



Spirituel ledelse skjuler magten

AF JOACHIM MEIER, psykolog, journalist

Spirituelle baserede tilgange til ledelse er populære i det danske erhvervsliv. Idéerne foregiver at være frigørende og humane. I praksis usynliggør de magten, så den virker gennemtrængende og effektiv som aldrig før.

Mindfulness, Transcendental Meditation, Teori U, Neuro Lingvistic Programming, Stifinderkurser. Klinger de fremmedartede betegnelser bekendte? I de senere år er en bølge af spirituelt baserede tilgange til organisation og ledelse skyllet ind over det danske arbejdsliv. Lige så usandsynligt som det tidligere ville være at opfordre medarbejdere til at meditere i arbejdstiden, anvende termer som karma og kærlighed i virksomhedens værdisæt, samt at udvikle sig personligt og spirituelt på arbejdet, lige så almindeligt er det i dag.

I virksomheder og organisationer har spiritualiteten imidlertid helt bestemte vilkår. Her indgår den i et bizart blandingsforhold med bundlinje, strategier for effektivitet, innovation og mål for produktivitet.

Problemet er, at den spirituelle ledelseslingo forleder os til at tro, at den organisatoriske magt helt er forsvundet. Men i en ledelseskontekst er der tale om en uomgængelig hierarkisk og derfor magtmættet relation. Kløften mellem leder og medarbejder kan dækkes til, men aldrig udlignes.

Derfor er min påstand, at ledere bør være varsomme med at anvende de spirituelt baserede tilgange. Spiritualiteten fjerner nemlig ikke den organisatoriske magt, så meget som den skjuler den. Herved kan magten virke uforstyrret og endnu mere kraftfuldt.

Det skaber uigennemsigthed omkring magt og ansvar og fører i værste fald til skyldsbetonede medarbejdere. Det er lederens opgave at forholde sig magten som et organisatorisk grundvilkår.

Traditionelt forbinder man magt med noget, der undertrykker individets interesser. Monarken, der regerer, diktatoren, som tyranniserer, chefen, der hyrer og fyrrer. Magt er her noget synligt, som forvaltes gennem direkte incitament og sanktioner. Man adlyder og belønnes; man modsætter sig og straffes.

Kaster man et blik på nutidens arbejdsliv, kan det se ud, som om magten helt er forsvundet: De traditionelle hierarkiske strukturer har ladet livet for flade fleksible netværk. Det autoritære forhold mellem medarbejder og ledelse er afløst af tilsyneladende symmetriske relationer. Ordre er skiftet ud med dialog.

Men magten er ikke forsvundet, så meget som dens ansigt har ændret udtryk. Magten har historisk bevæget sig fra at undertrykke individets interesser til snarere at virke igennem dem. Det vil sige, at samtidens medarbejder ikke styres i modsætning til sine behov, motivation og selvforståelse, men netop i kraft heraf. Som sociologen Richard Sennett har påpeget, er lederen over de seneste 100 år gået fra at være en tyrant til snarere at være terapeut for sine ansatte.

Karikeret kan man sige, at den traditionelle magt var udbredt i industrisamfundets arbejdsliv. Her blev eksempelvis arbejdstiden kontrolleret ved, at medarbejderen skulle stemple ind og ud. Imens reguleres samtidens selvforvaltende vidensarbejdere ved selv at styre deres arbejdstid.

Overgangen fra traditionel til hvad man kan kalde moderne magt, er en overgang fra ydre til indre styring. Arbejdsgiveren bevæger sig fra at være en ydre autoritet til at være en indre stemme. Har jeg nået det, jeg burde? Er det godt nok? Er jeg god nok? Skal jeg tage en time mere? Sådan spørger den indre arbejdsgiver.

I samtidens arbejdsliv skal medarbejdere altså ikke ledes, men lede sig selv. Mere præcist: de skal ledes til at lede sig selv. I dette ærinde udgør de spirituelle tilgange et effektivt styringsredskab.

Der er naturligvis forskelle på de spirituelt baserede tilgange til ledelse. Men gennemgående er der en antagelse om, at de rummer et frigørende potentiale. De har overordnet til formål at skabe autentiske og nærværende ledere og medarbejdere, der er i dybere og mere personlig kontakt med sig selv og hinanden.

Umiddelbart betragtet fremstår de spirituelle tilgange derfor som ideelle muligheder for medarbejderens selvrealisering, samtidig med at organisationens produktivitet styrkes.

Religionsforsker Iben Krogsdal har derfor betegnet spiritualitetens og arbejdslivets alliance som en win-win-ideologi. I den spirituelle organisation er hjerte og bundlinje ikke hinandens modsætninger, så meget som de bliver hinandens forudsætninger. Individet realiserer ikke sig selv på trods af sit arbejde, men netop i kraft af sit arbejde.

[cit-1]

I en traditionel magtforståelse fremstår de spirituelle tilgange magtneutrale: Ingen dominerer, ingen undertrykkes. Tvang og straf er uhørte magtmidler. En væsentlig årsag til spiritualitetens markante udbredelse og popularitet skal netop findes i dens iscenesættelse af magtfrie rum og symmetriske relationer på tværs af det traditionelle organisationshierarki.

Opdaterer vi imidlertid vores blik på magten, rummer de spirituelle tilgange et effektivt styringspotentiale. I spirituelt baseret ledelse skal ledelsen ikke styre sine medarbejdere til den rette adfærd, men snarere styre dem til at styre sig selv i overensstemmelse med organisationen.

Ved at "arbejde med sig selv" og søge kontakt til sit "sande jeks potentialer" har medarbejderen til hensigt selv at styre mod målet. Magtudøvelsen tager form som en nærmest terapeutisk aktivitet.

Men er det ikke positivt, at medarbejdere bliver mere autentiske, og at deres potentialer frigøres?

I den verdensberømte spirituelle ledelsesfilosofi Teori U handler det eksempelvis om at "give slip" på vores "begrænsende fortolkninger" af fortiden for at møde fremtiden med åbent sind, hjerte og vilje.

Hvordan kan det andet end være en god idé?

Det problematiske består her i, at det er uigennemsigtigt, hvem der har autoriteten til at vurdere, hvilke fortolkninger af fortiden der skal kategoriseres som henholdsvis begrænsende og frigørende. Hvad nu hvis det, der forekommer frigørende for den enkelte, er begrænsende for organisationens mål?

Lad os eksempelvist antage, at en medarbejder ønsker at arbejde mindre og langsommere for derved at give slip på en begrænsende fortolkning af sig selv som flittig og effektiv. Hvem har så definitionsretten til at bedømme, hvorvidt det er en begrænsende eller frigørende fortolkning af fortiden?

Pointen er her, at der ikke finder en direkte og synlig magtudøvelse sted, som forbyder og straffer bestemte tolkninger. Nej. Men der sker en skjult magtudøvelse, der indirekte bestemmer, hvilke fortolkninger af fortiden der bliver anerkendt som frigørende, og hvilke der bliver betragtet som begrænsende. Det er et uhyre stærkt styringsredskab, fordi det regulerer medarbejderen gennem den organisatoriske kultur.

Den spirituelle magtudøvelse ligger altså i at give medarbejderen en oplevelse af at have kontrol, samtidig med at virksomheden indirekte bevarer kontrollen.

Magten "humaniseres" til usynlighed, samtidig med at den virker gennemtrængende og effektiv som aldrig før. Det kræver mindre overvågning – i bedste fald ingen – hvis medarbejderne bliver selvovervågende.

Ydre kontrol afløses af en indre kontrol, der er langt vanskeligere at undslippe. Når man ikke kan nå at løse sine opgaver, oplever man det som sin egen skyld; man må selv finde en vej til at løse problemerne – typisk ved at arbejde mere og hårdere med sig selv.

Det moderne arbejdslivs organisering kalder på nye ledelsespraktikker. Ingen tvivl om det. Den tyranniske chef er lige så lidt et moralsk forbillede at genindføre, som denne ville være produktiv for vor tids organisatoriske virkelighed. Ikke desto mindre må ledere acceptere magten som et organisatorisk vilkår. Det indebærer at forholde sig til magten i enhver teori og ledelsesfilosofi, man ønsker at implementere.

Det er lederens ansvar at tage sin magt på sig og give den en etisk retning, som varetager organisationen og dens medlemmer på bedst mulig vis. De spirituelle tilgange risikerer at vende lederens blik bort fra dette ansvar.