



⌚ 6 min. 👁 01-09-2009

# Den frie organisation

Lederen skal ikke længere være general, men livredder. Medarbejderne skal ikke tvinges til at identificere sig med organisationen. Der skal være frihed til udfoldelse og selvstændige værdier. Sådan beskriver filosof og professor Ole Fogh Kirkeby den idealtilstand han kalder den frie organisation.

## Skribentinfo

[Ole Fogh Kirkeby](#)

Af Ole Fogh Kirkeby, Dr.Phil, Professor i  
Ledelsesfilosofi på CBS  
CBS

**D**et er en erfaring, som enhver ny medarbejder i det private og i det offentlige er tvunget til at gøre, at organisationen ikke tilhører dem. Andre har skabt, formet og levet i den, og den beherskes af magt, koder, kodekser og regler, som opleves som urokkelige og ofte uigennemskelige. Denne oplevelse er u hensigtsmæssig.

Det skyldes, at det, der ønskes og kræves af den nye medarbejder, er at hun tager et ejerskab, hvor hun som en tiger forsvaret organisationens værdier, ideer, excellence og succes. Hun må identificere sig med organisationen, blive et ladet moment i dens strømførende kredsløb, for at indgå i det flow, der mere er en opdagelsesrejse i individuel og fælles kunnen, end et felttog.

I en tid, hvor individualisering er strategisk ledelses hemmelige våben, må hun ofre sig for fællesskabet. Men fællesskabet ligner lige nu ofte en dør ind til en fest, som ingen kan finde.

## Dygtige medarbejdere vil have frihed

Netop på grund af den strukturelle krise, og på trods af den, spiller de dygtige medarbejdere en større og større rolle. Kun de kan redde virksomheden ved at åbne en ny fremtid for den, når nedskæringerne og

desperations-strategierne er brugt op. Men den dygtige medarbejder vil have frihed. Så simpelt er det.

Frihed til at udfolde sig, frihed til at blive set og værdsat efter fortjeneste, frihed til at få ideer, og frihed til at have sine egne værdier. Den nye medarbejder vil have ret til selv at vælge og forme fællesskabet.

## **Fra små stater til republikker**

Organisationer har altid været små stater, og i et par hundrede år diktaturer. Nu er de ved at blive republikker, og en dag vil de måske være demokratier. Republikken indebærer, at der eksisterer en fælles aftale mellem magtens repræsentanter og borgerne om at balancere rettighed og pligt.

Kun de magthavere, der sikrer rettigheder og selv lever op til pligterne, kan skabe en ordentlig republik. Ligeså med lederne af vore organisationer. Lederne må give og sikre frihed, og de må vise sig værdige til at modtage den pligtfølelse fra medarbejderne, der får det hele til at gå op i en større enhed.

Derfor må organisationen, ligesom republikkerne i sin tid gjorde, italesætte friheden. Vi gør det allerede på mange måder, men oftest ud fra et bytte-princip. Men friheden er ingen transaktionsomkostning, den er en betingelse for at en organisation kan træde i karakter. Frihed beror på aftaler, men den er kun handlekraftens grundlag, når den bliver atmosfære.

## **Intimteknologiernes drivkraft**

Den frie organisation åbner for vores begær efter at være, blive og skabe. Den plejer eros, lysten til og lysten ved at gøre det usædvanlige, og at mærke andres anerkendelse og sampassion.

Eros er intimteknologiernes drivkraft, den er hemmeligheden bag den forfængelighed, der gør os til lette ofre for manipulation og for differentierings-strategier. Den er den stærke identitets akilleshæl, fordi den virker gennem den spontane accept af begæret. Men den driver også entusiasmens og engagementets maskiner.

Den frie organisation undertrykker ikke eros, men giver plads til, at den enkelte kan føle sig som noget særligt uden at dette bliver et konkurrenceparameter. Organisationen skal danse og brænde, men uden bænkevarmere og forkullede lig.

Derfor kræver den frie organisation også det, som kristendommen med et græsk ord har kaldt "agape", den generøse, selvfølgelige næstekærlighed. Vi er kun frie, hvis vi tager vare på hinanden. Omsorg må være gensidig, hvis den ikke skal nedværdige eller ophøje.

Den gode leder kan balancere eros og agape, medarbejdernes lidenskab og storsind. Strategi og konkurrence er yt, nu skal der skabes nye fællesskaber baseret på sampassion og ægte solidaritet. Lefle-loyaliteten som evalueringerne og frynsegoderne har indstiftet, skal ud af organisationen, og stoltheden, respekten og storsindet skal ind. Banalt, men innovation er et fælles anliggende. Uden fællesskab ingen innovation.

Enhver organisation er et fællesskab i formel forstand, men at anspore den til at blive det reelt er den største ledelsesopgave. Det kræver at opmærksomhedens praksis dyrkes, at vi gør den spontane og

selvfølgelige assistance til virkelighed, at vi opøver en etisk fantasi, og at vi lader os lede af en utæmmelig dømmekraft. Der kan være forskel på dygtige og mindre dygtige i et fællesskab, men ikke mellem stærke og svage. Enhver må være myndig i den frie organisation.

## **Ledere leder liv**

Ledere skal åbne døre, skabe passager gennem organisationen, skabe frirum og pleje en varm seriøsitet og en humoristisk alvor. Arbejdet er ikke alt, men i dag er det livet. Ledere leder liv. Man må ikke glemme, at ledelse ikke bare kommer af lidelse, etymologisk, men også er rod-beslægtet med det at dø.

I mange år har lederen været lejemorder, nu skal han være livredder. Lederen kan hverken være general, præst eller sportstræner, for de krige, der nu gælder, er dem vi kan vinde over os selv; og der kommer nye guder i kapitalismens parnas, milde guder; og ordet at spille begynder allerede at få en ny klang og en anden betydning.

Spilteoriens tid er forbi. Økonomernes bragende fallit overfor forudsigelsen af krisen har vist det. Vi kan ikke længere leve af at spille, vi må leve af at tænke, og tænke kritisk og skarpt.

Hvis lederen skal have en metafor, så er det regnmagerens. Hans opgave er at fortætte organisationens relationer og lade dem fordampe og spredes som en mild regn over alle. Lederen skal mestre evaporationens teknologi. Også han må fordampe og genfindes som en dug, der gør alle farver klarere – hvis vi nu skal være poetiske.

Lederskab må blive klar, og det betyder både prægnant og umærkelig. Den må vise sig i lederens person, i hans individualitet, hos alle andre af organisationens ledere og medarbejdere, og i et fælles klarsyn, hvorigennem alle organisationens vækster og detaljer kan træde tydeligt frem. Et såre synligt, og et usynligt tilstedevær. Det er ingen ringe opgave, men den er mulig, fordi organisationens atmosfære er værdier.

## **Et levende bundt af værdier**

Det handler i virkeligheden om luftens renhed, om værdiernes kraft og klarhed. "Theopneustos" sagde grækerne og de første kirkefædre, "gud-åndet", romerne oversatte det til "inspiratus", og vi oversatte det til "beåndet".

Inspirationen hænger i luften. Det er den, der er forudsætningen for den eftertragtede, innovative indstilling. Men også vores udåndingsluft er uforurennet, så længe det er værdier, vi ånder ud. Enhver er et levende bundt af værdier, og ved man det, kan man både sætte sine grænser og sige ja til det fællesskab som ordentlig ledelse tilbyder.

Hvis man tænker friheden til bunds, så står to vilkår for den tilbage: At have styrke til at vælge nødvendigheden, og at være herre i sit eget hus. Begge dele handler om, at få frirum til at erkende og leve efter det, der er i ens magt.

Indsigt i ens afmagt er vilkåret for frihed, fordi handling hører sammen med viden. Denne indsigt må ledelsen bruge til at give medarbejderne optimalt råderum, optimal information og viden, og optimale vilkår til at finde ud af, hvad de kan og vil, fordi de har ret til selv at afgøre det, de ikke kan og ikke vil.

Absurd, men frihed er det bedste middel til at tilskynde andre mennesker til at nå et givet mål, eller til selv at udvikle sådanne. Det ved mange ledere allerede, men frihedens landskab er lagt fra udforsket, endsige kortlagt. Det er her de kommende års opgaver ligger indenfor ledelses- og organiseringsfeltet.

## Om bogen *Den frie organisation*

Ole Fogh Kirkeby skildrer den idealtilstand, han kalder Den frie organisation. Den frie organisation består af et arbejdende fællesskab båret af lidenskab, næstekærlighed, fokus på opgaven og den enkeltes arbejdsindsats. Ole Fogh Kirkeby forklarer, hvordan to modsatrettede principper kan styre en organisation: den erotiske og den agapiske.

Det er ledelsens opgave at balancere disse to dimensioner af den frie organisation og at bruge begge potentialer. Hvis ledelsen ikke er bevidst om de to modsatrettede principper, kan balancen nemt tippe i en organisation og virksomhed. Ubalancen viser sig fx når passion og commitment driver medarbejdere ud i stress og usund work-life balance.

**Passionens princip** Ingen organisationer fungerer uden engagement, entusiasme og commitment, og det kræver passion, der af væsen er erotisk. Eros handler om besættelse, beherskelse, overlevelse og tilfredsstillelse, altså om lyst og smerte.

Det erotiske er kernen i de mange nyere intimteknologi-er som coaching og anerkendelse. I det erotiske princip er de andre ikke et mål, men et middel. Som udgangspunkt er erotisk sindede organisationer derfor strategisk anlagt.

**Fællesskabets princip** Over for det erotiske står et generøst, ligeværdigt samvær: det agapaiske, der ikke gør det andet menneske til et middel, men til et mål. Enhver organisation indeholder også en agapisk dimension. Agape betegner et sindelag, en grundindstilling til den anden og til fællesskabet.

Agape er ikke strategisk, men vil den anden for den andens skyld. Nogle af principperne for Den frie organisation:

- Den frie organisation har en positiv fejkultur
- I den frie organisation er det en pligt at lytte
- I den frie organisation arbejde alle på at skabe en balance mellem arbejde og liv, også
- I den frie organisation forholder man sig som mennesker til hinanden som mennesker

Læs mere om bogen på [gyldendalbusiness.dk](http://gyldendalbusiness.dk)

**Læs også**

[Coaching: For madonnaer eller ludere?](#)

