

Hviledag

Af Peter Seeberg*)

I syttenhundredetallets teodiceer foreligger de omtrent seneste forsøg på at vise, at der bag vort universes fremadskridende udvikling trods alle modsigelser findes en sammenfattende mening fastholdt, men ikke uden videre røbet af den øverste instans, som lader sig benævne *forsynet, tilværelsens styrelse, eller vort livs underfundige ledelse*. Skæbne er det kun næsten, for det indrømmes os indenfor den angivne tilværelsesforklaring rimelig mulighed for at forbedre vor stilling, ja man kan sige, at livets ledelse næsten som mening har, at vi i al forgæveshed skal bidrage til, at ledelsen når sit mål også med os. Produktion drejer det sig ikke om, men sindets godhed, trofasthed og lydighed overfor meningsfuldheden også i det, der er ved at knuse os.

Arbejdspladser kan ikke blot ledes som mikrokosmiske afspejlinger af denne tankegang, men de er simpelthen blevet det, og nogle steder spøger den endnu trods bruddene i spejlfladen, når en leder på grænsen til apopleksi i kraft af ejendomsret, indsats og selvtillid kynlighed forestiller sig sine problemer løst ved indførelsen af uimodsigelige beføjelser og tilvejebringelsen af en medarbejderskare, der lydigt bøjer sig for ledelsens indfald.

Langt den største del af *ledelsens mytologi* kredser omkring *lederskikkelsen*, ja vor tidligste europæiske litteratur har frembragt en kompleksitet af lederroller: fra Illiaden til Shakespeare, der ikke blot viser en højere og mere dybtgående erfaring end 1800-årenes patriarkalske fabriksledere lader skinne igennem, men også at ledelse forstået som uimodsiget leder allerede da var et tvivlsomt princip, ikke blot for omgivelserne, men også for lederpersonen selv. Det var for meget for et enkelt menneske.

*) Museumsinspektør, forfatter, forlægger, Viborg Stiftsmuseum.

Hviledag

Af Peter Seeberg*)

I syttenhundredetallets teodiceer foreligger de omtrent seneste forsøg på at vise, at der bag vort universes fremadskridende udvikling trods alle modsigelser findes en sammenfattende mening fastholdt, men ikke uden videre røbet af den øverste instans, som lader sig benævne *forsynet, tilværelsens styrelse, eller vort livs underfundige ledelse*. Skæbne er det kun næsten, for det indrømmes os indenfor den angivne tilværelsesforklaring rimelig mulighed for at forbedre vor stilling, ja man kan sige, at livets ledelse næsten som mening har, at vi i al forgæveshed skal bidrage til, at ledelsen når sit mål også med os. Produktion drejer det sig ikke om, men sindets godhed, trofasthed og lydighed overfor meningsfuldheden også i det, der er ved at knuse os.

Arbejdspladser kan ikke blot ledes som mikrokosmiske afspejlinger af denne tankegang, men de er simpelthen blevet det, og nogle steder spøger den endnu trods bruddene i spejlfladen, når en leder på grænsen til apopleksi i kraft af ejendomsret, indsats og selvtillid kynlighed forestiller sig sine problemer løst ved indførelsen af uimodsigelige beføjelser og tilvejebringelsen af en medarbejderskare, der lydigt bøjer sig for ledelsens indfald.

Langt den største del af *ledelsens mytologi* kredser omkring *lederskikkelsen*, ja vor tidligste europæiske litteratur har frembragt en kompleksitet af lederroller: fra Illiaden til Shakespeare, der ikke blot viser en højere og mere dybtgående erfaring end 1800-årenes patriarkalske fabriksledere lader skinne igennem, men også at ledelse forstået som uimodsiget leder allerede da var et tvivlsomt princip, ikke blot for omgivelserne, men også for lederpersonen selv. Det var for meget for et enkelt menneske.

*) Museumsinspektør, forfatter, forlægger, Viborg Stiftsmuseum.

For at friske lederen op i sin bebyrdethed opstod rådgiverne og i de mest autokratiske århundreder for den selvironiske befrielses skyld hofnarrene, der på deres måde kunne sige, hvad de ville til den, der ellers ikke lod sig modsige. Den totale enehersker er derfor en fiktion, skabt som udtryk for en historisk periodes eller historisk situations særlige tilrettelæggelse af ledelsesproblematikken. Lederen er ikke blot herre, men også gidsel, hvad den arving forstår, hvem retten til herredømme ikke mere er givet, men tror at kunne have den som arv. Han erfarer hurtigt, at han bliver et offer for kræfter og interesser, der søger kompromisserne og deres organisering forbi hans person.

Spørgsmålet om *særlige leder-egenskaber* indenfor en autokratisk organisationsform har affødt en enorm litteratur fra antikken. Før psykologien opstod, eksisterede leder-psykologien i rigeste flor. De skarpeste tænkere, de største digtere har leveret bidrag, så sent som foråret 1978 gav Ole Sarvig i romanen »De rejsende« et fængslende portræt af V. Lenin som lederskikkelse, og det tør vel formodes, at det tyvende århundredes tre første femogtyveårs mærkelige afkom af lederfigurer: Lenin, Stalin, Hitler, Churchill, Roosevelt, Adenauer, Fidel Castro og Mao mindst vil afsætte lige så mange biografier og studier, som tidligere århundreders konger og feltherrer.

Tiden synes nu at være overstået, hvor magttilspidsninger fører til indretning af arkaiske herskerroller, selvom et tilbagefald til burleske eneherredømmer sniger sig frem i storpolitikens randområder, hvor det nu kan være et godt kort på hånden i magtspeilet at indrette og støtte et regime af idioter. Blot de rigtige interesser kan komme til deres ret bag og ved siden af dem.

Efter en sidste patriarkalsk parade synes nationerne og verden imidlertid at foretrække *ledere uden pondus og pragt*. Af væsen er de kontoriusser eller disponenter og i et par af verdens største riger er den højeste titel blevet *sekretær*. Det kunne også være sket i det gamle Ægypten. Ingen leder skal mere fotograferes alene eller i dramatiske situationer: nej sammen med medarbejdere, med hustruer, hele familien, med hund, på telttur og så i disse varme håndtryk eller kølige omfavnelser, som har erstattet afskridtningen af æreskompagniet.

Den kollektive ledelse, som skippede Krustjov, fordi han stjal billedet, er (lad det så være lidt af en fiktion) ikke blot de socialistiske samfunds sag. Det er Callaghans sag, det er Helmuth Schmidts sag, det er de berygtede multinationales sag. Ja, og Vrå og Hansens skotøjsfabriks sag. Men mon ikke stilen er lært af de multinationale selskaber, der ikke mere praler med halvfemsårige Rockefellerere for at mystificere Standard Oil, men tværtimod internt stadig kredser om den åbne organisations krav: ledelsens udskiftelighed og erstattelighed, strukturens fleksibilitet, dens stadige målinger af sig selv og sit sigte. I al sin vilje til videnskabelighed, til fornuft, ligger der imidlertid også tro og offer. *Virksomhedens hellighed*, den kan ændre praksis, men den kan ikke afskaffe sig selv. Alt for virksomheden; ja, men dermed tvinges den, der førpensioneres i 57-års alderen, jo også til et mindre selvmord, for nu skal der friske kræfter til. Virksomheden kan ingen risiko løbe.

Arbejdspladsen, firmaet eller samfundet, repræsenterer idag en nervøsitet og finfølelse for sine egne interesser som organisation og en sådan skræk for at overse skjulte kilder til fejlkalkuler, ja til sammenbrud, så den stirrer sig blind i lutter opmærksomhed og vel overmandes fra sider, som ikke kan og måske ikke skal overses. Mennesket må jo vende sig, også når det sover.

Ledelsesproblematikken kredser nu om *helt andre lederegenskaber*: fantasi, intellektuel føjelighed, smidighed. Ja, lederne skal nærmest være som de grise, der hastigt kan løbe mellem benene på et næsten permanent hjulbenet personale. Kunne man tro. Men så infam en tankegang vover kun de sig at have, der endnu i fællesskab har ledelsen (tiltaget, modtaget, udpeget) og manipulerer situationen ind i »nødsfaldet« for at slippe for modsigelser fra et uroligt personale. En sådan flothed kan måske tillades selv en stor nation, men den giver sig dermed også mulighed for at smuldre fra en kant, den ikke havde ventet. Skal riget overleve, må alle være på udkik.

Måske vil den manipulerende, kollektive ledelse blive den kommende tidsalders mulefunkne kompromis og det endda måske kun i demografisk stabile samfund. Hvordan vil 10 milliarder ledes?

Anonymiseringen af ledelsesfunktionen kommer ikke blot af organisationernes demokratisering, men i høj grad fra opfattelsen af ledelsesopgavernes kompleksitet. Ingen kan alene vide besked. Men i magtspillet mellem firmaer, mellem kommuner, mellem nationer udvikler der sig

alligevel en slags vilje til at se bort fra det komplekse og forenkle til magt og trusel i en gammeldags gestus, som lader sig gøre, fordi man KAN samle potentielt, og ikke mindst blandt eksperterne på disse områder udvikler der sig naturligvis rådgivere, der fastholder en anspændt mobileringsgrad som grænse for den grad af demokratisering, som kan tillades.

Demokratiets utopiske ledelseside må være: *så lidt ledelse* som muligt; så meget medlederskab som muligt er kun en negativ, ja sørgelig udformning heraf. Men det er her demokratiet står idag, og det må se at bære sin egen utilstrækkelighed med selvironi.

Ideen om, at det enkelte menneske bruger sig selv så meget, det har lyst til og som et bestemt formål kræver, er ideen om at man kan holde op og tænke sig om, gøre ting om eller gøre noget andet. Kunne begynde forfra.

Muligheden for dette er den ideelle forudsætning for, at et menneske lægger sine kræfter i et samfund eller på en arbejdsplads. Men denne forudsætning er historisk og reelt ikke tilstede og kan næppe fremtvinges gennem enighed. I det museum af demokratiske inkonsekvenser, som det nuværende samfundskoordinatsystem byder på, må en teori om ledelse imidlertid altid være kritisk overfor det system, der vælger sarkasmen fremfor selvironien, da ledelsesmanipulationen som vision har galeanstalten, mens selvironien dog er sig rekonvalescenthjemmet bevidst.

Vanskeligheden her ligger imidlertid ikke blot i at fastholde hjertets renhed, men i der iøjnefaldende, at selvom demokratisk praksis også på ledelsesområdet har optaget mange hede sind, har faste tilhørsforhold, tryghed, træthed overfor medvirken angivet en anden grænse for, hvor langt demokratiseringsprocessen rent konkret kan gå. Graden afhænger, siger nogle, af uddannelse, og så har vi fået udskudt sagen lidt påny.

Omkring ledelse hviler ikke mere den aura, som var en refleks fra den øverste ledelse. Ledelse er ikke blot vanskelig, men mistænkelig, fordi formålene måske er betænkelige. Ingen hæver hatten for ledelse mere, ingen agter at rejse store mindesten eller mausoleer. De sidste er rejst. Tværtimod: ledelse er nødvendigt onde, altid fejltagelsernes iværksætter, en uoverskuelig periodes tilfældigt valgte plageånd, der fremturer med forslag og hensyn, et kosmos med ferie, men uden hviledag.