



🕒 3 min. 👁️ 📌 21-10-2011

# Fri til at vælge frihed fra

Vores grundforestilling om, at frihed er ubetinget godt, kan forvirre eller forføre ledere, når den sættes i relation til selvledelse. For friheden er måske slet ikke så ønsket og eftertragtet af medarbejderen, som først antaget. Få inspiration til at gennemtænke din frihedsforståelse i relation til selvledelse.

## Skribentinfo



[Thomas Ryan Jensen](#)

Filosof, konsulent og underviser på bl.a.

Diplomuddannelsen i ledelse

Ryan & Højlund - filosofi i organisationer

**S**om leder er det ikke sikkert, at du har magt til at påvirke frihedsgraden i medarbejdernes selvledelse. Men én ting kan du gøre: Nemlig gennemtænke, hvilken slags frihed du kan og vil tilbyde dine medarbejdere, og formidle det i et klart sprog. Det giver medarbejderne mulighed for at overveje præmisserne for den ledelsesform, de bliver udsat for.

## Frihed som værdi

"Alle mennesker er født frie". De første ord i Artikel 1 i FN's Verdenserklæring om Menneskerettigheder peger med stor tydelighed på, hvilken værdi vi – i vestlig kulturkreds – tillægger frihed. Med til traditionen, hører også filosofen Immanuel Kant's (1724-1804) moralske påbud om at behandle ethvert menneske som et mål i sig selv, og aldrig blot som et middel.

Oversat til ledelse betyder det, at den moralske leder aldrig må bruge sine medarbejdere blot som midler; den enkelte medarbejder er et mål i sig selv. Det er en humanistisk forpligtelse, som mange ledere oplever markant skærpet i relation til selvledelse. Selvledelse rummer nemlig muligheden for at give medarbejderne frihed og dermed bidrage til realiseringen af deres menneskelighed.

Til fortællingen hører også, at frihed ikke falder ned fra himlen. Det gælder også i relation til selvledelse. Men hvad forstår vi egentlig ved frihed i relation til selvledelse? Her kan det være hensigtsmæssigt et øjeblik at fralægge sig værdiladningen af ordet og i stedet skelne mellem to betydninger af frihed; den positive og den negative.

### **Frihed fra tvang og frihed som mulighed til**

Den negative betydning af frihed er, at frihed er fravær af ydre eller indre tvang. Ingen bliver tvunget til selvledelse med en pistol for panden, og valget af selvledelse er i fundamental forstand frit. Modstand mod selvledelse kan imidlertid rumme truslen om at blive fyret. På sin vis kan der derfor godt tales om en tvang, hvorfor ledere må overveje, hvorvidt friheden i selvledelsen er en forpligtelse eller et tilbud, der kan takkes nej til.

Den positive forståelse af frihed siger, at frihed ikke alene er et fravær af tvang, men også en mulighed for at realisere sine (rimelige) ønsker. Selvledelse kan udmærket ses som en 'mulighed til' hvis midlerne – tid, værktøjer, uddannelse, god ledelse m.v. – er til stede. Omvendt kan selvledelse uden muligheder, f.eks. fordi ressourcerne mangler, dårligt kaldes fri.

### **Frihed som valg**

Med al den politiske, moralske og eksistentielle tyngde, der rummes i frihedsbegrebet, er det ikke underligt, at vi relativt ureflekteret mener, at frihed er godt. Men vi overser ofte, med retsfilosoffen John Rawls (1921-2002) ord, at "friheden ikke har den samme værdi for alle". Det kan meget vel være, at værdier som sikkerhed, tryghed, kærlighed, retfærdighed, overskuelighed, uforstyrrethed, bekvemmelighed for nogle medarbejdere har en højere værdi end frihed. Det kan både være i relation til det aktuelle tilbud om selvledelse, men også mere grundlæggende. Frihedens værdi afhænger, som vi har set, bl.a. af de muligheder, der følger med den.

Som ledere bør vi derfor ikke forvente, at alle medarbejdere ønsker den frihed, selvledelsen stiller dem i udsigt. I stedet for at tilbyde alle det samme, kunne vi give medarbejderen frihed til selv at vælge den grad af ledelse, hun eller han behøver for at kunne udføre sit arbejde godt. Vi kunne tage afsæt i medarbejderens individuelle og oplevede behov for ledelse, frem for en fælles og centralt fastsat norm for selvledelse – uanset hvor "fri" den måtte være. Vi kunne give frihed til at vælge friheden til – og fra.

## Spørgsmål til leder og medarbejder

Nedenfor finder du spørgsmål til refleksion som I (ledere og medarbejdere) kan drøfte sammen samt spørgsmål målrettet lederen og medarbejderen.

### Spørgsmål til ledere og medarbejdere – alene eller sammen:

- Hvad forstår jeg eller vi ved frihed i forbindelse med selvledelse?
- Hvilken værdi tillægger jeg eller vi frihed i relation til selvledelse?
- Hvordan forholder jeg eller vi os til, at nogle måske ikke ønsker selvledelse?

### Spørgsmål til ledere:

- Hvilken form for frihed er der i den selvledelse, vi praktiserer?
- Hvordan forholder jeg mig til den? Hvordan formidler jeg den til mine medarbejdere?

### Spørgsmål til medarbejdere:

- Hvordan vil jeg forholde mig til den form for selvledelse, jeg bliver tilbudt?
- Hvad skulle min selvledelse indebære, hvis jeg selv kunne bestemme?

Artiklen er en stærkt forkortet version af Thomas Ryan Jensens artikel "Fri til at vælge friheden fra?". Hele artiklen kan findes i antologien "Selvledelse og fællesskaber", Kürstein, S. (red), Psykologisk Forlag, 2010.

## Læs også

[Et kritisk blik på selvledelse](#)

[Frihed som regel](#)

[Ledelse uden grænser](#)

