

Gode kræfter og mørke skyer Månedens lederrefleksion, januar 2022

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

*Von guten Mächten treu und still umgeben,
behütet und getröstet wunderbar,
So will ich diese Tage mit euch leben
und mit euch gehen in ein neues Jahr.*

Godt nytår!

I en celle i Gestapos hovedkvarter i Berlin sad en teolog og skrev et digt i nytåret 1945. Selvom han var indespærret med mistanke om medvirken i et attentatforsøg mod Hitler og kunne forvente en henrettelsesdom, så var det livet, der optog ham. Fordi han midt i det mørkeste mørke oplevede at være omgivet af gode magter, som beskyttede og trøstede ham. Hans navn var Dietrich Bonhoeffer. Jeg blev mindet om ham, fordi en journalist sammenlignede vor tid med tiden op til anden verdenskrig. Og da jeg som ung teolog skrev min første teologiske opgave om Dietrich Bonhoeffers opgør med nazismen, hjælp til jøderne og attentat mod Hitler, så begyndte ovenstående digt at klinge i mine ører.

Hvad får en journalist til – med tanke på året 2022 – at henlede vores opmærksomhed på 30'ernes Europa? Fire forhold: 1) Et Rusland, der spiller med musklerne og forlanger skriftlige garantier, der kan minde om mellemkrigstidens ikke-angrebs-pagter. Samtidig med at de opruster og gør klar til en annektering af Ukraine. 2) Et Kina, der undertrykker al opposition, fjerner kunstneriske symboler og insisterer på at håndhæve deres



interessezoner om nødvendigt med magt – både i nærområdet og i hele verden. 3) Atomoprustning i Iran og den globale frygt for en atomkrig, der – på trods af atommagternes gensidige aftaler – vil kunne udløses ved tilfældigheder i ekstremistiske situationer. 4) Spændingerne på Balkan, der igen begynder at røre på sig, og som kan eksplodere som en krudttønde midt i Europa. Der er helt sikkert mørke skyer i horisonten, som kan få afgørende betydning for os alle i den vestlige verden. Som ledere kan vi ikke undgå – både før, under og efter – at måtte forholde os til de scenarier, der udspiller sig på den store verdensscene.

Men også på den nationale scene er der mørke skyer, som vi må forholde os til som ledere. Lad mig bare nævne tre, som jeg selv er optaget af: 1) *Nedslidningen af arbejdsstyrken*. Optimeringer, effektiviseringer og besparelser har i de seneste år resulteret i, at både medarbejdere og ledere er blevet udnyttet og nedslidt i så høj grad, at afmagt, stress, sygemeldinger og udbrændthed ikke er enkeltstående tilfælde, men dagligdag i de fleste sammenhænge. 2) *Frygtsom ledelse*. Særlig på direktør- og chefplan resulterer frygt for politikere og stakeholdere al for ofte i, at man stempler ledere længere nede i organisationen og gør dem til syndebukke i stedet for modigt at påtage sig eget ansvar, understøtte

institutions- og afdelingsledere og bakke dem op, når de står i skudlinjen. 3) *Polarisering og mangel på arbejdskraft*. I forlængelse af den generelle polarisering af samfundet sker der også en polarisering af arbejdsstyrken bl.a. mellem de 'trofaste', der er loyale i forhold til samfundet, institutioner og organisationer, og de 'rebelske', der er loyale overfor dem selv og deres egen måde at ville leve og arbejde på. I en tid, hvor der i forvejen er mangel på arbejdskraft, rejser disse forhold en lang række spørgsmål til hele vores måde at lede og organisere vort arbejde på. Er det tid at tænke radikalt anderledes?

Selvom vi som enkeltledere hverken kan eller skal løse alle disse internationale og nationale udfordringer, så har vi hver især et ansvar for at forholde os til dem i det omfang, de vedrører vores konkrete indflydelsessfære. Og her vil det vise sig, at verden ikke er så stor endda, og at både de internationale og de nationale forhold pludselig afføder spørgsmål, udfordringer og konkret stillingtagen ind i den enkelte leders ansvarsområde og indflydelsessfære.

Og her kan vi vende tilbage til og hente inspiration fra Dietrich Bonhoeffer, der for trekvart århundrede siden stod i tilsvarende overvejelser, og som få dage inden befrielsen blev henrettet som følge af sin overbevisning. For hvad er virkelig vigtigt, og hvad er nødvendigt at gøre, når mørke skyer truer? For Bonhoeffer var der tre uomtvistelige ting, han måtte stå vagt om og agere med:

1. *Være tro overfor sig selv og tale uretten imod*. Bonhoeffer var en kirkens mand og forfægtede sin egen teologiske overbevisning i modsætning til nazismen. Den mest skæbnesvangre bastion at tabe er troskaben over for en selv og ens grundværdier. Som leder må vi frem for alt være tro over for det, vi mener er rigtigt og forkert, og modigt stå ved det, både indadtil og udadtil.
2. *Handle til fordel for og tage hånd om dem, det går ud over*. For Bonhoeffer handlede det særligt om jøderne. Som ledere har vi ansvar for andre ledere, medarbejdere og borgere/kunder. Det er her, vi må udøve god ledelse, lytte, understøtte, tage hånd om og varetage deres interesser bedst muligt. Det gælder både i det daglige og i de udsatte situationer, hvor der i særlig grad er brug for vores nærvær og opbakning.
3. *Forholde sig til de betingende strukturer og om nødvendigt stikke en kæp i hjulet på uretfærdigheden*. I Bonhoeffers tilfælde førte dette til aktiv modstandskamp og komplot mod Hitler selv. I dag kan det også have en høj pris at gå op mod de store spillere, hvad enten de agerer på verdensplan, nationalt eller på organisationsplan. Men hvor vi har mulighed for det, må vi lægge os i selen og påvirke de overordnede strukturer til fordel for det enkelte menneske og et bæredygtigt samfund, f.eks. med udgangspunkt i etiske overvejelser eller med hjælp fra FN's verdensmål.

De mørke skyer kan vi ikke fjerne, men vi kan være tro mod os selv, i forhold til dem, vi har ansvar for, og overfor det samfund og land, som vi er en del af. Og så er det godt at vide, at vi midt i det hele er omgivet af gode kræfter.

Ha' et rigtig godt 2022!

Månedens lederrefleksion udsendes til samarbejdspartnere, ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at sende en mail til Reflex eller klikke på linket: <https://mailchi.mp/pc/maanedenslederrefleksion>. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, kan du afmelde dig via link i mailen eller ved at give besked pr. mail til undertegnede, så vil du blive slettet af listen.

Ønsker du at sætte fokus på lederskabet og dets udvikling – inspireret af kunstens verden – så kontakt mig og hør nærmere!