



# Human Resource Management

Uddrag af artikel trykt i  
Human Resource Management.

Gengivelse af denne artikel  
eller dele heraf er ikke tilladt  
ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er  
Danmarks største og stærkeste  
videns- og udviklingsklub. Uanset  
hvilket område eller emne du  
beskæftiger dig med, får du her  
et komplet opslagsværk på print,  
cd-rom og internet, der giver  
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk  
og overskueligt værktøj til dig,  
der vil være 100% opdateret  
inden for et bestemt område  
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2010

# Ledelseslabyrinten – billeddannelser af lederskabet til refleksion og debat

af filosof Kim Gørtz, kg@copenhagencoaching.dk,  
ledelsesforsker og seniorkonsulent i Copenhagen Coaching Center  
med tilknytning til Danmarks Pædagogiske Universitet, Århus.  
Medstifter af Center for Erhvervs- & Ledelsesfilosofi

## Moderne ledelsesformer

### 1. Indledning

Denne artikel beskriver i et metaforisk sprog måder hvorpå moderne ledelsesformer kan betragtes indenfor et labyrintisk billede af lederskabet. Gennem at fremstille en række billeder på ledelse søges herved en øget grad af ledelsesmæssig selvforståelse og endda muligt kommende brud hermed i forhold til at ændre perceptionen af sig selv, sin funktion og den situation hvori man bedriver sit lederskab eller ej. Via brugen af billeddannelser som potentielle ledelsesbaserede samtalefelter fremhæves specielt fire billedformer som kræver en øget grad af dertil hørende sanser, nemlig;

1. Orientering (orienteringssansen)
2. Samskabelse og retningslinjer (koordineringssansen)
3. Ledelsesorganisering (organiseringssansen)
4. Ledelsesplan (planlægningssansen).

Artiklen kredser således om de kræfter og bevægelser, den forvirring og ensomhed, den klarhed og det fællesskab som kan ligge i lederskabets færden gennem at gribe til et poetisk sprog med henblik på at styrke bevidstgørelsesprocessen indenfor den gældende ledelsesorden. Således er denne artikel på en og samme tid et eksperimenterende forsøg og en filosofisk tankefuldhed som delvist kan anvendes af ledelsesudviklingskonsulenter og delvist af de ledere, der søger

efter en nærmere afklaring af hvordan man kommer videre i og med arbejdet udi lederskabets, labyrintiske kringelkroge.

## 2. Labyrinten som metafor for lederskabets vilkår

### Lederskab

Jeg vil begynde denne artikel med at fokusere på centrale aspekter ved 'lederskabet' i dag via en måske stærkt fortærsket metaforik omkring "labyrinten". Hensigten med denne sammenstilling mellem ledelse og labyrint, benævnt; "ledelseslabyrinten", er at omskrive en lang række læsninger af og forskning udi effekter af det moderne lederskab og arbejdsliv til en form for billedlig dagligdagsprog. Og samtidig udgør denne metaforik et måske tragikomisk sindbillede på vor tids moderne (selv)ledelsesforståelse, funktionsområde og praksisfelt.

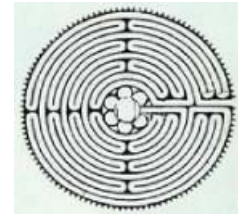
Når vi anskuer 'labyrint' fra det græske *labyrinthos* henviser det til et uoverskueligt system af gange, gennem hvilke der som regel kun fører én vej, men der kan være mange blindveje. Billedet er klart i forhold til selvforståelsens logik indenfor moderne ledelsesformer; det gælder her om at følge én vej, nemlig den vej som aldrig er den samme, men som tilpasser sig situationen, og samtidig er der risiko for at fejle og bevæge sig ud ad en retning som ikke fører noget effektivt, produktivt eller nogle resultater med sig. Om 'labyrint' er afledt af *labrys*, navnet på dobbeltøksten i den minoiske kult, eller om det forstås i dag som hos den gamle græker, nemlig som et bygningsværk, som man let kan fare vild i, er der i begge forestillinger noget risikofyldt og sågar farligt på færde; hvilket også kan være tilfældet med det moderne lederskab.

## 3. Kristne rødder i lederskabets selvforståelse

Labyrintmotivet giver yderligere god mening i forhold til lederskabets logik og selvforståelse i dag gennem en markant prægning fra den kristne kunst – med den gennemgående morale at vejen til Guds rige går gennem en labyrint. I gulvet i mange europæiske middelalderkirker findes labyrinter af den type, der ingen blindveje har, således at man på

vejen til centrum eller udgangen kommer igennem hele labyrinten. Hvad angår relationen til ledelse i dag består den symbolske funktion her i at udtrykke ledelsesfærden som forankret i omvejens princip, et billede på lederskabets skæbneside, hvor udfordringen ikke består i at vælge mellem alternativer, men at "valse" med den organisatoriske realitet. Når man som leder udi den kristelige labyrints vej, følger forretningen helt ud til det yderste eller i retning af det inderste, genopstår man sammen med dens nye organiseringsform. Man praktiserer med andre ord de organisatoriske værdier og realiserer herved den specifikke vision helt ind i centrum – og udover rampen.

Til højre er der en tegning af gulvlabyrinten i katedralen i Chartres, Frankrig. Diameteren er ca. 12 m, og mod målet tilbagelægger man omkring 300 meter. Pointen i forhold til ledelse i dag er klar; virkefeltet er relativt snævert, men via kringlekrogede manøvrer kan man lykkes i at komme i mål – eller fare vild...



Nedenstående udgaver af labyrinter udtrykker på hver deres måde imidlertid den gængse forståelse af lederskabet i dag, nemlig som en dans på et ganske bestemt optegnet baneforløb; et labyrint-mønster. Og for alle gælder det, ligesom indenfor moderne ledelsesformer, at grundstrukturen og ideen med lederskabet udgør en form for gangbarhed, hvis krumning og drejninger i den daglige organisatoriske praksis gør det vanskeligt (og endog måske umuligt) at se enden, meningen og formålet.

Dette er et uddrag af artiklen som er bragt i Ledeshåndbogen.

**Prøv en gratis Ledeshåndbog online**  
Bestil på [boss.blh.dk](http://boss.blh.dk), send en e-mail til [kundeservice@borsen.dk](mailto:kundeservice@borsen.dk) eller ring på telefon 70 127 129.