

Mette Risak & Claus Falck Larsen
(2007)

Når modstand giver mening



Steen Hildebrandt & Kurt Klaudi Klausen:

Denne bog er den første omfattende danske syntese af, hvad kritisk teoretisk organisationsforståelse har at sige om ledelsesmæssige og organisatoriske forhold i forhold til dagligdaen. Den gennemgående intention med bogen er at demaskere forestillinger om at styre og lede organisationer.

Forfatterne:

Denne bog er en kritisk bog om organisation og ledelse. På overfladen skal ledelse helst fremstå som rationel, kontrolleret og kontrollerende aktivitet. Vi oplever imidlertid det organisatoriske hverdagsliv som konfliktfyldt og uforudsigeligt og selve ledelsesarbejdet som politiserende og ladet med følelser.

INDLEDNING

Det kritiske perspektiv på organisationen retter sig især mod to forhold:

Den ene er den dynamik, der kommer til udtryk i forholdet mellem kontrol og modstand

Den anden er myten om rationalitet. Det kritiske perspektiv er grundlæggende et opgør med rationaliteten som norm og realitet.

Det kritiske perspektiv leder uundgåeligt frem til det eksistentielle spørgsmål om, hvorfor vi deltager i hverdagens magtpolitiske spil. Når vi først har trukket tæppet væk fra scenen og dernæst også bagtæppet, så vi har kunnet kigge på, hvad der foregår oppe "backstage", så bliver vi nødt til at stille spørgsmålet om, hvad der er meningen med, at vi forbliver ledere i de offentlige institutioner.

DEL 1: Fra corporative culture til politisk skæbnefællesskab

Ikke så længe efter at Jan Carlzon i 1978 holdt sin berømte tiltrædelsestale til SAS-medarbejderne startede den nye, borgerligere Schlüter-regering sit program for modernisering af den offentlige sektor. Ny, moderne ledelsesstruktur blev indført og kommuner/amter iscenesatte sig som koncerner. Konsulenterne introducerede begreber som "mission", "vision" og "værdigrundlag" på endeløse rækker af ledelsesseminarer...hvorefter man som offentlig leder hovedrystende gik hjem og fortsatte dagens dont, hvor man slap - indtil det næste ledelsesseminar, hvor det nyeste ledelsesværktøj introduceredes af nye konsulenter.

1. Ideologikritisk optakt

Hvad er det der gør, at en illusion som beskrevet ovenfor kan eksistere i over 20 år. Og have det godt?

Man kan så spørge, hvorfor vi overhovedet interesserer os for kultur, når vi grundlæggende mener, at organisationen er en politisk kampplads.

Corporate Culture-ideologien bruger kultur i en magtstrategi, der skaber en helt igennem sund og naturlig modstand.

Enhver organisation har sin egen unikke kultur. Spørgsmålet er bare, om den er ledelsesstyret eller opstået nedefra? Og om der er én kultur eller mange i en organisation. Med begrebet Corporate Culture bygger man på forestillingen om én fælles corporative culture i organisationen.

Mission, vision og værdier er begreber med religiøse undertoner. Det betyder, at implementeringen af corporative culture kommer til at virke som et middel til kontrol i organisationen.

Kontrol gennem corporative culture kan på den ene side ud fra kritisk teori anskues som den ultimative styringsform. På den anden side oplever Morgan i et socialkonstruktivistisk perspektiv kultur om fælles opfattelse, fælles forståelse og fælles fortolkning af virkeligheden.

Tilknytning til organisationens kultur ses som middel til at fastholde medarbejderne.

Forfatterne opfatter, at corporative culture som et forsøg på at lægge et værdibaseret (harmonisk) kultur-fællesskab ned over et politisk fællesskab er dømt til at mislykkes, fordi mellemlederne samtidig er nøglepersoner i det politiske spil om magt og indflydelse i organisationen og dermed drevet af interessevaretagelse, som ikke altid og ikke nødvendigvis er overensstemmelse med den organisatoriske fællesinteresse.

Wilmott (2003): Corporative culture-tankegangen stræber efter at udvide ledelsens kontrol ved at kolonisere det emotionelle domæne - både hjerner og sind hos medarbejderne - på en innovativ, undertrykkende og paradoksalmåde, idet et kernepunkt i ideologien er påstanden om, at medarbejdernes autonomi i praksis udvides.

En interessant iagttagelse er, at der ofte i forsøget på at opnå generel accept af mission, mål og værdier sker en afladning af indholdet, der bliver konformt og nærmest klicheagtigt.

Kulturel doping er selve fundamentet for HRM og TQM og en række andre ledelsesteknologier.

Allerede i 1956 argumenterede Whyte i sin berømte bog "The organization Man" for, at denne tro på, at der skulle kunne eksistere en form for konsensus, som ophæver konflikten mellem individets og fællesskabets interesser, er udtryk for en myte.

2. Magt og indflydelse i organisationer

Magt står som et centralt tema i forestillingen om organisationen som politisk arena. For enhver leder på et hvilket som helst niveau i en organisation er magt nærværende og tilstede hver eneste dag.

Man kan med fordel skelne mellem magt, autoritet og indflydelse. Og forholdet mellem kontrol og modstand er grundlæggende for forståelsen af magt.

Magts form handler om, at

- Magt er relationel og baseret på interaktion mellem aktører
- Magt er baseret på afhængighed
- Magt rummer et sanktionsaspekt.

Magts indhold handler om, hvordan magten manifesterer sig i en given social relation: Som autoritet og som indflydelse. Autoritet er positionel og implicerer retten til at træffe "den endelige beslutning". Indflydelse rummer i modsætning hertil ikke muligheden for at træffe den endelige beslutning. I forholdet mellem autoritet og indflydelse er der et potentielt spændingsforhold.

Magtbaser handler om, hvad man kontrollerer, som gør én i stand til at udøve magt over andre - og magtkilder handler om, hvordan man kommer til at kontrollere disse magtbaser. Magtbaserne kan være

- Tvang (straf)
- Økonomi (materielle ressourcer, belønning)
- Normer (symbolsk belønning)
- Viden (adgang til information)

Og magtkilderne kan ifølge Bacharach og Lawler være

- Stilling (position i strukturen)
- Personlige karakteristika (karisma, lederskab)
- Ekspertise (uddannelse, profession, specialiseret viden)
- Anledning (uformel magt).

Autoritetens legitimitet refererer til accepten af retten til at træffe den endelige beslutning.

Magt er dynamisk: Magt, der knytter sig til autoritet, er positionel og dermed afgrænset af hierarkiets formelle struktur, mens magt i form af indflydelse er flydende og uden klare grænser.

3. Modtandens former

I den offentlige sektor tales der meget om resistens. Læger og lærere kaldes fx for ledelsesresistente og systemet for forandringsresistens.

Modstand skal på en gang ses som reaktion på magt - som modstand mod autoritetens kontrol, og som en form for magt - igennem indflydelse.

En stor del af den forskning, der beskæftiger sig med medarbejdermodstand, ser på modstanden som en undergrundsvirksomhed.

I den offentlige sektor kan modstand være det, der hjælper individet til at skabe mening med de forandringer, der opleves som angreb på den personlige integritet. Et par af formerne hertil er:

- Sladder, der er effektiv som modtandsform og som et taktisk våben.
- Whistleblowing, der kan finde sted på to måder, nemlig (1) at man går opad (bagom sin leder) i organisationen eller (2) at man går uden for organisationen med sin viden - typisk til pressen.

Praksis er aldrig entydigt domineret af enten kontrol eller modstand, men vil altid være en konstant foranderlig kampplads.

Magten er defineret ved overvindelse af modstand, som derved er et grundvilkår for ledelse. Det er på den baggrund, at illusionen om det store harmoniske værdifællesskab ikke bare er latterlig, men også farlig, fordi den lever på en myte om rationalitet, som fjerner focus fra de innovative - og uforudsigelige - dynamikker i organisationen.

4. Sygehusorganisationer som politisk arena

Som de fleste andre offentlige organisationer er sygehusorganisationerne karakteriseret ved høj grad af specialisering omkring traditionsrige og stærke fagprofessioner.

Enhver organisation fungerer gennem samspillet mellem strukturen og aktørerne. I beskrivelsen af organisationen som politisk arena interesserer vi os for, hvordan dette samspil udfolder sig i den politiske kontekst: Hvordan bidrager strukturens elementer specifikt til den politiske adfærd hos aktørerne?

Den projektorienterede matrix rummer mulighed for mere frihed og større indflydelse, men det afstedkommer samtidig højere stressniveau, fordi mere ansvar og færre diktater betyder øget usikkerhed og højere personligt risikoniveau.

Toplevelsen i en matrix-struktur har mindst to udfordringer, hvis strukturens potentiale skal udnyttes optimalt:

1. Formidling af fælles mål og sikring af, at alle agerer efter dem. Det kræver, at ledere og medarbejdere i systemet bringes til at se deres indbyrdes konflikter i et større, fælles perspektiv
2. Opretholdelse af en magtbalance i organisationens krydsfelter. Det kræver, at ingen opnår uindskrænket magt.

De politiske magtspil i organisationen er det felt, hvor rollerne konstant skifter som produkt af de ydre vilkår.

For dem, der vælger at deltage, er formålet med ethvert spil at sikre en gevinst. Der spilles kun, fordi de deltagende får noget ud af at deltage.

Spillene foregår på alle niveauer: Imellem ledere og medarbejdere, imellem ledelsesniveauer, imellem organisatoriske enheder og imellem individer. Der er tale om en legitim interessevaretagelse - selvom nogle af metoderne kan være illegitime.

Mintzberg har beskrevet nogle af de politiske spil i organisationer:

- Sponsorspillet, der tager afsæt i en bevidst taktisk tilknytning til de personer, der kan hjælpe én til at opnå mål i fremtiden.
- Netværksspillet, der handler om magt gennem opbygning af netværk blandt ligemænd. Mens sponsorspillet spilles vertikalt, så spilles netværksspillet horisontalt.
- De territoriale spil, der går ud på at opbygge et herredømme - både i relation til enheder og i relation til magt over faglige områder. Typisk er der mindst to rivaliserende lejre, men der kan også være flere. De territoriale spil vil næsten altid opstå, når man laver sammenlægninger/fusioner.
- Budgetspillet, der handler om ressourceallokering. Næsten trivielt sker det vel ved bevidst at bede om flere penge, end man reelt har behov for, fordi man ved, at man altid får mindre. Som en del af spillet om ressourcerne indgår også den klassiske strid mellem linie og stab.
- Young-Turks-spillet (med henvisning til partisanbevægelsen Young Turks), der handler om grupper eller individer i en organisation, som er mere progressive og søger magten for at forandre gennemgribende og hurtigt.
- Arbejds miljøspillet, der handler om det traditionelle modstæningsforhold mellem ledelse og medarbejdere - det spil, der spilles i det autoriserede samarbejdssystem (MED m.m.)

Den gennemgribende handling i forestillingen om offentlige institutioner er en fortælling om konstante fusioner, sammenlægninger, nedlæggelser og oprettelser. Forklaringen på udbredelsen af corporate-culture-ideologien i den offentlige sektor skal også ses i denne sammenhæng: Forstyrrelserne skal legitimeres, og ændringerne skal "make sense" for at glide ned. Det sker hver gang med en ny vision og et anstrengt forsøg på at bevare sammenhæng i organisationen og holde på medarbejdere, som i stigende grad er en mangelvare. De kunne jo blive trætte af hele tiden at blive forstyrret.

En stor del af de frustrationer, der fører til modstand hos aktører i de offentlige organisationer - herunder også aktørerne i ledelsessystemerne - stammer fra et fundamentalt behov for rationalitet: Der skal være fornuft i tingene. De skal give mening.

DEL 2: Mening med ledelse og den politiserede organisation

I det kritiske perspektiv ses den organisatoriske realitet netop som "rodet, flertydig og politisk". Vi er ledere i den realitet og har derfor behov for at få såvel realiteten som ledelse i den til at give mening - make sense.

5. Ledelse og sense-making

I forbindelse med beslutningsprocesser finder sense-making ofte sted som en mekanisme, der efterfølgende giver mening til beslutninger med negative konsekvenser - altså som en efterrationalisering.

Der er en række fælles træk ved aktiviteten sense-making i organisatorisk sammenhæng:

- Den er retrospektiv
- Den er social
- Den er kontinuert
- Den er drevet af tro snarere end viden.

Sense-making udspringer af et fundamentalt behov for at rationalisere vores verden - vore egne og andres handlinger. Rationaliseringen foregår på én gang fremadrettet i form af forventning og bagudrettet i form af efterrationalisering.

De politiske processer i organisatorisk sammenhæng udspiller sig som beslutningsprocesser eller som led i beslutningsprocesser. Max Weber opstillede i 1947 følgende klassifikation:

- Målrationalle handlinger
- Værdirationelle handlinger, der udspringer af overbevisninger
- Emotionelle handlinger, der er følelsesmæssigt orienterede
- Traditionelle handlinger, der sker alene på grundlag af erfaring, vane og rutiner

Værdirationelle og emotionelle handlinger har det til fælles, at meningen med dem ikke ligger i at opnå et ydre mål, men i handlingen i sig selv. Målrationalitet omfatter kalkulation af mål og midler og afvejning af konsekvenser.

Med "Fyrsten" introducerede Machiavelli i 1513 for første gang i historien den rene målrationalitet - bevidst renset for enhver etisk, moralsk eller religiøs overvejelse.

Rationalitet som objektivt ideal og norm kan i sig selv legitimere handlinger, der - hvis de var underlagt en moralsk eller etisk vurdering - kun kan karakteriseres som umoralske.

I det daglige ledelsesarbejde i de offentlige institutioner fremstår de politiske beslutninger, som vi er ansat til at føre ud i livet, ofte som meningsløse, fordi de ikke er målrationalitet men derimod værdirationelle. Som ledere er vi underlagt rationalitetsnormen, og en væsentlig del af ledelsesarbejdet består i at få de politiske beslutninger til at "make sense" for vore medarbejdere.

6. Konfliktens mening

*Konflikt i sig selv er selvfølgelig et tegn på relativ sundhed,
som man vi vide, hvis man nogensinde har mødt virkelig apatiske mennesker
Abraham Maslow, 1971*

Tanken om en organisation, der er fuldkommen konfliktfri og i harmoni, leder hen til en død organisation - en organisation i stilstand, hvor alt liv og udvikling er gået i stå. Derfor må vi opfatte konfliktbehandling som et af de allervæsentligste elementer i ledelsesarbejdet.

I det sociologiske perspektiv er konflikter indbygget i organisationer. Konflikt ses som indbygget i interessevaretagelse, som en funktion af magtanvendelse i form af modstand og som årsag til magtanvendelse i form af kontrol og sanktion.

I den politiserede organisation er forhandling den form for konfliktløsning, der rummer potentiale for konstruktive konfliktforløb.

I et antropologisk perspektiv ses konflikt i sin kulturelle dimension.

Ifølge Ross (1993) er der to kilder til konflikter, nemlig (1) forskelle mellem aktører og (2) forskelle i fortolkninger af begivenheder og andre aktører.

Det psykologiske perspektiv handler om perception, fortolkning, sense-making og personlighedens indflydelse på konfliktforløb - og dermed også på konfliktbehandling.

Den funktionelle opfattelse af konflikt som en produktiv og innovativ kraft går ud fra, at nøglen til organisationens succes ikke ligger i struktur, klarhed og skarpe grænser - men i kreativitet, tilpasningsevne og fleksibilitet. Konflikt ses i denne sammenhæng som stimulerende for kreative og selvstændige medarbejdere og som en form for vigtig feedback og information til ledelsen. Vi skal altså ikke undgå konflikter, men fremme dem i en konstruktiv sammenhæng.

Rationalitetsmyten baserer sig derimod på idéet om den målrationalitet organisation, der består af perfekt definerede og stabile grænser mellem job, autoriteter, ansvar o.s.v., hvor interpersonelle relationer er præget af harmoni, konsensus og fælles mål. Konflikter bliver derfor opfattet som en dysfunktionalitet.

I organisationer ikommer konfliktbehandling til udtryk som forhandlinger. Både formelle og uformelle. Forhandling er formen til en fredelig konfliktløsning i modsætning til krig.

For overhovedet at få en organisation til at fungere, må lederne kunne og turde håndtere konflikterne - både de destruktive og de konstruktive. Konfliktskyhed er kontraproduktiv og underminerer en leders magt.

7. Til en forståelse af "det forhandlede rum"

Når Dorthe Pedersen (2005) har karakteriseret de offentlige organisationer som "forhandlede rum", er det endnu en metafor for organisationen som politisk arena.

Set på overfladen fremtræder mange konflikter som konflikter om modstridende standpunkter. Men det er kun på overfladen. Der er nemlig som regel en grund til, at man indtager et standpunkt - og den skal findes i interesserne. Så for at komme til en forhandlet løsning, så er man nødt til at få afdækket de interesser, der ligger bag ved standpunkterne.

Der er fem forskellige aspekter i den taktiske dimension i forhandlinger:

1. Baglandsaspektet, der handler om repræsentation.
2. Afhængighedsaspektet, der har at gøre med magtrelationerne
3. Informationsaspektet, der drejer sig om parternes behov for information om hinanden - herunder deres behov for at styre den information, modparten får om dem.
4. Magtanvendelse, der henviser til brug af autoritet eller trusler
5. Beskidte tricks, som falder lidt udenfor, fordi de i realiteten ikke kan betegnes som forhandling, men snarere som en form for terror, der alligevel af og til anvendes i forhandlinger.

8. Strategisk ledelse i den politiserede organisation

At skabe konfliktvenlige organisationer kræver, at visse ting aflæres og at andre læres. Principbestemt forhandling indebærer først og fremmest aflæring af konfliktskyhed: Konflikter skal håndteres straks og åbent, og de skal ses som naturlige og legitime - ikke pr. definition som negative. Konflikter må betragtes som en udfordring og en anledning til kreativ problemløsning. Standpunktsforhandling skal aflæres, for standpunktsforhandling låser situationen fast. Det gælder i stedet om at analysere og adressere de interesser, der ligger bag standpunkterne - og at tale helt åbent om dem.

Debat er udveksling af standpunkter med en underliggende forudsætning om, at "jeg har ret, og de andre tager fejl". Målet med debatten er at overbevise de andre.

Dialog bygger på en anden forudsætning: At verden er kompleks og at vi ikke hver især har alle brikkerne til det samlede puslespil. I en dialog er målet for deltagerne både at udtrykke egne interesser og at forstå modpartens

Den strategiske leder må have et arsenal af indflydelsesstrategier og taktikker, der kan omdanne magt og indflydelse til konkrete og synlige resultater. Det kan fx være:

- Framing- og reframingtaktik
- Interpersonel indflydelsestaktik
- Timingtaktik
- Strukturel taktik.

Når vi taler om teamwork vil målrettet forstærkning af medarbejdernes politiske kompetencer og adfærd føre til innovation og større effektivitet i opgaveløsningen til gavn for organisationen som helhed.

At magtforhold kan forandre sig og magten skifte hænder er en helt naturlig del af enhver organisations liv. Det er sjældent, at ledere selv har fornemmelse for, hvornår de måske skulle tænke på at afgive magten til andre.

Ethvert magtskifte betyder, at der i større eller mindre omfang rykkes rundt på både de formelle og de uformelle magtpositioner i organisationens politiske landkort.

Men magt kan også tabes, fordi lederen ikke duer som leder - eller fordi lederen er i besiddelse af karaktertræk, der ikke i længden kan accepteres. En undersøgelse har peget på følgende typiske årsager til tab af magt:

- Teknisk inkompetence - visionsløse ledere, der mangler proaktivitet

- Egoistiske og uetiske ledere
- Detalstyring (medfører demotivering af medarbejderne)
- Utilgængelighed og manglende beslutningskraft
- Eksplosive og grove ledere.

DEL 3: Den politiserede organisation som emotionel arena

*Hvis man først fjerner den rationelle facade fra organisatoriske mål,
hensigter, opgaver og målsætninger,
så afsløres en veritabel eksplosion af emotionelle toner*
Stephen Finneman, 1993

Når kerneelementerne i den politiserede organisation er magt, konflikt og forhandling, kontrol og modstand med alt, hvad dette indebærer af taktiske manøvrer, impression management og manipulation, så ved vi, der er deltagere, at følelser spiller med.

9. Det emotionelle drama

Forståelsen af organisationen som emotionel arena bygger på to forskellige traditioner inden for organisationsteorien: Den socialkonstruktivistiske og den psykodynamiske tradition.

I den socialkonstruktivistiske tradition er kernen i tankegangen fortolkning og sense-making. Den dannelse af mening og betydning, som de enkelte individer skaber igennem fælles fortolkninger, sker i en kulturel sammenhæng

Diskussionen om etik og moral som det kritiske tema for ledelse i den politiserede organisation har det emotionelle perspektiv som bagtæppe så at sige.

Den psykodynamiske tradition inden for organisationsteorien har som udgangspunkt, at vores personlige fortid og forventninger til fremtiden spiller med i vores organisatoriske nutid.

Forfatterne har stillet sig selv spørgsmålet: Hvordan kan det være, at det at gå på arbejde som leder i en offentlig organisation ofte føles, som om man deltager i en soap opera?

Følelser spiller med i organisationens daglige liv. Det viser sig som et generelt træk, at følelserne ikke er individualiserede, men relationelle. Når folk taler om deres arbejde, så fortæller de om forholdet til andre - til chefen, til kollegerne, til samarbejdspartnere m.m. Når folk taler om deres arbejde, så taler de sjældent direkte om deres følelser i forbindelse med selve arbejdet, men fortæller i stedet om betydningsfulde begivenheder i sammenhængen med forholdet til de andre.

10. Kontrol: Det emotionelle drama i den politiske arena

Organisationsstrukturer skabes med rationalisering for øje og med den rene rationalitet som idéal - præcis som Weber iagttag og fremstillede og som Taylor plæderede for.

I det organisatoriske hverdagsliv anerkender vi visse irrationelle faktorer - og forsøger derefter i overensstemmelse med det rationelle idéal at eliminere dem.

Spørgsmålet om rationalitet og følelser behandles i den normative ledelseslitteratur på flere måder: På den ene side fremstilles det sådan, at følelser forstyrrer rationaliteten og på den anden side er der teorier, der plæderer for, at følelser tjener rationalitet.

Den idé, der tages for givet, er, at organisationer, hvis de er rationelt designet, udelukker emotionalitet. Det gør de ikke. Rationel organisation - om noget - producerer emotionalitet i allerhøjeste grad. Samtidig

strukturerer den paradoksalt nok sig selv til at portrættere emotionalitet som afvigelse og neutralitet som norm (Gibson, 1997).

Emotionelle reaktioner tjener helt fundamentalt til overlevelse. Derfor kan man sige, at de har en eksistentiel funktion.

- Hierarki udløser vrede og frygt
- Territorium leder til forventning og overraskelse
- Identitet udløser accept og forkastelse
- Midlertidighed (livets forgængelighed) leder til sorg og glæde

Vi har argumenteret for, at matrixstrukturen bidrager til politiseringen af organisationen igennem et forhøjet konfliktniveau. Hermed kan vi nu også forklare denne særlige strukturs forhøjede potentiale for emotionelle reaktioner og engagement.

Det er med baggrund i overlevelsstrategier, at de grundlæggende politiske interesser genereres. De fleste organisatorisk politiske interesser kan henføres til en af de fire grundlæggende kategorier for eksistentielle problemstillinger: Hierarki (magt, kontrol og modstand), territorium (ejerskab og indflydelse), identitet (autonomi og solidaritet) og midlertidighed (exit og voice).

Gibson gennemførte en empirisk undersøgelse, som påpegede

- At stærke negative følelser især opstod i forbindelse med forholdet til en overordnet
- At frygt mest synes at opstå i forbindelse med trusler og tab af kontrol (men at kilden ofte var en selv, fordi man fx frygtede ikke at kunne klare en opgave)
- At overraskelse synes at være relateret til forskellige negative begivenheder
- At glæde var mest individuelt orienteret forstået som succes med en opgave
- At accept var klart forbundet med identitetsdimensionen og udsprang af vellykket teamsamarbejde.

De følelsesmæssige kompetencer indgår nu i managementideologien som en uomgængelig del af humanressource-diskursen: Følelsesmæssig intelligens italesættes i forbindelse med teamledelse, networking, håndtering af indflydelse, overtalelse, samarbejdsproblemer, "den svære samtale" o.s.v.

Det er dokumenteret, at emotionelle kompetencer efterspørges i et stort flertal af de kompetenceprofiler for ledere, der udarbejdes i forbindelse med stillingsopslag og ansættelser. EQ (som det hedder) er en ledelsesteknologi, der er bygget op om et testapparat designet til formålet. EQ er et produkt af tiden - og som sådan flygtig. Man kan spørge, hvor følelserne bliver af? Ja, de bliver styret og kontrolleret af den følelsesmæssigt intelligente leder.

Vi har en fornemmelse af, at det kulturelt betingede og internaliserede rationalitetsideal og dets krav om selvkontrol og undertrykkelse af de emotionelle reaktioner skaber en permanent indre konflikt, som medvirker til en form for stress hos både ledere og medarbejdere.

Som reaktionsform er stress også en slags protestform, der i modsætning til forgangne tiders strejker og demonstrationer ikke længere er kollektiv - men individualiseret.

Det er spørgsmålet, hvorvidt artikuleret modstand og højlydte emotionelle reaktioner - fx i form af kritisk engagement og højt præstationsniveau i de politiske processer i organisationen - i virkeligheden ikke er vejen til sundhed i det moderne arbejdsliv? - at empowerment i den politiserede kontekst på én gang kan ses som udløsende faktor for stress og som "medicinen" mod selv samme sygdom?

11. (U)retfærdighed: Det politiske tema i den emotionelle arena

I Gibsons undersøgelse trådte et bestemt gennemgående træk frem - nemlig at vrede især blev vakt i forbindelse med oplevelser af uretfærdighed mod en selv fra den overordnede side.

For en leder udgør indsigt i - og sans for - retfærdighed eller "fairness" måske den absolut vigtigste udfordring.

Retfærdighed handler både om interesser og principper. Og med retfærdighed er der etableret en sammenhæng til moral: Retfærdighed defineres i forhold til, hvad der er rigtigt og forkert, godt og ondt - som den primære og absolutte værdi bag al moral.

*Uretfærdighed hvor som helst er en trusse mod retfærdighed overalt
Hvad der end rammer en direkte, rammer alle indirekte.*

Luther King, Jr. 1963

Retfærdighed for andre er også vigtig, fordi den regulerer forventningen til retfærdighed for en selv. Uretfærdighed er en generel trussel, og vi holder hele tiden øje med den.

Man siger, at uretfærdighed er oprørende. Hvad rører uretfærdighed op i? Først og fremmest rører den op i vore følelser - den vækker harme. Den rører også op i den sociale orden, og på det personlige plan rører den op i den fine balance, der består i, at enhver får, hvad han eller hun fortjener.

12. Exit eller voice

*Vi er nødt til at vide, hvordan vi skal samarbejde med organisationen,
men mere end nogensinde er vi også nødt til at vide,
hvordan vi skal gøre modstand mod den!*

William H. Whyte, 1956

Albert O. Hirschman skrev i 1972 sin berømte bog: "Exit, Voice and Loyalty". Den omhandler det faktum, at enhver person i enhver situation altid har 3 valgmuligheder, nemlig

- Loyalty - at acceptere og agere loyalt
- Voice - at bruge sin ret til at øve indflydelse
- Exit - at trække sig fra samarbejdet.

Jackall beskrev i bogen "Moral Mazes" i 1988 den moderne corporate management-verden og dens ledere som "vor tids store skuespillere", der for at bevare deres muligheder opadtil i organisationen er nødt til at følge spillets regler og udvise "jern-selvkontrol" for at maskere alle følelser og intentioner. Det, der frygtes allermost, er autoriteten, tab af karrieremuligheder og firing.

Det gælder for alle organisationer, at frygt i vidt omfang er drivkraft for loyalitet og forhindrer exit.

Det interessante består i, at frygten aldrig kan fjernes fra organisationer. Frygt og vrede er fundamentale følelser, der er indbygget i selve magtrelationen som et produkt af den.

Vi har ofte spurgt os selv, hvorfor "den larmende tavshed" er så omfattende selv i et ledelsessystem, hvor man er socialt sikret, og i og for sig er mange nok til at vælge voice og bruge sin indflydelse til at forandre kursen, hvis den er gal. Hvorfor er der så mange, der misforstår loyalitet, og så få, der protesterer? Måske er det for en dels vedkommende på grund af frygt, og måske er det udtryk for en form for magelighed.

I et kritisk perspektiv bør accept af organisationen som politisk og emotionel arena derfor ikke alene være accepten af en realitet, men bør føre til en positiv anerkendelse - og anvendelse - af modstand og personlig integritet som livsbetingelser for god ledelse.

fortsættes..

EPILOG

I den kritiske organisationsteori anvendes begrebet "autoritativ visdom" om grundlaget for påførte managementideologier.

Vi fristes til i denne sammenhæng at henvise til den alternative visdom, der findes i vores danske kulturarv - fx i Holbergs "Den politiske kandestøber" eller i H. C. Andersens "Kejserens nye klæder", hvor den lille dreng helt præcist - i al sin naivitet - taler fra det kritiske perspektiv: "Men han har jo ikke noget på!".

Mange af de mest populære managementfilosofier er efter vores opfattelse uden substans eller relation til realiteterne i det organisatoriske hverdagsliv, men dermed udgør de en lukrativ markedsplads for konsulenter, der lever af at involvere travle ledere i selv at "oversætte" dem til noget anvendeligt.

