

Fri til at vælge friheden fra?

Af Thomas Ryan Jensen

Brian: Look, you've got it all wrong! You don't need to follow me, you don't need to follow anybody! You've got to think for yourselves! You're all individuals!

The Crowd (in unison): Yes! We're all individuals!

Brian: You're all different!

The Crowd (in unison): Yes, we are all different!

Man in Crowd: I'm not ...

The Crowd: Shhh!

Monty Python; *Life of Brian*, 1979

Vores grundforestilling om, at frihed er godt, har det med at forvirre og forføre ledere, når den sættes i relation til selvledelse. Det sker især, når lederne opdager, at der findes medarbejdere, for hvem den tilbudte frihed ikke nødvendigvis er det bedste guld – som når der i ”Life of Brian” pludselig høres en stemme, der siger nej til at være et autonomt, selvtænkende og unikt individ ligesom alle os andre.

Udgangspunktet for denne artikel er, at vi bliver mindre forvirrede af frihedsdimensionen i selvledelse, hvis vi grundigt overvejer hvad vi forstår ved frihed og hvilken værdi vi tillægger begrebet. Med afsæt i filosofien - og med brug af bl.a. cases fra offentlige ledere og eksempler fra kunsten - indkredser artiklen en række dimensioner af frihedsbegrebet, der kan bidrage til en personlig og kollektiv afklaring.

Artiklen falder i tre dele:

- Første del fokuserer på *friheden som begreb*. Hvad forstår vi egentlig ved frihed og hvilke former for frihed kan der tænkes i relation til selvledelse? Her får vi det grundlæggende på plads.
- Anden del handler om *friheden som værdi*. Vi tillægger som det selvfølgeligste frihed en meget høj værdi, både politisk, etisk og eksistentielt. Hvorfor gør vi egentlig det? Og hvad betyder det for vores forståelse af selvledelse?

- Tredje del undersøger *friheden som valg*. Er det i orden at fravælge frihed? Og hvis ikke det er, kan må så overhovedet tale om frihed? Hvordan kan frihed, valg og selvledelse mødes på en etisk ordentlig måde?

DEL 1: FRIHED SOM BEGREB

Ledere i tvivl om selvledelse

Som underviser i faget ”Ledelse og filosofi” på Diplomuddannelsen i ledelse på bl.a. Danmarks Forvaltningshøjskole møder jeg ofte ledere, der er alvorligt i tvivl om deres holdning til ”selvledelse”. Det er typisk offentlige ledere med hvad jeg vil betegne som en humanistisk grundindstilling, der kommer i tvivl. Det er ledere, som kerer sig om deres medarbejdere, og som mener, at frihed – herunder medarbejdernes frihed – er en god ting.

Lederne bliver i tvivl om, hvem de er, og hvad de står for. De bliver i tvivl om, i hvilket omfang de gør noget godt ved at indføre selvledelse. De bliver i tvivl om, hvorvidt selvledelse er et moralsk godt skridt på vejen mod deres medarbejderes eksistentielle myndiggørelse, eller om det er en ualmindelig udspekuleret måde at få dem til at producere mere og klage mindre?

De bliver også i tvivl om medarbejderne. Hvordan kan det være, at nogle medarbejdere ikke ønsker at tage imod den frihed, som tilbuddet om selvledelse rummer? Findes der vitterlig mennesker, som simpelthen ikke ønsker at være frie? Hvis der gør, er disse medarbejdere så frie til at vælge friheden fra? Og hvis de ikke må vælge friheden fra, er det så overhovedet frihed?

Niels, leder af en folkeskole på Fyn

Niels er en af de ledere, som blev så meget i tvivl, at han skrev en opgave om det.¹ Niels er leder af en folkeskole med ca. 600 børn og 100 ansatte i en større fynsk by. Da Niels for fem år siden blev skoleleder, indførte han selvstyrende team. Han ville gøre op med den lidt resignerede kultur, der havde udviklet sig i medarbejdergruppen, og midlet var

¹ Casen baserer sig på en eksamensopgave skrevet på Diplomuddannelsen i Ledelse, modulet ”Ledelse og filosofi” i 2008. Case og forfatter er anonymiseret.

selvledelse. I dag består skolen af team, som i en vis udstrækning er selvstyrende.

Selvledelse er en succes.

Men hvad er det, som er en succes? Det spørgsmål kommer Niels en dag til at stille sig selv. Hvad er det, der er så godt ved selvledelse? Ja, det rummer i hvert fald et element af nødvendighed. Skolen er en stor organisation, og den kan ikke styres gennem regler og retningslinjer, men kun gennem medarbejdernes egen ledelse.

Det er imidlertid ikke Niels' vigtige argument for selvledelse – hverken over for andre eller over for sig selv. Hans væsentligste argument er medarbejderne:

”Jeg har altid ment, at for et arbejde kan opleves som meningsfuldt, givende, interessant og attraktivt, skal der være en høj grad af indflydelse på tilrettelæggelsen og gennemførelsen af arbejdet. Det må styrke arbejdsglæden. Altså er mit væsentligste motiv ædelt: Jeg vil gøre medarbejderne glade og tilfredse ved at lade dem få stor indflydelse på deres arbejde.”

Men, spørger Niels sig selv, kan jeg egentlig være sikker på, at alle har lyst til mere frihed og dermed mere ansvar? Hvordan vil jeg reagere, at hvis et par medarbejdere en dag bankede på min dør og sagde nej tak til friheden og ansvaret? Niels spørger sig selv, om der i friheden ligger en frihed til at sige ”Nej tak” til friheden? Og konkluderer, at Nej, det gør der ikke!

Her skrider hele det moralske fundament for vor helt. Han har opfattet sig selv som et godt menneske, der ønsker at give medarbejderne mere frihed, fordi frihed per definition er et gode. Det falder imidlertid til jorden, når medarbejderne ikke kan fravælge friheden. Så er friheden ikke længere en fin dyd hos lederen, men en jernhård pligt hos medarbejderen. Selvledelse påbydes! At give medarbejderne frihed er ikke længere en progressiv og humanistisk handling; det er et påbud, som det kan få ubehagelige følger for medarbejderen ikke at følge. Det er et tilbud, du ikke kan afslå.

Niels tænker nu, at hans billede af sig selv som en leder fuld af gode frigørende intentioner er en illusion; det er ikke for medarbejdernes skyld, han har givet dem selvledelse. Men hvorfor så? Ja, i sidste ende er det vel for elevernes skyld. For at de får en god skolegang, som kan gøre dem til nogle hele og dygtige mennesker. Det

hjælper noget på det moralske regnskab. Selvledelse er godt, fordi det er godt for eleverne. Men det er ikke længere en frihed. Selvledelsens frihed er forvandlet fra mål til middel. Et middel til noget godt: at give flest mulige børn en god skolegang, men ikke desto mindre et middel. Der er ikke noget valg her!

Samtidig er det klart, at medarbejderne har større frihed, end de havde før - og større frihed end kollegaerne på den mere traditionelt styrede naboskole. Hvordan kan frihed på én gang være illusorisk og reel, når det drejer sig om selvledelse? En mulighed er, at ”frihed” kan bruges i flere betydninger.

En arbejdsdefinition af selvledelse

Inden vi kaster os over betydninger af frihed, så lad os få det andet centrale begreb, nemlig selvledelse, på plads. Der findes en lang række definitioner af selvledelse, som jeg ikke her vil gå ind i en nærmere diskussion af. Jeg vælger i stedet at benytte følgende funktionelt orienterede definition: Ved selvledelse forstår jeg i denne kontekst en på arbejdspladsen indført ledelses- og organisationsform, der er kendetegnet ved at uddelegere en del af ledelsesopgaven til medarbejderne. Det er en forståelse, som ligger tæt op ad definitionen i Det Nationale Kompetenceregnskab:

Selvledelseskompetence er evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier (NKR, 2005).

Definitionen er velegnet i en undersøgelse af frihed, fordi den klart siger, hvad der ligger inden for og uden for selvledelsens mandat. Ifølge den er selvledelse afgrænset til at omfatte ”eget arbejde”. Inden for dette felt kan medarbejderen træffe beslutninger om ”metode, planlægning og gennemførelse” af arbejdet under den forudsætning at det bidrager til at realisere ”virksomhedens mål og værdier”.

Hvad er frihed?

Hermed over til frihedsbegrebet. Frihed er et dagligdags begreb, som vi omgås og benytter på en selvfølgelig og indforstået måde. ”Hvornår får Alexander fri fra skole?”

spørger min syvårige søn og det er et helt uproblematisk udsagn. ”Ja, friværdien er jo ikke, hvad den har været,” siger min nabo, og i radioen fortæller nyhedsoplæseren, at det første frie valg i et fjernt land er forløbet roligt. Det er alt sammen til at forstå. Det er først, når vi begynder at tænke over hvad frihed er, at det bliver uselvfølgeligt. Det er først, når vi stiller spørgsmålet: ”Hvad er frihed?”, at det bliver svært.

Spørgsmålet: ”Hvad er frihed?” er filosofisk. Med et filosofisk spørgsmål forstår jeg et spørgsmål, som der ikke findes et endeligt og entydigt svar på, men som det alligevel er værdifuldt at undersøge. Heri ligger den grundlæggende antagelse, at vi stiller spørgsmål for at blive klogere – og at dét ikke nødvendigvis indebærer et entydigt svar. At få et klart svar er blot én af måderne, vi kan blive klogere på. Det er en vigtig indledende pointe.

En anden indledende pointe for god ordens skyld: At undersøge begrebet frihed er ikke på nogen måde ensbetydende med at være modstander af frihed. Tværtimod. Jeg advokerer ikke for, at frihed ikke er godt – jeg er tilhænger af en stadig større frihed til alle – jeg siger blot, at vi skal være opmærksomme på, hvad vores forestillinger om friheden som god gør ved os. Herunder i relation til selvledelse.

På de næste sider skitserer jeg en række filosofiske forståelser af frihed. Det er forståelsen af frihed som fri vilje, som autonomi, som fravær af tvang, og som mulighed. Hensigten er at indkredse, hvad vi kan forstå ved frihed i en kontekst af selvledelse.

Frihed som fri vilje

Spørgsmålet om, hvorvidt mennesket har en fri vilje, er et af de rigtig langhårede i filosofien og kan synes irrelevant i denne kontekst. Det mener jeg ikke, det er. Vores forestilling om frihed inkluderer - eller bør inkludere - en ide om, i hvilket omfang det faktisk er muligt at være et frit menneske, herunder et frit menneske på arbejde. Der er gode logiske, neurologiske og sociale grunde til at antage, at vores frihed er betydeligt mindre, end vi selv oplever den. Spørgsmålet: I hvilket omfang tror jeg, mennesker kan være frie? er derfor værd at tænke over.

Det logiske argument *mod* den fri vilje siger, at alt i naturen er årsagsbestemt. Det er nærliggende at tro, at vi også er det. Selvom du oplever at træffe et valg – f.eks. at læse disse ord lige nu – så er dit valg determineret af en fuldkommen uoverskuelig

årsagskæde, som begyndte med Big Bang og lige nu afhænger af biokemiske og elektriske processer i din hjerne, som du ikke har nogen anelse om eller indflydelse på. Det kan godt være, at du oplever at have en fri vilje, men det har du faktisk ikke.

Til de biologiske faktorer kan vi tilføje de genetiske og miljømæssige. Vi er født med en bestemt genetik af nogle bestemte forældre, som har opdraget os på en bestemt måde, sendt os i en bestemt skole i et bestemt samfund i en bestemt epoke osv. Det er endnu en lang række af faktorer, som har bestemt dig, og som virker bag din ryg. Og så kan vi tilføje de strukturelle, sociale og sproglige faktorer på bl.a. din arbejdsplads, som aktuelt påvirker dig til at træffe et ganske bestemt valg.

Det forekommer umuligt at forene alle disse determinerende faktorer med ideen om en fri vilje. Men det er netop, hvad det såkaldte *forenelighedssynspunkt* – også kendt som blød determinisme - gør. Synspunktet siger, at ja, dit fødested, din tidlige opdragelse, din fysik, genetik, personlighed, præferencer m.m. er helt igennem determineret af årsager uden for din kontrol. Men du behøver *ikke* at have kontrol over alle disse faktorer for at have et frit valg. Alt det forudgående har gjort dig til den, du er i dag, og som netop det menneske kan du træffe dit valg. Medmindre nogen holder en pistol for din pande, eller du på lignende vis er tvunget, så har du et frit valg *som dig*. Menneskelig frihed er ikke et spørgsmål om alt eller intet, men om grader. Dit valg må betragtes som frit, *hvis du kunne have handlet anderledes, såfremt du havde villet det* (Lübcke, 1983).

Argumentet har sine filosofiske svagheder, men svarer til vores intuition, vores hverdagsoplevelse og hele det juridiske og moralske fundament vi bygger vores samfund på. Set i forhold til selvledelse bliver spørgsmålet, i hvilket omfang vi faktisk har mulighed for at være frie: Kan vi træffe frie valg, eller er vi så determinerede af fysiske, genetiske, sociale m.m. faktorer, at vores frihed er langt mindre end vi forestiller os? Svaret har betydning for vores forestilling om, hvad der er muligt i relation til selvledelse.

Frihed som autonomi

Ifølge *The Routledge Encyclopedia of Philosophy*, som denne gennemgang tager afsæt i, er der registreret over 200 betydninger af ordet ”free” (Craig, 2005). En vigtig indledende

distinktion handler om, hvorvidt vi taler om frihed som *autonomi* eller frihed som *muligheder*. Lad os se på autonomi først.

Autonomi kommer af det græske *autos* (selv) og *nomos* (lov) og kan oversættes til selvlovgivning. At være autonom er at være selvlovgivende, selvstyrende og selvstændig. Stater kan være autonome, kunsten kan være autonom, grupper kan erklære sig autonome og etablere ”frie rum”. Individuer kan være autonome.

Selvom der begrebsligt og substantielt er elementer af autonomi i selvledelse – og selvom mange benytter termen –så mener jeg ikke, man kan karakterisere selvledelse som autonomi. Først og fremmest er medarbejderen ikke selvlovgivende; andre har givet de love, regler og rammer, som medarbejderen leder sig selv efter. Det står til enhver tid disse andre (ledelsesniveauer) frit at ændre eller helt ophæve de pågældende love. Medarbejderen kan ikke lovgive for organisationen, men organisationen kan godt lovgive for medarbejderen.

Spørgsmålet er så, hvordan organisationen forvalter sin magt over medarbejderen. Her kan vi vende tilbage til Niels’ selvledende skole og den hierarkisk styrede naboskole. På begge skoler er medarbejderne underkastet heteronomi (ledelse fra andre), nemlig fra Niels og hans skolelederkollega. Men det er forskelligt, hvordan de leder: På naboskolen, forestiller vi os, bliver medarbejderne holdt i en kort snor. Der er centralt udarbejdede og detaljerede planer for, hvordan alting skal foregå, og medarbejderne har få muligheder for at præge arbejdet. Omvendt med Niels’ skole: Her har medarbejderne mange muligheder for at selv at træffe beslutninger om deres arbejde. Forstår vi frihed som *muligheder*, er det klart, at medarbejderne på Niels’ skole har en større de facto frihed.

Med andre ord: Selvom friheden forstået som *autonomi* er lille, kan den godt være stor som *mulighed*. Det modsatte – at autonomien er stor, men mulighederne få - kan også være tilfældet, og de to dimensioner står således i et variabelt forhold til hinanden. Det vender vi tilbage til.

Negativ frihed: Frihed *fra* tvang

Et andet produktivt snit i frihedsbegrebet er at skelne mellem negativ og positiv frihed. Den negative forståelse af frihedsbegrebet siger, at frihed er fravær af ydre eller indre

tvang.² I denne fortolkning er et menneske frit, når hun ikke er truet, ikke er tvunget, spærret inde eller lignende og i øvrigt er ved sine fulde fem. Normalt fungerende voksne mennesker i normale omstændigheder er i denne forståelse frie. Kassedamen nede i Kvickly er fri.

Set i forhold til selvledelse er det et åbent spørgsmål, om selvledelse kan forstås som fravær af tvang. Det er klart, at ingen bliver tvunget til selvledelse med en pistol for tindingen, og at valget af selvledelse i fundamental forstand er frit. Modstand mod selvledelse kan imidlertid rumme en meget reel risiko for at blive fyret, som igen kan betyde tab af levebrød og identitet. Det kan man med rimelighed kalde en tvang eller en trussel. Jeg foreslår en tolkning, som siger, at selvledelse skal være et tilbud, som medarbejderen kan vælge eller fravælge, hvis selvledelsen skal være fri i forstanden fri for tvang.

På Niels' skole er medarbejderne ikke frie i denne optik. Selvledelse er ikke et tilbud, men et påbud. Det var netop den erkendelse – at medarbejderne ikke er frie til at vælge friheden fra – som fik Niels til at tvivle på sine gode intentioner.

Positiv frihed: Frihed som mulighed *til*

Den positive definition på frihed siger, at frihed ikke alene består i et fravær af tvang, men også i en positiv mulighed for at realisere (eller forsøge at realisere) det, man ønsker sig. Frihed forudsætter, at man besidder, hvad der skal til for at realisere sine rimelige ønsker. Frihed indebærer sundhed, indkomst, uddannelse, kompetence m.m., og skabelse af frihed indebærer derfor, at mennesker har reel mulighed for at benytte sig af samfundets tilbud.

Er selvledelse frihed forstået som mulighed for at realisere sine rimelige ønsker? Det må igen blive et graderet svar. Forstået på den måde, at selvledelsen principielt giver medarbejderen frihed til at vælge, hvordan og med hvilke midler arbejdet skal udføres. Er midlerne til stede – i form af tid, kollegaer, værktøjer, uddannelsesmidler, god ledelse m.v. – så kan selvledelse i høj grad forstås som frihed til i form af muligheder. Omvendt kan en selvledelse uden muligheder – f.eks. fordi normeringerne er så stramme, at selvledelsen består i selv at administrere nogle utilstrækkelige ressourcer – dårligt kaldes fri.

² Det negative frihedsbegreb er udviklet af engelske filosoffer som Thomas Hobbes (1588-1679), David Hume (1711-76) og John Stuart Mill (1806-73).

Frihed i selvledelse

Lad os afslutte afsnittet med at opsummere, hvordan vi kan forstå frihed i relation til selvledelse. Forestiller vi os definitionen på selvledelse overført til de to sidste forståelser – frihed *fra* tvang, frihed som mulighed *til* – kan der opstilles følgende billede af frihed i selvledelse:

Organisation A: Frivilligt + mange muligheder: Medarbejderne kan frit vælge om de ønsker selvledelse, og har gode muligheder for at udøve selvledelse i praksis. Høj frihed med mange muligheder.

Organisation B: Tvunget + mange muligheder: Her er vi hos Niels på folkeskolen i Jylland. Medarbejderne er tvunget til selvledelse, og har gode muligheder for at praktisere det. Lav frihed med mange muligheder.

Organisation C: Frivilligt + få muligheder: Her kan du frit vælge selvledelse, men dine muligheder for at praktisere selvledelse er få, f.eks. fordi alt er beskrevet i standarder. Høj frihed med få muligheder.

Organisation D: Tvunget + få muligheder: Her er det bestemt, at du skal være selvledende, men dit råderum er ikke-eksisterende. Ikke sjovt. Lav frihed med få muligheder.

Opstillet i et skema kan de fire organisationers grader af frihed se således ud:

Fire former for frihed i selvledelse		
	Frivillig	Tvunget
Mange muligheder	Høj frivillighed og mange muligheder	Lav frivillighed og mange muligheder
Få muligheder	Høj frivillighed og få muligheder	Lav frivillighed og få muligheder

Som leder er det ikke sikkert, at man har magt til at påvirke frihedsgraderne i selvledelse. Men én ting kan og bør man i hvert fald gøre: Næmlig gennemtænke, hvilke slags frihed man kan og vil tilbyde sine medarbejdere, og formidle det til dem i et klart og ærligt sprog. Det giver som minimum medarbejderne mulighed for at gennemskue præmisserne for den ledelsesform, der bliver præsenteret for.

I det ovenstående har vi undersøgt *hvad vi forstår ved frihed* i relation til selvledelse. Den næste del handler om *hvilken værdi vi tillægger frihed* i forbindelse med bl.a. selvledelse.

DEL 2: FRIHED SOM VÆRDI

Nina er leder af et kommunalt genoptræningscenter i Københavns omegn med 20 ergo- og fysioterapeuter ansat. Hun har i en årrække arbejdet med selvledelse, både som leder og som studerende på Diplomuuddannelsen i Ledelse. Nina indførte for nogle år siden selvledelse med henblik på at fremme medarbejdernes selvbestemmelse. I begyndelsen blev hun overrasket og irriteret over, at medarbejderne ikke ville tage friheden på sig. Som hun skriver:

”Her kom jeg og tilbød et tag-selv-bord af indflydelse og medbestemmelse – og de svarede igen med et krav om nedskrevne, fastlagte regler for alle former for arbejdsgange.”³

Siden da har arbejdspladsen gennemgået en radikal forandring, som betyder, at Nina i dag må ty til selvledelse som middel:

”Nu tager jeg indimellem mig selv i at synes, at det er urimeligt, at de i deres selvledelse skal løse problemstillinger, som ligger langt ud over deres handlerum!”

For Nina er den personlige og ledelsesmæssige udfordring nu blevet at:

”... forsone mig mellem autonomi som etisk mål og selvledelse som styringsmæssigt middel.”⁴

³ Casen baserer sig på en opgave skrevet på Diplomuuddannelsen i Ledelse i 2009. Case og forfatter er anonymiseret.

Hvorfor skal Nina lære at forson sig? Og hvorfor skal Niels se sig i spejlet og tænke, at han alligevel ikke var helt så fin, som han troede? Hvorfor ikke blot glæde sig over, at selvledelse fungerer effektivt i praksis?

Det er dette spørgsmål, som det efter min mening er værd at stille sig selv: Hvorfor kan jeg som leder ikke nøjes med at se selvledelse som et middel – hvad er det ved selvledelse, som skaber denne næsten eksistentielle uro?

I mit perspektiv hænger det sammen med hele den kulturelle og politiske tradition, som siden Oplysningstiden har præget os, og som Niels, Nina og alle vi andre er socialiseret ind i. I min optik forsøger Niels og Nina – og mange andre gode ledere - i deres daglige ledelse at efterleve den tyske filosof Immanuel Kants (1724-1804) såkaldt praktiske imperativ. Det siger at:

Handl således, at du altid bruger menneskeheden, såvel i din egen som i enhver andens person, altid tillige som formål, aldrig blot som middel (Kant, 1785).

Den moralsk ordentlige ledere må aldrig bruge sine medarbejdere blot som midler. Menneskeheden, herunder hver enkelt medarbejders menneskehed, er et mål i sig selv. Det ligger dybt i den humanistiske tradition, og det er den gode leder forpligtet på. Det er en forpligtelse, som mange ledere oplever markant skærpet i relation til selvledelse. Selvledelse rummer mulighed for at give medarbejderne større frihed og dermed bidrage til at realisere deres menneskelighed. For mennesket er født frit, og selvledelsen er en chance for at sætte fri, som den gode leder ikke må lade gå fra sig.

Alle mennesker er født frie

”Alle mennesker er født frie”. Sådan lyder de første ord i Artikel 1 i FN’s Verdenserklæring om Menneskerettighederne.⁵ Som bedste bud på en global grundlov peger verdenserklæringen med stor tydelighed på, hvilken værdi vi – læs vestlig

⁵ Artikel 1 lyder i sin helhed: ”Alle mennesker er født frie og lige i værdighed og rettigheder. De er udstyret med fornuft og samvittighed, og de bør handle mod hverandre i en broderskabets ånd.” Hele erklæringen kan bl.a. findes på Institut for Menneskerettigheders hjemmeside: www.menneskeret.dk

kulturkreds - tillægger frihed. Vi er født frie, og retten til frihed er som sådan en uadskillelig del af selve vores menneskelighed.

Tanken kan ledes tilbage til den engelske filosof John Lockes (1632-1704) ide om friheden som en ”naturlig rettighed”. Den er bærende i både den amerikanske uafhængighedserklæring fra 1776 og i den franske revolutions borger- og menneskerettighedserklæring fra 1789. Det er oplysningstidens smukke tanke om, at mennesket fra naturen *er* frit, og at den moralske og politiske opgave derfor er at skabe samfund, hvor mennesket kan *være* frit.

I dette perspektiv kan de sidste 250 års vestlig historie ses som én lang og ujævn kamp for at sætte mennesket frit. En kamp for at gøre op med alt det, som forhindrer mennesket i at tage bestemmelsen over sit eget liv. Det er historien om folkets kamp for selvbestemmelse og mod kongen, adelen, kirken, kolonimagten og den totalitære stat, om bønderne og arbejdernes kamp for et værdigt liv mod herremænd og kapitalister. Det er forskerens kamp for viden mod overtro og tabuer, det er kvindernes kamp for ligestilling og mod mandens dominans. Det er minoriteternes og alle mulige menneskers store personlige fortælling om retten til at være sig selv mod majoritetens politiske, moralske og sproglige dominans. Det er frihed, som er det bedste guld og forudsætningen for det hele.

Til fortællingen hører, at friheden ikke er en gave, som falder ned fra himlen. Det er en opgave, en kamp og en forpligtelse, som nationen, folket, klassen, gruppen og den enkelte må være villig til at tage på sig. Og som man må dø for, om så det gælder.

Frihed som eksistentielt vilkår og fordring

Ud over de politiske, humanistiske og moralske dimensioner indeholder historien om friheden også en eksistentiel og ”indre” dimension. I et eksistentielt perspektiv er vi per definition frie, ikke på grund af naturlige rettigheder, men fordi der ikke findes ydre mening – det være sig en Gud, et kosmisk princip, en historisk logik – som kan fortælle os, hvad vi skal gøre. Med den franske filosof Jean Paul Sartres ord:

Mennesket er fordømt til at være frit. Dømt fordi han ikke har skabt sig selv, og frit, fordi han, når han engang er kastet ind i verden, er ansvarlig for alt det han gør.

(Sartre,1946)

Eksistentialismen skærper den klassiske forståelse af friheden ved at pointere, at vi ikke kan lade være med at være fri. Du har altid et valg, som du er ansvarlig for. Selv når du ikke længere kan vælge noget konkret, når du står i den værst tænkelige virkelighed, har du friheden til at vælge, hvordan du vil forholde dig. Med psykologen og den tidligere koncentrationslejringsfange Victor Frankls ord:

”Man kan tage alt fra mennesker i koncentrationslejren, alt, undtagen ét, den sidste menneskelige frihed til at forholde sig sådan eller sådan til de givne omstændigheder ... det, koncentrationslejren tilsyneladende ’gør’ mennesket til, er resultatet af en indre afgørelse.”

(Frankl, 1946)

Du har altid et valg. Du møder på arbejde igen i morgen, fordi du har brug for en indkomst og føler dig forpligtet over for din familie og kollegaer, og fordi du nu engang er sådan. Men du *kan* lade være. Du kan vælge at forholde dig anderledes, at droppe penge, pligter og personlighed, du kan tage af sted, gå i kloster, blive sømand eller kunstmaler på Tahiti. Det er dit liv, din frihed og dit valg.

Friheden er både en ydre og en indre kamp. Det er en kamp for at den ydre tvang ikke sætter sig igennem som indre tvang, for at holde en våge fri i sjælen. Det er en kamp, som altid findes, og som ingen, eksistentielt set, kan melde sig ud af.

DEL 3: FRIHED SOM VALG

People like us

We're gonna make it because

We don't want freedom

We don't want justice

Med al den politiske, humanistiske og eksistentielle tyngde, der er indeholdt i det traditionelle frihedsbegreb, er det ikke underligt, at vi relativt ureflekteret mener, at frihed er godt. Det er sigende, at det er nogle af vor tids mest markante kunstnere – som rockgruppen *Talking Heads* eller filminstruktøren *Lars von Trier* – der forholder sig kritisk til friheden. Ikke som en værdi vi skal have mere af, men som en værdi der kan udfordres og undersøges.

Sofie er mellemlider på et større plejehjem i Københavns omegn, og hendes vigtigste moralske værdi er efter hendes eget udsagn frihed. For mange af de medarbejdere, som Sofie leder, er frihed imidlertid ikke en vigtig værdi - i hvert fald ikke i relation til arbejdet. Nogle er kvinder med anden etnisk baggrund end dansk, andre er etniske danskere med ringe skrivefærdigheder, andre igen har alvorlige problemer på hjemmefronten. For mange af dem gælder det, at de ikke har overskud til, eller et ønske om, at være selvledende. De vil ”bare passe deres arbejde”, og Sofies venlige tilbud om selvstyring bliver besvaret med ønsket om klare instrukser. Som Sofie siger: ”Rationelt forstår jeg det godt, og jeg kan også se, de fungerer bedre med en klar styring, men emotionelt ... der forstår jeg det ikke.”

Det kan meget vel være, at sikkerhed, tryghed, kærlighed, retfærdighed, overskuelighed, uforstyrrelighed, bekvemmelighed for nogle medarbejdere har en højere værdi end frihed. Det kan både være i relation til det aktuelle tilbud om selvledelse, men måske også mere grundlæggende. Frihedens værdi fluktuerer og afhænger, som vi allerede har set, blandt andet af de muligheder, der følger sammen med den. Med den amerikanske retsfilosof John Rawls ord: ”The worth of liberty is not the same for everyone” (Rawls, 1972).

Hvorfor fravælge frihed?

At nogle vælger friheden *fra*, lyder dramatisk og meget negativt. Måske giver det mere mening at tale om, hvad der bliver valgt *til*. Det kan f.eks. være den privatlivets autonomi, der som forudsætning kan have, at jobbet fylder *så lidt* som muligt. Det kan være glæden ved at udføre et bestemt arbejde – f.eks. at være sammen med børnene –

⁶ Nummeret ”People like Us” er skrevet af Talking Heads og indgår i forsangeren David Byrnes film ”True Stories” fra 1986.

hvilket der bliver mindre tid til, hvis man får flere koordinationsopgaver. Eller den hverdagens ro, og dermed mangel på stress- og konfliktfaktorer, som et veldefineret og velorganiseret arbejde kan indeholde.

En anden mulighed er, at man har en grundforståelse af, hvad det indebærer at gå på arbejde, som ikke harmonerer med paradigmet om selvledelse. Måske har man gennem et langt livs lønarbejde gjort den gentagne erfaring, at det er bedst at minimere sin forpligtelse til det rent adfærdsmæssige. Man møder til tiden, man gør det man skal, man går hjem. Man arbejder for at leve, ikke omvendt.

Endelig kan det være, at den tilbudte frihed ikke er værd at tage på sig. At man rimeligvis må sige: ”Tak, men nej tak”, fordi de betingelser, hvorunder man som medarbejder skal forvalte sin frihed, er for dårlige. Måske er normeringerne så ringe, at arbejdet – uanset hvordan man i sin selvledelse organiserer det – ikke kan udføres forsvarligt. Mulighederne er ikke til stede; selvledelsen bliver reelt en måde at tørre et ressourceproblem af på medarbejderne.

De ovennævnte grunde til at fravælge selvledelse kan i forskelligt omfang betegnes som gode eller rimelige. Men findes der ingen dårlige grunde? Hvad blev der af friheden som etisk, emancipatorisk og eksistentiel forpligtelse? Hvad blev der af modet, som ifølge Kants berømte skrift om oplysningens væsen er selvledelsens dybeste moralske forudsætning?:

Oplysning er menneskets udgang af dets selvforskyldte umyndighed. Umyndighed er manglen på evne til at betjene sig af sin egen forstand uden en andens ledelse. Selvforskyldt er denne umyndighed, når årsagen til den ikke ligger i forstandens mangler, men i manglende beslutsomhed og mod til at betjene sig af den uden en andens ledelse. Sapere aude!⁷ Hav mod til at betjene dig af din egen forstand! er altså oplysningens valgsprog! (Kant, 1783).

Må man vælge selvledelsen fra, fordi man mangler mod til at lede sig selv? Og skal man som leder tillade, at der er medarbejdere, som gør netop det?

⁷ Udtrykket Sapere aude stammer fra den antikke romerske digter Horats og betyder: Vov at tænke uden andres ledelse.

Frihed indført med tvang

Ifølge Grace skal man ikke tillade det. Gangsterdatteren Grace er den gennemgående figur i Lars von Triers ”Manderlay”, der ligesom andre af Triers film tager et moralsk tema til sine ekstremer.⁸ Filmen foregår i sydstatene i 30’erne og begynder med at Grace, hendes far og deres gangstere tilfældigt støder ind i bomuldsplantagen Manderlay, hvor de sorte arbejdere holdes som slaver. Oprørt over inhumaniteten beslutter Grace sig for, at slaverne skal overtage plantagen som frie mennesker. Hendes midler er gode ord, udstrakt demokrati og en håndplukket gruppe af faderens maskinpistolbevæbnede gangstere.

Tingene viser sig mere komplicerede end Grace først antager. Slaverne er tilfredse med den herskende orden, der bl.a. giver dem ”the privilege of blaming their masters instead of themselves” (Trier, 2006). Filmen slutter kort fortalt med, at slaverne demokratisk vælger at genindføre slaveriet, og indsætte Grace som deres ejer. Den godhjertede Grace, der var så sikker på sin sag, at hun satte våbenmagt bag den, taber med triersk dømmekraft kampen for friheden på både et kollektivt og personligt plan.

Det er forhåbentlig indlysende, at jeg ikke mener, at offentlige ledere kan sammenlignes med maskinpistolsopbakkede gangsterdøtre eller deres medarbejdere med sydstaternes bomulds-slaver. Når jeg alligevel vælger at bruge ”Manderley”, er det, fordi filmens diskussion af frihed indført ved magt i høj grad er relevant, når det kommer til selvledelse. Er det sådan, at selvledelse indført ved tvang nødvendigvis må ende i en eller anden form for nederlag, fordi den påtvinger sine subjekter en frihed, de ikke har ønsket sig? Eller er det sådan, at mennesker udvikler evnen til at værdsætte og forvalte frihed, fordi de bliver sat i situationer, hvor det er nødvendigt? At man hjælper mennesker til at blive frie ved at sætte dem fri?

Det er oplagt at svare, at det afhænger af konteksten og personen. Men spørgsmålet kalder også på en mere fundamental afklaring, specielt som leder: I hvilket omfang, hvis noget, mener jeg at gøre noget moralsk godt ved at tvinge mine medarbejdere til at være frie?

Fra selvledelse til selvvalgt ledelse

⁸ *Manderlay* er to’eren i Lars von Triers uafsluttede Amerika-triologi. Den første var *Dogville*.

Leif Jan Petersen er leder af en SFO i Ringsted.⁹ Leif indførte for et par år siden selvledelse i tæt dialog med medarbejderne, men havde efterfølgende en oplevelse af, at det ikke virkede helt efter hensigten. Hvorfor ikke?

”Svaret på dette, vurderer jeg, findes i den enkelte medarbejders opfattelse af arbejdet. Som leder er jeg vant til at tænke medarbejdere som gruppe, og når jeg tænker dem som individer, er det ofte i forhold til kompetencer og kvalifikationer.

I stedet kan vi også tænke dem som grundlæggende forskellige i opfattelsen af arbejdet, til drivkraften i arbejdet, det personlige mål for arbejdet - og samtidig vurdere hvilke kompetencer de hver især bidrager med. Jeg har haft som forudsætning, at der hos alle var et ønske om indflydelse på egen arbejdssituation. Denne opfattelse må jeg ændre, hvis jeg skal forklare, hvad der kan være årsagen til, at der ikke sker det jeg forventer.”

Leifs og andres problem med medarbejdere, som siger nej til selvledelsens påtvungne frihed, er både praktisk og etisk. Praktisk, fordi de pågældende medarbejdere ikke fungerer tilfredsstillende med den nye ledelsesform. Etisk, fordi en påtvungen frihed ikke kan være frihed (selvom den godt kan være en mulighed). Frihed forudsætter et valg til at vælge friheden fra.

En mulig måde at overkomme udfordringerne på er at vende sin tænkning om. I stedet for at tænke i en bestemt ledelsesform – her selvledelse – som på en næsten industrisamfundsk vis skal passe til alle, så tage udgangspunkt i den enkelte medarbejders oplevede og ønskede behov for ledelse. Som Leif Jan Petersen skriver:

”Jeg har været forført til at tro, at selvledelse var noget, alle ville have, fordi det umiddelbart ser demokratisk ud. Denne tro ligger også til grund for tanken om, at alle medarbejdere skal arbejde efter et fælles regelsæt. Men hvorfor skal de det? Hvorfor ikke tilpasse

⁹ I modsætning til de tidligere cases, er denne ikke anonymiseret. Casen er baseret på Leif Jan Petersens opgave og artikeludkast ”Fra selvledelse til selvvalgt ledelse”, skrevet i forbindelse med Diplomuuddannelsen i ledelse.

regelsættet og ledelsesstilen til den enkelte medarbejders behov og kompetencer?”

Leif Jan Petersen har opstillet en typologi, som baserer sig på karakteren af medarbejdernes forpligtelse på arbejdet, og koblet den med forskellige ledelsesstile¹⁰. Jeg vil ikke gå længere ind i tankegangen her - som Leif Jan Petersen har givet arbejdstitlen *Selvvalgt ledelse* - men blot fremhæve den væsentlige etiske pointe, at ledelsesstilen her tilpasses den enkelte medarbejder. Ledelse er ikke et påtvunget one-size-fits-all, men resultat af et personligt valg. Med Petersens ord:

”Hvis vi nu, som en begyndelse, lærer at acceptere, at der også er forskel på den enkeltes drivkraft og indstilling til arbejdet, og at det er o.k., vil vi på sigt kunne lære at forholde os til disse forskelle og deres respektive konsekvenser for vores måde at lede disse medarbejdere. Så i stedet for at fokusere på spørgsmål som f.eks. ”Hvorfor gør ikke alle medarbejdere det, der er vedtaget?” Skulle vi måske turde spørge: ”Hvordan kan vi give den enkelte medarbejder lige nøjagtig den ledelse, vedkommende har valgt og behøver for at løse en given opgave?”

Præsentationen af Leif Jan Petersens ide om selvvalgt ledelse er ikke et udtryk for, at jeg eller han mener at have fundet de vises sten. Det skal i stedet ses som et bidrag til den påtrængende samtale om, hvordan man kan adressere frihedsdimensionen i selvledelse på en mere etisk forsvarlig måde. Forslaget har efter min opfattelse det grundlæggende sympatiske ved sig, at det tager udgangspunkt i medarbejderens individuelle og oplevede behov for ledelse, frem for i en fælles og centralt fastsat norm for selvledelse – uanset hvor ”fri” den måtte være. Som Line Top Abildtrup og Peter Triantafillou¹¹ rigtigt bemærker:

”Måske udgøres et af de væsentligste problemer i dag netop af de konstante forsøg på at identificere, formulere og implementere den rigtige autonomi frem for at analysere og diskutere de former for

¹⁰ Typologien har en række fællestræk med situationsbestemt ledelse.

¹¹ Abildtrup og Triantafillou var på daværende tidspunkt hhv. cand.scient.soc og adjunkt ved Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, RUC.

magtudøvelse, der muliggøres ved at tage autonomi og udvikling som selvfølgelige normer for menneskelig handlen (Triantafillou, 2005).

Frihed i organisationer

Lad os slutte med at løfte blikket over de aktuelle problemstillinger og se på vores forestillinger om, hvor udviklingen overordnet er på vej hen. Jeg tror, at filosofen Ole Fogh Kirkeby har fat i noget centralt, når han taler om ”*frihed* i organisationer” som ”dette århundredes nye tema” (Kirkeby, 2003). I omtalen af sin nyeste bog, der netop er betitlet ”Den frie organisation” skriver Kirkeby:

Organisationer har altid været små stater, og i et par århundreder diktaturer. Nu er de ved at blive republikker, og en dag vil de måske være demokratier. (Kirkeby 2009)

Hvor de sidste århundreder i en vis optik har handlet om den fortsatte udvikling af frihedsgrader i samfundslivet – demokrati m.v. - så kunne det 21. århundrede meget vel komme til at handle om, hvordan vi skaber lignende frihedsgrader i arbejdslivet. Hvis det er rigtigt, så er vores aktuelle samtale om selvledelse et velkomment symptom.

Spørgsmål til overvejelse

Denne artikel har som nævnt haft til hensigt at få sin læser til at tænke grundigt over, hvad hun forstår ved frihed, hvilken værdi hun tillægger det og hvordan hun forholder sig til at ikke alle værdsætter frihed lige meget. Dels i et generelt perspektiv, men især i relation til selvledelse. Skal jeg afslutningsvis anbefale en håndfuld spørgsmål til overvejelse, må det blive de følgende:

Spørgsmål til ledere og medarbejdere - alene eller sammen:

- Hvad forstår jeg eller vi ved frihed i forbindelse med selvledelse?
- Hvilken værdi tillægger jeg eller vi frihed i relation til selvledelse?
- Hvordan forholder jeg eller vi os til, at nogle måske ikke ønsker selvledelse?

Spørgsmål til ledere:

- Hvilken form for frihed er der i den selvledelse, vi praktiserer? Hvordan forholder jeg mig til den? Hvordan formidler jeg den til mine medarbejdere?

Spørgsmål til medarbejdere:

- Hvordan vil jeg forholde mig til den form for selvledelse, jeg bliver tilbudt? Hvad skulle min selvledelse indebære, hvis jeg selv kunne bestemme?

Litteratur

- Craig, E. red. (2005); *The Shorter Routledge Encyclopedia of Philosophy*, Routledge, London.
- Frankl, V. (1946); *Psykologi og eksistens*, Gyldendal, København, 1993. Oversat fra tysk efter "Ein Psycholog erlebt das Konzentrationslager"..
- Kant, I. (1783); Besvarelse af spørgsmålet: Hvad er Oplysning?, her citeret fra Møller, G. J.; *Vi fornægter Gud og foragter øvrigheden: Studier i den tidlige oplysning*. Museum Tusulanums Forlag, 2004.
- Kant, I. (1785); *Grundlæggelse af moralens metafysik*, Hans Reitzels Forlag, København 1993. Oversat fra tysk efter "Grundlegung zur Metaphysik der Sitten".
- Kirkeby, O.F. (2003); *Det nye lederskab*, Børsens Forlag, København.
- Kirkeby, O.F. (2009); *Den frie organisation*, Gyldendal Business, København. Citatet er hentet fra Kirkebys artikel "Den frie organisation" på www.lederweb.dk, den 7. september. 2009
- Lübcke, P. red. (1983); *Politikens Filosofi Leksikon*, Politikens Forlag, København.
- NKR (2005); *Det nationale kompetenceregnskab – hovedrapport*, Undervisningsministeriet (Publikationen er kun udgivet i elektronisk form).
- Rawls, J. (1972); *A theory of justice*, Oxford University Press, Oxford.
- Sartre, J.S. (1946); *Eksistentialisme er humanisme*, Vintens Forlag, København, 1979. Oversat fra fransk efter "L'existentialisme est un humanisme".
- Triantafillou, P. & Abiltrup, L.T. (2005); Arbejdets autonomisering: Fra fremmedgørelsen til neo-liberal styring. I *GRUS* nr. 75/76, 2005, Århus.
- Trier, L.v (2005); *Manderlay*, Zentropa, (handling og replikker gengivet på baggrund af DVD-version).