

Ingen og nogen

- om de svære balancer mellem identitet og anonymitet

Januar 2026

It's better to burn out, than to fade away. Sådan synger Neil Young på nummeret *Hey Hey, My My* fra 1979. Men er det nu også sådan? For nyligt genhørte jeg nummeret, og der var noget i den passage, der ramte mig. Det kunne være nostalgi, der ramte dér, fordi jeg er så gammel, at jeg husker tilbage på den udsvævende tid, hvor albummet udkom. Men det var noget andet.

I arbejdet med min seneste bog [TRANSIT- om ledelse og liv](#) blev et bestemt modsætningspar ved med at dukke op og prikke til mig, nemlig forholdet mellem at træde frem og træde tilbage. Som egentlig er forholdet mellem *identitet* og *anonymitet*. I lederrollen er den modsætning konstant i spil: På den ene side at træde frem, træde i karakter – måske ligefrem 'brænde igennem' – som en klar og utvetydig identitet og på den anden side at træde tilbage og skabe plads til andre i en mere anonym værensform. Det er lidt ligesom forholdet mellem skuespilleren på scenen og instruktøren bag scenetæppet: Begge er en uundværlig del af værket, deres position og opgave er bare forskellig. Og i ledelsesrollen er der brug for dem begge – så som leder befinder man sig i en konstant vekselvirkning mellem de to ret forskellige værensformer.

Passagen hos Neil Young blev for mig endnu en påmindelse om, at de temaer, der rejser sig i forbindelse med ledelse, er almenmenneskelige temaer. Ledelse er langt hen ad vejen en almenmenneskelig beskæftigelse. Der er noget grundlæggende eksistentielt i denne balanceakt mellem at være 'nogen' og være 'ingen', og vi gør os alle sammen erfaringer med det, uanset hvad vi arbejder med. Det handler om, hvordan vi tænker os selv i verden, og hvordan vi forvalter dette selv og disponerer vores tilstedeværelse i forhold til vores omgivelser. Og måske, måske ikke, finder nogle gode balancepunkter. Det vil jeg gerne undersøge noget mere her i 2026.

Så jeg vælger Neil Youngs passage som indgangs-mantra til det nye år – tilsat et undersøgende spørgsmålstegn. Citatet afslører tydeligt, at Young var mere begejstret for 'at brænde igennem' end for tilbageholdenhed dengang i 1979. Og jeg blev selv grebet helt af stemningen, da jeg genbesøgte nummeret. Der er sådan lidt 'carpe diem' over det, måske endda et stænk af 'lev stærkt, dø ung'. Men det behøver vi ikke lade os bremse af. Som det også lyder i samme nummer: *There's more to the picture, than meets the eye*. Der er meget mere at være nysgerrig på og forsøge at blive lidt klogere af.



Tina Lauritsen Forlag

Lollandsgade 31, st. 8000 Aarhus C 50 50 48 16

www.tinalauritsen.dk
mail@tinalauritsen.dk

Jeg sætter i gang med denne tekst om at være 'ingen' og være 'nogen'. Det følgende er en let bearbejdet udgave af det afsluttende afsnit i bogen *TRANSIT – om ledelse og liv*. Teksten tager altså afsæt i temaer, der rejser sig i forbindelse med ledelsesarbejde. Det er blot ét sted at begynde. I løbet af året skriver jeg videre ind i temaet fra andre udsigtspunkter og inviterer dig til at reflektere sammen med mig over vores forskellige fremtrædelsesformer – i vores arbejdsrelationer og i livet som helhed.

I'm no one

I indkredsningen af temaer i bogen *TRANSIT* om det krævende ledelsesarbejde er fænomenet anonymitet tilbagevendende dukket op. Gennem bogen samler billedet af lederskikkelsen sig som en relativ anonym væren – sådan et tilbagetrukket roligt hjemsted for ledelsespraksis. Og er det egentlig et sted, vi har lyst til at lande?

Spillet mellem 'ingen' og 'nogen' er altid en del af ledelsesopgaven. Vi må give det nogle ord med på vejen her, og jeg tager vejen om en lille fortælling: I det episke drama *Game of Thrones* øver den yngste datter i Stark-familien, Ayra, sig i at blive til 'ingen'. Hun ønsker af forskellige grunde at tjene 'the god with many faces' og opnå at kunne tage et hvilket som helst ansigt på. Hun kæmper en hård kamp med at udlette sig selv og blive til 'ingen'. Igen og igen tester hendes mester hende med spørgsmålet "who are you?", og hun svarer igen og igen, som hun skal: "I'm no one." Endelig er hun nået helt frem til den ultimate anonymitet, og så kommer vendepunktet. I en ret stærk scene træder hun frem for sin mester. Han siger: "Finally a girl is no one", men hun svarer i stedet: "A girl is Ayra Stark of Winterfell, and I am going home." Hun forlader sin mester, dermed en livsvej, og rejser hjem. Hun vælger at tage den identitet tilbage, som hun har forsøgt at kaste af sig, men som viser sig at være dén, der har størst betydning for hende. Hun vedkender sig den, tager den på sig, hun vælger at være 'nogen'.

I ledelsesopgaven spiller anonymiteten særligt ind, når vi – som det også kræves af os – indtager pladsen som organisationens *repræsentant*; denne samlende figur, som er mere skabelon end virkelig. Denne repræsentative anonymitet er også et centralt element i den ledelsesfilosofi, som Ole Fogh Kirkeby tegner op: En på mange måder anonym væren, der på afstand af andre mennesker kan absorbere alt det stof, som vælter rundt mellem disse andre mennesker, og som mange forskellige billeder og forestillinger derfor kan projekteres op på. En slags 'tomt lærred', måske en nærmest overmenneskelig skikkelse. Og den anonymitet er også på spil i udfoldelsen af lederskabet gennem *forskudte personaer*, som er én af de selvforvaltningsstrategier, arbejdet med bogen *TRANSIT* peger på: Så prøver vi, som Ayra, at finde en rolig, tilbagetrukket og egentlig ret anonym base i os selv, hvorfra vi kan agere i vores forskellige udvalgte personaer.



Tina Lauritsen Forlag

Lollandsgade 31, st. 8000 Aarhus C 50 50 48 16

www.tinalauritsen.dk
mail@tinalauritsen.dk

Der er noget tillokkende over anonymitet. Engang fortalte en ven mig om, hvordan hun elsker at bo i storbyen på grund af den anonymitet, den giver hende. Den følelse er let at følge: Man bevæger sig rundt incognito, man skal ikke forholde sig til nogen, man bliver ikke hægtet op på noget, man glider igennem det hele uden helt at være der. Som en 'ingen'. Det har en beskyttende virkning over sig, og jeg genkender her min egen nydelse ved anonymiteten på fremmede destinationer, i stillekupeer, i venteværelser og andre offentlige rum. Jeg trives virkelig i anonymiteten; jeg holder af at være 'ingen'. Men det minder også om noget af det, der kendetegner *beskyttelseszonen*; én af de mulige følgevirkninger af lederjobbet, som beskrives i bogen: Det store pres udefra skaber en længsel efter at lukke af og lukke ned, så man ikke behøver at forholde sig og træde frem i egen person og eksistens. Der er flere faresignaler ved denne tillokkende følgesvend anonymitet, som ledere ikke kan undgå at komme i berøring med.

Anonymitetens faresignaler

Det ene er en samfundsmæssig udfordring. Samfundsdiagnosen har længe lydt på tiltagende individualisering; at vi forlader traditionerne, fællesskaberne og institutionerne. Modfortællingen er friheden, respekten om individet, det enkelte menneskes frie valg. Det er en udvikling af menneskenes samfund, som vi overvejende hylder, mens vi forsøger at leve med og kompensere for de sidevirkninger, vi ser. Men de konsekvenser, vi ser i disse år, er stærke tendenser mod fragmentering og hyperindividualisme: Langt flere mennesker føler sig ensomme, langt færre har nære venskaber eller er en del af sociale fællesskaber. Så hvis arbejdspladsen – og ikke mindst fremtidens arbejdspladser – skal fungere fællesskabsdannende og meningsskabende for mennesker, så er det ikke mere anonymitet, vi har brug for. Så er det også en opgave for ledere at træde frem, træde i karakter, at være 'nogen' som andre kan slutte sig til, føle sig tilpas sammen med og velkommen hos. Så kan vi ikke hylde os i anonymitetens kappe.

Det andet er en eksistentiel udfordring. At være 'ingen' – hvor tillokkende det end kan opleves og for ledelsesopgaven også som en reel følgesvend – kan blive et ensomt sted at være. Det kan udvikle sig til en eksistentiel ensomhedsfølelse, hvis vi ikke giver det opmærksomhed. For vi kan ikke holde til at være i anonymiteten hele tiden. Vi er nødt til også at være 'nogen'; at ind imellem være lige præcis dén, som betyder mest for os at være, så anonymiteten ikke opsluger os. Man må: "... Tale med andre, hjælpe andre, interessere sig for andre og for verden. Opsøg den og deltag i den. Altså at være nogen. Og være noget for nogen." Sådan skriver journalist Lasse Lavrsen i en læserbrevkasse som svar på et spørgsmål om ensomhed. Hver morgen, når han går tur med sin hund på kirkegården, bliver han berørt af en særlig gravsten med den simple påskrift "Torben – en fantastisk nabo", skrevet af et barn. Og han tænker, at denne Torben måske ikke havde mange relationer, men for et enkelt menneske, for dette barn, var han 'nogen'. At være 'nogen' er noget, der sker derude i



Tina Lauritsen Forlag

Lollandsgade 31, st. 8000 Aarhus C 50 50 48 16

www.tinalauritsen.dk
mail@tinalauritsen.dk

alle de små og nære mellemrum mellem mennesker. Det er dér, vi giver os selv til andre, og hvis vi ikke er bange, mister vi aldrig noget af os selv ved det.

Nu vælger jeg denne her ...

Det er altid et valg at tage en identitet på sig og blive til 'nogen'. Og det er et valg, hvordan denne 'nogen' skal manifestere sig derude i den sociale virkelighed. Måske er det vigtigt at erkende det som den forandringsproces, det er: At vi med ledelsesopgaven bevæger os mod en vis anonymitet i os selv, som både styrker os og værner os i opgaven, og at den position også kan fungere som en fin nulstillingsplatform at blive til 'nogen' fra. Fordi denne 'nogen' da er mere fri, mere bevidst tilvalgt, end de 'klædedragter' som vores opvækst, kultur, klasse, arbejdsfelt osv. automatisk har forsynet os med. Gennem 'ingen' til 'nogen' altså. Eller mere præcist måske på *balancepunktet* imellem de to, hvor vi bevarer kontakt til både tilvalgte identiteten og anonymiteten i os selv og kan glide ind og ud af dem efter vores egne og andres behov.

Det særlige ved mennesker er ifølge Friedrich Nietzsche vores mulighed for at aflægge løfter; dette 'ansvarlighedens usædvanlige privilegium', der fremviser mennesket som et suverænt individ med frie valg og magt over sig selv og livets tilskikkelser. Løftets betydning blev siden grebet af filosofen Hannah Arendt, og til forskel fra Nietzsches intense fokus på 'det suveræne individ', gjorde Arendt løftet til et mellemmenneskeligt princip: I de menneskelige fællesskaber fungerer de gensidige løfter som små "sikre isolerede øer i et hav af usikkerhed". Når "de mange knyttes sammen" af løftets magt skabes ifølge Arendt et menneskeligt værn mod verdens uforudsigelighed; dermed fælles handlekraft rettet mod fremtiden.

Dette valg, som vi har, er også et valg og en frihed til at lade vores personlige frihed indskrænke for noget, der opleves vigtigt og betydningsfuldt. Måske fordi dette noget føles større end os selv, eller fordi valget på uforklarlig vis bare føles rigtigt. Så afgiver vi løfter, så forpligter vi os overfor andre og ind i fællesskaber. Vi gør det, fordi vi kan. Vi kan det, fordi vi er mennesker.

Engang var der en medarbejder, der sagde til mig, at det måtte være en helt særlig livsstil at have et job som mit. Han sagde det med oprigtig undring, han havde tænkt over det, mærkede jeg. Dengang kunne jeg ikke helt tage det ind, men det blev hængende ude i kanten et sted, og i dag tror jeg, han havde ret. Når jeg tænker på mit ledelsesarbejde, er der egentlig ikke noget rigtigt skel mellem arbejde og ikke-arbejde. På det konkrete niveau naturligvis; jeg opgør timer, praktiserer hård



Tina Lauritsen Forlag

Lollandsgade 31, st. 8000 Aarhus C 50 50 48 16

www.tinalauritsen.dk
mail@tinalauritsen.dk

disciplin overfor mig selv om, hvornår jeg må og ikke må 'arbejde'. For 'arbejdet' er kun en del af det. Bevidstheden om den rolle, jeg har, er der altid. Der er ikke noget tidspunkt, hvor jeg IKKE er den leder. Og det har jeg det jo egentlig fint med. Og hvorfor?

Fordi det er en livsstil! En livsstil, der handler om, at jeg motiveres af ansvar. At bevidstheden om at have det endelige ansvar for noget og for nogen tilfører mening til min oplevelse af at være mig. Det føles rigere at være mig på den måde. Det føles som den rigtige måde at være mig på. Jeg kunne tage det væk – og der findes tidspunkter, hvor den trang kommer over mig – og der ville mangle noget.

Logbog, nr. 57



Tina Lauritsen Forlag

Lollandsgade 31, st. 8000 Aarhus C 50 50 48 16

www.tinalauritsen.dk
mail@tinalauritsen.dk