



Title: ”Ledelsens og kreativitetens skyggesider - Ledelse som symbolsk vold”

Author(s): Jens Skou Olsen

Source: CHARA – Journal of Creativity, Spontaneity and Learning, Vol. 1, No. 4 (2010)

Pages: 423-446

Published by: <http://www.chara.dk>

Stable Url: <http://www.chara.dk/artikler/20100401.pdf>

Digitized: 28/12/2010

Terms and Conditions of Use

Your use of the CHARA Journal archive indicates your acceptance and CHARA’s terms and Conditions of Use, available at <http://www.chara.dk/information/terms.pdf>. CHARA’s Terms and Conditions of Use provides, in part, that unless you have obtained prior permission, you may use content in the CHARA Journal archive only for your personal, non-commercial use.

Please contact the publisher regarding any further use of this work at redaktionen@chara.dk. Each copy or any part of a CHARA publication must contain the same copyright notice that appears on the screen or printed page of such publication.

CHARA is a not-for-profit organization founded in 2009. We work to create new knowledge on Creativity, Spontaneity and Learning and to build a common research platform that promotes the discovery and use of these resources. For more information on CHARA please contact redaktionen@chara.dk.

CHARA is collaborating with The Royal Library of Denmark to preserve and extend access to CHARA - Journal of Creativity, Spontaneity and Learning.



Ledelsens og kreativitetens skyggesider

Ledelse som symbolsk vold

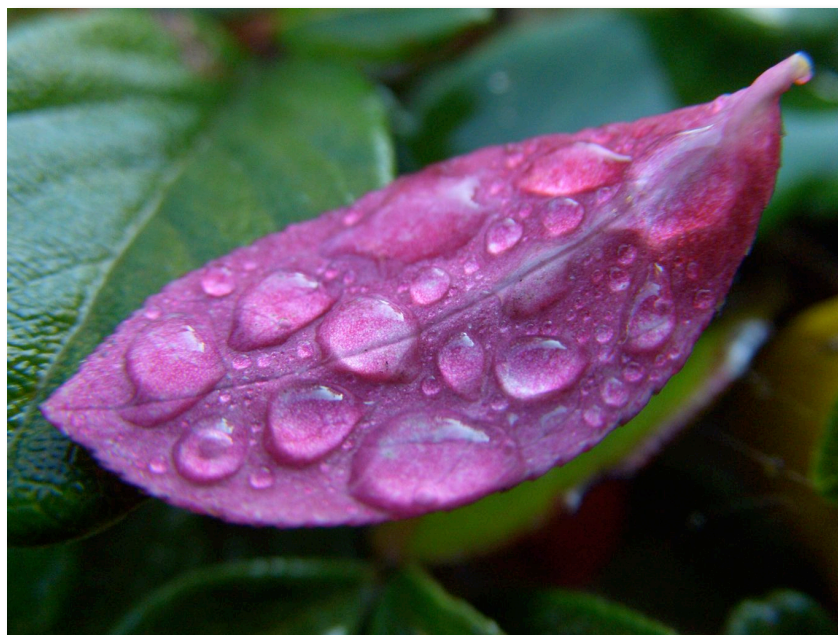
*Af Jens Skou Olsen, forfatter, musiker & komponist
Assoc. Prof. ved Rytmaskonservatorium, København*

Temaet for dette nummer af Chara.dk er 'Kreativitet og ledelse'. Kreativitet er generelt anset for at være et af menneskets vigtigste 'råstoffer' og ledelse bliver bedrevet i alle ender og kanter af vores planets uendeligt mange steder, hvor mennesker beslutter sig for at gøre noget sammen – familier, venner, grupper, institutioner, organisationer, fællesskaber og hele kulturer. Kreativiteten viser os de nye muligheder, der giver os håb om at kunne overleve i en usikker, foranderlig verden og ledelse sætter os i stand til at afprøve og virkeliggøre vores skaberværk. Dette 4. temanummer af Chara.dk har med andre ord fat i to helt afgørende kerneområder i vores tilværelse. Kreativitet og ledelse sker med os, hvad enten vi vil det eller ej – spørgsmålet er, hvad kreativitet og ledelse er, hvordan de virker og hvorledes de griber ind i hinanden. Denne artikel diskuterer forudsætningerne for en besvarelse af disse spørgsmål og sætter fokus på ledelsens og kreativitetens skyggesider – på de tidspunkter i vores kreative og ledelsesmæssige praksis, hvor vi uden at ville det risikerer at skabe problemer for os selv og verden omkring os. Artiklen undersøger de konkrete erfaringer, der er med de menneskelige konsekvenser af de gængse ledelsesformer og skitserer gennem en diskussion af Pierre Bourdieus og Jean-Claude Passerons teori om den symbolske vold en mulig model for en magtfri og vækstbaseret ledelse, der evner at skabe balance og overraskende orden uden forudgående strategi eller plan.

Hvad er kreativitet og ledelse?

Vi kender alle til begrebet 'kreativitet'. Det er godt og positivt at være et kreativt menneske, om end vi i vores sprog også mistænker denne kreativitet for at være svær at styre – det kan blive *lige lovlig kreativt* eller vi kan lave *kreativ bogføring*. Men vi synes ikke at være i tvivl: kreativitet findes og det virker i bogstaveligste forstand som motor for vores liv og udvikling. Vi har måske oven i købet en ganske sikker fornemmelse af, hvad kreativitet er for noget – lige indtil, vi beder hinanden om at beskrive, definere og afgrænse denne kreativitet. Et kig på de artikler, som dette tidsskrifts seneste udgaver har genereret viser med al tydelighed, at vi end ikke er i stand til at nærme os en

definition; og hvis vi skal dømme ud fra det enorme udbud på verdensplan af bøger, tidsskrifter, film og internetsider om kreativitet, så står vi ikke alene med denne usikkerhed. Kreativitet er som en våd fisk, der smutter mellem hænderne på os, bedst som vi troede, vi havde godt fat. Det nærmeste vi kan komme en kvalificeret beskrivelse af vores fælles anstrengelser på at begribe kreativiteten er vel, at disse anstrengelser er...kreative!



Hvad med begrebet ledelse, da? Det har vi vel godt fat på, eller...? Vi synes ikke at være i tvivl om, at ledelse er noget, som vi har brug for. Ledelse opstår af sig selv i snart sagt alle sociale sammenhænge og ledelse hjælper os til at skabe resultater sammen. Men vi er også her os det smerteligt bevidst, at ledelse ikke kun er af det gode. Historien er fuld af ledere, der har fejlet, og mange af os har måske oven i købet en fornemmelse af, at det oftest går galt – selv det mest velmenende og demokratiske menneske ender som en kynisk magthaver. I en aktuel tv-serie fra DR med titlen 'Borgen' tager det blot fire afsnit at forvandle vores hovedperson fra en økologisk, socialt ansvarlig og kærlig hustru til en ensom, følelseskold og kynisk magthaver. Ledelse er en nødvendig, men åbenbart farlig praksis. Kan vi beskrive og definere denne ledelse, som vi ikke kan leve foruden? At dømme efter debatten er vi heller ikke her på sikker grund. Ledelsesfilosoffen Ole Fogh Kirkeby foreslår, at ledelse handler om værdier, dialog og at give medarbejderne den frihed, de har ret til. I erhvervsforsker Pia Lauritzens øjne er det et faktum, at ledelsesfilosofi skader mere end det gavner. Børsens forlag og organisationspsykolog Lone Schilling Andersen slår fast, at begreberne ledelse og magt er uadskillelige. For ledelsesudvikleren Nicolai Elberling er ledelse og magtudøvelse hinandens modsætninger. Positionerne er mange og indbyrdes modstridende. Nye

ledelsesteorier fødes dagligt og vore dages skolegårde kunne passende genlyde af børnenes boldremser anno 2010: *Teori U, Vækstledelse, Forandringsledelse, BUM - Selvledelse, LEAN, Public Management, BUM...* kært barn har mange navne. Jeg må konkludere: vi kan ikke med nogen ret påstå, at vi *ved*, hvad ledelse er forstået som en empirisk begrundet, sikker og fælles position.

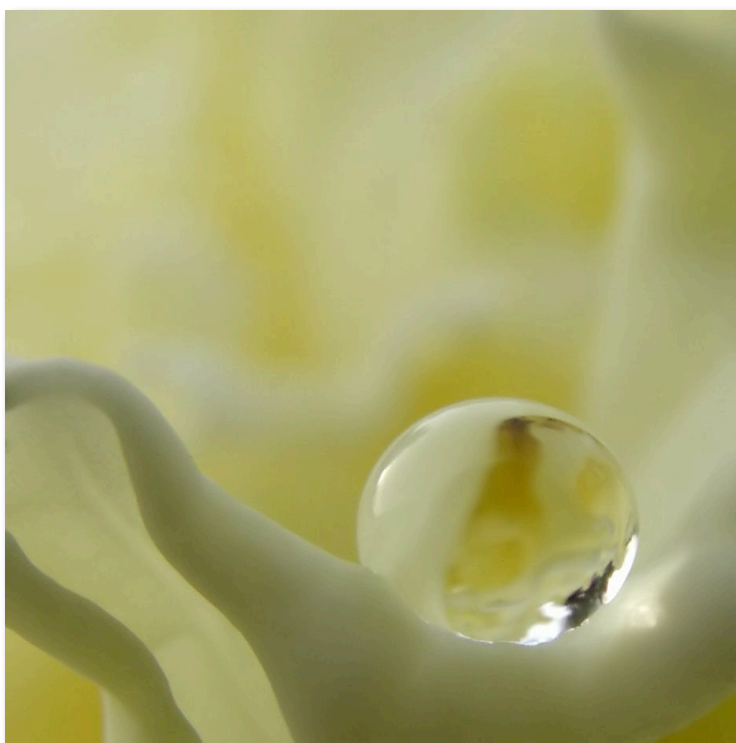
En ting er en tanke

Kan vi da overhovedet sige noget som helst om begreberne kreativitet og ledelse? Ja, vi må kunne enes om, at de begge er netop 'begreber' – altså tanker, der lever i vores bevidsthedsfelt. Og at dette måske er grunden til, at vi har så svært ved at begribe ledelse og kreativitet, idet det må svare til at forsøge at fange en tanke med en tanke! Vi ved, hvor besværligt det er for os hver især at begribe os selv og vores tanker om verden – dét, også at skulle begribe hinandens tanker om verden kan jo synes som en umulig opgave. Men hvad er da en tanke? Den engelsk/amerikanske filosof Alan Watts foreslår i et radioforedrag fra 1968, at 'en ting' er 'en tanke' – '*...A Thing is a Think...*' Det vil sige, at vi skaber begreber ud fra de bevidste sanseindtryk, som vi mener at kunne fastholde i én og samme tanke. Det kunne for eksempel være et klaver, en sofagruppe, ledelse, magt og kreativitet. Vi vælger med andre ord at fokusere på en lille bid af vores bevidsthedsfelt og binde den til en tanke – og 'en ting' er hermed blevet født. Vores sprog afslører denne forbindelse mellem ting og tanke:

Sprog	Ting	Tanke, tænke, vælge
Dansk	ting	tanke
Engelsk	thing	think
Tysk	Ding	Denken
Fransk	chose	choisier
Latin	res	reor
Sanskrit	Ruupa	Ruupaka

Denne ting/tanke proces kalder vi begrebsliggørelse – *vi gør os begreb om verden*, sætter verden i begreber og vælger dermed, hvad verden er. Det er interessant, at det her ikke handler om, *hvad det egentlig er, der 'er' i virkeligheden, derude*. Det handler om, at vi bliver enige om, *hvad vi tænker om det, vi oplever*. Og hvis det lykkes os at blive enige, så bliver vi i stand til at etablere en epistemologisk objektiv værensmodus i forhold til vores ting/tanker – uagtet, at de kun findes i vores bevidstheds tankelandskaber. Ledelse, stole, penge, kreativitet, ægteskaber, cykler og magt har ikke en ontologisk værensmodus i egentlig forstand, de er alle sociale konstruktioner baseret på

kollektiv accept. Som den amerikanske sprogfilosof John Searle formulerer det, så findes der ikke badekar eller kaffekopper på Mars. Der findes måske hule sten, som man kunne *benytte som et badekar eller kaffekop* – men det vil aldrig blive andet og mere end hule sten, som et eller flere mennesker beslutter sig for at knytte til en tanke. En ting er en tanke. Dette har så den konsekvens, at vi for et øjeblik må vende vores opmærksomhed væk fra en platonisk essentialisme, som forsøger at finde grundlæggende naturkonstanter eller sandheder i alting. I denne relationelle position kan vi se alle ting som værende tanker, repræsentationer, som kommer til live i relationer båret af kommunikation. Alle ting forandrer sig i og med, at relationer opstår, blomstrer op, skifter fokus, visner og dør. Ledelse og kreativitet er dermed det, vi enten *bliver enige om at gøre* eller *dét*, vi bliver opmærksomme på er det, vi *allerede er i gang med at gøre*.



Menneskeligheden og Naturen

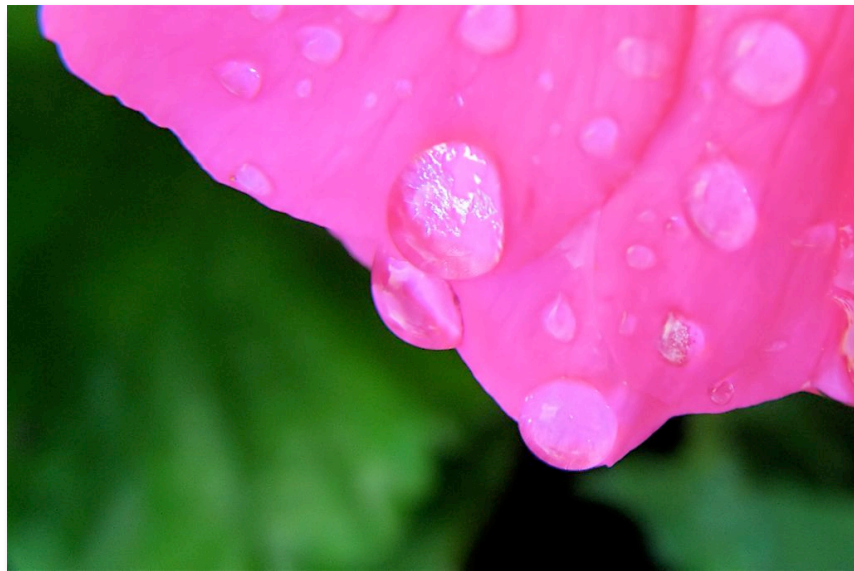
Kan vi leve med konsekvenserne af denne position? Hvad med kærligheden, det gode, det skønne og det sande? Jeg vil i denne artikel forsøge en mellemposition, hvor vi åbent kan vælge vores begreber og handlinger sammen med hinanden – og at vi dermed også har muligheden for at *vælge og handle* i resonans eller i pagt med vores Menneskelighed, med demokrati, tolerance og medfølelse. Vi kan også vælge og handle i resonans med vores Natur, med vores overlevelsesdrift og kamp for det, vi har kært. Vi har valget. Men *det rigtige valg*, hvad det så end er, det er noget, som vi kan mærke i os selv – hvis vi lytter efter. Det er måske ikke altid behageligt, hvad vores indre

stemme fortæller os, og konsekvenserne af at handle på det, vi kan mærke, de kan synes uoverskuelige. Den amerikanske præst Cornell West udtalte i 2005, at *'...Socrates wrote, that the unexamined life is not worth living...I will add to this: ...and the examined life is painful...'* Her besegles vores skæbne og heri sker begrebsliggørelsen, der medvirker til at forme vores liv forstået som myriader af mikrointeraktioner baseret på kollektiv accept.

Det er min opfattelse, at vi bredt set er blevet enige om, at ledelse handler om at sikre et fællesskabs levedygtighed og fortsatte udvikling – om nødvendigt med magt. At være leder er synonymt med 'at sidde på magten', 'at have magtbeføjelser' og de mennesker, der lader sig lede opfatter lederen som værende 'magtfuld'. Denne begrebsliggørelse lever vi ud i alle dele af vores kultur. Tidligere var ledere i skikkelse af kejsere, konger og paver optaget af at hugge hovederne af hinanden, brænde hinanden, forgifte hinanden eller at lade hinanden dø af sult og tørst – i dag nøjes vi med at udøve ledelsesmagt i form af en kommunikativ og symbolsk indgriben overfor de mennesker, vi leder. Denne magtudøvelse sker såvel åbenlyst som skjult, bevidst som ubevidst enten i form af direkte forfremmelse/fyring eller måske under dække af demokrati, medbestemmelse og dialog i form af en strategisk kommunikation. Er MUS samtalen en leders kærlige handling overfor en medarbejder eller er det et strategisk ledelsesværktøj...eller begge dele – er det muligt? Vores kulturs besyngelse af en fri presse som demokratiets vagthund er en konsekvens af, at ledelse og magtbeføjelser i sig selv let bliver til dommer og anklager i én og samme person. Vores vesterlandske kultur har gennem årtusinder på smerteligste vis erfaret, at denne verdens ledere skal holdes i ørerne for ikke at forgribe sig på magten og lade hånt om demokrati, etik, moral og menneskeværd, hvilket ikke mindst den seneste tids forsøg fra statsmagten på at styre de frie medier er et godt eksempel på. Vores samfunds helhjertede accept af ledelsesautoritet, magt og institutionaliseret strafudmåling som styreform synes at fortælle os, at vi er nogenlunde enige om, hvad ledelsesmagt er. Spørgsmålet er, om vi har et valg. Kunne vi lige så vel blive enige om, at ledelse handlede om noget andet end at lede gennem magtanvendelse – om at lede gennem medfølelse, respekt, ægte medleven og socialt ansvar? Jeg anser ikke denne sidste position for at være mere 'sand' end andre positioner, men jeg mener, at den er tættere på vores Menneskelighed. Og så i forlængelse deraf tilføje, at den magtbaserede ledelse nok er tættere på den skyggefulde side af vores Natur.

Alle levende væseners natur er kendetegnet både ved en selvforglemmende kærlighed og en stærk overlevelseshæft. Der findes mere end 30 millioner forskellige arter af planter og dyr, som alle kæmper for at overleve – uendeligt mange magtkampe på liv og død udspiller sig hvert sekund, og livet udvikler sig. Vi kan se, at de begge, Menneskeligheden og Naturen, er fuldgyldige positioner,

og den ene er ikke mere sand og god end den anden. Det handler om forskellige plateauer af vores virkelighed, der griber ind i hinanden. En tilstand af Menneskelighed, af harmoni og balance på ét plateau er imidlertid såvel *et resultat af* som *en årsag til* Natur, til konflikter, magtkampe og harmonier på andre plateauer.



Det handler om *mikro, meso, makro og mundo* – og som eksempel på dette kunne jeg kaste et blik på mig selv og den verden, jeg udspringer af set gennem linser af vekslende forstørrelsesgrad:

- *Mikro:* i min krop er der på celleplan krig og ufred. Der udspiller sig lige nu en nådesløs magtkamp på liv og død mellem blodlegemer, vira, bakterier og celler – i millionvis dør og overlever disse mikrovæsener fra sekund til sekund – uden skelen til, hvad der er rigtigt eller forkert – jeg lever eller dør som følge af denne ufred.
- *Meso:* Alt imens jeg lige nu sidder og skriver disse ord føler jeg mig i god balance. Jeg er glad og ikke i konflikt med nogen eller noget. Der er fred og ingen fare, og jeg er i harmoni med mig selv og verden omkring mig.
- *Makro:* I verden er der krig, katastrofer og global opvarmning. Grupper, firmaer, interesseorganisationer og lande kæmper en magtkamp på liv og død uden tanke på konsekvens, retfærdighed og planetens ve og vel. Alle synes optaget af én ting: at opnå, bevare og udbygge magten til at kunne lede, bestemme, styre og hamstre værdi. Det kan synes som om, at det er *alle mod alle*.
- *Mundo:* I vores univers danser planeterne stille omkring vores lille stjerne. Vores planet stråler med en besnærende skønhed klædt i hvidt, blåt og brunt. Alt ånder ro og balance,

og de store kugler træder vande i en ligevægt, der er et resultat af et, *så vidt vides*, ledelsesfrit teamsamarbejde – af en leg med størrelse, massefylde, tyngdekraft og hastighed. Der er fred og harmoni.

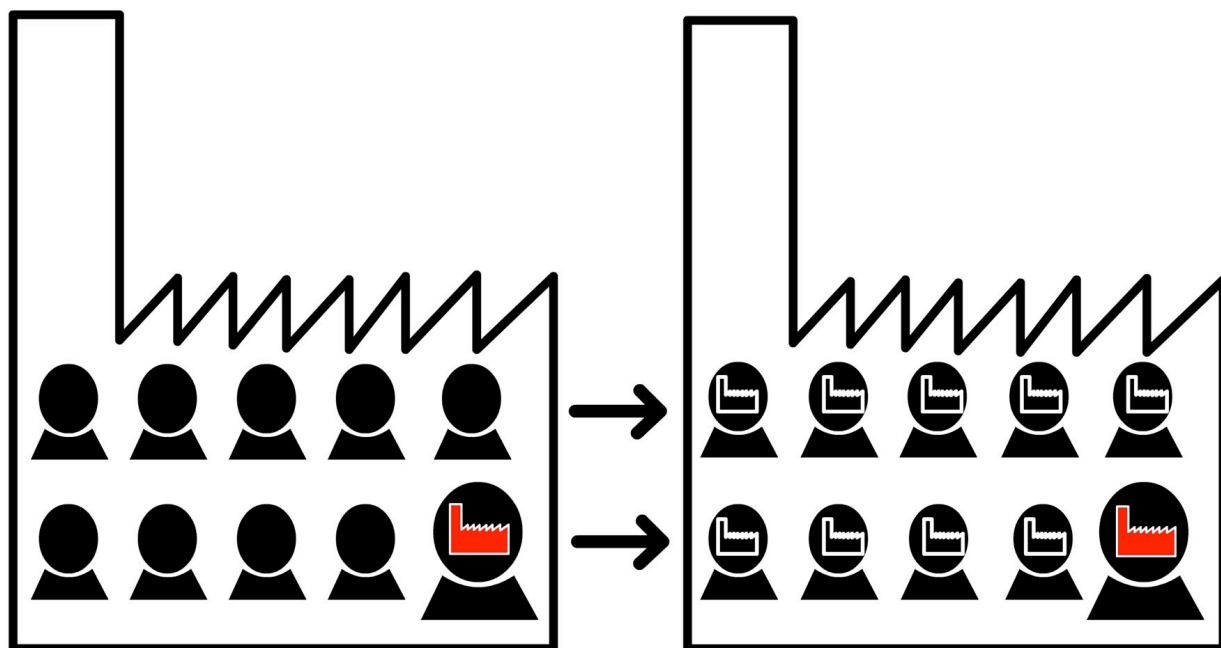
Vi er alle med på denne rejse, og vi bidrager hver især til den store bevægelse i denne organisme. Alt efter, hvor vi vælger at kigge hen, kan vi se enten Menneskelighed baseret på tolerance og ligevægt eller Natur baseret på vores kamp for overlevelse. Menneskelighed er ikke udelukkende 'positivt' i den forstand at vi skal sikre dette for enhver pris til alle tider og Natur er ikke udelukkende 'negativt' i den forstand, at det er noget, vi skal undgå for enhver pris. De har begge deres lyse og mørke sider og en vigtig rolle at spille i vores liv. Spørgsmålet er, på hvilke plateauer i mikro, meso, makro og mundo de beriger vores liv. De er som poler på en magnet – de er hinandens forudsætninger. Det er menneskets unikke gave, at vi har mulighed for at være med til at vælge mellem lys og mørke, at vælge tid og sted.

Lederen som arkitekt, designer og psykolog

Lone Schilling Andersen beskriver i sin bog 'Magt og autoritet i ledelse' fra 2007, hvordan organisationen er synonym med lederen. Magt og autoritet, skriver hun, går hånd i hånd og medarbejderne skal følge lederen, hvad enten det sker af lyst (leadership-lederen) eller tvang (manager-lederen). Den tyske sociolog Otto Scharmer skriver i bogen 'Theory U', også fra 2007, at lederen skal foretage en rejse fra at være drevet af fortiden til at være drevet af fremtiden. Lederen skal, skriver han, skabe en landingsbane for fremtiden og lederen er sammen med sin ledelsesgruppe den afgørende forandringsfaktor i enhver organisation. På trods af, at såvel Lone Schilling Andersen som Otto Scharmer bruger megen energi på at fremstå som moderne, alternative og i Scharmers tilfælde endda holistiske bud på en revolutionerende ledelsesfilosofi er der intet nyt under solen. Det handler alt sammen om lederen og lederens evne til at flytte organisationen og medarbejdere i den ønskede retning. Det handler alt sammen om ledelse. Et opslag på Google viser, at ordet 'ledelse' giver mere end 3.9 millioner hits, hvorimod ordet 'medarbejdelse' giver 21 hits. Hvorfor er ledelse så interessant et emne og hvad med medarbejderne – hvor er *medarbejdelsen*, hvor er teorierne om, hvad det vil sige at være medarbejder? Mit svar er, at der egentlig ikke er så stor interesse for, hvad det vil sige at være medarbejder af den enkle grund, at de skal '*gå med*' lederen og hendes vision – ikke omvendt. Det er ikke et tilfælde, at denne store gruppe mennesker i dagens verden betegnes *medarbejdere* og ikke *arbejdere* eller *modarbejdere*. Vi holder, trods mere end 2500 års indvunden menneskelig erkendelse stadig fast i, at ledelse handler om at styre ved at opnå, fastholde, udvide og udøve magt. Dermed er medarbejderne kun interessante som genstand for denne magtudøvelse. Og der tales og skrives flittigt om, hvordan

lederen *'får medarbejderen til'* eller *'giver medarbejderen lyst til'* at være engageret, ansvarlig, produktiv, arbejdsglad, loyal, have medejerskab og dele lederens vision – eller rettere, som det hedder: *dele den fælles vision*. Medarbejderne er enhver leders genstandsfelt og lederens vigtigste styringsværktøj er i sidste ende den magt, der følger med jobbet.

På internettet findes talrige portaler for ledere med gode råd og artikler om de udfordringer, som lederen synes at stå overfor. En af disse portaler, Lederweb.dk, præsenterer således et stort bibliotek af artikler med titler som 'Sådan skaber du flow på arbejdspladsen', 'Design din organisation til fiasko', 'Brug positiv psykologi i MUS samtalen' og 'Sådan håndterer du den svære samtale'. Lederkulturen og ledelseseksperterne fortæller os, at organisationen og medarbejderne skal 'håndteres'. Vi får at vide, at lederne skal 'designe' organisationen, 'skabe flow' og 'bruge positiv psykologi'. Denne rollemodel for ledere er som organisationens arkitekt, designer og psykolog. Dette ledelsesfilosofiske tunnelsyn på ledelse har den konsekvens, at lederen skal motivere medarbejderne til at dele den vision, som lederen er opfyldt af. Lederen 'har en plan' og medarbejderne er som udgangspunkt 'tomme', de er ansatte til 'noget', som skal afklares af lederen. Han beslutter, hvad de skal lave og hvor længe de skal lave det. Medarbejderne har behov for at blive 'fyldt op' af ledelse og lederens vision enten gennem en autoritær eller lystbaseret tilslutning til lederen baseret på eksplicitte eller implicitte magtrelationer.



Organisationen bliver som illustreret ovenfor dermed ikke andet og mere end det, lederen er i stand til at begribe (Lauritzen 2009, 1). Jeg har her udvidet denne illustration i forhold til

Lauritzens eksempel med lidt rød farve, idet jeg mener, at organisationen ikke bare vil stoppe ved dét, lederen er i stand til at begribe – den vil tværtimod underpræstere, da lederen aldrig vil være i stand til fuldt ud at kommunikere sin vision ud til medarbejderne. Organisationen vil altid blive *mindre end det*, lederen er i stand til at begribe - medarbejderne sættes til at virkeliggøre en reduceret, sort-hvid version af lederens ellers så farverige vision eller plan.

Kreativitetens skyggesider

Lad os sammen med Lone Schilling Andersen og Otto Scharmer antage, at ledelse formår at lede gennem magtudøvelse samt at dette er en kreativ praksis. Ikke mindst må den symbolske, mere eller mindre skjulte magtudøvelse kræve stor opfindsomhed, opmærksomhed, reformuleringssevne samt stærke interpersonlige, strategiske og prospektive kompetencer. Hvis vi antager, at magt selv i sine mildeste former skaber ubehag og besvær for de, der udsættes for dens negative sider, så må vi kunne tale om en slags 'negativ kreativitet'. Magtbaseret ledelse er dermed, kan vi måske blive enige om, en praksis kendetegnet ved magtanvendelse, der virker gennem kreativitetens skyggesider. Disse negative sider af kreativiteten er blevet påpeget af mange, bl.a. af Cropley, Kaufmann og Cropley i deres studier af terrorister, mordere, voldtægtsforbrydere og forhørsledere. Her konkluderede de i 2008, at

‘...Never again should we think of creativity as strictly a good thing. There is creativity that is helpful to society but there is also malevolent creativity that helps a few (the practioners of the malevolence) and hurts many. The same goes for self-actualization or any other concept. We should see that there can be a malevolent side to any achievement or skill. Even regular creativity can have unintended, malevolent effects, as when a product leads to unwanted side effects: A drug also kills as well as helps people, or a new invention produces harmful environmental effects such as pollution...’ (Cropley, Kaufmann & Cropley 2008, 14)

Vi kan dermed afvise kreativitetsfilosofiens ellers så fejrede påstande om anerkendelse, værdi og nytte som forudsætninger for en definition af kreativitet. En seriemorders kreative opfindsomhed kan ikke på nogen mulig måde anerkendes, den er nyttesløs og værdien er ikke blot *ikke tilstede* – tværtimod berøves mennesker for livsværdi og –mening som følge af forbryderens frygtelige handlinger. Negativ kreativitet er i sin rendyrkede form altid destruktiv, men der er mange gråtoner i dette kontinuum fra mørke til lys, fra negativ kreativitet til positiv kreativitet. Fra ondskab og mord til en skjult manipulation i en samarbejds- eller forhandlingssituation.



Denne negative kreativitet er ikke desto mindre en farbar vej, vi kan vælge at slå ind på – og ser vi på menneskets meget kreative og innovative krigsførelse med sig selv og naturen gennem de seneste 500 år synes dette at være et ganske populært valg. I 2007 gennemførte rådgivningsvirksomheden MarketWatch en undersøgelse af det psykiske arbejdsklima blandt 600 ledere fra danske top 400 virksomheder. Her fortæller 75% af de adspurgte ledere, at de vælger at se stort på, om den, de samarbejder med overhovedet har en chance for at overleve, når de forhandler nye aftaler på plads. Fokus er i stedet på at få presset prisen så langt ned som muligt uden skelen til de konsekvenser, det har for deres underleverandører. Disse ledere overser de konsekvenser, som en sådan praksis har længere nede i fødekæden – på trods af, at alle er klar over, at det kan risikere at ramme selskaberne som en boomerang, når de mindre leverandører drejer nøglen om (MarketWatch 2007, 1). I en kommentar til undersøgelsen udtaler administrerende direktør i Dansk Erhverv Jan Klarskov Henriksen:

'...Landets toneangivende virksomheder forsøger ikke at presse leverandørerne ned i pris blot for at være onde. De gør det i langt højere grad for at undgå selv at komme ud i økonomisk uføre. Det, som der sker ved forhandlingsbordene i øjeblikket fra de store selskabers side, skal ses som en forsvarsmekanisme. Men det er helt klart et problem, når virksomheder pludselig ser stort på gode, langvarige og tillidsfulde partnerskaber blot for at tvinge samarbejdspartneren ned i pris. Denne situation er en uundgåelig realitet midt i en krisetid...'
(Klarskov 2007, 1)

Det kan måske bidrage til en vis forståelse overfor denne negative kreative praksis, at disse ledere vælger at kæmpe for deres organisationers overlevelse med de fleste af de midler, der står til deres rådighed. Man må vel godt forsvare sig mod at uddø! Men hvad med den rendyrkede personlige

ambition – sætter vi også al moral over styr, når det blot gælder personlig succes? I en undersøgelse udført af MarketWatch i 2009 har man indsamlet svar på en række spørgsmål om etik og moral fra 680 top- og mellemledere i dansk erhvervsliv. Undersøgelsen konkluderer, at der ikke er megen tiltro til moralen i erhvervslivet generelt. Halvdelen af de adspurgte er af den opfattelse, at moralske principper må vige for profit i dansk erhvervsliv, og især ledere i aldersgruppen 30-40 år ønsker brændende at komme hurtigt til tops og tjene mange penge. Det er resultaterne, der tæller og det er mindre relevant, hvordan de opnår succes'en (MarketWatch 2009, 1). Direktør i MarketWatch Keld Jensen fremhæver, at dårlig etik og moral kan dække over mange ting men slår fast, at både virksomheder og erhvervslederuddannelserne på handelshøjskolerne burde højne moralen i dansk erhvervsliv ved at sætte det på dagsordenen:

'...Man har ikke et fag, der hedder 'etik i erhvervslivet' på erhvervslederuddannelserne på handelshøjskolerne. De videregående uddannelser og virksomhedslederne bør fokusere på emnet. Hvis man gør folk bevidste om etik og moral, så stiger moralen faktisk...' (Jensen 2009, 10)

Det er spørgsmålet, om dette skred i etik og moral har dybere årsager. Det er en overvejelse værd, om vi i vores dannelsesprojekt har glemt grundlæggende værdier som demokrati, respekt og tolerance – kort sagt, har ønsket om resultater, handlekraft og omstillingsparathed sat vores Menneskelighed i skammekrogen? Spørgsmålet er, om målet helliger midlet.

Helliger målet midlet?

Hvordan skal vi forholde os i de tilfælde, hvor vi mener at målet helliger nogle midler, der desværre har negative konsekvenser – kan vi forsvare denne fremfærd? Efter angrebene på World Trade Center i september 2001 holdt George Bush en tale for kongressen d. 20. september 2001. Her sagde han bl.a.

'...Americans are asking, why do they hate us? They hate what they see right here in this chamber -- a democratically elected government. Their leaders are self-appointed. They hate our freedoms -- our freedom of religion, our freedom of speech, our freedom to vote and assemble and disagree with each other...' (Bush 2001, 12)

I sin tale betoner han frihed, demokrati, ytringsfrihed, stemmeret som modbillede til det, han beskriver som den islamiske verdens diktaturer. Angrebet på World Trade Center bliver hermed fremstillet som et angreb på vores Menneskelighed. Imidlertid har bl.a. Noam Chomsky peget på forhold, der viser et andet billede af den vestlige verdens tilsyneladende menneskelige ansigt. Fem

år tidligere, i 1996, udtalte USA's tidligere udenrigsminister og daværende FN ambassadør Madeleine Albright i et interview i '60 Minutes' sin holdning til det faktum, at FN's sanktioner mod Irak havde afstedkommet mere end 500.000 børns død af sult og sygdom. Hun svarede, '*...I think this is a very hard choice, but the price – we think the price is worth it...*' På trods af, at FN ikke på noget tidspunkt havde indført embargo på medicin eller mad kunne Albrights udtalelse kun tolkes som om, at FN's sanktioner tjente et formål, der var så vigtigt, at det kunne hellige midlet – en pris på 500.000 irakiske børns liv. Flere har siden peget på, at netop denne udtalelse var den indirekte årsag, der ledte til katastrofen fem år senere i New York. Albrights udtalelse viser hende som en leder, *der forhandler mål og midler*. I 2003 vender Madeleine Albright tilbage til sin udtalelse syv år tidligere:

'...I must have been crazy; I should have answered the question by reframing it and pointing out the inherent flaws in the premise behind it. Saddam Hussein could have prevented any child from suffering simply by meeting his obligations. Instead, I said the following: 'I think this is a very hard choice, but the price, we think, the price is worth it.' As soon as I had spoken, I wished for the power to freeze time and take back those words. My reply had been a terrible mistake, hasty, clumsy, and wrong. Nothing matters more than the lives of innocent people. I had fallen into a trap and said something that I simply did not mean. That is no one's fault but my own...' (Albright 2003, 275)

Det vigtige her er ikke, hvor vidt spørgsmålet der blev stillet Albright var korrekt formuleret eller ej. Det vigtige er hendes klare erkendelse af, at intet mål kan hellige tabet af menneskeliv. Er det muligt at gøre dette udsagn universelt: *målet helliger aldrig midlet?* Lad os kigge på et andet eksempel: Socialstyrelsen har i forbindelse med børn og unges ophold på døgninstitutioner udfærdiget et cirkulære vedr. magtanvendelse overfor børn og unge. Af dette fremgår følgende:

'...Hvis et barn eller en ung ikke er til fare for sig selv eller andre eller udviser en adfærd, som gør fortsat ophold i fællesskabet uforsvarligt, må barnet eller den unge ikke fastholdes. Magtanvendelse må aldrig erstatte omsorg og socialpædagogisk bistand...' (Retsinformation, 2010)

På trods af dette har Danmarks Radio i en udsendelsesrække med titlen 'Kæft, trit og knus' vist eksempler på utallige magtanvendelser overfor børn og unge på døgninstitutioner og afdelingsleder i Herning Kommune Ulla Blok Kristensen skriver som en reaktion på dette:

'...Er vi så forblændede af de resultater, der nås, at vi ikke magter at sætte en etisk dagsorden i forhold til, hvad der er acceptabelt og fagligt forsvarligt, når det drejer sig om børn og unge mennesker, som er overgivet i andres varetægt. Er alle blevet så forført af de smukke og værdiladede ord om, at børn skal have lov at være børn og de skal beskyttes og hjælpes og vejledes, at vi ikke orker at sætte spørgsmålstejn ved måden at gøre det på? Uanset de engagerede og handlende behandleres hjerterum og engagement, så er fysisk magtanvendelse, som metode ikke legitimt, uanset det gode formål...' (Kristensen 2010, 1)

Vi kan slutte, at fysisk magtanvendelse ikke kan begrundes som legitim ledelsesform, uanset hvilket formål, der er tale om. Spørgsmålet er, om dette også gælder den symbolske, mentale magtudøvelse. Kan vigtige mål siges at hellige *symbolske midler*?



1400 danskere om året

I de tidligere afsnit af denne artikel var konklusionerne blandt andet, at ledelsesfilosofien over en bred kam betragter lederen som den, der 'tegner' og 'analyserer' organisationen med begreber som for eksempel arkitekt, designer og psykolog. Lederen har en plan, som medarbejderne skal tilpasse sig og virkeliggøre, hvad enten det drejer sig om helt præcise visioner og indholdsbeskrivelser eller mere strukturbaserede rammer for arbejdet. Endvidere var antagelsen, at menneskers arbejdsglæde og engagement bliver forringet, når de bliver udsat for magtudøvelse det være sig eksplicit eller implicit, åbent eller skjult. Personalestyrelsen under Finansministeriet stillede i 2005 spørgsmålet: '*...Hvorfor er det vigtigt at beskæftige sig med psykisk arbejdsmiljø?...*' – og Personalestyrelsen var så venlige selv at svare på spørgsmålet: '*...Det siger Arbejdsmiljøloven, at man skal!*' (Personalestyrelsen

2005). Det er dermed et lovkrav, at enhver statsinstitution skal sikre et godt psykisk arbejdsmiljø som en forudsætning ikke blot for institutionens udvikling og vækst men, som det direkte formuleres, *som forudsætning for et attraktivt arbejdsliv*. I personalestyrelsens optik er det enkelte menneskes trivsel og arbejdsglæde i centrum – som en første forudsætning for institutionens udvikling. Personalestyrelsen ses her at lægge vægt på Menneskelighed i ledelsen af statsinstitutioner.

I alle dele af vores samfund oplever vi store forandringer i disse år såvel hvad angår struktur, indhold og arbejdskultur. Denne proces er, uanset i hvor høj grad medarbejderne inddrages, lederstyret og dette er for Personalestyrelsen en vigtig pointe – vi skal være opmærksomme på den menneskelige faktor:

'...Organisationsændringer, forandringer og nye former for tilrettelæggelsen af arbejdet betyder ofte nye eller ændrede opgaver, øget fleksibilitet og mere ansvar – og sådanne forandringer påvirker den enkelte følelsesmæssigt. Forandringer i arbejdet kan opleves som en udfordring, hvor der åbner sig nye muligheder, som modtages med en positiv og konstruktiv holdning blandt dem, det berører. Erfaringerne viser dog, at det modsatte hyppigst er gældende. Her opfattes forandringen som en trussel, og holdningen blandt de berørte er præget af usikkerhed, skepsis eller afvisning. Det at gennemføre forandringer kan i sig selv være svært. Det ved enhver, der har prøvet. Undervurderes eller overses den menneskelige faktor i forandringsprocessen, f.eks. i forbindelse med organisationsændringer, bliver det virkelig svært. En sådan undervurdering kan være en betydelig hindring for at indhøste de potentielle gevinster (f.eks. produktivits- eller effektivitetsmæssigt), der kunne opnås som følge af forandringen...' (Personalestyrelsen 2005).

Det er dermed ifølge Personalestyrelsen en betydelig trussel for en vellykket forandring af institutionen, hvis en medfølede, tålmodig og inkluderende ledelsesindsats underprioriteres eller helt fravælges. Vi ser her, at en autoritær og arkitektbaseret ledelsesmodel ikke kan løfte denne opgave. Der er behov for en udelt medfølede, respektfuld og demokratisk medlevende ledelse. Og det handler ifølge Personalestyrelsen ikke om, at de, der er uenige eller ikke trives blot skal rette ind og slutte sig til de, der er enige i de gennemførte forandringer. De udgrænsede medarbejdere skal have opmærksomhed, støtte og tid til at kunne omstille sig:

'...Ledelsen er nødt til at bruge den nødvendige tid på at støtte de personer, der påvirkes af og har bekymringer i forhold til forandringer i deres arbejdssituation. Det gælder især dem, som føler, at deres kvalifikationer, viden eller færdigheder ikke vil slå til, eller føler sig utryg i

ansættelsen. Eller dem som måske føler sig uretfærdigt behandlet...' (Personalestyrelsen 2005).

Og begrundelsen for, at ledere i alle statsinstitutioner skal satse på arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø rækker videre end blot arbejdsglæde, engagement og institutionens vellykkede forandringsprocesser – det handler om vores liv og helbred:

'...Et omfattende studie af statstjenestemænd i England viser en næsten fordobling af risiko for hjertekarsygdomme og hjerteinfarkt for kvinder og mænd, som har lav indflydelse i jobbet. Undersøgelsen var prospektiv, sådan at indflydelse målt fem og tre år inden, tjenestemændene blev undersøgt for hjertekarsygdomme. Analyserne viste, at lav indflydelse i arbejdet både tre og fem år tidligere førte til relativt set høj risiko for hjertekarsygdomme...' (Personalestyrelsen 2005).

Indflydelse handler om at have reel mulighed for at påvirke, flytte eller kvalificere en beslutningsproces, og dette står i direkte modsætning til for eksempel at udføre en ordre eller tilpasse sig en beslutning taget af andre, det være sig en medarbejder- eller ledergruppe. Kulturministeriet har siden 2007 været i gang med en proces, der udfaser den brede, demokratisk baserede indflydelse på institutionernes udvikling gennem råd, nævn og bestyrelser til fordel for en central ledelsesmodel. Formålet, oplyser ministeriet, er at sikre institutionernes handlekraft og omstillingsparathed i en omskiftelig virkelighed.



Denne handlekraft og omstillingsparathed kan kun virkeliggøres på én måde – ved en ledelsesmodel, der baserer sig på de påkrævede magtbeføjelser. Det er for mig at se relevant at

undersøge, hvilke konsekvenser denne ledelsescentralisering får for medarbejdernes oplevelse af indflydelse på jobbet samt for statsinstitutionernes muligheder for at leve op til Arbejdsmiljølovens krav og Personalestyrelsens anbefalinger. Hvilken forbindelse er der mellem magtudøvelse og psykisk arbejdsmiljø?

I 2006 offentliggjorde Statens Institut for Folkesundhed en rapport, der fastslår, at 1400 danskere årligt dør som følge af dårligt psykisk arbejdsmiljø. Mængden af arbejdsopgaver, høje krav til kvalitet og manglende indflydelse på arbejdsituationen koster årligt samfundet mindst 1,5 mia. kr. i form af 30.000 hospitalsindlæggelser, 500.000 lægekonsultationer og hver femte førtidspension. Undersøgelsen konkluderer, at *'... mængden af arbejdsopgaver kombineret med lav indflydelse på arbejdsopgaverne har helbredsmæssige konsekvenser...'* (Sørensen 2006, 247). I 2010 bekræfter speciallæge i arbejdsmedicin Martin Lindhardt Nielsen gennem sin Ph.D. afhandling sammenhængen mellem sygefravær og det psykosociale arbejdsmiljø. Især manglende indflydelse på eget arbejde er ifølge afhandlingen skyld i, at en tredjedel af al sygefravær skyldes psykosociale arbejdsmiljøfaktorer. I forbindelse med afhandlingens offentliggørelse udtalte Martin Lindhardt Nielsen:

'...Hvis man har indflydelse på sit eget arbejde, kan man måske også bedre påvirke de andre psykiske faktorer, der ellers kunne have negativ indflydelse. Men mangler man denne indflydelse, bliver de andre aspekter ofte endnu mere frustrerende...' (Nielsen 2010, 1)

Hans afhandling, som bygger på undersøgelse af 52 arbejdspladser med i alt 2730 ansatte er en fortsættelse af den såkaldte PIFT (Projekt Intervention i Fravær og Trivsel), som blev gennemført af Arbejdsmiljøinstituttet, det nuværende Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Det virker på baggrund af ovenstående cases rimeligt at fastslå, at et billede på ledelse, der bygger på magt, autoritet og ideen om, at medarbejderne skal følge lederen skaber store problemer for os. Alt imens vores kulturs magthavere tænker i centralisering, magtkoncentration, handlekraft og omstillingsparathed viser flere af hinanden uafhængige forskningsresultater, at vi i stedet bør rodfæste vores ledelsesprojekt i vores Menneskelighed – i reel indflydelse, ægte demokrati, tålmodighed, respekt, tolerance og medfølelse. Dette er et dannelsesprojekt, som synes at være blevet overset. I 2009 gennemførte DJØF en balance- og stressundersøgelse, som fokuserede på balance, stress og psykisk arbejdsmiljø i undervisnings- og forskningssektoren (DJØF 2009, 1). Denne undersøgelse viste, at det psykiske arbejdsmiljø blandt djøf'ere på universiteterne er i bund, idet man i forbindelse med universitetsreformen skabte en struktur med magtfulde ledere, som

skulle være 'rigtige ledere'. Men man glemte at uddanne dem i ledelse, og professor Nina Smith ved Økonomisk Institut i Århus udtalte i forbindelse med undersøgelsens offentliggørelse:

'...Nu har man ansat institutledere, som har magt, og som skal agere rigtige ledere. Men der er dén hage ved det, at de ofte ikke har en fundamental ledertræning, endsi­ge har professionel indsigt i personaleledelse. (...) For at lukke de sorte huller bør der også ved lov indføres et formelt medarbejderorgan, som institutlederen skal tage med på råd...' (Smith 2009, 1)

Dette citat fortæller os noget vigtigt på to fronter: på den ene front bliver vi bestyrket i vores analyse af, at vores samfund abonnerer på en klassisk ledelsesfilosofi, hvor 'rigtige' ledere er 'magtfulde ledere'. Jeg har i det forgående vist, at magtstyret ledelse oftest resulterer i et dårligt psykisk arbejdsmiljø, hvor medarbejdere føler, at deres indflydelse bliver svækket og Smith påpeger, at dette kan spores i en uprofessionel eller svigtende personaleledelse. Der skal formaliseret ledertræning til. På den anden front understøtter Smith tesen om ledelse som en potentielt 'farlig' praksis. Magten skal holdes i ørerne og det skal ske ved etablering af strukturer med formel indflydelse i form af medarbejderorganer såsom råd, bestyrelser, nævn med videre – undervisning, træning og dannelse er ikke nok. Vi kan dermed iagttage to samtidige, modsatrettede bevægelser i vores samtid – på den ene side en stadig øget centralisering og magtkoncentration i statens institutioner begrundet i behovet for øget fleksibilitet og handlekraft og på den anden side et omfattende empirisk velfunderet forskningskompleks bestilt og udarbejdet af staten selv, der mener at stå på sikker grund i anbefalingen af en ledelsesform, der udspringer af vores Menneskelighed. Jeg kan kun konkludere, at *Staten ikke formår at lytte til sig selv*. Som tidligere påpeget af Ulla Blok Kristensen (Kristensen 2010, 1) og Keld Jensen (Jensen 2009, 10), så har vi behov for at sætte en etisk dagsorden i forhold til, hvad der er acceptabelt og fagligt forsvarligt – helliger et behov for handlekraft og øget fleksibilitet, at vi udkobler demokratiet og skaber arbejdspladser, som gør mennesker syge? Og hvad med demokratiet som værdi, institution og dannelsesprojekt betragtet – kan vi fastholde et billede af os selv som demokratisk kultur, hvis vi på vore skoler, universiteter, professionsskoler og arbejdspladser smider demokratiet ud med badevandet og i stedet slipper magten løs i centraliserede ledelsesmodeller samt resultat- og succesridt? Eller: bør vi insistere på, at *demokrati* fortsat skal være en af de dybeste, levendegjorte faglige praksiser i vore mange læringsfællesskaber lige fra vuggestuen til universitetet – vi skal fortsat *lære* at blive til ordentlige mennesker?

Ledelse som symbolsk vold

Magtudøvelse som praksis har skiftet karakter i takt med samfundets øgede demokratisering og tolerance samt institutionalisering af straf og voldsudøvelse. Kongen sætter ikke længere svigefulde

læger på hjul og stejle og vores dages ledere må i stedet benytte sig af symbolske former for magtregulering som f.eks. dialog, udviklingssamtaler, strukturforandringer, inkludering, udgrænsning, forfremmelse og afskedigelse. At bedrive ledelse handler i dag om kommunikation og formidling af mål, midler og vision. Pædagogikken har holdt sit indtog i ledelsesjobbet og lederen er i ledelsesfilosofiens øjne blevet den, der skal lære organisationen i hvilken retning, den skal udvikle sig. *Lederen er blevet lærer*. Sociologerne Pierre Bourdieu og Jean-Claude Passeron fremsætter i bogen 'Reproduktionen' fra 1970 en række aksiomer (grundantagelser, der anses for at være sande) om den pædagogiske handlingens natur. Som Kim Esmark formulerer det i sin indledning til bogen, præsenterer Bourdieu og Passeron en radikalt kritisk opfattelse af den pædagogiske handling i en analyse af uddannelsessystemets væsen og virkemåde i det moderne samfund. En analyse, der er næsten klinisk affortryllende (Esmark i Bourdieu & Passeron 2006, 11). Denne analyse interesserer sig for den magt, der skjuler sig bag enhver traditionel pædagogisk handling - og dermed enhver ledelsehandling. Vi kan derfor afprøve, om Bourdieu og Passeron kan bidrage med indsigt omkring ledelsehandlingen for eksempel i forhold til MUS samtalen, den anerkendende samtale, den fælles vision, strukturforandringerne, forfremmelsen og afskedigelsen.

Det første aksiom lyder som følger:

'...Enhver pædagogisk handling er objektivt set en symbolsk voldelig handling, for så vidt som den med arbitrær magt gør en kulturel arbitraritet gældende...' (Bourdieu & Passeron 1970, 25)

I Bourdieus og Passerons optik har vi stadig problemer – selv en ledelsespraksis set som en pædagogisk praksis gør sig skyld i symbolsk voldelige handlinger. Deres påstand er begrundet i netop de forhold, som Personalestyrelsen, Statens Institut for Folkesundhed og Martin Lindhardt Nielsen påpeger: hvis en leder med tilfældig magt gør en tilfældig kultur eller organisationsmodel gældende, så kan resultatet vise sig at være et overgreb på medarbejderens muligheder for føle, at hun har indflydelse på sit arbejde, sin udvikling og sit liv. Og dette overgreb giver ifølge Personalestyrelsen (2005) og Statens Institut for Folkesundhed (2006) medarbejderen problemer, der er sammenlignelige med de psykologiske eftervirkninger af fysisk vold – vrede, modvilje, uro, angst, manglende motivation, mistet arbejdsglæde og i sidste instans egentlig fysisk sygdom. De, der kan, flygter og de, der må blive, forsøger at overleve på en arbejdsplads, der er præget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Et miljø, der fastholdes ved, at overmagten synes at være dobbelt til stede, idet relationen er asymmetrisk. Den pædagogiske handling ses på forhånd at være legitimeret i sig selv via lederens autoritet, som dermed udkobler ellers relevante krav om argumentation,

synlighed og relevans:

”...Eftersom enhver pædagogisk handling fra første færd er udstyret med en pædagogisk autoritet, beror den pædagogiske kommunikations særtræk på den kendsgerning, at den er fuldstændig fritaget fra at skulle fremlægge betingelserne for sin indstiftelse og beståen...’
(Bourdieu & Passeron 1970, 40)

Lederen skal ikke forklare eller begrunde sin relevans, sine forudsætninger eller vingefanget af hendes autoritet. Alt dette ligger implicit i lederautoriteten, og dermed stilles medarbejderen uden for indflydelse såvel hvad angår relationens kvalitet, indhold og forudsætningerne for den samt selve afgrænsningen og rimeligheden af denne autoritet.

Vi har gennem disse sider foretaget en historisk bevægelse over 2000 år lige fra kejserens befaling om myrderier i Colosseum over den autokratiske leders magtdemonstrationer og helt hen til leadership-lederens glædesmotiverende praksis – men det ser ikke ud til, at vi har fundet det, vi søgte efter. Det er selvfølgelig positivt, at vi ikke slår hinanden ihjel eller udsætter hinanden for kæft-trit-og-retning. Men selv den blideste model for inkluderende ledelse baseret på symbolske magtformer skaber problemer arbejdsmiljømæssigt, etisk og moralsk, som kan måles i menneskers liv og førlighed. Vi bliver syge af det. Er det overhovedet muligt at bedrive ledelse på en menneskeværdig og –kærlig måde, på en måde, der ikke vedvarende skaber trivselsproblemer, demokratisk underskud og moralsk forfald? Hvad nu, hvis lederen blev væk...



Lederen, der blev væk

Jeg har i denne artikel diskuteret begreberne kreativitet og ledelse og fundet, at de begge rummer lyse og ikke mindst mørke sider, som vi ofte tilnærmer os uden dog at erkende det fuldt ud i vores

daglige liv og praksis. Vores kultur har over en meget kort og intens periode bevæget sig fra industrisamfund til videnssamfund og vi står nu på tærskelen til *et erkendelsessamfund* – og denne bevægelse kræver en bevægelse i vores forståelse og operationalisering af begreberne kreativitet og ledelse. I industrisamfundet var *reproduktion* en første praksis og i videnssamfundet er *formidling* en første praksis. I erkendelsessamfundet bliver *skabelse* en første praksis – skabelse af såvel individuel som fælles mening, indflydelse og overraskende løsninger i såvel lokalt som globalt regi. Filosofen Ole Fogh Kirkeby foreslår, at vores mulighed for fortsat at udvikle os afhænger af vores evne til at skærpe vores refleksive kapaciteter – vi vil ikke længere nøjes med at blive sundere, gladere og stærkere. Vi vil også blive klogere på os selv og hinanden (Kirkeby 2008, 197).

I erkendelses- eller refleksionsøkonomien kan ureflekterede ledere og medarbejdere ikke medvirke. Det, at lede handler da om viljen og evnen til at skærpe refleksive kapaciteter. Det gør man som leder ved at acceptere medarbejderen som en ligeværdig partner, der ikke behøver at være på vagt overfor skjulte dagsordner fra lederens side, for i en sådanne tilfælde bliver refleksionens produktive spiral bremset af rimelige forbehold. Vi kan ikke tænke frit, hvis vi ikke kan samtale frit, og refleksionen, der batter, kan kun udvikles i et frirum (Kirkeby 2008, 197)

Hvad kendetegner et frirum, og hvordan kan vi skabe, fastholde og udvide frirum overalt i vores skabende arbejds- og praksisfællesskaber? Det kan vi kun gennem vores Menneskelighed, en værensmodus, der udelukker magtledelse, negativ kreativitet i form af manipulation, strategisk kommunikation og målet-helliger-midlet tænkning.

Frirum skabes gennem samtale. Dialogen er frirummet par excellence, og er den afgrænset af direkte eller skjult magt, skabes de forbehold, der lader kreativitet, engagement, virtuositet og spontanitet lide skibbrud. Manipulation er kontraintuitiv, ligeværdighed er produktiv. (Kirkeby 2008, 197)

Kirkeby underbygger her Bourdieus og Passerons aksiomer om den pædagogiske handling (og dermed ledelseshandlingens) symbolske vold. Selve det faktum, at der er en a priori ledelsesdagsorden, der ikke er til forhandling gør, at lederen i sin ledelsesrelation (set som en pædagogisk relation) udøver symbolsk vold. Om den så er direkte eller skjult bag strukturer, regler eller aftaler, så vil den uvægerligt resultere i symbolsk vold. Forudsætningen for, at vi kan etablere et frirum er den ligeværdige dialog. Dette er vores udfordring. Hvor stiller det os som ledere, hvis vi ikke må 'lede' i traditionel forstand? Jeg tror, at vi må sætte spørgsmålstegn ved 'lederens' eksistens i det hele taget. Ledelse findes ikke i lederen. Han eksisterer ikke som ét bestemt

menneske i organisationen – der findes ledelse, som kommer til syne i relationelle processer gennem de mennesker, der formår at stille sig i den andens sted i den konkrete situation. I dette billede er organisationen uden en leder forstået som 'organisationens hoved'. Kan en organisation overleve uden en central ledelse – og er det muligt at skabe et billede af en sådan organisation? Vi kan forsøge at kigge på steder, hvor et højt niveau af innovation, orden og harmoni opstår uden, at nogen form for leder 'styrer' begivenhederne med strategier eller planer. Det ligger faktisk lige for fødderne af os:



36 dugdråber af præcis samme størrelse hængt op i en perlerække på et blad i morgensolen. Vi erkender, at dette udover at være smukt og måske en kende for idyllisk er præget af stor orden og planmæssighed. Dråberne vejer præcis det samme og hænger på præcis samme måde fordelt med samme afstand til hinanden. De hænger og ser indbydende ud – de venter på at blive plukket af små tørstige væsener. Disse dråber er ikke lavet af nogen eller noget, de har *sket sig selv*. Utallige kræfter og lovmæssigheder har i det stille og ganske planløst spillet sammen om at skabe, placere og fastholde disse dråber på dette blad. Dråbernes størrelse er afgjort af tyngdekraften og overfladespændingens evne til at holde sammen på lige præcis denne mængde vand. Bladets form, vinkel, behåring med videre er alt sammen et resultat af 'Local Constraints', lokale begrænsninger som den primære, ubevidste bevæger. Piet Hein har formuleret dette naturens skabende og ordnende princip på denne måde:

Gud sagde til den store tabel
Gå ud i verden og gæld!
Resten har strikket sig selv

Alt efter overbevisning kan vi opfatte Gud som enten den hvidskæggede bedstefar på øverste etage eller som universet selv, der sætter den store ramme. Resten, det vil sige alt det, som vi kan opleve i dette univers, har dermed strikket sig selv. Den engelske sociolog Norbert Elias skriver, at dét, vi kalder vores vestlige civilisation ikke kan siges at være resultatet af en langsigtet strategi eller plan. Det er ikke muligt at udpege enkeltpersoner, der med en plan eller strategi har haft intention om at forandre denne civilisation og derefter haft held til udføre denne plan gennem intentionelle, rationelle handlinger. Det virker ikke troværdigt at forestille sig, at samfundets udvikling er et resultat af en planlagt strategi, idet det ville forudsætte eksistensen af 'det moderne rationelt planlæggende menneske' for mange århundreder siden.

'...Though it is unplanned and not immediately controllable, the overall process of development of a society is not in the least incomprehensible. There are no 'mysterious' social forces behind it. It is a question of the consequences flowing from the intermeshing of the actions of numerous people ... As the moves of interdependent players intertwine, no single player nor any group of players acting alone can determine the course of the game no matter how powerful they may be. . . . It involves a partly self-regulating change in a partly self-organizing and self-reproducing figuration of interdependent people, whole processes tending in a certain direction...' (Elias 1970, 146-147)"

Alting strikker sig selv, hvis vi tør give slip og give det lov til at vokse frem. Der er ingen gådefulde kræfter eller virkende ånder – der er fascinerende skønhed, beroligende lovmæssighed og provokerende tøbrud, som toner frem for os igennem de strømmende og stadigt skiftende relationer mellem utallige mennesker, dyr, ting og begivenheder.

Dét, *at gå* findes ikke i benene og dét *at tale* findes ikke i struben. Der er hverken 'en gåen' inde i benene eller 'en talen' inde i struben og på samme måde er der ikke 'ledelse i lederen'. Lederen forstået som ham, der sidder på toppen af bjerget og bestemmer det hele findes ikke - ledelse opstår i relationen, *når der er behov for det*. Alle er medarbejdere, alle er ledere. Alle er ansvarlige og beslutningskompetencen er delegeret i et demokratisk klima. Dette skaber grobund for glæde og passion – for en besættende lykkefølelse af at være del noget stort og meget vigtigt.

'...Perhaps the most striking quality in the children in our study as well as other cases is the passion with which excellence is pursued. Commitment and tenacity and joy in achievement are perhaps the best signs that a coincidence has occurred among child, field and moment in evolutionary time...' (Feldman 1979, 351)

Studier af børn, der er optaget af kreativ skaben (Leites 1960, 1971, 1996) viser en meget høj mental aktivitet, kognitiv nysgerrighed, et stærkt behov for mentale udfordringer samt et stærkt behov for selvregulering. Vi kan her se en kilde til vores skabende praksis – frihed, glæde, passion, grebthed, vedholdenhed – dette genskaber os i begivenheder, som bringer os videre. Disse erkendelser sætter fokus på nogle forudsætninger, der skal være på plads, for at ledelse kan få mulighed for at komme til verden som den, der tager del i overraskende tøbrud i stedet for de forgæves forsøg at styre og ensrette udviklingen:

1. *Frihed*

Friheden er et problem for os mennesker, og vi skændes fortsat om, hvor vidt denne frihed overhovedet findes eller ej. Er frihed blot en illusion? Måske, måske ikke. Det afgørende er for mig at se, *at vi føler os frie*. Uden denne helt grundlæggende fornemmelse af luft under vingerne, råderum, plads til at gøre en forskel efter vores eget hoved - uden denne frihed er vi prisgivet en slavetilværelse baseret på tilpasning, magtunderlegenhed og mindreværd.

2. *Ligeværdighed*

Det giver ikke mening, at vi som ledere sætter os udenfor begivenheden og med medarbejderne som genstandsfelt forsøger at styre 'vores organisation'. Den, der bliver kanal for ledelse må turde begive sig ind i begivenhedens smeltedigel og gå side om side i den højere sags tjeneste med de mennesker, der befolker fællesskabet.

3. *Alt er proces*

Hvis stagnation, fastlåsning og rigiditet skal undgås må vi opleve altings processuelle kerne. Forandring som begreb forudsætter stagnation – uden fastlåste ideer, strukturer og relations mønstre kan intet behov for forandring erkendes. Det, vi normalt betragter som 'produkter' er blot kortvarige glimt, *still-billeder* eller *ting-tanker* i vores bevidsthed. Reelt spiller komposteringen altid med og 'processerer' alting i nye gestalter.

4. *Tid til vækst*

Det nye skal have tid, ro og de rette betingelser for at kunne vokse frem. *Det nye bestemmer selv, når det er tid til at kigge frem*. I modsætning til traditionel management er vækst en autonom, selvstyrende proces, der vokser indefra og ud i en ekspansiv proces. Dette er en fælles udfordring.

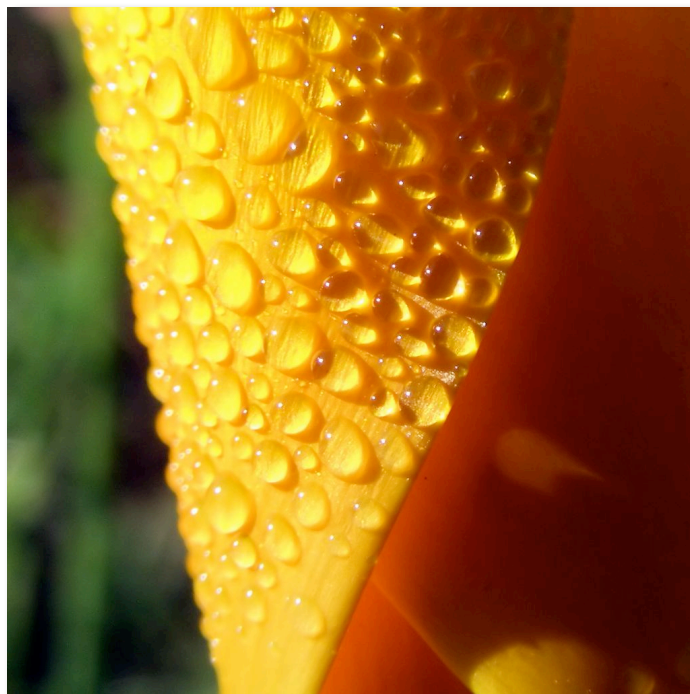
5. *Varsomhed*

Alt begyndelse er svær. Det nye er sårbart og kræver pleje og omsorg. Alt levende gennemlever en cyklus, som kræver stor viden, omhu og varsomhed i detaljen.

6. *Selvledelse i lokalt begrænsede felter*

Orden og struktur opstår spontant af sig selv via mikro-relationer, der i lokale, selvledede netværk konstituerer og begrænser sig selv. Mange multikontekstuelle netværks opståen, vækst, udfasning og opløsning sikrer en vedvarende, levende kontinuitet og udvikling, der ikke er et resultat af en central strategi eller plan.

De primære egenskaber, der efterspørges i denne model er accept, overgivelse, skaberglæde og tålmodighed. Det, som præsenterer sig som resultatet af institutionens liv og praksis er en konsekvens af de uendeligt mange mikro-interaktioner, som de udfolder i mange selvstyrende, lokale netværk. Behovet for forandring vil ikke være til stede, idet alt er kontinuerlig forandring. De mange multikontekstuelle netværks autonome praksis gør det umuligt at fastholde eet billede af institutionen selv i kortere tidsrum. Denne model har en række metaegenskaber og relations forudsætninger, som kan beskrives og formidles uagtet, at selve institutionens fysiske og mentale gestalt må forblive stadigt overraskende, uigenkendelig og mangetydig.



Og netop *mangetydigheden* er afgørende. Der er mange mennesker, mange udtryk og mange veje. Ideen om én plan, én leder, én vision, ét udtryk, én type medarbejdere vil ikke lede os ordentligt på

vej. Den tyske filosof Martin Buber skrev i 1910 en fin lille bog med kinesiske allegorier. Bogen hedder *'Zhuangzi – Sayings and Parables and Chinese Ghost and Love Stories'* og Zhuangzis ord anses for at være hovedteksten bag den kinesiske taoisme. Jeg vil slutte med et citat fra denne bog:

'...If a man sleeps in a damp place he will catch lumbago and die. But how does the eel manage? Living in a tree is unsafe and tantalizing. But how do monkeys manage? Of those three – man, eel, monkey – whose home is the right one, in an absolute sense? Humans feed on meat, deer on grass. Whose preference is the right one, in an absolute sense? Monkeys mate with monkeys, the buck with the doe, fish with fish, and men admire beautiful women, at whose sight fish disappear in the water, birds rise to the air and deer escape. Who is to say what the measure of beauty is?...' (Buber 1910, 8)

På forskellige plateauer finder vi forskellige grader af orden, balance, uro eller konflikt. Hvordan kan vi afgøre, hvilket plateau, vi befinder os på? Og kan vores viden om, at hvad enten vi oplever harmoni eller konflikt, så er dette forudsætningen for harmoni og konflikt på plateauer over og under os – kan denne viden måske hjælpe os til den nødvendige accept af dette levende nu som et første, helt naturligt afsæt for vores udforskning af os selv og den verden, vi strømmer ud af? Jeg tror det.



Litteratur

- Ahrens, Mariane Mee 2010: 'Sådan håndterer du den svære samtale',
<http://www.lederweb.dk/Personale/Konflikthandtering/>
- Albright, Madeleine 2003: 'Madame Secretary', Morgan Reynolds, Greensboro
- Andersen, Lone Schilling 2007: *'Magt og autoritet i ledelse'*, Børsen 2007, København
- Bourdieu, Pierre & Passeron, Jean-Claude, 1970: 'Reproduktionen – bidrag til en teori om uddannelsessystemet', Hans Reitzels Forlag, København 2006
- Buber, Martin 1910: *'Zhuangzi – Sayings and Parables and Chinese Ghost and Love Stories'*, Humanities International Press, London 1991
- Bush, George 2001: 'Address to a Joint Session of Congress Following 9/11 Attacks',
<http://www.americanrhetoric.com/speeches/gwbush911jointsessionspeech.htm>
- DJØF 2009: 'Balance, stress og psykisk arbejdsmiljø for djøferne i undervisnings- og forskningssektoren',
DJØF 2009, <http://www.djoef.dk/R-aa-dgivning/Stress-og-arbejdsmiljoe/Stress/-/media/Documents/Djoef/B/Balance%20og%20stress%20UFO%20rapport.ashx>
- Elberling, Nicolai 2010: 'Ledelse uden magt', <http://ren-ledelse.dk/2010/03/29/ledelse-uden-magt/>
- Elias, Norbert 1939: *'The Civilizing Process'*, Oxford: Blackwell
- Elias, Norbert 1970: *'What is Sociology?'*, Oxford: Blackwell
- Feldman, D. H. 1979: *'The Mysterious Development of Extreme Giftedness'*, i A.H.Passow (Ed.): *'The Gifted and Talented – Their Education and Development'*, The National Society for the Study of Education (s. 233-251). Oxford, Pergamon.
- Flensborg, Lene et al. 2009: 'Brug positiv psykologi i MUS samtalen',
<http://www.lederweb.dk/Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/80287/Brug-positiv-psykologi-i-MUS-samtalen>
- Henriksen, Jan Klarskov 2007: 'Underleverandører trynes', <http://vob.systeme.dk/index.php?id=442>
- Hytting, John 2010: 'Design din organisation til fiasko',
<http://www.lederweb.dk/Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/80235/Design-din-organisation-til-fiasko>
- Jensen, Claus Christian 2009: 'Sådan skaber du flow på arbejdspladsen',
<http://www.lederweb.dk/Personale/Organisering-af-arbejdet/Artikel/80242/Sadan-skaber-du-flow-pa-arbejdspladsen>
- Jensen, Keld 2009: 'Hver sjette leder tilsidesætter moralen',
http://marketwatch.dk/files/artikler/berlingske_jan.pdf
- Lauritzen, Pia 2009: 'Ledelsesfilosofi skader mere end det gavner', Ledelseidag.dk, nr. 3, marts 2009

- Leites, N.S. 1960: *'Intellectual Giftedness'*, Moskva, APN
- Leites, N.S. (Ed.) 1996: *'Psychology of Giftedness in Children and Adolescents'*, Academia, Moskva
- Kirkeby, Ole Fogh 2008: *'Protreptik – filosofisk coaching i ledelse'*, Samfundslitteratur, Kbh. 2008
- Kristensen, Ulla Blok 2010: *'Målet helliger ikke midlet'*, Socialpædagogen 13/10
- MarketWatch 2007: *'Underleverandører trynes'*, <http://vob.systeme.dk/index.php?id=442>
- MarketWatch 2009: *'Undersøgelse af 680 top- og mellemløberes etik og moral'*,
http://marketwatch.dk/files/artikler/berlingske_jan.pdf
- Nielsen, Martin Lindhardt 2010: *'Psychosocial Work Environment and Sickness Absence'*, University of Copenhagen, Faculty of Health Sciences 2010
- Personalestyrelsen 2005: *'Håndbog om psykisk arbejdsmiljø i praksis, 2. udgave – metoder og værktøjer'*, Personalestyrelsen, Finansministeriet 2005
- Retsinformation.dk 2010: *'Bekendtgørelse om magtanvendelse over for børn og unge, der er anbragt uden for hjemmet'*, BEK nr 1093 af 21/09/2010
- Scharmer, Otto 2007: *'Theory U – Leading from the Future as it Emerges'*, The Society for Organizational Learning, Cambridge
- Smith, Nina 2009: *'Universiteterne: Psykisk arbejdsmiljø i bund'*,
<http://www.djoef.dk/Blade/djoefbladet/Nyheder/D-aa-rligt-arbejds milj-oe--p-aa--universiteterne.aspx>
- Sørensen, Juel K. et al., 2006: *'Risikofaktorer og folkesundhed i Danmark'*, Statens Institut for Folkesundhed 2006

Alle fotos af *Ecstaticist* – bragt med tilladelse ifølge Creative Commons (CC)

