



Sandhed

kommer i flere

ud af et værdidilemma

I krig er sandheden det første offer.
Sådan lyder et velkendt citat fra en oldgræsk digter.

AF TOMMY KJÆR LASSEN, CAND.THEOL.

Sandheden er også under pres i det moderne lederliv. En af fronterne er et stigende krydspres mellem loyalitetskrav oppefra og autenticitetskrav nedefra. Den moderne mellemleder kan føle sig presset imellem ledelsens krav om loyalitet, effektivitet og rationelle ledelsesbeslutninger og et ønske om at være en autentisk, nærværende og anerkendende leder.

Krydspreset er på mange måder en eksemplificering af Jürgen Habermas' klassiske teori om system- og livsverden. Systemverdenen er lederlivets rationelle, nyttemæssige og formålsdrevne vilkår. Livsverdenen er de personlige og

mellemmenneskelige forhold og handler om værdier, kultur og identitet. Ifølge Habermas ligger de to verdener i strid med hinanden, og i det moderne liv er det altid systemverdenen, der vinder.

En leders dilemma, om hvorvidt hun skal fortælle hele sandheden til medarbejderne eller udelade noget af taktiske hensyn, er et dilemma imellem et systemverdeshensyn og et livsverdeshensyn.

Kravet om sandhed er ubetinget i livsverdenen, men kan være anderledes fleksibelt og pragmatisk i systemverdenen. Derfor kan det være nærliggende for mange mellemledere at vælge den

fleksible og pragmatiske vej ud af et værdidilemma. Det er en vej, der umiddelbart virker mindre omkostningsfuld.

Problemet er imidlertid, at den pragmatiske vej for mange mennesker kan opleves som en erodering af personlige værdier og principper. Det er en vej, der let kan ende i forråelse og professionel forstillelse. Det har debattører som Dorte Birkmose, Rasmus Willig og Jesper Tynell skrevet en del om. Det er også en vej, der kan synes uforenelig med nogle af de klassiske idealer, der er indlejret i sygeplejefagligheden f.eks. kaldsetik, pligtfølelse og fænomenologisk indlevelse.

Målet for den gode leder må være at blive bevidst om forskellige krav til sandhed. Det moderne lederliv er dagligt en balancegang imellem modsatrettede hensyn, og det gælder også for "håndteringen" af sandhed.

Tre forståelser af sandhed

Sandhed er ikke bare sandhed. Indenfor videnskabsteori skelner man ofte imellem tre grundlæggende erkendelsesmåder, der hver giver sit bud på, hvordan sandhed skal forstås og håndteres. Disse tre er positivisme, socialkonstruktivisme og fænomenologi.

Positivistisk tænkning er kort fortalt en objektiv og faktabaseret videnforståelse, der kan bevises, måles og vejes. Sandhed er ikke en fortolkning, men en hændelse, en diagnose, et resultat eller en virkning, der kan defineres og isoleres. Positivisme er en rationel og evidensbaseret videnskabsform, der søger at nå frem til sagens kerne ud fra en forestilling om essens. Positivisme er funderet i naturvidenskab, herunder biologi og medicin, men findes også i f.eks. jura, økonomi og organisationsteori. Strategisk ledelse og styringsteknologier som New Public Management, Lean, Leadership Pipeline og Kerneopgaven er ledelseslogikker, der på forskellig vis abonnerer på en positivistisk tænkning.

Overfor positivisme står socialkonstruktivisme. Her optræder sandhed i sproget og i interaktionen imellem aktører i en organisation eller kultur. Her er der ikke fokus på den objektive virkelighed udenfor sproget, men på den konstruktion af mening og betydning, som hele tiden pågår i sproget. Det afgørende er ikke så meget, hvad der skete, men hvordan vi taler om og forstår det, der skete. Når vi taler, konstruerer vi. Sandhed er derfor ikke en statisk størrelse, men en dynamisk. Sandhed er også et systemisk begreb, hvilket vil sige, at det skal forstås i forhold til større helheder f.eks. kultur, sprog, magtstruktur, politik, traditioner etc.

Det tredje perspektiv på sandhed er det fænomenologiske. I modsætning til de to første er der her tale om en mere subjektiv og individbaseret sandhedsforståelse. Her er fokuset på individets indre oplevelse af en hændelse, et udsagn eller en stemning. Fænomenologi er en subjektiv erfaringsvidenskab. Det

interessante er ikke, hvad der rent faktisk skete, ej heller hvordan hændelsen italesættes i gruppen, men de individuelle erfaringsnuancer, som viser sig for den enkelte. Sandheden ligger i selve oplevelsen og ikke i eftertænkningen af oplevelsen.

Den moderne leder skal kunne navigere imellem alle former for sandhedsforståelse. Ofte står kampen i ledelse imellem positivisme og socialkonstruktivisme, og fænomenologien har i nogen grad været forbigået af ledelseslitteraturen. Men fænomenologi er en vigtig erkendelsesform, der kan tilbyde noget helt særligt i forhold til de dilemmaer, som lederen til daglig står i.

Sandhed som opgave

Den tysk-amerikanske filosof Hannah Arendt skriver i hovedværket "Menneskets vilkår" følgende om sandhed: "Selvom der ikke findes nogen sandhed, så kan mennesket godt være sandfærdigt, og selv om der ikke findes nogen påviselig vished, så kan mennesket godt være pålideligt."

Det er en meget fin formulering af sandhedskravet i den fænomenologiske tænkning. Det er en tænkning, der søger at opretholde et højt niveau på det menneskelige plan, men uden at reducere alt til subjektive kategorier. Det er en fordring, der anerkender, at sandhed har et radikalt krav på os, men uden at blive absolutistisk.

Sandhed er et eksistentielt ståsted ifølge Svend Brinkmann. Det er et etisk holdepunkt i tilværelsen, der sikrer en menneskelighed i processen. En leder, der står fast på at være sandfærdig, kan virke som en stabiliserende rollemodel i en kaotisk og omskiftelig verden. Bag lederens professionelle ydre må der gerne være et menneske med værdier, etik og personlig integritet.

Den fænomenologiske tænkning kan især bruges til at udvikle det personlige lederskab. Mange ledere forbinder god ledelse med et ideal om ordentlighed. Ordentlighed er et livsverdensbegreb ligesom tillid, sandhed, karakter, værdighed etc. Pointen er dog, at disse begreber er personlige og mellemmenneskelige kategorier, og derfor skal de ikke måles og vejes på samme skala som de mere strategiske og objektive ledelseskompetencer.

Konklusionen på denne artikel er, at den gode leder må forholde sig paradoksalt til sandhedsbegrebet. Det betyder, at det er muligt på én gang at forholde sig taktisk og pragmatisk til f.eks. en kontroversiel ledelsesbeslutning og samtidig stræbe efter at være et sandfærdigt og pålideligt menneske.

Kunsten er at navigere med et sandhedsbegreb, der hverken ophøjer sandhed i et idealistisk korstog eller udhuler det i en taktisk og "professionel" ledelsespraksis.



TOMMY KJÆR LARSEN

er uddannet cand.theol. og har tidligere været præst. Siden 2007 har Tommy arbejdet med formidling af etik, eksistens, filosofi i ledelse og arbejdsliv.

Først som erhvervsforsker i DONG Energy, hvor han har skrevet en ph.d. om eksistens og selvledelse.

Siden som selvstændig ledelsesfilosof i konsulentvirksomheden VitaActiva.

Ud over lederforløb med etik, eksistens og filosofi holder Tommy foredrag og conferenceoplæg. Tommy er desuden ekstern lektor på CBS og underviser på Diplomuddannelse i Ledelse.

Læs mere på VitaActiva.dk.