

## **”En personlig afklarethed og et fokus på det almene”** ***Filosofi og udvikling af lederskab – erfaringer fra Diplomuddannelsen i Ledelse***

Af Lonni Hall, Michael Højlund Larsen & Thomas Ryan Jensen

I det seneste tiår har vi herhjemme oplevet en markant stigende interesse for at benytte filosofiske tilgange i udvikling af ledelse. Interessen har bl.a. givet sig udtryk i en række ledelsesfilosofiske værker, der på forskellig vis argumenterer for at filosofien bl.a. kan tilbyde ledere en eksistentielt nødvendig afklaring, der ikke er indeholdt i traditionelle økonomiske, psykologiske og managementteoretiske forståelser af ledelse<sup>1</sup>. Hidtil har argumentet om filosofiens ledelsesmæssige potentiale primært været understøttet af fremtrædende lederes personlige erfaringer. Der har manglet en mere systematisk undersøgelse af hvad ”almindelige” ledere får ud af at beskæftige sig med filosofi.

Det forsøger denne artikel at råde bod på. Vi, artiklens forfattere, har i nogle år udviklet og undervist på modulet ”Ledelse og Filosofi” på Diplomuddannelsen i Ledelse.<sup>2</sup> De studerende er typisk ledere i det offentlige og deres evalueringer af modulet har generelt været særdeles positive<sup>3</sup>. Vi har dog manglet en fornemmelse af effekten på lidt længere sigt. Hvad sker der når lederne er tilbage i den hektiske hverdag og har været det nogle måneder? Hvilken blivende effekt, hvis nogen, oplever ledere at en praksisorienteret filosofiundervisning har på deres ledelsespraksis? Det satte vi os for at undersøge.

Undersøgelsen giver sig ikke ud for at være videnskabelig. Tværtimod må den forstås som en erfaringsbaseret undersøgelse, hvor tre underviserer bruger deres indgående viden om et nyudviklet fag til, under iagttagelse af god etik, at gennemføre en filosofisk inspireret undersøgelse af undervisningens effekt, sådan som den over tid opleves af de underviste.

### **1. Filosofi og ledelse – et valgmodul på Diplomuddannelsen i Ledelse**

Valgmodulerne i filosofi og ledelse henvender sig til ledere, der har et ønske om at styrke deres personlige fundament og træne evnen til at bruge filosofisk tænkning og

---

<sup>1</sup> Som eksempel kan nævnes Ole Fogh Kirkebys ”Ledelsesfilosofi” (1999), ”Det ny Lederskab” (2003) og ”Menneske og leder – bliv den du er” (2007 – med Poula Helth), alle Børsens Forlag. Andre værker er Kirstine Andersens ”Kirkegaard og Ledelse”(2004), Frydenlund og Michael Højlund Larsens ”Praktisk filosofi og ledelse” (2007), Børsen.

<sup>2</sup> Diplomuddannelsen i Ledelse har nu i ca. 5 år været udbudt af de nuværende Professionshøjskoler (tidligere Centre for Videregående Uddannelse) over hele Danmark. KLEO – Professionshøjskolen København, Danmarks Forvaltningshøjskole og CELF (tidl. CEUS School of Business) har hver især gennemført flere hold på valgmodulet ”Filosofi og ledelse” som en del af den samlede Diplomuddannelse i Ledelse.

<sup>3</sup> På Danmarks Forvaltningshøjskole scorer de studerende i gennemsnit modulet til 4,8 på en skala fra 1 til 5.

refleksion som ledelsesværktøj. Modulet gennemføres lidt forskelligt på de tre professionshøjskoler (Danmarks Forvaltningshøjskole, KLEO og CELF) der har deltaget i undersøgelsen, men de indholdsmæssige elementer er stort set de samme. Indholdet i undervisningen kan overordnet opdeles i:

- Personlig ledelsesfilosofi
  - F.eks. udvikling af personligt fundament, formulering af hexis m.m.
- Eksistentialisme
  - F.eks. undersøgelse af mening, frihed, autenticitet m.m. i en personlig og ledelsesmæssig kontekst
- Etik
  - F.eks. metaetik, dyds-, pligt- og nytteetik, samt dilemmahåndtering
- Sprog
  - F.eks. sprogfilosofi, retorik, diskursanalyse, sokratiske dialoggrupper samt begrebsafklaring (f.eks. retfærdighed, ansvar, anerkendelse)

Undervisningen består af 40-48 lektioner fordelt over 5 til 8 dage og gennemføres som en kombination af forelæsning, dialog mellem undervisere og studerende samt forskellige filosofiske funderede øvelser som f.eks. personlige essays og sokratiske dialoggrupper. Som afslutning udarbejder de studerende en individuel skriftlig opgave på ca. 8 sider, som de eksamineres i.

## 2. Undersøgelsen

Undersøgelsen er foretaget blandt de ca. 100 tidligere studerende på filosofimodulet i efteråret 2008. Der er benyttet tre metoder:

- En sokratiske dialoggruppe: En struktureret gruppesamtale baseret på strukturen i Sokrates dialoger. Dialogen bruges til at undersøge et alment spørgsmål – f.eks. hvad er retfærdighed? – og deltagerne arbejder sig via konkrete eksempler frem til et principielt svar.
- Et personligt essay: En metode til individuel refleksion over f.eks. et filosofisk eller personligt vedkommende spørgsmål.
- En spørgeskemaundersøgelse: Metoden blev her brugt til at undersøge i hvilket omfang udsagn fremkommet i den sokratiske dialog og i de personlige essays var repræsentative for de tidligere studerende generelt.

Undersøgelsen er første gang præsenteret på Det Danske Ledelsesakademis årskonference i december 2008. Den samlede undersøgelse inklusiv en uddybet beskrivelse af de benyttede metoder kan downloades på: <http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/download-2008.html>

### 3. Den sokratiske dialoggruppe

Den sokratiske dialoggruppe blev afholdt i København i slutningen af september med deltagelse af syv ledere<sup>4</sup>. Deltagerne blev bedt om at formulere sig omkring hvilken positiv forskel filosofiundervisningen havde gjort i deres ledelse. På baggrund af syv konkrete eksempler nåede deltagerne frem til følgende principielle svar:

*Filosofien gør en positiv forskel i ledelse ved, at man bliver bevidst om, og ansvarlig for, sin egen tænkning, hvilket kan åbne for konstruktive fortolkninger. Den giver mod til at træde i karakter som leder, og en skærpet opmærksomhed på etiske dilemmaer.*

*Den giver optikker, metoder og tankeværktøjer, som gør det muligt systematisk at undersøge væsentlige spørgsmål på en - på en gang - distanceret og personlig måde.*

*Man får en personlig afklarethed og et fokus på et almene. Man bliver mere robust.*

Udsagnet kan ikke forstås som repræsentativt, idet måden deltagerne er udvalgt på – ved frivillig tilmelding – indebærer en oplagt mulighed for, at de mest positive møder frem. Til gengæld kan udsagnet i høj grad forstås som udtryk for hvad deltagerne i den pågældende Sokratiske Dialoggruppe oplever at have fået ud af filosofimodulet set i relation til deres egen ledelse. Og vel at mærke ikke i umiddelbar forlængelse af undervisningen, men mellem fem og ti måneder senere.

### 4. Det personlige essay

I forlængelse af den sokratiske dialoggruppe blev deltagerne bedt om i et kort essay at reflektere over pointer og overvejelser, som hver enkelt yderligere kunne supplere med i forhold til undersøgelsen. Essayet var således tænkt som supplement til svaret fra den sokratiske dialoggruppe, og derfor tydeligt målrettet indsamling af kvalitativ empiri til undersøgelsen. Det har de skrevne essays taget farve efter. De peger på styrkerne ved at møde filosofiske optikker, men er ikke så diskuterende og fabulerende, som et personligt essay normalt vil være.

Ved gennemlæsning af de personlige essays træder der to primære former for udbytte frem, nemlig:

---

- Afklaring omkring eget ståsted og åbenhed overfor andre måder at tænke på
- At fokusere på tænkning

#### **4.1 Klarhed omkring eget fundament**

Flere lederne peger på at de, efter at have arbejdet med lederskab og filosofi, beslutter, taler og tænker med afsæt i en øget klarhed på eget fundament. Vel at mærke samtidig med at de oplever en øget åbenhed overfor andre måder at tænke på. Det bliver, som vi fortolker det, muligt for deltagerne at forholde sig åbent til situationen, uden at miste retning og handlekraft - uden at blive "opslidt", som en leder skriver.

Herunder har vi gengivet to eksempler på, hvad lederne skriver omkring en afklaring af eget fundament og en større åbenhed over for andre måder at tænke på.

*Jeg føler at jeg helt afgjort er blevet mere rummelig, både som menneske og som leder. Jeg har en større afklarethed i mig selv, om mig selv, og om de ting, som er vigtige eller uvigtige for mig.*

*Jeg tænker anderledes som menneske! Det betyder at jeg prøver at vurdere situationen anderledes ud fra det menneskesyn jeg har, og det menneskesyn jeg vurderer andre må besidde og som deres handlinger afspejler. (---) Jeg læser avis på en anden måde, ser andre programmer i TV.*

#### **4.2 At fokusere på tænkning**

Mange ledere fremhæver, at de nu i større grad er i stand til at adressere tanker frem for følelser. Flere ledere peger på, at de kan forholde sig mere distanceret til forskellige typer af problemstillinger. Herunder to citater relateret til ovenstående:

*På en måde tænker jeg, at filosofien egentlig kan være med alle steder, fordi den jo gør noget ved vores tænkning. Tænkning er jo begyndelsen til mange ting, måske det hele. En handling uden tænkning? En organisation uden tænkning? Et liv uden tænkning?*

*Filosofien har for mig været et fantastisk tankeværktøj som har gjort det muligt at forholde mig distanceret til følsomme emner og opgaver – det gør, at jeg har mindsket stress og kan være mere til rådighed for mit personale (---). Jeg er blevet god til at holde livet ud i strakt arm.*

## **5. Spørgeskemaundersøgelse**

Spørgeskemaet var som nævnt primært udformet med henblik på at undersøge i hvilket omfang udsagn fra den sokratiske dialoggruppe og de personlige essays er dækkende for de studeredes udbytte.<sup>5</sup> Vi valgte at strukturere det overordnede udbytte i tre temaer:

- Tænkning
- Udøvelsen af ledelse
- Velbefindende

Spørgsmålene besvares med en fem punktsskala spændende fra "helt enig" til "helt uenig" og med mulighed for at supplere med skriftlige kommentarer. Spørgeskemaet blev udsendt som mail til ca. 100 tidligere studerende. Der er 33, der har svaret på spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på ca. 33%. Undersøgelsen er som sådan ikke repræsentativ, men giver alligevel et kvalificeret og underbygget fingerpeg om ledernes udbytte af filosofimodulet. I skemaerne herunder viser tallene, hvor mange af respondenterne, der har markeret i de enkelte felter.

### 5.1 Udbytte i relation til min tænkning

	Helt enig	Mest enig	Både enig og uenig	Mest uenig	Helt uenig
Jeg er blevet mere bevidst om min egen tænkning	25	7	1		
Jeg stiller i højere grad spørgsmål til mine egne overbevisninger	24	7	2		
Jeg er blevet mere bevidst om mine egne værdier	22	10	1		
Jeg tænker mere forud (at tænke efter på forhånd)	12	16	2	3	
Jeg har fået anvendelige tankeværktøjer	22	8	3		
Jeg har fået skærpet min opmærksomhed på etiske dilemmaer	23	8	1	1	
Jeg har fået et større fokus på det almene	8	16	5	3	1

<sup>5</sup> Spørgeskemaerne indeholdt derudover spørgsmål vedrørende det faglige indhold, udbyttet i forhold til andre moduler, samt en mulighed for at komme med afsluttende budskaber. De er af pladmæssige hensyn ikke medtaget her. Hele undersøgelsen kan som nævnt downloades på: <http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/download-2008.html>

Svarene viser, at der blandt respondenterne er enighed omkring de forskellige former for udbytte, der er formuleret i den sokratiske dialoggruppe og de personlige essays. Der er dog en lavere grad af enighed omkring de to former for udbytte der handler om, at filosofien har hjulpet til at tænke mere forud, og at undervisningen har hjulpet til at få et større fokus på det almene.

Af respondenternes supplerende bemærkninger fremgår derudover et udbytte, der bedst kan beskrives som en kompetence til ikke alene at undre sig over, men også at kunne genkende og forstå tankemåder hos andre mennesker. Det kan f.eks. handle om hvilket etisk afsæt (f.eks pligt- eller nytteetisk) eller hvilken forståelse af centrale begreber (f.eks. retfærdighed eller frihed), der tænkes og tales ud fra i en given sammenhæng.

## 5.2 Udbytte i relation til min ledelse

	Helt enig	Mest enig	Både enig og uenig	Mest uenig	Helt uenig
Jeg har fået mere mod til at træde i karakter som leder	17	9	1	3	
Jeg sætter i højere grad ord på de vanskelige beslutninger	13	12	4	1	
Jeg stiller i højere grad spørgsmål til andres overbevisninger	13	13	1	1	2
Jeg er blevet mere klar over mit eget ansvar ift. at skabe 'den gode' organisation	16	11	2	1	
Jeg kan bruge mig selv mere involverende uden at blive opslidt	5	13	11	1	

Af de ovenstående svar fremgår det, at ca. 80% af deltagerne er helt enige eller mest enig i fire af de fem spørgsmål. På spørgsmålet om at kunne bruge hinanden mere involverende uden at blive opslidt er svarene mere spredt end i de andre spørgsmål. Dette kan tolkes dels som et mindre udbytte af denne karakter, således at filosofien har en mindre effekt ift. dette forhold end de andre, der er nævnt.

### 5.3 Udbytte i relation til mit velbefindende

	Helt enig	Mest enig	Både enig og uenig	Mest uenig	Helt uenig
Jeg har fået mindre stress	3	11	12	3	1
Jeg er blevet mere rolig	7	13	9		1
Jeg er blevet mere afklaret ift. mig selv	12	15	3		
Jeg er blevet mere entusiastisk	7	10	11	2	
Jeg er blevet mere robust	8	11	9	2	

I relation til respondenternes velbefindende er det tydeligt, at der er størst udbytte i forhold til at blive mere afklaret på sig selv. De andre effekter i form af at få mindre stress, blive mere rolig, mere entusiastisk og mere robust må betegnes som spredte. Flere respondenter bemærker i øvrigt, at de ikke har oplevet sig selv som stressede inden modulet og derfor ikke kan svare ja til, at de har fået mindre stress.

## 6. Analyse

Det indsamlede skemaer indikerer, sammen med den sokratiske dialoggruppe og de personlige essays, en meget klar tendens: Respondenterne mener at undervisningen i en praksisorienteret filosofi har en række længerevarende effekter af betydning for deres lederskab. I det følgende går vi længere ind i de enkelte effekter. Strukturen følger hovedudsagnet fra den sokratiske dialoggruppe.

### 6.1. Mere bevidst om sin egen tænkning.

Der er mange eksempler i vores datamateriale der peger på, at undervisningen i filosofi medfører, at deltagerne bliver mere bevidste om deres egen tænkning. De personlige essays viser, at "fokus på tænkning" er et centralt udbytte, hvilket bl.a. understreges af udsagn som:

*Jeg oplevede at få udvidet/åbnet mit tankesæt, og det har været det mest givende og opløftende for mig*

*Jeg går ofte i mine egne tanker og reflekterer over, hvad det er, der er grundlæggende antagelser/værdier, der danner fundamentet for det, jeg synes, der er rigtigt.*

32 ud af 33 respondenter svarer i varierende grad at de er enige på spørgsmålet: "Jeg er blevet mere bevidst om min egen tænkning", hvilket svarer til fordelingen af svarende på spørgsmålene: "Jeg er blevet mere bevidst om mine egne værdier" og "Jeg har fået

anvendelige tankeværktøjer". Det kan konkluderes, at et øget fokus på egen tænkning og egne værdier er et generelt udbytte af undervisningen i filosofi.

Der er i høj grad også data som peger på et udbytte, der handler om at blive mere bevidst om *andres* tænkning. Dette udbytte kan forstås som en erkendelse af, at andres "anderledes" tænkning ikke nødvendigvis skyldes mangel på konsistens, men kan være en anden fuldt sammenhængende begrundelse med afsæt i andre grundantagelser. Det kommer bl.a. frem i udsagn som "Jeg er mere bevidst om at stille spørgsmål og være nysgerrig på andres tanker" og "Jeg er blevet bedre i stand til at møde mine medarbejdere". I svarene fra spørgeskemaerne svarer 26 ud af 30 respondenter endvidere "helt enig" eller "mest enig" på spørgsmålet: "Jeg stiller i højere grad spørgsmål til andres overbevisninger".

## **6.2. Mod til at træde i karakter som leder**

26 ud af 33 respondenter svarer at det er helt eller mest enige på spørgsmålet "Jeg har fået mere mod til at træde i karakter som leder." 3 af respondenter har svaret "mest uenig" til dette spørgsmål. Vi vil tillade os at antage, at undervisningen i filosofi for en stor del af deltagerne har en effekt i forhold til at træde i karakter som leder. En leder skriver som kommentar i spørgeskemaet:

*Her efterfølgende, altså det mere langsigtede udbytte går mere på at føle mig tilstede i mit lederskab og vide, at jeg udfører det efter bedste evne og bedste intention. Det giver en ro, som er nødvendig, fordi resultatet af ledelse aldrig afhænger af mig alene. Det er lidt ligesom om, at filosofi er en genvej til selvtillid i ledelse.*

## **6.3. Skærpet opmærksomhed på etiske dilemmaer**

På dette punkt viser spørgeskemaerne, at der er tale om et generelt udbytte. 31 ud af 33 respondenter svarer at de er helt eller mest enige på spørgsmålet "Jeg har fået skærpet min opmærksomhed på etiske dilemmaer". En deltager skriver ligefrem:

*Det har givet nye redskaber, og det har gjort meget tænkning mere velorganiseret og reflekterende. Etiske dilemmaer er ikke farlige længere, men spændende.*

## **6.4. Optikker, metoder og tankeværktøjer**

I hovedudsagnet blev nævnt tankeværktøjer, "som gør det muligt systematisk at undersøge væsentlige spørgsmål på en – på en gang – distanceret og personlig måde". Spørgsmålet blev ikke formuleret så detaljeret i spørgeskemaundersøgelsen, men vi kan konstatere at 30 ud af 33 svarer helt eller mest enig på udsagnet; "Jeg har fået



anvendelige tankeværktøjer”. Tankeværktøjer kan dels forstås som redskaber til personlig afklaring, dels som redskaber til at etablere fælles undersøgelser af begreber, spørgsmål og værdier. Det er om sådan en måde at mestre dialog på, at skabe et bestemt ”sprogspil”, der hjælper til at se et felt fra en anden vinkel – til glæde for fællesskabets tænkning og handling. Den erfaring, at man i fællesskab og alene så at sige kan holde begreber, spørgsmål og værdier ud i strakt arm, giver mulighed for den distance og afstand, som kan være nødvendig, når ledelsesbeslutninger skal træffes, og når fællesskabet skal finde retning.

### **6.5. En personlig afklarethed**

Mange af vores data fortæller, at deltagerne oplever, at undervisningen i filosofi har hjulpet dem til en personlige afklarethed. Næsten alle respondenterne svarer at de er enige på spørgsmålet ”Jeg er blevet mere afklaret ift. mig selv”. En leder svarer endvidere:

*For mig var modulet en stor rejse til at finde mig selv. Både som leder og som menneske. Det var en hård tur, men jeg er kommet helskindet igennem.*

På spørgsmålene ”Jeg er blevet mere bevidst om egen tænkning” og ”Jeg er blevet mere bevidst om mine egne værdier” svarer 32 ud af 33 respondenter, at de er helt eller mest enige. Disse svar peger ligeledes på en personlig afklaring både i forhold til tanker og værdier.

### **6.6. Et fokus på det almene**

I den sokratiske dialoggruppe peger svaret på, at deltagerne i filosofiundervisningen har et udbytte i form af et øget fokus på det almene. I spørgeskemaet svarer 24 ud af 33 ”Helt enig” eller ”Mest enig”. Det betyder, at dette udbytte er det, der har den svageste tilslutning af de spørgsmål, der handler om deltagerne udbytte ift. deres tænkning.

### **6.7. At blive mere robust.**

På spørgsmålet om at være blevet mere robust svarer 19 ud af 30 respondenter, at de er ”Helt enig” eller ”Mest enig” i, at de som følge af filosofiundervisningen er blevet mere robuste. 11 ud af de 30 svarer, at de er ”både enige og uenige” eller ”mest uenige” i dette spørgsmål. Der er således ikke en entydig tilkendegivelse af, at dette er et generelt udbytte. Det bør endvidere bemærkes, at respondenterne generelt scorer lavere på spørgsmålene der har med deres ”velbefindende” at gøre sammenlignet med deres udbytte i relation til deres ledelse og deres tænkning.

## **7. Konklusion – ledernes udbytte af filosofiundervisningen**

Når vi ser på tværs af de data, vi har indsamlet gennem den sokratiske dialoggruppe, de personlige essays og spørgeskemaer, tegner der sig et tydeligt billede af en række forskellige former for udbytte for deltagerne i filosofiundervisningen. Vi har på baggrund af vores analyse valgt at sammenfatte konklusionen ved at dele de forskellige udbytter af undervisningen op i følgende tre kategorier.

Udbytte som ledere i særlig høj grad får ud af undervisning i filosofi:

- En personlig udfordring og afklaring af egne tanker og værdier
- En øget undren, genkendelse og forståelse ift. andres tanker og idéer
- En skærpet opmærksomhed på etiske dilemmaer
- Anvendelige tankeværktøjer

Udbytte som ledere i nogen grad får ud af undervisning i filosofi:

- Mod til at træde i karakter som leder

Udbytte som ledere i mindre grad får ud af undervisning i filosofi:

- At have fokus på det almene
- At blive mere robust

En afsluttende sammenfatning af lederes udbytte af at blive undervist i filosofi på diplomuddannelsen i ledelse kan lyde som følger:

**Undervisningen i filosofi bidrager til en undren, genkendelse og forståelse i forhold til både egne og andres tanker og værdier samt til en personlig afklaring. Den giver en skærpet opmærksomhed på etiske dilemmaer, anvendelige tankeværktøjer og mod til at træde i karakter som leder.**

## **7. Men er de også blevet bedre ledere?**

Undersøgelsen indikerer efter vores opfattelse, at filosofiundervisningen giver deltagerne et styrket fundament for ledelsesbeslutninger og –handlinger, samtidig med en øget evne til at forholde sig åbent til en situation. Det vi ikke kan se er, om de også er blevet *bedre* ledere – er de i stand til at tage afsæt i deres eget fundament og forholde sig åbent til situationen på en *kvalitativ* bedre måde? Er *retningen* for deres beslutninger og handlinger *bedre*?

Vores hypotese er et ja - tingene følges ad, sådan at viden om eget fundament har en direkte og positiv indflydelse på evnen til at lede. Vores hypotese er, at de pågældende ledere i forskelligt omfang i praksis er blevet bedre ledere og at det vil kunne registreres i oplevelsen af deres lederskab blandt medarbejdere, kollegaer, chefer m.fl. i ledernes respektive organisationer. Men det står tilbage at undersøge.

Michael Højlund Larsen  
Studieleder  
Cand.polyt og M.Ed.  
CELF (Tidl. CEUS School of Business)  
Frisegade 48  
4800 Nykøbing Falster  
Tlf: 54888244 / 24405020  
E-mail: [mila@ceus.dk](mailto:mila@ceus.dk)

Thomas Ryan Jensen  
Konsulent  
Cand.mag i filosofi og kommunikation  
Auderød Byvej 20  
3300 Frederiksværk  
Tlf: 28109300  
E-mail: [mail@thomasryanjensen.dk](mailto:mail@thomasryanjensen.dk)

Lonni Hall  
Adjunkt, Udviklingskonsulent  
Cand. mag i Filosofi, filosofisk rådgiver  
KLEO; Institut for ledelse og organisationsudvikling  
Professionshøjskolen København, UCC  
Titangade 11  
2200 København N  
Tlf: 22307755  
E-mail: [lonni@kleo.dk](mailto:lonni@kleo.dk)