





Forførelse er en vigtig del af ledelseskunsten. For den, der bliver forført, er spillet ikke altid gennemskueligt. Derfor ligger løgnen og mistilliden på lur bag selv den mest idealistiske leder. Interview med professor Lars Qvortrup fra DPU og professor Ole Thyssen fra CBS.

\* Barack Obama, demokraternes kandidat til præsidentposten i USA, er en mand, der kan forføre. I juli måned blev han hyldet af mere end 100.000 tyskere, da han holdt tale i Berlin. Samtidig diskuterede amerikanerne, om deres nyhedsmedier havde indledt en kærlighedsaffære med den sorte præsidentkandidat fra Chicago, og andre havde travlt med at afsløre forføreren: Politikeren er og bliver en gemen politiker, der fisker stemmer ved at skifte synspunkter, lød den lidt fortørnede diagnose fra de kritiske og de skuffede.

Obama er billedet på en leder, der har forført ikke blot sine egne vælgere, men mennesker over hele kloden. Det er der ikke nødvendigvis noget dårligt i. Forførelse er nemlig en meget vigtig del af ledelseskunsten. Det fortæller Lars Qvortrup, som forsker i kommunikation og samtidig er leder i praksis, siden 1. januar 2008 som dekan på DPU. En leder skal kunne fremlægge sine visioner på en overbevisende måde over for medarbejderne, og lederen skal ikke være bange for at bruge sin karisma til at flytte medarbejderne. Og hvis man synes, det hele lugter lidt af koketterier og overtalelseskunst, så er man ikke helt galt afmarcheret. Sammenligningen med den erotiske forførelse ligger snublende nær:

“Forførelse handler om at føre en anden person derhen, hvor du gerne vil have ham eller hende. Men samtidig er forførelse

altid et spil, som både forføreren og den forførte indlader sig på. Forførelse er transparent. Man kan ikke forføre nogen mod hans eller hendes vilje. Just deri ligger spillet. Tilsvarende kan man ikke som leder forandre en organisation. Men man kan få den til at forandre sig. Når man forfører, taler man i før-fremtid. Er man leder, beskriver man nutiden på basis af dens potentialer i forhold til at realisere en ønsket fremtid. Ledelse er forførelseskunst, og begge parter er klar over det,” siger Lars Qvortrup.

#### FORFØRELSENS SPIL

Men hvordan kombinerer man det at blive ført med det at lade sig føre? Som bekendt ender forførelse ikke altid i fryd og gammen, men ofte i fysiske eller moralske tømmermænd. Tager man ledelsesbrillerne på, er der behov for at forsone forførelseskunsten med en anden kunst, som lederen skal mestre, nemlig at give begrundelser for sine beslutninger.

“Man skal gøre præmisserne for sine beslutninger eksplicitte, så vidt muligt,” siger Lars Qvortrup.

Det handler om at opstille klare kriterier for, hvorfor man som leder tager den ene eller den anden beslutning. For Lars Qvortrup er målet at gøre organisationen til en “oplyst republik”, hvor præmisserne for ledelsens beslutninger er genstand for en bred debat.



Disse begrundelser kan være en del af forførelsen, men omvendt kan forføreren aldrig være 100 procent gennemskuelig. Det er de færreste, der slipper godt fra at træde ud på dansegulvet, bukke for den udkårne og spørge: Skal vi gå i seng sammen om 2-3 timer?

"En forfører holder op med at være forførende, hvis vedkommende er gennemsigtig," konstaterer Lars Qvortrup. Og han tilføjer: "At tage beslutninger er et spil – ikke blot mellem leder og medarbejdere, men også mellem den enkelte organisation og dens kunder og konkurrenter. Man skal gøre sig attraktiv, og man skal skjule sine trumfer. Dels kan man ikke altid afsløre sine planer. Dels ændrer præmisserne for beslutninger sig hele tiden. Ingen har nogensinde fuldt overblik over alle argumenter og alle konsekvenser af en beslutning. Mål og midler ændrer sig løbende: De afstemmer sig gensidigt i forhold til hinanden."

#### **HILS PÅ VORES SKILSMISSEVRAG OG GRÆNSEALKOHOLIKERE**

Så hvad skal en leder gøre for at være forførende, og hvordan skal man forstå grænsen mellem at være forførende og samtidig være reel med sine begrundelser?

Man kan sammenligne det med sporten lerdueskydning, fortæller Ole Thyssen, der er professor i filosofi på Copenhagen Business School og forsker i ledelse. Når man skyder lerduer, sigter man et stykke foran målet. Man peger altså ikke sit geværløb i den retning, hvor lerduen er lige nu, men derhen, hvor man forventer, at lerduen vil være i den nærmeste fremtid, nærmere bestemt når projektet krydser lerduens bane. På samme måde skal lederen sætte sit sigtekorn der, hvor han gerne vil føre organisationen hen. Det gælder også for en skoleleder, der skal føre an i skolens forandring.

"Lederens opgave er at gøre skolen attraktiv. Lederen er ikke en forsker, der skal beskrive virkeligheden, som den er. Lederen skal beskrive en virkelighed, som ikke findes. Der skal skabes en følelse af attraktion og goodwill, som gør, at folk har lyst til at bakke op og bidrage."

Den positive virkelighedsbeskrivelse kan gå igen mange steder, for eksempel i skolens navn og i de fortællinger om skolen, lederen giver videre. Ole Thyssen giver som eksempel en skoleleder, der skal introducere sit lærerkollegium for en gruppe forældre, hvis børn netop er startet i skolen.

"Skolelederen skal ikke sige: Vi har et lærerkollegium på 30 mennesker. Der er fire skilsmissevrag, tre grænsealkoholikere, en hel del, der er pisse umotiverede, og enkelte ildsjæle. Det er måske sandt, men lederens opgave er ikke at skræmme forældrene."

"Det er de færreste, der slipper godt fra at træde ud på dansegulvet, bukke for den udkårne og spørge: Skal vi gå i seng sammen om 2-3 timer?"

I stedet skal lederen tale om, at lærerne er kompetente og engagerede, og at skolen har en pragtfuld antimobbepolitik. Det gælder om at skabe en følelse af goodwill og attraktion, så forældrene er med til at bakke op om skolens udvikling. Hvis problemerne får lov at sætte dagsordenen, vil forældrene løbe skrigende bort, og slaget vil være tabt på forhånd.

#### **HYKLERIETS KUNST**

Ledelse kræver således et vist mål af hykleri, forklarer Ole Thyssen. At hykle vil sige, at man lader som om. For eksempel at man lader som om, at organisationen har nogle dyder, som måske ikke er tilfældet i dag. Hykleriet må bevæge sig i spillerummet mellem den positive og den negative selvbeskrivelse, hvor elever, lærere og forældre kan motiveres til at flytte organisationen derhen, hvor man gerne vil have den. Der er imidlertid stor forskel på hykleri og løgn, understreger Ole Thyssen.

"Hvis lederen siger noget, der ikke passer, så er det ikke hykleri, men løgn. Det handler om at arbejde på en sag, som om den allerede er virkelighed. Det er ligesom et parforhold.

Man skal ikke hele tiden tale om alle de ting, der trækker ned. Man skal tale om, hvad der kunne være.”

Så hvornår lyver man, og hvornår hykler man bare? Lakmus-testen er ifølge Ole Thyssen, om man gør noget ved sagen.

Et eksempel er skolens mobbepolitik. Man kan aldrig helt forhindre, at børn bliver mobbet i skolen, heller ikke selv om skolen har som erklæret mål, at ingen børn skal mobbes. Et element af hykleri vil ofte snige sig ind i mobbepolitikken. Men når en konkret forælder finder ud af, at hans barn bliver mobbet, så hjælper skolens mobbepolitik med at genoprette tilliden, men kun hvis ledelsen kan vise, at den handler ud fra politikken. Hvis ledelsen ikke tager mobberiet alvorligt, dvs. forsøger at gøre politikken til virkelighed, så er den bare løgn.

”Det er noget, man tester i krisesituationer”, siger Ole Thyssen. ”Men alting går nemmere med tillid, der betyder, at man accepterer risikoen. Hvis ikke der er tillid, vil forældrene stå i lange rækker foran lederens kontor.”

### JAZZET LEDELSE

Hvornår fungerer forførelsen så rigtigt godt? Spørger man Lars Qvortrup om hans egne erfaringer, så er det ikke det erotiske, men derimod den kunstneriske skabelse, der er det foretrukne billede. Kunsten kan på samme tid hvile på forførende former og på velbegrundede rammer, som besluttes for eksempel af en dirigent, der anslår en takt.

Inspirationen til det billede kommer blandt andet fra Michael Kristiansen, den tidligere leder af det Kongelige Teater, der beskrev teatret som et kunstværk i sig selv, hvor skabende kunstnere var med til at realisere en vision om teateret. Med den inspiration har Lars Qvortrup selv angrebet en nylig omstrukturering af DPU som en æstetisk øvelse, der er startet med at tegne et billede af den nye organisation.

”Den ser sådan her ud og består af disse elementer,” forklarer Lars Qvortrup og tegner tre cirkler, der illustrerer de tre nye institutter, som DPU i dag omfatter.

”Jeg forsøger at tegne vores organisation, som den ser ud, når beslutningerne er truffet. Det gælder om at gøre det på en måde, der virker både æstetisk og fornuftsmæssigt overbevisende. Herefter gælder det om at gøre andre til medskabere af det billede. Nu er det deres tur til at tegne videre, til vi har et Gesamtkunstwerk.”

Den æstetisk overbevisende form kan være meget forførende, som når lederen af et jazzorkester slår et tema an, som musikerne falder ind i. De laver deres egne improvisationer og er med til at skabe et værk – men inden for de rammer, som lederen har udstukket. Det færdige resultat ville ingen kunne

have tænkt fra starten. ”Den slags forførende ledelse er jeg dybt optaget af,” fortæller Lars Qvortrup.

100.000 tyskere har det tilsyneladende på samme måde. Tilbage står spørgsmålet, om forførelsen holder, når beslutningerne først skal træffes, og de politiske og organisatoriske begrundelser for beslutningerne kommer på banen. Får man sammen skabt resultater, man kan være stolte af om en måned og et år, eller vågner man op næste morgen med tømmermænd? Eller som de siger i Obamas lejr: Change we can believe in? ■

Af Torben Clausen  
Asterisk@dpu.dk

### OLE THYSSEN



Ole Thyssen, professor, dr.phil. ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS. Senest har han udgivet bogen *Krigeren, borgeren og taberen* på forlaget Gyldendal sammen med Henrik Dahl.

### LARS QVORTRUP



Lars Qvortrup er professor og dekan for Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet. Han forsker i undervisning, læring og pædagogisk ledelse. Hans seneste bøger er: *Det hyperkomplekse samfund* (1998), *Det lærende samfund* (2001) og *Det vidende samfund* (2004) samt *mirakelserien*, som han har skrevet sammen med Birthe Qvortrup: *Undervisningens mirakel* (2006), *Ledelsens mirakel* (2007) og *Skolens mirakel* (2007).