

Mangfoldighed ER ledelse

Af Søren Friis Møller

Foredrag afholdt i forbindelse med arrangementet; Proaktiv Mangfoldighedsledelse, arrangeret af Center for Kunst og Lederskab i samarbejde med Betty Nansen Teatret den 24. november.

Scenen er sat – vi befinder os midt i scenografien til Dødsdansen – Strindbergs ætsende stykke om ægteskabets ulidelige tosomhed, der kun bindes sammen af truslen om skilsmisens endnu mere ulidelige ensomhed. Vi er her for at høre om 'de andres tanker' – hvad mon de har at sige os og hvorfor skal de til? – vi har selv så meget på hjertet og vi kan jo dårligt nok selv komme til orde. Men vi er her nu alligevel – lad os se, om ikke vi kan give hinanden en meningsfyldt oplevelse – eller måske bare en stund til eftertænksomhed. Jeg vil gerne forsøge, først at sige noget om ledelse og mangfoldighed, dernæst at gøre det konkret ved at lade én af de store mestre i det 20. århundredes teater, Konstantin Stanislavskij (kort intro til ham), træde frem på scenen og give os sit besyv med.

De fleste organisationer og virksomheder (kommuner, institutioner, firmaer osv.) har for tiden i hvert fald tre træk til fælles:

- De bevæger sig fra bureaukratiske faghierakier, hvor den fremherskende ledelsestype er etableret for at sikre den korrekte, i betydningen 0-fejl, myndighedsudøvelse gennem sagsstyring og indholdsmæssig overvågning – til den vidensbaserede matrixorganisation, hvor ledelse sigter mod gensidig koordinering af viden, resurser og menneskeligt potentiale. Denne forskydning har sit udspring i

erkendelsen af, at faghierakier hører en tid til, hvor velfærdsstaten garanterede at afgørelser, oplysninger og beslutninger var rigtige, mens matrixorganisationen forekommer hensigtsmæssig i vidensamfundet, hvor forbrugeren, brugeren og borgeren blandt mange tilbud, vælger hvad der er rigtigt. I faghierakiet er kommunikationslinierne lodrette og i matrixorganisationen går de på kryds og tværs i en såkaldt 'flad' eller vandret struktur.

- De har formuleret en eksistensberettigelse, en vision for fremtiden, et sæt af fælles værdier og nogle redskaber og strategier for at nå dertil. Uanset om denne formulering er sket som en top-down proces, hvor den øverste ledelse alene har påtaget sig opgaven, eller som en bottom-up proces, hvor alle i organisationen har deltaget i processen, har næsten alle organisationer og virksomheder de samme værdier, de samme visioner og de vil gerne nå derhen på den samme måde. (Vi kan jo rimeligvis ikke forestille os organisationer, der har mangel på respekt, mistillid og kæft, trit og retning som værdier og strategi, derfor er der ikke noget underligt i, at de fleste mennesker træffer sikre, gennemprøvede og forudsigbare valg).
- De oplever en virkelighed præget af en næsten uforståelig mangfoldighed, der står så meget desto skarpere i konturerne, fordi det enkelte individ har realiseringen af selvprojektet, de helt egne værdier og synlighed som det udtalte eksistensgrundlag – det, selve livet går ud på: at blive set, hørt og forstået i egen ret, med Sartres ord.

I dette virvar af forandring og fornyelse, nye og gamle stemmer, mangfoldighed i kultur, livssyn og holdninger, er identiteten under pres. Den skal forandres til noget endnu ukendt, for det er i sagens natur endnu ikke oplevet, forandringen er ikke sat i gang af fantasier, ønsker, drømme og håb, men af nødvendighed, krav om tilpasning og udefrakommende pres og konkurrence. I denne atmosfære trives utrygheden godt og med utrygheden og uforudsigeligheden kommer manglen på mening. Mennesket reagerer helt instinktivt på sådan et limbo – først går vi back to basics (til det, vi kalder for vores værdier) og dernæst prøver vi at overbevise de andre om, at vi har ret: at vores værdier er VÆRDI ERNE og mangfoldigheden behøver ledelse for ikke at stikke af i alt for mangfoldige retninger. Vi 'integrerer' de andre, altså dem, vi mener, må have nogle andre værdier end vi selv i den virkelighed, som vi oplever som vores. Mangfoldighedsledelse er altså dybest set Enfoldighedsledelse – ensretning af en mangesidet virkelighed, så den passer til det, vi selv kan høre, forstå og forholde os til. Eller sagt mere konstruktivt, mangfoldighedsledelse er ret beset dobbeltkonfekt (en pleonasme, ville de sige på LPF) – for mangfoldighed ER ledelse – ensretningen er enfoldighed.

Jeg vil derfor gerne illustrere dette med et næsten hypnotiserende eksempel fra kunsthistorien (Billeder). I renæssancen 'genfandt' europæerne sig selv efter krige, epidemier, reformation og oprud i antikkens billedverden og – sprog. Den uskyldsrene, ophøjede og sandhedssøgende hvide marmor i den antikke statue blev indbegrebet af den sande europæiske identitet og oprindelige europæiske værdier – vi

fandt os selv i hvidheden, renheden og den urokkelige ro, og dette ideal måtte kontinenter kloden rundt underlægge sig med eller som oftest mod deres vilje.

I dag ved vi, og nogle af os har tilmed set med egne øjne, på udstillingen ClassiColor på Glyptoteket, at den historie med hvidheden er det rene opspind og bedrageri – de antikke statuer var malede i spraglede, tegneserielignende og alt andet en uskyldsrene farver, der gør det indlysende, at netop mangfoldighed, være sig kulturel, etnisk eller i den øvrige fremtræden, var grundlaget for antikkens idé- og tankeverden. Og dermed for vor tids kultur.

Jeg bruger eksemplet for at understrege en pointe, der er indlysende i forhold til de tre karaktertræk, jeg beskrev som fælles til at begynde med: mennesker, ledere, organisationer og virksomheder kan ikke *ikke* have en identitet i længere tid ad gangen – så går vi tilbage til det, vi tror var vores tidligere identitet – vi *gen* finder vores værdier og gør dem til grundlaget for vores fremtidige handlinger, tænkning og ageren i øvrigt og risikerer dermed at blive vores egen største forhindring for forandring, fremdrift og fornyelse. Kort sagt, vi begraver fantasien i en arkæologisk udgravning af det, som vi tror tidligere har 'reddet' os i det spagfærdigt håb om, at det også nu kan gøre tilværelsen mere overskuelig for mennesker, virksomheder og organisationer.

Af historien kan vi lære dette forunderlige, at mens vi i faghierakiet må gøre os synlige for andre, så magtens og kommunikationens lodrette strukturer træder tydeligt frem, må

vi i matrixorganisationen FØRST gøre os selv synlige for os selv – og derigennem blive synlige for andre. At alene stræbe efter at gøre sig synlig for andre i en matrixorganisation er ikke frit gode – der er så at sige kamp om sendefloden, man er ikke ene om at ville gøre sig synlig. Men at gøre sig selv synlig for sig selv er en helt anden udfordring, der forudsætter en anderledes proces. Man må som leder strække musklerne for at se den måde, man ser sig selv på – først da kan man gøre sig håb om, at blive synlig for andre. Synligt lederskab består altså paradoksalt nok i først at blive usynlig for andre end sig selv for derefter at blive synlig, ikke gennem sin fremtræden, men gennem det opmærksomme og videbegærlige blik, man som leder giver sine medarbejdere. På samme måde består det synlige lederskab heller ikke i lederens uafbrudte talestrøm – den uophørlige bekræftelse af egne og organisationens værdier, men af den tavse og anerkendende lytten til mangefoldets stemmer.

Det er hér, jeg gerne vil give ordet tilbage til teatret og Stanislavskij – for det er åbenlyst, at overgangen fra faghieraki til matrixorganisationer kræver en anden slags tænkning – og for ledere er det afgørende at forstå netop denne store udfordring for at kunne handle i organisationens interesse.

Til at hjælpe os med at forstå og lære, kan vi bruge ét af teatrets ældste kneb: hvor faghierakiets grundlæggende relation kan udtrykkes i hvis/så, nøjes teatret effektivt med et inviterende hvis nu. Faghierakiet siger indskærpende: hvis du er synlig i dit lederskab, så gør medarbejderne som aftalt, hvis du taler højere på personalemøderne, så er der ikke nogen, der

siger dig imod, hvis du svarer ens, hver gang du får det samme spørgsmål, så kan alle forudsige din adfærd og hvis du abonnerer på organisationens værdier, så er du en del af os – og vi forstår udmærket, at hvis vi ikke det ene og det andet, så vanker der... Teatret hvisker bare: hvis nu dine værdier og mine værdier lagt oven i hinanden giver merværdi, hvis nu jeg tier stille mens du fortæller mig en historie, jeg bliver klogere af, hvis nu din kultur og min kultur taler sammen og bliver til kunst og hvis nu vi sammen skabte noget, der er meget bedre.....

Om det lille ord hvis, siger Stanislavskij (og jeg citerer frit til lejligheden): 'Der er da først det ejendommelige ved dette ord, at det er det, der sætter al skaben i gang (...). Hvis er kunstnerens løftestang (og vi kunne for egen regning tilføje lederens). Der sker noget, der bevirker, at øjnene kommer til at se på en anden måde, ørerne hører på en ny måde, hjernen giver sig til at opfatte omgivelserne på en ny måde, og resultatet bliver så, at de nye forestillinger, som ordet HVI S har skabt, ganske selvfølgelig fremkalder de dertil svarende, ægte handlinger. Og det er dem, vi skal bruge til at udføre den opgave, der nu er stillet os. Hemmeligheden ved den uhyre virkning, som ordet HVI S udøver, beror ikke mindst derpå, at det aldrig taler om noget, der virkelig foreligger, aldrig om det, der er, men udelukkende om noget, der kunne være.... HVI S..... Det ord slår aldrig noget fast. Det antager kun. Det stiller kun et spørgsmål. Og det er det, medarbejderen forsøger at svare på. Ja, det er så godt, at dette HVI S er så ærligt og redeligt. Det gør det hele så rent. Det skaffer os af med den bismag af 'komediespil', som man i reglen mærker i ledelseskunsten. Ordet HVI S er en fremadrivende stimulans for vor indre skabende

virksomhed. I stedet for at give svar på det stillede spørgsmål, følte I trang til at reagere i handling. Hemmeligheden ved hele denne fremgangsmåde er nemlig den, at man ikke øver noget som helst pres på sine følelser, man lader dem passe sig selv; man tænker overhovedet ikke på at fremkalde 'ægte følelser', for man kan nemlig slet ikke kalde følelser frem, de opstår altid af sig selv. De lyster hverken befaling eller tvang.

' Hvad angår den rent ydre performance, sker der akkurat det samme som med det indre, med ordene. Dersom det ikke for lederen selv som menneske er en nødvendighed at gøre netop det, som hun gør i organisationen, dersom stillingen og udførelsen af arbejdet ikke lige netop tjener til det, som de skal tjene til, så bliver lederskabet tomt og indholdsløst, ikke gennemlevet, og så bliver det umuligt at gengive det, som det egentlig drejer sig om. '

Han fortsætter: 'Men skal vi kunne udøve ledelse, må vi først og fremmest have mod til at erkende, at i samme øjeblik som man træder ind i organisationen foran en vrimmel af medarbejdere og skal til at lede offentligt, mister man, af mange grunde, totalt følelsen af, hvad det egentlig er at leve. Vi glemmer alt, både hvordan vi til daglig går, hvordan vi sidder, spiser, drikker, sover, snakker med hinanden (tænk bare på de halvårlige medarbejderudviklingssamtaler), ser og hører - kort sagt, vi aner ikke mere, hvordan vi sjæleligt og legemligt plejer at bære os ad. Alt det må vi til at lære på ny i organisationen, akkurat som et lille barn lærer sig til at gå og tale, at høre og se.

Det er derfor, vi er her i dag: Stanislavskij opdeler skuespillere i 6 kategorier – og det er forbavsende, hvor meget vi kan lære af Stanislavskijs beskrivelser, når vi bare udskifter ordet skuespiller, med leder, scene med organisation, og kunst med ledelse. Lad os prøve at høre, hvordan det lyder: vi begynder nedefra:

Prostitutionsledelse: Om denne form for ledere, siger Stanislavskij slet og ret: Desværre bliver ledelse jo meget ofte udnyttet og misbrugt til at nå mål, der ikke har noget som helst med ledelse at gøre. De tænker på at vise deres skønhed frem, andre på at vinde popularitet, ydre succes, eller gøre karriere. Det er noget, der er meget almindeligt i vort fag, og jeg vil derfor straks advare stærkt imod det. Da ledelse skal udøves og fremvises for offentligheden, bliver lederskabet som et tveægget sværd: på den ene side er det bærer af en betydningsfuld social opgave, på den anden side frister det folk, der kun ønsker at slå mønt af lederskabet og lave sig en karriere. De arbejder med ting som protektion, intriger, forloren succes og mange andre midler, der ikke har noget med lederskab at gøre.

Frikadelleledelse: Om denne form for ledere, har Stanislavskij kun følgende til overs: I ndføling og personality-stjæleri, en overdreven imitation af ledelse ved hjælp af de mest diletantiske klichéer i hvilke, der ikke findes det ringeste spor af teknik. Begyndere kan, hvis de har talent, godt slumpe til for nogle øjeblikke at føle lederskabet rigtigt, men de kan ikke gennemføre det i et længere perspektiv. Derfor tyr de altid til tilfældige managementteknikker. I begyndelsen er det ret

uskadeligt, men glem ikke, at det rummer de farligste spirer, for det kan let blive til vaner, der ødelægger jer som ledere og sender jeres medfødte evner på vildspor.

Skuffeledelse: Om denne form for ledere, har Stanislavskij også kun kritiske bemærkninger: Ledere af den mere nervøse type fremkalder deres lederskab ved kunstigt at hidse deres nerver op. Derved opnår de en slags lederbrand, en slags galskab, en usund ekstase, der i reglen er lige så blottet for sjæleligt indhold, som den mekaniske legemlige ophidselse. I begge tilfælde har vi at gøre – ikke med lederskab – men med tom ageren, med skuffeledelse, ikke med en leders levende følelser. Dette lederskab opnår alligevel sin hensigt og giver ligesom en antydning af noget levende; det frembringer det tilsigtede indtryk, fordi de ledelsesmæssigt uerfarne medarbejdere ikke kan se, hvor lidt det er værd, men lader sig nøje med en klodset efterligning.

Håndværksledelse: Om håndværksledere siger Stanislavskij: Håndværksledere kan ikke andet end at aflevere rollens replikker og ledsage afleveringen med visse bestemte måder at lede på. Ved hjælp af mimik, stemme og bevægelser serverer en sådan håndværksleder ikke andet end en masse udvendige klichéer, som foregiver at give udtryk for menneskesjælen i lederskabet, ikke andet end den døde maske af følelser, der aldrig har eksisteret.

Forevisningsledelse: Forevisningslederen får mange anerkendende ord med på vejen, men Stanislavskij er stadig forbeholden: et sådant lederskab er skønt, men ikke dybt, det

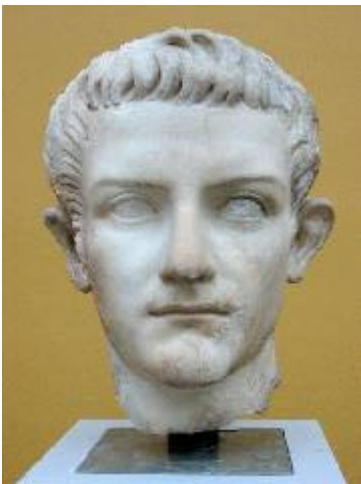
er mere effektfuldt, end det er lødigt. Det virker mere på syn og hørelse, end det virker på tanken og sjælen, derfor skaber det mere entusiasme end det er gribende. Det vækker mere forbløffelse end tiltro, indtrykket er stærkt, men det varer kun kort. For at være helt sikker på, at forevisningslederens ydre giver det rigtige indtryk, bruger han et spejl. Men man skal være yderst forsigtig med at bruge spejl. Det vænner lederen til at se, ikke ind i sig selv, men udenpå sig selv.

Efter således at have udtalt sin uforbeholdne mening om lederskabet (og det er selvfølgelig skuespillet Stanislavskij taler om), når han frem den form for ledelse, som kan bringe os videre:

Oplevelsesledelse: man må leve lederskabet, hver eneste gang man udøver det. Hver gang det gentages, skal det opleves på ny og legemliggøres på ny. Lad nyt materiale gennemtrænge sindet og gør det levende ved bestandigt at digte videre på det. Derfor skal lederen ikke alene leve lederskabet i sit eget indre, men også skabe et levende lederskab af det, hun har oplevet. Og det er netop dette afhængighedsforhold mellem den ydre fremførelse og den indre oplevelse, der spiller så overvældende rolle i denne form for ledelse. Det er derfor, en leder af denne slags er nødt til at arbejde så langt mere end de andre, både på sin indre kompetenceudvikling, der skal muliggøre det at leve lederskabet, og på sine ydre midler, som nøjagtigt skal give udtryk for det, som hans personlige og professionelle kompetencer har skabt. Hvor det gælder om at gøre et lederskab levende, står underbevidsthedens kræfter langt over

selv den mest udbredte managementteknologi, om den så også er nok så selvbevidst og overbevidst om sin egen fortræffelighed.

Det var Stanislavskijs bud på, hvordan man som leder kan gøre sig synlig for sig selv og derigennem gøre sig synlig for mangefoldet, ikke for at overdøve eller overskygge det, men for at lytte til det, opleve det og gøre det til lederskabets og organisationens mest værdifulde resurse.





- PROSTITUTIONSLEDELSE
- FRIKADELLEDELSE
- SKUFFEDELSE
- HÅNDVÆRKSLEDELSE
- FOREVISNINGSLÆDELSE
- OPLEVELSESLÆDELSE