

## Trænger dansk ledelse ikke til en af-moralisering?

*Birgitte Meisner, Fagchef for HR & Ledelse i Dansk Erhverv*

Prøv at høre her: "Lederen bør gå forrest med sin livsstil", "lederen bør kende sig selv", "lederen bør en hel dag kun sige ja, nej og øh", "lederen bør have en høj moral". Udsagnene om og forventningerne til lederens moralske habitus er utallige. Vi læser om det i Berlingske, Børsen, Politiken, Metroxpress etc. og vi hører om det i P1 Business og alle mulige andre steder. Ingen ledere går fri. Men ærlig talt, er det ikke ved at være nok. Jeg mener, at det er på tide at af-moralisere dansk ledelse og få de løftede pegefingre og den sort-hvide virkelighed ud af både den offentlige og den private sektor. Jeg mener imidlertid ikke, at lederen skal *demoraliseres* eller *amoraliseres*, men faktisk *af-moraliseres*. Jeg vil gerne have os væk fra den nuværende situation, hvor omverden, medarbejdere, medier og konsulenter moraliserer overfor lederne, og hvor lederne selv bruger en masse tid på at moralisere. Mere dynamik, pragmatisme og frem for alt pluralisme i ledelsen, ellers kan vi da ikke snakke om ledelse. Jeg vil da ikke have en leder, der går forrest med sin livsstil. Det gjorde Stein Bagger og godt for ham at han kunne sidde 24 timer nonstop på en spinningcykel. Det gjorde ham da tydeligvis ikke til en god leder. Og fri mig for en leder, der har så høj en moral, at han ikke tør sige pip af frygt for at diskriminere dem, der er glade for fugle eller løbe en risiko af frygt for konsekvenserne.

### Lederens biotop

Lederens biotop er afgrænset af en lang række ydre vilkår. Det er ikke muligt at bedrive ledelse ud fra en fast og ufravigelig moral, da globalisering og nedbrydning af nationale grænser for det at drive forretning, nedbrydning af de klassiske hierarkiske strukturer internt i organisationen og markedsvilkårene spiller ind. I virkeligheden bør ledelsesfeltet på det etiske og moralske område følge den bevægelse, moralen og etikken selv har taget – nemlig fra en absolutistisk tradition over i en moderne, kontemporær og pluralistisk tradition. En bevægelse fra et kategorisk og absolut imperativ – sådan handler vi til alle tider i alle situationer - til en virkelighed, der vitterlig er global. Dette gælder i høj grad for små og mellemstore organisationer. Her er der behov for kulturforståelse - både i forhold til det interne ledelsesansvar for medarbejdere og organisation og i forhold til det eksterne ledelsesansvar overfor borgere, kunder, leverandører og andre interessenter og samarbejdspartnere. Der er altså behov for at turde sætte sine egne normer i spil og afbalancere disse i forhold til samarbejdspartnerne normer.

Det er klart, at etiske problemer og overvejelser kan opstå ud af ethvert møde mellem mennesker, uanset hvad det drejer sig om. Det er et grundvilkår for menneskelig sameksistens og dermed også for den enkelte leders ansvar. Men hvis vi for alvor vil skyde den globalt orienterede ledelse i gang, så handler det mindre om moral i form af løftede pegefingre, forskrifter og regler, rigtig og forkert, sort og hvidt og langt mere om en pragmatisk tilgang, hvor muligheder bliver overvejet - også selvom det udfordrer vores moral.

Moral i ledelsesterminologien ender som en blindgyde, når det handler om at opstille et ideal for, hvordan den absolut moralske leder ser ud og agerer. Hun findes ganske enkelt ikke. Og hvis hun gjorde, ville der være tale om en dårlig leder, der ikke flyttede sig.

Den absolutte moral skal flyttes ud af ledelsesterminologien. Når den overhovedet har fået lov at bevæge sig derind, så skyldes det, at vi har begået en logisk fejlslutning. Det er ikke nyt, at vi ønsker at udlede normative udsagn om, hvad mennesket bør gøre på baggrund af beskrivende udsagn om, hvordan verden rent faktisk ser ud. Men der er ingen logisk forbindelse mellem normative og deskriptive udsagn – mellem *er* og *bør*. Det er utroligt vigtigt at huske på, når selvbestaltede coaches, gestaltterapeuter, management konsulenter og andre på moralsk korstog får os til at gemme os bag et visir af normer, kodekser og forskrifter. Det er på tide, at disse korstogsfarere sadler om.

### **Idealisme kontra realisme**

Når absolutisme og pluralisme i ledelse ikke er det samme, så skyldes det to forskellige måder at anskue virkeligheden på. Den absolutte model, hvor vi opstiller et fast ideal og den pluralistiske model, hvor vi sigter efter realistiske scenarier. Udspringet er dog det samme; vi har en ledelsesudfordring, vi gerne vil gøre noget ved. Det kunne f.eks. være ledelse af medarbejdere placeret på den anden side af jordkloden. I den absolutte model opstiller vi et uflexibelt sæt spilleregler for, hvordan lederen og dermed også medarbejderne bør handle. Vi fokuserer på, hvad de hver især har pligt til at gøre, og vi står klar til at pege på, hvem der er skyld i, hvis dette ikke lykkes til fulde. Ledelsen skal være uantastelig. Det er ikke interessant om ledelse og medarbejdere nærmer sig hinanden, om samarbejdsrelationen bevæger sig i en bestemt retning, om udviklingen er positiv eller negativ - det er med andre ord en meget statisk tilgang.

Lederens biotop er sammensat og kompleks. Hendes mulighedsrum er ikke uendeligt, men begrænset af en lang række konkrete forhold. Begreberne etik og moral har ikke mistet deres betydning - tværtimod er det på den bane, vi først og fremmest mødes og går i spænd eller skilles i uenighed. Derfor er det vigtigt, at vi, der arbejder med ledelsesfeltet, i praksis eller fra et teoretisk ståsted, tør gå ud og tage en duel mere med ledelsesterminologien. At vi tør af-moralisere debatten. Stafetten er hermed givet videre.