



Hvem skal lede fællesskaberne?

Af Cand phil Kirstine Andersen

Den danske ligheds- og konsensuskultur risikerer at gøre os til ensomme individualister. Udviklende fællesskaber kræver, at vi anerkender behovet for god ledelse – på arbejdspladsen og i samfundslivet.

Ledelse og fællesskab er kun modsatte værdier, hvis man alene forbinder ledelse med magt og ulighed – og fællesskab med ensliggørelse. Mod de misforståelser kan Søren Kierkegaards tænkning være en virksom modgift.

Her i landet er vi stolte af, at vi ikke ligger under for ledelse og autoriteter. Det er en del af vores nationale selvforståelse, at vi danskere bruger vores egen forstand og selvstændige dømmekraft – i stedet for på umyndiggørende vis at lade os lede af andre. Dét har skabt en arbejdskultur, hvor medarbejdere tager ansvar og viser selvstændigt initiativ, og dermed effektivt og elegant håndterer opgaver og samarbejde i det daglige.

Vores bekendelse til dialog og demokrati har imidlertid en problematisk undertone af skepsis over for ledelse: Er ledelse i grunden ikke udemokratisk, ja nærmest *udansk*? Paradoksalt nok spænder vi med denne skepsis ben for bestræbelserne på at skabe fællesskaber og visioner, der rækker længere end det, vi kan blive enige om her og nu.

Vi har derfor hårdt brug for at kunne anskue og tale om ledelse som en positiv fælles værdi. Fordi ledelse gør det muligt at tænke i helheder, at tage ansvar for andet end sig selv og at skabe noget sammen i en individualistisk tid. Som en kollega sagde for nylig: Vi lever i en tid hvor vi ikke længere taler om 'Første maj' – nu taler vi om 'maj først'. What's in it for me?

Vi overser ofte, at ledelse er noget, vi alle praktiserer, når vi skal skabe noget sammen med andre. Ledelse handler om at opnå mål

sammen med og gennem andre, og der er mange måder at gøre dét på.

Ledelse handler også om at *få et fællesskab til at træde i karakter*. Det vil sige sørge for, at fællesskabet kender sig selv, står ved sit særpræg og bruger dét som afsæt for sin udvikling. Netop i disse globaliseringstider er det vigtigt at vide, hvem man er, og hvad man står for. Vi skal kende vores identitet som mennesker og organisationer, men også som del af en bestemt kultur.

Det er en ukrænkelig værdi hos Kierkegaard, at ethvert menneske er noget helt særegent – forskelligt fra alle andre mennesker. Kierkegaard var netop optaget af at udvikle kategorien om ”den enkelte” som modvægt til sin tids store bevægelser og systemer, hvor det enkelte menneske blot skulle være et hjul i et større maskineri. Også i dag kan det enkelte menneskes ansvar og værdighed let fortone sig i store upersonlige organisationer og systemer – hvor den enkelte samtidig knokler sig stresset i jagten på sin helt individuelle lykke.

Her kan et begreb om ligeværdighed være en måde at ophæve den problematiske modsætning mellem individ og fællesskab. For Kierkegaard er ligeværdighed en grundværdi i alle livets forhold. Alle mennesker er født med samme menneskelige værdighed – uanset status. Høj som lav, leder som medarbejder.

Selv om vi på jobbet har forskellige opgaver og roller. Selv om vi har forskellig status i organisationen. Og selv om lederen har beføjelse til at bestemme over de ansattes arbejde, så er han eller hun *som menneske* ikke mere betydningsfuld end dem. I Kierkegaards univers er ligeværdighed i denne forstand en ukrænkelig værdi. Men det betyder ikke, at vi skal lade som om, at ”her er vi alle lige”. Der skal være plads til forskel-lighed mellem ligeværdige mennesker.

Lighed er nemlig ikke det samme som ligeværdighed. Ligeværdigheden fordrer, at vi behandler alle andre mennesker med værdighed og respekt – uanset deres status og rolle. Lighed derimod indebærer, at vi alle skal behandles ens. Selv *hvis* dét kunne lade sig gøre, ville resultatet let blive stift og uinteressant, fordi ligemageriet udvisker den enkeltes særpræg.

Måske kan vi bedst lide, at vi ikke kan se forskel på direktør og medarbejder, akademiker eller HK’er, læge eller sygeplejerske. Det er nærmest blevet en dyd at nedtone forskellen på status. Men der *er* jo forskel på magt og indflydelse, uanset hvor meget vi leger lige. Vi afskaffer ikke forskellene, men gør dem bare mere uklare. Dermed risikerer vi at gøre folk magtesløse, fordi de ikke kan gennemskue, hvor

magten ligger, og hvilke krav den stiller. Men indirekte nærer vores tavshed om magten også forestillingen om, at det nok er finere *menneskeligt set* at være højt på strå.

Den danske sammenblanding af begreberne lighed og ligeværdighed gør os eksistentielt splittede over for ledelse. Selv folk, der har potentialet til det, afholder sig ofte fra at påtage sig et ledelsesansvar, fordi de ikke kan leve med den splittelse der bliver mellem deres menneskelighed og lederrollen.

Som ledelseskonsulent oplever jeg gang på gang, at ”gode mennesker” er dybt splittede mellem deres egen menneskelighed og lederrollen, fordi de spejler sig – og bliver spejlet i – idealet om lighed og dermed havner i en umulig situation som ledere. Kun den konsensusøgende leder, der sigter efter laveste fællesnævner, bliver menneskelig i både medarbejdernes og i egne øjne.

Denne konsensuskultur, hvor vi stræber efter lighed, drager omsorg for, deler sol og vind lige og nedtoner forskelligheder og konflikter, stiller nogengange ”kvalmende fordringer” til fællesskaberne. Vi orker ikke rigtig deres forlorenhed og mangel på fremdrift. I stedet laver vi vores egen lille verden, hvor vi kan udfolde os relativt uforstyrret.

Alternativet til konsensus er ikke nødvendigvis konflikten, hvor forskellige holdninger og interesser strides i regulær magtkamp. For mellem konsensus og konflikt ligger et område, man kan kalde *forskelligheder i fredelig sameksistens*. Bag vores forskellige interesser og behov – og den legitime indbyrdes kamp om at sætte dagsordenen – har vi også en fælles interesse i at leve ordentligt sammen og vise respekt for hinandens forskellige interesser, holdninger og positioner.

I virkeligheden er ledelsesopgaven fuld af dilemmaer. Hver dag bringer nye valg, som der ikke er én rigtig løsning på. Når der f.eks. ikke er ressourcer nok til at gennemføre alle de gode ideer, og der må prioriteres for at undgå at sætte fuld kraft frem i alle retninger. Når kundernes ønsker kolliderer med medarbejdernes – og lederen skal balancere mellem dem. Eller når trufne beslutninger ikke bliver efterlevet, og lederen kan vælge enten at være flink og forstående eller at give de illoyale en opsang.

Mange ser det som langt lettere at lade andre træffe de svære beslutninger og undlade selv at svinge ind på øretævernes holdeplads. Det er nemmere at leve stille – og samtidig højlydt kommentere og kritisere ledelsen. Ved at lokalisere ondskaben hos ledelsen, kan vi også lettere lukke øjnene for, at det gode og det onde også går lodret ned igennem os selv.

Men det er ingen dyd at gå gennem livet med rene hænder, hvis det skyldes, at man aldrig tog fat, hvor det gjaldt. Livet er en kamp mellem det gode og det onde, og dét drama skal ingen af os regne med at gå ubesværet igennem. At påtage sig ledelsens byrde kan i det lys lige så godt være et udtryk for en dyb ansvarlighed over for livets vilkår – som et udslag af simpelt magtbegær.

Det er med andre ord ikke nok at ville ”det gode” som leder. Man skal også kunne se dilemmaerne mellem det at være ”et godt menneske” og ”en god leder” – lige i øjnene. Som leder kan man ikke nøjes med at være tilskuer til hverdagens små og store opgør mellem det gode og det onde. Man har også taget et ansvar som dette dramas ”medinstruktør” – selv om ingen fuldt ud kan gennemskue ”det gode”.

Når talen er om ledelse, anvender vi et særligt ledelsessprog, der med sin distance og smartness fastholder os i den vildfarelse, at ledelse er noget helt særligt, man først skal udnævnes til. Det falder ikke naturligt at bruge det hverdagsprog, der i sig rummer vores kulturs værdier og menneskesyn.

Når vi ukritisk oversætter udenlandske ledelsesteorier til danske forhold, går der en kulturel forståelse tabt. Vi ender med en amputeret ledelsestænkning og et ledelsessprog, der er så floskelpræget, amerikaniseret og ”konsulentagtigt”, at det næsten ikke er til at tage i sin mund. Dette abstrakte ledelsessprog får os til at overse, at ledelse er noget, vi alle går rundt og gør. Når vi skal samle opbakning til et projekt, vi vil sætte i værk, når vi skal organisere fællesfødselsdag i klassen, når vi skal have andre med på en dagsorden, der rækker ud over den enkeltes interesser her og nu.

Det var måske til at leve med, hvis konsekvensen kun var en dårlig *beskrivelse* af den måde, vi leder vores fællesskaber på. Men sproget og ordene er også med til at *skabe* vores virkelighed. De bestemmer i høj grad, hvordan vi tænker om ledelse – og vores tanker udgør de mentale grænser for vores handlinger. Derfor er det afgørende, at vi udvikler et sprog om ledelse, der har mere saft og kraft i sig. Som – på godt dansk – fører vores dagligdags erfaringer om gode fællesskaber ind i en tid, der har individualismen som et grundvilkår.

Målet er ikke at bruge et sådant dansk funderet ledelsessprog til at skærme os fra globaliseringen. Ej heller at fri os fra de væmmelige managementteorier. Målet er at kunne tale og tænke om ledelse på en ny måde. Vi må skabe forståelse for, at udvikling i fællesskab kræver ledere, der tør træde i karakter og samtidig kan fastholde den dybe respekt for det ligeværdige menneske i den underordnede medarbejder.

Når alle for eksempel taler om behovet for innovation, lyder det næsten som om, vi primært mangler folk med gode ideer. Måske er mangelvaren snarere ledere, der kan skabe vilje og lyst til at lykkes sammen, og som kan omsætte de gode ideer til praksis ved at koordinere de mange parter indbyrdes samspil.

Vi skal ikke opgive vores tradition for at skabe voksne, myndige mennesker med selvstændig dømmekraft og mod til at handle ud fra egne interesser. Men så længe vi gør lighed og konsensus til et højere ideal end den menneskelige ligeværdighed, vil det være svært at træde i karakter som leder i Danmark. For så længe vil opgaven med at skabe rammer for forskellighedernes fredelige sameksistens være mistænkeliggjort.

Kronik bragt i Jyllandsposten den 8. juni 05