

Karen Lumholt og Jonas Norgaard Mortensen (red.)

Det relationelle menneske

Personalisme i perspektiv

Alle menneskers liv skabes af relationer til andre. Den moderne velfærdsstat har ikke haft meget øje for dette. Tværtimod er mennesket blevet set som individ frem for som et menneske-i-relation-til-verden.



Elsebeth Gerner Nielsen, rektor, Designskolen Kolding





Menneskers livsudfoldelse er udfordret af konkurrencestaten

Af Preben Melander, professor, iscenesætter af SACRE og centerdirektør, Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS

Samfundet er i dag præget af et politisk og kulturelt opbrud mellem Konkurrencestatens tomme managementlogik og Menneskesamfundets etiske, sociale og humanistiske livsværdier. I det perspektiv arbejder den danske bevægelse SACRE, der tæller fremtrædende forskere, kunstnere og ledere, for at styrke menneskers sociale bevidsthed, værdighed og kritiske udsyn. Det gør de ved at mobilisere kunstens kreative sprog, filosofiens menneskesyn og kulturens nedarvede etiske værdier i kampen for menneskers frihed til at tænke, tale og handle på tværs og på kanten af samfundets etablerede normer.

Det danske samfund befinder sig midt i en identitetskrise præget af tiltagende mangfoldighed, usikkerhed, angst og afmagt. Tilsyneladende ser vi på den ene side et opbrud i samfundets nedarvede autoriteter: religion, familie, professioner og institutioner, som sammen med det åbne globale videnssamfund er med til at øge samfundets materialisme, egomani, åndløshed og kaos. På den anden side oplever vi, som følge af det globale imperiums pres og økonomiske krise, en politisk styret centralisering af statens magt med deraf følgende systematisk overvågning og ensretning af borgernes liv, adfærd og personlige udfoldelse.

Vi ser således to modsatrettede tendenser: En frigørelse fra fortidens nedarvede sociale værdier og en stramning af statens strukturelle magt og kontrol med borgernes adfærd. Disse to tendenser har opdelt vores samfund i to bevægelser, der er svære at forene. Denne skizofreni kommer til udtryk overalt i samfundet; i de politiske debatter, i folkeskolens fornyelse, i de videnskabelige miljøer, i socialpolitikens praksisser med videre.

Konkurrencestatens ensrettede styringslogik

Den såkaldte *Konkurrencestat* søger at sætte mål, rammer og regler for menneskers udfoldelse, tidsanvendelse, faglighed, selvforsørgelse, forbrug med mere uden skelen til de sociale og menneskelige konsekvenser. Borgerne betragtes i stigende grad som undersåtter, arbejdskraft, stemmekvæg eller styrbare objekter til gavn for „systemets“ opretholdelse, eksistens og magtudøvelse. Markedsøkonomien og borgernes produktion er blevet statens manifest med dens åndløse præstationslogik, meningstomme tælleregimer og ensidige vægt på sammenlignelige færdigheder. Faglige præstationer vurderes primært på deres økonomiske værdi, men ikke ud fra deres betydning for menneskers livsudfoldelse, trivsel og lykke.

Systemverdenen har taget magten fra menneskers livsverden, og denne udvikling har ført til et fragmenteret, dement og dannelsesløst samfund uden anerkendelse af menneskers personlighed, identitet og sanselighed. Et samfund præget af øget distance mellem top og bund, øget angst, stress og apati – med større ulighed, sociale spændinger, øgede menneskelige trivselsproblemer og modstand mod nye ideer. Vi skaber flere sociale tabere end vindere, ikke mindst kulturelt og menneskeligt set, og det medfører menneskelige lidelser, som tilsyneladende ikke er genstand for politiker-

nes opmærksomhed og systemets kritiske blik. Her har det relationelle samfund mistet evnen til at tænke, tale og handle.

” Vi ser et menneskesamfund, der såvel udadtil som indadtil er sat under økonomisk, politisk og kulturelt pres som følge af globaliseringens stærke og usynlige markeds kræfter og den etniske kulturelle mangfoldighed. Dette nationale pres oversættes af det politiske system ensidigt og kortsigtet til at legitimere en gennemgribende, normsættende og ensidig produktivtets- og effektivitetsjagt, der indebærer en centralt organiseret og autoritær styring og ensretning af borgernes privatliv, arbejdsliv, kundskabsliv og følelsesliv. Borgerne opdrages til at være til nytte for staten og ikke omvendt. Man ser overalt i Europa tydeligt disse politiske, autoritære tendenser, rettet mod menneskers personlige underkastelse og disciplinering. Vi er godt på vej til at miste de grundlæggende etiske frihedsværdier, der hidtil har været forankret i den danske demokratiske organisationsmodel.

De sidste 30 års centrale politiske styring synes at fortsætte i det samme spor. Der vil fortsat ihærdigt og systematisk blive arbejdet på at realisere Konkurrence- og Velfærdsstatens materielle rationalitet, tekniske funktionalitet og personovervågelse gennem stram bureaukratisk institutionalisering og systemisk effektivitets- og produktionskontrol. Man kan undre sig over, at disse uheldige sociale og menneskelige tendenser endnu ikke har mødt nævneværdig politisk opmærksomhed, debat og modstand, snarere tværtimod. Vi ser, at borgernes materialisme, fremtidsangst og magelighed yderligere har befordret Konkurrencestatens legitimitet og fortrængt borgernes kulturelle dannelse.

Det er nødvendigt at analysere de sociale og menneskelige konsekvenser af at skulle eksistere i et ensrettet politisk system og vurdere vores muligheder for at kunne agere som hele og selvstændige mennesker i frit og etisk samspil med andre. Det kræver nytænkning, ikke kun af samfundet, men også af staten og dens repræsentative demokrati.

Samfundets etiske og politiske dilemma

Statens bureaukratiske kontrolapparat og magtposition har nået et omfang og et stade, hvor det er i stand til at reproducere sig selv gennem en etableret allestedsnærværende, dominerende og kronisk stadigt muterende styrings- og forvaltningskultur. Regimet har formået at frigøre sig fra

demokratisk og politisk kontrol derved, at systemet legitimerer sig selv indefra gennem den såkaldte velfærdsstats sociale nødvendighed og fingerede sikkerhed. Et værdisyn, som tilsyneladende et flertal af borgerne fortsat støtter politisk. På denne måde er det repræsentative demokratis kritiske dømmekraft og udsyn blevet sat ud af spillet. Tilmæd har statsmagten successivt fortrængt det nære, lokale og involverende demokrati i lokalsamfundet og ude på arbejdspladserne. Kritik af ekspertvældet og DJØF'iseringens åndløse teknokrati og ensretning er stort set fjernet fra magtens arenaer. Staten har således, uden at borgerne har lagt mærke til det, elimineret eller reduceret fællesskabets, borgernes og producenterens indflydelse på deres egen identitet, faglighed og livsudfoldelse.

Også politikerne er selv blevet koloniseret af systemets ideologi. De magter ikke at frigøre sig fra kontrolregimets ensretning, normkrav og overmagt. De forsvarer regimet, hvad enten de er liberalister, socialister, nationalister eller kulturradikale. For ingen evner at se alternative løsninger som modspil til globaliseringens pres. De sidste 30 års regeringer har ganske vist på deres politiske program haft afbureaukratisering, forenkling og frigørelse. Det pynter jo altid på et valgprogram, at man udadtil siger, at man vil begrænse bureaukratiet og ekspertvældet, og i stedet vil fremme medbestemmelse, lighed, tillid og menneskeværdighed. Men hver gang har systemets indre logik forhindret en politisk frisætning og et opgør med systemets meningsløshed og mangel på etik og menneskelig fornuft. For hvilke magthavere ønsker at afgive deres magt over samfundets ressourcer og deres sociale status som magtfulde agenter? Magtens logik og håbets mekanik ender derfor i politisk hyckeri, tom retorik og uærlig ansvarlighed. Dette maskespil øger distancen mellem politikernes styring og borgernes virkelighed, og dermed udhules de demokratiske værdier. Et kriseteegn er den tiltagende mistillid til politikerne og deres troværdighed.

” Som samfund er vi således fanget i en uløselig politisk dilemmasituation, hvor borgerne ikke oplever at have ejerskab til samfundet og dets værdier. De oplever afmagt og apati og lever i realiteten i deres egen verden. Magthavernes svar på dette sociale dilemma er blot at videreføre og styrke den politiske disciplinering, det vil sige at sætte ind med mere styring, flere måleregimer, øget centralisering, mere ensretning, forførende reformer, flere forvaltere, internationale rådgivere, smartere styrings-

OM SACRE-BEVÆGELSEN

SACRE står for: Society, Art, Culture, Risk, Emancipation og blev startet i 2013. SACRE er et åbent tværgående netværk, der arbejder med at skabe nye relationer og samspil mellem kunstens udøvere, kulturlivets institutioner og en række forskningsmiljøer inden for kunst, kultur, humaniora og samfundsfag. SACRE's manifest er, at kunstens kraft og kulturens entusiasmer kan inspirere det øvrige samfund til at finde nye veje for menneskelivets udfoldelse og dermed styrke samfundets sociale og kulturelle kapital. SACRE har som ambition at samle de konstruktive kræfter, der har lyst og energi til at modvirke og menneskeliggøre Konkurrencestatens og samfundets tiltagende åndløse centralisme, økonomisme og teknokratisme. SACRE er en udløber af eksisterende forskningsprogrammer og bevægelser, der har haft fokus på samfundets sociale og fragmenterede menneskelige problemer (SLIP-programmet, Lederskabsreformationen, New Movements med flere). Programmet er organiseret som et tværfagligt, tværinstitutionelt og tværkulturelt netværk, der involverer alle genrer (teater, billedkunst og så videre) og interessegrupper inden for kunst- og kulturfeltet. Akademiet, som er dem, der inspirerer og kvalitetsudfordrer i SACRE, har p.t. følgende medlemmer:

- Stine Bosse, bestyrelsesformand på Det Kgl. Teater
- Ingolf Gabold, tidl. dramachef i DR, nu Executive Producer Eyeworks
- Christian Have, kreativ direktør i Have Kommunikation
- Lone Hertz, skuespiller, forfatter og foredragsholder
- Steen Hildebrandt, professor i ledelse
- Kasper Holten, operachef på Royal Opera House, London
- Jørgen Huno Rasmussen, tidl. adm. direktør i FL Smidth
- Christian Stadil, virksomhedsejer og idéskaber
- Poul Nesgaard, tidl. rektor for Filmskolen

Kilde: www.sacre.dk

sprog og så videre. For det er jo borgerne og producenterne, der ikke loyalt følger de udstukne strategier.

Tilsyneladende er vi endt i en fastlåst situation, hvor staten og magthaverne ser bort fra menneskers personlige frihed og handlekraft og iboende evner til selv at tænke ud af boksen, lære nyt, skabe relationer, improvisere

og se nye muligheder. Derfor har vi nået en grænse, hvor vi som ansvarlige medborgere, frie agenter, tænkende meningsskabere og kritiske fremtidsforskere må prøve at udforske, skabe, mobilisere og italesætte alternative ideer, mulighedsrum, sprækker og åbninger, der kan finde nye veje ud af systemets omklamring, ensretning og kaos. Her kan vi finde inspiration i lederskabets, filosofiens og kunstens tankesæt.

Behovet for et nyt menneske- og samfundssyn

SACRE tager afstand fra den konventionelle ledelses- og styringstænkning med dens bindinger til politologien og den økonomiske teori rationelle, åndløse og enfoldige menneske- og samfundssyn. Vi mener, at *staten* som garant for retfærdighed, effektivitet, trivsel, velfærd, frihed og demokrati er en utopi. Alle dens rationelle mål kan kun realiseres gennem et stadigt mere omsiggribende magtapparat, der gennem tvang modvirker menneskers iboende skaberkraft og trang til udfoldelse, kreativitet, nysgerrighed og improvisation. Derfor er der behov for at opfinde og forankre et alternativt menneske- og samfundssyn, der grundlæggende tager afsæt i menneskers livsverden og særlige evne til intuitiv erkendelse og lyst til at tænke ud over kanten for at realisere ukendte muligheder. Det kræver en alternativ statsmodel og en aktørbåret samfundsopfattelse, der bygger på social bæredygtighed og tolerance, og som tillægger menneskesamfundet en mere central, medierende rolle. En meningsfuld statsmodel bør ikke være bevidsthedskontrollerende, selvreproducerende og bundet op på forudbestemte og ensidige antagelser om menneskers rationelle og selvgede adfærd, funderet i materielle behov og samfundets økonomiske programmerbarhed. Eksempelvis har statens ensidige færdighedsambitioner i folkeskolen erstattet samfundets forståelsesorienterede kulturelle dannelsessyn.

Staten kan gennem sin generelle regulering, forhandlede orden og funktionelle standardisering måske på det korte sigt fremtvinge og producere et overordnet formaliseret system af legitimitet, retfærdighed og lighed for loven inden for sin egen lukkede, nedarvede og muterende forvaltningsstruktur. Men at forestille sig, at staten gennem sine kontrollerende institutioner og fælles magtbaserede regler, rammer og ressourcer skal kunne mobilisere, udvikle og inspirere menneskers kulturelle udsyn,

grænseoverskridende kreativitet og uendelige potentialitet, står i modsætning til alle dokumenterede teorier om den humane natur med dens basale begær, behov for udfoldelse af fantasi og improvisation, de uendelige menneskelige relationer, muligheder for kollektiv samskabelse, den åbne gensidige anerkendelse og så videre. Her kommer markedet, bureaukratiet og hierarkiet til kort. Der findes et værdibevidst samfund uden for staten, og det handler blot om at opdage, italesætte og udfolde det til mulighedsrum.

Demokratisk dannelse gennem involvering og samskabelse

Mobiliseringen af samfundets alternative værdier og muligheder stiller store krav til menneskesamfundets aktive deltagelse, hvor alle aktører på alle niveauer, både hver især og i samspil, må være indstillet på at kunne dele virkelighedens kompleksitet, usikkerhed og ustyrlighed og undlade at udnytte ukklarhedens kaos til egennyttig udfoldelse inden for et potentielt opstået magttomrum. Denne form for lokalt involverende demokrati behøver ikke at fortrænge retsstatens overordnede samfundsregulering ud fra hensynet til fællesskabets forhandlede orden og etiske nødvendighed.

Det involverende demokrati kræver et etisk funderet og bæredygtigt samfundsansvar hos den enkelte, som har sin rod i en overordnet og accepteret menneskebåret, lokal tillidskultur. Denne manifestation sikres blandt andet gennem en almen og demokratisk funderet dannelse hos den enkelte borger, mobiliseret gennem samspil mellem frie agenter og livslang opsøgende erkendelse. Dannelse kan nemlig ikke skabes gennem tvang og kunstige rammer, men kan bedst mobiliseres gennem oplevelse, involvering og samskabelse. Heri ligger en stor udfordring for folkeskolen, som i dag har svært ved at varetage dannelsesopgaven, fordi den er blevet sat under administration. Derfor fokuseres der på den mere målbare og politisk højt prioriterede færdighedstræning, som overalt sættes i system gennem instrumental træning, repetition af faste målbare rutiner, individuel præstationskonkurrence, sociale indlæringsmetoder og testmålinger. En tilegnelse af dannelse kan ikke mobiliseres gennem PISA-tests. Udsyn, forståelse og dømmekraft i et komplekst samfund behøver derimod sanselighed, refleksion, oplevelse, forståelse og erkendelse i tid

og rum. Det forudsætter intellektuel fordybelse og perspektivering, både i konfrontation og i samspil med virkeligheden. Dette kræver tid, tålmodighed og tro på, at man kan finde den dybere mening med tilværelsen, menneskelivet og fællesskabets dyder.

Det bæredygtige eksperimentelle lederskab

„Den rigtige opdagelsesrejse handler ikke om at opsøge nye landskaber, men at se verden med nye øjne,“ siger Marcel Proust (1871-1922).

Bæredygtig lederskabstænkning må tage afsæt i den virkelighed og den dagligdag, vi som mennesker oplever, og som vi kreativt og virtuelt må forholde os til. Dette indebærer, at vi må bygge på ny erkendelse af fællesskabets betydning ved at belyse og forstå de grundlæggende begrænsninger ved det konventionelle syn på styring, ledelse og demokrati og sætte de skjulte sociale og menneskelige værdier og muligheder i centrum.

Menneskesamfundet, organisationen, gruppen, mulighedsrummet, fagligheden med flere udgør de sociale rum, der producerer de vilkår, som den enkelte aktør bevidst må forholde sig til og frit kan handle ud fra. Den nuværende ensidige dyrkelse af den systemafhængige, produktivt tænkende aktør, der eftergivende underkaster sig styringslogikkens konventionelle virkelighedssyn, gør ledelse og styring til et teknokratisk anliggende uden social identitet, dannelsessyn, etisk bevidsthed og personlige værdier. Det er en utopi, at staten gennem det såkaldte repræsentative demokrati og dets styringslogik skulle kunne magte at håndtere det postmoderne samfunds uendelige mulighedsrum gennem den strategiske top-down tænkning, den statiske, bureaukratiske målstyring, den ensidige præstationssystematik, markedets uintelligente økonomiske kræfter og ekspertsamfundets anviste *best practice*. Problemet med denne institutionelle, centralistiske statstænkning er, at den ser bort fra, at samfundets produktion, udvikling, styring og ledelse altid må bygge på menneskers frie udfoldelse og ikke på en ensidig styring af driftsadfærd gennem brug af magtens åndløse teknologier og systemer.

SACRE har som manifest at ændre verden og præge den samfundsmæssige debat om værdiskabelse på vej hen imod et alternativt, bæredygtigt samfunds- og lederskabssyn. Vi forholder os derfor kritisk konstruktivt til de herskende funktionelle og rationelle managementkoncepter,

som opfatter mennesker og samfund som ensartede, manipulerbare objekter, der lader sig opdrætte, opdrage og optræne gennem de rette driftsorienterede instrumenter og koncepter. Det er denne mekanistiske styring, som det eksperimentelle lederskab vil udsætte for etisk, social og kulturel kritik såvel indefra som nedefra. Heldigvis har vi ikke endnu i vort samfund et statsligt evalueringsorgan, der som overdommer skal vurdere de etiske, sociale og menneskelige konsekvenser af samfundets kulturelle udvikling, åndløse materialisme og ensretningens kynisme. Det er nemlig ikke muligt at måle menneskers intuition, entusiasme og kreativitet. I SACRE-programmet forsker vi i menneskers stræben efter de sublimе, uendelige og måske ligefrem uopnåelige idealer for menneskelig udfoldelse. Det er den samme kraft, som i kunstens verden leverer det intuitive oprør mod alt det kendte, kedelige og konventionelle og den intense søgen efter det gode, etiske og skønne i menneskelivet. Dette perspektiv eksisterer ikke i statens kulturpolitik, for der skal kunst og dannelse være til nytte og være en del af den økonomiske politik. Kunst er farlig for et ensrettet samfund, fordi den får folk til at tænke ud over kanten af det vedtagne system.

Mobilisering af menneskers mangfoldige potentialer

” For at dæmme op for den tiltagende bureaukratisering og markedsliggørelse er der behov for at styrke borgernes kritiske, sociale og kulturelle bevidsthed gennem at øge civilsamfundets indflydelse på samfundets værdiskabelse og borgernes muligheder for at udfolde egne evner og talenter. På samme måde gælder det om at udvikle en ny balance mellem samfundets velfærdsbehov og fagfolkene uendelige muligheder for at mobilisere lokale kompetencer og kreative ideer. De sidste 30 års styring af den offentlige sektors drift og udvikling har haft fokus på at reducere fagprofessionernes faglige frihed gennem kontrol med medarbejdernes valg af arbejdsmetoder, ressourceindsats og kvaliteten af arbejdet. Hermed er borgernes velfærd og trivsel blevet reduceret, for det er ikke muligt at styre velfærd, trivsel, livskvalitet, tillid, kærlighed med mere. Derfor er velfærdsskabelse ikke mulig gennem konventionel politisk styring.

Det eksperimentelle lederskab vil blandt andet have til formål at reducere *Konkurrence- og Kompetencestatens* ensretning af borgernes livsværdier samt begrænse *Ekspert- og Vidensamfundets* distance til de menige

borgere ved at skabe tættere samspil mellem publikum, producenterne, professionerne og politikerne. Dette kræver skabelse af tættere lokale relationer mellem aktørerne, der bygger på alternative værdisyn, tværgående samskabelse, fælles samfundsejerskab og aktivt følgeskab.

” En lang række forskningsprojekter omkring fremtidens offentlige lederskab har vist, at statens styring har øget borgernes distance, fremmedgørelse og mistillid til det politiske system. Den medfølgende fjernstyring og forvaltningslogik har utilsigtet begrænset medarbejdernes kreativitet, fleksibilitet, faglige stolthed og sociale relationer, faktisk til skade for den konkurrenceevne, som styringen netop skulle fremme. Man må således konstatere, at statens produktivitet- og performancejagt for at styrke den globale konkurrencekraft på flere måder har været kontraproduktiv og selvmodsigende.

Det bæredygtige samfunds grundlæggende værdier

SACRE og det eksperimentelle lederskabs syn tager afsæt i et overordnet værdiperspektiv på samfundets fremtidige udvikling, som inddrager flere sociale aspekter end statens konventionelle, institutionelle, økonomiske og politiske verdensbillede. Det er her vigtigt at supplere det overordnede generelle billede af staten som det økonomiske sikkerhedsnet under velfærdsstaten og dens opretholdelse af nødvendighedens politik som det ensidige, politisk uimodsigelige dogme. Et bredere værdisyn på samfundet må således bygge på flere grundlæggende sociale og kulturelle hensyn, som må vurderes i lyset af menneskers sociale udsathed, skrøbelighed, forskellighed og uendelige skaberkraft.

Som fællesskab må vi her tage afsæt i det bæredygtige samfunds grundlæggende værdier. Der er fire grundlæggende værdiaspekter, som vi må inkludere og bygge videre på i vores lederskabelse. I figur 1 på side 222 gengives en basal værdimodel, der tager afsæt i Ole Fogh Kirkebys ledelsesfilosofi.

De fire værdiopfattelser, det gode, det sande, det retfærdige og det skønne, er hverken objektive eller evigt gyldige, men er resultatet af samfundets menneskeskabte, dynamiske diskurs. De er heller ikke alternative, men griber ind i hinanden i den måde, vi som samfund og som mennesker tolker disse værdier ind i vores daglige handlingspraksis på. Hvad

i VÆRDIMODEL

Bæredygtighed som ideal	Den forhandlede orden
Involverende demokrati	Den sociale magtbalance
Menneskerettigheder	Legitimitetens magt
Social ansvarlighed	Lighed for loven
Anerkendelse, tillid og tryghed	Bureaukratiets barrierer
Autenticitet og nærvær	Det etiske og det normative
Sammenhængskraft	Den politiske troværdighed

Det gode

Det retfærdige

FRIHEDEN

Det sande

Det skønne

Det evigt gyldige	Kunstens passion og kreative kraft
Videnskabelse og evidens	Affekt i stedet for effekt
Fornuft og dømmekraft	Det ægte og livsbekræftende
Rationalitetens irrationalitet	Stræben efter det umuliges mulighed
Nytten af fællesskabet	Det skønne set gennem det hæslige
Viden som magtfaktor	Æstetikens forførende magt

Figur 1: En model af samfundets basale idealer og værdier som udgangspunkt for den lokale lederskabelse.

der i oldtiden var godt, sandt, retfærdigt og skønt, er ikke nødvendigvis det samme i vor tid. Vi må derfor i det aktuelle samfund opsøge, hvad der gælder som værdiambition i den pågældende epoke og for den konkrete situation. Vi må bruge vores refleksionsevne og dømme- og skaberkraft til at opsøge og udvikle et alternativt bæredygtigt samfund gennem træk på alle fire værdier. Det er denne udfordring, som SACRE gennem det bæredygtige, eksperimenterende samfundslederskab tager op som sit manifest.

I et velfungerende frit og demokratisk samfund er det op til den enkelte at skabe, tolke, italesætte og praktisere de fire værdier ud fra et individuelt syn baseret på almen dannelse og de deri forankrede sprog. Når vi skal praktisere det eksperimentelle lederskab i en organisatorisk kontekst, er det vigtigt for processens fremdrift, at aktørerne gennem debat, refleksion og læring er i stand til og får lov til at afklare deres fælles værdisyn og holdninger, således at gruppens medlemmer som helhed kender hinandens virkelighedssyn og de anvendte præmisser for de værdisyn og holdninger, der er i spil. Det er grundlaget for den gode dialog og de fortløbende diskurser – en proces, der aldrig får ende, men som er afgørende for at realisere et samfund, som er værd at leve i.

Samfundets værdiskabelse og magtfulde rum

Ud over tolkningen af de helt grundlæggende værdier i samfundsskabelse (jævnfør figur 1) har vi i lederskabsprocessen brug for en generel model over samfundets værdiskabelse og de magtfulde rum, som er med til at konstituere og danne samfundets grundlæggende værdier, strukturer, sprog, normer, videngrundlag med videre.

Vi har udviklet en model (figur 2) af de politiske værdisystemer, som i vores aktuelle samfundsdebat indtager forskellige samfundsskabende roller. Vi sondrer mellem flere stats- og samfundsmodeller. En statsmodel udgør den overordnede, konstituerende og legale politiske ramme for et samfunds konstitution og strukturering. En samfundsmodel betegner et bredere værdifællesskab, som varetager en bestemt politisk eller fagligt betinget universel social funktion eller ideologi. For eksempel betegner videnssamfundet det værdifællesskab, hvor viden, kundskab og teknologi bidrager til at opretholde og nytænke samfundets fælles identitet og sammenhængskraft.

Når vi skal forstå et samfunds værdipolitiske identitet, sammenhængskraft og forandringsenergi, må vi operere med forskellige modeller af staten og samfundet, jævnfør figur 2. Denne generelle samfundsmodel udgør en politisk beskrivelse af magtfordelingen i samfundet. Den udgør en grundlæggende udfordring for det eksperimentelle lederskab, som skal bidrage til at dele magten, lederrollerne, videnressourcerne, kompleksiteten, dilemmaerne og innovationskraften på tværs mellem de lokale aktø-



MODELLER AF STATEN OG SAMFUNDET

Markeds-, Konkurrence- og Kompetencestaten

Rationalitet, funktionalitet og nytte som bærende værdier og politisk legitimitet.

Den økonomiske bundlinje som ensidigt succeskriterium.

Præstationsjagt og færdigheder som dannelsesgrundlag.

Forbrugersamfundet og dets materialistiske markedslogik som motivation og frihedssymbol.

Medierne som globale magtfulde meningsmaskiner.

National-, Rets- og Velfærdsstaten

Færdigheder, ansvar og pligter som bærende værdier.

Normer, regler og love som magtfaktor.

Velfærdsstatens og bureaukratiets stabilitet som politisk legitimitet.

Forvalternes ensrettede og systembårne magtstruktur.

De fjerne politisk administrative magtcentre.

Det repræsentative demokrati uden folket som ejere.

Afbureaukratisering som politisk utopi.

Viden-, Medie- og Ekspertsamfundet

Videnskabelig evidens som norm og magtfaktor.

Teknologi som styringsrationale. Forskersamfundets begrænsede videnmagt.

Professioner som statister uden fagsprog.

Interesseorganisationernes systembevarende magt.

Smagsdommere og kvalitetskontrollanter uden dannelse og udsyn.

De sociale medier som meningsdannere.

Fiktion, reformretorik og håbets mekanik som politisk magtmiddel.

Menneskesamfundet

Friheden, fællesskabet og fascinationen som bærende værdier.

Civilsamfundets meningsdannelse og magtposition.

Det anerkendte individ som samfundsagent.

Den frie kunstner som kritisk samfundsskaber.

De frasorterede og de måske egne som værdige medborgere.

Den etiske fordring som modspil til de rationelle økonomiske markeds kræfter.

Figur 2: De fire værdisystemer, som skaber og fordeler magten i samfundet og producerer, italesætter, udfordrer, opløder og menneskeliggør de dilemmaer og paradokser, som præger et samfunds potentialer, modsætninger og barrierer.

rer og sikre et fælles etisk ansvar og ejerskab for samfundets fælles værdier, udfordringer og muligheder, såvel de synlige som de usynlige.

SACRE's syn på samfundsskabelse med inspiration fra kunstens verden

Når samfundets ydre betingelser for at hænge sammen ændrer sig drastisk, er der et stigende behov for at mobilisere menneskers skjulte talenter og evner for nytænkning, kreativitet og improvisation på kanten af virkeligheden. Vi har brug for nye kreative samspil, der kan styrke fællesskabets fornyelse og fleksibilitet i en dynamisk verden, hvor mulighedsrummet er uklart og til stadighed skifter. De store udfordringer er her, at statens strukturer og institutionelle rammer primært hylder kontinuitet, stabilitet og systemtænkning frem for refleksion, dynamik og grænseløshed. Det skyldes blandt andet, at det kendte, stabile og konventionelle er lettere at kontrollere, kommunikere og dominere for magthaverne og bureaukratiet.

Videnssamfundets teorier og metodegrundlag har svært ved at følge med. Derfor er det relevant at diskutere, om vore nedarvede forestillinger om samfundets strukturer, værdiskabelsens potentialer og vores evne til at italesætte og forholde os til virkeligheden er relevant og bæredygtig. Det svarer til Einsteins syn på kreativitet: „Et problem kan ikke beskrives og løses med den tænkning, der har skabt det.“

Der er derfor behov for at skabe alternative kreative miljøer, der tør udfordre *the state of the art* på kanten af det etablerede videngrundlag. Heri ligger en væsentlig begrundelse for at udvikle alternative mulighedsrum, som vi tillægger evnen til at udfolde aktørernes kreative visioner, personlige talenter og mod for dermed at kunne skabe noget nyt, grænseoverskridende og originalt. Det kan for eksempel ske ved at åbne op for kunstens alternative menneskesyn, særlige billedsprog og uendelige improvisationsevner.

Kunstens betydningsfulde kreative kraft

Kunstens unikke udtryksformer, kritiske udsyn, grænseløse udfordringer og æstetiske kraft har gennem historien haft stor betydning for samfun-

dets og menneskers forandring gennem kunstneres alternative udsyn, eksistensgrundlag, identitet og livsværdier. På mange måder skaber kunsten nye sociale fællesskaber, som styrker menneskers kritiske bevidsthed, sociale fantasi og grænseløse stræben efter det sublime, det skønne, det etiske, det ukendte og det sanselige.

Eller som billedkunstneren og samfundskritikeren Asger Jorn udtrykte det: „Kunsten er til for at gribe ind i verden, udfordre tilvante forestillinger og forstå verden på nye måder. Den leverer den irrationelle spontanitet, som er den vitale kilde for tilværelsen.“

Kunsten evner fiktivt at udtrykke tilværelsens uendelige modsætninger og uløselige paradokser, som mobiliserer dens skabende kraft. Kunstens eksistens leverer en evig stræben efter at finde udtryk for meningen med og mulighederne for tilværelsen, selv under de mest umulige betingelser. Denne evige stræben er ikke styret af nytte eller magt, men af lyst og livsudfoldelse. Skønhed og grimhed er således ikke meningsløse modsætninger, men udgør hinandens dynamiske kraftfelt. Eller udtrykt med Asger Jorns ord: „Uden grimhed eksisterer det smukke ikke. I så fald vil det smukke jo blot levere selvfølgelighed, ligegyldighed og kedsommelighed. Det er gennem kontrasten, at vi skaber kunstens særlige udtryk, der ligger ud over det mulige og trivielle.“

Kunsten kan gennem sin fortællende og forførende fantasi skabe livskraft og menneskelig udfoldelse, men kan også ende i konflikt og sammenbrud. Men også det kan skabe nye mulighedsrum. Opbrud og kriser er også kræfter, som kan ændre det etablerede og vedtagne i samfundet. Kunstens evne til at bryde harmoni, skabe provokation, udfordre det konventionelle er afgørende for, at vi har et levende og skabende samfund eller sagt med Jorns rebelske formulering: „Det konventionelle og retlinede i funktionalismen er konstrueret uden begær. Derfor er funktionalismen alene rettet mod døde mennesker.“ Det rationelle, konforme og strømlinede er derfor direkte kritisk og farligt at følge for et samfunds udvikling. Derimod anråbes den personlige skaberkraft og sanselighed som modvægt til samfundets strukturer og retlinethed.

Kunstens kreative kraft er det overordnede perspektiv for SACRE-bevægelsen og det tilknyttede forskningsprogram.

Det åbne uendelige mulighedsrum

I SACRE søger vi at indfange væsentlige baggrunde, argumenter og potentialer for udviklingen af det bæredygtige, personbårne, eksperimentelle samfundslederskab. Udviklingslaboratorierne er her samskabelsesformer, som i praksis skal mobilisere ildsjæle og iværksættere til at realisere et involverende, lokalt demokrati tæt på det deltagende folk.

Vi præsenterer de bagvedliggende, grundlæggende antagelser omkring opfattelsen af mennesker og samfund. Vi understreger, at det eksperimentelle lederskab har som vision at producere et alternativt lokalsamfund, der forholder sig aktivt, autentisk og opsøgende til de ondartede sociale problemer, som hersker derude. Vi ønsker nedefra at realisere et alternativt menneskesamfund og dermed til sidst en ny statsopfattelse.

Vi opfatter udviklingslaboratoriet som et åbent, frit og kreativt mulighedsrum, der så vidt muligt er frigjort fra statens og samfundets institutionelle syn på styring og ledelse. Man kan sige, at vi prøver at udfordre samfundets konventioner gennem grænseoverskridende nytænkning, fiktion, provokationer, praksisforsøg med inspiration fra alternative vidensfelter, inddragelse af aktører med personlig entusiasme og et alternativt samfunds- og lederskabssyn som manifest.

Til støtte for denne proces inviterer vi filosofiens og kunstens frie aktører til at inspirere de lokale ledere til at tænke ud over kanten og stræbe efter og opsøge de skjulte kræfter og uendelige og ubevidste muligheder.

Dernæst bestræber vi os på at anvise alternative veje til at sætte øget fokus på samfundets kreative potentialer ved at udnytte den sociale mang-

LÆS MERE

Moderne og postmoderne filosoffer som Paul Michel Foucault, Jean-Francois Lyotard og Jürgen Habermas indtager en central plads i SACRE's kritiske perspektiv på samfundet samt danner afsæt for SACRE's tre holdpunkter for det eksperimentelle lederskab. Læs mere om dette på www.personalisme.dk, hvor menneske- og samfundssynet som kritisk faktor også er uddybet i en udvidet version af Preben Melanders artikel med tilhørende omfattende litteraturliste.

foldighed og de frigjorte, skjulte, kreative drivkræfter. Tesen er her, at nysgerrighed, tvivl og uklarhed er grundlæggende humane ressourcer, men at de fleste mennesker ikke får lov til at udfolde deres personbårne skjulte talenter og kreative evner på grund af de institutionelle barrierer, som samfundet fra fødsel til død lægger i vejen for menneskers frihed og kreativitet til at tænke, tale og handle på kanten af de herskende forestillinger.

For at genskabe de tabte kreative muligheder iværksættes overalt åbne og eksperimenterende kreative ledelsesrum, hvor mennesker interaktivt og virtuelt kan afprøve og lege med virkeligheden og fremtiden gennem intense samspil.

Hele denne måde at udvikle alternative tankesæt og inspirere til tværgående, grænseoverskridende løsninger forudsætter, at aktørerne er åbne over for disse forsøg, tør tage de nødvendige personlige risici og bryde ud af de tilvante komfortzoner. Det kræver mod og kampdrift at involvere sig aktivt i samfundets ondartede problemer og udfordringer, fordi det ofte må ske ved at gå imod strømmen.

Liste over udvalgt litteratur

Preben Melander (red.): *Det fortrængte offentlige lederskab – Offentlig ledelse efter New Public Management*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 2008.

Preben Melander: *Lederskabsreformationen – Kampen for et demokratisk samfund som modspil til det globale imperium*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 2012.

Preben Melander: *Lederskabsreformationens udfordring til demokratiet – Skal og kan styringsteknologier og -koncepter sætte dagsordenen for samfundets udvikling og menneskers udfoldelse?* Kognition & Pædagogik nr. 87, april, 23. årgang, 2013, udgivet af Dansk Psykologisk Forlag.

Preben Melander (red.): *Laboratorier til bæredygtig samfunds- og lederskabelse – Når lederkompetencer samskabes af mennesker*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 2014.

Preben Melander (red.): *Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 2014.

Preben Melander: „Fremtidens samfundslederskab udfordrer os alle: Det handler om kritisk refleksionsevne, social ansvarlighed og faglig etik“. I antologi: *Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 2014.



OM FORFATTEREN



Preben Melander er professor og centerdirektør ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på CBS, Copenhagen Business School. Han er uddannet cand. merc. fra Handelshøjskolen i København. Frem til 1972 var han blandt andet ansat som henholdsvis systemudvikler, datachef og økonomidirektør i en række større private virksomheder. Han har siden 1970'erne forsket i værdien af samfundets ledelsesideer tæt på de mennesker, som udsættes for dem. Hans forskning har altid haft en humanistisk mission baseret på, at menneskets intellekt og sanselighed er afgørende for, hvad samfunds-, værdi- og lederskabelse er og kan føre til. Han har været forskningsansvarlig for det store strategiske forskningsprogram om Fremtidens lederskab inden for den offentlige sektor (SLIP-programmet), som startede i 2008. Siden har han været initiativtager til forskningsbaserede bevægelser som Lederskabsreformationen og SACRE.



Det relationelle menneske

Personalisme i perspektiv

Se mere på www.personalisme.dk
Bestil bogen på www.vindelsti.dk

Bogens bidragsydere og temaer

Indledning

Introduktion til personalismen

Af *Jonas Norgaard Mortensen*, forfatter til bogen „Det fælles bedste“

Den hele dannelse

Mennesket er mere end en funktion i et samfundsmaskineri

Af *Peter Kemp*, professor emeritus
Fortalt til *Sofie Maria Brand* og
Jonas Norgaard Mortensen

Læreren skal danne relationer i verdensklasse
Af *Casper Rongsted* og *Rasmus Schiellerup*,
læringskonsulenter og ledere af projektet
„Verdens bedste danske skole“

Relationel kunst

Af *Karsten Auerbach*, billedkunstner,
facilitator og foredragsholder

Det relationelle perspektiv

Relationel tænkning kan revolutionere
kriseramte Europa
Af *Michael Schluter*, initiativtager til „The
Jubilee Centre“ i Cambridge, „Relational
Thinking“ og „Relational Thinking Network“

Vær nær – sammenhæng i sammenfundet

Af *Tor Nørretranders*, forfatter, foredragsholder
og debattør

Design af sociale relationer

Af *Elsebeth Gerner Nielsen*, rektor,
Designskolen Kolding

Psykisk sundhed som relationsevne

Af *Dorte Toudal Viftrup*, autoriseret psykolog
og ph.d. ved Syddansk Universitet

Det gode samfund

Frihed til det fælles bedste

– med Grundtvig og Hal Koch som guide
Af *Ove Korsgaard*, professor ved DPU
på Aarhus Universitet

Intet demokrati uden gode penge

Af *Rasmus Hougaard Nielsen*, formand for
Gode Penge, og *Tune Revsgaard Nielsen*,
netværkskoordinator i *Gode Penge*

Luther Kings kamp for økonomisk
retfærdighed lever videre

Af *Myron Moses Jackson*, professor i filosofi
og statskundskab på *John A. Logan College*,
Illinois, USA

Var Grundtvig personalist?

Af *Regner Birkelund*, professor, ph.d.
og dr.phil., Syddansk Universitet

Menneskers livsudfoldelse er udfordret af
konkurrencestaten

Af *Preben Melander*, professor og centerdirektør,
Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse,
CBS

Den værdige sameksistens

Værdig og respektfuld integration

Af *Bent Dahl Jensen*, redaktør for netavisen
Sameksistens.dk

Romaerne

– personalismens menneskesyn sat på prøve
Af *Malene Fenger-Grøndahl*, journalist,
forfatter og foredragsholder

De rige, de fattige og vejen til reelt partnerskab
Af *Karin Lautrup Ramachandra*, bachelor i
rådgivning, bosiddende i Sri Lanka

Den genoprettede relation

Desmond Tutu og ubuntu

Af *Peter Lodberg*, lektor, dr. theol.
og studieleder

Vellykkede relationer er altafgørende i fængsler
Af *William Rentzmann*, tidl. direktør for
Kriminalforsorgen

Opgiv at være perfekt

– i afmagten ligger friheden

Af *Preben Kok*, sygehus- og sognepræst i Vejle og
Engum i samtale med *Karen Lumholt* og *Jonas
Norgaard Mortensen*

Danskernes værdier

Et nutidsbillede af danskernes relationer,
engagement og værdighed

Af *Jens Nygaard Nielsen*, politisk konsulent,
Michael Hedelund, særlig rådgiver,
og *Jonas Norgaard Mortensen*, forfatter til
bogen „Det fælles bedste“