation til fordel for personlige kompromiser og virksomhedens konsensuskultur.” (Haviv, 2007, s. 18). Sigtet er ikke en mytologisk verdensforestilling, men et selvforglemmende engagement i tilværelsen og arbejdslivet. Teologiens pointe er dog, at dette selvforglemmende engagement kræver et ubetinget anliggende (Pahuus M. , 1994) (Tillich, 1970). Sandheden er i subjektiviteten ifølge Kierkegaard (AS SKS 7 143ff).

For eksistensteologien er det afgørende, at disciplen *selv* når frem til den eksistentielle afgørelse. Eksistensteolog Rudolf Bultmann understreger, at den eksistentielle fordring ikke er optaget af, om der gives det rigtige svar, men om, at der stilles det rigtige spørgsmål. ”Eksistensfilosofien siger ikke til mig: ’Sådan og sådan skal du eksistere!’”, skriver han. ”Den siger kun: ’Du skal eksistere!’” (Bultmann, 1967, s. 59). Fordringen er således altid personlig. Den kan ikke overdrages eller udliciteres, og det kan ikke gøres kollektivt eller besvares systemisk.

Det er ud fra en sådan eksistentiel teologi, at Lindhardt når frem til, at evangeliet er religionens modstykke. ”Lykke og salighed er religionens mål, ikke evangeliets”, konstaterer han (Lindhardt P. G., 1961, s. 7) og fortsætter: ”Religionen byder på sikkerhed, og sikkerhed er just, hvad evangeliet ikke giver, men tværtimod forlanger udleveret” (s. 20), og videre: ”Religion lover lykke, evangeliet stiller krav” (s. 21).

Lindhardt slutter sit essay med en antydning af en dobbeltnatur i evangeliets antropologi. Der er ganske vist et klart friheds- og salighedsperspektiv til stede i evangeliet, men dette perspektiv må forstås igennem kærlighedens stærke fordringsperspektiv, der i en vis forstand er ligeså tvingende for mennesket som loven, men som er begrundet i en radikal anderledes selvforglemmelse: ”Evangeliet taler om at leve, men leve på en ganske bestemt måde, nemlig således, at man sætter sit liv til, giver det væk, øser det ud, ikke af pligt overfor en række formulerede moralske bud, men af kærlighed, med selvfølgelighed, ikke fordi man skal, men fordi man i sin glæde ikke kan lade være” (ibid. s. 21).

Dette på en gang radikalt fordrende og radikalt forløsende budskab er for mig at se teologiens kernetanke, og det er præcis denne tanke, der efter min mening er relevant i konceptualiseringen af selvledelse på grund af selvledelsens kerneparadoks. Pointen er selvfølgelig ikke, at organisationen eller den kommercielle ledelse kan træde i stedet for guden og således blive genstand for disciplens (medarbejderens) selvforglemmende hengivenhed. Pointen er, at livets ubetingede anliggender må melde sig i jobbet og så at sige invadere hverdagsfølelsen (Pahuus M. , 2002). Derfor er det ikke egenviljen eller forretningslogikken som selvledelsen kan etableres på, men derimod de transcenderende livsanliggender.

Hvis selvledelse forsøges etableret som en ligefrem forbindelse mellem selvets eksistentielle livsanliggende og forretningens kommercielle anliggender, bliver der ikke tale om egentlig selvledelse, men om en spidsborgerlig misform af selvledelse. ”Det Spidsborgerlige ligger altid i Brugen af det Relative som det Absolute i Forhold

til det Væsentlige” advarer Kierkegaard (AE, SKS 7, 497). Derfor er det afgørende, at splittelsen må konceptualiseres med i virksomhedens selvledelseskoncept.

4.3.3 DET UBETINGEDE ANLIGGENDES ENTREPRENØRIELLE EGENSKABER

Livets ubetingede anliggende må forventes at melde sig midt i det profane, driftige, professionelle og strategiske arbejdsliv imellem de betingede og relative livsanliggender. Denne uadskillelighed imellem det sakrale og det profane er som nævnt en af teologiens kernetanker (Bjerg, 2006), (Tillich, 1970). I nytestamentlig teologi er det en særlig pointe, at *tidens fylde* eller *gudsriget*⁷² allerede er en tilstedeværende realitet i det profane liv og ikke noget, der kun vedrører apokalypsen. I nytestamentlig teologi forstås gudsriget grundlæggende bipolar som både et 'endnu ikke' og et 'allerede nu' fænomen (Moltmann, 1987).

Denne tilstedeværelse af det ubetingede anliggende i det profane liv resulterer i et entreprenant virke. Det synes i hvert fald at være lektor og Ph.D. Bent Meier Sørensen pointe i en analyse af den paulinske omvendelsesfortælling i forhold til kontemporær entreprenørteori.

Sørensen har bemærket et særligt teologisk entreprenørbegreb i den berømte fortællingen om Paulus' omvendelse på vej til Damaskus (ApG 9), og dette kobler han til det nye lederskabsparadigmes selvforbyggende idealer.

Paulus eller Saul (Saulus), som var hans hedenske navn, er en ægte entreprenør, skriver Sørensen (Sørensen, 2007, s. 166). Saul var en ivrig jødisk farisæer på vej til Damaskus for at bekæmpe den nye kristne sekt, som blandt andet provokerede med et

⁷² "Da farisæerne spurgte Jesus, hvornår Guds rige kommer, svarede han: »Guds rige kommer ikke, så man kan iagttage det; man vil heller ikke kunne sige: Se, her er det! eller: Se dér! For Guds rige er midt iblandt jer.« (Luk 17,20-21). 'Midt i blandt jer' kan også oversættes 'inde i jer'.

antireligiøst budskab om frihed fra loven. Farisæren Saul var entreprenør, fordi han besad alt det, som er nødvendigt for at lykkes som entreprenør:

- "Saul har allerede et mål, nemlig at forfølge nogle kristne i Damaskus (Saul har entreprenørens målsætning)
- Saul har desuden en voldsom vrede mod den nuværende situation (Saul har entreprenørens motivation), og
- Han har midlerne til at gennemføre sit forehavende (tid og ressourcer)." (ibid.).

Men på vejen til Damaskus bliver Saul som bekendt 'slået af hesten' og gennemlever derefter en personlig transformation. Men sin omvendelse til kristendommen og sin omskabelse fra Saulus til Paulus er der sket en lille forskydning i selvet hos Paulus. Dette er blot "en lille mikroskopisk ændring", skriver Sørensen, men det bevirker, at entreprenøren Paulus kan kaste sig over et langt større entreprenørprojekt, nemlig at etablere en helt ny verdensreligion. Det nye er, at Paulus' entreprenørielle ihærdighed ikke længere er kendetegnet af en "succesfuld fejring af selvet", men derimod af en erfaring af "selvets tab og selvforglemmelse."(s. 166f.).

"Paulus rammes af en uhyre kraft, idet det Udenfor bryder igennem i hans eksistens, der indtil nu har været lukket om sig selv" (s. 164) skriver Sørensen. "Den overskridende erfaring, som selvtabet er, kalder Paulus 'tidens fylde' eller pleroma (Gal.4:4). Paulus må miste sine selv (Saul) for at nå frem til pleroma, det vil sige for at blive en social entreprenør." (s. 167).

Om denne omskabelse skriver Paulus selv senere i Galaterbrevet: "Jeg lever ikke længere selv, men Kristus lever i mig" (Gal. 2,20). Dermed foregriber Paulus senmodernitetens transcenderende ledelsesteori, ifølge Sørensen: "Her er Paulus to årtusinder forud for den organisationsfilosofi, der søger at formulere en teori om organisationen og om medarbejderen, der overskrider den subjekt-figur, som den dominante diskurs om homo oeconomicus har knæsat" (s. 166.).

Den ideelle selvleder, som dette projekt er på jagt efter, er ikke en saulusfigur, men en paulusfigur. Det er ikke en elitær eller heroisk figur, der udmærker sig ved at præstere det supermenneskelige, men i bund og grund en ordinær figur, der engagerer sig ekstraordinært (C. Taylor). Det er en figur, der i udgangspunktet blot stræber efter at være tro mod sig selv og samtidig efter at gøre sit arbejde ordentligt, og som insisterer på, at disse to anliggender på en eller anden måde er forbundne.

Denne selvledelsesfigur er en transcenderende, der stiller sig i det skabende mellemrum imellem det autentiske og det performative. Den ægte selvleder er en entreprenør i ordets egentlige forstand. Entreprenør kommer etymologisk set af det franske *entrepreneur*, der er afledt af *entreprendre*, som er en sammenstilling af *entre*, der betyder 'mellem', og *prendre*, der betyder 'tage' eller 'gribe' (www.ordnet.dk). Entreprenøren er således: en, der griber det, der er imellem, eller som stiller sig i mellemrummet eller sprækken - med et intentionelt engagement (Hjorth, 2001). Vi har brug for sprækkerne, som Leonard Cohen siger, for det er dér, lyset kommer ind.

Selvledelse skulle udvikles og optimeres i virksomheden, fordi det skulle kunne tilføre organisationen noget *nyt*, og derfor var det ikke tilstrækkeligt at konceptualisere selvledelse som blot en strategisk omallokering af ansvar, indflydelse, produktivitet, trivsel med videre. Den produktion, der skulle komme ud af en øget subjektivering af arbejdet, skulle ikke blot være en produktion magen til den eksisterende eller blot mere decentralt og med en udlicitering af ledelsesansvaret til ledelsesgenstanden. Det skulle i en vis forstand også være en *ny* produktion i form af nye idéer, nye innovative løsninger og en ny kreativitet. Selvledelsesprojektet i Power handlede ikke kun om at opnå en større udnyttelsesgrad af individet, men om så at sige at gøre individet 'større' i medarbejderen ud fra en tese om, at et mere selvbevidst, et mere myndigt, et mere reflekteret og i det hele taget et mere livsdueligt individ ikke blot ville øge produktiviteten, men øge produktiviteten på en bæredygtig og afbalanceret måde.

Derfor skulle entreprenørskabet eller iværksætteriet heller ikke konceptualiseres efter den traditionelle garagemetafor, det vil sige som den heroiske opfinder, der går rundt og pusler med den gode idé i sin egen garage (Audia & Rider, 2005). Entreprenant selvledelse handler om 'organisatorisk kreativitet' (Hjorth, 2001), og entreprenøren skal i denne forbindelse sammenlignes med for eksempel playmakeren på håndboldholdet, der får spillet til at fungere uden nødvendigvis at være den, der scorer de mange mål. Denne entreprenør kalder ikke på nogen heltestatus, men er en ildsjæl, der opflammes af en indre motivation. Det er en, der evner at forholde sig konstruktivt til omgivelsernes mulighedspotentiale, og som er i stand til at lade sig gribe af noget. Organisering af organisatorisk kreativitet handler derfor om at kunne skabe nogle anledninger og opdyrke nogle fænomenologiske 'mellemlum' (Hartyani, 2009), som organisationens medlemmer så at sige kan stille sig i og gribe fat i med deres kreative potentialer (Hjorth & Joannisson, 2009). Afhandlingen forfølger således ikke et heroisk selvledelsesbegreb. Målet med selvledelsesprojektet er ikke at kunne opnå noget ekstraordinært ved at udvikle ekstraordinære medarbejderne, men at opnå noget ekstraordinært gennem helt almindelige og ordinære medarbejdere. Dette er for mig at se selvledelsens egentlige og ædle ambition, og derfor må begrebet rumme på én gang et affirmativt og forløsende budskab og samtidig et imperativisk og fordrende budskab. Selvledelse er slet ikke et elitært projekt, der tænker, at talent kun er noget, der er forbeholdt de få.

Denne eksistentielle entreprenørfigur er endvidere en figur, der er bevidst om, at det både handler om at kende målet og vejen. Senantikkens største teolog Augustin har reflekteret over denne dobbelthed i den eksistentielle livsopgave. I sine bekendelser sonderer han mellem dem, der kender vejen, men ikke målet, og dem, der kender målet, men ikke vejen. Augustin skriver "Når jeg først var faldet til ro med din Bibel, og mine sår havde lukket sig under dine helbredende fingre, skulle jeg kunne se tydeligt, hvilken forskel der er på selvhævdelse og bekendelse, mellem dem (platonikerne), der

kan se, hvor rejsen går hen, men ikke hvor vejen går, og så selve vejen, der fører til det salige fædreland.” (Augustin, ’Bekendelser’ 7,20). For Augustin er idéen, at platonikerne af alle kender det højeste Gode, Gud og deri adskiller de sig fra andre filosoffer. Men vejen til det største gode kender de ikke, for de kender ikke Kristus (Augustinus, 2002, s. 8,8;8,10;9,19).

4.3.4 TEOLOGIENS ANTITETISKE ANTROPOLOGI

Selvledelsens anliggende er hverken selvets selvaktualisering eller ledelsens strategiske logik, men som nævnt noget, der knytter sig til æstetiske, etiske eller eksistentielle maksimer for livet, det, som vi kender som *det gode*, *det sande* og *det skønne* (Thielst, 2001). Til denne selvledelse knytter der sig en naturlig nødvendighedsdimension, men uden, at der er tale om en intiminvaderende kommerciel nødvendighedslogik. Man *må* lede sig selv, men er samtidig også stillet fri i processen. ”Den stærke er i Forhold til sin Livsgerning kendelig paa to ting”, skriver præst og livsfilosof Jakob Knudsen, ”paa, at han er naturnødvendigt bunden til sin Gerning, og paa, at han staar personlig frit over den.” (Knudsen, 1965, s. 20). Det er denne dobbelthed i selvledelsesbegrebet, denne underlige symbiose af ydre frihed og indre nødvendighed, og denne meget delikate og skrøbelige konstellation af normativ egenindflydelse, der gør, at det selvledende subjekt tåler sammenligning med eksistensteologiens figur om det protestantiske subjekt.

Til at løse selvledelsens gordiske knude har jeg således valgt at kaste mig over det, der for mig forekommer at være en særlig antitetisk antropologi i den teologiske tilværelsestyndning. Denne bipolare antropologi fremstår tydeligst hos Martin Luther (1483-1546), der i forordet til det reformatoriske hovedværk *Den trælbundne vilje* skriver om det kristne subjekt: ”Et kristenmenneske er en fri herre over alle ting og ingen undergivet. Et kristenmenneske er i alle ting en træl skyldig at gøre tjeneste og

enhver undergivet." (Luther, 1520). Igen er min pointe ikke, at den sekulære selvleder nu skal til at overtage nogle religiøse koder for at kunne udøve sin selvledelse, men blot, at det grundproblem, der gør sig gældende i selvledelsesidealet, for længst er konceptualiseret i en teologiske tilværelsestyndning. Vi kan således bruge teologien til ikke bare at forstå selvledelsens paradoksale og antitetiske natur, men også til at konceptualisere selvledelse i praksis.

Luthers antitetiske kristenmenneske er en figur, der går tilbage til paulinsk teologi (Holm & Pedersen, 2006, s. 15) og handler blandt andet om erkendelsen af en eksistentiel splittelse i den menneskelige vilje: 'Det gode, som jeg vil, det gør jeg ikke', skriver Paulus i Romerbrevet og konkluderer, at uden nåden er viljen magtesløs. Viljen kan ikke selv forsonse splittelsen imellem det, mennesket vil og det, mennesket gør (Mortensen K. M., 2008, s. 125). Teologiens udgangspunkt er således, at mennesket ikke kan lede sig selv, fordi mennesket ikke selv kan ville det, der skal til. Her står teologien i kontrast til viljesfilosoffer som for eksempel Kant og Nietzsche, der har langt større tiltro til den frie menneskelige vilje (Holm & Pedersen, 2006). I den teologiske tænkning må der et ubetinget anliggende ind i ligningen.

Det kristne menneskes frihed er en frihed til at handle (*libertas faciendi*), skriver Luther i Galaterbrevskommentaren, mens den verdslige frihed er frihed til at lade være (*libertas omittendi*) (WA 2,574f). Og det er denne 'kristelige' handlingsorienterede frihedstænkning, der må konceptualiseres i selvledelsesbegrebet, hvis det skal være en selvledelse, der er i stand til både at skabe noget nyt og konfrontere tilværelsens eksistentielle grundvilkår. Den protestantiske frihedsforståelse er en positiv frihed og

ikke en negativ, og den adskiller sig fra ”modernitetens individualiserede opfattelse af frihed som selvbestemmelse” (Holm & Pedersen, 2006, s. 128)⁷³.

Teologiens antitetiske antropologi findes også hos Grundtvig, der skriver om det ydre menneske som værende frit og det indre menneske som værende træl. Grundtvig skriver, at det kristne menneske på én gang er konge og tjener (Grundtvig, 1983 (1817)), og om denne antitetiske antropologi hos Grundtvig skriver grundtvigkender Knud Bjarne Gjesinge: ”I sin dobbelte binding til henholdsvis den legemlige og den åndelige verden står mennesket i bestandig fare for at misforstå og forrykke sin egen stilling. Menneskets verdsligt-sanselige forhold er 'kongeligt', mens det åndelige er 'tjenerligt’” (Gjesing, 1983, s. 17-18)”. ”Ad to veje kan denne stilling krænkes”, skriver Gjesing videre og argumenterer for to afveje, der minder om Kierkegaards afveje: fantastens og spidsborgerens⁷⁴.

Den grundlæggende tilværelsestyding, som teologiens tekster og traditioner bekender sig til, om, at der i tilværelsen gemmer sig et betydningsoverskud (nåden), der stiller mennesket i stand til at gennemstå livets anstrengelser for derigennem at kunne engagere sig i et mere skabende virkelighedsengagement, synes netop at have det, der skal til for at kunne bygge en bæredygtig og virksom bro over selvledelsesbegrebets ontologiske splittelseserfaring.

Teologiens triade kan måske i sin korteste form udtrykkes som en *op-ind-ud* forholden sig (Breen & Kallestad, 2005), (det vil sige en forholden sig til: for det første en

⁷³ Det frie menneskes frihed er ifølge teologen Paul Tillich kun en *finit* frihed. ”Man, as finite freedom, is free within the contingencies of his finitude. But within these limits he is asked to make of himself what he is supposed to become, to fulfill his destiny.” (Tillich, 1967, s. 58f.).

⁷⁴ Denne antitetiske antropologi forbinder sig til to forskellige gudsførelser. Der er ikke bare tale om en lokal eller historisk konflikt mellem for eksempel grundtvigsk og pietistisk teologi, men om en urkonflikt igennem hele teologihistorien. Ifølge forfatter og præst Johannes Værges består denne urkonflikt imellem en latinsk lovreligion repræsenteret ved Tertullian og græsk nådesreligion repræsenteret ved Irænos (Værges, 2011).

overskudsdimension, for det andet en inderliggørelsesdimension og for det tredje en fællesskabende-dimension)⁷⁵ eller ganske enkelt som et: *du må, du skal, du kan*.

I protestantisk tænkning er rækkefølgen af disse tre forhold særlig afgørende. Eksistensteologien Rudolf Bultmann understreger, at nådes- eller overskudsdimensionen altid må komme først, og at det er i dette affirmative lys, at fordringen skal forstås. Bultmann siger det således, at indikativet altid kommer før imperativet (Bultmann, 1967, s. 51-52). Dette princip hænger fint sammen med Løgstrups urørlighedszoneprincip, der overført på selvledelse så at sige freder kerneselvet fra imperativiske fordringer. Rækkefølgen er vigtig, for ellers bliver imperativet alt for ubærligt for mennesket (Jensen J. I., 2007). I det øjeblik, rækkefølgen byttes om, risikerer den normative kommunikation at blive sekterisk og manipulerende.

Når man læser selvledelse ud fra en sådan teologisk antropologi, bliver det afgørende at selvledelseskonceptet lykkes med en autentisk og 'indikativisk' konceptualisering af selvet, der er modstandsdygtig overfor kommercielle og strategiske fordringer.

Senantikkens store teolog Augustin er den første, der udvikler en egentlig antropologisk filosofi baseret på treenhedsdogmet. Med afsæt i treenhedsdogmet og *imago dei* princippet (dogmet om menneskets gudbilledlighed) skriver Augustin: "Jeg ville ønske, at mennesker kunne tænke på tre ting i dem selv. [...] De tre ting er at være, at vide og at ville. Jeg er nemlig til, og jeg ved, og jeg vil. Jeg er til som et væsen med viden og vilje; jeg ved, at jeg er til, og at jeg vil, og jeg ønsker at være til og at

⁷⁵ Denne rækkefølgetænkning går tilbage til middelaldersteologen Joachim fra Fiore (1130-1202), der formulerede idéen om historiens udvikling i tre epoker, henholdsvis Faderens (Det gamle testamente), Sønnens (det Ny Testamente) og Åndens (Tusindårsrigets), som dermed lagde grunden til al senere kristen apokalyptik (Holmquist & Nørregaard, 1992, s. 417-18).

vide.” (Augustin, 1991, s. 177). Hans udgangspunkt er dog den splittelseserfaring, som mennesket erfarer gør sig gældende imellem villen og kunnen, ikke lader sig ophæve af en ren antropologisk triade (Mortensen K. M., 2008, s. 123).

Splittelen i den menneskelige vilje er for Augustin så grundlæggende, at den ikke kan ophæves af mennesket egen præstation. Augustin reflekterer over den paulinske konstatering af, at viljen ikke af sig selv lader sig omsætte til kunnen: ”Viljen har jeg, men udføre det gode kan jeg ikke. For det gode, som jeg vil, det gør jeg ikke, det onde, som jeg ikke vil, det gør jeg” (Rom. 7,18-19) og slutter, at uden nåden er viljen magtløs overfor dens splittelse (Mortensen K. M., 2008, s. 125).

Grundtvig skriver et sted, at mennesket må blive sig bevidst ”som en begrænset og afhængig skabning” (Gjesing, 1983) for at kunne være ordentligt tilstede i tilværelsen. Denne afhandling finder, at dette også gælder for egentlig selvledelse. Det selvledende selv må forstå sig som både en begrænset og en afhængig skabning, hvis selvledelsen skal lykkes. Som sådan repræsenterer denne afhandling et selvledelsesideal, der er radikalt forskelligt fra såvel den teknologiske selvledelsestænkning, der underkender selvets betydning, som den emanciperende selvledelsestænkning, der overdriber selvets betydning.

Denne teologiske optagethed af menneskets begrænsethed, dets svaghed, dets svækkelse (Vattimo, 1999), dets lidelse og dets splittede vilje handler ikke om at reducere menneskets potentiale, men om at sikre det bedste udgangspunkt for et engageret liv. Teologien antager, at det bedste udgangspunkt er et frit, sandt og ærligt udgangspunkt, der anerkender menneskers erfaringer af afmagt og usikkerhed. Teologien er dog samtidig en politisk filosofi, forstået på den måde, at den er sat i verden for at gøre en forskel. "Missiology [... is] the mother of the theology" (Bosch, 1991, s. 489) skrev missionsteologen David Bosch og peger på teologiens entreprenante væsen.

Det teologiske subjekt, der er stillet overfor at skulle se sine egne begrænsninger i øjnene, er et andet subjektnarrativ end det heroiske, fremadstormende og grænseløse subjekt, der skrives frem i moderne udviklings- og motivationsteori. En af fædrene bag den moderen version⁷⁶ af udviklingsoptimistiske antropologi er psykologen Abraham Maslow (1908-1970). Maslows velkendte behovshierarki kalder dog på kritik ud fra en fænomenologisk position. Lektor og ph.d. fra Aarhus Universitet Jan Tønnessvang bringer her en rammende kritik af det maslowske behovsregime. Tønnessvang kritiserer Maslows behovsmodel for at føre til en 'selvaktualisering', der "alene kan finde sted, når behov for kærlighed, anerkendelse, tryghed og orienteringssikkerhed m.m. er transcenderet (eller suspenderet)." (Tønnessvang, 2006, s. 252f).

"At aktualisere sig selv i kærlighed er således principielt set ikke en mulighed for Maslow" (ibid.), fortsætter Tønnessvang. Det finder ifølge Maslow kun sted "når kærlighedsbehovet er overvundet."(ibid.). Tønnessvang foreslår en anden subjektivitetsfortælling, der efter min vurdering har stor lighed med det teologiske subjekt: "Mod Maslows vækstlære kan det netop indvendes, at det om noget kan være gennem vedvarende følelsesmæssige bånd til andre (dvs. i kærlighed), at individet for alvor møder og ser sig selv, som det ér, og at det er gennem sådanne forbundetheder, at det finder sin ultimative mulighed for vækst" (Tønnessvang, 2006, s. 274).

4.3.5 DET ONTOLOGISKE CHOK

Afhandlingen finder, at der er tale om en grundlæggende antropologisk fejlslutning i den positive og udviklingsoptimistiske subjektnarrativ. Ud fra en eksistentiel læsning af kan man ikke bare konstruere, fortælle, lege eller anerkende sig frem til den ønskede

⁷⁶ Denne udviklingsoptimistiske antropologi er blevet diskuteret flere gange igennem vestlig åndshistorie. Men igen og igen er den blevet tilbagevist fordi den ikke stemmer overens med livserfaringen. Et eksempel er den såkaldte arianske strid, som var en teologisk strid fra det fjerde århundrede imellem Athanasios og Arios (Halldorf, 2002) (Holmquist & Nørregaard, 1992).

udvikling - man må også skelne til menneskets mere patologiske grunderfaringer. Den positive selvførelse lyder ganske besnærende, men fordi den netop ikke vil engagere sig i livets eksistentielle anstrengelse, resulterer den i et umenneskeligt krav om grænseløs potentiale (Craib, 1994) (Taylor C. , 2002).

Vor tids senmoderne emanciperende selvledelsesbegreb kan kritiseres for at være en romantiserende virkelighedsopfattelse, som søger at overkomme splittelsen mellem *det ideelle* (ledelse) og *det reelle* (selvet) ved at omfortolke det reelle, så dette bringes i bedre overensstemmelse med det ideelle, eller omvendt. "Nogle forelsker sig i mumier, andre i genfærd...", har eksistensfilosoffen Nietzsche skrevet et sted (Nietzsche 2009, s. 171), og han konkluderer, at "begge er de lige fjendske...". Også i konceptualiseringen af selvledelse gør den eksistentielle udfordring sig gældende; ikke at forelske sig i enten den ene eller den anden pervertering.

Ud fra en eksistensfilosofisk læsning må man være kritisk overfor en ledelsestænkning som Otto Scharmer, når han i bogen 'Teori U' blandt andet skriver, at det handler om at frigøre sig fra sit erfaringsbaserede ego (Scharmer, 2008, s. 49). En sådan selvkonstruktion er dømt til at mislykkes ifølge den eksistensfilosofiske tænkning. Eksistensfilosofien er på vagt overfor lumske digtninger af tilværelsen, der hellere vil omfortolke virkelighed, så den passer bedre til idealerne. I Søren Kierkegaards forfatterskab er digteren en falsk og forførende figur, som man må være på vagt overfor. Om digterens funktion hos Kierkegaard har dr.theol. Niels Jørgen Cappelørn givet en god beskrivelse, som jeg her bringer et længere uddrag af:

"Den "Digter", Kierkegaard flere gange bringer til orde [...], repræsenterer samtidigt romantiske tilværelsesforståelse og virkelighedsopfattelse. Mennesket har tabt sin oprindelighed og dermed sin umiddelbar tilgang til virkeligheden; dette tab medfører en indre splittelse i mennesket, som forhindrer det i at forbinde den *ideale* virkelighed med den *reale* virkelighed. Tabet udløser en længsel efter den tabte oprindelighed, som mennesket ønsker sig tilbage til; men da ønsket på

grund af splittelsen aldrig kan gå i opfyldelse, eller da ønsket ikke kan overkomme splittelsen, afsætter det en indre smerte i mennesket. Det er denne smerte, der får digteren til fortryllende og forførende at fremmane ønsket ved at omdigte endeligheden – og her er digteren en sand virtuos i veltalenhed. Digteren forsøger således i sin digtning at tilbyde trøst ved at skabe en efterligning af virkeligheden. Da denne efterligning er en omfortolkning, rejser det spørgsmålet, om man kan tolke virkeligheden så aktivt, at den derved tilvejebringes. Her viser det sig, at virkeligheden gør modstand mod at blive omfortolket, den vil så at sige tages, som den er; altså kan man ikke selv skabe den virkelighed, man drømmer om: Derfor er digterens behjertede forsøg på at frelse sig selv ved i sin digtning at forvandle virkeligheden til mulighed, dømt til at mislykkes, og derfor afslører trøsten sig som virkningsløs og illusorisk, dybest set som trøstesløshed – som balsam på et sår, der ikke kan læges." (Cappelørn, s. 63).

I sit romantiserende væsen fremstår den positive og emanciperende selvledelsesteori ifølge eksistensfilosofien eskapistisk og illusorisk. Den har måske idealerne på plads, men hvad hjælper det, hvis den ikke magter at se virkeligheden i øjnene og derfor tvinges til at omdigte virkeligheden til noget, virkeligheden ikke kan bære (Krogsdal, 2009). Den synes at basere sig på en antropologi, der er blottet for patologiske spændinger, og som derfor resulterer i en alt for entydig og ligefrem bestemmelse af selvledelsesbegrebet. Den medfører en selvledelsestænkning, der er idealistisk på realismens bekostning, og som derfor ender med at konceptualisere et ledelsesbegreb uden lidelse⁷⁷ og et passionsbegreb uden patos. Dermed bliver der tale om et

⁷⁷ "Ledelse er etymologisk forbundet med lidelse ifølge teolog Martin Herbst: "... *at lede* er afledt af det fællesgermanske *leitha*, der både betyder *at bevæge sig imod* og *at lide* i betydningen *at pine af smerte*. [...] Fører vi den sproglige udvikling længere tilbage, viser det sig, at ordet *ledelse* atter er beslægtet med det gotiske *leithan*, der igen er forbundet til de indoeuropæiske ord for *at dø*; *raeθ-* eller *at gå bort*; *lit-*. Således synes filologien at indikere, at ledelse forstås som en proces, der på én gang er dynamisk og fremadrettet mod et mål, der transcenderer ens egen tilstand samtidigt med, at man i denne proces konstant forholder sig til det lidelsesfulde og potentielt odelæggende endda til døden." (Herbst, 2008, s. 122).

selvledelsesbegreb, der kun virker ved at *omdigte* virkeligheden til noget, der er bedre end virkeligheden. Teolog og HR-chef Keld Hvolbøl Rasmussen har i en artikel gjort opmærksom på, hvordan konflikter og modsætninger i de organisatoriske metanarrativer bliver "overvundet og konverteret til organisationens brændstof" (Rasmussen, 2006, s. 2). Men det er et falskt brændstof, der blot fører nye konflikter og modsætninger med sig.

Et selvledelsesbegreb ud fra en sådan virkelighedsforståelse kan kritiseres for at være en eskapistisk ledelsesfilosofi, der ikke magter en ordentlig konfrontation med tilværelsens eksistensvilkår. Ifølge Hannah Arendt er mennesket dømt til at ligge i evig strid med sin biologi (Øverenget, 2001, s. 83). Eksistensteologen Paul Tillich advarer mod de falske menneskelige unddragelsesstrategier, der søger udenom tilværelsens 'ontologiske chok' (Tillich, 1967) (Tillich, 1973, s. 113), og kalder i stedet på en myndig livsduelighed, der kan absorbere den smerte, det er at se tilværelsens splittelse og svækkelse i øjnene. "One could say that it is true to life to be cynical about it" (1967, s. 170) skriver Tillich og udfordrer på baggrund heri til en mere realistisk livserkendelse. Uden denne absorberingsevne af det ontologiske chok får vi et selvledelsesbegreb med en alt for svag livsduelighed, der ender i en forløjet virkelighedsfortælling, hvor den selvledende skånes for det eksistentielle møde med virkeligheden.

Teologen og samfundsdebattøren Jørgen I. Jensen kritiserer tidens (selv)biografiske menneskesyn for dybest set at være funderet på individets *mistillid* til omverdenen (Jensen 2007:11). I dette autobiografiske paradigme handler det om at frigøre sig fra omgivelsernes destruktive konstruktioner og realisere ens mere sande potentialiteter (Krogsdal, 2009). Selvet ses ikke som en del af problemet, men alene som en del af løsningen. Selvet er altid heltinden, og skurken er altid de andre. Dette er ifølge denne afhandlings konceptualiseringer en lige vej til selvforførelse. Dette er den californiske sekts måde at tænke på, skriver Michel Foucault (Heede, 2007). Dens antropologi er alt

for positiv, idet den synes at sætte problemet *udenfor* mennesket (i strukturerne og i systemerne) fremfor at erkende, at det måske i virkeligheden er mennesket selv, der slæber rundt på et uløseligt problemkompleks. Eksistens- og livsfilosofien tager en anden position. For eksempel afviser Løgstrup meget klart, at ”mennesket er et væsen, som kun er ubundet og suverænt, som er frit skabende i al sin livsudfoldelse, som er fuldstændig selvberørende” (Pahuus 1993:146).

Den gængse ledelses- og organisationslitteratur synes, til trods for dens forgreninger i psykologi og samfundsvidenskab, ikke at beskrive selvledelsens grunddikotomi med samme radikalitet og inkommensurabilitet, som der findes i både livs- og eksistensfilosofien. Traditionel ledelsesteori er langt hen ad vejen for konsensus- og synergisøgende i forhold til tilværelsens eksistentielle kompleksitet. Den synes ikke modstandsdygtig overfor fristelse til at forenkles og omgå tilværelsens ontologiske chok.

Denne afhandlings eksistentielle selvledelsesbegreb adskiller sig frem for alt ved, at selvledelse her søges konceptualiseret med et fænomenologisk og eksistentielt selvforhold⁷⁸ kendetegnet af blandt andet en grundlæggende eksistentiel *anstrengelse*. Afhandlingens selvledelsesbegreb er grundlæggende non-teknologisk, fordi det er informeret af en fænomenologisk eksistensteori, der tilsiger, at selvledelse ikke først og fremmest skal konceptualiseres som en instrumentel erobring af selvet, men derimod som en mere passiv modtagelse af sig selv (Klercke, 1998). Dette selvledelsesbegreb er underlagt den eksistentielle livsopgave, der handler om at komme i overensstemmelse med sig selv i stedet for blot at konstruere et harmonisk og friktionsfrit selvnarrativ

⁷⁸ Selvet er ikke en entitet, men et forhold. Selvet er, jævnfør Søren Kierkegaard, det forhold, at man forholder sig til, at man forholder sig til sig selv (SKS, DS ,129).

(Søltoft, 2008). Man skal ikke sådan digte sig selv, indvender Søren Kierkegaard. Man skal derimod lade dig digte⁷⁹.

* * *

Afhandlingen har som nævnt fundet, at der melder sig et eksistentielt anliggende forud for selvledelsesbegrebets praktiske konceptualisering, som må adresseres først, hvis selvledelse overhovedet skal kunne lykkes i egentlig forstand. Som den tyske eksistensfilosof Friedrich Nietzsche angiveligt har skrevet, forliger man sig næsten med ethvert *hvordan*, når først man har sit *hvorfor* på plads (Nietzsche, 1993 (1888)). Opgaven for dette forskningsprojekt har ganske vist i udgangspunktet været at få selvledelsens 'hvordan' på plads i Thermal Power, men dette 'hvordan' implicerer imidlertid netop en mere grundlæggende opgave om at få selvledelsens 'hvorfor' på plads først. Forskningsprojektet har fundet, at denne i udgangspunktet 'konsulentagtige implementeringsopgave' først og fremmest er en forskningsmæssig erkendelsesopgave. Afhandlingen vil vise, at selvledelsens hvorfor-spørgsmål må besvares først, og at dette spørgsmål ikke kan besvares tilfredsstillende af hverken markedslogikken alene eller af den senmoderne emancipationslogik alene. Det er netop kompleksiteten af hvorfor-spørgsmål, der ifølge denne afhandling er hovedårsag til selvledelsens mange implementeringsproblematikker. Selvledelsens problematik er således grundlæggende en problematik om det senmoderne menneskes forhold til normativitet.

Formålet med dette forskningsprojekt har imidlertid ikke bare været at blive teoretisk klogere på selvledelse, men også at sikre, at denne teoretiske viden kan omsættes til en forbedret selvledelsespraksis i organisationen. I modsætning til, hvad der måske antydes i Nietzsche-citatet, antager denne afhandling ikke, at selvledelsens implementeringsproblematikker sådan af sig selv falder på plads, når blot de teoretisk

⁷⁹ "Eet er [...] at digte sig selv, et Andet at lade sig digte" skriver Kierkegaard (BI, SKS, I 316).

og videnskæssige forudsættninger er til stede⁸⁰. Derfor er etablering af selvledelse som nævnt meget mere end en vidensopgave, - men en dannelsesopgave. Især fordi konceptualisering af selvledelse egentlig er et spørgsmål om at etablere *forudsættningerne* for selvledelse i individet, ledelsen og organisationskulturen. Selvledelse som sådan kan ikke implementeres, men det kan til gengæld de kritiske vilkår og de konstruktive dynamikker, der tilsammen udgør betingelserne for, at egentlig selvledelse kan finde sted.

4.3.6 SELVLEDELSENS SYNKROME OMSÆTNING

Læst ud fra et eksistensfilosofisk perspektiv er selvledelse som nævnt en konflikt imellem det ydre og det indre, det subjektive og det objektive, det åbnende og det lukkende, det pligtmæssige og det lystmæssige, det emanciperende og det fordrende, det værdiskabende og det værdige, det nødvendige og det mulige, det systemiske og det levende, og imellem det at føre sin tilværelse aktivt og det at søge efter den i en mere passiv forventning.

Eksistensfilosofien er især kritisk over for den udviklingsoptimistisk antropologi, der grundlæggende konceptualiserer udvikling som et rent progressivt forhold, der virkeliggøres *udenom* regressionen og lidelsen, og ikke som i den teologiske tænkning *igennem* lidelsen⁸¹. Overfor dette udviklingsoptimistiske syn står eksistensfilosofiens med dens ofte mere dystre og brudte antropologi. "Man mærker først ret, hvad man

⁸⁰ Det er blandt andet også herfor at det teoretiske fundament for etablering af denne afhandlings selvledelsesbegreb ikke alene beror på livsfilosofi, der lidt populært sagt er den filosofi, man umiddelbart kan sige sig selv. Selvledelse må også bero på et mere normativt grundlag med en mere fordrende tilværelsestyning, det vil sige, at det må bero på det, som man egentlig kun kan sige sig selv, når man har hørt det blive sagt til én (Tønnesvang, 2006). Hertil har afhandlingen anvendt klassisk protestantisk teologi (Bjerg, 2006).

⁸¹ I mine noter fra et af Ph.D.-kurserne fra LPF har jeg skrevet: "Den asiatisk udviklingsmodel vil udenom konflikten. Den europæiske vil ind i konflikten." (Lektor Bent Meier Sørensen, Ph.D.-kursus 'Organizational Entrepreneurship' LPF, CBS, maj 2011).

selv er, naar man tørner imod sine grænser", skriver eksistensteologen og livsfilosoffen Jakob Knudsen (1858-1917) i en af sine noveller (Wigh-Poulsen, 2008, s. 224).

Erkendelse af selvledelse synes at kalde på det, som fænomenologiens grundlægger Edmund Husserl kalder for det transcendentale 'jag', som er et jeg, der evner at skride udover sin egen begrænsethed i tid og sted (Rendtorff, 2007, s. 281). Men denne evne til erkendelsesmæssig selvoverskridelse skal ikke forstås som fantastens utvungne selvbegreb, og det skal heller ikke forstås som en fornægtelse af tilværelsens bundethedserfaringer (Zahavi, 2001). Løgstrup skrev om menneskets splittelseserfaring, at den er vigtigere at få i tale end alle menneskets fortræffeligheder, hvis man vil ind til noget af det væsentlige i mennesket: "Vigtigere end et menneskes egenskaber er dets modsætninger. Vil man få fat på det væsentlige hos et menneske, må man opsøge modsigelserne og spørge, hvorfor de ikke splittede det ad, men blev holdt sammen og gav sindet spænding og liv." (Løgstrup E. , 1972, s. 108). Derfor må eksistentiel selvledelse konceptualiseres på baggrund af denne splittelsesbevidsthed og ikke som en fornægtelse af den.

Jeg har tit tænkt på, at den positive antropologi, der i dag gør sig gældende i massekulturen, på en måde minder om middelalderens alkymister, idet begge synes at være på jagt efter en *genvej* til guldet. Men ligesom det ikke lykkedes for alkymisten at finde en kemisk opskrift på det ædle metal, tror jeg heller ikke, det vil lykkes for lifecoach'en at formulere et konstruktivistisk værktøjsdesign på det ædle og lykkelige liv (Hildebrandt, 2007).

Det menneskelige subjekt er ifølge den fænomenologiske læsning et grundlæggende dobbelttydigt væsen. Det er en "afhængig uafhængighed" (Grøn, 2002b, s. 188) eller en "synkron omsætning" imellem det subjektive og det objektive. (Mikkelsen, 2007, s. 42). Det synes udspændt mellem en konstruktivistisk erkendelse og en førkonstruktivistisk erfaring. Teolog og filosof Leif Mikkelsen skriver om erkendelse af dette paradoks: "... det er [...] en såre banal kendsgerning, at vi alle rører os uroligt i

stolen, når vi stilles over for den i filosofien til hudløshed gentagne påstand om, at vi selv skaber verden ved vores sprog, symboler, tydninger, intentionalitet, vore transcendentale kategorier osv. Det kan da ikke passe, vil de fleste umiddelbart mene, at vi på denne måde har hevet verden og os selv op ved hårene! På den anden side kan det ikke betvivles, at den eneste adgang, vi har til verden, er via os selv, så hvordan kan det påstås, at der findes noget, der er uafhængigt af os og oven i købet bestemmer vore oplevelser, vor eksistens?" (2007, s. 41).

Med disse citater har jeg forsøgt at antyde, at kerneproblematikken i selvledelse grundlæggende er en eksistentiel og filosofisk problematik angående for det første, hvordan vi forholder os til os selv og for det andet, hvordan vi som selvforholdende væsner forholder os til den verden, vi er sat i, og dynamikken mellem disse to *forholden sig*. Selvledelsens problematik er således meget mere end en personlig mestringsproblematik og meget mere end en organisatorisk ledelsesproblematik. Selvledelsens problematik har ifølge den fænomenologiske læsning noget at gøre med krydsfeltet mellem det indre og det ydre, det nødvendige og det mulige, det betingede og det ubetingede, det fordrende og det forløsende, det immanente og det transcendent og så videre. Fordi der ikke er nogen statisk løsning på selvet, er der for så vidt heller ikke nogen statisk løsning på selvets ledelse. Derfor må selvledelse konceptualiseres som en vedvarende forholdende sig.

4.4 SELVLEDELSESLÆSNINGER I POLITISK FILOSOFI

Efter ovenstående samtale med livs- og eksistensfilosofien kan vi nu konceptualisere selvledelsens grundfigur som en figur, der består af dels en splittelse og dels af et entreprenørielt spring eller engagement.

Denne erkendelse af selvledelsens grundfigur har været væsentlig for afhandlingens *kvalitative* konceptualisering af selvledelsesbegrebet. Men det forekom ikke at være en tilstrækkelig erkendelse for afhandlingens *kvantitative* konceptualisering. Jeg har ganske vist i dette forskningsprojekt valgt at fokusere på den kvalitative konceptualisering, men følte dog, at dette i det mindste indebar et forsøg på en mere kvantitativ kontekstualisering af denne mere eller mindre abstrakte selvledelsesfigur.

På grund af projektets empirinære udgangspunkt og ånden i ErhvervsPhD-ordningen var det vigtigt for mig at undersøge, hvordan afhandlingens viden om selvledelse lod sig konceptualisere i praksis med henblik på at forbedre virksomhedens selvledelsespraksis. I min konceptualiseringsfase (3.2.3) havde jeg gennemført nogle prøvehandlinger (Nielsen K. A., 2007), blandt andet i form af seks ugers filosofisk mailkorrespondance med medarbejderne i en økonomaifdeling i Backoffice. Disse skriverier kastede nogle spændende diskussioner fra sig, og nogle af medarbejderne talte om det i lang tid efter. Jeg lærte blandt andet, at der ikke skal så meget til for at vække eller evokere en livs- og/eller eksistensfilosofisk refleksion i medarbejderne. Prøvehandlingen tegnede et billede af en refleksion og en livsglød, der så at sige lå lige under overfladen, og som i det daglige havde svært ved at komme igennem og gøre sig gældende i denne meget eksekverende og målrettet kontekst.

Jeg følte et behov for et yderligere studium af den praktiske filosofi, herunder især dens metoder og dens indvirkninger. Projektet måtte blive bedre til at bygge bro mellem eksistensfilosofiens barske virkelighedserkendelse og erhvervs kontekstens behov for handling og eksekvering. Jeg havde behov for en teori om refleksionens omsættelighed (Gørtz, 2002), og derfor kastede jeg mig især over den tysk-amerikanske filosof Hannah Arendts begreb om arbejde og handling og ikke mindst hendes idealforståelse af *vita activa* (Arendt, 2005 (1958)).

Hannah Arendt er først og fremmest en politisk filosof. Einar Øverenget skriver, at hun videreudviklede fænomenologien, som hun - i særlig grad havde indoptaget inspireret

af Marin Heidegger - til en politisk tænkning (Øverenget, 2001, s. 238). Arendts anliggende i hovedværket *Menneskets vilkår* fra 1958 er en analyse af det moderne filosofiske om, hvordan man kan "realisere det moderne selvstyrende og oplyste individ i et fællesskab?" (Dahl & Lykkeberg, 2005, s. 10). Ifølge Arendt har filosofien, lige siden det demokratiske Athen dømte Sokrates til døden, søgt at pacificere og bemægtige sig det politiske liv, som det så som forstyrrende og truende for tænkningen (ibid.). "Den rene tænkning kan nogle gange blive så imponeret over sig selv, at den glemmer, at verden er befolket af et fællesskab af mennesker. Tænkningen bliver let selvtilstrækkelig, ja, totalitær", skriver Øverenget (2001, s. 219). Men for Hannah Arendt er det praktiske liv tværtimod forudsætningen for filosofiens teoretiske erkendelse. I et berømt interview til vesttysk tv fra 1964 definerede Hannah Arendt sig selv ikke som en filosofi, men som en politisk teoretiker (Dahl & Lykkeberg, 2005, s. 9).

Hannah Arents kritik var ikke kun rettet mod den rene tænkning. Hun var mindst lige så hård i sin kritik af den ureflekteret driftighed. "Jeg tror at engagement let kan føre en derud hvor man holder op med at tænke" skriver hun (Øverenget, 2001, s. 219) og advarer imod et samfund uden løbende etisk revision og reflektiv undren.

Arendt hovedpointe er at tænkningen og handlingen må følges ad, hvis det moderne samfund skal kunne se nogen vej ud af den dehumanisering, det synes at være indfanget i (Dahl & Lykkeberg, 2005). Mine studier af Arendts position førte mig i en vis forstand tilbage til den del af livsfilosofien, der forsøger netop at levere en sådan sammentænkning. Det er især en ambition hos Mogens Pahuus, hvor jeg blandt andet stødte på den dansk livsfilosof Vilhelm Grønбæk, der om det at være inspireret, skriver: "Jeg kan ikke bære det i stilhed, det må lettes gennem arbejde. Det er ikke en kraft der tvinger mig, men en kraft der bøjer mig."⁸² For Grønбæk er det paradoksalt

⁸² Livsfilosof Vilhelm Grønбæk (1873-1948). Citatet er lettere omskrevet (Pahuus M., 1995c, s. 28).

nok inspirationen, der er byrden, og som må lettes gennem arbejdet, og ikke arbejdet, der må lettes gennem passionen (Pahuus M. , 1995c, s. 211). Grønbæks sætning indfanger - efter min mening - meget fint essensen af den politiske filosofis projekt.

4.4.1 DET TERAPEUTISKE ENGAGEMENT

Jeg kalder dette hovedafsnit for politisk filosofi, fordi det dækker over 'filosofiens politisering' mere, end det dækker over 'politikkenes filosofering', som synes at være den gængse betydning af politisk filosofi⁸³. Politisk filosofi er ifølge onlineleksikonet 'Den store Danske' en "fagdisciplin, der beskæftiger sig med problemer af normativ og erkendelsesmæssig art i forbindelse med samfund og stat"⁸⁴. Jeg er dog i denne sammenhæng ikke specielt interesseret i statsteori og lignende, men derimod i en handlingsorienteret filosofi, der blandt andet insisterer på at sammentænke viden og handling og på, at viden må omsættes og blive til handling. Der er et japansk ordsprog, der siger: "At vide og dog ikke handle er slet ikke at vide" (Yalom, 2002, s. 303), og det er ud fra denne tankegang og lignende, jeg havde behov for at undersøge et mere reflekteret engagementbegreb og dets indpas i konceptualiseringen af projektets selvlædelserbegreb.

Ifølge den amerikanske eksistenspsykiater Irvin Yalom er det netop (livs)engagementet, der er modgiften mod den eksistentielle meningsløshed, som mennesker uvægerligt er stillet overfor. Menneskets meningsproblem kan ifølge

⁸³ Politisk filosofi (eller samfundsfilosofi) er en veletableret og anerkende filosofisk tradition, der går tilbage til Platons hovedværk *Staten*, og som blandt andet tæller prominente tænkere og værker som Augustins *Om Guds Stad*, Thomas Aquinas' *Summa theologiae*, Machiavellis *Fyrsten*, Thomas Hobbes' *Leviathan*, John Lockes, *Two Treatises on Government*, John Stuart Mills' *On Liberty* og Karl Marx og Friedrich Engels' *Det kommunistiske manifest*.

⁸⁴ Kilde: <http://www.denstoredanske.dk/index.php?sideId=143517>

Yalom koges ned til dette paradoksale spørgsmål: "Hvordan skal et væsen, som behøver mening, finde mening i et univers, som ikke har noget mening?" (Yalom, 2002, s. 447).

Spørgsmålet kan egentlig ikke besvares eller løses, men det kan gøres uaktuelt, argumenterer Yalom med et citat af sprogfilosoffen Ludwig Wittgenstein: "Løsningen på livets problem ligger i bortvejelsen af dette problem" (s. 509). Denne bortvejelse handler ifølge Yalom om engagement. "Engagement er det terapeutiske modtræk til meningsløsheden" (s. 509) skriver han og fortsætter: "At finde et hjem, at engagere sig i andre mennesker og i ideer eller projekter, at søge, at skabe, at bygge op - disse og alle andre former for engagement er dobbelt berigende: De er givende i sig selv, og de tager brodden af den nedtrykthed, vi føler ved at blive bombaderet med eksistensens brutale, meningsløse kendsgerninger." (s509).

Yaloms engagementbegreb er ikke et begreb om hyperaktiv fortravlethed, men om en involvering, der blandt andet baserer sig på det ubetingede anliggende. Det handler om at virke for en sag, skriver Yalom og citerer filosofen Will Durant: "Livets mening ligger i den chance, det giver os for at skabe eller bidrage til noget, der er større end vi selv. Det behøver ikke at være en familie [...], det kan være enhver gruppe, som formår at vække alt det ædle, der slumrer i et menneske, og give det en sag at virke for, som ikke smuldrer med ets død." (s.459).

"Hvad et menneske er, er det blevet til gennem den sag, det har gjort til sin" skriver eksistensfilosoffen Karl Jaspers (ibid. s. 458).

Dette eksistentielle engagement har imidlertid en karakter, der gør, at det må opsiges indirekte. Det er et dialektisk og paradoksalt engagementbegreb, der ikke bare er frugten af en ligefrem anstrengelse. Det er noget, man, med Pahuus' distinktion, ikke har rationelt greb om, men til gengæld kan være fænomenologisk *grebet af* (Pahuus M., 2008b, s. 121). "Mening er ligesom glæden noget, der kun kan søges indirekte"

skriver Yalom: "En følelse af meningsfuldhed er et biprodukt af engagement. Engagement kan ikke logisk gendrive de dødbringende spørgsmål, det galaktiske perspektiv rejser, men det kan gøre disse spørgsmål uvæsentlige." (Yalom, 2002, s. 509).

4.4.2 LYS UDEN VARME ER HELVEDS KVAL

Som tidligere nævnt skriver organisationsteoretikerne Ridderstråle og Nordström i bogen *Funky Business* (2000), at vi er gået fra at *skulle* til at *ville*. Men det viljesbegreb, der synes at herske i den senmoderne kulturforståelse, er langt hen ad vejen en hedonistisk viljesforståelse (Yalom). Selvledelsesproblemet er ifølge denne afhandling ikke bare en problematik om at erstatte pligten med lysten, men om at gennemtænke et mere forankret viljesbegreb. Selvet må ifølge Jan Tønnesvang underkastes en moralsk nødvendighed (Tønnesvang, 2006), hvis det skal kunne lede sig selv.

Det handler ikke bare om at ville det, man *skal* (livsfilosofi), men derimod om i eksistentiel forstand at ville det, man *vil* (eksistensfilosofi) (Kirkeby, 2008, s. 55). Udfordringen for det selvledende subjekt er ifølge denne afhandling en eksistentiel udfordring, der handler om, at man må samle sig omkring sin vilje, og rette viljen ind på det, der er værd at rette viljen ind på. Afhandlingen lægger således op til en særlig eksistentiel viljesontologi, hvor viljen i første omgang ikke så meget forstås ontologisk som noget, man *har*, men i højere grad deontologisk som noget, man *skal* (Dalsgaard, 2011, s. 61).

Det protestantiske subjekt er ifølge denne afhandling en figur, der indeholder en sådan deontologisk viljesforståelse (Dalsgaard, 2012). Dette hænger sammen med denne figurs positive frihedsforståelse (Berlin, 2008 [1969]), der som nævnt kendetegnes af frihedstænkning *til* i stedet for en frihedstænkning *fra*. Det protestantiske subjekt er

samtidig en figur, der synes at besidde en modstandskraft mod den umenneskeliggørelse, som Hannah Arendt og stort set alle andre sociologier og samfundsfilosoffer fra den 20. århundrede og frem har peget på⁸⁵.

Afhandlingen finder, at det protestantiske subjekt er et livsdueligt subjekt blandt andet, fordi det er blevet udviklet gennem teologiske narrativer, der sammenkobler lov og evangelium, og som derigennem skaber den forbindelse mellem tænkning og handling, som Hannah Arendt har efterspurgt. Jeg har i afhandlingen søgt at vise, at den teologiske tilværelsestyding på mange måder fremstår som netop en politisk filosofi blandt andet, fordi den indeholder en stærk social indignation. Teologisk refleksion er i sit grundvæsen politisk. Det er ikke bare en særlig erkendelse, teologien ønsker at bidrage med i tilværelsen, men også en politisk og social forandring. Derfor er teologien som akademisk disciplin utænklig uden dens praktiske modstykke, nemlig kirke og forkyndelse⁸⁶ (Bosch, 1991). Den tyske åbenbaringsteolog Karl Barth (1886-1968) er ofte citeret for at begrunde teologiens tilstedeværelse med, at der nu engang skal prædikes på søndag. Grundlæggeren af den moderne praktisk teologi Friederich Schleiermacher (1768-1834) har defineret teologi som ”indbegrebet af de videnskabelige kundskaber og kunstregler, som er nødvendige for et kristeligt kirkeregimente” (Harbsmenier & Iversen, 1995, s. 13).

Jeg har i afhandlingen søgt at vise, at et særligt entreprenørbegreb eller virksomhedsideologi også gør sig gældende i den teologiske erkendelse. Teologi

⁸⁵ Arbejdslivsforskerne Helge Hvid og Niels Møller nævner, at der op igennem det 20. århundrede har været en lang række bestræbelser på at humanisere arbejdslivet, der alle har haft et særligt frigørelsesprojekt som orienteringspunkt. "For os er DUA [Det Udviklende Arbejde] et pragmatisk forsøg på at bidrage til det 20. århundredes store og noget usammenhængende frigørelsesprojekt: frigørelse fra fremmedgørelse, som Marx talte om, frigørelse fra målrationalitetens dominans, som Weber talte om, frigørelsen fra endimensionaliteten, som Marcuse talte om, og frigørelsen fra det moderne samfunds instrumentalitet, som Habermas talte om." (Hvid & Møller, 1999, s. 24).

⁸⁶ Kirke behøver dig ikke at betyde en organiseret religionsstruktur med bygninger, embeder og kanoniserede ritualer og skrifter (Ward, 2002).

forstås i dette projekt som en særlig ideologi, der tilbyder en særlig tilværelsestyding, hvorigennem mennesket blandt andet fordres til et virksomt engagement i tilværelsen. Det synes at være en gennemgående pointe i mainstream teologi, at teologiens mere transcendent troskonstruktioner manifesterer sig som menneskelige fordringer i den immanente virkelighed, som må svares på for eksempel gennem et aktivt og virksomt arbejdsliv (Weber, 1972 (1904)) eller i det hele taget gennem et eksistentielt, etisk og politisk engagement (Schmitt, 2009 (1922)).

Denne sammenholdelse af ånd og virke er formuleret på forskellig vis op gennem kirkehistorien. Benediktinermunkene reciterede den gamle munkeregul fra det 6. århundrede: *Ora et labora*, (bed og arbejde), og i 1800-tallets grundtvigske åndstænkning er der klare referencer til samtidens entreprenørielle andelsbevægelse (Nielsen V. N., 1991). "*Aandens Løsen er Bedrifter*" proklamerede Grundtvig (Grundtvig N. , 1885) og gav dermed udtryk for, at der i kernen af den teologiske refleksion melder sig en særlig entreprenøriel identitet.

Teologien er endvidere drevet af en særlig håbsontologi (Moltmann, 1967), der som nævnt tvinger den til at manifestere sig gennem et etisk og politisk virke (Volf, 2001). Og det er denne iboende insisteren i den teologiske disciplin på at koble det evige med det timelige, det transcendent med det immanente, det sakrale med det profane, det objektive med det subjektive og det ubetingede med det betingede, der gør, at jeg finder teologien særlig brugbar for denne konceptualiseringsopgave af bæredygtig og værdiskabende selvledelse. Eksistensteologien Rudolf Bultmann fremhæver denne insisteren på at koble det betingede og det ubetingede som en særlig moderne præmis i teologien: "For det moderne menneske er tanken om en Gud ovenover eller hinsides verden enten umulig eller også perverteret til en religiøsitet, der gerne gad slippe væk fra denne verden. Nej, for det moderne menneske er kun den Gudstanke mulig, der kan

søge og finde det ubetingede i det betingede, det hinsidige i det dennesidige, det transcendent i det nærværende som mulig mødested”⁸⁷ (Pahuus M. , 1994, s. 12).

Den teologi, der præsenteres her, er således en eftermoderne teologi (Santner, 2001) (Rösing, 2007). Der er selvfølgelig ikke tale om at afvikle modernitetens videnskabelige og humanistiske erkendelser for at vende tilbage til et førmoderne erkendelsesmæssigt mørke (Ludvigsen & Mikkelsen, 2007). Men der *er* tale om, at teologien insisterer på, at det 'lys', som 'stråler fra oplysningstidens store gennembrud', også må være et lys, vi kan *varme* os ved. Thi ”lys uden varme er Helveds kval”, skrev Grundtvig i en ofte citeret salmestrofe, og henviste dermed til romantikkens idé om, at meningen ikke kan findes i oplysningen eller i det rene rationelle livsanskuelse alene. Man kan sige, at det på mange måder er teologiens opgave at vise os, at vi ikke kan varme os ved videnskaben alene, men at der også må lidenskab til (Jensen *et al.*, 2006, bind III s.2057). Også Nietzsche erkender, at der må noget andet og mere til i tilværelsen end oplysning og viden, hvis mennesket skal bevare livsmodet (Nietzsche F. , 2007). Og ligesom Nietzsche med flere har kritiseret oplysningsfilosofien for at være en tvetydig og undergravende frigørelse, der ikke havde noget at sætte i stedet for religionen udover den kritiske fornuft, således er der i dag filosoffer, der kritiserer senmodernitetens emancipationsidealer for at være lumske idealer, der dyrker en misforstået autonomi, og som ender med at producere en overfladisk indadvendthed (Taylor C. , 1989) (Rösing, 2007).

* * *

Den grundtvigske tilgang er på en særlig måde forbillede for dette projekts læsning af politisk filosofi. Det *bidrag*, der kom fra den grundtvigske kant, beskrives af flere samtidige som et særligt folkeligt og non-konceptuelt bidrag. Grundtvig var ikke nogen stor filosof, æstetiker eller politiker, skrev eksempelvis teologen Jakob Knudsen:

⁸⁷ (Bultmann, 1963: *Der Gottesgedanke und der moderne Mensch*).

”Grumme mange vil sige, at han intet Nyt har ydet, hverken paa politisk, religiøst, moralsk, psykologisk, filosofisk, æstetisk, historisk, socialt Område” (Knudsen, 1965, s. 136). Grundtvigs anliggende var ifølge Knudsen ikke at opdyrke en ny moral eller en ny filosofi, men at *vække* mennesket fra dets åndelige dvale. Og han var særlig optaget af at dyrke livskraften eller åndskraften, det vil sige, at omsætte ånds nærværet til et frugtbart virke. ”Det var ikke en ny, moralsk Teori, han opstillede; det var en ny, moralsk Kraftkilde, han bragte til at springe”, skriver Knudsen videre (1965, s. 154) og argumenterer for, at Grundtvigs primære betydning var en evne til at vække og mobilisere det folkelige.

For Grundtvig ligger livskraften som noget naturligt og iboende i mennesket, der kun venter på at blive aktiveret (Schrøder, 1996). Men det behøver dog *et ubetinget anliggende* for at blive aktiveret. Livskraften tager nemlig form som et engagement, der er betinget af en lidenskab, en grebthed og en optagethed, skriver forstander og grundtvigkender Jens Schrøder (ibid.18). Det er et engagementbegreb, der både har en aktiv og en passiv dimension i sig for så vidt det både handler om at gribe ud efter og at være grebet af (Pahuus).

Denne afhandling er på sin vis heller ikke på jagt efter en ny moralsk teori for selvedelse eller en ny selvmestringsmetode eller ny viden om *intrinsic motivation*. Opgaven er derimod en vækkelsesopgave eller en dannelsesopgave. Opgaven handler som sådan ikke om at gøre medarbejderen mere kompetent som selvleder, men om i en vis forstand at gøre selvet større i medarbejderen, det vil sige at bekæmpe fraværet af det fænomenologiske selv i erhvervsorganisationerne, der synes så dominerede af strategiske og rationelle subjektivitetsfigurer. Projektet handler med andre ord om at revitalisere en eksistentiel, etisk og æstetisk dimension midt i det professionelle videnarbejde. Det vil sige et selv, som man kan have et formålsrationelt greb om.

Casevirksomhedens ønskede selvledelsesbegreb skulle som nævnt være både værdiskabende og bæredygtigt. Det skulle i en vis forstand både være forankret i en god klassisk arbejdsmoral, og samtidig skulle det indeholde nogle af senmodernitetens værdier om frihed og bæredygtighed. Det skulle med andre ord være både nyt og godt. Men som den engelske forfatter Samuel Johnson (1709-1784) i sin tid har påpeget, er det nye sjældent godt, og det gode sjældent nyt. Således også med selvledelse. Der synes ingen vej udenom, at selv og ledelse må konceptualiseres som et umage par, der ikke lader sig samskrive under ét fælles sammenhængende metaprincip. Selvledelsens spænding må således adresseres på adækvat vis, hvis fænomenet skal lykkes som bæredygtig og værdiskabende ledelsesfilosofi og undgå at ende i enten fantastens selvskabelse med dens dominerende autonomi eller i spidsborgerens selvstyring med dens dominerende heteronomi.

Ifølge eksistensteologien kan mennesket ikke bero alene på sig selv (Klercke, 1998). Det synes at have et umætteligt behov for mening, som det ikke selv kan opfylde (Yalom, 2002). "Individet er suverænt, men kan ikke være det" konstaterer teologen Leif Mikkelsen (Mikkelsen, 2007, s. 13). Derfor er selvledelse i bund og grund ikke et problem, men et paradoks, og paradokser kalder som bekendt ikke på løsninger, men på modenhed (Helleten, 2003).

Selvledelsens paradoksale grundstruktur handler blandt andet om, at dens dannelsesidealer på én gang må indeholde en normativitet, men at denne normativitet samtidig altid må være til forhandling. Og hvis selvledelse er paradoksalt, er ledelse af selvledelse mindst ligeså paradoksalt ifølge professor Sverre Raffnsøe og Ph.D.-stipendiat Kristian Gylling Olesen. Om denne paradoksale ledelse af selvledelse skriver de blandt andet: "Paradokset er, at samtidens dannelsesidealer rummer muligheden for et billede af, hvad der betyder noget samtidig med, at de også giver mulighed for at overskride dette billede uden, at ledelsen dermed mister sin mulighed

for at skabe retning." (Raffnøse & Olesen, 2005, s. 70). Dannelsens paradoks er, at den sker klods op ad misdannelsens mulighed. Man kan ikke komme misdannelsen til livs uden også at kvæle dannelsen. Og man kan ikke skabe betingelser for dannelse, uden også at give næring til muligheden for misdannelse. Valget står således ikke imellem dannelse og ingen dannelse, men mellem god og dårlig dannelse.

I udgangspunktet handler dannelse om "evnen til at navigere stadig mere indsigtsfuldt i livet" (Larsen M. H., 2007) og har som sådan en uproblematisk dimension i sig. Dannelse er sund fornuft, ordentlig og praktisk visdom, og vi ser i dag, at begreber som autenticitet, dannelse og eksistens i stigende grad trænger sig på i ledelse og arbejdsliv (Hansen F. T., 2008, s. 238). I det hele taget er dannelsesdimensionen efterhånden blevet en produktionsfaktor i videnssamfundet i takt med videnarbejdslivets stigende subjektivering. Men heri viser der sig også en problematik omkring dannelsesfænomenet som produktionsfaktor. Om subjektiviteten som produktionsfaktor skriver Ph.D. og adjunkt Michael Pedersen blandt andet: "Det umiddelbare kendetegn ved videnarbejde er, at det involverer aktiviteter, som ikke tidligere blev anset for arbejde såsom dannelsen, fikseringen og bestemmelsen af trends, smag, information, motiver, viden, behov og drømme. Indoptagelse af disse aktiviteter er interessant, idet de ikke blot tilføjer nye aspekter til den økonomiske produktion, men også kvalitativt forandrer selve det arbejdsværdibegreb, produktionen kredser omkring." (Pedersen M. , 2009).

"Medarbejderen skal tage sig selv med på arbejde, men altid sørge for, at der er en rest, som ikke aktualiseres på arbejde. Man skal hverken være arbejdsnarkoman eller udvise lønmodtagermentalitet" (ibid.), skriver Pedersen. Det fænomenologiske selv er netop

en sådan human rest, der altid er tilbage i medarbejderen, og som ledelseslogikken ikke kan erobre, og som derfor altid har potentiale til at 'spire på ny'⁸⁸.

Således flyder subjektivitet og produktivitet sammen i det moderne arbejdsliv, men uden, at de opløses i hinanden, og det er i denne limbo imellem eksistens og produktivitet, at en af videnarbejdets allerstørste stresskilder gemmer sig ifølge Pedersen. I en vis forstand er dannelsesfænomenet også gidsel af denne limbo mellem subjektivitet og produktivitet. Men man kunne måske også vende det rundt således, at det er produktiviteten, der i en vis forstand er blevet gidsel i dannelsesbegrebets eget limbo.

I hvert fald udfolder der sig en dobbelthed i dannelsesbegrebet. Finn Thorbjørn Hansen citerer professor Per Øhrgaard, der skriver om dannelse i den tyske Bildungs-tradition, at "dannelsestanken appellerer til noget evigt i mennesket, men appellerer samtidigt til en forbindelse mellem dette evige og det virkelige liv" (Hansen, F.T, 2008, s. 238). Dannelse er en paradoksal størrelse, fordi det på én gang handler om at være sig selv og samtidig at være andet og mere end sit naturlige selv (Grøn, 1994). I dannelsen udspilles en konflikt mellem selvet og dets modsætning i den forstand, at dannelse handler om både at gøre sig gældende, som den man er og som den, man kan blive. "Dannelse er på én gang selvets frigørelse fra en ydre naturbundethed og dets internalisering af den fremmedgjorte substantielle verden", skriver professor Jørgen Huggler om romantikkens tyske dannelsestænkning (Huggler, 2006, s. 1386).

Adskillelsen mellem det, man lever *for* og det, man lever *af*, har i og for sig fungeret fint i industrisamfundet, hvor man netop kunne give sig fuldt ud i et ligeløb mellem 8 og 16, fordi man så kunne hellige sig sin kredsen omkring det at være sig selv efter kl.

⁸⁸ Jeg finder restmetaforen meget relevant for virksomhedens ønskede selvledelsesbegreb. Restmetaforen er i øvrigt et inspirerende og gennemgående håbstema i de gammeltestamentlige narrativer - særligt i eksilskrifterne. Se Kirsten Nielsens doktordisputats *For et træ er der håb*. (Gad Forlag, 1985).

16. Men i dag er denne adskillelse ikke længere sat af en fast struktur, men må i stedet sættes af den enkelte i en *konstant* forhandling med omgivelserne (Pedersen M. , 2009). ”Personligt vil jeg meget nødtigt leve et liv, hvor hovedparten af min koncentration er rettet mod færdigheder, som nogen efterspørger...”, konstaterer CBS-professor Ove Kaj Pedersen i en kritisk bog om velfærdsstaten og sætter således ord på den nødvendige insisteren, der tilsyneladende må gøres af især den selvledende. ”Jeg vil hellere have et liv på min egne betingelser. Se fodbold, læse bøger, se mange film, læse filosofi”, fortsætter Pedersen (Pedersen O. K., 2011, s. 27). Selvet er således kommet på arbejde i ligefrem forstand (Andersen F. , 2006), og dette vilkår synes at kræve, at organisationen og dens ledelse i endnu højere grad evner at værne om og respektere selvets intransitive integritet og eksistentielle værdighed. Man kan sige det på den måde, at hvis selvet skal ind i ligeløbet, må organisationen tilsvarende kunne gå ind i *en kreds*. Ofte kræver arbejdsopgaven, at man samler sig omkring den, i hvad livsfilosofferne kalder for et *ligeløb*. Men i forhold til den opgave at være sig selv er ligeløb ikke en særlig velegnet metode, dertil kræves derimod en *kreds* (Feilberg, 1881; Garff, 2008; Pahuus 2008).

Søren Kierkegaard har gentagne gange skrevet, at hjertets renhed er at ville ét! (bl.a. SKS 8.138). Men selvledelse er ikke at ville én sag, men to, nemlig at være sig selv og samtidig engagere sig professionelt i et virke. Den selvledende må kunne rumme selvledelsens splittelse. Man kan måske sige, at selvledelse derfor ikke er en særlig ’ren’ beskæftigelse. For selvledelsens fundamentale splittelse må tages alvorligt, hvis selvledelse ikke skal ende i et selvbedrag. Afhandlingen her foreslår derfor, at selvledelse må konceptualiseres som både synergi og splittelse, så der både tages højde for det, der så at sige binder selvledelsesbegrebet sammen og det, der skiller det ad. Et ensidigt fokus på enten det optimistiske eller det kritiske selvledelsesbegreb synes ikke at komme til bunds i selvledelsens ambiguitive paradoksaltet. Selvledelsens egentlige prøve står her.

Den tyske dannelses tænker K. E. Nipkow argumenterer for en tredje vej for dannelsen imellem det borgerlige dannelse fra højre, som er en dannelse til orden og den reformpædagogiske dannelse fra venstre, som er en dannelse til frihed. For Nipkow er det hverken orden eller frihed, der er det centrale paradigme, men livet selv. ”Dannelse er hverken opdragelse til orden eller emancipation til frihed, men livsledsagelse (Lebensbegleitung). Dette paradigme skal overvinde den lidt ufrugtbare og sterile debat mellem højreorienterede og venstreorienterede slagord. Livet er jo kendetegnet ved, at mennesker forener to modstridende behov i sig, behovet for tryghed og behovet for frihed. Dannelsens opgave er at forene disse to.” (Harbsmenier & Iversen, 1995, s. 440).

Afhandlingen vil argumentere imod den indenfor filosofien og sociologien udbredte opfattelse, at teologien ubetinget dyrker idealet om det ordnede og disciplinerede menneske⁸⁹. Afhandlingen tilslutter sig følgende nuancering af den nietzscheanske religionskritik: ”Sandsynligvis havde Nietzsche spændt buen for hårdt, da han udsprede det rygte, at menneskets omdannelse til husdyr havde været en pastoral opdrætsforenings velovervejede værk, dvs. et projekt udsprunget af den klerikale, paulinske instinkt, det vejer alt, hvad der hos mennesket kan blive egensindigt og selvherligt og straks sætter sine fraserings- og destruktionsmidler ind på at bekæmpe det.” (Sloterdijk, 2001, s. 20).

Selvledelsesfænomenets egentlige problematik ifølge afhandlingens teologiske tilværelsestyndning er ikke menneskets risiko for eksistential pervertering, men derimod det forhold, at et autentisk selv kun kan eksistere dér, hvor det konstant er i farezonen for netop at blive perverteret. Just derfor er kommerciel og forretningsbaseret selvledelse et meget interessant fænomen set fra en eksistensfilosofisk og

⁸⁹ Se for eksempel Nietzsches kristendomskritik i *Antikrist* (1888) og Max Webers (1864-1920) analyse af forholdet mellem kapitalisme og protestantisme (Weber, 1972 (1904)).

eksistensteologisk synsvinkel. Det er netop, fordi selvledelse i udgangspunktet kandiderer en pervertering af selvet, at kommerciel selvledelse er interessant fra et teologisk perspektiv og forklaringen på at måske alligevel kan lykkes og stå imod den menneskelige pervertering, som et dehumant selvledelsesregime lægger op til. Ifølge afhandlingens eksistensteologiske tænkning er de forhold, der former og danner os, som nævnt nøje forbundet med de forhold, der misformer og misdanner os, og det er ikke muligt både at opnå en almen dannelse og samtidig isolere sig fra misdannelsens risikoer (Kierkegaard, (1844)). Også af denne grund er dannelsesprocessen radikal forskellig fra mestrings- eller kompetenceprocessen. Mens kompetenceudvikling begribes ligefremt, begribes dannelsesprocessen paradoksalt. Mestrings- og kompetenceprocessen indeholder en kausalitetslogik, der gør, at den i en vis forstand kan sættes på en logisk og systemisk formel, det sammen kan man ikke sige om dannelsesfænomenet.

4.4.4 DET ER SELVE DRIFTIGHEDEN, DER ER FARLIG

En af de erkendelser, der har gjort størst indtryk på mig under dette forskningsprojekt, har været Hannah Arendts (1906-1975) teori om, at det er selve driftigheden i mennesket, der er farligt og en kilde til dets totaliserende tendenser (Arendt, 2005 (1958)). Arendt argumenterer efter min mening meget overbevisende for, at den totalitære ideologi ikke kan afskrives som for eksempel en særlig nationalkulturel perversion. Totalitarisme er derimod en latent trussel, der bor i os alle, og et af dens drivkræfter er ifølge Arendt det endimensionelle fokus på driftighed og virksomhed. Totalitarismens radikale ondskab udspringer af driftigheden, når mennesker ”omgående lader den ene nyttige handling følge af den næste – uden andet ønske end at gøre deres pligt” (Øverenget, 2001, s. 9). Arendts argument synes at være den, at driftighed alene ikke er i stand til at mobilisere den etiske og sociale dimension, der

synes at måtte ledsage driftigheden, hvis denne skal være god og samfundsopbyggende. Driftigheden er a-etisk og derfor i praksis u-etisk. Derfor må den aldrig stå alene og aldrig blive den dominerende diskurs, men må modsvares af en etisk diskur.

”Det, som i sidste instans kendetegner den totalitære ideologi”, skriver arendt-kender Einar Øverenget, ”er, at den forsøger at eliminere mennesket, som vi kender det, til fordel for fuldstændige forudsigelige menneskelignende væsner, som nok er i stand til at reagere, men ikke tage ansvar.” (Øverenget, 2001, s. 9). I forhold til konceptualiseringen af selvledelse synes det således afgørende, at den selvledende ikke kun er driftig, men også etisk, ikke kun er i stand til at reagere, men også i stand til at tage ansvar. Øverengets bekymring går blandt andet på, at disse driftige mennesker, som beskrevet hos Arendt, tilsyneladende er ”en eftertragtet vare i den moderne verden” (ibid.), hvilket kalder på en stærkere etisk besindelse. Han fortsætter: ”I en verden som fordrer stadig større lydighed og konformitet, er Arendts tænkning en vigtig påmindelse om at ethvert menneske en gang i mellem må standse op og reflektere over sine handlinger. Vi skal ikke altid overlade ansvaret til et system som ser ud til at følge sine egne love. Mennesket er ikke blot i stand til at reagere, vi kan også frigøre os fra verdens forpligtelser og iværksætte noget nyt og uprøvet.” (ibid.s11).

Hanna Arendts analyse har gjort mig mere modtagelig overfor den kritiske teoris grundlæggende diskurser (Hvid H. , 2006). Jeg mener, at der her er et meget afgørende argument for, at selvledelse må konceptualiseres bipolar med fokus på både det virksomme og det bæredygtige. Vi leger simpelthen med ilden, når vi organiserer kommerciel selvledelse, fordi vi risikerer at underminere noget af den etiske og sociale grundstruktur, der synes at kendetegne os som mennesker. Selvledelse kan meget let blive til et totalitært styringsregime, og derfor kræver det stor forsigtighed og ikke mindst ledelsesmæssig anstændighed og organisatorisk modenhed. Derfor er det

afgørende, at det driftige menneske må besjæles af noget andet og mere, der ikke er af driftsmæssig art.

Der er selvfølgelig ikke tale om noget decideret ondt, ligesom i de totalitære ideologier, når erhvervsorganisationer søger at konceptualisere et kommercielt selvledelsesbegreb. Men det er denne snigende tæmning af mennesket baseret på en særlig nyttelogik, som mennesket ukritisk downloader fra markedskapitalismen og installerer i personligheden, der truer med at afinstallere den sunde fornuft, etiske dømmekraft og eksistentielle egenomsorg. Ifølge Martin Heidegger er skaden allerede sket (Heidegger, 2004 (1946)). Også den danske filosof Søren Gosvig Olesen synes at savne en rå menneskelig modstandskraft i nutidens samfund: ”Vi opfører os for disciplineret i nutidens samfund, vi finder os i for mange ting. Vi er ekstremt lovlydige og regelrette. Ikke mindst i Danmark.” (Schmidt, 2010).

Hvis selvledelse alene betyder, at du skal lede dit selv således, at du bringer din faglighed, hvilket i videnssamfundet i realiteten vil sige hele dit selv, i overensstemmelse med markedskonomiens kapitallogikker, og hvis selvledelse mestendels handler om at optimere ens egen markedsværdi, så man er mere ressource end menneske, så er vi vel meget tæt på definitionen af det totalitære regime? Selvledelse må ikke bare handle om at gå i takt med corporate, men må handle om at tænke selv, at være ansvarlig selv, at ville noget selv og at være en loyal medarbejder (Hesseldahl, 2009).

Problemet opstår især, når vi i corporate vil *organisere* denne selvledelse. Derfor – for at undgå en totalisering af selvledelse – er det afgørende, at vi installerer et modbegreb eller en modmagt i selvledelsesdesignet. Vi må installere det frie, a-strategiske, unyttige og humanistiske væsen i selvledelsesbegrebet. Organisationens opgave er med andre ord ikke bare at sikre HRM-filosofiens R og M, men også dets H (Steyaert & Janssens, 1999). Og H'et kræver ifølge denne afhandling en helt anden metode og

tænkning. Vi må kort sagt installere et tydeligere værensbegreb i arbejdslivet og være os bevidste om, at vi er mennesker først (Grundtvig, Løgstrup) og dernæst chef, medarbejder, konsulent og så videre. Den menneskelige identitet må med andre ord ikke koloniseres fuldstændig af jobbet (Nørager, 1998). Ifølge denne afhandling er det især en opgave for ledelse og HR at sikre den rette afstand og urørlighed mellem identitet og produktivitet. Du er *ikke* dit job, som Tyler Durden-figuren siger i filmen *Fight Club*.

Dog kan den rene væren som nævnt ikke stå alene. Værensbegrebet må være i konstant dialog med den menneskelige handling. Jeg husker en kritisk bemærkning om Martin Heideggers rene værensbegreb, at det kunne sammenlignes med en understrøm, der lå så dybt i den menneskelige eksistens, at fænomenet ikke havde nogen virkning på overfladen⁹⁰. Derfor er det heller ikke selvledelsens rene værensentologi, jeg her er på jagt efter, men dens fænomenologiske eksistentialitet. Afhandlingen tilslutter sig som nævnt en grundlæggende paradokstænkning, der blandt andet forstår, at man kun *alene* kan være sammen, og kun *sammen* kan man være alene (Helleten, 2003).

Hannah Arendt var bestemt ikke anti-driftig. Et sted skriver hun "at et liv uden handling – ikke ville være noget liv – for et menneske" (Øverenget, 2001, s. 98). Konklusionen på denne korte arendtlæsning i forhold til selvledelsesbegrebet må være, at vi ganske vist skal være driftige, men vi skal være driftige på en måde, hvor vi hele tiden er os selv bevidste om driftighedens lumske dehumaniseringer. Selvledelse *er* en måde at være driftig på, men det er samtidig også en eksistensform. Derfor er selvledelse en dobbeltøvelse, hvor man må give til markedskapitalismen, hvad markedskapitalismens er, og samtidig give til selvet, hvad selvets er⁹¹. Driftighedens

⁹⁰ Egne noter: Sagt af dr.theol. Peter Kemp ved et Ph.D-forsvar på LPF.

⁹¹ Jævnfør det nytestamentlige princip: "Giv kejseren, hvad kejserens er, og Gud, hvad Guds er" Matt.22,15-22).

lumske dehumanisering er nok for alvor en fare der, hvor den allermest anses for *ikke* at være en fare.

4.4.5 SELVLEDELSENS TREDJE VEJ

Selvledelse er ikke bare et sammenstød imellem organisation og individ, men et mere grundlæggende sammenstød mellem nytte og mening (Hastrup, 2006) og således også et sammenstød imellem merkantil og human videnskabsteori. Selvledelsesfænomenet synes at være af en sådan karakter, at begrebet simpelthen ikke lader sig analysere til bunds indenfor et rent organisationsrationelt teoriapparat, fordi dette teoriapparats kategorier mestendels er transitive, rationelle og kausale (Ghoshal, 2005; Melé, 2003). Selvledelse kan ikke inddømmes til alene at være en ledelses- og organisationsteoretisk problematik, med mindre dette teorifelt er i stand til at forholde sig til selvet som en livsverdenskategori, der i sig selv tangerer et ubetinget anliggende.

Det erkendelsesmæssige problem, som Thermal Powers selvledelsesprojekt giver anledning til, er et spørgsmål om selvledelsens normativitet og egentlige legitimitet. Selvledelse er ganske vist en ledelsesteknologi, men det er en ledelsesteknologi, der tillige må forankres i en eller anden form for humanistisk normativitet.

Et sådant selvledelseskoncept forstås ikke alene som værdiskabende, men også som en grundlæggende værdighedsdimension. Kant har som nævnt meget kategorisk afvist, at forskellen mellem menneskets værdi (*wert*) og værdighed (*würde*) kan opløses. "Menneskets værdighed består i, at det er "Zweck an sich", formål i sig selv, det er ikke konvertibel til noget eller godt for noget." skriver Harbsmeier om denne distinktion (Harbsmeier, 2008, s. 15). Værdigheden kan ikke spændes for værdiskabens vogn og omvendt. Derfor må selvledelse konceptualiseres gennem en paradoksal dobbeltbevægelse, hvor der insisteres på begge aspekter.

Der pågår således en normativ værdikamp omkring selvledelsesbegrebet. Både neoliberal managementlogik og postmoderne emancipationslogik søger på hver sin måde at erobre begrebet og fylde det med indhold. Selvet er blevet senmodernitetens slagmark imellem de fritsættende idealer og de ordensskabende idealer (Sloterdijk, 2001). Før var det individet mod systemet. Nu er det det spontane selv mod det systemiske selv. Det er som om, at kampen i senmoderniteten er flyttet helt ind i persondannelsen. Og valget synes at stå imellem østens selvdisciplin og vestens dekadente maverickattitude (Mandrup, 2007). Er du mindfull eller til rock and roll?

Truslen mod mennesket i dag er ikke længere som i industrisamfundet en teknologisk trussel, som illustreret af Charlie Chaplin, der trues af knusende tandhjul. Truslen i dag er indvortes i form af en lumsk intimteknologisering, der truer med at knuse sindet. Det er svært at finde gode trædesten og fikspunkter for persondannelsen i en sådan tid, hvor alt er muligt, og alt er til forhandling.

Listen er lang over samtidsfilosoffer, der har lange anklageskrifter mod vor tids eksistentielle perverteringer (Nietzsche, Heidegger, Sloterdijk, Derrida, Foucault, Deleuze m.fl.), og som nærmest synes at mene, at 'det sande og det ægte' i mennesket ikke længere står til at redde. "Enhver form for idémæssig strømning" skriver filosof Rasmus Navntoft om Martin Heideggers (1889-1976) kritik af moderne humanisme, er-ismer, der "forhindrer en spørgen til det, der karakteriserer mennesket som menneske." (Navntoft, 2005, s. 75). Disse -ismer er "menneskets forsøg på gennem et ideologisk tankeskema at bestemme tilværelsen og de fundamentale værdier" (ibid.). Problemet med disse ismer er, at de altid udvikler sig til at blive endnu mere misdannende end de regimer, de er sat i verden for at bekæmpe.

Ifølge den kritiske tænkning er selvledelse på mange måder en sådan -isme, der forhindrer mennesket i en sand søgen efter at være menneske. Bag selvledelsens flotte formuleringer om autenticitet og medbestemmelse skjuler der sig en disciplinerende

normaliseringsmagt, der ifølge Michel Foucault tåler sammenligning med 1700-tallets panoptiske⁹² fængsler (Foucault M. , 1991).

Spørgsmålet er dog, om det behøver at være sådan. Er det ikke muligt at tale om og konceptualisere selvledelse på en måde, der i lige så høj grad *vækker* mennesket, som det *tæmmer* det? En tredje vej til selvledelse måske? Dette afsnit om selvledelseslæsninger i politisk filosofi er et forsøg på netop at formulere en sådan mulighed.

Denne afhandlings selvledelsesbegreb er i en vis forstand hverken på individet eller på organisationens side, men er et paradoksalt selvledelsesbegreb, der sagt noget klicheagtigt er på livets side (Nietzsche F. , 2007), (Nipkow, 1990). Man kan sige, at afhandlingen præsenterer et selvledelsesbegreb, der er *en tredje vej* (Giddens, 1991) imellem spidsborgerens og fantastens selvledelsesformer, det vil sige en tredje vej imellem henholdsvis den rent fremmedrefererende og transitive selvstyring og den rent egenrefererende og intransitive selvskabelse.

I én forstand er den selvledende mere at betragte som en loyal *modarbejder* end en loyal medarbejder. ”Ingen virksomhed har i dag brug for ja-sigere”, skriver direktør og forfatter cand.phil. Morten Hesseldahl og introducerer et begreb om loyale modarbejdere: ”Virksomheder har brug for kritiske medarbejdere, der tør tale ledelsen midt imod og udfordre de gældende værdier og forestillinger. Virksomhederne har med andre ord brug for loyale modarbejdere. Dvs. medarbejdere, der i kraft af integritet og skepsis over for enhver beslutning er med til at udfordre organisationen og presse den til at yde det ypperste.” (Hesseldahl, 2009, s. 128).

⁹² Det panoptiske fængsel er en fængselsmodel udtænkt i slutningen af 1700-tallet af filosofen Jeremy Bentham's (1748-1832) kendetegnet af et bygningsdesign, der muliggør en enkelt fangevogter at overvåge (gr. -optiks) alle (gr. pan-) fangerne. Vel at mærke uden, at fangerne ved, om de bliver overvåget eller ej.

Man kan endvidere sige, at jeg med denne afhandling udtrykker både tillid og mistillid til såvel individet som til organisationen. Det handler simpelthen om at bringe selvledelsesbegrebet ud af den klassiske dikotomiske dem-og-os tænkning. Vi skal i det hele taget, som den engelske sociolog Anthony Giddens har argumenteret, væk fra den klassiske emancipationspolitik til fordel for en genuin livspolitik (Hansen F. T., 2008, s. 429-430), og dette gælder ifølge denne afhandlings analyse i særdeleshed også for selvledelsesbegrebet. Eksistentiel selvledelse handler ikke kun om at løse mennesket fra dets kommercielle bindinger, men om at binde det til nogle mere fundamentale livsfordringer.

En tilsvarende tredje-vejs-tænkning gør sig gældende i den canadiske filosof Charles Taylors autenticitetsbegreb. Ifølge Taylor lever vi i *autenticitetens tidsalder* (Taylor C. , 1989), og i dag er det dette begreb, der er hovedscene for den evige tilbagevendende strid om forholdet mellem individ og socialitet. Denne strid er historisk ifølge lektor og Ph.D. fra Aarhus Universitet Jan Tønnesvang. Det er den klassiske strid mellem individets *ret* til "at udleve sig selv og realisere sine individuelle lyster, begær og behov" overfor dets *pligt* til at "realisere højere moralske idealer" (Tønnesvang, 2006, s. 251). Det er en strid, der er historisk, fordi den genfindes i striden mellem Platon og sofismen, imellem kristen morallære og nietzscheansk viljesfilosofi og imellem Freuds drift og superego (ibid.). Samme strid udspillede sig også imellem epikuræernes hedonisme og stoikernes altruisme, jævnfør Mogens Pahuus (Pahuus M. , 1998, s. 23f), og det er præcis denne strid, der gør sig gældende i selvledelsesbegrebet imellem den managerielle selvstyring og den emanciperende selvskabelse eller selvorganisering.

Selvledelse må således konceptualiseres som et kollisions- eller integrationsprojekt af to modsatrettede kræfter, nemlig både organisationens domesticerings- og tæmningskræfter og åndsmenneskets frigørelses- og ekspressionskræfter. Også i vor tids kultur "udkæmpes et slag mellem de tæmmende og bestialiserende impulser", konstaterer Peter Sloterdijk (Sloterdijk, 2001, s. 21), og dette slag synes i dag at være

rykket helt ind i selve persondannelsen og i produktionsapparatet. Også af denne grund er der brug for filosofi og humaniora i ledelse- og organisationsudvikling.

Charles Taylor skriver (jævnfør Tønnesvang), at kampen mellem autenticitetskulturens tilhængere og kritikere beror på en misforståelse: ”begge sider tager fejl. Det, vi i stedet bør gøre, er at strides om, hvad autenticitet betyder, og [...] forsøge at overbevise folk om, at selvrealisering netop ikke udelukker ubetingede relationer og moralske krav hinsides selvet, men faktisk forudsætter disse i en eller anden form. Kampen bør ikke dreje sig om, hvorvidt man er *for* eller *imod* autenticiteten, men *om* den, om bestemmelsen af dens rette mening.” (Tønnesvang, 2006, s. 263).

Ledelsesprofessor fra Universitet i Warwick, England, Keith Grint, der blandt andet argumenterer for et behov for at udvikle en tredje ledelsesteori imellem industrisamfundets '*heroic leadership*' og videnssamfundets '*distributed leadership*', kalder på en ledelsesmæssig besindelse af ledelsesfænomenets ubetingede anliggender. Grint advarer mod en bevægelse fra det ene paradigme til det andet uden en grundlæggende refleksion over ledelsesbegrebets væsen: ”In our desperate search for the post-heroic I want to suggest here that we are in danger of an uncritical shifting from the Romance of (Heroic) leadership [...] to the Romance of (Post-Heroic) Collaborative Leadership [...] without examining the nature of leadership.” (Grint, 2009, s. 15). Der er mere til ledelse ifølge Grint end blot profane anliggender, det vil sige end blot ”short-term governance systems”. I ledelsesbegrebet erfares også en mere sakral natur, og som det er på tide at udfolde. Han skriver blandt andet: ”We need therefore to find ways of engaging with, rather than seeking to avoid, the sacred nature of leadership” (Grint, 2009, s. 15).

Således taget alvorlig synes selvledelse ikke at være et fænomen, der kan inddæmnes af et rent strategisk HRM-koncept. Kravet om selvledelse er blandt andet et udslag af det, som ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby kalder 'det nye lederskab'. Og det nye lederskabs idealer og praksisser er et udslag af en tiltagende selvledelsespraksis rundt

omkring i vidensamfundets organisationer. Hvad der gælder for Kirkebys lederskabsideal gælder også for selvledelse – og omvendt. Kirkeby har sammenfattet dette ledelsesvilkår og -ideal således: ”Det nye lederskab udspringer af det vilkår, at lederen først virkelig kan være leder, når han forstår sig på at være menneske. Lederen kan ikke længere stille de menneskelige hensyn fra sig, hverken dem, han skylder andre eller dem, han skylder sig selv. Lederen må være den første humanist blandt humanister, fordi samfundsudviklingen i højere og højere grad afhænger af ham – om han vil det eller ej.” (Kirkeby, 2007, s. 7-8).

Den egentlige vidensproduktion i denne afhandling kan således reduceres til en viden om, at det ikke er ny viden, der skal til for at lykkes med et kontroversielt, flertydigt og paradoksalt selvledelsesbegreb. Et af afhandlingens teologiske aksiomer er som nævnt, at det ikke er viden, der er kongevejen til hverken det lykkelige eller det produktive liv. Det, der derimod er kongevejen, er en sælsom kombination af dels en grundlæggende affirmativ tillid til tilværelsen og dels en kritisk evne til at lade sig inspirere, udfordre og således træde i karakter i forhold til tilværelsens eksistentielle og fænomenologiske korrektiver. Egentlig selvledelse handler med andre ord om evnen til at lade sig lede af det, der er værd at lede efter⁹³. Man kan måske sige, at jeg i denne afhandling anvender livsfilosofien til at sætte medarbejderen mere fri i forhold til erhvervskontekstens betingede anliggender, men at jeg derefter anvender eksistensteologien til at binde medarbejderen igen til de anliggender, der forekommer ubetingede i en mere universel forstand (Badiou, 2003).

Denne afhandling handler om, at en kommerciel konceptualisering af selvledelse betyder, at der i en særlig forstand er flyttet en dannelsesopgave ind i corporate. Selvledelsens tredje vej kræver et stort ledelsesmæssigt og organisatorisk fokus.

⁹³ Denne lidt kryptiske formulering er formuleret af teolog og Ph.D. i forandringsfilosofi Anette Ejsing (Se www.centerformenneske.dk)

Erhvervslivet kan ikke længere regne med, at den åndsdannelse, (der siden guldalderen har ledsaget det entreprenørielle menneske i dets videnskabelige gennembrud og industrielle revolutioner⁹⁴), i dag produceres eller holdes tilstrækkeligt ved lige af civilsamfundet i øvrigt. I takt med, at målrationaliteten og managementlogikken flytter ind i de gamle dannelsesinstitutioner som skolen, teateret, universitetet, idrætsforeningen og kirken, synes filosofiens, religionens og humanismens klassiske dyder og idealer så at sige at måtte flytte ud på torvet, på markedspladsen og i den senmoderne kapitallogik (Bollmann, 2002), (Grünbaun, 2004). Konsekvensen af denne tænkning er blandt andet, at dannelsesopgave på godt og ondt er flyttet ind i lederens og HR-partnerens opgaveportefølje.

⁹⁴ Se for eksempel H. C. Ørsted *Ånden i Naturen* fra 1850.

5. DISKUSSIONSAFSNIT

”Der bor to sjæle i mit eget bryst,
og de er skilt til mine dages ende!

Den ene klæber som en sugeskop
til denne verden, som den hedt begærer,
den anden hæver sig fra støvet op
mod fjerne aners himmelsfærer.”

*”Faust”*⁹⁵.

Målet med dette forskningsprojekt er ikke at afhandle specifikke selvledelsesproblematikker, men at komme ind til roden af de forhold, der vanskeliggør implementeringen af den ønskede selvledelse og at skabe en forståelse herfor. Det er som nævnt afhandlingens tese, at når selvledelse konceptualiseres efter en paradoksal engagementstruktur, frem for en ligefrem implementeringsproblematik, kan det etableres som både en værdiskabende og bæredygtig ledelsesteknologi.

Selvledelsesbestrebelse, sådan som de fremstår i casevirksomheden, er et mangeartet problemkompleks, der tapper ind på et filosofisk og eksistentielt grundproblem om, hvad det vil sige at være menneske i virksomhed (Kirkeby, 1998)(Arendt, 2005 (1958)). Selvledelsens paradoks handler om at engagere sig indgående i tilværelsens konkrete fænomener, det vil sige både dens krav og muligheder og samtidig formå at bevare sig selv i eksistentiel og radikal forstand (Kirkeby, 2008).

⁹⁵ (Goethe, 1984, s. 53).

Selvledelse er som sådan en problematik, der handler om at konstruere en tilværelsestyding, der både er kollektivt struktureret og samtidig levner plads til individuel spontanitet (Løgstrup E. , 1972). Det er en problematik, der handler om etablere en normativ egenindflydelse, hvormed man på en gang kommer i overensstemmelse med en radikal, intransitiv og infinal selvforståelse, og en pragmatisk, transitiv og formålsrationel produktivitetskontekst. Denne problematik afgrænser sig ikke kun til selvledelsesfænomenet, men er måske i virkeligheden et af den senmoderne videnarbejders allerstørste problemstillinger (Jensen H. , 2009), (Rösing, 2007), (Dalsgaard, 2012), (Yalom, 2002).

En sådan selvledelse kan måske siges at være ordentlig, såfremt den baserer sig på en professionel distance mellem individ og job, hvor man aldrig rigtig sætter sig selv *på* spil, men nøjes med at være *i* spil. Problemet er, at denne selvledelse aldrig bliver helt 'ægte' eller autentisk (Taylor C. , 2002), og at de medarbejdere, der trods dette mere eller mindre teknokratiske selvledelsesparadigme alligevel eksistentielt set sætter sig *på* spil i organisationen, ofte efterlades alene med deres eksistentielle engagement (Kristensen, 2009). Organisationen vil ikke tage ansvar for dette engagement, og når der opstår problematikker, ender det ofte som noget, medarbejderne selv må tage ansvar for og finde løsninger på (Flemming & Sturdy, 2009), (Tynell, 2002).

Selvledelse er på mange måder et kontroversielt begreb, blandt andet fordi fænomenet kan føre til en lumsk og forførende instrumentalisering af selvforholdet (Foucault M. , 1988). Og man kan med god grund spørge, om ikke en udpræget kommerciel og strategisk konceptualisering af selvledelsesbegrebet i virkeligheden konstituerer en profan alliance imellem en hegemonisk markedsökonomi og en alt for tilpasningsvillig humanitet, der i stedet for at føre til det arbejdende menneskes endelige frigørelse (Hvid H. , 2006) snarere fører til dennes totale kapitulation overfor en rationel og intentionel teknologisering af det humane element (Tynell, 2002), (Heidegger, 2004 (1946)), (Weber, 1972 (1904)). Hovedindvendingen imod dette projekts

selvledelsesideal er, at det nok ikke kan lade sig gøre i praksis, fordi markedet og systemverdenen altid synes at vinde, og mennesket og livsverdenen altid synes at tabe. Indvendingen er endvidere, at afhandlingens ideal om at være 'på livets side' er alt for svagt, og uvægerligt vil medføre at projektet ender med at være på markedets side, fordi det ikke er i stand til at producere en tilstrækkelig human robusthed overfor markedsmekanismerne.

Men netop herfor er etableringen af en human robusthed i selvledelsesbegreb, (hvilket vil sige etablering af det fænomenologiske selv,) dette projekts hovedfokus. Det er den menneskelige robusthed, der er det svage og manglende led i selvledelseskonceptualiseringen.

5.1 SELVLEDELSESFÆNOMENETS EMPIRISKE SPLITTELSE

Som nævnt kunne forskningsprojektet i den indledende problemanalysefase identificere både et 'ja' og et 'nej' til et begreb om selvledelse hos såvel det selvledende subjekt som hos den selvledendes leder. Jeg har for eksempel hørt en medarbejder sige, at hun vil have mere i løn, hvis hun nu også skal til at lede sig selv, og jeg har hørt medarbejdere, der siger, at de slet ikke er interesseret i at arbejde i virksomheden, hvis ikke de fik lov at lede sig selv. Tilsvarende har jeg hørt ledere, der i selvledelsesbegrebet hørte en disciplinieringsmagt og andre, der hørte en autonomisering, som de frygtede kunne medføre nye og store ledelsesudfordringer.

I stedet for at indordne disse stemmer som henholdsvis modne og umodne stemmer eller som magt- og modstandsstemmer, valgte jeg at tage dem alle lige alvorlige og forpligte mig på en selvledelseskonceptualisering, der kunne inkludere dem alle.

Disse fire forskellige selvledelsesstemmer illustrerer, hvor forskelligt der i udgangspunktet tænkes om selvledelse i organisationen, og at begrebet egentligt er meget tvetydigt og ikke ligefremt er selvforklarende. Det må være klart, at hvis selvledelse betyder frihed til selv at planlægge og tilrettelægge sin arbejdsdag, kan det næppe samtidig være et behårdt performancebegreb, der skulle kunne understøtte et større lønkrav. Og omvendt. Umiddelbart skulle man derfor mene, at det samme selvledelsesbegreb ikke både kan være et frynsegode og en produktivitsfremmende mekanisme, altså både et trivselsfænomen og et performancefænomen, både et dannelsesfænomen og et kompetencefænomen. Umiddelbart skulle man mene, at det ikke samtidigt kan udgøre en aflastning af ledelsens ledelsesbyrde og samtidigt udgøre en autonomisering eller demokratisering af ledelsesteknologien.

Alligevel vælger jeg i denne afhandling at forpligte mig på netop et sådant paradoksalt og modsætningsfyldt selvledelsesideal. Dette gør jeg, dels fordi det er den opgave, der er stillet af projektets initiativtagere, dels fordi den paradoksale tænkning er en mulighed indenfor, og i overensstemmelse med, mit fagområde - hvilket især vil sige den *eksistentielle* teologi, og dels fordi jeg dermed tager den konfliktualitet i forståelsen af selvledelse, der finder sted i empirien.

Disse fire stemmer har jeg på forskellig vis og på forskellige tidspunkter observeret i organisationen. Jeg har forsøgt i det følgende at sætte overskrift på disse fire empiriske stemmer. Første stemme er en leders nej-stemme til selvledelse. Anden stemme er en medarbejders ja-stemme til selvledelse. Tredje stemme er en medarbejders nej-stemme til selvledelse. Fjerde stemme er en leders ja-stemme til selvledelse.

- I. *"Kan vi ikke lave en regel?"* Det hænder jævnligt at ledere henvender sig til HR med en efterspørgsel efter en firmaregel eller politik, der kan afhjælpe dem i en vanskelig ledelsessituation eller et dilemma. Men HR i Thermal Power ønsker ikke, at der skal være politikker for alt. "Vi har regler til det nemme, og værdier til det vanskelige", sagde de ofte. HR's bekymring er, at der kan gennem sig en

ledelsesmæssig unddragelse i ønsket om flere regler og politikker. I hverdagens mange ledelsessituationer vil der altid være behov for individuel dømmekraft og for, at ledelsen træder i karakter. Derfor kan ledelsens eget personlige engagement aldrig uddelegeres (Bertelsen, et al. 2004, s. 83). HR's holdning er, at ledelsesopgaven kan ikke løses alene gennem love, politikker og regler. Ledelse af selvledelse handler netop om at kunne lede i de situationer, hvor reglerne kommer til kort. Så når en leder spørger efter en regulering, kan det i nogle tilfælde være et udtryk for ledelsesunddragelse og en modvilje mod det tab af kontrol, som selvledelsessituationen medfører. Denne ledelsestilbøjelighed har jeg derfor kategoriseret som udtryk for et ledelsesmæssigt 'nej' til selvledelse.

- II. "*Men vi kunne jo bare gøre det sådan eller sådan...*" Dette er en selvledelsessætning *par excellence*. Dette er den columbusægs-tænkning, der midt i måske ugunstige situationer evner at søge innovative og kreative løsninger. Dette er den tænkning, der ikke nødvendigvis venter på tilladelse, men som håber på tilgivelse. Det er en arbejdsmoral og en engagementfilosofi, men en væsentlig egenreference og som evner at forbinde med den overordnede vision eller mening og derudfra være i stand til at sætte kursen for det videre handlingsforløb. Dette er den selvledendes 'ja' til selvledelse.

- III. "*Det må vi jo ikke...*" Dette er den misforståede loyalitet, der hellere følger lovens bogstav end dens ånd (Hesseldahl, 2009). Der er i mange henseender tale om en engageret og pligttopfyldende medarbejder, der kun ønsker at passe sit arbejde så godt som muligt. Men dette er netop også problemet, for videnarbejdet skal ikke *passes* på samme måde, som industriarbejdet skulle passes. Videnarbejdet skal *villes* ifølge Ridderstråle og Nordström (2000). Denne fordring er dog kontroversiel, fordi konsekvenserne af en sådan ubetinget

hengivenhedskrav til arbejdet er uoverskuelige, og det stiller individet uden et forsvar overfor performancelogikkens trang til udnyttelse. Derfor kan reaktionsmønstret let blive protektionistisk på en måde, hvor man søger at inddæmme dette på mange måder grænseoverskridende krav. Men egentlig selvledelse *må* være grænseoverskridende – på godt og ondt. Denne stemme er i en teoretisk kontekst den kritiske teoris stemme. Empirisk er det denne stemme, der konkluderer, at den selvledende så *må* kompenseres med mere i løn. Dette er derfor den selvledendes 'nej' til selvledelse.

IV. *"Det vil jeg ikke bestemme for jer..."* Et godt eksempel på selvledelse er den strateginedbrydningsproces, der finder sted på afdelingsniveau i organisationen, når medarbejderne udfordres til at fortolke den overordnede strategi på eget niveau og på afdelingsniveau. I flere tilfælde er videnarbejderen eller specialisten ligeså kompetent – hvis ikke mere kompetente – til at fortolke og omsætte strategien end den nærmeste leder. Den gode leder af selvledende søger ikke at stille sig i vejen for selvledelsen. Det forekommer mig endda, at selvledelse i nogle tilfælde opstår og trives i et ledelsesmæssigt vakuum – tilsigtet eller utilsigtet. Ofte ser man den mest genuine selvledelse, der hvor god og målrettet selvledelsespolitik er fraværende. Når mennesker, afdelinger, funktioner og virksomheder kan fortsætte gennem kriser og perioder med betydelig ledessvigt, skyldes det ofte en spontan men velfungerende selvledelseskompetence⁹⁶. Dette er bare endnu en af selvledelsesbegrebets paradokser. Selvledelse synes i nogle sammenhænge at være en slags kit, der binder individer og arbejdsprocesser sammen, når der er nedbrud i det, der ellers skulle binde de to sammen. Ofte synes selvledelse at trives godt i

⁹⁶ Dette var essensen af et svar fra professor i ledelse, Kurt Klaudi Klausen, på et spørgsmål om tidens mange ledelseskriser foranlediget af den overordnede finansielle og økonomiske krise. (Egne noter: Det Danske Ledelsesakademis årlige ledelseskonference, Ålborg Universitet, december 2010).

mangelsituationer og under såvel indre som ydre pres. Derfor kræver det mod af ledelsen til ikke at lede (i traditionel og ligefrem forstand), når den skal lede de selvledende arbejdsprocesser (Kristensen, 2011). Dette er ledelsens 'ja' til selvledelse.

Fristende er det at konceptualisere et selvledelsesbegreb baseret udelukkende på de to ja-stemmer, og som samtidig lægger afstand til de to nej-stemmer. Jeg tvivler dog på, at en sådan friktionsfri selvledelse lader sig etablere i praksis. Man kan ikke blot høste selvledelsens værdiskabende frugter uden også at måtte forholde sig til begrebets konflikter og spændinger. Man kan ikke samtidig udsige et fuldstændigt 'ja' til de forretningsmæssige opgaver og samtidig udsige et fuldstændigt 'ja' til selvet. Den kritiske teori har ret i, at der knytter sig en vis fremmedgørelse til det at fremstille noget, også selvom vi i dag taler meget om indre motivation, flow og empowerment (Hvid H. , 2006). Det gammeltestamentlige arbejdsbegreb, om arbejdets forbandelse, synes endnu ikke at være ophævet. Men ophævet er åbenbart heller ikke menneskets drøm om den nærmest paradisiske og friktionsfrie hvile.

Konceptualisering af selvledelse er en øvelse imellem pragmatisme og idealisme. Det er en evig forhandling mellem pligt og lyst og værdi og værdighed. Men selvledelse kan ikke være enten det ene eller det andet. Ud fra en ren rationel tænkning giver det måske god mening at vende tilbage til industrisamfundets 8-16 løsning med den skarpe adskillelse mellem fritid og produktiv tid. Men dette er i bund og grund en sekulariseret modernitetsløsning. Dette er ikke en mulighed i det senmoderne arbejdsliv. Trolden er allerede kommet ud af æsken, og det senmoderne menneskes krav til tilværelsen om ejerskab og indflydelse kan ganske enkelt ikke besvares med modernitetens løsningsmodeller (Bell, 1974). Løsningen på en antiteseproblematik er som bekendt ikke at vende tilbage til den primitive tesefase, men at udvikle en ny inkluderende syntesefase (Hegel). Modernitetens enten-eller og noget-for-noget

ordninger holder ikke i senmoderniteten. Organisationen kan i dag ikke købe sig til egentlig selvledelse med bonusordninger og firmabil, og individet kan ikke få stillet sin eksistentielle tørst med for eksempel bare en teknik om selvets syv gode vaner (Covey, 2000 (1992)). Det senmoderne menneske (også kaldt 'generation me-we' (Lindgren *et al.* 2005)) synes ikke bare at være orienteret mod en afgrænset og materialistisk succeskategori, men synes at efterspørge et liv i mere bæredygtig og eksistentiel forstand⁹⁷.

Direktør og cand.phil. Morten Hesseldahl har ret, når han bekymrer sig om den sammenblanding mellem det professionelle liv og privatsfæren, som gør sig gældende i vor tid. ”Ægteskab, børn og venner er bedst tjent med at være mål i sig selv, og hvis der kommer rod i begrebsverdenene, så risikerer både ens privatsfære og ens professionelle virkelighed at blive perverteret. Det er beklageligvis det, der sker i disse år, hvor erhvervslivet benytter sig af redskaber fra et følelsesarsenal, der hører privatlivet til, og hvor man omvendt i privatlivet ser en stadig stigende brug af optimeringsstrategier, man henter fra erhvervsmæssig sammenhæng.” (Hesseldahl, 2009, s. 126).

Men løsningen er ifølge denne afhandling ikke at etablere vandtætte skodder mellem den eksistentielle og den produktive sfære. Disse hænger naturligvis sammen, selvom de er forskellige. Løsningen må være at få disse to til at hænge sammen på en både værdig og værdiskabende måde. Problemet er således ikke sammenblandingen i sig selv, men dårlige sammenblandingsløsninger. Denne afhandling kan læses som et forsøg på at formulere bedre og mere brugbar sammenblanding. Fordi både værdi og værdighed er hver sin suverænitetssprincip, kan de ikke over- og underordnes, men må

⁹⁷ Jeg er klar over, at det selvfølgelig kun er en tendens, jeg beskriver her. Vi lever også i en pluralistisk og polyform tid uden fælles samlende metafortællinger (Qvortrup, 2001).

sideordnes. Denne sidestilen er ifølge denne afhandling ikke et kompromis, men en radikalisering.

I de følgende underafsnit vil jeg gennemgå nogle af de empiriske hovedspændinger, som jeg har observeret i organisationens selvledelsestænkning.

5.1.1 SELVLEDELSENS LIGEFREMME IMPLEMENTERINGSPROBLEMATIK

Selvledelse, forstået som en praksis af spontan og indre drevet engagement, er ganske vist et fænomen, der allerede gjorde sig gældende i casevirksomheden forud for dette projekts initiering⁹⁸. Men selvledelsesbegrebet var ikke blevet konceptualiseret⁹⁹, hverken som en strategisk ledelsesfilosofi eller som en operationel ledelsesteknologi.

En sådan ledelsesmæssig konceptualisering af en organisations selvledelsespraksis kan umiddelbart synes at være en konsulentopgave på linje med implementeringsprojekter af øvrige kontemporære ledelsesfænomener, som for eksempel værdibaseret ledelse, Lean Management og Corporate Governance. Konsulentopgaver er som regel kendetegnet ved, at de ikke nødvendigvis indeholder en kompleksitetsgrad, der kalder på en decideret erkendelsesteoretisk analyse (Gummeson, 2000). I dette tilfælde synes imidlertid en række forhold at gøre sig gældende, der tilsammen tilførte projektet en kompleksitet udover det rent implementeringsmæssige og som medførte, at Powers ønske om at konceptualisere et på én gang bæredygtigt og værdiskabende

⁹⁸ Virksomheden har i opdraget til dette projekt skelnet mellem *selvledelse*, der især tænkes ind i forhold til videnproduktion, og *selvstyring*, der især tænkes ind i forhold til den mere rutineprægede driftsproduktion. Således var selvstyrende teams allerede implementeret i Powers driftsorganisation, men der var ikke fra HR's side udarbejdet et strategisk koncept til håndtering og understøttelse af videnarbejderens selvledelse.

⁹⁹ *Konceptualisering* har som nævnt dobbelt betydning i denne afhandling. Det betegner dels en praktisk konceptgørelse og dels en teoretisk erkendelsesproces.

selvledelsesbegreb kaldte på ikke bare en ledelsesteoretisk analyse, men også på en dyberegående erkendelsesteoretisk analyse.

Afhandlingen vil forsøge at vise, at selvledelsens kommercielle implementeringsvanskelighed i grunden kan forklares filosofisk af en bagvedliggende eksistentiel værensproblematik (Kirkeby, 2008). Derfor lader selvledelsesproblematikken sig hverken løse af en særlig selvledelses*metodik* eller af en ny og specifik *viden* om selvledelse¹⁰⁰. Den egentlige problematik i selvledelsesbegrebet synes i stedet: a) for så vidt angående den selvledende at være en viljesproblematik, og b) for så vidt angående organiseringen og ledelsen af selvledelse, som nævnt at være en egentlig dannelsesproblematik, hvilket derfor vil sige en problematik om organisatorisk modenhed (Barrett, 1998; Ghoshal & Bartlett, 1997; Brandi (red.), 2008).

Virksomhedens kommende selvledelseskoncept skulle som nævnt ikke bare være en indkøbt konsulentløsning, men derimod et selvledelsesbegreb 'the DONG way', udviklet efter idealer og praksisser, som både ledere og medarbejdere kunne genkende og finde sig selv i. Den ønskede selvledelse syntes at skulle blive til gennem en paradoksals proces, hvor det på én gang skulle designes og samtidig i en vis forstand overlades til sin egen emergente udvikling.

Det første forhold, der gjorde sig gældende, handlede således om en i og for sig klassisk modstilling imellem design og emergens. På den ene side forekom projektet at være en klar designopgave, der gik ud på at skabe, udvikle og implementere forudsætningerne for virksomhedens fremtidige selvledelsesbegreb. Men på den anden side forekom selvledelsesbegrebet også at insistere på en særlig grad af emergens. Derudover forekom der nogle spændinger imellem selvledelsestænkning som

¹⁰⁰ "I bund og grund kan man ikke lære sig til selvledelse. Det skal erfares!" skriver forfatterne til en bog om selvledelseserfaringerne fra Middelfart Sparekasse (Bertelsen *et al.*, 2004, s. 7).

fastholdelse og som performance og i det hele taget imellem selvledelse som eksistens og som produktivitet.

Derfor blev det besluttet, at udviklingen af virksomhedens selvledelseskoncept skulle gennemføres som et egentligt forskningsprojekt og ikke som et internt udviklingsprojekt eller et eksternt konsulentprojekt. Der syntes at være noget partikulært på spil i selvledelsesbegrebet, som ikke lader sig indfange i generiske modeller. Det gælder for selvledelsens praksis, at den på en måde må være ens *egen* praksis. Og derfor gælder det vel også for udviklingen af en kollektiv selvledelseskultur, at også den må være kollektivets *egen* kultur.

Virksomheden havde fra ingeniørområdet gode erfaringer med erhvervsPhD-ordningen og valgte derfor at tilrettelægge projektet som et erhvervsforskningsprojekt efter denne ordning. Med andre ord blev forskningsprojektet initieret af virksomheden selv, som på denne måde kunne sikre sig et vist ejerskab af projektets hovedspørgsmål og sikre sig løbende indflydelse.

HR-ledelsen besluttede herefter at gå på jagt efter en forskningskandidat med en for virksomheden alternativ faglighed, gerne indenfor humaniora eller lignende og ud fra en tese om, at en humanvidenskabelig kandidat ville kunne tilføre nogle nye perspektiver på selvledelsesdiskussionen, der var forskellige fra de perspektiver, der var sat af virksomhedens økonomiske og ingeniørfaglige kontekst. Ledelsen var også på jagt efter en mere humanistisk reflekteret konceptualisering af selvledelse, fordi den var skeptisk overfor en ren merkantil konceptualisering, som den frygtede kunne resultere i en for kraftig disciplinerings-teknologi.

5.1.2 DESIGN OG EMERGENS

Design og emergens forstås almindeligvis som gensidige modsætninger (Høpner, m.fl. 2010), men i dette tilfælde synes de to principper at skulle samtænkes i en interdependent konstruktion. Hvis selvledelse skulle lykkes som et både værdiskabende og bæredygtigt ledelseskoncept, måtte begrebet som nævnt udvikles både ovenfra og nedenfra. Det skulle både være et progressivt ledelsesideal, der kunne matche morgendagens ledelsesudfordringer og samtidig være en mere regressiv ledelsesfilosofi, der på autentisk vis kunne indbyde det selvledende subjekt til ejerskab, indlevelse og refleksion. Selvledelse skulle i en vis forstand både være et betinget og ubetinget anliggende.

Projektets nyttemål var som nævnt at intervenere i Powers eksisterende selvledelsespraksis på en sådan måde, at virksomhedens mere eller mindre spontane selvledelsespraksis kunne konverteres til et mere strategisk og organisatorisk selvledelseskoncept - vel at mærke uden, at den originale og spontane selvledelsesenergi gik tabt i processen.

For så vidt angår selvledelseskonceptets *emergente* implikationer lå det HR-ledelsen på sinde, at det kommende selvledelsesbegreb skulle etableres i overensstemmelse med nogle af de - for dem at se - ønskværdige, men samtidig også delikate selvledelseskompetencer, som de havde set allerede værende virksomme i organisationen. Ledelsen havde i navnlig ingeniørområdet set en spontan, uformel og til tider nærmest autodidakt selvledeskultur, der tog sig ud som et særligt ansvarligt ejerskab, en særlig kreativ opfindsomhed og et særligt entreprenant engagement, som de gerne så bevaret, og som de ønskede i større grad skulle gøre sig gældende i organisationen.

Empiriens selvledelsespostulat kom ikke ud af den blå luft. Den baserede sig som nævnt på nogle glimtvis erfaringer af en selvledelsespraksis, der netop syntes at besidde disse ønskede kvalifikationer. Den spontane selvledelsespraksis synes at indeholde dels en væsentlig refleksion omkring den forretningsmæssige relevans og

dels en mere intuitiv og arbejdssetisk refleksion omkring motivation og ansvarlighed med videre. Den eksisterende selvledelsespraksis forekom at være både tilstrækkelig performativ og samtidig autentisk, men der var samtidig en underlig ubestemmelighed over den. Den havde karakter af tavs viden eller 'intangible capital' (Adams & Oleksak, 2010). HR-ledelsen havde set noget i organisationen, som de godt kunne lide, men som de ikke præcist kunne sige, hvad var. Derfor vidste de heller ikke helt, hvordan de skulle håndtere dette spontane engagementfænomen, eller hvordan det i givet fald skulle optimeres, udvikles og organiseres.

Ledelsen var ængstelig for, at noget af denne spontane selvledelseskraft ville gå tabt under en udpræget topdown og instrumentel selvledelseskonceptualisering. Derfor insisterede den på, at det kommende selvledelsesbegreb skulle dyrkes med udgangspunkt i og så vidt muligt i overensstemmelse med nogle af disse ønskværdige og spontane selvledelseskompetencer fra den eksisterende selvledelsespraksis.

For så vidt angår selvledelsesbegrebets *designmæssige* implikationer forekom det samtidig nødvendigt, at selvledelsesfænomenet ikke bare blev overladt til sin egen vilkårlige udvikling, men derimod blev underkastet en strategisk og organisationsudviklingsmæssig opmærksomhed. En institutionel og strategisk organisering af selvledelse skulle sikre, at disse delikate kompetencer kunne blive organisatorisk anerkendte og som sådan fortsætte i den nye organisation, der var under udvikling.

Lige så bekymret ledelsen var for, at denne delikate selvledelseskultur ville kompromitteres af en udpræget manageriel og teknologisk konceptualisering, lige så bekymret var den også for, at selvledelseskulturen ville gå tabt, hvis man undlod at give fænomenet tilstrækkelig ledelsesmæssig opmærksomhed. I årene umiddelbart efter 2006-fusionen (imellem selskaberne ELSAM, DONG, NESAs, Energi E2, Frederiksberg Forsyning og eldelen af Københavns Energi) erfarede den nye organisation en lang række organisatoriske, strukturelle og kulturelle

forandringsprocesser, der på forskellig vis kunne udfordre denne hjemmebryggede og delikate selvledelsespraksis.

For Powers vedkommende (det vil sige det gamle ELSAM og Energi E2) medførte fusionsprocessen og konjunkturerne i øvrigt en omstilling fra et udpræget teknologifokus til et mere forretningsorienteret fokus. I denne omstillingsproces udspillede sig også en nævneværdig kulturkamp mellem en særlig jysk 'købmandskultur' i det daværende ELSAM og en mere københavnsk 'embedsmandskultur' i det daværende DONG (Trong & Limann, 2009). Med finanskrisen i 2009 synes denne kulturkamp endeligt at falde ud til sidstnævntes fordel (Living Institute, 2009). Dette betød imidlertid, at selvledelsesfænomenet, der historisk især var undfanget i den jyske ELSAM-kultur, skulle gøres til et fælles DONG Energy-anliggende, såfremt fænomenet skulle have nogen plads i den fremtidige ledelsesstrategi. Selvledelsesbegrebet skulle med andre ord kunne 'sælges' til den nye fælles koncernkultur, hvis det fortsat skulle nyde nogen nævneværdig strategisk indflydelse i den fremtidige organisation. Derfor skulle begrebet også designes i en mere professionel retning efter kontemporære idealer om god og transparent forretningsledelse. Foranlediget af blandt andet den omkostningsreduktion, som finanskrisen i 2009 påtvang virksomheden, forekom det mig, at selvledelsesbegrebet i langt højere grad skulle baseres på en forretningsmæssig produktivitetslogik¹⁰¹ og i mindre grad på den trivselsdimension, som fyldte meget i projektets indledende fase. Selvledelse skulle djøfiseres, som det lidt kritisk blev formuleret af én.

¹⁰¹ Tiltræknings- og fastholdelsesargumentet blev ofte nævnt i projektets indledende fase. Men da den økonomiske krise slog igennem i DONG Energy Power i 2009, skete der i forhold til selvledelsesprojektet et radikalt skifte i grundlaget for projektet. Organisationen erfarede blandt andet flere større fyringsrunder, der gjorde, at tiltræknings- og fastholdelsesargumentet stort set blev uaktuelt. Det blev klart for mig, at hvis selvledelsesprojektet fortsat skulle have legitimitet i organisationen, måtte det tilpasse sig den nye situation og skifte indholdstygde fra trivsel til produktivitet.

Selvledelse skulle designes, fordi fænomenet ikke kunne overleve alene som en udtalt vedtagelse imellem medarbejder og dennes leder. Det skulle ikke længere blot leve sit eget autodidakte og dilletante liv i organisationen, men sanktioneres organisatorisk og understøttes ledelsesstrategisk. Selvledelse skulle om muligt opgraderes til officiel ledelsespolitik og måtte derfor blive et ledelsesstrategisk anliggende for såvel HR-organisationen som for linjeledelsen på chefniveau.

Hvor god og prisværdig denne spontane og selvbestaltede selvledelseskultur end var, var den dog samtidig utilstrækkelig og i en vis forstand for amatørisk i forhold til de udfordringer og ambitioner, som var rammerne for det nye Power. Den eksisterende selvledelsespraksis var i mange tilfælde en selvledelse efter de forhåndenværende søms princip, og som syntes at hylde mottoet om, at det er lettere at få tilgivelse end tilladelse. Det var endvidere en selvledelse, der på godt og ondt var særdeles personafhængig og dermed både ustabil og vilkårlig.

Som sådan var den eksisterende selvledelsespraksis ikke kvalificerbar til at blive officiel ledelsespolitik; den duede ganske enkelt ikke. Selvledelse skulle bringes ind i en langt mere konstruktiv sameksistens med de nye og skærpende ledelseskrav, som organisationen i disse år gennemlevede, med blandt andet Lean Management og Corporate Governance¹⁰² og et øget fokus på Performance Management. Selvledelse skulle med andre ord løftes fra et lidt tilfældigt koncept båret af lyst og nød til et mere professionelt, strategisk og organisatorisk ledelseskoncept. Det skulle kort sagt forvandles fra en selvledelse *på trods* til en selvledelse *på grund*.

Selvledelse skulle også designes, fordi DONG Energy Power var underlagt et betydeligt lovgivningsapparat, qua virksomhedens miljømæssige belastning og den væsentlige strategiske betydning, virksomheden har for samfundets infrastruktur på

¹⁰² DONG Energy var meget tæt på en børsnotering i 2008, hvor god og professionel forretningsledelse var et af udviklingspunkterne. Selvom noteringen i sidste øjeblik blev udsat på ubestemt tid, var idealerne om Corporate Governance kommet for at blive.

energiområdet. Selvledelsen kunne således ikke bare slippes løs i organisationen uden sikkerhed for, at selvledelseskulturen ville agere ligeså ansvarligt på det politisk bestemte lovgivningskompleks som den traditionelle ledelse. DONG Energy Power er ikke noget reklamebureau, og der synes at være en grænse for, hvor *funky* (Ridderstråle & Nordström, 2000) selvledelsesbegrebet kunne blive i denne komplekse og gennemregulerede organisation.

5.1.3 SELVLEDELSENS ONTOLOGISKE MISFIT

Selvledelsesbegrebets udviklingsproblematik imellem design og emergens var ikke den eneste begrundelse for, at projektet skulle arbejde dybere, end hvad en ren implementeringsløsning foreskriver. Et andet forhold, som i og for sig var tæt forbundet med denne design-og emergensdikotomi, men som dog syntes at være endnu mere modsætningsfyldt og måske endda grundlæggende uløseligt, beskrives i det følgende.

Ledelsen havde nemlig identificeret endnu en komplikation ved selvledelsesidealet, som de følte, at de ikke uden videre kunne implementere eller organisere sig ud af. For der syntes at manifestere sig en ikke bare etisk problematik om, med hvilken ret (og herunder også med hvilke instrumenter) man kunne lede det selvledende subjekt, men en egentlig ontologisk grundkonflikt gående på, om det i det hele taget er muligt at lede mennesker til selv og af egen kraft at ville noget bestemt. Hvor langt kunne man egentlig drive en sådan ledelse af selvledelse uden, at det ville eskalere i et invaderende regime af kommerciel nytteologi, som i værste fald ville kunne nedbryde individets autonomi og intransitive selvforhold? (Sennett, 1999)¹⁰³. En sådan dehumaniserende

¹⁰³ Ledelsen i HR og Engineering formulerede sig ikke med disse ord, men det var dog en sådan bekymring, jeg følte, der lå dem på sinde.

selvledelse ville ikke blot have store personlige konsekvenser for det selvledende subjekt¹⁰⁴; det ville sandsynligvis også virke amputerende for netop den entreprenante kreativitet og menneskelige robusthed, som projektet syntes at være sat i verden for at konceptualisere (Hvid & Lassen, 2009).

Det selvledelsesbegreb, som virksomheden var på jagt efter, var derfor ikke alene en manageriel og fremmedrefererende selvstyringspraksis og ej heller alene en emanciperende og egenrefererende selvskabelsespraksis, men en praksis af en særlig normativ egenindflydelse, der på én gang skulle være kommercielt værdiskabende og samtidig bæredygtig efter en almen humanvidenskabelig standard.

Ledelsen var således på jagt efter et selvledelsesbegreb, der *både* skulle tage udgangspunkt i forretningen og i mennesket. Det skulle på én gang være et performancebegreb, der kunne levere et innovativt og entreprenant engagement til forretningen a la 'Work smarter, not harder'-tænkningen (Collins, 2002). Samtidig skulle det indeholde en væsentlig trivselsdimension med elementer af autenticitet, frihed og egenomsorg. Selvledelseskonceptet skulle endvidere kunne bidrage til *brande* virksomheden i rekrutteringsøjemed og som sådan kunne indgå i virksomhedens øvrige trivsels- og fastholdelsesstrategi.

Det selvledelseskoncept, som ledelsen i HR og Engineering ønskede sig, skulle i én forstand være et win-win-koncept, hvori både person og forretning kunne trives og udvikles. Det skulle både kunne udfordre individet til en endog ekstraordinær anstrengelse og samtidig konstrueres med et 'menneskeligt ansigt', det vil sige i overensstemmelse med individets almene stræben efter 'at være sig selv' på jobbet. Selvledelsesbegrebet skulle med andre ord være en selvledelse, man både havde lyst og pligt til. Det skulle være en selvledelse, der kunne levere en kommerciel værdiskabelse

¹⁰⁴ Eksistensfilosoffen Martin Heidegger (og andre med ham) har påpeget en alvorlig dehumaniseringskonsekvens i selve kernen af modernitetens humanisme (Heidegger, 2004 (1946)).

til forretningen og samtidig levere et positivt svar på medarbejderens egenreference og 'what's in it for me?' spørgen, ikke bare i materiel forstand, men navnlig i eksistentiel forstand.

Det syntes derfor uomgængeligt, at der på den ene side måtte indtænkes et grundlæggende frivillighedsaspekt i selvledelsesbegrebet (Aagaard, 2007). Selvledelseskonceptet måtte jo til dels basere sig på den selvledendes egen frie og intransitive vilje, såfremt fænomenet skulle kunne kvalificere sig til det niveau af ejerskab og engagement, som ledelsen forestillede sig. Men det syntes mindst lige så uomgængeligt, at selvledelsesbegrebet også måtte imødekomme forretningens kapitaliseringskrav og det institutionaliseringsbehov, der synes at følge heraf.

Det var jo netop *selvledelse*, der var tale om, og ikke blot selvstændighed. Den ønskede selvledelsespraksis måtte kort sagt kunne levere en egentlig produktivitetsforbedring til forretningen, der i bedste fald ville kunne måle sig med den klassiske managementteoris veldokumenterede produktivitetsresultater (Bakka & Fivelsdal, 2004). Selvledelsesbegrebet måtte i en vis forstand kunne udkonkurrere markedets magerielle ledelsesteknologier¹⁰⁵. Det skulle ikke bare være godt for medarbejderen, men også godt for forretningen. Et sådant selvledelsesbegreb er i grunden ligeså kapitalistisk som *corporate man* ifølge ledelsesprofessor Andres Drejer fra Aalborg Universitet, blot er det ”langsommere – og så kræver det mere tro”¹⁰⁶.

Den ønskede selvledelse skulle derfor ikke bare være endnu et trivselsprojekt på linje med fitness- eller frugtordninger. Det skulle ikke "bare være endnu et langhåret HR-projekt", der mere ville blive en omkostning for virksomheden end noget, der kunne tilføre en egentlig produktivitetsforbedring. Selvledelsesbegrebet skulle derimod være

¹⁰⁵ Selvledelse kan dog ikke stå alene som eneste ledelsesbegreb i organisationen. Selvledelse – især som det konceptualiseres i denne afhandling – må organiseres i *samspil* med andre styringsrationaler.

¹⁰⁶ Kilde: fra egne noter.

en ledelsesfilosofi, der ville kunne levere det nødvendige engagement til forretningen ved at henvise til et eksistentielt pligtbegreb i den selvledende. Et pligtbegreb, der ville kunne transcendere det forretningsmæssige kapitaliseringskrav ved blandt andet at henvise til mere eksistentielle livsanliggender og normer, og som sådan fastholde den selvledende på et aktivitetsniveau, der fører vedkommende uden for dennes komfortzone (Pahuus M. , 2008b). Selvledelseskonceptet måtte ikke blive en undskyldning for menneskelig unddragelse og skulle endvidere kunne udfordre den primadonnaattitude (Hein, 2007) og til tider egocentriske hedonisme (Drejer & Printz, 2004; Yalom, 2002), som syntes at gøre sig gældende hos især nogle medlemmer af videnarbejdets *ynge* generationer (Larsen *et al.* 2005).

Virksomhedens selvledelsesambition syntes således i den udstrækning, at både ledelsesbegrebet og selvbegrebet blev taget lige alvorlige, at udtrykke en insisteren på noget nær en umulig forbindelse mellem et intransitivt og infinalt selv på den ene side og et transitivt og finalt ledelsesbegreb på den anden. Selvledelsesbegrebet skulle på én gang legitimere en fortsat kommerciel udnyttelse og samtidig forløse nogle mere eksistentielle betingelser i mennesket.

Selvledelsesbegrebets ontologiske grundproblem kunne måske meget præcist indfanges i det klassiske filosofiske spørgsmål om, hvorvidt man overhovedet kan komme til at *ville* det, man skal? Er det i det hele taget muligt at etablere et selvledelsesbegreb, der både kan tilfredsstille forretningens krav om high performance og samtidig opfylde et humant og eksistentielt krav om frihed og autonomi? Er det overhovedet muligt at tage selvet alvorligt som en særlig intransitiv størrelse og samtidig kapitalisere på det? – Man kan endvidere spørge, om menneskets personlige udvikling overhovedet kan spændes for en kommerciel forretningsmodel og samtidig forblive autentisk, og om så kategorisk forskellige fænomener som strategi og passion i det hele taget kan lade sig sammentænke i et fælles ledelseskoncept?

Man kan med nogen ret sige, at virksomheden var på jagt efter et realiserbart ja-svar til disse spørgsmål. Dog skulle det være et svar, der ikke ville føre til den korrumpning af selvet, som den kritiske og filosofiske ledelseslitteratur utrætteligt har advaret imod¹⁰⁷. HR-ledelsen syntes at nære en oprigtig bekymring for de forførende, lumske og endog manipulerende aspekter, som et ukritisk ja-svar ville kunne medføre (Haviv, 2007). Samtidig var ledelsen naturligvis forpligtet på den forretningsmæssige diskurs i en sådan grad, at det kategoriske nej-svar fra den mere kritiske selvledelsesforskning, og navnlig dennes tilsyneladende skepsis overfor at sammenblende strategi og passion, forekom ubrugelige (Eriksen C. , 2007), (Bovbjerg, 2001).

Selvledelsesbegrebets problem var øjensynligt, at der ikke kunne bygges bro mellem begrebets to suveræniteter (Schmitt, 2009 (1922)); det intransitive selv og den transitive ledelse. I stedet tydede det på, at selvledelse måtte konceptualiseres som et kontinuerligt og radikalt sammenstød mellem disse to uforenelige suverænitetsprincipper: ledelse for forretningens skyld og selvet for selvets skyld.

Også af denne grund var virksomheden på jagt efter en selvledelsesfilosofi med rødder i en filosofisk og/eller humanvidenskabelig tradition, og som antageligt ville have kraft til at modsige såvel organisatorisk brutalitet som individuel unddragelse. Selvledelse skulle hverken begrundes alene i markedet eller i autonomien, men i en paradoksal kombination af disse to. Virksomheden var derfor - i mine øjne - på jagt efter en selvledelseskonceptualisering med en indbygget eksistentiel normativitet, der både kunne modsige klassisk tayloristisk managementtænkning og samtidig udfordre en postmoderne og hedonistisk emancipationsdyrkelse.

¹⁰⁷ Se for eksempel Richard Sennett (1999) *Det fleksible Menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Forlaget Hovedland.

Selvledelsens dobbelte begrundelse i såvel en produktivitetstænkning som en trivselstænkning forekom mig i sig selv at være en empiriske spænding, som gjorde sig gældende i organisationen. Selvom der henover forskningsforløbet skete nogle forskydninger i balancen mellem disse to kernebegrundelser for selvledelse, har forskningsprojektet lige fra starten forsøgt at fastholde et dobbelt årsagsperspektiv på fænomenet, blandt andet fordi det igennem hele forløbet har været et sådant dobbelt fokus hos ledelsen i HR og Engineering.

Dette projekt blev initieret i de gode år, før finanskrisen for alvor satte sig igennem i såvel verdensøkonomien som i Power-organisationen. I 2009 faldt den hjemlige industris elforbrug meget kraftigt, hvilket sammen med faldende energipriser og en øget energiproduktion i det øvrige Nordpool-område¹⁰⁸ førte til en vanskelig indtjeningssituation for Power (DONG Energy, 2009). Begrundet i den faldende omsætning gennemførte virksomheden derfor en betydelig omkostningstilpasning, (som det så smukt hedder), hvilket blandt andet resulterede i flere større afskedigelsesrunder.

I forhold til selvledelsesprojektet betød denne omstilling, at flere fik øjnene op for projektets mere performancemæssige perspektiver. Selvom der fra starten var et stort fokus hos især initiativtagerne på netop projektets produktivets- og performancemæssige perspektiver, blev projektet dog af mange i organisationen forstået som mestendels et trivsels- og fastholdelsesfænomen. Denne forståelse skiftede imidlertid med finanskrisen, hvor konjunkturerne på en særlig måde syntes at støtte projektets produktivitetssider. Tiltrækning og fastholdelse har dog igennem hele forløbet været et væsentligt fokus for virksomheden. Selvom virksomheden i krisetider får langt flere ansøgninger, og at der i dag generelt set ikke tales så meget om

¹⁰⁸ Nordpool er den nordiske elektricitetsbørs.

ingeniørmangel, er det dog stadig et væsentligt fokus for DONG Energy at kunne tiltrække og fastholde de helt rigtige og allerbedste medarbejdere.

Jeg husker en meget interessant diskussion, vi i den tid havde på et af forskningsprojektets filosofiske interventionsseminarer. Vi diskuterede, hvorvidt man med selvledelse ville kunne nå frem til en tilsvarende krisestyring og beslutning om omkostningsreduktion. Ville man mon kunne afskedige sig selv, hvis det viste sig, at der ikke længere var brug for én eller råd til én? Eller ville éns behov for næste måneds lønseddel altid overtrumfe éns langsigtede behov for mening og betydning i arbejdslivet? Hvilket 'jeg' ville selvledelsesbegrebet i grunden alliere sig allermost med: det nuværende 'jeg', eller det fremtidige 'jeg'?¹⁰⁹ Vi nåede selvfølgelig ikke frem til entydige svar på disse spørgsmål. Men jeg kom dog til at tænke på, at menneskers bekymringer for egne kortsigtede bundlinjer ikke syntes at stå tilbage i forhold til erhvervsøkonomiens bekymringer for *dens* kortsigtede bundlinje. Selvledelsesdikotomien synes således egentlig ikke at udspille sig imellem individinteresser og organisationsinteresser, men derimod imellem det langsigtede og det kortsigtede hensyn, det vil sige imellem det nødvendige og det mulige, og imellem det pragmatiske og det ideelle.

I en vis forstand kunne forskningsprojektet sagtens fortsætte i organisationen uden at skulle tage specifikke hensyn til denne nye trængthedssituation i organisationen. Projektet var jo som forskningsprojekt forholdsvist beskyttet og kunne som sådan melde sig ud af den aktuelle krisediskurs og hellige sig det teoretiske bidrag¹¹⁰.

På den anden side var der jo her netop tale om et aktionsforskningsprojekt med et klart nyttemål. Dermed var projektet afhængig af kontinuerlig dataleverancer fra

¹⁰⁹ Det er blandt andet diskussioner som denne, der får mig til at supplere min aktionsforskningsmetodik med en mere normativ analyse.

¹¹⁰ Set ud fra et rent forskningsmæssigt perspektiv fremhæves en sådan tilbagetrukket rolle ofte som et adelsmærke, fordi det handler om *ikke* at blive alt for kontamineret af objektets aktuelle stemninger.

forskningsprojektets deltagere. Den deltagerbaserede forskning er simpelthen et af aktionsforskningsmetodologiens kerneidéer, der stræber efter at forske *med* og ikke *på* forskningsgenstanden (McNiff & Whitehead, 2008). Derfor står og falder dette forskningsprojekt med deltagerne ejerskab af forskningsproblematikkerne.

Hvis projektet skulle nyde fortsat opbakning i organisation, måtte det derfor forblive relevant for de involverede. Relevans var især vigtigt for dette projekt, fordi jeg indledningsvis havde valgt at basere min forskningstilgang på et betydeligt frivillighedsprincip. Langt de fleste af mine forskningsmæssige 'konfrontationstimer' med ledere og medarbejdere i organisationen var valgfrie. Kun i det omfang, hvor jeg deltog i specifikke udviklingsprocesser i afdelinger (og her var min rolle som regel sekundær), kunne man tale om, at medarbejdernes deltagelse var 'forventet' (som det hedder i vidensamfundets arbejdsliv), det vil sige obligatorisk. – I øvrigt var det som nævnt i forbindelse med netop sådanne obligatoriske undervisningssituationer, hvor min ydelse specifikt var blevet efterspurgt, at jeg både havde min allerbedste oplevelse i organisationen og min allerværste.

I den ene situation følte jeg, at jeg formåede at tænde noget, man kunne kalde for en eksistentiel glød hos nogle af deltagerne, og jeg oplevede, at det lykkedes mig at komme igennem med en anderledes kommunikation, der på en særlig måde var frigjort fra den i øvrigt herskende erhvervsøkonomiske diskurs. I stedet for den almindelige erhvervmæssige målkommunikation oplevede jeg at lykkes med en kommunikation, der var forpligtende og fordrende, men i mere *eksistentielle* henseender. (Dette var i øvrigt en følelse, jeg kunne genkende fra de gange i min præstetid, hvor jeg indimellem også følte, at min kommunikation var særlig vellykket).

I den anden situation følte jeg dog, at jeg nærmest begik et eksistentielt overgreb, netop fordi det her ikke lykkedes mig i min kommunikation at etablere den tilstrækkelige grad af frihed for tilhørerne. Jeg lærte her, at en eksistentiel normativ kommunikation nok kun kan lykkes, hvis den i tilstrækkelig grad kan distancere sig fra den øvrige

erhvervsøkonomiske normativitetslogik. Man kommer galt i byen, hvis fordringen om at lykkes med det menneskelige i bund og grund begrundes af det erhvervsmæssige. Finn Thorbjørn Hansen skriver kritisk om denne sammenblanding og advarer imod de økonomer, politikere og ledere, der begrundet mening, værdier og engagement ud fra en bundlinjelogik: "De bruger disse værdier som et *middel* for noget andet. Nemlig til øget profit og økonomisk fremgang, fordi dét i sidste instans synes at være målet i sig selv. Men forholder man sig til livsværdier og livsmening på en sådan instrumentel måde, vil disse livsværdier og meningsfuldheder let kunne blive perverterede. De bliver da blot til strategiske værktøjer for en øget optimering: Menneskelig længsel og stræben efter visdom, skønhed og meningsfuldhed aftappet og (mis)brugt som kongevejen til en effektivisering og disciplinering af "den humane kapital!" (Hansen F. T., 2008, s. 427).

Den anden grund til, at jeg valgte ikke at isolere forskningsprojektet fra denne nye krise- og performancestemning i Power, var den fantastiske læringsmulighed, jeg så i situationen. Som intervenerende aktionsforskning var dette projekt jo netop ikke et isoleret kvasiekperiment (Maaløe, 2002, s. 79), men et *deltagerbaseret* forskningsprojekt, der på godt og ondt var underlagt organisations aktuelle situationer og stemninger. Det var jo heller ikke en klar viden om selvledelse eller en klar bestemmelse af begrebet, som jeg var på jagt efter, men derimod fænomenets 'stemninger' og erfaringsmæssige fremtrædelsesformer.

5.1.4.1 EKSKURS OM FINANSKRISEN

Thermal Power var som alle andre vidensintensive virksomheder på et vanskeligt jobmarked i tiden før den globale finanskrisen. I andre brancher talte man om en senmoderne funky-kultur (Ridderstråle & Nordström, 2000), men fordi kraftværkssektoren for det første producerede noget så 'kedeligt' som energimæssig

infrastruktur, og fordi denne sektor for det andet var gennemreguleret af et omfattende og komplekst lovmateriale, der ikke levede meget rum for kreativ fortolkning, og endelig for det tredje, fordi produktionen dengang var meget mere sort end grøn, var funky-faktoren i Power ikke speciel høj. Det forekom mig dog, at Power var særligt opmærksom på nødvendigheden af et forstærket fokus på tiltrækning i forhold til det senmoderne mindset. Den selvledelse, der skulle gøre sig gældende i Power, var nemlig ikke bare en emanciperende postmoderne selvledelse, men en selvledelse, der også skulle indeholde en radikal fordring om pligt og ansvar. DONG Energy Power's selvledelse skulle være en selvledelse 2.0 med mindre funk og mere ansvar. Det skulle hylde princippet om '*mere selvledelse og mindre selvstændighed*' og udfordre generation-y's mere eller mindre hedonistiske livsanskuelser. Disse skulle ikke uden videre *tækkes*, men derimod *tømmes*. Derfor skulle selvledelsesbegrebet designes med en ikke ubetydelig pligtdimension¹¹¹.

Men som nævnt slog en kraftig nødvendighedsfortælling igennem i organisationen i 2009 som følge af finanskrisen. Man ville skære ind til benet, koncentrere sig om kerneydelserne og afvikle projekter og programmer, der ikke direkte kunne begrundes i kerneforretningen. Idealet var dog ikke en ekstrem anorektisk organisation, som Lars Kolind i en bog har advaret imod, men ganske enkelt økonomisk ansvarlighed. Der var i og for sig blot tale om en sund og rationel reaktion på en alvorlig krisesituation. Et af de spørgsmål man blev gode til at stille sig selv i organisationen, var, om en opgave eller et projekt var *need to have* eller blot *nice to have*. Også selvledelsesprojektet blev indirekte underlagt denne nytte- og nødvendighedstænkning.

Objektivt set er en sådan nødvendighedsfortælling en sund proces for enhver organisation, der gennemlever en aktuel krisesituation. Mennesker, organisationer og samfund har nok en tendens til at blive 'fede og dovne' i de gode år, som DRs

¹¹¹ Om konceptualiseringen af selvet mellem pligt- og lystparadigmet, se Tønnesvang (2006) *Selvrealisering som bipolart fænomen*.

bestyrelsesformand Michael Christiansen, udtrykte det på en konference om fremtidens lederidealer¹¹². Man skal tage sig i agt for den egyptiske syge, sagde han, med reference til en gammeltestamentlig fortælling om egyptisk overflod. Kriserealiteters chokerfaringer er måske netop det, der i det lange løb kan sikre en organisations overlevelse.

Spørgsmålet om, hvorvidt virksomhedens ønskede selvledelsesbegreb mest af alt var en nødvendighed eller blot en mulighed for organisationen, var dog et spørgsmål, der optog mig fra starten af projektet. Blandt andet fordi jeg havde behov for at få mit forskningsmandat på plads. Det var vigtigt for projektets succes, at empirien i det mindste havde ejerskab af forsknings*problemet*, når nu teorimaterialet var noget, jeg bragte med ind i projektet. Hvad var det egentlig for en opgave, jeg her havde fået? Hvad var det for et selvledelsesbegreb, jeg skulle bidrage til at udvikle, og hvorfra kom egentlig dette krav om selvledelse? Kort sagt: Hvad skulle selvledelsesbegrebet leve op til? Hvis det var en nødvendighed, hvordan var det så nødvendigt og for hvem? Og hvis det var en mulighed, hvordan var det så en mulighed, og for hvem?

Under finanskrisen, hvor virksomhedens nødvendighedsdiskurs så at sige trængte mulighedsdiskursen i baggrunden, blev disse spørgsmål bare endnu mere påtrængende. Sagen synes at være den, at selvledelse ikke lod sig konceptualisere som hverken et udelukkende mulighedsfænomen eller et udelukkende nødvendighedsfænomen. Før krisen – dengang man talte om ingeniørmangel, og hvor det i høj grad var jobtagers marked – syntes fokuset på selvledelse mest af alt at være en nødvendig opgave for *forretningen*, idet den måtte præsentere selvledelse som en særlig ledelsesfilosofi, der skulle kunne tiltrække den selvbevidste og myndige videnmedarbejder. Men under og efter krisen, da det blev jobgivers marked, skiftede selvledelsestænkningen til i højere

¹¹² Konference: Lederidealet 2020. København den 4. og 5. november 2010. Arrangeret af Institut for Filosofi og Idéhistorie, Aarhus Universitet; Erhvervsøkonomisk Institut, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet; Søren Kierkegaard Forskningscenteret, Københavns Universitet og PenSam.

grad at blive et nødvendigt fokus for *individ*et og blot en mulighed for forretningen. Nu skulle medarbejderen kunne demonstrere en høj grad af selvledelse defineret på forretningens præmisser i form af et selvstændigt engagement, en vedvarende forbedringskultur, et betydeligt initiativkraft samt selvfølgelig en god evne til selv at disponere sin tid og ressourcer og dermed sikre en rimelig arbejdslivsbalance.

Den omstændighed, at jeg både nåede at opleve den positive og anerkendende selvledelsestækning fra før krisen og den mere smalle og performative selvledelsestækning efter krisen, har i og for sig kun understøttet hele den grundlæggende dikotomiske spænding, som jeg mener, et ordentligt selvledelsesbegreb uundgåeligt er underlagt. Det selvledelsesbegreb, som søges afhandlet her, er således et, der i en vis forstand er blevet udviklet under både høj- og lavkonjunktur, og derfor må formodes at være mere robust end de selvledelsesbegreber, der for eksempel kun forholder sig til *et* af konjunkturerne. Man kan således sige med nogen ret, at afhandlingens selvledelsesbegreb er udviklet i både med- og modgang.

Jeg husker en samtale med en HR-kollega om disse kulturudsving i HR-faget, og hun fortalte om en iagttagelse, hun havde gjort sig, nemlig at hun fornemmede et tiltagende brug af militærprog og krigeriske metaforer i organisationen og et tilsvarende tilbageskridt af det mere lærende og procesorienterede pædagogprog. Hun nævnte udtryk som 'must win battles', 'identificere trusselsbilledet', 'sætte ind overfor', 'bekæmpe', 'angribe' og 'eksekvere'. Om dette er et udtryk for en øget brutalisering af arbejdslivet kan være svært at afgøre, men nogle sproglige og dermed også værdimæssige forskydninger synes generelt set at gøre sig gældende i HR-faget.

Det forholdsvis markante skifte i forståelsen af projektets selvledelsesbegreb fra fastholdelse til produktivitet forekom at være i samklang med en forskydning i den kontemporære ledelsesdebat, der samtidig slog igennem. Tog man til HRM-konferencer i denne tid, kunne man opleve et radikalt skifte i retorikken fra gårsdagens mere bløde HRM-retorik til den aktuelle hårde HRM-retorik (Cranet 2011). Væk var

pludselig trivselstemaerne, balancediskussionen og stressproblematikkerne, der i årene forinden syntes at have domineret fagdiskussionen. For en stund syntes videnssamfundets nye emanciperende leadershipparadigme at blive trængt helt i defensiven af den gamle velkendte managementtænkning, der åbenbart stadig havde et par skarpe projektiler i geværløbet¹¹³. Dansk arbejdsliv var ikke længere i en stress- og trivselskrise, men derimod i en langt alvorligere produktivetskrise (Erhvervsministeriet, 2009). Tiden syntes ikke længere at være til eksperimenterende og langhåret ledelsesfilosofi, men til klassisk tekstbogs managementteori. Eller i alt fald til det rette ledelses-mix imellem klassisk management og (sen)moderne leadership (Christensen J. H., 2010).

5.1.5 EKSISTENS OG PRODUKTIVITET

Konfronteret med denne tilsyneladende uløselige diskrepans i selvledelsesbegrebet imellem det intransitive selv og den transitive ledelse indså ledelsen i HR og Engineering, at deres tanker om et bæredygtigt og værdiskabende selvledelsesbegreb involverede en række problematikker, der lå udenfor det traditionelle ledelses- og organisationsteoretiske felt. Ledelsen indså, at selvledelse ikke alene var organisations- og ledelsesteoretisk problematik, men en problematik, der også var af humanvidenskabelig art.

Jeg observerede i virksomheden en række refleksioner, der måske kan beskrives, som at ledelsen forestillede sig et selvledelsesbegreb, der ikke bare var et *organisatorisk* selvledelsesbegreb, men i en vis forstand også et *organisk* selvledelsesbegreb, det vil sige, at det skulle basere sig på nogle mere naturlige selvorganiseringsprocesser

¹¹³ Dette er i øvrigt ifølge paradigmeskiftsteoriens fader, Thomas Kuhn, på ingen måde et usædvanligt mønster. Når gamle paradigmer detroniseres, og nye håbefulde paradigmekandidater kæmper om at overtage tronen, ses disse sammenstød og tilbagefald (Kuhn, 1973).

(Petersen, 2004). Det forekom mig, at ledelsen forestillede sig et selvledelsesbegreb, der med andre ord ikke bare hørte hjemme i Habermas' systemverdenskategori, men som også baserede sig på noget af det, der hørte livsverdenen til. Og det var tilsyneladende grundet forestillinger som disse, at ledelsen gik i byen efter en humanvidenskabelig tænkning og teorifelt, der så at sige kunne operere både indenfor og udenfor organisationsteoriens vante systemverdenskontekst. Især var det vigtigt at sikre en kritisk humanvidenskabelig forankring af forskningsprojektet, al den stund konteksten jo i sig ville sikre den forretningsmæssige forankring.

Selvet må nødvendigvis konceptualiseres som andet og mere end en genstand for et invaderende regime af rationel nyttelegik, alene af den grund, at selvet, hvis det skal tages alvorligt, må betegne det i mennesket, der i en særlig grad ikke lader sig lede – det vil sige invadere af corporate logikker. De teknologiske selvledelsesteorier, såvel en neo-tayloristiske selvstyringsteknikker, som de østinspirerede selvmestringsteknikker (som for eksempel NLP og mindfulness), synes igen og igen at støde an imod en autonomi og intransitivitet i selvet, som teorierne ikke rigtig synes at vide, hvad de skal stille op med. Eksempelvis giver mindfulness-forfatter Charlotte Mandrup den indrømmelse, at vi herhjemme har "et lidt anstrengt forhold til begrebet selvdisciplin. Måske fordi det lugter af mindcontrol, neurotisk rengøringstendenser, fanatisme, sensuelle fornægtelser, manglende livsgnist, manglende spontanitet, indtørrethed...." (Mandrup, 2007, s. 120).

Teorierne ender derfor med at beskrive selvets autonomi og intransitivitet som modstandsformer og overvejer ikke, om denne modstand måske i virkeligheden er en falsifikation af selve den *teknologiske* selvledelsestæknings menneskebillede. Altså, at der er tale om en teoretisering, der simpelthen ikke matcher den individualitet, der gør sig gældende i genstandsfeltet (Ghoshal S. , 2005). Måske kan selvledelse simpelthen ikke konceptualiseres inden for et rent organisationsteoretiks paradigme (som for eksempel aktør-netværk-teorien (Fuglsang & Olsen, 2007), simpelthen fordi

der i selvledelsens væsen gør sig gældende en fundamental *adskillelse* og en paradoksalt *overskridelse* imellem de to entiteter.

Det er denne afhandlings tese, at det er uholdbart at konceptualisere et selvledelsesbegreb, der i realiteten ikke kan indeholde det intransitive selv. Selvledelse bør ikke konceptualiseres som ledelse *imod* selvet, det vil sige som et ledelseskoncept, der trods de bedste intentioner alligevel ender med at virke både umyndiggørende og formynderisk i forhold til selvet (Ekman, 2009). Et ordentligt selvledelseskoncept må derimod lægge op til et højt refleksionsniveau - i hvert fald - når vi taler selvledelse i vidensarbejdet, hvilket vil sige, at det må tage selvets integritet lige så alvorligt som ledelsesrationalet. I stedet for at reducere selvet til blot endnu en ledelsesgenstand eller senmodernitetens egentlige ledelsesopgave (Raffnsøe, 2007) må selvet på en helt anden og meget mere radikal måde tænkes ind som en konstruktiv og integreret entitet i selvledelsesbegrebet. Det er i selvet, at der gemmer sig den energi, den passion, den vilje og dermed også den kreative værdiskabelse, som moderne ledelse synes at være så interesseret i (Flyvbjerg, 2001). Derfor kalder ledelse af selvledelse på ledelsesmæssig ydmyghed (Lauritzen, 2011). Organisationen må generelt blive bedre til at tage 'skrøbeligheden på sig' (Ricoeur, 1993) og vedstå, at ledelse ikke kun betyder *at føre*, men også *at søge* (Kirkeby, 2009). Ledelse af selvledelse kalder ikke på en heroisk ledelsesfigur, men derimod på et mere humant ledelsesideal (Hildebrandt & Stubberup, 2010) og et mere pastoralt ledelsesideal (Karlsen, 2008). I hvert fald forekommer selvledelse ikke at fungere særlig godt sammen med managementteorien og industrisamfundets stærke-mands ledelsesideal (Grint, 2009), der grundlæggende synes at lægge mere vægt på at udnytte frem for at udvikle (March, 2008).

Der kan i en vis forstand blive tale om at svække¹¹⁴ noget af den formålsrationelle og kausale logik, der stadig dominerer ledelsestænkning, hvis fænomener som inspiration og passion i større grad skal gøre sig gældende i organisationslivet. Ledelse af selvledelse kræver med andre ord en ledelsesmæssig og organisatorisk modenhed (Barrett, 1998), der ikke handler om at erobre selvet, men om at give det autentiske vækstbetingelser. ”Medarbejdere med integritet og kritisk sans får man ikke, hvis man er besat af tanken om permanent fleksibilitet og foragt over for erfaring og ’gammel’ viden”, skriver direktør cand.phil. Morten Hesseldahl (Hesseldahl, 2009, s. 128) og fortsætter om fremtidens organisationsudvikling: ”Det kræver loyale medarbejdere [...] der ikke mindst er forankret i en uanfægtet privatsfære og som samtidig er i stand til at udvise en sund skepsis...” (ibid. s. 129).

Hvis det er rigtigt, hvad der anerkendes indenfor kunsten, litteraturens, filmens, filosofiens og religionens verden, nemlig at inspiration er noget, der kommer udefra, og at man i ordets egentlige forstand ikke kan inspirere sig selv, så må det også gælde for den kommercielle verden. Og derfor er ’det fænomenologiske selv’ heller ikke noget, som organisationen intentionelt kan skabe, men derimod noget, som den må modtage. Der synes således i dag at gælde et nyt paradigme for ledelse, der ikke længere domineres af kontrol og erobringsmagt, og derfor kalder ledelse på kompetencer fra blandt andet den humanvidenskabelige tradition. HR-chef og teolog Keld Hvolbøl Rasmussen skriver i en artikel, at ”hvis ledere skal kunne agere som autoriteter, der ikke behøver læne sig op af autoritære systemer, må de først og fremmest være dannede i den humanistiske tradition” (Rasmussen, 2006).

At konceptualisere selvledelse i en erhvervsøkonomisk kontekst kan måske billedeligt beskrives som en opgave om at rejse formålsrationelle vindmøller i selvets

¹¹⁴ Se mere om *svækkelsens ontologi* hos den italienske teolog og filosof, Gianni Vattimo (Jeg tror at jeg tror, 1999), og for en ledelsesfilosofisk behandling af Vattimos filosofi, se (Lauritzen, 2011). Ifølge Vattimo er der et ’nihilistisk kald’ i værenserfaringen, og han taler om en ’nihilistisk genopdagelse af kristendommen’.

åndstrømninger. Derved indkapsles selvet ikke, men organisationen er stadig i stand til at udnytte og omsætte selvets ressourcer i en given retning. Udfordringen ved en ledelsesmæssig konceptualisering af selvet handler derfor måske ikke så meget om, at det er selvet, der er det genstridige ledelsesproblem, men måske snarere om, at det er selve ledelsestænkningen, der kan synes fanget i en for mekanisk og teknokratisk konceptualiseringslogik. Ligesom vinden også blæser der, hvor der ikke står en vindmølle, således må selvet også konceptualiseres som noget, der altid er større end det, der kan begribes og indfanges af den ledelsesmæssige logik. Selvet er som nævnt noget rod og et utidigt fænomen (Hyldegaard, 2003) (Krugman, 2009). I første omgang handler det dog om at skabe rum og anledning for, at det autonome og intransitive selv kan eksistere i organisationen, mere end det handler om at udnytte det.

Selvledelse synes at være en delikat affære, der hverken må underledes eller overledes. Og navnlig ledelse af eksistentiel selvledelse kan blive et særdeles betændt projekt, hvis det overledes som et andet implementeringsprojekt efter managementlogikkens sædvanlige værktøjsmæssige tilgange. Men selvledelse må heller ikke underledes. Selvom eksistentiel selvledelse gerne skulle lægge op til en personlig ansvarliggørelse, kan dette aldrig fritage hverken nærmeste leder eller organisationen for deres ansvar (Tynell, 2002).

Det handler om for lederen af selvledende at mestre denne delikate balance. Lederen kan aldrig overtage selvledelsesbyrden, der i eksistentiel forstand altid ligger hos subjektet (Kierkegaard), og lederen må samtidig respektere selvets urørlighedszone (Løgstrup), men omvendt er der altid noget, lederen *kan* gøre og altid noget, lederne *skal* gøre.

Problematikken er den, at man på den ene side ikke selv kan gennemføre sin selvledelse, og at selvledelsen på den anden side aldrig kan udlicitere eller overdrages til en anden. Hvis man, jævnfør lean-konceptet, skulle pege på et spild i forbindelse med selvledelse, er det fænomenets ansvarsfordobling. Både den selvledende og

dennes leder er på sin vis *samtidig* ansvarlige for selvledelsesadfærden. Man er i eksistentiel forstand altid ansvarlig for sin egen selvledelse, men har dog samtidig konstant brug for de rette tilskyndelser. ”What if talent is more like an orchid, thriving in certain environments and dying in others?”, spørger ledelsesprofessor Boris Groysberg fra Harvard Business School (Groysberg, 2010), og et tilsvarende spørgsmål kunne stilles til ledelse af selvledelse. Der er tilsyneladende tale om et fænomen, der hele tiden skal nødes frem gennem kærlige tilskyndelser (Thaler & Sunstein, 2008).

Måske er det, der skal til, derfor ikke et værktøjsorienteret læringsprogram i selvledelse, men mere et eksistentielt aflæringsprogram forstået på den måde, at selvledelse først og fremmest handler om *at ville noget*. Fri er man først, skriver digteren Margareta Melin, når man både gør det, man vil, og vil det, man gør (Melin, 2005, s. 43). Ligesom det ikke kræver en mastergrad i filosofi at kunne filosofere, men blot, at man er i stand til at undre sig og lade sig forundre (Hansen F. T., 2008), kræver selvledelse ikke ret meget andet (i hvert fald ikke til at starte med), end at man *vil* noget med sin tilværelse, eller rettere, at man samler sin tilværelse inklusiv sit arbejdsliv omkring en grundlæggende livsvilje (Dalsgaard, 2011).

5.2 IMELLEM SPIDSBORGERENS SELVMESTRING OG FANTASTENS SELVSKABELSE

Selvledelsesbegrebet synes på mange måder at være groet ud af vesteuropæisk åndshistorie med reformation, oplysning, sekularisering¹¹⁵. Flere steder i

¹¹⁵ Som teolog kan jeg ikke lade være med at læse selvledelse som et senmoderne udtryk for den teistisk dekonstruktion, der synes at finde sted i den kristne åbenbaringstænkning. Jævnfør middelalderteologen Joachim fra Fiore (1130-1202), der inddeler historien i tre apokalyptiske faser: Faderens, (Det gamle testamente), Sønnens (det Nye Testamente) og Åndens (Tusindårsrigets) og bevægelse fra det teocentriske til det antropocentriske (Holmquist & Nørregaard, 1992, s. 417-18). Hertil kommer, at selvledelsesretorikken nogle

selvledelseslitteraturen er der for eksempel referencer til Immanuel Kants oplysningstænkning med det antropologiske ideal om menneskets udgang af dets selvfor skyldte umyndighed (Andersen F. , 2006, s. 44).

Selvledelsesbegrebet synes dog også at have tydelige rødder i både postmoderne epistemologi og i det kommercielle ledelsesrationale, der konstant er på jagt efter udvikling og udnyttelse (March, 1991). Selvledelse er også for længst blevet cementeret som vilkår i det postindustrielle videnarbejde, og det synes hverken muligt eller ønskeligt at vende tilbage til modernitetens mere grænsefaste arbejdslivsbalance eller for den sags skyld til det 20. århundredes mere evidensbaserede ledelsespraksisser som fordisme og taylorisme¹¹⁶. Den forholdsvist skarpe distinktion mellem individ og organisation, som gjorde sig gældende i industrisamfundet, kan i dag ikke længere opretholdes (Larsen & Hein, 2007). I dag *vil* folk brænde for deres arbejde, og de forventes at skulle engagere sig med indlevelse og passion (Kristensen, 2011). Selvledelsens problem er dog, at denne ligefremme forbindelse mellem senmoderne emancipation og neoliberal governance ikke er en holdbar struktur for et egentligt selvledelseskoncept, fordi det mangler erkendelse for selvledelsens ontologiske splittelse.

Den kritik af uhensigtsmæssige selvledelsesformer, som denne afhandling lægger vægt på, er imidlertid ikke en kritik af selvledelse som sådan. Det er ikke afhandlingens anliggende at kritisere selvledelse for mestendels at være en disciplinerende normaliseringsmagt, der virker dehumaniserende på det selvledende subjekt (Foucault, 2011 (1975)). Afhandlingen er ikke en maskinstormertekst imod den nye psykologiske kontrakt, der udveksler engagement for udvikling (Madsen & Lauring, 2008). Afhandlingen vil derimod gerne stemme i med en kritik af fejlslagne

steder minde om den tusindårsretorik, der findes i for eksempel visse sværmeriske miljøer, nemlig, at 'nu er den her' den store forandring, som vi har ventet på i generationer.

¹¹⁶ Fr. Taylor. The Principles of Scientific Management (1911)

selvledelsesbegreber, hvad enten de udtrykker et overfokus på selvledelsesbelastningen og fører til stress, udbrændthed og en ikke bæredygtig arbejdslivsbalance, eller de udtrykker et overfokus på selvledelsens autonomi og fører til ledessvigt, unddragelse, spild og til den stress, der forårsages af uklarhed og et grænseløst mulighedsrum (Christensen J. H., 2010). Idealet for denne afhandling er som nævnt en ledelsestænkning, der både er kritisk og konstruktiv¹¹⁷, og som derfor lægger sig som en 'tredje vej' imellem Adam Smith og Karl Marx, om man vil (Volf, 2001, s. x-xi).

Afhandlingens selvledelsesbegreb adskiller sig som nævnt fra både de positive og emanciperende selvorganiseringsbegreber, der synes at dominere den populærvidenskabelige litteratur (Kolind, Scharmer m.fl.), og de mere kritiske selvledelsesdiskurser, der findes i den mere erkendelsesteoretiske selvledelseslitteratur (Bovbjerg, Salomon, N. Å. Andersen m.fl).

Afhandlingen tager naturligvis afsæt i den kritiske og videnskabelige selvledelsesdiskurs, men i stedet for blot at reproducere denne kritik ved for eksempel at dokumentere endnu en selvledelsespatologi eller afsløre endnu et kommercielt forførelsesregime, søger dette forskningsprojekt at fastholde en både positiv og anvendelsesorienteret tilgang til selvledelsesfænomenet. Forskningsprojektet ønsker i udgangspunktet at tage den kritiske forsknings advarsler om en lumsk og nedbrydende forbindelse mellem individ og organisation alvorligt, men i stedet for at skyde på selvledelsesfænomenet som sådan, ser denne afhandling en mere interessant opgave i at finde anvendelige og tålelige konceptualiseringer af selvledelse.

Dette forskningsprojekt er ikke primært optaget af at symptomdiagnosticere specifikke problemstillinger, der knytter sig til eksekveringen af selvledelse, som for eksempel

¹¹⁷ Jeg mener grundlæggende, at kritisk og konstruktiv tænkning må betragtes som sideordnede anliggender. En tilstrækkelig konstruktiv tænkning, er simpelthen ikke i stand til at være tilstrækkelig kritisk, og en tilstrækkelig kritisk tænkning er ikke i stand til at være tilstrækkelig konstruktiv. Jeg har igennem hele dette forskningsprojekt forsøgt at modstå presset fra forretningen om at konceptualisere selvledelse overvejende konstruktivt og presset fra *akademia* om at konceptualisere selvledelse overvejende kritisk.

double-bind-problematikker (Gudiksen, 2007) (Flemming & Sturdy, 2009) eller selvledelsesbegrebets stressproblematikker (Pedersen & Kristensen, Når medarbejdere selv leder deres stress., 2007). Ikke fordi jeg ikke anerkender alvoren af disse problematikker, men fordi de egentlig allerede er velafhandlede, og fordi jeg har et andet anliggende med denne afhandling.

Selvledelse er vanskelig at konceptualisere – ikke bare som et selvforhold, men også som et ledelsesforhold. Én ting er, at *individets* selvdannelse udspiller sig imellem det man kan kalde spidsborgerens og fantastens overdrev, men når den intransitive selvdannelse bringes ind i den kommercielle organisation som et ledelsesanliggende, vanskeliggøres processen blot yderligere, fordi subjektivering af arbejdslivet, jævnfør tidligere nævnte foucaultcitater om den fjernbetjente magt¹¹⁸, der synes at gå i ledtog med især spidsborgernes selvledelsesoverdrev og således vanskeliggøre en genuin eksistentiel myndiggørelse. Man kan sige, at den *organisatoriske* konceptualisering af selvmyndiggørelsen synes at fremkalde eller forstærke selvledelsens problematikker (Kant, 1987 [1784]).

HR-ledelsens jagt efter en særlig kompleks og modsætningsfuld selvledelseskonceptualisering synes således at kandidere til et såkaldt *wicked problem*. Genstridige problemer¹¹⁹ er en betegnelse, som samfundsforskningen bruger om

¹¹⁸ Foucault beskriver evnen til selvledelse som "en konstruktion i legemet, der muliggør disciplinering og tjener som magtens fjernbetjening" (Jensen A. F., 2011, s. 10).

¹¹⁹ Begrebet tilskrives designteoretikerne Horst Rittel og Melvin Webber, der i 1973 formulerede 10 karakteristika, der adskiller *wicked* fra *tame problems*. Med *wicked problems* menes "problemstillinger, der omfatter en mængde forskellige, delvist modstridende perspektiver og interesser [...] Det »ondskabsfulde« kommer til udtryk på alle niveauer. Dels i en uklar problemdefinition, dels i det forhold, at de implicerede ud fra forskellige positioner – videnskabsteoretiske, ideologiske, politiske, etiske osv. – vil pege på forskellige, indbyrdes uforenelige løsningsforslag. Og dels i den omstændighed, at nogle løsninger risikerer at skabe endnu større problemer, som trækker uoverskuelige konsekvenser med sig. Selv ikke, hvis man zoomer ind på en lille del af et *wicked* problem, bliver det til et *tame* problem med en entydig problemstilling og en tilsvarende entydig løsning. Komplexiteten følger med ind i alle dele af problemet." (Felter, 2008, s. 802).

paradigmeoverskridende problematikker, der i grunden ikke lader sig løse, men højest kan tæmmes, og som i væsentlighed må tåles (Camillus, 2008).

Den ledelsesmæssige organisering af en bæredygtig og værdiskabende selvledelsespraksis er et genstridigt problem, fordi de to ligefremme løsningsalternativer, der umiddelbart synes at være oplagte, kan kritiseres for at være løsninger, der grundlæggende ikke tager selvledelsens splittelse alvorligt. Spidsborgerens formålsrationelle selvstyring synes ganske vist at besvare produktivetsproblematikken, men den gør det ved at teknologisere selvet i en sådan grad, at selvets kreative og innovative skaberkraft på sigt risikerer at blive amputeret af den formålsrationelle logik (Heidegger, 2004 (1946)). Omvendt kan fantastens emanciperende selvskabelse virke mindst lige så amputerende for selvledelsen, for selvom den ganske vist besvarer trivselsproblematikken, risikerer den at føre til en destabilisering af organisationens ledelsesstruktur, fordi den på sigt risikerer at opløse selve grundbetydningen af ledelse.

5.2.1 SELVLEDELSE ER ANDET OG MERE END SELVSTYRING

Det eksistentielle selvledelsesideal, som denne afhandling er på jagt efter, er under pres fra to sider. På den ene side må det forsvare sig mod beskyldninger fra forretningen om at være et alt for emancipatorisk projekt, der ikke kan fastholdes strukturelt og systemisk og som derfor ikke dokumenterer nogen effekt på bundlinjen, og på den anden side må det også forsvare sig mod at blive et alt for bundet projekt, der blot følger den systemiske og nyttemæssige logik, som hersker i denne forretnings- og performancemæssige kontekst.

Egentlig selvledelse synes at være af en sådan karakter, at det ikke lader sig danne af de vante instrumentelle og systemiske metoder fra den professionelle HRM-værktøjskasse. Selvledelsesbegrebet syntes ikke at ville lade sig indskrive som endnu

et punkt i performance management-modellen eller som endnu en KPI'er¹²⁰ i den årlige udviklingssamtale. Livsfilosof Mogens Pahuus skelnede som tidligere nævnt imellem bemestringskompetencerne, som knytter sig til jeg'et og selvets kompetencer, som ”man ikke har greb om og derfor ikke har magt over” (Pahuus M. , 2008b, s. 121). Selvets kompetencer kan ifølge Pahuus ikke optrænes eller måles, fordi der gælder en anden ontologi for selvet end for det performative jeg.

Min altovervejende hovedindvending mod det udprægede performative og transitive selvledelsesbegreb er, at det tilsyneladende konceptualiserer selvledelse som *metode uden overskud*. Det vil sige som en teknologisering af selvet, der ikke rigtig levner plads for selvets skabelsespotentialer. I denne afhandling agiterer jeg for, at selvledelse i langt højere grad skulle konceptualiseres som *overskud uden metode*, i hvert fald for så vidt angår konceptualiseringen af *selvet*. Ph.D. og ledelsesfilosof Pia Lauritzen har i klumme præsenteret en lignende tankegang, idet hun skriver, at 'hele systemer fører til halve mennesker' og omvendt¹²¹.

Selvet er et livsverdens- og endda et overskudsfænomen, som vi ikke udtømmende kommer til ad systemisk vej. Det skabende selv er fænomenologisk i den forstand, at det baserer sig på en tilstand, hvor man er grebet *af* noget, som man ikke rigtigt kan få kognitiv greb *om*. Døren til det fænomenologiske selv kan kun åbnes indefra, kunne man også sige. Organisationen har i sig selv ikke værktøjerne til at åbne denne dør, men derfor kan den godt banke på døren og tilskynde, at den åbnes. Og det er netop en sådan *banken på* selvets dør, som denne afhandling søger at konceptualisere.

Under et af de årlige fælles HR-events i DONG Energy, hvor HR-professionelle fra alle koncernens forretningsområder var samlet, slog det mig, hvor forskellige de grundlæggende antagelser om HR-funktionens opgave og betydning egentlig kan være

¹²⁰ Key Performance Indicator.

¹²¹ <http://tanketjek.blogspot.com>

i en stor organisation som DONG Energy. Det er selvfølgelig klart, at der i en så kompleks og mangeartet koncern som DONG Energy må herske mange forskellige subkulturer, og at HR derfor må operere med en nødvendig diversitet, hvis faget skal være relevant helt ud i de forskellige forretningsområder. Ifølge en intern kulturundersøgelse er der store forskelle på, hvad der driver og motiverer for eksempel en ingeniør i Power og en økonom i Energy Markets (Living Institute, 2009), og derfor må HR nødvendigvis organiseres og virke forskelligt.

Men det slog mig, at der tilsyneladende også hersker en grundlæggende forskel i, hvordan man tænker om HR-funktionen generelt, nemlig om det først og fremmest er noget, der knytter sig til medarbejdernes *output* eller til deres *input*. Altså en grundlæggende holdningsforskel til, om HR-funktionen først og fremmest er til for at understøtte de ressourcer og kompetencer, der så at sige kastes ind i arbejdssituationen (noget med at have de rigtige folk på bussen), eller om HR er til for at sikre og optimere det helt rigtige output, for eksempel gennem performance management-tiltag og bonusordninger med videre. Den første model er en minimalistisk HR-tænkning, der især er fokuseret på værdier og kultur. Den sidste er en meget systemisk HR-tænkning, der især er fokuseret på målinger og resultater.

Jeg vil egentlig tro, at denne spænding er helt grundlæggende i HR-faget og derfor gør sig gældende i langt de fleste organisationer. Ambitionen må da også være for HR at kunne mestre begge opgaver og således både bekymre sig om det, der bliver lagt i arbejdsopgaverne og det, der kommer ud af dem. Man kan også sige, at HR både må fungere indikativisk og imperativisk, både vækkende og tæmmende.

En tredje iagttagelse, jeg også generelt har gjort mig i organisationen, er den gode HR-løsnings konstante afbalancering mellem at være for meget og for lidt. Den gode HR-løsning synes at være under et pres fra på den ene side en organisation, der ikke altid anerkender HR's betydning og derfor heller ikke i tilstrækkeligt grad *efterspørger* den professionelle HR-kompetence, og på den anden side under pres fra en til tider

overdreven HR-professionalisme, der er så professionel, at den risikerer at gå fejl af sin opgave. Problemet for den gode HR-løsning synes at være forstærket af, at organisationen netop reagerer negativt på overdreven HR-udbud, og at organisationens tilbageholdenhed netop synes at fremkalde en endnu mere overdreven HR-teknologisering.

Ifølge Hannah Arendts arbejdsbegreb går der *ikke* en lige linje fra arbejde som work og til det, der på en særlig måde kendetegner mennesket som et ædelt, æstetisk og etisk væsen, nemlig dets evne til at handle (action) (Arendt, 2005 (1958)). Man kan sige, at det særligt fine ved det at være menneske ikke kommer af sig selv gennem nok så meget arbejde (work). Selvledelse må derfor være andet og mere end organisatorisk og rationel selvstyring fordi der helt grundlæggende ikke eksisterer et ligefremt forhold imellem menneskets kvalitative udvikling og den kvantitative (forretningsmæssige) udvikling.

5.2.2 SELVLEDELSE ER ANDET OG MERE END SELVSTÆNDIGHED

Selvledelse præsenteres i flere sammenhænge som et senmoderne emancipationsideal, der begrundes i et epistemologisk opgør med modernitetens og især industrisamfundets rationelle, systemiske og bureaukratiske logik (Bøtter & Kolind, 2012). Imidlertid findes der mange eksempler på, at en opløsning af den formelle magtstruktur blot fører til en ny uformel magtstruktur, der er mindst ligeså overgribende, hvis ikke mere overgribende (Orwell, 1984). Ifølge Michel Foucault er det en myte at tro, at den horisontale magt er blidere end den vertikale (Foucault, 2011 (1975)). Foucault synes endda at være hårdere i sin kritik af leadershipparadigmets horisontale genstandsgørelse end af managementparadigmets vertikale genstandsgørelse (Foucault M. , 1988).

Kritikken af den horisontale magt er ledelsesrådgiver Jesper Højberg Christensen tilsyneladende enig i. I hvert fald påpeger han i en artikel en række reelle begrænsninger i det senmoderne ledelsesparadigme, nemlig at det baserer sig på en 'indre kontrolmekanisme', at det blot etablerer en 'ny usynlig magtelite', at det medfører 'ambivalens hos primadonnaerne' og 'ny træghed' i organisationen, og at det 'hindrer organisationen i at agere rationelt og objektivt', når der er behov for en mere brutal ledelsesvurdering (Christensen J. H., 2010). Den formelle magt er måske bureaukratisk og rigid, men måske er disse problematikker i det lange løb mindre problemer i forhold til den uformelle magts vilkårlighed, nepotisme- og korrupsionsrisiko. Det er vel ikke uden grund, konstaterer Christensen, at det 20. århundredes bureaukratiske model er blevet udråbt til den højeste organisationsform, menneskeheden kunne opnå (ibid.).

Selvledelse synes ikke bare gjort med at afvikle bureaukratiet og de bestående magtstrukturer. Historien (og ikke mindst teologihistorien) er fyldt med eksempler på sværmeriske og idealistiske emancipationsbevægelser, der ikke i længden har kunnet stå distancen. Det er, som om disse bevægelser grundlæggende ikke forholder sig til den fundamentale brist eller ontologiske chok, der synes at gøre sig gældende i den menneskelige eksistenserfaring. Der synes ofte at ske det med idealistiske bevægelser, at de ender med selv at blive til det uvæsen, som de er sat i verden for at bekæmpe (jævnfør Orwalls roman 'Kammerat Napoleon').

Den detroniserede magt tager bare nye former, og man stikker sig blå i øjnene, hvis man tror, at den demokratiske proces er en magtfri proces, der én gang for alle har gjort det af med magten (Arendt, 2005 (1958)). Den demokratiske proces er måske i

udgangspunktet en mere ædel styreform, men den synes dog at kræve en lang større anstrengelse, hvis den skal blive ved med at være det¹²².

Der findes ganske vist mange, gode og fascinerende eksempler på tilsyneladende vellykkede selvorganiseringsfortællinger. Den årlige Roskilde Festival er et godt eksempel på et civilsamfunds spontane selvorganiseringsevne, hvor op mod 100.000 unge formår at indordne sig bemærkelsesværdigt fredeligt med hinanden med kun få politianmeldelser trods store mængder af alkohol og primitive og ubekvemme forhold¹²³.

Spørgsmålet er dog, om denne friville og spontane selvorganiseringssevne kan opretholdes over tid og uden en stor fællesfortælling, der blandt andet indeholder en markant modfortælling i form af 'samfundet', 'borgerligheden', 'småligheden', 'verdsligheden', 'bureaukratiet' og så videre. Man kan fremføre den teori, for så vidt angående Roskilde Festivalen, at musikken - og ikke mindst kærligheden til musikken - fungerer som et ubetinget anliggende for de fleste med en deraf følgende implicit disciplineringsmagt. Det er således ikke bare reglerne og moralen, men selve musikken, man forbryder sig imod, hvis man overtræder dette samfunds selvorganiseringsjustits.

Denne form for selvorganiserende selvledelse er en fantastisk undtagelsestilstand, men jeg tvivler på, at det kan gøres til reglen. Ud fra en almindelig historisk læsning må man tvivle på, at et komplekst samfund kan opretholdes uden ordensmagt og autoritativ øvrighed, man må også tvivle på, at en sekulær organisation kan fungere

¹²² Ligesom i demokratisk politik kalder demokratisk ledelse også på karakterdannelse. "Politik er simpelthen et arbejde, som kræver særligt rene mennesker, fordi det er særligt nemt at svine sig moralsk til i det", sagde præsident for det daværende Tjekkoslovakiet, Vaclav Havel (1936-2011), i en tale på Københavns Universitet i maj 1991, da han modtog den danske kulturpris Sonningprisen (Havel, 1991).

¹²³ Dette eksempel baserer sig blot på en udbredt folkefortælling om, at der er mindre kriminalitet på festivalen end i tilfældig provinsby af samme størrelse. Jeg har ikke undersøgt, hvorvidt denne fortælling er mest myte eller fakta.

uden regler, love politikker og klassisk management. Man må være skeptisk overfor demokratiserings- og afbureaukratiseringskoncepter, der udelukkende baserer sig på udviklingsoptimistiske menneske-fortællinger (Jensen J. I., 2007), og som lover et endeligt opgør med historiens tæmnings- og disciplineringsmagter. Problemet er, at disse koncepter baserer sig på en alt for ureflekteret og idealistisk forståelse af mennesket, der simpelthen ikke stemmer overens med menneskets eksistentielle brudtheds erfaringer, og som heller ikke stemmer overens med historiens fortællinger om mennesket. Det udviklingsoptimistiske menneskesyn er en ahistorisk ideologi og er som sådan blevet afvist gang på gang ned igennem filosofihistorien, kunsthistorien og teologihistorien med videre. Særligt protestantisk teologi synes orienteret omkring erfaringer af menneskelig brudthed, og der synes at være ndbygget en særlig skepsis i den teologiske erkendelse overfor tilværelsestydingen, der ikke inkluderer denne brudtheds erfaring¹²⁴.

Selvledelse er et genstridigt problem, simpelthen fordi mennesket er et genstridigt væsen. Ligeså kærligt mennesket kan være, ligeså egoistisk er det også. Som det er flittigt, er det dovent, som det er konstruktivt er det destruktivt og så videre. Jeg er selvfølgelig i udgangspunktet tilhænger af et grundlæggende positivt menneskesyn. Ligesom de fleste udviklingsteorier mener også jeg, at vi kommer længst med grundlæggende at antage mennesket for godt (Bøtter & Kolind, 2012). Pointen her er bare, at udvikling må konceptualiseres på en måde, der inkluderer og ikke ekskluderer menneskets kaotiske sider, dets brudtheds erfaringer, selv egenkærlighed og dets negative og alvorlige grunderfaringer. Derfor må selvledelse konceptualiseres med afsæt i denne splittelse og ikke som en omfarts konstruktion uden om den. Det sidste er i længden en alt for stor anstrengelse. Selvledelse må etableres på en antropologi, der

¹²⁴ I henseende til 'brudthedsbevidstheden' kan man sige, at den klassiske managementhypotese fremstår langt mere 'menneskelig' end mange af de positive og emanciperende leadership-hypoteser, man i dag kan løbe ind i.

kan rumme 'det hele menneske', hvilket vil sige ikke kun menneskets positive og aktive egenskaber, men også dets negative og passive¹²⁵.

* * *

Selvledelse synes således at være en ledelsesfilosofi, der på en særlig måde er fanget mellem leadership-begrebets ædle idealer og managementtænkningens mere realistiske erkendelser. Det lader sig ikke løse alene af et neoliberalt managementparadigme, fordi dette styringsregime ikke levner plads for en positiv konceptualisering af individet. Men omvendt lader det sig heller ikke løse alene af senmodernitetens emanciperende ledelsesparadigme, fordi dette baserer sig på en alt for positiv konceptualisering af individet. Selvledelse er i den forstand ikke alene et spørgsmål om videnskab, men også et spørgsmål om lidenskab¹²⁶. Problemet er dog, at der ikke synes at gå en lige linje fra rationel viden til passioneret engagement. Ligesom der ifølge moralfilosofien ikke kan sluttes fra *er* til *bør* (Andersen S. , 2003), således kan der ifølge denne afhandling ikke gives et evidensbaseret grundlag for egentlig selvledelse. Egentlig selvledelse er ikke bare et spørgsmål om øget selvindsigt og øget organisationspsykologisk indsigt, men et spørgsmål om i eksistentiel forstand at vælge sig selv med den dobbelthed, der ligger heri, nemlig både at komme i overensstemmelse med sig selv, sådan som man nu en gang er, og samtidig tage selvets tilblivelse på sig som en opgave. Det handler både om at være og at blive sig selv, og dette er på mange måder en prekær balancegang. Det fænomen, jeg er på jagt efter med denne afhandling, synes tilmed at være et fænomen, der opløses i det øjeblik, det (be)gribes. Kongevejen til egentlig selvledelse er derfor ikke bare selvets tæmning, men derimod dets vækkelse.

¹²⁵ Udtrykket 'Det hele menneske' er i dag lidt af en kliché. Jeg hører indimellem den indvending fra folk, at de da indtil nu aldrig har mødt et halvt menneske. Ud fra en eksistensfilosofisk betragtning fristes jeg ofte til at svare, at jeg aldrig har mødt andet. Ifølge Søren Kierkegaard er det at være og blive sig selv den mest vanskelige af alle opgaver (SKS AE 7 122).

¹²⁶ Jævnfør en overskrift jeg så i Tankens Magt, Bind 3 (s. 2057).

Dermed antyder afhandlingen, at selvledelse ikke kan konceptualiseres alene gennem en traditionel forhandling mellem individ og organisation, men at denne forhandling må medieres af noget tredje, der er ubetinget og universelt, og som kan transcendere såvel forretningens kapitaliseringskrav som individets krav om selvaktualisering. Forretningens efterspørgsel efter engagement og menneskets efterspørgsel efter mening er to meget stærke og nødvendige drivkræfter bag et vellykket selvledelsesbegreb, men ifølge denne afhandlings analyser kan de ikke stå alene.

Egentlig selvledelse er en praksis om at se sig selv i øjnene. Det er en øvelse i at tage et ansvar for både det positive og negative i én selv. Ikke for på nogen måde at forherlige det negative men for, at vi for alvor kan være positive i mere genuin forstand.

5.3 EGENTLIG SELVLEDELSE

Selvledelse er både et kompetencefænomen og et dannelsefænomen. Det er noget, vi gør for at opnå noget bestemt, men samtidig synes begrebet kun at give mening, hvis der også er en ånd af frihed og spontanitet over selvledelsessituationen (Kirkeby, 1998). Derfor handler selvledelse ikke bare om at være fagligt dygtig, besidde en god forretningsforståelse og udvise den rette forretningsstrategiske adfærd, men også om i bund og grund at være et godt og ordentligt menneske (Jensen H. , 2009). Måske er selvledelsens mest kritiske komponenter slet ikke noget, man kan tillære sig i den professionelle uddannelse, men fænomener som mod, refleksion, passion og dømmekraft med videre (Flyvbjerg, 2001). Måske er ønsket om selvledelse senmodernitetens måde at konceptualisere de klassiske dydsbegreber: visdom, retfærdighed, mod og selvbeherskelse, blot nu som egenreferencekategorier i stedet for som fremmedreferencekategorier. Selvledelse er, når alt kommer til alt, et spørgsmål om dannelse, som en af ingeniørerne i DONG Energy sagde. Konduite kort sagt (Hildebrandt, 2004).

Egentlig selvledelse handler om evnen til at undre sig og om evnen til at flytte sig selv. Konceptualiseringsopgaven af selvledelse går slet ikke ud på at tæmme selvet, men ud på at vække det. Kun det vakte selv kan ledes, fordi det samtidig er i stand til at stå imod ledelse. Det selv, der ikke er vakt, har ikke en chance over for den fremmedgørelse, den genstandsgørelse, den målrationalitet, den instrumentalisering og den endimensionalisering, som ifølge alle de store sociologer i det 20. århundrede, pågår i markedsøkonomien, og som kun synes at tage til i styrke i vort århundredes 'udviklende arbejde' (Hvid & Møller, 1999, s. 23).

Ambitionen med denne afhandling er som nævnt at analysere selvledelsesbegrebet på et mere principielt og strukturelt plan, og ikke blot afhandle specifikke selvledelsesproblematikker, såsom det stressproblematikker (Dalsgaard (red), 2006), doublebind-problematikker (Gudiksen, 2007) eller balanceproblematikker (Kristensen, 2009).

Afhandlingens mål er at udsige en generisk dom over selvledelsesbegrebets ontologiske grundforhold, nemlig at egentlig selvledelse i en vis forstand udtrykker en utilstrækkelighed i det klassiske tayloristiske ledelsesbegreb for så vidt, at den stærke og heroiske ledelse ikke længere er en ledelsesform, der løser de problematikker, verdenen og virksomheder står med i dag (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Talen om selvledelse er på mange måder en kraftig antydning af, at det heroiske ledelsesideal er passé (Grint, 2009), og at ledelse behøver en eksistentiel, etisk og/eller æstetisk kategori (i form af selvet) for at være bæredygtig, innovativ og værdiskabende (Kirkeby, 2007).

På den anden side udfordrer afhandlingens selvledelsesbegreb også individets tendenser til selvtilstrækkelighed, idet selvledelsens eksistentielle mulighed implicerer en konstruktiv selvforglemmelse (Pahuus M. , 2002), der frigør individet fra dets narrative selvskabelse (Jensen J. I., 2007) og udfordrer det til i mere eksistentiel

forstand at engagere sig i den anstrengelse, det er at være og blive sig selv (Klercke, 1998).

Som nævnt har jeg observeret to uforenelige selvledelsesforståelser i empirien, som begge synes nødvendige i konceptualiseringen af et sundt og virksomt selvledelsesbegreb. I stedet for blot at løse disse modsigelser ved at konceptualisere to konkurrerende og gensidigt udelukkende selvledelseskoncepter, som virksomheden så kunne vælge imellem, har jeg fundet det rigtigst at konceptualisere ét integrerende selvledelseskoncept, der imidlertid gerne skulle kunne omfavne denne dialektiske og diskrepante grundstruktur. Ved at konceptualisere selvledelse som eksistentiel myndiggørelse har jeg gjort det muligt for virksomheden at vælge en tredje selvledelsespraksis, der hverken er fantastens selvskabelse eller spidsborgerens selvstyring.

Selvledelse er i mere end én forstand et modsætningsfyldt begreb, men dette udelukker ikke, ifølge denne afhandlings erkendelsesteoretiske antagelser, at fænomenet alligevel kan gennemføres i praksis som et selvledelseskoncept, der både er kommercielt værdiskabende og samtidigt bæredygtigt efter en given humanvidenskabelig standard.

Dermed adskiller denne afhandling sig som nævnt fra den kritisk-teoretiske selvledelsesforskning, der med dens magt-og-modstandsdikotomi hovedsageligt synes at tage ledelsens 'ja' til managerielt selvledelse og den selvledendes 'nej' alvorlige. Men afhandlingen adskiller sig mindst i ligeså høj grad fra den positive og affirmerende selvledelseslitteratur, der med dens særlige udviklingsoptimistiske antropologi hovedsageligt synes at tage den selvledendes 'ja' og organisationens 'nej' alvorlige.

Denne afhandling søger således at konceptualisere et selvledelsesbegreb, hvor alle fire stemmer tages lige alvorlige, det vil sige både ledelsens 'ja' og 'nej' til selvledelse, og medarbejderens 'ja' og 'nej' til selvledelse. En konsekvens af dette er ganske vist, at afhandlingen må afvise, at selvledelse kan konceptualiseres i en ligefrem og konsistent

syntese, men at det derimod må konceptualiseres i en modsætningsfyldt og paradoksal¹²⁷ antitese. Sagt på en anden måde argumenterer denne afhandling for, at der i selvledelsens syntese skjuler sig en antitese. Kun igennem en omfavnelser af selvledelsesbegrebets modsigelse kan der konceptualiseres et både sundt og virksomt selvledelsesbegreb.

Denne afhandling afviser med andre ord, at selvledelse skal konceptualiseres som et assimileringsskema, hvor især selvet forventes at skulle tilpasse sig og indordne sig efter forretningens betingelser¹²⁸. Derimod søger afhandlingen at præsentere et integrativt selvledelseskoncept, hvor selvet forestilles at tilføre en særlig human eller eksistentiel kapital til forretningen, mens forretningen forestilles at tilføre selvet en særlig eksistensmulighed. Denne udveksling må ske dialektisk, det vil sige, det må ske på en måde, hvor begge entiteters egenart bevares. Løsningen på selvledelse er ikke at forene et amputeret selv med en amputeret forretning, men at opnå en integreret model, der kan rumme begge elementers radikale egenart.

Ud fra en ren logisk prisme er paradokser vanskelige at håndtere. De regnes ofte for anomalier, som i grunden kan true med at opløse logiske erkendelsesteorier, og derfor skal paradokser helst konverteres til problemer, så at de kan blive løst (Kuhn, 1973). Ud fra en ren logisk erkendelse vil det nok give meget mere mening at konceptualisere selvledelse som enten mestendels et managerielt og neoliberalt intimstyringsregime eller som mestendels et senmoderne, emanciperende selvskabelses- eller selvorganiseringsideal. Men da denne afhandling ikke har et logisk-positivistisk udgangspunkt, men derimod et fænomenologisk udgangspunkt, er det i stand til at

¹²⁷ Selvledelsens paradoksalitet synes at opstå i det øjeblik, selvledelse postuleres; i det øjeblik selv og ledelse trækkes ind i den samme sætning, det samme koncept og det samme begreb.

¹²⁸ Afhandlingen afviser selvsagt også den omvendte assimilering: at det forretningsmæssige, dvs. det strategiske, det rationelle og det hensigtsmæssige, skulle kunne optages i selvet.

konceptualisere et selvledelsesbegreb, der både tager højde for fænomenets splittelse og mulighed.

Navnlig paradoksperspektivet er særligt afgørende for denne afhandlings selvledelsesbegreb. Paradokser er som nævnt ikke problemer, der skal løses, men tværtimod forhold (i dette tilfælde eksistensforhold), der skal absorberes eller tåles (Hellesten, 2003). Denne paradokslogik siger, at ønsker man et disciplineret menneske, skal man i mange tilfælde stille det frit (Raffnsøe & Bjerg, 2009), og ønsker man et selvstændigt menneske, skal man i mange tilfælde disciplinere det (Grøn, 1994).

Paradoksalt selvledelse betyder helt konkret, at selvledelse må konceptualiseres som et støjende paradigmemiks af konfliktende idealer, der i det ene øjeblik måske fremstår synkrone og i det næste asynkrone (Høpner et al. 2010). Selvledelse skal med andre ord konceptualiseres som en konfliktbaseret konsensusteori eller omvendt (Jensen C. S., 2007), og det er selve denne indlejrede diskrepans i selvledelsesbegrebet, dette dynamiske spændingsforhold imellem ikke bare selvet og ledelse, ikke bare individ og organisation, og ikke bare idealisme og pragmatisme, men imellem de forhold, der binder selvledelsesbegrebet sammen, og de, der skiller det ad igen, der er projektets egentlige arkimediske punkt og kilde til erkendelsesmæssige undren og fascination.

5.3.1 SELVLEDELSENS PARADOKSALE DYNAMIK

Søren Kierkegaard har i *Sygdom til Døden* skrevet, at mennesket er ”en syntese af nødvendighed og mulighed” (SKS SD 11 151). Dermed beskriver han en dobbeltbestemmelse, som mennesket synes at være sat i imellem konstant at skulle være selvrefererende og samtidig fremmedrefererende. Mennesket må, ifølge Kierkegaard, forstå sig selv som noget, der både er sat (af Gud) og samtidig som noget, der hele tiden skal sættes. Det er både arv og miljø, eller både essens og konstruktion.

Denne dialektiske eksistentialisme gør sig også gældende i selvledelsesbegrebet, fordi selvledelse netop er et begreb, der blandt andet udfolder sig omkring, hvad der sætter/skal sætte selvet. Distinktionen mellem selvledelsesbegrebets mulighed og nødvendighed kan i fænomenologisk forstand oversættes til en distinktion mellem henholdsvis selvledelsesbegrebets 'rum' og 'krop' (Zahavi, Fænomenologi, 2007), hvor rummet repræsenterer det udfoldende og kroppen det indfoldende (Molin, 2002). Rum-og-krop-metaforen kan være nyttig til at forstå selvledelsens grundlæggende struktur.

Men også i en ren merkantil forståelse befinder selvledelsesbegrebet sig i en syntese af nødvendighed og mulighed. For organisationen er selvledelse nemlig både en nødvendighed og en mulighed, og for individet er selvledelse både en nødvendighed og mulighed. Dog synes der at gøre sig gældende et omvendt proportionalt forhold imellem de to nødvendigheder og muligheder. For så vidt selvledelse er en mulighed for organisationen, er det nemlig en nødvendighed for individet, og for så vidt selvledelse er en nødvendighed for organisationen, er det en mulighed for individet. Og det er blandt andet heri, at selvledelsens kernekonflikt og paradoksale dynamik gemmer sig.

Selvledelse er organisatorisk set en nødvendig ledelsespraksis i henseende til navnlig produktiviteten hos den kreative og innovative videnarbejder. Produktionen af kreative og innovative løsninger synes kun at ske, når der er tilstrækkelig indre motivation og ejerskab (Pink, 2011). Men indre motivation kan aldrig rigtig blive en nødvendighed for individet. Indenfor motivationsteorien skelnes der mellem motivationsfaktorer og hygiejnefaktorer¹²⁹, hvor førstnævnte med lidt god vilje kan kategoriseres sammen med Kierkegaards mulighedsbegreb og sidstnævnte med hans nødvendighedsbegreb. I Maslows behovsteori findes også en lignende distinktion mellem de lavereliggende

¹²⁹ Se Hertzbergs motivationsteori (Bakka & Fivelsdal, 2008).

behov, der karakteriseres som mættelige og de højereliggende, der karakteriseres umættelige (Maslow, 1954). Det, der imidlertid synes at være en pointe for eksistensfilosofien, er, at der gør sig gældende en langt mere radikal forskel mellem de mættelige og de umættelige behov. Mens man bliver mæt af at spise, bliver man ofte blot mere ulykkelig af at forfølge lykken. De lavereliggende behov er kendetegnet af en ligefrem kausalitet, mens de højereliggende er kendetegnet af en omvendt eller paradoksal kausalitet. *Åndens arbejde* er med andre ord kendetegnet af en fundamental anderledes grundontologi end *håndens arbejde*.

Det indre pres, som den selvledende skal kunne producere for at være selvledende, må selvsagt komme indefra, det vil sige, at det må være et viljesmæssigt pres kendetegnet af blandt andet frivillighed. Det er således ikke et *nødvendigt* pres, men et *muligt* pres. Altså et selvrefleksivt overskudsfænomen, der handler om at ville noget mere end det, man skal.

Men selvledelse er jo som allerede nævnt ikke kun en produktivitetskategori, men i særdeleshed også en trivselskategori, og disse to kategorier synes i øvrigt at være låst inde i hinanden i en uadskillelig symbiose. Og som et trivselsfænomen er selvledelse *også* i et dialektisk forhold mellem det nødvendige og det mulige, blot er det her individet, der insisterer på nødvendigheden, mens trivsel for organisationen blot synes at være en mulighed. Selvledelse er en *nødvendighedskategori* for individet for så vidt, individet forstår sig som et myndiggjort og emanciperet individ. Og dermed bliver det til en *mulighedskategori* for organisationen.

I et forsøg på at gøre denne nødvendigheds- og mulighedstænkning lidt mere klar, har jeg lavet en lille figur, der viser de to perspektiver.

Figur 6: Selvledelsens nødvendighed (krop) og mulighed (rum)

Selvledelse konceptualiseret 'ovenfra' med et stærkt performanceperspektiv	Selvledelse konceptualiseret 'nedenfra' med et stærkt trivselsperspektiv
➤ En nødvendighed for individet	➤ En nødvendighed for organisationen
➤ En mulighed for organisationen	➤ En mulighed for individet
Kierkegaardsk karikatur: Spidsborgeren	Kierkegaardsk karikatur: Fantasten

For så vidt selvledelse er en nødvendighed for individet, må det følgelig konceptualiseres som en mulighedskategori for organisationen. Og for så vidt selvledelse også er en nødvendighed for organisationen, må det følgelig konceptualiseres som en mulighed for individet.

Ifølge Søren Kierkegaard fører en tilværelse baseret udelukkende på menneskets mulighedsdimension til eksistentiel fortvivlelse, fordi den mangler nødvendighedsdimensionen. Ligeledes fører den rene nødvendighedsdimension til eksistentiel fortvivlelse, fordi den mangler mulighedsdimensionen. Det menneske, der er fanget i muligheden fortvivlelse, kalder Kierkegaard for fantasten (eller æstetiker), mens det menneske, der er fanget i nødvendighedens fortvivlelse, kalder han for spidsborgeren (SKS SD 151-157). Fantasten og spidsborgeren ser jeg - som nævnt - som to gode overskrifter på selvledelsens misformer.

Idealet for denne afhandling er dog at konceptualisere et selvledelsesbegreb, der hverken er fantastens egenrefererende selvorganisering eller spidsborgerens fremmedrefererende selvstyring, men som derimod er en eksistentiel selvledelse, der netop søger at fastholde denne spænding imellem det nødvendige og det mulige. Selvledelse må, for så vidt angående selvet, både betegne en indre modsigelse og samtidig en indre overskridelse; det må både være udtryk for, at man i en vis forstand opløser sig selv og samtidig etablerer sig selv. Det samme angår organisationen.

Denne dialektik mellem mulighedsbegrebet og nødvendigheds-begrebet er en god beskrivelse af den ontologiske splittelses-problematik, der gør sig gældende i selvledelsesfænomenet. Der vil altid være en grundspænding imellem nødvendighedsbegrebet og mulighedsbegrebet, dette er simpelthen ontologisk bestemt, og de to principper vil aldrig kunne forenes i en fælles konsistent løsning. Omvendt kan de to principper heller ikke undvære hinanden. De er hinandens nødvendige modpoler, og ingen af dem kan eksistere uden den anden.

* * *

Selvledelse skal i en vis forstand konceptualiseres som omvendt ledelse. Presset skal så at sige komme indefra, fra livsverdenen, fra eksistensdimensionen, fra livet selv. Og friheden og refleksionen skal komme fra systemerne, det vil sige fra organisationen, fra strategien, fra ledelsen og fra HR.

Dette er nok en meget vanskelig og vel også skrøbelig konstellation - al den stund, dets succes er betinget af, at det indre pres og den ydre frihed indvirker samtidigt. Den logik synes at gøre sig gældende: At hvis det indre pres etableres uden en tilsvarende ydre frihed, risikerer selvledelse at ende i et invaderende regime af rationel nyttelegik, sådan som den kritiske forskning siden Carl Marx' kapitalkritik igen og igen har advaret imod. Og hvis den ydre frihed etableres, uden at der samtidig etableres et tilsvarende indre pres, risikerer selvledelse at ende i en organisationsnedbrydende hedonisme, sådan som den neoliberale managementtænkning synes at frygte (Gjørup, et al., 2007).

Hvis denne integration skulle lykkes, måtte det legitimeres af noget, der besad en slags transcenderende suverænitet, idet hverken individets krav om autonomi eller forretningens krav om heteronomi synes at kunne danne grundlag for den ønskede selvledelse. Selvledelse synes i en vis forstand ikke at kunne bære sin egen legitimitet, fordi det er en kamp mellem to suveræne forhold (Pedersen S. H., 2011, s. 112).

Afhandlingens selvledelsesbegreb er ikke bare et sammenstød mellem selv og ledelse, men et sammenstød mellem *mere* selv og *mere* ledelse. Afhandlingen finder, at der ikke bare er tale om ny omallokering af arbejdsopgaverne, hvor nogle af den hierarkiske organisations ledelsesopgaver flytter længere ned i organisationen, og at der heller ikke bare er tale om en ny psykologisk kontrakt mellem arbejdsgiver og -tager, hvor industrisamfundets byttekontrakt: *løn for arbejde*, er blevet erstattet af videnssamfundets kontrakt: *mening for engagement* (Jørgensen & Jørgensen, 1999).

Afhandlingen finder, at det ønskede selvledelsesbegreb ganske enkelt ikke kan kontraktliggøres på samme måde som industrisamfundets lønarbejde. Selvledelsesbegrebet, som det conceptualiseres i denne afhandling, er et udtryk for en fænomenologisk overskudsterminologi, idet det både skal forstås som selvets overskridelse i ledelsen og ledelsesbegrebets overskridelse i selvet. Og kun hvis begge overskridelser lykkes, kan de hver især accepteres. Logikken synes at være, at hvis organisationen bekymrer sig for individets værdighed, kan denne involvere sig mere selvforglemmende i organisationens værdiskabelse. En organisations transformation til genui selvledelse har for mig at se ligheder med en lovreligions transformation til et evangelium (Lindhardt P. G., 1961). Der er tale om et paradigmeskifte, hvor normativiteten ikke forsvinder, men blot konverteres fra noget ydrebestemt til noget indrebestemt (Horn, 2008).

Selvledelse er ledelse på hovedet i den forstand, at anstrengelsen flyttes fra jobfunktionen til selvforholdet. Det eksistentielle fokus for selvet er ikke så meget, hvad der kommer *ud* af en indsatsen, men hvad der bliver lagt *i* den. I en vis udstrækning kan man således gøre gældende at mange af de HRM-koncepter, der især har et ydre og målmæssigt fokus, er overflødige i en kultur med høj grad af selvledelse (Ghoshal, 2005). Andre vil sige, at de ligefrem er skadelige (Skov, 2009). Man kan også sige, at der er en slags omvendt ledelse på spil i selvledelsesbegrebet, hvor organisationen bekymrer sig for individets ve og vel, mens individet bekymrer sig for

organisationens interesser. I den forstand kan man tale om, at en aflastning af ledelsesopgaven gør sig glædende, fordi belastningen bliver eksistentiel.

Ontologisk set er selvledelse en konflikt; epistemologisk set er selvledelse en mulighed. Der skal to til en konflikt, men der skal tre til at skabe en ny mulighed igennem konflikten. Derfor anvender denne afhandling en triangulering af selvledelse. Fænomenologisk set er der med anvendelse af livsfilosofi allerede adgang til denne tredje stemme i genstandsfeltet, det vil sige i organisationen og medarbejders livserfaring. Ifølge afhandlingens teologiske filosofi – og navnlig eksistensteologien – kræver dette tredje dog en ekstraordinær indsats, det vil sige, at der er tale om noget, der ikke naturligt kommer frem af sig selv. For at lykkes må selvledelsen etableres på et tredje, - nemlig det ubetingede, som vi møder i 'livet selv' (Pahuus, Løgstrup).

Det selvledelsesbegreb, der præsenteres her, er ikke bare den gyldne middelvej imellem en vis mængde selv og en vis mængde ledelse. Det er derimod en eksistentiel korsvej, der fastholder, at selv og ledelse ikke kan afmåles i forhold til hinanden, men heller ikke kan adskilles.

5.3.2 SELVLEDELSENS EKSISTENTIELLE ENGAGEMENT

Afhandlingens selvledelsesbegreb er således som nævnt hverken på selvets eller på ledelsens side, men er et paradoksalt selvledelsesbegreb, der baserer sig på en antagelse om, at selvet ikke kan forblive autentisk og autonomt, hvis det ikke i en særlig forstand bliver gjort til genstand for en ydre normativ stimulering, og som samtidig baserer sig på en antagelse om, at ledelsesbegrebet ikke kan forblive strategisk og rationel, hvis det ikke i en eller anden udstrækning evner at gøre sig sårbar i forhold til netop sin ledelsesgenstands prekære, flydende og uhåndterlige beskaffenhed.

Afhandlingens selvledelsesbegreb er således i mere end én forstand en kontroversiel selvledelse, hvor både organisation og individ forventes at sætte noget essentielt *på* spil og ikke kun handle om at indgå *i* et spil. Der er med andre ord ikke kun tale om, at organisationen slippes løs i selvet, men også om, at selvet slippes løs i organisationen (Kirkeby, 2007).

En fænomenologisk analyse af selvledelse er derfor - modsat aktionsforskning - en kompleksitets*forøgende* analyse i den forstand, at den kaster opmærksomhed på alle de sprækker og mislyse i den praktiske selvledelse, som melder sig for erfaringen. Aktionsforskning og fænomenologi passer ikke kun sammen, fordi de deler nogle grundantagelser, men fordi de på en særlig dynamisk måde også spiller op imod hinanden. Mens aktionsforskningen sigter mod et selvledelsesbegreb, der først og fremmest virker, sigter den fænomenologiske analyse mod et selvledelsesbegreb, der først og fremmest er 'sandt'. Mens aktionsforskning ofte er et projekt med et ontologisk sigte, er fænomenologien ofte et projekt med et epistemologisk sigte.

Derfor er det også fænomenologien i denne afhandling og ikke aktionsforskningen, der har detekteret selvledelsens ontologiske splittelse. Det er fænomenologien og ikke aktionsforskningen, der siger 'nej' til, at man uden videre kan regne med, at medarbejderen *vil* det, som medarbejderen skal¹³⁰. Viljen er sin egen Herre, synes Kierkegaard at mene (Dalsgaard, 2010), og kun hvis viljen i forvejen og af sig selv kan siges at være i overensstemmelse med det performative arbejdslivs markedsdrevne fordringer, tillader fænomenologien, at man kan sige, at man vil det, man skal – ellers ikke.

Problemet med at lede og organisere selvledelse synes blandt andet at være, at heller ikke individet kan opnå et transitivt greb om sin egen vilje. Ét er, at organisationen og

¹³⁰ I bonusmaterialet på DVD'en med Per Flys film *Arven* fremgår det, at det var Dronning Ingrid's valgspog, at det handler om at ville det, man skal.

dens ledelse anerkender, at *den* ikke er i stand til med dens kapital- og markedsdrevne logikker, at opnå et transitivt greb om medarbejderens selv¹³¹, men organisationens konceptuelle fejlgreb på selvledelse synes også at være, at den tror det muligt for individet at opnå et sådant transitivt greb om sig selv, det vil sige om egen vilje, passion, mening ect. Hvis organisationen ønsker en ambitiøs selvledelsespraksis, er det ikke nok, at lederen fralægger sig at lede på det intransitive selv mod en forventning om, at det så kan lykkes for medarbejderen gennem intimitetsteknologier at opnå et transitivt greb om sig selv. Ifølge denne afhandlings fænomenologiske og eksistentielle læsning, kan det, der umiddelbart fremstår som en ordentlig og professionel tilbageholdelse fra organisationens og ledelsens side mod at invadere selvet med corporates finale logikker, meget vel vise sig at være en eksistentiel unddragelse, især hvis der i denne tilbageholdelse gemmer sig en implicit fordring overfor individet om selv at få styr på sit selv. Men selvet kan man i fænomenologisk forstand ikke få styr på, jævnfør ovenstående Pahuus-citat (Pahuus M. , 2002), hverken af en markedsdrevne organisationslogik, men heller ikke af en målrationel og karriereorienteret selvnarrativ.

Det er imidlertid ikke kun selvet, der i denne afhandling læses fænomenologisk, det gøres også ledelsesbegrebet. Også i ledelsesbegrebet er der en eksistentiel eller livsverdensmæssig åbenhed. På engelsk skelnes mellem management og leadership, og på dansk bruger vi et ord, der på én gang betyder at føre og at søge (Kirkeby, 1998).

¹³¹ Jeg mener, at man kan sige, at der i den professionelle performance-managementtænkning og i Corporate Governance idealet i det hele taget, er indbygget en i første omgang anerkendelsesværdig distancen mellem forretning og individ (mellem krop og ånd kunne man også med fænomenologien sige). Anerkendelsesværdig, fordi denne distancen er en indrømmelse til livsverdens grundlæggende forskellighed fra systemverden. Lederen skal først og fremmest være leder og ikke terapeut, præst eller psykolog, indvendes der. Lederen skal først og fremmest koncentrere sig om sin ledelsesopgave, og ikke belastes af unødige krav om personlig karakter og konditide. – Jeg er enig i, at lederen skal koncentrere sig om sin primære ledelsesopgave, men jeg er ikke enig i, at dette så betyder, at lederen ikke skal koncentrere sig om den opgave, det er at være et ordentligt menneske (Jensen H. , 2009). Det selvledende videnarbejde må ledes på begge fronter og lederen af selvledende skal være koncentreret om det personlige lederskab med en mindst lige så vedholdende ihærdighed.

Læst fænomenologisk kan man måske endda sige, at ledelse i sig selv er et transcenderende begreb, der blandt andet baserer sig på en rastløs stemthed af uforløst væren. Ledelse er altid en overskridelse eller forandring af det, der er, og denne trang synes at være urmenneskelig. Læst fænomenologisk ville man kunne sige, at det er fordi, mennesket allerede erfarer sig ledt, at det kan lede, organisere og indgå i ledelsesrelationer (Herbst, 2008).

Selvledelse er en antitetisk og paradoksal integration af institutionelle og eksistentielle anliggender. Selvledelse må, set fra individets perspektiv, betyde på den ene side en strategisk, pragmatisk og disciplinerende *førelse* af sig selv og samtidig på den anden side betyde en humanistisk, eksistentiel og vitalistisk *søgen* efter at være og blive sig selv. Det må med andre ord både have sportsmandens fokuserede ligeløb som ideal og samtidig kunstnerens reflekterende kredsen (Feilberg, 1896)¹³². Selvledelse på jobbet må både betyde en tæmning og en vækkelse af mennesket.

Fænomenologisk betragtet synes der at være en særlig gensidighed på spil i selvledelsessituationen. Jeg kom til at tænke på dette en aften, hvor jeg så filmen *Hitch* (2005) med Will Smith i rollen som succesrig 'date doktor', der lever af at hjælpe mandlige klienter med at *date*. I filmen er der en sjov scene, hvor Smith instruerer én af klienterne (Kevin James) i teknikken bag det første kys. Smith forklarer, at den ene part aldrig må bevæge sig hele vejen over mod den anden, men kun læne sig en smule frem og vente på, at den anden part besvarer initiativet ved også at bevæge sig. Ifølge *Hitch* er et sandt kys altid et møde, der finder sted på midten, og hvor begge parter må vove noget.

¹³² Begrebssondringen mellem ligeløb og kredsning er hentet fra livsfilosoffen Ludvig Feilberg (1849-1912). Jeg anvender dog en modsat brug af sondringen, blandt andet inspireret af teologen Jakob Knudsens feilbergkritik (Birkelund, 2002), (Hartyani, 2009). I denne afhandling forbinder jeg kredsningen med det 'mulighedsforhøjende' og ligeløbet med det 'mulighedsformindskende'.

Dette princip er uden sammenligning i øvrigt et godt billede på tillidsprincippet i selvledelsen mellem leder og medarbejder. Selvledelse er et grundlæggende overskudsphænomen, fordi det - når det lykkes - er produceret både nedenfra og ovenfra. Både selv og ledelse byder så at sige ind med noget og *tilfører* noget unikt til processen. Ansvar for den vellykkede selvledelse hviler ikke kun på den ene part, og derfor byder begge ind med dels forventninger til den anden, og dels fordringer til sig selv. Og heri - i denne *dobbelte* forventningstilstand - finder vi selvledelsens natalitetspotentiale (Mortensen K. M., 2008) og således forudsætningerne for videnarbejdets kreativitet og innovation.

I fænomenologisk forstand er der en grad af kærlighed i selvledelsesbegrebet (Dalsgaard, 2010). Kærlighed¹³³ er det (eneste) anliggende i den menneskelige erfaring, der ifølge teolog Claudia Welz formår at "*binde det finite og det infinite, det timelige og det evige, det betingede og det ubetingede.*" (Welz, 2008). Derfor mener jeg, at man kan sige, at der i en vis forstand er et kærlighedsanliggende i selvledelsessituationen. Derfor mener jeg også, at selvledelse fordrer ligeså stor organisatorisk modenhed (Barrett, 1998) som personlig modenhed. Hvis det kræves at man skal elske sit arbejde, må arbejdet samtidig være værd at elske (Andersen N. Å., 2001)¹³⁴.

¹³³ Jeg har ved flere lejligheder i mine interventioner brugt familien som metafor for 'selvledelseskontrakten'. Særligt har jeg taget udgangspunkt i en anekdote om brylluppet, hvorom der siges, at bruden gifter sig, fordi hun tror, at hun kan forandre sin mand, og at gommen gifter sig, fordi han tror, at hans brud aldrig vil forandre sig. Men man kan ikke forandre et andet menneske ligeså lidt, som man kan regne med, at det ikke forandrer sig. Ligesom ægteskabet er konceptualiseringen af selvledelse således også et sammenstød af kontinuitet og diskontinuitet og et sammenstød mellem passivt at være sig selv og aktivt at blive sig selv. Min pointe er, at selvledelse ikke kan realiseres, hvis ledelsen tilgår begrebet med en forventning om at den nu kan forandre medarbejderne og lykkes med den duelliggørelse til arbejdet, som Frederick Taylor og Elton Mayo (fædrene til HRM) angiveligt ikke kunne lykkes med. Selvledelse kan dog heller ikke lykkes, hvis den selvledende tilgår begrebet med en forventning om, at han eller hun nu kan få lov at forblive sig selv. Selvledelse må konceptualiseres på en måde, så det både indeholder fordringer om kontinuitet og diskontinuitet, både autenticitet og performativitet.

¹³⁴ Dette er ikke Åkerstrøm Andersen's budskab. Som jeg læser ham, deler han logikken, men drager den modsatte konklusion: fordi organisationen *ikke* er (kan være) elskværdig, kan man ikke forlange at den skal elskes.

6. MODUS OPERANDI

”Det er sjovere at tage sig sammen indefra,
end at blive taget sammen udefra.”

Rune T. Kidde

Dette kapitel fokuserer på hvordan individ (6.1), ledelse (6.2) og HR/organisation (6.4) skal gribe den fortsatte konceptualisering af egentlig og eksistentiel selvledelse an. Opgaven om at konceptualisere selvledelse går kort sagt ud på at lykkes med en selvledelsestænkning, der kan rumme og absorbere den ontologiske splittelse i selvledelsesbegrebet. Ved at (gen)installere det fænomenologiske selv i *corporate man*, søges opnået en robusthed og en art livsduelighed i det humane element, hvorudfra der kan etableres en både bæredygtig og værdiskabende selvledelsespraksis.

Den eksistentielle kommunikation fungerer som nævnt indirekte og dialektisk, og insisterer blandt andet på, at formidleren *ikke* skal komme tilhøreren hele vejen i møde med de eksistentielle budskaber. Tilhøreren må efterlades med et rum for selvstændig tilegnelse (Bertung, 2009). Fordi selvledelse ikke alene er et spørgsmål om at tilegne sig en særlig teknik eller en særlig viden, er succeskriteriet ikke alene videnovertførsel eller kompetenceudvikling, men selvstændighed, refleksion og myndighed. Selvforholdet er jævnfør Kierkegaard ligeså meget et viljes-forhold som det er et erkendelses-forhold (SKS SD 11 145). Forskningsprojektets praksisbidrag er herfor ikke en instrumentel selvledelsespraksis, men en mere dannelsesmæssig selvledelsespraksis.

Netop fordi selvledelse (også) er et *eksistentielt* anliggende, omfatter det en kommunikation, der kræver et eksistentielt spring, og derfor er det en betingelse, at tilhøreren efterlades med et eksistentielt gab som tilhøreren *selv* må have til opgave at overskride. Dette er også blevet sagt på den måde, at døren til eksistentiel karakterdannelse kun har greb på indersiden. Eksistentiel selvledelse er med andre ord en selvledelse, der ikke gives i injektionsform. Det er et personligt anliggende for den enkelte og må formidles som sådan (Dalsgaard, 2010).

Med fokus på dannelse af det fænomenologiske selv foreslår denne afhandling, at selvledelse konceptualiseres efter en eksistentiel-normativ triade bestående af:

- 1) en fænomenologisk overskudsontologi
- 2) en eksistentiel splittelsesontologi
- 3) en entreprenøriel engagementontologi.

Dette vil med andre ord sige, at der for det første må tænkes stort og positivt om selvledelse, for det andet må tænkes eksistentielt og alvorligt om selvledelse, og endelig for det tredje må tænkes passioneret og selvforglemmende om selvledelse. Sagt på en anden måde må der i konceptualiseringen af selvledelse sættes fokus på: 1) du *må* lede dig selv, 2) du *skal* lede dig selv, og 3) du *kan* lede dig selv. Alle tre perspektiver (det affirmative, det fordrende og det forløsende) skal være opmærksomhedspunkter for både det operationelle niveau (det selvledende individ), det tekniske niveau (ledelse af selvledende) og det strategiske niveau (organiseringen af selvledelse).

Eksistentiel selvledelse, som det konceptualiseres her, har således tre grundlæggende mål:

1) Det første mål handler om at kunne trække et fænomenologisk overskud ind i værdiskabelsesprocessen så denne så at sige bliver værdimodtagende og ikke kun værdiskabende. Egentlig selvledelse er ikke kun et aktivt engagement, der griber ud efter sagen, men også et passivt engagement, der er grebet af sagen (Pahuus). Dette mål knytter sig til selvledelsens *meningsdimension* og handler blandt andet om at udvikle og udnytte al den selvledelse, der så at sige kommer af sig selv.

2) Det andet mål handler om at den selvledende må blive mere intentionel i forhold til sin selvledelse og i højere grad bringe sig selv *i* spil og blive bedre til på en bæredygtig måde at sætte sig selv *på* spil. Dette er selvledelsens eksistentielle inderliggørelse eller subjektiveringsperspektiv, og dette mål knytter sig til selvledelsens *betydningsdimension*¹³⁵. Det er ikke nok, at der er objektive meningsfortællinger til stede i organisationen; disse må også konverteres til fortællinger, som den enkelte kan få betydning for. Her må man dog passe på, at kravet om subjektivering og om at sætte sig selv *på* spil ikke resulterer i et kommercielt udnyttelsesregime.

3) Det tredje mål handler om at udvikle en kollektiv struktur, der kan stimulere den ønskede selvledelse og i en vis forstand også korrigere de to andre selvledelsesmål. Selvledelse er også et kollektivt anliggende og ikke kun et individuelt (Kürstein, 2010).

6.1 PERSONLIG VIRKELYST

Dette underafsnit fokuserer på individets selvledelseshåndtering og individets evne til at navigere i den organisatoriske kontekst ud fra et eksistentielt perspektiv.

¹³⁵ Mens meningsbegrebet sætter sig igennem udefra, kommer betydningsbegrebet indefra. (Eksistensfilosofisk kan man ikke være sin egen mening, og egentlig betydning er noget, man *har*, det er ikke noget, man tillægges eller tildeles.)

Fokusset her er som nævnt ikke kun på de eksekveringsmæssige selvledelseskompetencer, men på de mere *eksistentielle* fænomener, der synes at ligge til grund for den værdiskabende og bæredygtige selvledelse. Disse eksistentielle fænomener er for eksempel fænomener som håb, mod, vilje, passion, spontanitet, mening, tillid, ansvar og lignende. Eksistentiel selvledelse handler om at stimulere til kommerciel virkelyst ved at kultivere disse fænomener. Spørgsmålene, der skal stilles, er derfor spørgsmål som: hvordan bliver man mere modig, hvordan bliver man mere passioneret, hvordan bliver man mere reflekteret, hvordan bliver man mere ansvarlig og så videre. Denne afhandling konkluderer at disse spørgsmål må stilles og besvares med respekt for disse fænomeners særlige intransitivitet, paradoksalitet og iboende splittelsesontologi¹³⁶.

”Jeg vil hellere have én med lidt mindre talent, men med en stor vilje, end det omvendte”. Sådan sagde landstræner Ulrik Wilbek i en artikel om motivation (Thomsen, 2009). Viljen er også et af selvledelsesfænomenets centrale begreber, og som dette forskningsprojekt har peget på, skal den største trussel mod selvledelsesidealet ikke findes i manglende selvledelseskompetencer, men i manglende vilje. I en artikel om eksistens og organisation skriver Ph.D. Matias Møl Dalsgaard at Kierkegaards eksistensfilosofi kredser om et protestantisk livssyn med en markant viljestænkning: ”Den pointe, jeg forsøger at drage frem, er, at det et fungere som person ikke kan handle om, at ’finde rare ting i livet eller i organisationen’, men om at *ville* sit liv i en mere grundlæggende og omfattende forstand.” (Dalsgaard, 2010, s. 64).

Viljen kan ikke ledes og motiveres på samme måde, som medarbejderens kompetencer i øvrigt. Hvis kommerciel selvledelse skal etableres på et ordentligt grundlag må dette

¹³⁶ For eksempel betyder passion også lidelse (*Pathos*). Derudover handler det eksistentielle blik i høj grad om at kunne se eksistensens modstandsformer i øjnene uden derved at miste livsmodet. Disse er især: angsten, døden, meningsløsheden og ensomheden (Yalom, 2002).

grundlag derfor i en vis forstand kunne transcendere det ledelsesrationelle grundlag i organisationen ved for eksempel i nogen grad at slippe et mere intransitivt selv løs i organisationens værdiskabelsesprocesser. Anerkendelse af viljens intransitivitet vil blandt andet sige, at viljen til selvledelse må lykkes, ikke fordi den *skal*, men fordi den selv *vil*. Selvledelse kan ikke bare handle om mere ledelse og mindre selv. Selvledelse er en form for overskridelse, der ikke kan kontraktligøres og som indbefatter en væsentlig grad af frivillighed. Man kan også sige det sådan, at den ønskede selvleder ikke bare er en *ansvarshavende* person, men en *ansvarstagende* person.

Konceptualisering af selvledelse synes at stå og falde med individets evne til at afgøre sig og samle sig omkring sin egen vilje (Dalsgaard, 2010). Man skal i vore dages intensive videnarbejde kunne lykkes med at være ikke bare *et selv*, men netop sig *selv*, hvis man i det hele taget skal lykkes som leder eller medarbejder (Andersen K. , 2006). Og ikke nok med, at det at lykkes med at være sig selv er en vanskelig og delikat opgave i sig selv, nu kompliceres det også af, at det stilles som en opgave af den kommercielle erhvervsvirksomhed (Haviv, 2007).

* * *

"Jo mere jeg tænker over det, jo mere går det op for mig, at selvledelse dybest set er et spørgsmål om dannelse." Sådan konkluderede som nævnt en af DONG Energy's ingeniører efter en temadag med intervenerende livsfilosofi. Og herudfra melder spørgsmålet sig om hvad den selvledende helt konkret skal gøre, for at lade sig danne og derigennem kultivere en eksistentiel myndiggørelse, der både er værdiskabende og bæredygtig. Dette spørgsmål er der som nævnt ikke noget universelt eller systemisk svar på. Alligevel må dannelsesfordringen kunne pakkes ud og italesættes på en mere kontekstuel måde.

Dannelsesopgaven kan dog let korrumpes, når den går i ledtog med en konkret nyttetænkning (Grøn, 1994). Alligevel mener jeg, at man må kunne tænke et egentligt dannelsesanliggende ind i den moderne virksomhed. For eksempel ved at etablere et vedvarende og langsigtet kulturinitiativ i virksomheden, der på forskellig vis kan anspore ledere og medarbejdere til eksistentiel refleksion. Projektet behøver hverken at være stort eller dyrt, blot skal det være synligt, kontinuerligt og tilbyde en vis intensitet (Catell & Moore, 2004). Det skal være vedvarende tilbud ligesom kantine- og fitnessordningen, men med fokus på den mentale sundhed. Det kunne tilbyde dels nogle mere generiske formidlingsforløb og dels nogle mere intense kultiveringsforløb¹³⁷. Jeg foreslår helt konkret en ugentlig refleksionsøvelse i 'virksom dannelse', som medarbejderne frivilligt (og legitimt) skal kunne deltage i midt i arbejdstiden. Dette eksistentielle frikvarter skulle endvidere suppleres af muligheder for mere intense selvdannelsesforløb på team- og/eller individniveau.

Det afgørende er ikke den præcise metodemæssige udformning af dette koncept, men blot at der gøres *noget* for at opbygge 'den eksistentielle kapital' i virksomheden. Jeg husker at en af cheferne i DONG Energy en dag fortalte mig, at han engang havde deltaget i et kursus om europæisk idéhistorie på åbent universitet, og at dette kursus – på trods af dets metodeløshed og fravær af procesværktøjer og løsningskoncepter – var det bedste lederkursus, han nogensinde havde deltaget i. Der synes at være en pointe i, at dannelsen virker midt i dens nyttesløse fremtoning, men at dens virkning er og bliver et biprodukt af dannelsens non-finale grundpræmis. Man kunne således eksempelvis forestille sig, at der kunne indtænkes et intensivt *filosofikum* i virksomhedens interne

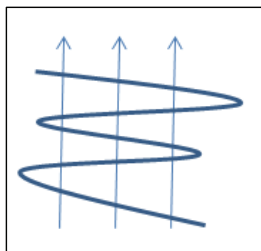
¹³⁷ Det metodiske forbillede er her hentet fra den del af 'dannelsesindustrien', som jeg kender bedst, nemlig den praktiske teologi. Den praktiske teologi kommer især til udtryk gennem to forskellige greb nemlig den fordrende prædiken, der så at sige lægger sig *foran* livet, og den terapeutiske sjælesorg, der så at sige lægger sig *bagved* livet.

akademiprogram, eller at der lejlighedsvis blev indtænkt dannelsesorienterede foredrag i virksomhedens mange ledelses- og udviklingsprocesser i øvrigt.

Det afgørende er ikke, *hvordan* man dannes, men *at* man dannes. Det afgørende er, at man har en dannelsesambition, og at man hele tiden opsøger dannelsesanledninger, det vil sige opsøger situationer og forstyrrelser, hvori man kan udfordres eksistentielt. Et kommercielt kulturprojekt om corporate dannelse kan aldrig nå helt i mål, både fordi dannelse i sig selv er en umættelig kategori, men også fordi det på mange måder er et modbegreb til begreber som HRM, performance og strategisk ledelse. Man kan altid dannes noget mere, og selvom både Grundtvig og Kresten Kold (1816-1870) (ophavsmændene til henholdsvis den danske højskole- og ungdomsskoletradition) anbefalede, at man sætter tidligt ind med dannelsesopbygning, er det dog aldrig for sent at komme i gang med en egentlig dannelsesambition. Ligesom dannelsesopgaven i sin tid fandt sammen med skolen og uddannelsesopgaven, ser jeg ingen principielle hindringer for, at dannelsesopgaven nu kan finde sammen med den kommercielle erhvervsorganisation.

Dannelsesambitionen må dog ikke konceptualiseres som endnu et punkt på den personlige udviklingsliste. Nedenstående figur illustrerer, at dannelsesopgaven ikke er ligefrem og derfor ikke er et fjerde udviklingspunkt eller mål i det personlige udviklingsprojekt.

Figur 7. Tre udviklingspunkter og dannelsens omsvøb



Dannelsen vil derimod leve sit eget liv på kryds og tværs og vil følge en mere tilfældig og spontan struktur. Lederen eller coachen kan hjælpe individet med at fokusere på ligeløbene, det vil sige på de tre målrettede ben, men der skal en anden type stimulering til den fjerde kredsende bevægelse (Knudsen, 1908). Dette er en protreptisk opgave (Kirkeby, Hede, & Mejlhede, 2008) hvilket vil sige en opgave for ledelsesfilosoffen eller virksomhedspræsten (Hildebrandt, 2007)¹³⁸. Derfor anbefaler afhandlingen, at et eventuelt projekt om kultivering af virkelyst organiseres sideordnet med organisationens øvrige performance-management- og ledelsesudviklingskoncepter.

Dannelse er som nævnt en individuel opgave, og ifølge en dannelses tænker som Kierkegaard kan man kun danne sig selv og ikke et andet menneske (Grøn, 1994). Men man kan dog gennem ydre omstændigheder vække den anden, og derfor er der også en organisatorisk og ledelsesmæssig opgave i dannelsen i form af at tilvejebringe anledninger, hvori dannelsen kan stimuleres og kultiveres. Dannelse er også en organisatorisk og ledelsesmæssig opgave i den forstand, at organisationen og ledelsen må anerkende, at dette individuelle og nonperformative perspektiv gør sig gældende i selvledelsen. Det er med andre ord ikke nok at have lyst til egentlig selvledelse, man skal også have lov til det. Organisationen kan understøtte og stimulere den eksistentielle selvledelse, også selvom organisationen ikke kan skabe den i ligefrem forstand. Den kan sikre at der er tilstrækkelig med anledninger til, at den eksistentielle myndiggørelse eller dannelse kan finde sted.

6.2 PARADOKSLEDELSE

¹³⁸ Præsten skal her ikke forstås som en religiøs figur, men som en almen dannelsesfigur. Protreptik er et græsk udtryk, der betyder: at vende sig mod det væsentlige i livet. I teologisk optik handler proteptik om omvendelsen – ikke til sig selv, men til det væsentlige i tilværelsen.

Dette underkapitel fokuserer på ledelsesopgaven af denne eksistentielle myndiggørelse. Helt grundlæggende må lederen af selvledende gøre sig bevidst, at selvledelse både indeholder en splittelse og en synergi imellem person og organisation. Det er en ledelsesteknologi, der så at sige arbejder både *med* og *imod* den traditionelle ledelseslogik. Selvledelse er i øvrigt paradoksal i den forstand, at fænomenet kan mistrives i de mest positive og anerkende arbejdskulturer og veltrives i en arbejdskultur kendetegnet af ledelsessvigt og ledelsesmæssig fravær¹³⁹. Selvledelse skal således ikke nødvendigvis altid *nudges* frem; nogle gange trives det bedst ved at blive udfordret radikalt (Raffnsøe & Bjerg, 2009).

Ligesom det foregående afsnit handler dette ikke kun om, hvad der skal gøres, for alt lykkes med eksistential selvledelse, men også om, hvad der *ikke* skal gøres. Ledelse af selvledende er på mange måder en anderledes ledelsesopgave end den traditionelle ledelsesopgave, idet det en indirekte ledelsesopgave, der mere handler om at stimulere virkelysten end om at lede de konkrete arbejdsopgaver. Et af casevirksomhedens ofte anvendte selvledelsesцитater er den franske essayforfatter *Antoine de Saint-Exupéry's* (forfatter til '*Den lille prins*') berømte motivationsцитat: "Hvis du vil bygge et skib, skal du ikke kalde folk sammen for at købe træ, skaffe værktøj, uddelegere opgaver og organisere arbejdet. Nej, du skal hellere lære folk at længes efter det store grænseløse hav." Dette er i udgangspunktet et fint citat om den særlige intransitive og paradoksale dimension i selvledelsesfænomenet. Det er et citat om at selvledelse i bund og grund handler om individets evne til at koble sit arbejdsvirke til nogle af tilværelsens mere ubetingede livsanliggender, som for eksempel en menneskelig længsel efter det nye og det ukendte. Ledelse af selvledelse handler således i høj grad om at kunne fortælle en større fortælling i organisationsfortællingen på en måde, der momentvis kan opflamme og fortrylle individet (Ludvigsen & Mikkelsen, 2007).

¹³⁹ Ifølge ledelsesprofessor Kurt Klaudi Klausen, der gav konferenceforedrag på Det Danske Ledelsesakademis årlige ledelseskonference, Ålborg Universitet, december 2010).

Men netop fordi eksistentiel selvledelse skal ledes indirekte, bliver det også et betændt felt. Der er stor risiko for sværmeriske forførelser, ledelsesmæssige misforståelser, doublebind kommunikation, spild, stress og ansvarsfordobling når denne selvledelseskultur skal eksekveres. Ole Fogh Kirkeby skriver, at selvledelse derfor kræver bedre og mere ledelse, og nævner en række kompetencer i selvledelsens ledelse: "... evnen til at lede gennem værdier, der er virkelige for medarbejderne, at anerkende og give feedback, at udvælge de rigtige folk til det rigtige job, at rotere arbejdskraften, at kvalitetssikre og evaluere, men uden at skabe for store modsætninger mellem medarbejderne." (Kirkeby i Pedersen J. H., 2011). Selvledelse er i høj grad en særlig ledelsesudfordring, og man lykkes kun med den, når nærmeste leder og organisationskulturen i det hele taget påtager sig et ansvar for at understøtte og udvikle selvledelseskulturen. Det er ifølge den brede selvledelseslitteratur en myte, at selvledelse kun medfører en aflastning af ledelsesopgaven, tværtimod forholder det sig som oftest lige omvendt (Thygesen et.al. 2008). - Ikke bare fordi ledelse af selvledelse kræver at man kan mestre en dialektisk ledelseskommunikation, men også fordi, det kræver at man selv underkaster sig de samme dannelsesmæssige idealer. Lederen kan jo ikke forlange, at medarbejderne både skal sætte sig selv i spil og på spil, hvis han eller hun ikke også selv sætter sig både i og på spil. Derfor handler ledelse af selvledelse lige så meget om lederens personlige lederskab, som det handler om at sikre medarbejderens selvledelseskompetencer (Kirkeby, 2009). Også lederen af selvledende må kunne mestre selvledelse i betydningen: at kunne lede efter sig selv.

Et af selvledelsens afgørende ledelsesmæssige opmærksomheds-punkter er at opstille meningsfulde rammer omkring selvledelsen (Kristensen, 2011). Én deltager sagde det sådan: at selvledelse må have en mur at spille op ad. Det er vigtigt i initieringen af selvledelsesopgaven, at der bruges god tid på kommunikationen up-front. Opgaven skal scopes sammen med medarbejderen, og den skal forventningsafstemmes på forkant. Det er ligeledes vigtigt med så meget gennemsigtighed i opdraget som muligt.

Ledelse af selvledelse handler meget om at kunne give retning og udstikke rammer (Christensen J. H., 2010), men samtidig må der heller ikke kommunikeres for snævert eller for detaljeret. Det er i en vis udstrækning den overordnede meningsfortælling, der skal afgrænse selvledelsesrummet, så der altid i selvledelsesopgaven levnes rum for individuel fortolkning. Dette er en forudsætning for innovativ selvledelse. Ledelsen må afgøre sig, om en selvledelsesopgave skal være med stort S, det vil sige en innovativ og skabende selvledelse, eller med lille s, det vil sige en selvledelse med en meget klar målbeskrivelse, hvor der kun er frihed i metoden. Det første er ifølge denne afhandling den egentlige selvledelse; det sidste er i mange tilfælde blot en strategisk gør-det-selv-ledelse, der ikke forløser selvledelsens potentialer. Selvom selvledelse ofte kræver klare grænser, synes det at ligge i selve selvledelsens væsen, at den altid vil overskride de grænser, der sættes omkring den.

Ledelse af selvledelse med stort S, det vil sige som eksistentiel myndiggørelse, er som nævnt en delikat balancegang. Grundlæggende handler det om at lede noget, man ikke har ledelsesret over. Det handler om at stimulere en frivillig og spontan virkelyst og om at lede den intransitive vilje. Dette kræver, ifølge denne afhandlings eksistentielle og fænomenologiske læsning, at livets ubetingede anliggender tænkes ind i ledelseskomplekset. Virksomhedens eller afdelingens kommercielle og strategiske målsætninger må i en eller anden udstrækning kunne fortolkes i forhold til den enkeltes ubetingede livsanliggender. Hvis den selvledende medarbejder skal kunne strække sig det ekstra stykke i sin selvledelse, må denne ekstra indsats kunne begrundes i noget, der ligger dybere, end det er godt for forretningen, eller at det ser godt ud i forhold til næste lønforhandling. Det må ultimativt kunne begrundes i ubetingede anliggender som for eksempel den praktiske filosofis triade: det gode, sande, det skønne, det vil sige i etikken, i videnskaben eller i æstetikken (Thielst, 2001), eller i den praktiske fornufte nyttefordringer (Larsen M. H., 2007). Det må være noget, man gør, simpelthen

fordi det er godt eller rigtigt at gøre, eller fordi det netop er det, der skal til, for at noget kan virke.

Ledelse af selvledelse handler om at opnå en *competitive advantage* gennem medarbejderens frivillige og ekstraordinære indsats. Men selvledelse kan ikke ledes i traditionel strategisk forstand, fordi det også kræver at medarbejderne udvikler en vilje til at ville (lede) sig selv. Denne vilje kan ifølge Søren Kierkegaards eksistenstænkning og særligt hans stadielære, ikke antages på forhånd at være tilstrækkelig etableret hos de fleste, og derfor forestår der heromkring en dannelsesopgave. Dannelse er netop ikke en strategisk, men en paradoksal opgave. Den er paradoksal fordi lederen i kraft af ledelsesrollen alene ikke kan få tilstrækkelig adgang til medarbejderens intransitive vilje. Man kan som nævnt ikke danne et andet menneske, men højst vække det (Bertung, 2009, s. 11), og hertil kræves eksistentielle anledninger. Lederen må derfor kommunikere sig selv ud over sin lederrolle og træde i karakter som person (Kirkeby, 1998), og derigennem koble selvledelsesopgaven til det Mogens Pahuus forstår som en magt i livet selv (Pahuus M. , 1994). Dette er livets ubetingede anliggender, som i eksistentiel forstand, kan forstås som livets egen ledelse.

Af øvrige væsentlige opmærksomhedspunkter omkring ledelse af eksistentiel selvledelse er også en opmærksomhed på medarbejderens egenomsorg. Selvledelse handler om at brænde, men det kan være svært at brænde for noget uden samtidig at være i risiko for at brænde ud. Selvom selvledelse i væsentlighed er et individuelt anliggende, kan det aldrig overlades alene til en individuel ansvarstagen (Kristensen, 2009). Lederen skal passe meget på sine humane ressourcer og se til, at selvledelsespraksissen er sund og bæredygtig.

Derudover skal lederen være opmærksom på, at den overordnede menings- eller visionsfortællingen til stadighed genformuleres. Jeg husker et foredrag af en klerikal

ledelsestænk¹⁴⁰, der konstaterede at vision lækker. *Vision leaks* sagde han og sammenlignede kirkens visionsfortælling med en utæt spand. Mon ikke det samme gør sig gældende i sekulære organisationer. Det er ikke nok at opbygge en meningsfortælling, - den må hele tiden genfortælles. Visionen skal genfortælles, fordi den så let kommer ud af fokus grundet de daglige gøremål. At noget haster, er ikke det samme som, at det også er vigtigt. Det er ifølge denne kirkelige ledelsestænk den daglige virksomhedsdrift, der får os til at drive rundt, hvorimod vedholdende fokus på visionsfortællingen, kan få os til at holde kursen. Der er brug for, at man jævnligt standser op og løfter blikket fra driften og dens hvordan-fokus, og tuner ind på meningsfortællingens hvorfor-fokus.

Hvis en organisation vil forløse det egentlige selvledelsepotential i medarbejderen, må man forbi teknikkerne i selvledelse, for eksempel dets rammesættelse med videre, og komme ind til det fænomenologiske selv i medarbejderen, som er et selv, der er mere spontant og passioneret og mindre strategisk og metodisk. Man må kunne transcendere den traditionelle ledelsesopgave og investere i livets ubetingede anliggender, hvilket ifølge denne afhandlings teoretiske diskussion kan inddrages i tre hovedbestanddele: 1) en livsfilosofisk beskæftigelse med et vitalistisk livsoverskud og det skabende mulighedsrum, 2) en udfoldelse af den eksistentielle fordring og livskamp, og 3) en kultivering af ubetingede anliggender som mening og fællesskab, hvori individet kan forglemme sig selv, men på en sund og bæredygtig måde.

Eksistentiel selvledelse giver en masse støj på linjen, og det kan i mange henseender være en meget besværlig ledelsesfilosofi. Men det er netop ved at tåle eller absorbere denne støj fra selvledelsens livsverdensdimension, at selvledelse kan antage at være

¹⁴⁰ Bill Hybels, seniorpastor i megakirken Willow Creek Community Church, Chicago Il.

noget, der kan forløse kreativitet og engagement og give ny energi og resultere i nye og unikke løsninger.

Det ønskede selvledelsesbegreb er på mange måder en radikal størrelse, der ikke bør etableres som en kultur alene på afdelingsniveau. Selvledelsesopgaven er for kompleks og fænomenets potentiale for stort til, at det alene bør overlades til en forhandling mellem individ og nærmeste leder. Det må også adresseres på det strategiske niveau. Eksistentiel selvledelse er således også et anliggende for den overordnede ledelse og for den strategiske HR-indsats.

6.3 CORPORATE DANNELSE

Dette underkapitel handler om den strategiske konceptualisering af det eksistentielle selvledelsesbegreb. Afhandlingen finder at det er nødvendigt med en strategisk anerkendelse og konceptualisering af eksistentielle selvledelsesidealer, hvis fænomenet for alvor skal sætte sig igennem i den kommercielle erhvervsorganisation som en ledelsesfilosofi. Helt konkret foreslår jeg at organisationen sætter strategisk fokus på et begreb om *corporate dannelse*, fordi den ønskede selvledelse ikke alene lader sig etablere ud fra en ren foretagsomhedstænkning. Foretagsomhed bør ikke stå alene, jævnfør Hannah Arendts advarsler (Øverenget, 2001), men må suppleres eller korrigeres af etiske, æstetiske og/eller eksistentielle kategorier.

En eksistentiel selvledelsesfilosofi er ikke bare en mulighed, men en nødvendighed for den ambitiøse videnvirksomhed. Virksomheden må arbejde professionelt og strategisk med dannelse af dens humane kapital, hvilket blandt andet vil sige, at den må investere i humanvidenskabelige kompetencer, når den skal udforme sin ledelsesfilosofi. Organiseringen af selvledelse kalder på et humanistisk fagprofessionelt greb om tilværelsens livsverdensfænomener, det vil sige et greb, der ikke bare er positivistisk, rationelt og systemisk, men også fænomenologisk, eksistentielt og hermeneutisk.

Selvledelse kan nemlig hverken overlades til sin egen emergente udvikling (selvorganisering) eller implementeres som en færdigdesignet ledelsesteknologi (selvstyringsteknologi). Virksomhedens selvledelseskoncept må derimod have form som både en overordnet *ledelsesfilosofi* indeholdende menneskesyn, værdier og idealer for selvledelseskulturen, og som en konkret og operationel *ledelsesteknologi* med anvisninger til selvledelseskompetencer og opmærksomhedspunkter omkring ledelsesopgaven af selvledende. Konceptet må med andre ord inkludere både selvledelsens myndiggørelsesaspekt og duelliggørelsesaspekt, det vil sige, at det både må være et dannelses- og et kompetencefænomen.

Derfor foreslår afhandlingen, at egentlig selvledelse konceptualiseres som et vedvarende og sideløbende kulturprojekt ved siden af performance management-tænkningen og corporate governance-tænkningen. Afhandlingens argument er, at performance management og corporate governance ikke kan stå alene, hvis der skal være tale om egentlig selvledelse med ejerskab og engagement. Svagheden ved performance management-begrebet er, at de har en tendens til at fokusere på opgaven udefra, og risikerer derved at belønne forstillelsen¹⁴¹, frem for den egentlige opgaveudførelse (Skov, 2009). Performance management fokuserer på hvad, der kommer ud af indsatsen, mens eksistensfilosofien fokuserer på hvad, der bliver langt ind i indsatsen. Performance Management kan, dens intention til trods, let komme til at understøtte en i eksistentiel forstand unddragende arbejdskultur. Man kan sige, at performance management er en teknologi, der begrænser sig ved, at den ikke når særlig langt ind i medarbejderen med dens fordringer. Den formår at udfordre medarbejderen til at sætte sig bedre *i* spil i virksomheden, men den kan sjældent udfordre medarbejderen til også at sætte sig selv *på* spil. Dette opnås kun gennem en gensidig psykologisk kontrakt, hvor virksomheden samtidig bestræber sig på, at være det

¹⁴¹ Performance betyder også forestilling.

personlige og eksistentielle engagement værdigt. Derfor er konceptualisering af selvledelse ikke bare en personlig og en ledelsesopgave, det er også en grundlæggende kulturopgave.

Dannelse er i dag blevet en ledelsesmæssig refleksionskategori, skriver Raffnøse og Olesen, fordi betingelserne for dannelse i langt højere grad end tidligere er til stede i den erhvervsøkonomiske kontekst: "ord som engagement, frihed, fantasi, ansvarlighed osv. bliver vigtige æstetiske kategorier, som den enkelte skal se sig selv igennem for at kunne agere som 'en moderne medarbejder' med nye betingelser for moderne ledelse til følge." (Raffnøse & Olesen, 2005, s. 43).

De fænomener, som det eksistentielle selvledelsesbegreb må etableres på, er blandt andre fænomener som refleksion, mod, vilje, passion og dannelse. Disse kan ifølge en livsfilosof som Mogens Pahuus ikke drives frem af organisationen alene gennem et målrationelt ledelsessystem; til gengæld kan organisationen arbejde for, at der udvikles *anledninger*, hvormed disse fænomener kan trives og udfoldes. Hvis selvledelse skal lykkes, handler det ikke bare om den individuelle refleksionskompetence, men i særdeles også om organisatorisk modenhed (Barrett, 1998). Selvledelse er i den forstand en naturlig forlængelse af 90'ernes og 00'ernes idealer om værdibaseret ledelse, den lærende organisation, den familievenlige arbejdsplads, det udviklende arbejdsliv og så videre. Dog er det her et ideal med et noget stærkere fokus på ledelsesdimensionen og skal således ikke forveksles med senmodernitetens emanciperende selvstændighedsdyrkelse. Selvledelsesidealet er ikke gjort med øget selvstændighed og øget indflydelse på eget arbejde.

Den eksistentielle selvledelse har brug for en strategisk kollisionspartner, som for eksempel kunne være en del af HR-organisationen. Dette kunne konceptualiseres som en eksistential ombudsmandsfunktion, der kunne fungere som en forholdsvis uafhængig instans ved siden af organisationen traditionelle magtstruktur. Hvis kollisionen mellem det a-strategiske selv og den strategiske ledelse skal lykkes på en

måde, der accepterer begge entiteters særlige egenart, må der en uafhængig kollisionspartner til, der kan sikre, at kollisionen lykkes uden at ske på bekostning af enten den ene eller anden part. Kollisionen må være en gensidig radikalisering og ikke et kompromis eller en lunken mellemvej. Denne kvalitetsfunktion kunne arbejde målret med at sikre en eksistentiel myndiggørelse i virksomhedens selvledelseskultur og samtidig sikre, at den dialektiske ledelseskompetence udvikles.

At være en selvleder er i en vis forstand en ildsjæl-rolle. Ligesom ildsjælen må den selvledende kunne forbinde sig til noget, der er større end ham selv. At være ildsjæl handler meget om passion og vilje (Hvilshøj, 2011). Disse egenskaber kan man som nævnt ikke tage på kursus i og de må udvikles langsomt og nænsomt. Ikke desto mindre er der tale om kritiske egenskaber, der er nødvendige for at lykkes med værdiskabende selvledelse, hvilket medfører, at håndteringen og dannelsen af selvledende ildsjæle er en paradoksalsk opgave, der på én gang er en nødvendighed for forretningen, men samtidig noget, den ikke kan gøre alene ud fra forretningens nødvendighedslogik.

Ildsjælen er lidt ligesom playmakeren på håndboldholdet, én der får spillet til at flyde, men som ikke nødvendigvis får den største opmærksomhed. For at spotte en ildsjæl, skal man tage udgangspunkt i det hele menneske, skriver konsulent Henrik Hvilshøj i en bog om ildsjælens DNA (Hvilshøj, 2011), og efterlyser, at organisationer og individer bliver bedre til at beskæftige sig med andre vilkår og betingelser end de rent performance- og kompetencemæssige. Dannelsesdimensionen synes at kræve et frirum, jævnfør en artikel af HR-chef Morten Daus-Petersen, der blandt andet skriver: "Virksomheder har brug for mennesker som er frigjorte fra den sædvanlige businessdagsorden - og som kan stille spørgsmålene på en anden måde" (2009, s. 119).

Som nævnt anbefaler dette forskningsprojekt at virksomheden etablerer et sideordnet kulturprojekt, der arbejder mere langsigtet og fænomenologisk med selvledelsens eksistentielle forudsætninger, det vil sige et kulturforandringsprojekt, der fokuserer på en sund integration af livsverdensfænomener som mod, passion, mening, værdier med videre. Virksomheden skal etablere et kulturprojekt, hvori medarbejdernes naturlige virkelyst kan stimuleres og sætte sig igennem i arbejdslivet som en bæredygtig og værdiskabende selvledelse. Dette projekt kan konceptualiseres minimalistisk, idet det både virker direkte og indirekte¹⁴².

Mental fitness for ildsjæle er en konceptidé, der kredser om et fast ugentligt formidlingsevent på et af virksomhedens hovedlokalteter med mulighed for videoopkobling via pc'en i form af et såkaldt webinar (software til webseminar) for de medarbejdere, der arbejder på andre lokaliteter. Man kan således koble sig på eventet live fra sin pc og afhængigt af udstyr deltage digitalt eller med lyd og webcam. Eventet har form som en kognitiv refleksionsøvelse af eksistens- og/eller livsfilosofisk art og varer ca. 20-25 minutter. Deltagelse skal som nævnt være frivilligt og accepteret af såvel ledere og kolleger.

Den grundlæggende filosofi bag konceptet er, at kulturforandring bedst sker gennem korte, men kontinuerlige eksistentielle erkendelsesøvelser i stedet for længerevarende

¹⁴² DONG Energy har udrullet et ambitiøst sundhedsprojekt i virksomheden med blandt andet mulighed for et personligt sundhedstjek i arbejdstiden. Jeg har ikke selv benyttet mig af dette tilbud selvom jeg nok burde. Jeg nævner dette fordi projektets blotte tilstedeværelse har hos mig medført en større sundhedsmæssig bevidsthed og heraf nogle mindre adfærdsmæssige forandringer. Min pointe er, at 'det gode' også virker på distancen, og jeg vil derfor mene at også et kulturprojekt om eksistentielle vækstbetingelser for ildsjæle, vil have en dannelse mæssig virkning – også på de medarbejdere og ledere, der *ikke* vælger at deltage i projektet. Blot er det vigtigt, at der er en synlighed omkring projektet. Jeg baserer blandt andet denne teori på teologen Jørgen I. Jensens begreb om 'den fjerne kirke'. Kirken skal være der som kulturtapet og i landskabsmaleriet, men kræver ikke nødvendigvis en konkret og daglig involvering for at have betydning for mennesker.

kurser og intense internatforløb. Denne metode er valgt, fordi det, der skal til som nævnt ikke er tilegnelse af ny viden eller mestring af ny teknik, men blot hyppige anledninger for eksistentiel refleksion. Svagheden ved denne form er dog, at projektet risikerer marginalisering, og at det risikerer at blive valgt fra af netop de mennesker, der måske kunne have allermest gavn af at deltage. Derfor er det vigtigt for projektet, at der er en vis synlighed omkring det, og at det har en både overordnet og lokal ledelsesmæssig opbakning.

Forløbet kunne formes efter nedenstående grovskabelon, men kan dog variere meget i form og teknik. Fokuset for projektet er at levere en eksistentiel refleksion, som deltageren i første omgang kan tage til sig og blive inspireret af som menneske og i anden omgang omsætte til fornyet energi og engagement i arbejdsopgaverne. Projektet designes ligesom protreptikken efter et ideal om at skabe "et frirum, hvor den enkelte kan sunde sig på sin faglige identitet, og finde ind til mennesket i sit indre" (Kirkeby, Hede, & Mejlhede, 2008).

Grovskabelon for '**Mental fitness for ildsjæle**':

- Stemningsorienteret *intro* (2-5 min.)
- Formidling af dagens eksistentielle inspiration (10-12 min.)
- Dialogproces (5-10 min.)
- Energiskabende *outro* (2-5 min.)

Temaerne er indholdsmæssigt rundet af en særlig skandinavisk værdi- og dannelsestradition med referencer til blandt andre Grundtvig, Løgstrup og Kierkegaard, men omsat til en kommerciel værdiskabelingskontekst. Temaerne kan formidles gennem ord, billeder, multimedieklip, øvelser med videre. Projektets konkrete aktivitetsplan revideres løbende i samarbejde med en styregruppe samt HR-Udvikling, og der foretages løbende korrigerende baseret på deltagernes og ledernes evalueringer.

Her følger nogle eksempler på tematikker:

Idé 1: Løfteteknikker til arbejdslivet!

- 1) *Gå tæt på byrden.* Dvs. invester dig selv i jobbet
- 2) *Gå ned i knæ.* Dvs. vær ydmyg, samarbejdssøgende
- 3) *Hold ryggen rank.* Dvs. bevar dig selv. Hav god egenomsorg

Dialogproces:

- Hvad er forskellen på at sætte sig selv *på* spil og *i* spil i jobbet?
- Om at bevare en sund distance til jobbet
- Hvem passer på dig, hvis du ikke selv passer på dig selv?
- Skal gen-y tækkes eller tæmmes?

Idé 2: "Det handler om at ville det, man skal"...

...men det er ikke altid så let. Viljen er fri og kan ikke tvinges, det har Nietzsche lært os. Dog er man først fri, når man både vil det, man gør, og gør det, man vil. Dette er ikke et valg mellem *pligt* og *lyst*, men en sælsom kombination af begge. Ikke frihed *fra*, men frihed *til*...

Dialogproces:

- Hvad *vil* du?
- Hvordan kan man lære, at *ville* det man *skal*?

Idé 3: Du bliver aldrig lykkelig...

... hvis dit mål er at blive lykkelig. Tema om lykkes paradoks. Om, at lykkens mulighed gemmer sig i den selvforglemmende åbenhed. Om, at man først finder sig selv, når man tør miste sig selv. Det handler om at finde det i livet (og arbejdslivet), man kan *investere* sig selv i.

Dialogproces:

- Hvorfor er det så svært for os senmoderne at være selvforglemmende?
- Hvad er det vi er bange for at miste?

Idé 4: Hvad blev der af fortryllelsen?

Microsoft lancerede for nogle år siden en strategikampagne: *'back to the magic'*. Har vi mistet fortryllelsen i vores arbejdsliv? Har rutinerne taget overhånd? Hvordan kan man finde tilbage til fortryllelsen? Og kan det gøres, uden at det bliver forførende?

Dialogproces:

- Hvornår var du sidst fortryllet mellem 8-16?
- Gå ud og insistér på at finde dagens fortryllende indslag.

Idé 5: Du må ikke forstene det, der virker!

Jeg hørte om en medarbejder, der havde været på et helt fantastisk kursus, og som kom tilbage til arbejdspladsen nærmest som et nyt menneske. Hun havde oplevet en form for personligt gennembrud og kom tilbage topmotiveret med meget mere entusiasme og gåpåmod. Derfor besluttede afdelingsledelsen at sende hele teamet på dette kursus men måtte konstatere, at effekten udeblev hos de andre.

Pointen er, at hemmeligheden eller sandhedens øjeblik ikke kan forstenes. Det ligger ikke i systemet eller i teknikken eller i en særlig viden, og derfor kan det ikke kopieres og generaliseres. Der er ingen systemiske genveje til livets magiske øjeblikke. Det handler derimod om at forholde sig eksistentielt til tilværelsen.

Dialogproces:

- Men hvad kan man så gøre for at opsoge de eksistentielle anledninger?

Idé 6: Personlig udvikling: fra kamel til løve til menneskebarn

En udviklingsmetafor om menneskeåndens tre forvandlinger fra trækdyr, til rovdyr til skabende væsen. Baseret på Nietzsches metamorfoseanalogi (Nietzsche F. , 2009, s. 23).

Dialogproces:

- Kan du genkende kamelen i dig selv?
- Kan du genkende løven i dig selv?
- Kan du genkende barnet i dig selv?

Jeg har igennem dette forskningsforløb opbygget et nærmest uendeligt idékatalog med dannelsesrefleksioner hentet fra filosofien, teologien, kunsten, musikken og litteraturen. Særligt har jeg præferencer for guldalderens livsfilosofi og denne periodes

eksistensfilosofiske og -teologisk produktion. Endvidere har jeg en særlig forkærlighed for især gammeltestamentlige ledelsesnarrativer, hvori ledelsens lidelsesdimension efter min mening udfoldes på en særlig indsigtsfuld og livsklog måde (Futtrup & Rydahl, 2005).

7. KONKLUSION: DET FÆNOMENOLOGISKE SELV I VIRKSOMHED

Denne afhandlings teoretiske erkendelser er foranlediget af casevirksomhedens ønske om at lykkes med en bæredygtig og værdiskabende selvledelsespraksis. Virksomheden har selv formuleret spørgsmålet om selvledelsens konceptualisering og har valgt at stille dette spørgsmål til en humanvidenskabelig/filosofisk erkendelsestradition, og har som sådan fået svar.

Denne afhandlings selvledelsesbegreb er i udgangspunktet et paradoksalt begreb, der adskiller sig fra såvel et rent ledelsesteknologisk selvledelsesbegreb som et rent autonomiorienteret selvledelsesbegreb. Afhandlingen finder, at en grundlæggende suverænitetskonflikt gør sig gældende i selvledelsesbegrebet imellem ledelsesbegrebets transitivitet og selvbegrebets intransitivitet, og at selvledelse efter denne fænomenologiske analyse kun kan konceptualiseres som en radikal integration af de to frem for at søge et lukket kompromis.

Til det empiriske spørgsmål om, hvorledes selvledelse skal konceptualiseres i DONG Energy Power, konkluderer afhandlingen, at selvledelse skal konceptualiseres som et dannelsesfænomen, det vil sige som en konceptualisering af *det fænomenologiske selv*, som er et andet selv end det strategiske, performative og mål- og karriereorienterede selv. Sidstnævnte selv er systemverdens selv, som afhandlingen finder ikke kan stå alene som kilde til egentlig selvledelse. Det strategiske og rationelle selv må suppleres af et fænomenologisk selv, der er intransitivt, 'utidigt' og endda mystisk i sit væsen.

Det fænomenologiske selv er en værdiskabende kategori på den måde, at det medfører en ikke uvæsentlig aflastning i selvdannelsen. Det fænomenologiske selv medfører en aflastning i selvkonstruktionen, fordi det grundlæggende set er udmattende for et menneske, at skulle forsøge at få styr på sig selv på samme måde som det søger, at få styr på så meget andet i livet. Denne stræben efter et veldisciplineret selv synes at være et udbredt grundmotiv i meget af især den populære selvledelseslitteratur. Men ifølge

denne afhandlings teoriposition, har det senmoderne menneske tilsluttet sig en selvkonstruktion, hvor det nærmest kommer til at skulle bære hele sin tilværelse på egne skuldre. Dette er den ubærlige konsekvens af misforstået selvkonstruktioner, og dette er ifølge blandt andet Kierkegaards eksistensfilosofi ikke en farbar vej for selvet, og derfor heller ikke en farbar vej for en bæredygtig og værdiskabende selvledelseskonceptualisering.

Afhandlingen peger på, at truslen i det senmoderne arbejdsliv ikke er udefrakommende som i industrisamfundet, men er mestendels en indre trussel om en lumsk og fremmedgørende overdeterminisering af subjektet. Vor kulturs udbredte selvbiografiske tilgang bliver i realiteten til en nærmest ubærlig selvscenesættelse, der synes blottet for den i øvrigt erfaringsbaserede erkendelse af fænomener som begrænsning, svigtende vilje, kaos og skuffelse. Det er, set fra en protestantisk optik, en nærmest nådesløs selvkonceptualisering.

Det fænomenologiske selv aflaster mennesket fra denne konstruktionsiver og søger at sætte mennesket i et mere erfaringsorienteret forhold til sig selv. Det foreslår, at man netop skal bruge sin energi på at vælge at *være* den man nu engang er og derigennem *blive* sig selv. Det fænomenologiske selv er en aflastning, fordi det søger at sætte mennesket fri fra dets indefrakommende miskonceptualiseringer, ved at binde det til en mere eksistentiel konceptualisering underlagt det, man med livsfilosofien kunne kalde: livets egen ledelse. Det er en aflastning, fordi det er en selvkonceptualisering, der evner at tage den menneskelige skrøbelighed på sig, og fordi det er i stand til, at absorbere menneskets lidelsesdimension og brudtheds erfaringer og samtidig bevare en grundlæggende overskudstænkning.

Det selvledelseskoncept, der baserer sig på en konceptualisering af det fænomenologiske selv, er således hverken et rent selvstyringskoncept eller et rent selvorganiseringskoncept. Derimod argumenterer afhandlingen for en tredje vej til

egentlig selvledelse imellem det heroiske og det demokratiske. Egentlig selvledelse er ikke et heroisk projekt fordi det afviser at fremhæve det *særlige* individ eller dennes særlige præstation. Det er derimod et *almindeligt* selvledelseskoncept, der er i stand til at anerkende og dermed forløse et potentiale i det almindelige. Men det er heller ikke et rent demokratisk projekt, fordi det afviser at selvledelse kan bero alene på et emanciperet selv.

Afhandlingen konkluderer, at det fænomenologiske selv er værdiskabende, fordi det så at sige, flytter performativiteten væk fra selvet (det vil sige væk fra selvet som konstruktionsgenstand) og over på for eksempel de forhåndenværende arbejdsopgaver. I forhold til disse skal mennesket være fokuseret, målrettet, performativt og så videre, det vil sige: *ude af sig selv*. Men ikke i forhold til dannelsen af selvet. Om selvet skal der gribes med livsverdens erkendelser og ikke med systemverdens værktøjer, foreslår afhandlingen. Derfor skal selvet ikke udvikles, styres eller designes som en anden kompetencekategori, men blot dannes som en eksistentiel og fænomenologisk kategori. Dog kræves der rum og tid herfor i organisationen. Kun ved at *sætte* selvet og ikke ved at *skabe* selvet, kan selvledelse blive en værdiskabende ledelsesfilosofi i egentlig forstand. Derfor må selvet ikke blive en kompetence.

Den gode selvleder er ikke kun en, der er god til at være *ude af sig selv*, det vil sige god til selvstyring, men også en, der kan være *hjemme i sig selv*, det vil sige god til eksistentiel egenomsorg. Den gode selvleder er med andre ord en, der evner at skabe en *kvalitativ* forandring i og med, at han eller hun evner at håndtere selvledelsens modsatte *kvantiteter* overfor hinanden, nemlig det intransitive selv og den transitive ledelse. Afhandlingen konkluderer at en ontologisk *splittelse* imellem disse gør sig gældende, men at selvledelse dog alligevel kan vise sig for erfaringen som en transcenderende *mulighed*. Selvledelsens grundfigur består således af både en splittelse og en mulighed. Det er både en suverænitetkonflikt og et integrerende og endog

transcenderende sammenstød. Derfor er egentlig selvledelse en paradoksal størrelse med en radikal dobbelthed.

Det fænomenologiske selv er ikke en ny opfindelse. Det skal ikke skabes, men blot (gen)opdages. Dette selv gemmer sig i den menneskelige erfaring, og derfor har dette forskningsprojekt søgt at få det i tale gennem blandt andet livsfilosofiske samtaler. Det har blandt andet søgt efter det i medarbejdernes egne livsfilosofier gennem projektets 'filosof for en dag'-interventioner. Det har søgt efter det i livsfilosofien, fordi det har fundet, at den ønskede selvledelse ikke var et spørgsmål om tilegnelse af ny teknik eller ny viden, men derimod et spørgsmål om at vække en vilje til livet gennem eksistentiel refleksion. Men projektet har også søgt i eksistensteologien, fordi det har fundet, at livsfilosofiens eksistentielle fordring alligevel viste sig at være for svage. Selvledelse må ikke kun være en statisk ledelsesfilosofi, men skal også være en dynamisk ledelsesfilosofi. Kravet om det dynamiske aspekt er ikke kun et krav, der stilles af den empiriske forretning. Det er også et krav, der stilles af eksistensteologien. Her synes teologien at adskille sig fra filosofien, fordi teologien ikke kun er i et sandheds-ærinde, også i et forandringsærinde.

Afhandlingen konkluderer, at det fænomenologiske selv imidlertid ikke kun er en *aflastende* selvkonceptualisering, men at det er mindst lige så *fordrende*, som det er *aflastende*. Det handler blot om at være *fordrende* på den 'rigtige' måde og *aflastende* på den 'rigtige' måde. 'Det rigtige' er dog særdeles vanskelig at identificere, men synes at være betinget af såvel menneskelig som organisatorisk modenhed. Det fænomenologiske selv *er* en opgave, blot er det ikke en design- eller kompetenceopgave, men en dannelsesopgave. Selvet skal dannes, fordi det ikke kan overlades til sig selv; herom synes både management-teorien og eksistensteologien at være enige. Men managementteorien synes ikke at være i stand til at konceptualisere et *intransitivt* dannelsesbegreb, det vil sige et dannelsesbegreb, på dannelsens egne

betingelser og derfor må managementteorien suppleres af en humanvidenskabelig erkendelsestradition, der kan sikre en eksistentiel urørlighedszone omkring selvet i det professionelle videnarbejde.

Selvledelse som *eksistentiel myndiggørelse* producerer ikke konkrete selvstyringskompetencer, men eksistentiel livsduelighed. Det søger ikke at gøre arbejdsopgaverne, lettere eller mere enkle, men derimod at gøre subjektet tungere, det vil sige mere livsdueligt og dermed antageligvis mere arbejdsdueligt. Selvom projektets selvledelsesbegreb tilbyder en aflastning i forhold til selvets miskonceptualiseringer, kalder det dog på en særlig myndiggørelse, der er både krævende og udfordrende. Mennesket skal ikke kun *være* sig selv, det skal også *blive* sig selv. Det nye er, at eksistensopgaven i vidensamfundet ikke længere er hensat til fritidslivet, men er flyttet ind i det professionelle liv og er således blevet en opgave for den kommercielle erhvervsorganisationen, det vil sige en opgave for både medarbejder, leder og HR-partner.

Eksistentiel myndiggørelse er en parathed eller dueliggørelse til livet i almindelighed frem for en særlig kompetencemæssig kvalifikation. Afhandlingen finder at selvledelsens problematik grundlæggende er en problematik om det senmoderne menneskes forhold til normativitet. Vi taler om *selvledelse*, fordi vi ikke vil vide af fremmed normativitet, men vi taler også om *selvledelse*, fordi vi ved, at vi ikke bare kan overlades til en positiv egenindflydelse. Selvledelse er således et grundlæggende paradoksalt fænomen, og dermed også et grundlæggende kontroversielt fænomen. Selvets ledelse bør som nævnt både kunne læses som en objektiv genitiv, det vil sige, at selvet ledes, og som en subjektiv genitiv, det vil sige, at selvet leder. Som objektiv genitiv er selvledelse en afvisning af det autonome selv. Selvledelse er ikke selvstændighed, men betyder derimod, at selvet er en ledelsesgenstand. Som subjektiv

genitiv er selvledelse en afvisning af den fremmedbestemte ledelse. Selvledelse er ikke selvdisciplin eller selvstyring, men betyder, at selvet er en ledelseskilde og årsag.

Eksistentiel selvledelse er således en vanskelig størrelse at praktisere, endsige lede og organisere. Måske er udtrykket i virkeligheden for modsætningsfyldt til at være egnet som det eksplicite udtryk for den ønskede ledelsesteknologi og ledelsesfilosofi. Dette forskningsprojekt har igennem hele forløbet kæmpet med dette paradokse selvledelsesbegreb uden at finde en konkret og tilfredsstillende indkredsning af fænomenet. Det er ikke lykkedes at indfange selvledelsens dikotomiske 'antitese' i en friktionsfri 'syntese'. Selvledelse synes ikke at lade sig definere, uden at der enten gøres vold på selvet, som synes tilfældet med spidsborgerens selvledelse (selvstyring), eller på ledelsesbegrebet, som synes tilfældet med fantastens selvledelse (selvorganisering).

Derfor foreslår denne afhandling, at selvledelse skal konceptualiseres som et non-koncept. Det vil sige, at vi i stedet for at tale om og organisere selvledelse bør fokusere på at opbygge en kultur, hvori vi insisterer på at skulle lykkes med *to* sideløbende opgaver, nemlig dels at lykkes som medarbejder og dels at lykkes som menneske. Det er afgørende, at vi anerkender splittelsen mellem disse to opgaver – og således ikke falder for fristelsen til at underlægge det ene, under det andet. Driftigheden er ikke etisk, påpeger eksistensfilosoffen Hannah Arendt. Og omvendt kan man sige at etikken heller ikke i sig selv driftig.

Den komplekse videnvirksomhed må derfor gøre, hvad stort set alle kulturkredse og samfund gennem tiderne har gjort, nemlig at forstå og anerkende, at der også må investeres i *åndsdannelsen* ved siden af det materielle og kompetencemæssige udvikling, efter en paradoksalt erkendelse, der forstår at disse to anliggender aldrig kan forenes helt. Denne erkendelse synes at være nøglen til det, man gerne vil lykkes med,

når man siger, at man gerne vil lykkes med selvledelse. Åndsdannelsen kan stimuleres på et utal af måder. Denne afhandling bringer en række konkrete anbefalinger til, hvordan dette kan gøres, som har særlig afsæt i den livsfilosofiske og eksistensteologiske tradition, som jeg kender til. Men mange andre åndsdannende traditioner kunne også anvendes. Afgørende er dog for det vidensintensive arbejdsliv, at der pågår en dannelse, og denne dannelse kræver nogle helt andre metoder og teknologier end erhvervslivets sædvanlige teknologisering af det humane element.

8. LITTERATUR

- Adams, M., & Oleksak, M. (2010). *Intangible Capital: Putting Knowledge to Work in the 21st-Century Organization*. Santa Barbara, California: Praeger.
- Andersen, B., Kjems, L., & Westergaard, E. (2006). *Kritisk forum for praktisk teologi. Tema: Selvudvikling* (Årg. 06). Frederiksberg: Anis.
- Andersen, F. (2006). *Selvledelse. Selvet på arbejde*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Andersen, J., & Hovgaard, G. (2007). Metodekombination med sociologisk fantasi. I L. Fuglsang, P. Hagedorn-Rasmussen, & P. B. Olsen, *Teknikker i samfundsvidenskaberne* (s. 103-134). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Andersen, K. (2006). *Kierkegaard og Ledelse* (1. udgave, 3. oplag udg.). Frydland.
- Andersen, N. Å. (2001). *Kærlighed og omstilling - Italesættelsen af den offentlige ansatte*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, N. Å. (2008). *Legende magt*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, N. Å. (2008). Velfærdsledelse: Diagnoser og udfordringer. I C. Sløk, & K. Villadsen, *Velfærdsledelse - I den selvstyrende velfærdsstat*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, S. (2005). I umiddelbarheden begynder det. *Slagmark* (42).
- Andersen, S. (2003). *Som dig selv*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Arendt, H. (2010 [1930]). Augustin og protestantismen. I M. Thorup, *Eksistens og Religion. Tænkning mellem tradition og modernitet* (s. 61-64). Århus: Klim.
- Arendt, H. (2010). *Eksistens og religion - tænkning mellem tradition og modernitet*. Århus: KLIM.
- Arendt, H. (2005 (1958)). *Menneskets vilkår*. København: Gyldendal.
- Argyris, C. (September-October 1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, s. 115-125.
- Argyris, C. (19. Maj 2008). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*.
- Athansius. (1955). Antonius' Liv. I H. F. Johansen, *Den hellige Antonius' Liv og andre skrifter om munke og helgener i Ægypten, Palæstina og Syrien* (s. 62-125). København: Munksgaard.
- Audia, P. G., & Rider, C. I. (Fall 2005). A Garage and an Idea: What More Does an Entrepreneur Need? *California Management Review* (1), s. 6-28.
- Augustin, A. (1991). *Bekendelser*. København: Sankt Ansgars Forlag.
- Augustin, A. (2002). *Om Guds stad*. Århus: Århus Universitetsforlag.

- Badiou, A. (2003). *Saint Paul: The Foundation of Universalism*. (R. Brassier, Ovs.) Stanford: Stanford University Press.
- Bager, T. (1992). *Andelsorganisering. En analyse af danske andelsorganisationers udviklingsprocesser*. Sydjysk Universitetsforlag.
- Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2004). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (4 udg.). Århus: Handelshøjskolens Forlag.
- Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2008). *Organisationsteoriens klassikere. Fra Clausewitz og Weber til Simon og Drucker* (2. udg.). Århus: Handelshøjskolens Forlag.
- Barrett, R. (1998). *Liberating the Corporate Soul*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Bass, B. (2005). *Transformational Leadership. 2 edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bauman, Z. (2006). *Flydende modernitet*. København: Gyldendal.
- Bech, U. (2006). *Magt og modmagt - i den globale tidsalder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bell, D. (1974). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Harper Colophon Books.
- Berlin, I. (2008 [1969]). *Liberty*. Oxford: University Press.
- Bertelsen, B., Brønserud, H. E., Leø, L., & Sørensen, K. H. (2004). *Selvedelse. 1+1 er af og til mer' end to*. Hinnerup: Forlaget Ankerhus.
- Bertelsen, P., Hermansen, M., & Tønnesvang, J. (2002). *Vinkler på selvet - en antologi om selvbegrebets anvendelse i psykologien*. Århus: KLIM.
- Bertung, B. (2009). *Kierkegaard - kunsten at kommunikere*. Forlag 1.
- Bertung, B. (1994). *Kierkegaard, kristendom og konsekvens - Søren Kierkegaard læst logisk*. København: C.A.reitzels Forlag.
- Bibelselskab, D. D. (DO1992). *Bibelen*.
- Birkelund, R. (2002). *Eksistens og Livsfilosofi*. København: Gyldendal.
- Bjerg, S. (1989). *Karen Blixsens teologi*. Århus: Aros.
- Bjerg, S. (2002). *Kunsten at prædike*. Frederiksberg: Aros.
- Bjerg, S. (2006). *Tro og erfaring*. København: Anis.
- Boekaerts, M., Pintrich, P. R., & Zeidner, M. (2005). *Handbook of Self-Regulation*. London: Academic Press.
- Bollmann, K. (16. Februar 2002). Kirken tilbage til torvet. *Politiken*, Kronik.
- Bolton, S. C., & Houlihan, M. (2007). *Searching for the Human in Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Borghäll, J., & Erlandsson, B. (1990). Skapande energi: om indlevelse og udlevelse. *Helse og arbete* (4), s. 4-10.
- Bosch, D. (1991). *Transforming Mission. Paradigm Shift in Theology and Mission*. New York: Orbis Books.

- Bovbjerg, K. M. (2001). *Følsomhedens Etik - tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Århus: Forlaget Hovedland.
- Bovbjerg, K. M. (2005). Selvrealisering i arbejdslivet. I S. Brinkmann, & C. Eriksen, *Selvrealisering - kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur* (s. 15-39). Århus: Klim.
- Bramming, T., & Allmann, T. Ø. (27. november 2007). Barbarerne kommer! *Kristeligt Dagblad* (Kronik).
- Brandi (red.), S. (2008). *Ledelse drejer sig om mennesker. Jubileumsbog for Steen Hildebrandt*. Åbyhøj: Hildebrandt & Brandi.
- Breen, M., & Kallestad, W. (2005). *The Passionate Church: The Art Of Life-Changing Discipleship (Life Shape, The Language of Leadership)*. NexGen. Cook Communications Ministries.
- Brinkmann, S., & Eriksen, C. (2005). *Selvrealisering - kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: KLIM.
- Brønsted, K. (1959). *Kejser Marcus Aurelius tanker "til sig selv". Oversættelse fra græsk i udvalg med oplysende noter samt en indledning om stoicismen af K.G.Brønsted*. København: P.Haase og Søns Forlag.
- Buber, M. (2004 (1922)). *Jeg og du*. København: Hans Reitzel.
- Buch-Hansen, & Esben. (26. 08 2011). *Narcissistiske ledere virker gode – men det er de ikke*. Hentede 02. 09 2011 fra Lederweb.dk: <http://www.lederweb.dk/Dig-Selv/Lederrollen/Artikel/91873/Narcissistiske-ledere-virker-gode--men-det-er-de-ikke>
- Bultmann, R. (1967). *Jesus Kristus og mytologien*. København: Munksgaard.
- Bøtter, J., & Kolind, L. (2012). *Unboss*. Århus: Jyllands Postens Forlag.
- Camillus, J. C. (May 2008). Strategy as a Wicked Problem. *Harvard Business Review* , s. 99-106.
- Cappelørn, N. J. (2010 [1849]). Efterskrift. I S. Kierkegaard, *Lilien paa Marken og Fuglen under Himlen. Tre Gudelige Taler* (s. 107). København: Kristeligt Dagblads Forlag.
- Catell, R., & Moore, K. (2004). *The COE and the Monk. One Company's Journey to Profit and Purpose*. Wiley.
- Cecchin, G., Lane, G., & Ray, W. A. (2012). *Uerbødighed og fordomme*. København: Forlaget Mindspace.
- Center for Ledelse. (2003). *Selvledelseskompetence*. København: Undervisningsministeriet.
- Christensen, J. B. (10. Juli 2007). Nutidens ingeniører minder om fortidens munke. *Kristeligt Dagblad* .
- Christensen, J. H. (august 2010). Hvad blev der af management i 2.0-hypen? *Ledelse i Dag* (7).
- Christensen, J. O. (6. Januar 2006). Min onkels løfteteknik. *Kristeligt Dagblad* .
- Christensen, R., & Vinding, M. (2009). *Erhvervsfilosofi - filosofiske bidrag til virksomheder og organisationer*. København: Frydenlund.
- Christoffersen, S. A. (2007). Eksistensteologi og humanisme - om konteksten for Løgstrups opgør med Kierkegaard. I D. Bugge, & P. A. Sorensen, *Livtag med den etiske fordring*. (s. 117-139). Århus: KLIM.

- Clausen, K. H., & Verstergaard, T. A. (2009). *Ånden på værket. Virksomhedskultur på Jes Christiansens sønderjyske højspændingsværk*. Museum Sønderjylland. Cathinesmindes Venner.
- Clausen, L. T., & Hansen, H. P. (2007). Deltagerbaseret forskning. I L. Fuglsang, P. Hagedorn-Rasmussen, & P. B. Olsen, *Teknikker i samfundsvidenskaberne* (s. 135-154). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Clausen, R. A. (27. Maj 2011). Leder: Forskning til faktura - universiteterne svigter deres opgave. *Ingeniøren*.
- Collin, F., & Køppe, S. (1995). *Humanistisk Videnskabsteori*. 1998: DR Multimeide.
- Collins, J. (2002). *Good to Great. Hvorfor nogle virksomheder tager springet fra god til fantastisk... og andre ikke*. København: Børsens Forlag.
- Covey, S. R. (2000 (1992)). *7 gode vaner. Personlig udvikling og livskvalitet* (2.udg. 5 oplag udg.). København: Schultz.
- Craib, I. (1994). *The Importance of Disappointment*. London: Routledge.
- Crainger, S. (2001). *The Tom Peters Phenomenon: Corporate Man to Corporate Skunk*. Capstone.
- Csikszentmihalyi, M. (1994). *The Evolving Self - A Psychology for the third Millennium*. New York: Haper Collins books.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow. Optimaloplevelsens psykologi*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Dahl, C., & Lykkeberg, R. (2005). Introduktion til Menneskets vilkår. I H. Arendt, *Menneskets vilkår* (s. 9-28). København: Gyldendal.
- Dalsgaard (red), T. (2006). *Stress - et vilkår i det moderne arbejdsliv?* København: Jurist- og Økonomforbudets Forlag.
- Dalsgaard, M. M. (2012). *Det protestantiske selv. Kravet om autenticitet i Kierkegaards tænkning*. København: ANIS.
- Dalsgaard, M. M. (2011). *Du må ikke fortvivle. Breve til et moderne menneske*. Frederiksberg: Unitas Forlag.
- Dalsgaard, M. M. (Juli 2010). Organisationsens grænse - Om den menneskelighed der ikke kan sikres af organisationen. *Erhvervspsykologi*, 8 (2), s. 60-79.
- Dam, A. E. (2010). *Den vitalistiske strømning i dansk litteratur omkring år 1900*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Daus-Petersen, M., & Jonassen, L. S. (2009). Hvad er meningen? I L. Frølund, C. Hasen, & H. Plauborg, *Humaiora - Erhvervslivets nye grundstof* (s. 113-122). Århus: Academica.
- Deleuze, G. (2006). *Nietzsche and Philosophy*. London: Continuum.
- DONG Energy. (17. 11 2009). Krisen strammede grebet i tredje kvartal. *Vitalnyheder (DONG Energys intranet)*.
- Drejer, A., & Printz, L. (2004). *Luk op - Nye strategier i en brydningstid*. Århus: JP-Forlag.
- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ekman, S. (25. April 2008). Mellem angst og begær. *Weekendavisen*, 6.
- Ekman, S. (2009). Truet på selvet. *Weekendavisen*, *Ideer* (23), 6.
- Engberg-Pedersen, T. (2008). Filosofi om selvet hos apostlen Paulus. *Filosofiske Studier*, 24, 55-67.

- Eriksen, C. (2007). Det guddommelige selv på arbejde. I J. Haviv, *Medarbejder eller modarbejder* (s. 81-91). Århus: Klim.
- Eriksen, T. H., Gad, T., Marinsen, Ø., & Thomsson, G. (2004). *Selvedelse. Menneskelig kapital i det nye arbejdslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Feilberg, L. (1896). *Om Ligeløb og Kredsning i Sjælelivet*. København.
- Feilberg, L. (1881). *Om største udbytte af sjæleevner. Bidrag til praktisk Psykologi*. Kjøbenhavn: J.H. Schuboths Boghandel.
- Felter, K. D. (5. September 2008). Ledelse: et wicked problem. *Præsteforeningens blad*, årg 98 (36), s. 802-807.
- Flemming, P., & Sturdy, A. (2009). "Just be Yourself!". *Employee Relations*, 31 (6), 569-583.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It can Succeed Again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Foucault, M. (1991). Governmentality. I G. Burchell, B. Gordon, & P. Miller, *The Foucault Effect - Studies in Governmentality* (s. 87-104). Chicago: The University of Chicago Press.
- Foucault, M. (2011 (1975)). *Overvågning og straf. Fægslets fødsel*. (M. C. Jacobsen, Ovs.) Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Foucault, M. (1988). *Technologies of the self: a seminar with Michel Foucault*. (ed.) Luther H. Martin, Huck Gutman, Patrick H. Hutton. London: Tavistock.
- Frankl, V. (1969). *Psykologi og Eksistens*. København: Gyldendal.
- Fredens, K., & Prehn, A. (2010). *Coach dig selv - og få hjernen med til en forandring*. Gyldendal Business.
- Frølund, L. (2009). Er din virksomhed forundringsparat? I L. Frølund, C. Hansen, & H. Plauborg, *Humaniora - Erhvervslivets nye grundstof* (s. 131-135). Århus: Academica.
- Frølund, L., Hansen, C., & Plauborg, H. (2009). *Humaniora - erhvervslivets nye grundstof*. Århus: Academica.
- Fuglsang, L., & Olsen, P. B. (2007). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Fuglsang, L., Hagedorn-Rasmussen, P., & Olsen, P. B. (2007). *Teknikker i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Futtrup, D., & Rydahl, J. (2005). *Management by Bible*. København: Det Danske Bibelselskab.
- Gadamer, H. G. (2007). *Sandhed og Metode. Grundtræk af en filosofisk Hermeneutik*. Academica.
- Garff, J. (2008). *At komme til sig selv. 15 portrætter af danske dammelsestenkere*. København: Gads Forlag.
- Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (Spring 1992). Acting As If: Differentiating Entrepreneurial From Organizational Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 3 (16), s. 13-31.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), 75-91.

- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1997). *Den individualiserede virksomhed*. Kolding: Forlaget Birmar.
- Gibbons, M., Limoges, C., Schwartzman, S., Nowotny, H., Trow, M., & Scott, P. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage Publications Ltd.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity.
- Giersing, H. (1917). Aforismer. *Klingen* (2).
- Gjesing, K. (1983). Indledning og noter. I *N.F.S. Grundtvig Om mennesket i verden*. Herning: Poul Kristensen.
- Gjørup, J., Hjortdal, H., Nielsen, C., Jensen, T., Lerborg, L., Refslund, N., et al. (29. marts 2007). Tilgiv os - vi vidste ikke, hvad vi gjorde. *Politiken*, Kronik.
- Glebe-Møller, J. (2000). Kristologi fra neden - eller den systematiske teologis interesse i den historiske Jesus. I T. Engberg-Petersen, *Den historiske Jesus og hans betydning*. København: Gyldendal.
- Goethe, J. (1984). *Faust (I.del). På dansk ved Jøren Gustava Brandt*. Borgens Forlag.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). *Why should anyone be led by you?: What It Takes To Be An Authentic Leader*. Harvard Business Press.
- Goldschmidt, L. (2007). Ingeniørerne - en profession mellem sublim rutine og substantieret revolution. I B. Larsen, & H. H. Hein, *De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede* (s. 173-193). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Grint, K. (12. November 2009). The Sacred in Leadership: Separation, Sacrifice and Silence. *Organization Studies*, s. 1-18.
- Grosbøl, T. (2011). *En sten i skoen. Et essay om civilisation og kristendom* (E-bog (pdf) udg.). Frederiksberg: ANIS.
- Groth, S., & Rosbjerg, R. (2006). Selvledelse – medicin eller vira? I T. Dalsgaard (red.), *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Groysberg, B. (2010). *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*. Princeton: Princeton University Press.
- Grundtvig, N. F. (1983 (1817)). *Om mennesket i verden*. Herning: Poul Kristnesen.
- Grundtvig, N. (1885). *N.F.S. Grundtvigs Poetiske Skrifter, Udgivne Svend Grundtvig. Sjette Del*. Kjøbenhavn: Karl Schönbergs Forlag.
- Grünbaun, O. (2004). *Farvel til kronikesamfundet*. København: People's Press.
- Grøn, A. (1994). Dannelse og karakter. *Kritisk forum for praktisk teologi* (58), s. 19-35.
- Grøn, A. (marts 2002a). Det uåndterligt gode. Om værdier og det uvurderlige. *Kritisk forum for praktisk teologi* (87), s. 50-67.
- Grøn, A. (15. April 2008). Religion skal tages alvorligt som menneskeligt anliggende. *Kristeligt Dagblad*.
- Grøn, A. (2002b). Subjektivitet og selvforhold. *Psyke & Logos* (23), 186-199.
- Grønkjær, N. (2010). *Den nye Gud. Efter fundamentalisme og ateisme*. København: ANIS.
- Gudiksen, J. (2007). Moderne ledelse som double-bind kommunikation. *Tidsskrift for arbejdsliv* (2), s. 67-79.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Sage.

- Gørtz, K. (2002). *Refleksionens omsættelighed*. CBS, LPF. Frederiksberg: Open Archives, CBS.
- Habermas, J. (1972). *Knowledge and Human Interests*. London: Beacon Press.
- Hahn, J., & Stadil, C. (2008). *Professionel passion. Om det meningsgivende arbejdsliv*. København: Gyldendal Business.
- Halldorf, P. (2002). *Det fædre ophav - historien om 21 kirkefædre*. Valby: Aros.
- Hansen, C. (2005). *Filosofi i hverdagen*. Århus: Klim.
- Hansen, C. (oktober 2005). Værdibaseret ledelse eller værdibaseret styring? *Ledelse i Dag* (62), s. 88-95.
- Hansen, F. T. (2008). *At stå i det åbne - Dannelse gennem filosofisk undren og nærvær*. København: Gyldendal Akademisk.
- Hansen, J. C. (8. Februar 2012). Mærsk-formand: Formalia må ikke dræbe virkelyst. *Berlingske tidende*, Sektion 2. s.12-13.
- Hansen, J. T. (2001). *Selvet som rettedel - en teori om noget af dét, der driver og former menneskeliv*. Århus: Klim.
- Harbsmeier, E. (2008). Pengenes teologi og filosofi. I E. Harbsmeier, & H. Christiansen, *Den gratis nåde og de mange penge* (s. 13-20). Løgumkloster: Teologisk Pædagogisk Center.
- Harbsmenier, E., & Iversen, H. R. (1995). *Praktisk Teologi*. Anis.
- Hartyani, M. (2009). *Mellemøjeblikke. Ludvig Feilbergs psykologi og "Levelære" i historisk omrids og nutidig perspektiv*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Haslebo, M. L. (2010). En anerkendende udforskning af selvledelse. I S. Kürstein (red), *Selvedelse og fællesskaber. Nye perspektiver på det moderne arbejdsliv* (s. 125-148). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hastrup, K. (2006). Generel nytte eller partikulær kultur? I H. S. Jensen, O. Knudsen, & F. Stjernefelt, *Tankens Magt I-III* (s. 1951-1953). København: Lindhardt & Ringhof.
- Haue, H. (2005). *Almindelse for tiden*. Odense: Syddansk Universitetsforlag .
- Havel, V. (31. 05 1991). I privilegiernes verden. *Weekendavisen* .
- Haviv, J. (2007). *Medarbejder eller modarbejder - reiligion i moderne arbejdsliv*. Århus: KLIM.
- Heede, D. (2007). *Det tomme menneske. Introduktion til Michel Foucault*. Museum Tusulanums Forlag.
- Heering, A. (25. august 2005). Vi kan ikke skabe os selv. *Børsens Magasiner*, 24-26.
- Heidegger, M. (2004 [1946]). *Et brev om 'humanismen'*. København: Informations Forlag.
- Heidegger, M. (2007 [1926]). *Væren og tid*. Århus: KLIM.
- Hein, H. H. (2007). Når professionelle samarbejder. I B. Larsen, & H. H. Hein, *De nye professionelle : Fremtidens roller for de veluddannede* (s. 51-76). København: Djøf / Jurist- og Økonomforbundet.
- Helleten, T. (2003). *Ud af fornuften. Om livets paradokser*. Frederiksberg: Forlaget Alfa.
- Henriksen, L. B. (September 2006). Taylorisering af Universitetet. *Kritisk Debat* .

- Herbst, M. (2008). *Ledelse mellem Kaos og Opfyldelse*. Ådum Præstegaard: Upubliceret manuskript.
- Herbst, M. (2007). *Teologi og ledelse*. Upubliceret manuskript: Korsvejskirken.
- Heslet, L. (2010). *Fra det yderste - lægen mellem Faust og empati*. Nykøbing Sjælland: Bogværket.
- Hesseldahl, M. (2009). Loyale medarbejdere. I R. Christensen, & M. Vinding, *Erhvervsfilosofi - filosofiske bidrag til virksomheder og organisationer* (s. 118-129). København: Frydenlund.
- Hildebrandt, S. (2007). På kursus med NLP-Guru Tony Robbins. I J. Haviv, *Medarbejder eller medarbejder* (s. 285-297). Århus: Klim.
- Hildebrandt, S. (2004). Udvikling af selvledelse - fra enkel arbejdsdeling til kompleks viden- og arbejdsdeling. I B. Bertelsen, H. E. Brønserud, L. Leø, & K. H. Sørensen, *Selvledelse. 1 + 1 er af til mer' end to* (s. 15-22). Århus: Ankerhus.
- Hildebrandt, S., & Stubberup, M. (2010). *Bæredygtig ledelse. Ledelse med hjertet*. København: Gyldendal.
- Hill, L. (2001). The hidden theology of Adam Smith. *European Journal of the History of Economic Thought*, 8 (1), s. 1-29.
- Hjort, B. G. (2006). Når livet bliver én lang eksamen. I S. Brinkmann, & C. Eriksen, *Selvrealisering - Kritisk diskussioner af den grænseløse udviklingskultur* (s. 211-230). Århus: Forlaget Klim.
- Hjorth, D. (2001). *Rewriting Entrepreneurship. Enterprise Discourse and Entrepreneurship in the case of Re-organising*. Växjö: Växjö University Press.
- Hjorth, D., & Joannisson, B. (2009). Learning as Entrepreneurial Process. *Revue de l'Entrepreneuriat* (2).
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of The Mind*. London: HarperCollins Publisher.
- Holm, B. K., & Pedersen, E. M. (2006). *Nåden og den frie vilje*. Frederiksberg: ANIS.
- Holmquist, H., & Nørregaard, J. (1992). *Kirkehistorie. Bind 1. Oltid og Middelalder*. København: Akademisk Forlag.
- Horn, P. (2008). *Vision minus status = strategi. Ledelsesfilosoffen Mogens Stiller Kjærsgaards lov om revitalisering af mennesker og virksomheder*. København: Børsens Forlag.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, s. 672-91.
- Huggler, J. (2006). Idealismen og dens kritikere. I H. S. Jensen, O. Knudsen, & F. Stjernefeldt, *Tankens Magt* (Årg. 2, s. 1356-1405). København: Lindhardt & Ringhof.
- Husted, J. (2002). Livet ifølge Søren Kierkegaard. I R. Birklund, *Eksistens og livsfilosofi* (s. 91-130). København: Gyldendal.
- Hvid, H. (2006). *Arbejde og bæredygtighed - mellem Marx og management*. København: Frydenlund.
- Hvid, H. (2006). Bæredygtighed og det levende arbejde. *Tidsskrift for arbejdsliv*, årg 8 (2), 23-37.
- Hvid, H., & Møller, N. (1999). Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde. *Tidsskrift for arbejdsliv* (1), s. 23-42.
- Hvid, K., & Lassen, T. K. (2009). Human kapital - en gensidig udfordring. I L. Frølund, C. Hansen, & H. Plauborg, *Humaniora - Erhvervslivets nye grundstof*. Århus: Academica.

- Hvilshøj, H. (2011). *Professionelle ildsjæle - uden glød, intet velfærdssamfund*. København: Gyldendal.
- Hyldegaard, K. (2003). *Det utidige subjekt. Lacan, Freud, Heidegger, Sartre, Badiou, Zizek m.fl.* Frederiksberg: Roskilde Universitets Forlag.
- Hyldegaard, K. (2005). I begyndelsen var den Anden. Eller subjektet, Paulus og universalismen. I J. Lieberkind, & B. Bergstedt, *Dannelse mellem subjektet og det almene* (s. 139-157). København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.
- Høpner, J., Jørgensen, T. B., Andersen, T., & Sørensen, H. B. (2010). *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Iversen, H. R. (2010). Sekularisering som vilkår for kirkens arbejde. *Dansk Teologisk Tidsskrift* (73/1), s. 1-24.
- Jacobsen (red.), A.-C. (2009). *Religion and Normativity, Volume I: The Discursive Struggle over Religious Texts in Antiquity* (Årg. 1). Århus: Aarhus University Press.
- Janning, F. (2008). *Kunsten at arbejde*. Århus: KLIM.
- Jaspers, C., & Bultmann, R. (2005). *Myth & Christianity : an inquiry into the possibility of religion without myth*. Prometheus Books.
- Jensen, A. A. (2002). Aktionsforskning som tilgang til projektarbejdet. I K. Jæger, *Projektarbejde og aktionsforskning. Nye lærings- og udviklingsformer i uddannelse og organisation* (s. 76-86). Aalborg: Aalborg Universitet.
- Jensen, A. F. (2011). Forord. I M. Foucault, *Overvågning og straf*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Jensen, C. S. (2007). *Arbejdsmarkedsrelationer i Danmark - fra konfliktbaseret konsensus til konsensusbaseret konflikt*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Jensen, H. (2009). *Det ordentlige menneske*. Kristeligt Dagblads Forlag.
- Jensen, H. S., Knudsen, O., & Stjernefelt, F. (2006). *Tankens magt. Vestens idehistorie*. København: Lindhardt & Ringhof.
- Jensen, J. I. (2007). *Jeg-automaten. Teologisk kritik af et menneskebillede*. Frederiksberg: Aros Forlag.
- Johnson, K. B. (25. Juli 2008). Fremtidens elited medarbejder. *Børsen*, 2.
- Jonsen, E. (2005). Paradoksledelse. Johnsen's Klumme. *Ledelse og Erhvervsøkonom* (4), s. 245-246.
- Jordansen, B., & Petersen, M.-B. H. (2008). *Selvstyrende team: ledelse og organisering*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Josefsen, A. (2011). *Min passion for ledelse*. København: Gyldendal Business.
- Jungk, R., & Müller, N. R. (1998). *Håndbog i Fremtidsværksteder*. København: politisk revy.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, S., & Jørgensen, J. K. (1999). En ny psykologisk kontrakt? *Ledelse i Dag* (35).
- Kant, I. (1987 [1784]). Hvad er oplysning? *Slagmark. Tidsskrift for idéhistorie* (9).

- Karlsen, M. P. (2010). Alain Badiou Paulus-læsning. *Dansk Teologisk Tidsskrift* (73/1), s. 56-77.
- Karlsen, M. P. (2008). *Pastoralmagt - om velfærdsamfundets kristne arv*. København: Forlaget ANIS.
- Keldorff, S. (2002). Voksen og følsom - sensibilitet som et "must" i vidensamfundets. Om det udviklende arbejdes og den lærende organisations psykologiske rødder. I A. Christensen, *Den lærende organisations begreber og praksis. Læring - refleksion - ændring* (s. 161-195). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kemp, P. (2005). *Verdensborgeren som pædagogisk ideal. - Pædagogisk filosofi for det 21. århundrede*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kierkegaard, S. ((1844)). *Begrebet Angst (Søren Kierkegaards Skrifter Bd.4 (SKS 4))*. København: Gads Forlag.
- Kierkegaard, S. (1962-64). *Samlede værker* (3. udg.). København: Rohde, P.P. (SV3).
- Kierkegaard, S. (2001-2012). *Søren Kierkegaards Skrifter (SKS)*. København: Gads Forlag.
- Kirkeby, O. F. (2009). *Den frie organisation. Balance mellem passion og storsind*. København: Gyldendal Business.
- Kirkeby, O. F. (2007). *Det nye lederskab*. København: Børsens Forlag.
- Kirkeby, O. F. (1998). *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O. F. (2002). Martin Heidegger. Omsorgens tænker. I R. Birkelund, *Eksistens og livsfilosofi* (s. 195-231). København: Gyldendal.
- Kirkeby, O. F. (2008). *Selvet sker. Begivenhedens begivenhed*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O. F., & Fuglsang, M. (u.d.). *Protreptik.org*. Hentede 17. 12 2008 fra <http://protreptik.org/side1.html>
- Kirkeby, O. F., Hede, T. D., & Mejlhede, M. (2008). *Protreptik. Filosofi coaching i ledelse*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Kjerulf, A. (2008). *Happy Hour er fra 8 til 16. Styrk arbejdsglæden, forkæl bundlinjen*. Århus: Jyllands-Posten.
- Klausen, K. K. (2009). Brud og kontinuitet i samfundsudviklingen - reformerne, velfærdsstaten og det moderne projekt. I D. Bouchet, *Forandringer af betydning for det danske samfunds fremtid* (s. 304). Ørbæk: Afveje.
- Klercke, K. (1998). Søren Kierkegaard: Selvets dialektik. *Filosofiske studier*, 18, s. 100-123.
- Knudsen, J. (1965). *At være sig selv. Et udvalg ved Ole Wivel*. København: Gyldendal.
- Knudsen, J. (1908). *Livsfilosofi. Spredte Betragtninger*. København: Gyldendal.
- Kolind, L. (2000). *Vidensamfundet. Dagsorden for Danmark i det 21. århundrede*. København: Gyldendal.
- Kolind, L., & Bøtter, J. (2012). *Unboss*. Aarhus: Jyllands-Postens Forlag.
- Kristensen, A. R. (2011). *Det grænseløse arbejde - at lede selvlædende medarbejdere*.
- Kristensen, A. R. (26. januar 2009). Selvlædelse. Når systemet løber fra ansvaret. *Politikken*.

- Kristeva, J. (1994). *Strangers to Ourselves*. Columbia University Press .
- Krogsgdal, I. (2011). *De nye myter. Fra religion til psykologi*. Århus: Forlaget Hovedland.
- Krogsgdal, I. (2009). *Det senmoderne menneske mellem magt og afmagt - NLP og bearbejdningen af det ubevidste menneske i autenticitetens tidsalder*. Århus: PhD-afhandling, Aarhus Universitet, Det teologiske fakultet.
- Krogstrup, H. K. (2011). *Kampen om evidens - resultatmåling, effektevaluering og evidens* . København: Gyldendal Akademisk.
- Krugman, P. (02. September 2009). How Did Economists Get It So Wrong? . *New York Times* .
- Kruuse, E. (2008). *Kvalitative forskningsmetoder - i psykologi og beslægtede fag*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Kuhn, T. (1973). *Videnskabens revolutioner*. Fremad.
- Kunde, J. (2002). *Corporate Religion. Vejen til en stærk virksomhed* (3 udg.). København: Børsen.
- Kvale, S. (2008). *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kürstein, S. (2010). *Selvledelse og fællesskaber*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Ladkin, D. (2003). Action Reseach. I C. Seale, G. Gaba, J. F. Gubrium, & D. Silverman, *Qualitative Reseach Practice* (s. 536-548). London: SAGE Publications Ltd.
- Ladkin, D. (December 2004). The enigma of subjectivity. How might phenomenology help action researchers negotiate the relationship between 'self', 'other' and 'truth'? *Action Research* , 3 (1), s. 108-126.
- Larsen, B., & Hein, H. H. (2007). *De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Larsen, B., Pedersen, K. M., & Aagaard, P. (2005). *Begejstring & Distance. Om unge videnarbejderes motivation*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Larsen, M. H. (2007). *Praktisk filosofi og ledelse*. København: Børsens Forlag.
- Lassen, T. K. (2010). *Hvad betyder DONG Energys internationaliseringsstrategi for udviklingen af en 'state of the art' selvledelseskultur?* Erhvervsrapport.
- Lauritzen, P. (2011). *Filosofi i ledelse. Vilkår for ledelsesteori og -praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lausten, M. S. (2004). *Danmarks kirkehistorie*. København: Gyldendal.
- Ledelse, C. f. (2003). *Selvledelseskompetence*. Undervisningsministeriet.
- Lindgren, M., Luthi, B., & Furth, T. (2005). *The MeWe Generation: What Business and Politics Must Know About the Next Generation*. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Lindhardt, M., & Andersen, E. (2010). *Ledelse af tro. Folkekirken som virksomhed og netværk*. København: Gyldendal.
- Lindhardt, P. G. (1961). *Religion og Evangelium*. København: Hans Reitzel.

- Living Institute. (2009). *Kulturanalyse. DONG Energy Power TDC og E&T & Carron Engineering*. DONG Energy.
- Lohmann, P., & Steyaert, C. (2006). In the Mean Time: Vitalism, Affects and Metamorphosis in Organisational Change. I M. Fuglsang, & B. M. Sørensen, *Deleuze and the Social* (s. 77-95). Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Ludvigsen, L., & Mikkelsen, P. S. (2007). *Religion i det senmoderne samfund - mellem kritik og forsvar*. Århus: Forlaget Systime.
- Luther, M. (2011 [1520]). Om et kristenmenneskes frihed. I C. F. Wiwe, *Religionshistoriske hovedværker i uddrag*. Århus: Systime.
- Lübcke, P. (1988). Fænomenologien og hermeneutikken i Tyskland. I P. Lübcke, *Vor tids filosofi: Engagement og forståelse* (s. 25-177). København: Politikens Forlag.
- Løgstrup, E. (1972). *Norm og Spontanitet. Etik og politik mellem teknokrati og dilettantokrati*. København: Gyldendal.
- Løgstrup, K. E. (1976). *Kunst og erkendelse: Kunstfilosofiske betragtninger* (2. udg.). København: Nordisk Forlag.
- Løgstrup, K. (1994 [1968]). *Opgør med Kierkegaard*. København: Gyldendal.
- Løgstrup, K. (1983). Urørlighedszonen. I V. Mortensen, *System og symbol : essays / [af] K.E. Løgstrup*. Gyldendal.
- Madsen, M. T., & Lauring, J. (2008). Den psykologiske kontrakt - nøglen til succesfuld employer branding? *Ledelse & Erhvervsøkonomi* (4).
- Mandrup, C. (2007). *Mindfulness. Ansvar, selvindsigt og fuld tilstedeværelse*. København: People'sPress.
- March, J. G. (February 1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* , 2 (1), s. 71-87.
- March, J. G. (2008). *Fornuft og forandring - ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McGrath, A. E. (1997). *Christian Theology. An Introduction. Second Edition*. Oxford: Blackwell Publishers.
- McGregor, D. (1966). The Human side of Enterprice. *Leadership and Motivation* .
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2000). *Action Reseach in Organisations*. London & New York: SAGE Publications Ltd.
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2008). *All You Need to Know About Action Reseach*. London: SAGE Publications Ltd.
- McNiff, J., Lomax, P., & Whitehead, J. (2007). *You and Your Action Reseach Project. 2nd Edition*. London & New York: RoutledgeFalmer.
- Melé, D. (2009). Current trends in humanism and business. I H. Spitzack, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. v. Kimakowitz, *Humanism in Business* (s. 438). Gambridge University Press.
- Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics* , 44, 77-88.
- Melin, M. (2005). *Vær den du er!* Frederiksberg: Unitas Forlag.
- Mikkelsen, L. v. (2007). *Det flydende kors*. Gjern: Hovedland.
- Moberg, J. (2009). *Rettidig omsorg*. København: Gyldendal Business.

- Molin, J. (2002). *Den indfoldede orden - den udfoldede praksis*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Moltmann, J. (1967). *Theology of Hope: On the Ground and the Implications of a Christian Eschatology*. London: SCM Press.
- Moltmann, J. (1987). *Trinity and the Kingdom of God*. SCM Press.
- Mortensen, J. N. (2012). *Det fælles bedste - Introduktion til personalismen*. Frederiksværk: Boedal.
- Mortensen, K. M. (2008). *Skabt til at begynde. Det augustinske spor hos Hannah Arendt*. København: Forlaget ANIS.
- Mortensen, N. (2004). *Det paradoksale samfund*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Müller, P. (1984). *Søren Kierkegaards kommunikationsteori*. Reitzels Forlag.
- Maaloe, E. (2002). *Casestudier. Af og om mennesker i organisationer* (2.udgave, 1.oplag udg.). København: Akademisk.
- Navntoft, R. (2005). Heidegger og humanisme. *Semikolon. Tidsskrift for studier af Idéhistorie, Semiotik, Filosofi* (10), s. 47-77.
- Neck, C. P., & Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and reseach. *Journal of Managerial Psychology* , 21 (4), 270-295.
- Neck, C., & Manz, C. (2007). *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. New Jersey: Perason Pentice Hall.
- Nielsen, B. S., & Nielsen, K. A. (1999). *Demokrati som læreproces. Industri og Lykke: Et år med Dynspringeren*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Nielsen, J. S. (3. Juli 2011). Vi skal aflevere et samfund, der er i orden. *Information* .
- Nielsen, K. A. (2007). Aktionsforskningens videnskabsteori. I L. Fuglsang, & P. B. Olsen, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 517-546). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Nielsen, K. A., & Svendsson, L. (2006). *Action and Interactive Reseach. Beyond practice and theory*. Maastricht: Shaker Publishing.
- Nielsen, K. (1985). *For et træ er der håb*. København: Gad Forlag.
- Nielsen, V. N. (1991). *Ånd og Handling. En krønike om Rysling Højskole 1866-1991*. Rysling: Ryslinge Højskoles Elevforening og Rysling Høskole.
- Nietzsche, F. (1993 (1888)). *Afgudernes ragnarok (Original titel: Götzen-Dämmerung)*. København: Gyldendal.
- Nietzsche, F. (2007). *Menneskeligt, alt for menneskeligt*. Helsingør: Det lille Forlag.
- Nietzsche, F. (2009). *Således talte Zarathustra*. Helsingør: Det lille forlag.
- Nietzsche, F. (1997). *Tragediens fødsel og musikens ånd*. Frederiksberg: Det lille forlag.
- Nipkow, K. E. (1990). *Bildung als Lebensbegleitung und Erneuerung: Kirchliche Bildungsverantwortung in Gemeinde, Schule und Gesellschaft*. Gutersloh: Gutersloher Verlagshaus G. Mohn.
- Nordström, K. A., & Ridderstråle, J. (2000). *Funkey business. Talent får kapital til at danse*. København: Børsen.

- Noyes, R. B. (1995). *Kunsten å lede seg selv*. Cappelen.
- Nørager, T. (1998). *System og livsverden - Jürgen Habermas' konstruktion af det Moderne*. Frederiksberg: Anis.
- Oettingen, A. v. (2005). *Det pædagogiske paradoks - et grundstudie i almen pædagogik*. Århus: Forlaget Klim.
- Olsen, P. B., & Pedersen, K. (2006). *Problemorienteret projektkarbjede - en værktøjsbog* (3. udg.). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Orwell, G. (1984). *Kammerat Napoleon*. København: Gyldendal.
- Osholm, B. (2001). *Management by love. Kærlighed som ledelsesfilosofi*. København: Aschehoug.
- Pahuus, A. M. (2001). Den integrerede personlighed - Dannelsestænkning og Personlighedsfilosofi i Danmark i 1800-tallet. I A. M. Pahuus, *Punkttnedslag i dansk livsfilosofi*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Pahuus, A. M. (2006). *Hannah Arendt*. København: Forlaget Anis.
- Pahuus, A. M. (2002). Hannah Arendt. Etisk dømmekraft og politisk offentlighed. I R. Birkelund, *Eksistens og livsfilosofi* (s. 233-260). København: Gyldendal.
- Pahuus, M. (2008b). Dannelse og kompetenceudvikling. I A. Aarup Jensen, & P. Rasmussen, *Læring og forandring: Tværfaglige perspektiver* (s. 121-136). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Pahuus, M. (1998). *Det gode liv. Indføring i livsfilosofi*. København: Gyldendal.
- Pahuus, M. (2008a). *Distance og Involverethed. Et tema i eksistenstænkning og eksistensdigtning*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Pahuus, M. (1995b). Hermeneutik. I F. Collin, & S. Køppe, *Humanistisk Videnskabsteori* (s. 109-138). København: DR Multimediale.
- Pahuus, M. (1995a). *Holdning og spontanitet*. Kvan.
- Pahuus, M. (april 2001). Kaldet i nutidig belysning. *Klinisk Sygepleje*, 15 (2).
- Pahuus, M. (1994). *Livet selv. En livsfilosofisk tolkning af kristendommen*. Århus: Philosophia.
- Pahuus, M. (1995c). *Livsfilosofi. Lykke og lidelse i eksistens og litteratur*. Aarhus: Philosophia.
- Pahuus, M. (1988). Livsverdenens ubestemthedskarakter i fænomenologien og livsfilosofien. *Philosophia*, s. 13-25.
- Pahuus, M. (2002). Om at være sig selv i arbejdet. I P. R. Frederiksen, H. M. Ibsen, & S. E. Larsen, *Magt, passion, kommunikation* (s. 89-95). Frederikshavn: Dafolo Forlag.
- Parikh, J. (2009). *Managing Your Self*. Blackwell Publishing.
- Parker, M. (1995). Critique in the Name of What? Postmodernism and Critical Approaches to Organization. *Organization Studies*, 16 (4), s. 553-564.
- Pedersen, J. H. (2011). Ledelse i en verden gået af led. *Djøfbladet* (9).
- Pedersen, M. (01. 05 2009). Arbejde - nu med livet som indsats. *Turbulens.Net*.

- Pedersen, M., & Kristensen, A. R. (2007). Når medarbejdere selv leder deres stress. *DILF Orientering* (44), 62-63.
- Pedersen, O. K. (Maj 2011). Interview: Farvel til velfærdssamfundet. *Højskolebladet* .
- Pedersen, S. H. (2011). *Carl Schmitt*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Pedersen, V. B. (2009). Work-life-samspil betragtet fra et indflydelsesperspektiv - en vej til syntese. *Psyke & Logos* , 30 (2), s. 632-651.
- Petersen, V. C. (2004). *Hinsides regler. Selvorganisering og ledelse med ansvar*. København: Børsens Forlag.
- Pihl-Thingvad, S. (2010). *Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde. Ph. D.-afhandling*. Odense: Syddansk Universitet. Det Samfundsvidenskabelige Fakultet.
- Pilling, M. J., & Seakins, P. W. (1995). *Reaction Kinetics*. Oxford: Oxford University Press.
- Pink, D. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Trade.
- Politikens Nudansk Ordbog*. (2006). København: Politikens Forlag.
- Politikens Store Fremmedordbog*. (2003). København: Politikens Forlag.
- Qvortrup, L. (2001). *Det hyperkomplekse samfund. 14 fortællinger om informationssamfundet*. København: Gyldendal.
- Radich, F., Printz, L., & Drejer, A. (2006). *Innovation i videnvirksomheden - teorier om strategisk ledelse*. Århus: Academica.
- Raffnøse, S. (2007). Ledelse, styring og stat fra antikken til moderne tid. I D. Pedersen, *Offentlig ledelse i managementstaten* (s. 21-63). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Raffnøse, S., & Bjerg, O. (2009). Frihed som regel. *Turbulens* , 28-32.
- Raffnøse, S., Gudmand-Hoyer, & Thaning, M. (2008). *foucault*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Raffnøse, S., & Olesen, K. G. (2005). Smagens dannelse og dannelse af smagen. I J. Lieberkind, & B. Bergstedt, *Dannelse mellem subjektet og det almene - En antologi* (s. 43-84). København: Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.
- Ramussen, E. (13. September 2010). Stop vækstens 'blame game'. *Mandag Morgen* (31).
- Rasmussen, K. H. (august 2006). Ledelse som friktionsfrit Utopia. *Ledelse i Dag* (4).
- Rasmussen, K. H. (Marts 2007). Værdier eller undtagelser? *Kritisk Forum for Praktisk Teologi* (107), s. 14-24.
- Reason, P. (2002). Justice, sustainability and participation. *Concepts and Transformation* (1).
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice. 2nd edition*. London: SAGE Publications Ltd.
- Rendtorff, J. D. (2007). Fænomenologien og dens betydning. I L. Fuglsang, & O. P. Bitsch, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 277-308). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Rendtorff, J. D. (2000). *Paul Ricæurs filosofi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Ricoeur, P. (1993). *Fallible Man: Philosophy of the Will*. Fordham: Fordham University Press.

- Ridderstråle, J., & Nordström, K. (2000). *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*. Pearson Education.
- Rüdiger, M. (2011). *Energi i forandring*. Fredericia: DONG Energy.
- Rösing, L. M. (2007). *Autoritetens genkomst*. København: Tiderne Skifter.
- Rösing, L. M. (29. Maj 2007). *Hold kæft, hvor er du underlig*. Hentede 23. november 2009 fra Information.dk: <http://www.information.dk/print/66399>
- Salomon, K. L. (2007). *Selvsmål - det evaluerede liv*. Gyldendal.
- Santner, E. L. (2001). *On the Psychotheology of Everyday Life. Reflections on Freud and Rosenzweig*. Chicago: Chicago University Press.
- Sartre, J. P. (2002 [1946]). *Eksistentialisme er en humanisme*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Sartre, J.-P. (2007). *Væren og intet. Et essak om fænomenologisk ontologi*. Århus: Filosofia.
- Schanz, H.-J. (2012). *Frihed. Tænkepauser 1*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Scharmer, O. (2008). *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi - persencing*. Himmerup: Forlaget Ankerhus.
- Schmidt, K. M. (28. Februar 2010). Demokrati er altid truet. *Information*.
- Schmitt, C. (2009 [1922]). *Politisk teologi og Romersk katolicisme og politisk form*. Viborg: Informations Forlag.
- Schröder, J. (1996). Menneskesyn-ledelsessyn. *Dansk Ledelseskultur. Hvad har Grundtvig at sige den danske leder?*, s. 16-20.
- Schröder, J. (1996b). Oplysning. *Dansk Ledelseskultur. Hvad har Grundtvig at sige den danske leder?*, s. 22-26.
- Schultz, K. (2000). *Eksistens i arbejdet - at skabe mening for virksomheder og medarbejdere*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Sennett, R. (2006). *Den ny kapitalismes kultur*. Højbjerg: Hovedland.
- Sennett, R. (1999). *Det fleksible Menneske - eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Århus: Forlaget Hovedland.
- Simmel, G. (2001). Pengar og det moderne samfund. *Sociologi i dag*, 31 (3), s. 69-83.
- Skov, J. (2009). *Det brændende engagement. Videnarbejderen mellem performancemåling og fællesskab*. København: Gyldendal Business.
- Sloterdijk, P. (2001). Regler for menneskeparken. Et svar på Heideggers "Brev om Humanisme". *PASSAGE - tidsskrift for litteratur og kritik*, 39, 9-27.
- Sløk, C. (2008). Ledelse i folkekirken: Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke. I C. Sløk, & K. Villadsen, *Velfærdsledelse. I den selvstyrende velfærdsstat*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Spitzack, H., Pirson, M., Amann, W., Khan, S., & Kimakowitz, E. v. (2009). *Humanism in Business*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Staunæs, D., & Søndergaard, D. M. (2008). Interview i en tangotid. I M. Järvinen, & N. Mik-Meyer, *Kvalitative metoder i et interaktionsistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter* (s. 49-71). København: Hans Reitzels Forlag.
- Steens, J. (2. Februar 2010). Mogens Stiller Kjærgaard - Erhvervs-guru med bibel. *Kristeligt Dagblad*.
- Steyaert, C., & Janssens, M. (1999). Human and Inhuman Resource Management: Saving the subject of HRM. *Organization*, 6 (2), s. 181-198.
- Strandgaard, V., & Sørensen, L. M. (2006). *Introduktion til Gameplaner*. Future Factor Media.
- Strandgaard, V., & Sørensen, L. M. (2002). *Introduktion til Team Performance modellen*. Sorø: Strandgaard Consulting.
- Søltøft, P. (2010). Kierkegaard og tidens lederideal. *Lederidealet 2020 Konference* (s. 24). København: Aarhus Universitet.
- Søltøft, P. (marts 2008). Kierkegaard som coach. *Erhvervspsykologi: tidsskrift om udvikling, dialog, ledelse og organisation*, 6 (1), s. 2-17,68.
- Sørensen, B. M. (2008). 'Behold, I am making all things new': The Entrepreneur as Saviour in the Age of Creativity'. *Scandinavian Journal of Management: Special Issue: Recontextualising / Recreating Entrepreneurship*, 24 (2), s. 85-93.
- Sørensen, B. M. (2007). Ole Fogh Kirkeby og teologien. Paulus som entreprenør. I S. N. Larsen, A. Carnera, & M. Fuglsang, *Filosofiske stemmer – festskrift til Ole Fogh Kirkeby*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Taylor, C. (2007). *A Secular Age*. Harvard University Press.
- Taylor, C. (2002). *Modernitetens ubehag - autenticitetens etik*. Høbjerg: Hovedland.
- Taylor, C. (1989). *Sources of The Self. The Making of the Modern Identity*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Taylor, F. W. (2002 [1911]). Scientific Management. I J. F. Bakka, E. Fivelsdal, & (red), *Organisationsteoriens klassikere – fra Taylor og Weber til Simon og Drucker*. Århus: Handelshøjskolens forlag.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge – Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New York: New York Times.
- Thielst, P. (2001). *Det sande, det gode og det skønne - Erkendelsesteori, etik og æstetik - En indføring i filosofi*. Helsingør: Det lille Forlag.
- Thielst, P. (1994). *Livet forstås baglæns, men må leves forlæns. Historien om Søren Kierkegaard*. København: Gyldendal.
- Thomassen, N. (1987). Anmeldelse af "Livsfilosofi" Mogens Pahuus. *Philosophia - tidsskrift for filosofi*, årg.16 (1-2).
- Thomsen, R. B. (2009). Ejerskab er nøglen til succes. *Helse* (3), 8-12.
- Thurneysen, E. (1976 [1946]). *Die Lehre von de Seelsorge*. Zürich: Theologischer Verlag.
- Thygesen, N., Vallentin, S., & Raffnsoe, S. (2008). *Tilliden og magten - om at lede og skabe værdi gennem tillid*. København: Børsens Forlag.
- Thyssen, O. (11. september 2009). Virksomhedskultur: Den ideale organisation. *Weekendavisen*, Bøger s.3.
- Tillich, P. (1973). *Systematic Theology. Volume One*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Tillich, P. (1967). *The Courage To Be*. London: Collins Press.
- Tillich, P. (1970). *Troens Dynamik*. København: Munksgaard.
- Trong, M. D., & Limann, J. (2009). *Kampen om energien. Danmarkshistoriens største fussionsdrama*. København: Børsens Forlag.
- Tynell, J. (2002). 'Det er min egen skyld' - nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4 (2).
- Tønnesvang, J. (2006). Selvrealisering som bipolar lært fænomen. I S. Brinkmann, & C. Eriksen, *Selvrealisering - Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur* (s. 251-280). Århus: KLIM.
- Vattimo, G. (1999). *Jeg tror at jeg tror*. Frederiksberg: ANIS.
- Volf, M. (2001). *Work in the Spirit: Toward a Theology of Work*. Wipf & Stock Publishers.
- Vægre, J. (2011). *Det betroede menneske. Opgør med en forvreden kristendom*. Frederiksberg: ANIS.
- Ward, P. (2002). *Liquid Church*. Carlisle: Paternoster Press.
- Weber, M. (1972 (1904)). *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*. Fremad.
- Weiskopf, R., & Steyaert, C. (2009). Metamorphoses in entrepreneurship studies: towards an affirmative politics of entrepreunering. I D. Hjorth, & C. Steyaert, *The Politics and Aesthetics of Entrepreneurship* (s. 183-201). Cheltenham: Edward Elgar.
- Welz, C. (2010). Det teologiske projekt. *Præsteforeningens Blad* (50), 1085-1095.
- Welz, C. (2008). *Love's transcendence and the Problem of Theodicy*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Whitehead, J., & McNiff, J. (2006). *Action Reseach. Living Theory*. London: SAGE Publications Ltd.
- Wicks, P. G., Reason, P., & Bradbury, H. (2008). Living Inquiry: Personal, Political and Philosophical Groundings for Action Reseach Practice. I P. Reason, & H. Bradbury, *Handbook of Action Reseach. Participative Inquiry and Practice. 2nd edition*. London: SAGE Publication Ltd.
- Wigh-Poulsen, H. (2008). Den dannede antidannelses apoteose. I J. Garff, *At komme til sig selv. 15 portrætter af danske dannelsesstærkere* (s. 223-245). København: Gads Forlag.
- Willig, R. (4. april 2010). Coaching er skabt til tennis - ikke til selvet. *Politiken*.
- Yalom, I. (2002). *Eksistentiel Psykoterapi*. København: Hans Reitzel.
- Zahavi, D. (2007). *Fænomenologi*. Frederiksberg: Rokilde Universitetscenter.
- Zahavi, D. (2001). *Husserls Fænomenologi*. København: Gyldendal.
- Zahavi, D. (2002). Selvet i filosofisk belysning. I P. Bertelsen, M. Hermansen, & J. Tønnesvang, *Vinkler på selvet - en antologi om selvbegrebets anvendelse i psykologien*. Århus: Klim.
- Øhrstrøm, D. (26. April 2008). Myndighed er målet (Interview med Harry Haue). *Kristeligt Dagblad*, s. 5.

Økonomi- og Erhvervsministeriet. (2009). *Den danske produktivitetsudvikling. Økonomisk Tema nr. 8*. København.

Øverenget, E. (2001). *Hannah Arendt*. København: Gads Forlag.

Aagaard, P. (2007). Hvad de professionelle kan lære af de frivillige. I B. Larsen, & H. H. Hein, *De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede* (s. 123-150). København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Aarup, K. (2010). *Frivillighedens velfærdssamfund*. Frederiksberg: Frydenlund.

9. BILAG

Bilag 1. Oversigt over figurer:

Side 58	Figur 1. <i>Dannelse af selvledelse som eksistentiel reflektiv proces</i>
Side 76	Figur 2. <i>Konceptualiseringens dobbeltbetydning</i>
Side 106	Figur 3. <i>Overblik over projektets aktionsforskningsdesign</i>
Side 134	Figur 4. <i>Overblik over forskellige teoripositioner i selvledelsesbegrebet</i>
Side 155	Figur 5. <i>Det fænomenologiske selvs tre teoretiske perspektiver</i>
Side 262	Figur 6. <i>Selvledelsens nødvendighed (krop) og mulighed (rum)</i>
Side 276	Figur 7. <i>Tre udviklingspunkter og dannelsens omsvøb</i>

Bilag 2. Oversigt over ph.d.-kurser Samlet: ECTS: 30+

Kursus	Universitet, ph.d.-skole	Periode	ECTS
The Research Process and How to Get a PhD Out of It	ASB, DOME	Januar 08	2
Introduction to Research Design in Organisation and Management	ASB, DOME	Februar 08	4
Metodologi i organisationsanalyser	CBS,OMS	Marts 09	5
Learning from our Lives: Exploring the Theory and Practice of Action Research	DPU, DOCSOL	April 09	3,5
Perspectives in Management Studies	CBS,OMS	September 09	5
Erhvervskursus med erhvervsrapport	VTU	Maj 09 – Januar 10	7,5
Philosophy & Management. Production of subjectivity & self-management in capitalism	CBS,OMS	Marts 10	2,5
Phenomenology and religious life	KU	Marts 10	1,1
Courage in Management and Organizations	CBS,OMS	Juni 10	3
Advanced Doctoral Course on Shared & Distributed Leadership	ASB, DOME	November 11	5
Organizational Entrepreneurship	CBS,OMS	Maj 11	3

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
23. Pernille Schnoor
*Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
24. Sidsel Fabech
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
25. Klavs Odgaard Christensen
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
27. Holger Højlund
*Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
28. Christine Mølgaard Frandsen
*A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
4. Søren Buhl Pedersen
*Making space
An outline of place branding*
5. Camilla Funck Ellehave
*Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
*From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence*
9. Norsk ph.d.
10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere l'itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gørem i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskræfter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
- 2006**
1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
*Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
 13. Anette Grønning
*Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
 14. Jørn Helder
*One Company – One Language?
The NN-case*
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
*Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
 16. Lise Granerud
*Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
 17. Esben Rahbek Pedersen
*Between Hopes and Realities:
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
 18. Ramona Samson
*The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
*Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
 2. Heidi Lund Hansen
*Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
 3. Sudhanshu Rai
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective*
 6. Kim Sundtoft Hald
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
 7. Tobias Lindeberg
*Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance*
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
*Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
 9. Lars Frederiksen
*Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays*
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og formidom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
 2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s
 11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv
6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee
7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers
8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking
9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?
10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry
11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.
12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services: Shaping of user engagements
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities
14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser
15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business
16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context
17. Dorte Hermansen
“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft
18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity
19. Michael Nørgaard
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?
20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector
21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management
22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse
23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
*Employers meet employees
Essays on sorting and globalization*
25. Rasmus Johnsen
*The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Perfor-
mativity*
26. Ha Thi Van Pham
*Internationalization, Competitiveness
Enhancement and Export Performance
of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu
*Kontrolbegrebets betydning for kausa-
tivalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran
*Organizing Innovation in Turbulent
Fashion Market
Four papers on how fashion firms crea-
te and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen
*Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commit-
ment in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir
*Dependently independent
Co-existence of institutional logics in
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir
*Internationalization from a small do-
mestic base:
An empirical analysis of Economics and
Management*
5. Christine Secher
*E-deltagelse i praksis – politikernes og
forvaltningens medkonstruktion og
konsekvenserne heraf*
6. Marianne Stang Våland
*What we talk about when we talk
about space:*
7. Rex Degnegaard
*Strategic Change Management
Change Management Challenges in
the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix
*Værdi i rekruttering – den sikre beslut-
ning
En pragmatisk analyse af perception
og synliggørelse af værdi i rekrutte-
rings- og udvælgelsesarbejdet*
9. Jan Ole Similå
*Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse
og kontraktshåndtering, belyst via fire
norske virksomheter*
10. Susanne Boch Waldorff
*Emerging Organizations: In between
local translation, institutional logics
and discourse*
11. Brian Kane
*Performance Talk
Next Generation Management of
Organizational Performance*
12. Lars Ohnemus
*Brand Thrust: Strategic Branding and
Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two
Critical Concepts*
13. Jesper Schlamovitz
*Håndtering af usikkerhed i film- og
byggeprojekter*
14. Tommy Moesby-Jensen
*Det faktiske livs forbindtlighed
Føroskratisk informeret, ny-aristotelisk
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger*
15. Christian Fich
*Two Nations Divided by Common
Values
French National Habitus and the
Rejection of American Power*

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations. A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten. En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme
38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization
13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-over "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner
15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst
17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
 20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
 21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
 22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
 23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
 24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
 25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
 26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
 27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse
 28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
 29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon
 30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization
 31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
 32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk
 33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreassen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach
 2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
 3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv
 4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
 5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958
 6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries
 7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory
 8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture
10. Carina Christine Skovmøller
*CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-skabelse i relation til CSR ud fra en intern optik*
11. Michael Tell
*Fradragsbeskæring af selskabers finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11, 11B og 11C*
12. Morten Holm
*Customer Profitability Measurement Models
Their Merits and Sophistication across Contexts*
13. Katja Joo Dyppel
*Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz
*Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen
"Contracts not covered, or not fully covered, by the Public Sector Directive"
16. Anja Svejgaard Pors
Iværksættelse af kommunikation - patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation
17. Frans Bévort
*Making sense of management with logics
An ethnographic study of accountants who become managers*
18. René Kallestrup
The Dynamics of Bank and Sovereign Credit Risk
19. Brett Crawford
*Revisiting the Phenomenon of Interests in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of Commerce*
20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance
21. Arne Stjernholm Madsen
The evolution of innovation strategy Studied in the context of medical device activities at the pharmaceutical company Novo Nordisk A/S in the period 1980-2008
22. Jacob Holm Hansen
*Is Social Integration Necessary for Corporate Branding?
A study of corporate branding strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber
Corporate Profit Shifting and the Multinational Enterprise
24. Helene Ratner
*Promises of Reflexivity
Managing and Researching Inclusive Schools*
25. Therese Strand
The Owners and the Power: Insights from Annual General Meetings
26. Robert Gavin Strand
In Praise of Corporate Social Responsibility Bureaucracy
27. Nina Sormunen
Auditor's going-concern reporting Reporting decision and content of the report
28. John Bang Mathiasen
*Learning within a product development working practice:
- an understanding anchored in pragmatism*
29. Philip Holst Riis
Understanding Role-Oriented Enterprise Systems: From Vendors to Customers
30. Marie Lisa Dacanay
*Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory*

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge
32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade
33. Peter Alexander Albrecht
*Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone*
34. Maja Rosenstock
*CSR - hvor svært kan det være?
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*
35. Jeanette Rasmussen
*Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug*
36. Ib Tunby Gulbrandsen
*'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.*
37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development
38. Mette Mogensen
*The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post*
39. Søren Friis Møller
*From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*
40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks
41. Balder Onarheim
*Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'*
42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms
43. Elisabeth Naima Mikkelsen
*Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work*
- 2013**
1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context
2. Signe Groth-Brodersen
*Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*
3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China
4. Christian Edelvold Berg
*As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS*
5. Christine D. Isakson
*Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry*
6. Niels Joseph Jerne Lennon
*Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control*
7. Shannon O'Donnell
*Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance*

8. Robert W. D. Veitch
*Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music*
9. Marie Mathiesen
*Making Strategy Work
An Organizational Ethnography*
10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making
11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting
12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring
13. Mette Ohm Rørdam
*EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context*
14. Hans Peter Rasmussen
*GIV EN GED!
Kan giver-idealtyper forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?*
15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk
16. Peter Koerver Schmidt
*Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv*
17. Morten Froholdt
*Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser*
18. Annette Camilla Sjørup
*Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study*
19. Tamara Stucchi
*The Internationalization of Emerging Market Firms:
A Context-Specific Study*
20. Thomas Lopdrup-Hjorth
*"Let's Go Outside":
The Value of Co-Creation*
21. Ana Alačovska
*Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production*
22. Marius Gudmand-Høyer
*Stemningsindssygdommens historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolære stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelseslivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse*
23. Lichen Alex Yu
*Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern*
24. Esben Alfort
*The Expression of a Need
Understanding search*
25. Trine Pallesen
*Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices*
26. Anders Koed Madsen
*Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention*
27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS
28. Lærke Højgaard Christiansen
*EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement*

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network*

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human
7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*