



FOTO: BAM

Vi har et samfund, der bliver mere og mere polycentrisk og svært at kontrollere, samtidig

## God ledelse giver god plads Af Steen Bruun Jensen

Der er en stadigt stærkere strøm af rapporter om dårligt fungerende arbejdspladser op gennem de seneste 10 år. Jeg ser det som et symptom på, at styringen er ved at glide os af hænde. Når ingen ønsker en udvikling, og den alligevel forekommer, er det nærliggende at kalde udviklingen blind, hvilket er det diametralt modsatte af, hvad politik og pædagogik går ud på – nemlig at skabe en ønsket udvikling.

\* Hvordan styrer man en verden, hvor udviklingen nærmest er gået amok? Hvordan leder vi hinanden, når vi aldrig føler os på sikker grund?

»Det er meget svært at lede institutioner i dag, fordi institutionernes udviklingstakt ofte er for langsom til at følge med det omgivende samfund. Det betyder at miljøet, det vil sige omverdenen, opleves giftig, og at man trives dårligt i institutionerne«, siger lektor Hans Henrik Knoop, Danmarks Pædagogiske Universitet. Han deltager i det internationale forskningsprojekt 'The Good Work Project', der tager udgangspunkt i, at verden udvikler sig hurtigere og hurtigere medens den politisk-demokratiske styring af udviklingen bliver stadigt svagere.

»En helt ny undersøgelse fra Det Kommunale Kartel viser, at det psykiske arbejdsmiljø i kommuner og amter mange steder er forfærdeligt. Denne undersøgelse er blot en enkelt i en stadigt stærkere strøm af rapporter om dårligt fungerende arbejdspladser op gennem de seneste 10 år. Jeg ser det som et symptom på, at styringen er ved at glide os af hænde, for der er ingen, absolut ingen, interessenter, der har en seriøs interesse i at folk mistrives og bliver syge – hverken politikere, embedsmænd, ledere, ansatte eller borgere. Ingen. Når ingen ønsker en udvikling, og den alligevel forekommer, er det nærliggende at kalde udviklingen blind, hvilket er det diametralt modsatte af, hvad politik og pædagogik går ud på – nemlig at skabe en ønsket udvikling. Ledere på alle niveauer befinder sig i et krydspres mellem en accelererende, markedsstyret udvikling og en langsommelig politisk-demokratisk styring, og når det er så svært at rekruttere folk til lederstillinger, skyldes det ikke mindst, at mange er klar over disse vanskelige vilkår.«

Styr på grunddynamikkerne

*Betyder det, at vi slet ikke kan lede noget ordentligt længere?*

»Nej, men problemet er alvorligt. Hvis vi for eksempel ser på den teknologiske udvikling, når OECD frem til, at vi kun har godt 15 år til at få politisk-demokratisk styr på den teknologiske udvikling, ellers er løbet kørt. Udviklingen af nye teknologier som bioteknologi, nanomaskiner og robotter har et potentiale, der på mange måder får atomtruslen til at blegne ved sammenligning. Og mens atombomberne i mange år var statsligt kontrollerede, er de nye teknologier i vid udstrækning på private hænder. Vi er vidner til en kulturel differentiering uden historisk sidestykke, og jo mere komplekst samfundet bliver, des sværere bliver det at styre og lede det. Men det betyder ikke, at det ikke lader sig gøre. Vi må blot erkende, at hvis vi vil have en chance for at få bedre greb om udviklingen, må vi lære at organisere os langt mere intelligent og socialt ansvarligt, end vi har formået hidtil.«

Hans Henrik Knoop mener, at mennesket er bundet op af, hvad han kalder 'den darwinistiske grunddynamik', der præger os både genetisk og kulturelt:

»Biologisk er vi indrettet til at kæmpe for os selv, men det gælder også idémæssigt og dermed kulturelt. Ligesom generne er selviske, kan man på mange måder identificere idéer som systemer eller enheder, der kæmper for deres egen overlevelse og spredning, medens de fortløbende forsøger at holde konkurrerende idéer ude. Vores chance for ikke at lade udviklingen løbe os af hænde består i at tøjle denne darwinisme, men vi må gøre det på en måde, så vi ikke korrupperer den. I det øjeblik tøjlingen bliver for stærk, går det galt. Det kan vi se hele vejen op

med at de ledelsesmæssige tiltag er de samme, som de altid har været. Vi må formulere nye krav til fremtidens ledere.

gennem historien. Hvis et samfundssystem opbygges på en måde, så den enkeltes initiativ og kreativitet, og dermed den sunde konkurrence, undertrykkes, bryder det sammen af to grunde: For det første vil den manglende individuelle drivkraft og kreativitet medføre, at man ikke kan konkurrere med mere kreative samfund, og for det andet synker samfundet sammen i mangel på loyalitet, fordi mennesker der ikke oplever at have medindflydelse i et samfund heller ikke vil være tilbøjelige til at tage ansvar for det. Fremtidens ledelse handler i bredeste forstand om at få styr på de menneskelige grunddynamikker – ikke ved at undertrykke dem, men ved at kanalisere dem ind i en civiliseret form. Det synes jeg mildest talt ikke, vi har været gode til. Alt for tit er vi havnet i disharmoni med social opløsning eller social undertrykkelse – både når vi har skullet organisere os som samfund og som arbejdspladser. Fremtidens leder har et bredt tværfagligt indblik i personlige og sociale grunddynamikker, og forstår hvilke muligheder samfundet og organisationen har for civiliseret kanalisering og destruktiv undertrykkelse af disse dynamikker. Hun varetager såvel den enkeltes, arbejdspladsens som menneskehedens interesser«, siger han.

God ledelse giver god plads

*Hvad handler det så om, når vi skal lede og udvikle institutioner?*

»Det er vigtigt at forstå, at man stort set ingen chance har for at lykkes med en arbejdsplads, hvis den ikke føles naturlig at være på – og naturlighed betyder her, at mennesker føler sig frie og hjemme. Det er enhver leders opgave at tilstræbe at skabe et godt socialt klima med store, ja voksende, friheds-

grader under ansvar for den enkelte medarbejder. God ledelse er en befrielse i den betydning, at den enkelte medarbejder må opleve at kunne mere af det rigtige på grund af sin leder. En ledelses legitimitet ligger i de nye muligheder, den tilfører den enkelte. Ingen kan se meningen med en leder, der står i vejen for deres udvikling. Og komplementært kan den enkelte medarbejders legitimitet ses i lyset af de kvaliteter vedkommende bidrager med på arbejdspladsen som helhed – det vil sige, hvorvidt den enkelte også tager et uformelt ledelsesansvar.«

»Denne dialektiske måde at tænke på, mener jeg ligger i hjertet af fremtidens ledelse. Fremtidens ledere er mennesker, der kan kanalisere den menneskelige grunddynamik på en måde, der på én gang opleves naturlig og civiliseret. På arbejdsmarkedet er man ikke forvænt med at tænke sådan. Politik, og ikke mindst fagpolitik, bygger på vind-tab-tænkning og derfor er der mange som via politikere og tillidsfolk trænes i at tænke enten-eller: Enten er der ledelse eller også er der frihed. Der kan ikke være begge dele, tænker man, og det er selvfølgelig rigtigt nok, når man ser arbejdspladsen som en politisk slagmark. Men det bør man altså efter min mening ikke gøre. Hvor politik er en vind-tab-verden er en moderne arbejdsplads som en levende organisme, hvor helheden er afhængig af, at hver del fungerer optimalt – det vil sige en vind-vind-verden præget af humane processer«, siger Hans Henrik Knoop.

Mening og nydelse

Hvis Hans Henrik Knoop skal give et bud på, hvordan en moderne lederuddannelse skal opbygges, så peger han på, at man først og fremmest må inddrage viden fra en lang række forskellige fag – pædagogik,

hjerneforskning, psykologi, sociologi, jura og samfundsteori – for han mener ikke, at man kommer langt med en snæver, teknisk orienteret managementuddannelse i dag:

»En moderne leder må have et godt tværfagligt overblik kombineret med faglig viden om det, der skal ledes. Lederen må være i stand til at skabe rammer for at folk kan fungere såvel individuelt som socialt. Det indebærer for det første, at man på demokratisk vis kan fastholde og videreudvikle tydelige, legitime og forståelige formål og principper for arbejdet. Dernæst kræver det en menneskelighed – ja, det vil jeg kalde det – som både kan rumme og udfordre den enkelte medarbejder på en varm, respektfuld og kvalificeret måde. Dette indebærer ikke mindst, at man formår at tilrettelægge arbejdsprocesserne, så de er nydelsesfulde for den enkelte, det vil sige tilpas udfordrende og meningsfulde. Jo mere nydelsesfuld processen er, jo mere vil folk lære, og jo højere vil den faglige kvalitet i arbejdet også blive.«

»Jeg ser det som en hovedudfordring at designe de nye uddannelser langt mere menneskeligt, end mange har været vant til. Hvis vi scanner de akademiske uddannelser i dag, 33 år efter Ungdomsoprøret, ser vi stadig masser af tom teoretisk indlæring. Vi ser en usigelig glemsel af, hvad man får læst op til eksamen, og vi oplever en næsten generaliseret eksamensfobi blandt de studerende, der med sikkerhed sænker både det faglige udbytte af studierne og sandsynligheden for at de senere bruger det, de har lært. Vi kan gøre samfundet en stor tjeneste ved at bidrage med pædagogik og uddannelsesforskning, der ikke blot publiceres, men også får konkret udtryk i bedre og mere nydelsesfulde studiemiljøer end de fleste har været vant til«, siger Hans Henrik Knoop. ▲