

# **Omverdensledelse og selvrepræsentation - gener fra renæssancens ledelsestænkning**

Ledelse i et historisk perspektiv

Af Birgitte Norlyk og  
Per Blenker

## **Resumé**

*Hvad kan man i slutningen af 1990'erne, på kanten af et nyt årtusinde, lære af snart 500 år gamle ledelsesteoretikere? Ud fra en læsning af to af renæssancens mest kendte ledelsesteoretikere, Machiavelli og Castiglione, diskuterer artiklen, hvilken viden om ledelse, vi idag kan hente i historien. Artiklen ender med at mane til besindighed. Man påmindes ved læsningen af de to klassikere om, at muligheden for simple handlingsanvisninger og generelle ledelsesteknikker sjældent er til stede.*

## **Ledelse og renæssance**

Sammenlignet med andre videnskaber som matematik, fysik og biologi anser vi normalt ledelsesteorien for at være en ung videnskab med en historie på knap 100 år. Alligevel er disciplinen i løbet af perioden blevet splittet op i en lang række deldiscipliner. Man taler forholdsvis uafhængigt af hinanden om strategi, markedsføring, organisationsudvikling, omkostningsstyring, finansiering osv. En sådan opsplitting af ledelsesproblemet i delfunktioner kan imidlertid let betyde, at man glemmer det grundlæggende – hvad ledelse egentlig er, eller hvad det egentlig vil sige at lede.

Derfor har man de senere år søgt mod en overordnet forståelse, der rækker ud over

# **Omverdensledelse og selvrepræsentation - gener fra renæssancens ledelsestænkning**

Ledelse i et historisk perspektiv

Af Birgitte Norlyk og  
Per Blenker

## **Resumé**

*Hvad kan man i slutningen af 1990'erne, på kanten af et nyt årtusinde, lære af snart 500 år gamle ledelsesteoretikere? Ud fra en læsning af to af renæssancens mest kendte ledelsesteoretikere, Machiavelli og Castiglione, diskuterer artiklen, hvilken viden om ledelse, vi idag kan hente i historien. Artiklen ender med at mane til besindighed. Man påmindes ved læsningen af de to klassikere om, at muligheden for simple handlingsanvisninger og generelle ledelsesteknikker sjældent er til stede.*

## **Ledelse og renæssance**

Sammenlignet med andre videnskaber som matematik, fysik og biologi anser vi normalt ledelsesteorien for at være en ung videnskab med en historie på knap 100 år. Alligevel er disciplinen i løbet af perioden blevet splittet op i en lang række deldiscipliner. Man taler forholdsvis uafhængigt af hinanden om strategi, markedsføring, organisationsudvikling, omkostningsstyring, finansiering osv. En sådan opsplittning af ledelsesproblemet i delfunktioner kan imidlertid let betyde, at man glemmer det grundlæggende – hvad ledelse egentlig er, eller hvad det egentlig vil sige at lede.

Derfor har man de senere år søgt mod en overordnet forståelse, der rækker ud over

de enkelte deldiscipliners faglige og teoretiske ståsted. Man har talt om tværfaglighed, og man har, som i dette temanummer, rettet sin opmærksomhed mod ledelsestænkningens grænseflader som et sted, hvor gnisterne kan springe, og ny erkendelse muligvis opstå.

I en sådan søgen kan det være frugtbart at tænke bagud til ledelsesteoriens opståen for at se, hvorfra vi har de tanker om ledelse, vi bruger idag. Måske er der slet ikke tale om en ny disciplin, men om en klassisk kunst. Dette er grunden til, at vi i denne artikel søger at koble renæssance og ledelse.

Til et moderne ledelsessyn hører to sider. På den ene side et eksternt spørgsmål om ledelse af organisationen i fht. dens omverden – den strategiske omverdensledelse. På den anden side et organisationsinternt spørgsmål om lederrollen – om de personlige egenskaber, lederen skal have for at være en god leder i sin organisation.

Til den eksterne side hører egenskaber, vi forbinder med *strategic management*, dvs. evne til analytisk tænkning, således at virksomheden får lagt de rette strategier i fht. andre aktører i sin omverden. Til den interne side hører en række mere udefinerbare personlige egenskaber, især sociale og kommunikative kompetencer, der kan udtrykkes som den enkeltes evne til *self management*.

Artiklen belyser, hvordan renæssancens filosofi og menneskeopfattelse har præget vores syn på ledere og ledelsesadfærd. I renæssancen fødes idealet om det alsidige og selvbestemmende individ, en *uomo universale*, der aktivt skaber ikke blot sin omverden, men også sig selv. Her-

med undfanges en ny vinkel på, hvordan vi tænker og udkaster verden – og man kan stille spørgsmålet, om der ikke ved samme lejlighed fødes et nyt behov for ledelse og hermed de første udkast til den ledelsesteori, vi kender idag. I lighed med renæssancens fyrster kan dagens ledere ikke forudsætte en given lederrolle eller en fast omverdensstruktur. Begge sider må konstant identificeres og skabes – såvel med ordet som med håndgribelige midler – for at erhverve og fastholde ledelsen.

Dette tosidede krav belyses i et historisk perspektiv ved en diskussion af to af den italienske renæssances mest indflydelsesrige tænkere, henholdsvis Niccolò Machiavelli (1469 - 1527) og Baldassare Castiglione (1478 - 1529).

De to tænkere undersøger ledelsesmulighederne i et politisk begrebsapparat frem for de psykologiske, sociologiske og økonomiske tankerammer, vi er vant til idag. Hermed ændres navnene på lederskikkelserne. Der tales ikke om linie og stab eller om ansatte, kunder og leverandører, men om fyrster og hofmænd og om allierede, fjender, kolonier og hære. Men det rækker ikke ved, at det er de samme grundlæggende ledelsesspørgsmål, der tages under behandling. Stater og virksomheder er på mange måder ens. I begge tilfælde er tale om institutioner, som søger at effektivisere anvendelsen af ressourcer og magt, således at ejernes og indbyggernes velstand og sikkerhed sikres. Både stat og organisation befinder sig i konkurrence med rivaler i omgivelserne, hvor problemet er at anbringe sig i den mest fordelagtige position uden at tabe sin selvstændighed (Jay, 1993).

### Fyrsten og hofmanden

I nutidens sprog er Machiavellis indflydelse først og fremmest aflejret i negativt ladede udtryk som machiavellisme og machiavellisk. Ordene har næsten dæmoniske overtoner og refererer til en kynisk og intrigant form for magtanvendelse. Hermed kommer Machiavellis leder til at stå i åbenbar modstrid med nutidens humane opfattelse af den gode leder, som måske nok er villig til at bruge sin indflydelse overfor andre, hvis der er behov for det, men som ideelt set skal være åben og ærlig, lægge op til diskussioner og fælles beslutningstagning. Alligevel kan man nok følge konklusionen, at *»brugen af machiavellisk taktik nok er mere udbredt, end den er accepteret«* (Bass, 1990, p. 139).

Den traditionelle tolkning af Machiavelli som tyrannernes læremester, der råder sin fyrste til at anvende vold, bedrag og løgn for at erobre og fastholde magten, behøver imidlertid ikke at stå alene.

Mens Machiavelli og hans hovedværk *Fyrsten* nok er mange danske læsere bekendt, er Castiglione idag så godt som ukendt for et dansk publikum. Hans hovedværk *Bogen om hofmanden* har aldrig været oversat til dansk, skønt værket udgør et af fundamentene for det europæiske dannelsesideal. Franske og engelske udgaver af bogen har dog fundet vej til dansk adel i 1600-tallet, hvor værket bl.a. blev anvendt i undervisningen af den danske adels sønner på Sorø akademi (Burke, 1995).

Begge værker har gennem historien været udsat for meget skiftende vurderinger. Mens Machiavelli ofte er blevet stemplet som kynisk realpolitiker, er Castiglione henholdsvis blevet karakteri-

seret som naiv og uskyldig og som kynisk opportunist.

Som grundlag for en diskussion af strategisk management og self management præsenterer artiklen i det følgende hovedpunkter af Machiavellis og Castigliones råd til datidens ledere og rådgivere, henholdsvis fyrsten og hofmanden.

### Renæssancen

Machiavelli og Castiglione er børn af *renæssancen*, en periode som på en gang rummer »genfødslen« af antikkens lærdom og den første fase af moderne tænkning. I renæssancen grundlagdes idealet om det alsidige og selvbestemmende individ, der er bevidst om sine muligheder for at præge både sin omverden og sig selv.

Mens middelalderen rettede blikket indad og søgte beviser for den rette og gode sammenhæng i den gudsskabte verden, drejer det sig i renæssancen om at beherske retoriske og politiske færdigheder, der kan hjælpe den enkelte med at tilegne sig magten – og opretholde den. Renæssancetænkning udtrykker således et aktivt ideal, hvor tænkningens resultater først og fremmest skal kunne anvendes i praksis.

Dette er tydeligt hos Machiavelli, hvor tænkning for tænkningens egen skyld er skiftet ud med en *»verita effettuale«* – et sandhedsbegreb, som ikke tager udgangspunkt i idealforestillinger, men som frem for alt skal være nyttigt i handlingsøjemed. Den »virkelige sandhed« er det, der virker – den sandhed, som kan fuldkommengøre viljen. Machiavellis bog *»Fyrsten«* er således et forsøg på at systematisere statsledelsens opgaver under nye, ændrede vilkår.

I modsætning til Machiavelli, der analyserer strukturerne i det politiske magt-system, arbejder Castiglione med den enkelte adfærd. Han beskæftiger sig med individets muligheder i det system, hvor Machiavelli er rådgiver. Castiglione arbejder således med det sociale miljø omkring lederen. Han er ikke politisk-strategisk rådgiver, men snarere det vi i moderne terminologi kalder trendsetter. Castiglione behandler individets muligheder for at iscenesætte sig selv og sine sociale kompetencer bedst muligt. Korrekt adfærd ved fyrstehoffet og i direktionslokalet forudsætter en række praktiske, sociale og personlige færdigheder, som det enkelte individ må tilegne sig for at overleve i miljøet.

#### **Ledelse af sig selv, ledelse af omverden**

Hver for sig repræsenterer Machiavelli og Castiglione to forskellige sider af ledelsestænkningen. Den ene side handler om, hvordan en organisation må agere i fht. sin omverden, når denne omverden består af andre strategisk handlende aktører. Den anden side handler om, hvordan det enkelte individ må agere i en organisation, som består af mange andre selvstændige aktører.

Machiavelli understreger behovet for strategiske og analytiske kompetencer, udformet som en række gode råd til fyrsten, hvis omverdensforståelse skal udmønte sig i politisk konsekvens. I lighed med den logik, der præger den klassiske ledelsestænkning, er fokus lagt på styring, magt og kontrol som primære virkemidler i opretholdelsen af organisationen i det omgivende system.

Hos Castiglione genkender den moderne læser tanken om betydningen af menne-

skelige og sociale færdigheder. Disse færdigheder efterspørges i den del af ledelsesteorien, der henter inspiration i motivations- og adfærdspsykologien, og som arbejder med betydningen af personlige og kommunikative færdigheder.

Når vi idag forventer, at lederen skal besidde kompetencer både på specialistniveau og generalistniveau, og kunne kombinere både specifikke faglige færdigheder og personlige sociale kompetencer, låner vi - ofte uden at vide det - fra renæssancens idéverden og fra tænkere som Machiavelli og Castiglione.

#### **Machiavelli og omverdenen**

Machiavellis *Fyrsten* er ved første øjekast en bog om statsmagt og om, hvordan fyrster bedst muligt opnår, udnytter og opretholder denne magt. Men Machiavelli kan også læses i et andet lys, hvor spørgsmålet handler om ledelse af enhver form for organisation, dvs. om muligheden for at styre, handle og agere i en social sammenhæng.

Nok omhandler Machiavellis *Fyrsten* især spørgsmål om, hvordan magt opretholdes og om de teknikker, der står til rådighed for den, der ønsker at opretholde magten. Men Machiavelli kan også forstås bredere, nemlig som den, der analyserer ledelsens og forandringens vilkår (Ehnmark, 1992).

Ledelsesmulighederne er hele tiden påvirket af en lang række andre forhold, bl.a. hensyntagen til andre mennesker og forholdet mellem determinisme og autonomi. Vil man udtale sig om magt og ledelse, må man også beskæftige sig med de forhold, som ligger rundt om ledelse: etik, skæbne og mulighed.



### Machiavellis metode

Machiavellis hovedværk *Fyrsten* er kendetegnet ved en nærmest klinisk beskrivende metode. På baggrund af grundige beskrivelser fremsættes en række tørre, saglige og praktiske overvejelser om statens styre (Lindhardt, 1992).

Machiavelli benytter to typer af pålideligt kildemateriale. For det første *historien* i form af en række enkeltbegivenheder, eller casestudier, som kan trækkes ud af deres samtid og bruges som løsningsmodeller i lignende situationer. Historien rummer en ensartethed, som gør den så forudsigelig, at man kan udlede almene handlingsregler.

Desuden bygger *Fyrsten* på *praktiske erfaringer* fra Machiavellis virke i magtens tjeneste, idet han som en del af sine hverv deltog i Firences styre og f.eks. var på flere diplomatiske missioner i nabolandene.

### Selvisheden som menneskeopfattelse

Machiavellis udgangspunkt er, at mennesket af natur er ondt, og at moralsk god ledelse derfor ikke findes. Machiavelli skriver herom: »Mellem livet, som det er, og som det burde være, er der en så stor forskel, at den, der ikke tænker på, hvad mennesker gør, men kun interesserer sig for, hvad de burde gøre, snarere ødelægger end gavner sig selv« (*Fyrsten*, s. 66). Der er således ingen løsning, intet hvilepunkt, for moralen og ledelsen. Man kan ikke én gang for alle overvinde modsætningerne og perfektionere ledelse. Ledelse har ikke noget godt formål ud over sig selv. Gode resultater kan optræde undervejs, men kun for senere at nedbrydes, og lederen må så atter starte forfra.

Den ledelse, som Machiavelli søger at indkredse, skal da heller ikke bruges til at

nå den ideelle organisation. Der er tale om en kontinuær proces, hvor magtens anvendelse må tænkes som et middel til at fastholde den til enhver tid værende magt eller til at erobre magten. Magten er sit eget formål, hvis erobring og opretholdelse er et konstant problem. Fyrstebegrebet hos Machiavelli kan da opfattes som enhver form for politisk ledelse, hvor central styring, kontrol, disciplin, autoritet er centrale for opretholdelsen af systemet. Udfoldelsen af magten, eller selve det at lede, drejer sig om at opretholde dette usikre forhold.

Fyrstens eller lederens væsentligste egenskaber er derfor hos Machiavelli heller ikke moralske egenskaber. Der er ikke tale om politisk filosofi med et moralfilosofisk udgangspunkt. Fyrsten, eller lederen, skal ikke være idealist, men derimod pragmatiker og realpolitiker. Hans moral må være relativ, hvis han skal sikre sin egen overlevelse. »En klog Fyrste må derfor ikke stå ved sit ord, hvis det ville skade ham selv, eller hvis de grunde, der bevægede ham til at afgive sit løfte, er bortfaldet. Hvis alle mennesker var gode ville dette være et dårligt råd, men da de er slette og ikke vil holde deres ord imod dig, behøver du heller ikke stå ved dit« (*Fyrsten*, kap. 18). En leder må være i stand til *ikke* at være god, når det er nødvendigt.

### Castiglione og selvrepræsentation

Castigliones værk, *Bogen om hofmanden*, har form som en række dialoger. Bogen er forfattet under Castigliones ophold ved det elegante fyrstehof i Urbino, hvor han i flere år fungerede som professionel hofmand bl.a. i rollen som diplomat i England og Frankrig.

*Hofmanden* blev hurtigt en bestseller i datidens ledende kredse, hvor den blev oversat til de europæiske hovedsprog. Skønt værket i århundrederne efter sin udgivelse var lige så udbredt i Europa som Machiavellis *Fyrsten*, har en dansk eller skandinavisk udgivelse af *Hofmanden* aldrig set dagens lys.

Konkret dækker Castigliones råd til hofmanden over et bredt spektrum af sociale, akademiske og personlige færdigheder: fra hvordan man bedst tjener fyrsten, hvordan man opnår et godt ry, hvordan man opfører sig i krigs- og fredstider, hvordan man klæder sig passende, til anvisninger i at konversere hoffets kvinder på en måde, der ikke trætter dem unødigt. Castiglione angiver således et sæt af, hvad vi idag ville betegne som bløde kvalifikationer.

Således giver en af hovedpersoner i *Hofmanden* følgende råd om adfærd ved fyrstehoffet, hvor evnen til at behage indflydelsesrige kvinder var en færdighed, hvis betydning en hofmand eller karrierediplomat gjorde klogt i ikke at undervurdere. »Jeg vil tilråde vor hofmand at besidde kundskaber over gennemsnittet, ikke mindst inden for det område, vi kalder humaniora... Han bør være særlig skolet i digtekunstens og digternes verden, og ikke mindre kyndig, når det drejer sig om [fortidens] talere og historikere... for oven i den personlige tilfredsstillelse disse kundskaber vil give ham, sætter de ham i stand til, til hver en tid, at underholde damerne, der normalt finder stor glæde ved disse ting« (Hofmanden, s. 90, oversat fra engelsk af Norlyk).

Castiglione videreudvikler et dannelsesideal med rødder i den klassiske oldtid. Den klassiske arv kommer bl.a. til udtryk i hans valg af dialogformen, inspireret af

Platons og Ciceros dialoger. Dialogformen understreger tvetydigheden i enhver situation og lægger hermed op til en besinden sig over alt for simple og entydige løsninger.

Alligevel kom *Bogen om Hofmanden*, bl.a. som følge af en række senere omskrivninger, til at fungere som en praktisk dannelsesmanual og opslagsbog. Værket fungerede i sin samtid og i århundrederne derefter som et katalog over, hvilke sociale og kommunikative færdigheder individet må beherske for at kunne overleve i de herskende kredse. Først for den europæiske adel, senere for den opvoksede borgerstand i specielt Holland og England, hvor bogen dannede et vigtigt idégrundlag for udviklingen af gentlemanbegrebet.

Også i vort århundrede spiller tanker, som ligner Castigliones, en vigtig, men ofte uerkendt, rolle i overvejelser om self management og sociale kompetencer (Goffman, 1959). Der arbejdes med individets selvscenesættelse på måder, der leder tilbage til Castigliones studier af, hvordan hofmænd eller ledelsesrådgivere mest fordelagtigt kan præsentere sig selv ved fyrstehoffet eller i direktionlokalet. For Castiglione var idealet »at man under alle omstændigheder bevarer roen og fatningen, at man undgår enhver stillen til skue og overdrevelse, giver indtryk af utvungenhed og ikke stiller sig i positur og fører sig i selskabslivet med en naturlig nonchalance og uanstrengt værdighed« (Hauser, 1979, s. 390). Alt efter temperament kan man vælge at betragte Inge Corrells dannelseskurser for unge handelsmænd på Hørsholm slot som et moderne eller vulgariseret udtryk for de samme behov.

## Bogen om Hofmanden

Årsagen til *Hofmandens* umiddelbare popularitet lå bl.a. i dens behandling af et af renæssancens store temaer, nemlig det menneskelige eller humanistiske dannelsesideal. Dette ideal om det mangesidede menneske, en *uomo universale*, danner fortsat grundlag for det moderne ideal om lederen som et helt menneske.

Det hele menneske er ikke en snæver fagspecialist. Han behersker nogle generelle kompetencer, der karakteriserer hans ageren i sociale sammenhænge. De brede kompetencer sætter ham i stand til at indgå i en række forskellige sociale sammenhænge, hvor han ubesværet formår at kommunikere på modtagerens sprog og på modtagerens præmisser. Denne kommunikative kompetence forudsætter et sæt komplekse sproglige færdigheder, da individet først og fremmest udtrykker sit tilhør til de forskellige grupper via sin beherskelse af gruppens sprog (Burke, 1993).

Ud over sin faglige kunnen skulle renæssancens hele menneske også beherske emner som poesi, malerkunst, musik og kærlighedens væsen. Samtidig skulle han ubesværet kunne føre sig på enhver form for slagmark - dog helst i overværelse af et distingveret publikum, der evnede at værdsætte hans dygtighed.

Som en rød tråd i Castigliones vejledning til hofmænd eller lederaspiranter går begrebet *sprezzatura*. Begrebet kan ikke oversættes direkte, men kan forstås som en nøje instuderet spontanitet eller som en omhyggelig kultiveret nonchalance i individets ageren med sin omverden. *Sprezzatura* betegner den ubesværede lethed, der bør karakterisere aristokratens eller lederens adfærd i alt, hvad han be-

skæftiger sig med. Idealet om den uanstrengte værdighed er det synlige udtryk for en naturlig overlegenhed og lederevne hos individet og ses i dag bl.a. lejret i det engelske gentlemanideal (Burke, 1995).

En af personerne i *Hofmanden* tegner følgende billede af fyrstens rådgiver. Citatet illustrerer, hvordan *sprezzatura*'ens tilsyneladende spontane lethed dækker over en bevidst selviscenesættelse og en jernhård selvbeherskelse: »Først og fremmest må han [*hofmanden*] ikke give indtryk af at anstrenge eller forstille sig. Han skal nøje overveje alt, hvad han gør eller siger, hvor han gør det, i hvis tilstedeværelse, på hvilket tidspunkt, hvorfor han gør det, sin alder, sit embede, hvad han ønsker at opnå, og hvilke midler, der må anses for passende hertil; lad ham så, når han har overvejet alt dette, omhyggeligt forberede sig på, hvad han vil sige og gøre» (*Hofmanden*, s.115, oversat fra engelsk af Norlyk).

Den uanstrengte lethed kan være medfødt, men den enkelte kan også tilegne sig *sprezzatura* ved omhyggeligt at iagttage den, der behersker kunsten. Således anbefaler *Hofmanden* sin læser, at »indøve en vis nonchalance, der skjuler alle anstrengelser, og får alt, hvad man siger eller gør til at fremstå som naturligt og uanstrengt» (*Hofmanden*, s. 67, oversat fra engelsk af Norlyk).

Selvom den uanstrengte værdighed primært er en psykisk tilstand hos individet, afspejler også kropssprog og påklædning idealet om naturlig nonchalance og værdighed. De ydre tegn formidler de psykiske tilstande hos den enkelte. I *Hofmanden* diskuteres, om påklædning kan ses som et spejl af psyken. En af hovedpersonerne giver således følgende råd om korrekt påklædning »... for mit eget vedkommende foretrækker jeg sort, og hvis ikke sort, så noget



mørkt.... Jeg vil tilråde vor hofmand at bestemme sig for, hvorledes han ønsker at fremstå, og hvilken type mand han vil opfattes som, og klæde sig efter det» (Hofmanden, s. 135-36, oversat fra engelsk af Norlyk).

Interessen for fremvisning af krop og dragt kendetegner også renæssancens portrætkunst, der har en forkærlighed for stadig større formater (Ohr, 1996). Renæssancens aristokrati lod sig gerne afbilde, og de store formater i portrætterne kan ses som et udtryk for den høje grad af bevidst *selfscenesættelse*, der ligger i begrebet *sprezatura*. Portrættet og det store lærred var endnu en scene for selvrepræsentation. På denne scene kunne individet dels bekræfte sig selv og understrege sin betydningsfulde rolle, dels imponere både sin samtid og sin eftertid. Med offentligheden og eftertiden som publikum og kritikere stræber det selvbevidste individ mod den udødelige ære og jordiske berømmelse, som Machiavelli kalder *fama* (Marstrand, 1996).

#### **Machiavellis ledelsesteknikker**

Machiavellis grundlæggende antagelse om selvished og ondskab hos mennesket betyder, at hans anbefalinger til fyrsten ikke kan bygge på moral. Magten skal ikke bruges til at indløse noget bestemt ideal. Ledelse er autonom – den tjener ikke moralske eller religiøse formål – men ledere kan gøre brug af moralen og religionen. F.eks. kan det være nyttigt at *synes* from, fordi et udseende af moralske dyder og guds frygt kan afværge et had mod fyrsten. Til gengæld er det farligt for en fyrste reelt at *være* from, fordi det kan mindske hans handlekraft.

Når moral og politik ikke kan bringes på samme begreb, kan man tale mere rent om

kunsten at styre, og der kan udvikles generelle magtmidler og ledelsesinstrumenter, som alene skal vurderes på deres effektivitet.

Machiavelli opererer med to typer af ledelsesinstrumenter. Det ene er fysisk styrke eller vold, som er løvens våben. Det er de konkrete materielle instrumenter, som f.eks. våben eller hæres størrelse. Den anden type af ledelsesmidler er skuespil eller illusionisme, som er rævens våben. Fyrsten skal mestre begge.

Umiddelbart synes rævens våben at dreje sig om løgn og forstillelse, men rævens våben omhandler dybest set ledelsens prestige og troværdighed og bygger på en idé om, at magt må hvile på samtykke. I en moderne sprogbrug, ville vi benævne denne side som opretholdelsen af ledelsens legitimitet. De to typer af magtmidler hænger tæt sammen: »Løven er hjælpeløs mod snarer, ræven kan ikke væрге sig mod ulvene. Man må være ræv for at kende snaren og løve for at skræmme ulvene» (Fyrsten, s. 75).

#### **Castigliones ledelsesteknikker**

Hvor Machiavelli fokuserer på organisationens magtapparat, befinder vi os hos Castiglione atter på individniveau. For Castiglione gælder det om at lede fyrsten eller lederen, ikke organisationen. Og at lede er at lede på rette vej. På dette niveau hedder kravene subtilitet og usynlig ledelse.

*Hofmanden* kan læses som et filosofisk og moralsk værk eller som en sofistikeret lærebog i opportunistik, men for Castigliones hovedperson er der ikke tvivl om, at rådgivningen af fyrsten er hofmandens vigtigste opgave. Hvor Machiavelli direkte

afviser at forbinde moral og ledelse, er der for Castiglione en snæver sammenhæng mellem fyrstens personlige moral og hans politiske rolle. Hersketeknikken består i umærkeligt at lede fyrsten tilbage på dydens og retfærdens sti, når han lokkes på afveje af falske venner.

I denne sammenhæng bliver hofmandens bløde kvalifikationer relevante. Via sine sociale kompetencer kan hofmanden komme tæt på fyrsten, mindske indflydelsen fra dårlige rådgivere og diskret motivere fyrsten for retfærd, godhed og dyd ved at aflede hans opmærksomhed »*snart med musik, snart med heste og våben, til andre tider med vers eller samtaler om kærlighed*« (Hofmanden, s. 288).

Løvens råstyrke egner sig for den storpolitiske arena, men på det personlige og sociale plan beherskes arenaen af den skolede og bevidste aktør, hvis kommunikative kompetencer sætter ham i stand til, som en ræv, at motivere og manipulere på et mere subtilt niveau ved »*gentle and artful persuasion*« (Trafton, D., 1983, s.41). Hofmandens lederstil er således den usynlige magt bag den synlige ledelse. Mens fyrsterne synligt »*bliver drukne af den magt, de råder over*« (Hofmanden, s. 286), arbejder hofmændene og rådgiverne diskret i kulissen.

### **Ledelsesmæssige konklusioner ud fra Machiavelli**

I Machiavellis tænkning står forholdet mellem autonomi og determinisme centralt, dvs. forholdet mellem det, der lader sig styre, og det, der ikke lader sig styre. Enhver ledelsestænkning kræver en forståelse af forholdet mellem skæbne og selvbestemmelse. Hvis et begreb om ledelse skal

give nogen mening, kan man ikke operere med en omverdensopfattelse, hvor al adfærd er styret udefra eller opfattes som skæbnebestemt. Man kan på den anden side heller ikke operere med et forhold, hvor det handlende individ har fuldstændig autonomi, dvs. bestemmer over den sociale omverden, som et stykke død natur, man kan gøre med, hvad man vil. I begge tilfælde bliver spørgsmål om ledelse og magt fuldstændig uinteressante.

For Machiavelli udgør menneskenes egoisme grundlaget for forudsigeligheden og for de generelle magtmidler, men de selvsamme egenskaber skaber også et element af uforudsigelighed. Antagelsen om forfølgelse af egeninteresse gør det enkelte menneske forudsigeligt.

Samlet bliver der imidlertid tale om et kompliceret strategisk spil, hvor aktørerne på baggrund af deres fortolkninger løbende tilpasser sig hinanden, og hvor spilleregler dannes, mens spillet foregår. Ustabilitet og evig foranderlighed er derfor også et kendetegn ved historien. En del af historien er uforudsigelig for lederen. For at trænge bag om dette forhold ser Machiavelli på forholdet mellem *Fortuna* og *Virtu*.

Fortuna er Skæbnens eller Lykkens Gudinde. Hun afbildes ofte med bind for øjnene og et hjul i hænderne, som symboler på vilkårlighed og ubestændighed. Det er Fortuna, som sørger for, at intet varer ved, og at magten hele tiden skifter ejermand (Eriksen, 1995). Fortuna er den uforudsigelige del af historien, som kan sammenlignes med en »trend«, eller det, som sidder på væven, når man væver. Man kan ikke modstå Fortuna, men man kan sekundere hende ved hjælp af *Virtu*, der

kan ses som det »islæt«, der væves på trenden. Lederen eller fyrsten kan på denne måde så at sige væve sig ud og ind af historien.

Ved at forstå historien eller trenden kan man gøre Fortuna mindre uoverskuelig, og ved Virtu eller handlekraft, kan lederen delvist mestre historien – hvis han er dygtig nok til at forstå Fortuna. For at bemestre Fortuna må man gribe det rette øjeblik. I myten er Fortuna en kvinde, der har et smukt hår forfra, men er skaldet bagfra. Kommer Fortuna én i møde, kan man gribe hende og holde hende fast, men når hun er gået forbi, er der ikke længere noget at holde fast i. Det er derfor vigtigt at gribe Fortuna i det rette øjeblik (Lindhardt, 1992).

Machiavelli står således med et komplekst ledelsesbegreb. Han ønsker at fremkomme med egentlige handlingsanvisninger og har i selvisheden den nøgle, der skal bruges til at udlede disse maksimer. Men for at handlingsanvisningerne kan være praktisk anvendelige, må han respektere det grænseområde, som usikkerheden og uforudsigeligheden udgør. Denne kobling af stabilitet og forudsigelighed overfor foranderlighed og skæbne leder til et aldrig helt afgjort spil. Der er ikke fuldstændig handlefrihed, for der er altid noget, som er ubestemt. Der er åbnet handlemulighed i det øjeblik, hvor Fortuna går forbi.

Hvoraf kommer nu omskifteligheden eller Fortunas andel? Det uberegnelige skyldes, at lederen eller fyrsten står overfor talrige andre aktører med egen vilje og egne handlemuligheder. For den enkelte aktør kommer dette kompleks af de andres individuelle handlinger til at fremtræ-

de som Fortuna. Den enes Virtu kan således være den andens Fortuna (Ehlers, 1992).

Ledelse afhænger hele tiden af den konkrete situation, men der findes trends, som kan aflæses og vurderes af den dygtige aktør. Dygtighed kræver visdom eller *prudenza*, der kan opfattes som en evne til at holde sammen på spillet mellem Virtu og Fortuna. En evne, som især består i ikke kun at opfatte andre mennesker som objekter. I stedet må de ses som med- og modspillere, den handlende aktør må lægge øre til. At forstå andres behov, overvejelser og mål er væsentligt for en god forbindelse til Fortuna.

Med sin intention om at forudse og styre har Machiavelli på den ene side anlagt en social-teknologisk vinkel på ledelse, hvor det drejer sig om at indskrænke vilkårligheden i skæbnen. Men samtidigt bliver ledelse mere end social teknologi. Der er tale om et socialt og strategisk spil. Ledelse kan derfor ikke fuldstændigt teknificeres og rationaliseres. Udover de generelle teknikker kræves nemlig en særlig sans eller følsomhed overfor andres adfærd og en evne til at justere sin egen adfærd i overensstemmelse hermed. Det gør magtudøvelsen til en form for kunsthåndværk, der udspiller sig i en konfliktfyldt og strategisk proces (Schmidt, 1992).

Machiavelli har gjort ledelse til en kunst *Virtu* – en blanding af strategisk klogskab, energi og handlekraft (Ehlers, 1992) eller en situationsbestemt pragmatisk kunnen, hvor det handler om at manøvrere i sammenhænge, den enkelte aktør ikke suverænt behersker.

Ledelse afhænger hele tiden af den konkrete situation, men der findes trends,

som kan aflæses og vurderes af den dygtige aktør. Kunsten består i afpasse handlemåden til de skiftende omstændigheder og forstå andre aktørers overvejelser og mål.

### Ledelsesmæssige konklusioner ud fra Castiglione

Interessen for den menneskelige adfærd er fælles for Machiavelli og Castiglione, men de arbejder på forskellige niveauer. Hvor Machiavelli interesserer sig for menneskelig adfærd, fordi styring og ledelse af en organisation ikke kan løsrives fra menneskene i den omgivende verden, arbejder Castiglione i højere grad med individet som aktør. Her er det ikke organisationen, der er interessant, men den enkelte aktørs adfærd og scenetekniske formåen i det sociale rum. Fokus rettes mod individets evne til selvrepræsentation på den organisatoriske scene. Men de to niveauer hænger tæt sammen. Kommunikativ kompetence og evne til selv fremstilling er nødvendig for lederen. At kunne formulere sine argumenter, forsvare sin position og overtale andre er nyttige elementer i kampen om magt (Bass, 1990).

Begreber som self management og sociale kompetencer spiller en vigtig rolle, uanset om vi befinder os i 1500-tallet eller i 1990'erne. Social og kommunikativ kompetence skal bl.a. forstås som evnen til at beherske forskellige situationsbestemte roller. Det *ikke* at mestre rollen opleves som overordentlig pinligt både af aktøren og af hans publikum (Goffman, 1959).

Aktørens *fremtræden, adfærd og facade*, f.eks. alder, køn, sprogbrug, påklædning, gestik, kropssprog etc., er med til at skabe en illusion, som hverken skuespiller eller

publikum ønsker at bryde. Som et nyere eksempel på hvor voldsomt omverden oplever et *brud* på lederrollen, kan nævnes pressedækningen af præsident Gerald Fords fald ned af en flytrappe. Billedet af dette fald gik verden over, ikke fordi det var interessant i sig selv, men fordi det var uforeneligt med forestillingen om den værdige adfærd, der bør karakterisere en sand leder. Det dramaturgiske modstykke repræsenteres af den scene- og kamera-vante Ronald Reagan, der via sin baggrund som professionel filmskuespiller, formåede at *iscenesætte* sin fremførelse af statsmandsrollen med den utvungne lethed, der kendetegner sand sprezzatura.

Castiglione lægger op til et ledelsesmæssigt dilemma, når det gælder tolkningen af individets selviscenesættelse. Modsætningen mellem det falske og det ægte, det konstruerede udtryk over for det følte, rejser en række vanskelige spørgsmål på det ledelsesmæssige område. Skal lederen stå inde for de moralske og etiske krav, en given rolle udtrykker, eller skal han blot formidle et overbevisende *indtryk* heraf (Goffman, 1959)? Når Castiglione anbefaler hofmanden kun at kæmpe tappert, hvis han bliver iagttaget, begynder grundlaget for menneskeligt samvær og moral at skride, fordi adfærd baseres på retorikkens værdineutrale logik, der argumenterer lige ivrigt for pro som for contra (Cox, 1992).

### Renæssancetænkning i dag?

Har verden forandret sig så meget, at Machiavelli og Castigliones anbefalinger ikke gælder mere - eller kan vi stadig lære af dem?

Fælles for Machiavelli og Castiglione er, at resultaterne skulle kunne anvendes.

Det betyder, at deres hovedværker *Fyrsten* og *Hofmanden* af mange læsere i eftertiden er blevet læst som kokebøger, manualer eller håndbøger i ledelse. Man har ledt efter almenlydige ledelsesteknikker.

Vi fristes tilsyneladende af sådanne almene teknikker eller generelle ledelsesinstrumenter. Også i dag præsenteres en stadig strøm af nye saliggørende ledelsesteknikker under nye navne og fængende overskrifter. Men det er ikke i denne bås, vi skal anbringe Machiavelli og Castiglione.

Hvori består så soliditeten i de gamle værker? Soliditeten består bl.a. i, at det *ikke* er abstraktioner, som er udgangspunkt for analyserne af ledelsens grundlæggende principper. I stedet er begge forfattere empirisk orienterede. De forsøger at se ledelsesproblemet, som det virkelig er og at behandle de konkrete problemer, der er i ledelse.

Desuden består en væsentlig styrke i, at begge forfattere anerkender kompleksiteten i ledelsesopgaven. For såvel Machiavelli som for Castiglione er ledelse i alt væsentligt et socialt fænomen. Det handler om indflydelse på andre menneskers adfærd. Netop herved bliver ledelse til en handling, der ikke blot og bart kan sættes igennem. Der findes ingen almenlydige teknikker.

Hos Machiavelli kommer dette til udtryk ved den vægt, Fortunas betydning tillægges. Når en organisation skal lægge sin strategi i forhold til omverdenen, skal der hele tiden tages hensyn til Fortuna – eller til det vi i dag ville kalde den sociale kontekst. Det strategiske i situationen må konstant medtænkes, og da det strategiske er det menneskelige, drejer ledelse sig

primært om en forståelse af de *andre aktørers* værdier, intentioner og interesser.

Hos Castiglione påmindes vi yderligere om kompleksiteten i lederrollen ved, at *Hofmanden* er skrevet i dialogform og ikke som traktat eller enetale. Den sande lederrolle, eller den rette form for self management, findes ikke. I stedet må den enkelte leder løbende føre en indre dialog med sig selv om den måde, han vil fremstå på.

Hermed bidrager en læsning af Machiavelli og Castiglione til, at man besinder sig. Man mindes om, at simple handlingsanvisninger og generelle ledelsesteknikker ikke findes.

Fælles for de to renæssancetænkere er også en opmærksomhed på behovet for at legitimere ledelse. Hos Machiavelli sker legitimeringen via rævens våben, forstillingen, som er en af hersketeknikkerne, og hos Castiglione via hofmandens bevidste selvrepræsentation på den herskende scene.

Denne modsætning mellem det falske og det ægte, det konstruerede udtryk over for det følte, er stadig aktuel i diskussionen om lederskab og lederskabets grænser. Ethiske regnskaber og moralsk bevidsthed kan i 1990'erne tolkes som positive udtryk for forretningsmæssig ansvarlighed eller modsat som bevidst forstillelse og selvrepræsentation på scenen til markedsføring af virksomheder.

### Summary

*In these late 1990s, on the brink of a new millennium, what can management theorists, almost 500 years old, teach us? On the basis of our reading of the works of two of the best known management theorists, Machiavelli and Castiglione, we discuss which knowledge of*



management that we may today draw from history. The article concludes in a call for reflection and prudence. When one reads the two

classics one is reminded of the fact that simple solutions to strategies and general management techniques are rarely found.

## Litteratur

Bass, B. M.: *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Implications*, third ed, The Free Press, London, 1990.

Burke, Peter: *The Fortunes of the Courtier*, Polity Press, Oxford, 1995.

Burke, Peter: *The Art of Conversation*, Cambridge, 1993.

Castiglione, Baldassare: *Il libro del Cortegiano*, 1528. Der refereres til den engelske oversættelse *The Book of the Courtier*, Penguin, 1976.

Cox, Virginia: *The Renaissance Dialogue: Literary dialogue in its social and political contexts, Castiglione to Galileo*, Cambridge University Press, 1992.

Ehlers, Anton, (red.): *Magtens tanker - Om Machiavelli og Statskunst fra renaissance til nutid*, Akademisk Forlag, Viborg, 1992.

Ehnmark, Anders: »Hvad kan vi lære af Machiavelli?«, i Ehlers, A.

(red.) *Magtens tanker - Om Machiavelli og Statskunst fra renaissance til nutid*, Akademisk Forlag, Viborg, 1992.

Eriksen, Trond Berg: »Spilleren og verdenslotteriet«, *Kronik Dagbladet Information*, 22. dec. 1995.

Goffman, Erving: *The Presentation of Self in Everyday Life*, 1959, Penguin udgave 1990.

Hanning, R.W. & Rosand, D. (eds.): *Castiglione: The Ideal and the Real in Renaissance Culture*, Yale University Press, 1983.

Hauser, Arnold: *Kunstens og litteraturens socialhistorie*, Rhodos, 1979.

Jay, Antony: *Management and Machiavelli*, Business Books, London, 1993.

Lindhardt, Jan: »Machiavelli og Moderniteten«, i Ehlers, A. (red.), *Magtens tanker - Om Machiavelli og Statskunst fra renaissance til nutid*, Akademisk Forlag, Viborg, 1992.

Machiavelli, Niccolo: *Il Principe*, 1513. Der refereres til den danske oversættelse *Fyrsten*, Borgen, Kbh., 1962.

Marstrand, Peter: *Ny renaissance. Arbejde, energi og idealer i det 21. århundredes Europa*, Munksgård-Rosinante, Viborg 1996.

Ohr, Nils: *Renessancen i 1500-tallet*, katalog fra Nivågårds malerisamling og Statens Museum for Kunst, 1996.

Schmidt, Lars-Henrik: »Machiavelli og kunsten at styre«, i Ehlers, A. (Red.), *Magtens tanker - Om Machiavelli og Statskunst fra renaissance til nutid*, Akademisk Forlag, Viborg, 1992.

Trafton, Dain: »Politics and the Praise of Women: Political Doctrine in the Courtier's Third Book«, i Hanning, R.W. & Rosand, D., (eds.) *Castiglione: The Ideal and the Real in Renaissance Culture*, Yale University Press, 1983.

management that we may today draw from history. The article concludes in a call for reflection and prudence. When one reads the two

classics one is reminded of the fact that simple solutions to strategies and general management techniques are rarely found.

## Litteratur

Bass, B. M.: *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Implications*, third ed, The Free Press, London, 1990.

Burke, Peter: *The Fortunes of the Courtier*, Polity Press, Oxford, 1995.

Burke, Peter: *The Art of Conversation*, Cambridge, 1993.

Castiglione, Baldassare: *Il libro del Cortegiano*, 1528. Der refereres til den engelske oversættelse *The Book of the Courtier*, Penguin, 1976.

Cox, Virginia: *The Renaissance Dialogue: Literary dialogue in its social and political contexts, Castiglione to Galileo*, Cambridge University Press, 1992.

Ehlers, Anton, (red.): *Magtens tanker - Om Machiavelli og Statskunst fra renaissance til nutid*, Akademisk Forlag, Viborg, 1992.

Ehnmark, Anders: »Hvad kan vi lære af Machiavelli?«, i Ehlers, A.

(red.) *Magtens tanker - Om Machiavelli og Statskunst fra renaissance til nutid*, Akademisk Forlag, Viborg, 1992.

Eriksen, Trond Berg: »Spilleren og verdenslotteriet«, *Kronik Dagbladet Information*, 22. dec. 1995.

Goffman, Erving: *The Presentation of Self in Everyday Life*, 1959, Penguin udgave 1990.

Hanning, R.W. & Rosand, D. (eds.): *Castiglione: The Ideal and the Real in Renaissance Culture*, Yale University Press, 1983.

Hauser, Arnold: *Kunstens og litteraturens socialhistorie*, Rhodos, 1979.

Jay, Antony: *Management and Machiavelli*, Business Books, London, 1993.

Lindhardt, Jan: »Machiavelli og Moderniteten«, i Ehlers, A. (red.), *Magtens tanker - Om Machiavelli og Statskunst fra renaissance til nutid*, Akademisk Forlag, Viborg, 1992.

Machiavelli, Niccolo: *Il Principe*, 1513. Der refereres til den danske oversættelse *Fyrsten*, Borgen, Kbh., 1962.

Marstrand, Peter: *Ny renaissance. Arbejde, energi og idealer i det 21. århundredes Europa*, Munksgård-Rosinante, Viborg 1996.

Ohr, Nils: *Renessancen i 1500-tallet*, katalog fra Nivågårds malerisamling og Statens Museum for Kunst, 1996.

Schmidt, Lars-Henrik: »Machiavelli og kunsten at styre«, i Ehlers, A. (Red.), *Magtens tanker - Om Machiavelli og Statskunst fra renaissance til nutid*, Akademisk Forlag, Viborg, 1992.

Trafton, Dain: »Politics and the Praise of Women: Political Doctrine in the Courtier's Third Book«, i Hanning, R.W. & Rosand, D., (eds.) *Castiglione: The Ideal and the Real in Renaissance Culture*, Yale University Press, 1983.