

## **Menneskers værdighed og livsudfoldelse er begrænset af Konkurrencestatens ensrettede styringslogik og tomme menneskesyn**

Af Preben Melander, professor og centerdirektør

### Baggrund

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, institutioner - som sammen med det åbne globale videnssamfund er med til at øge samfundets materialisme, egomani, åndløshed og kaos. Set heroverfor oplever vi som følge af det globale imperiums pres og økonomiske krise en politiskstyret centralisering af statens magt med deraf følgende systematisk styring og ensretning af borgernes liv, adfærd og personlige frihed. 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 udfoldelse overalt i samfundet, i de politiske debatter, i Folkeskolens fornyelse, i de videnskabelige miljøer, i socialpolitikens praksisser etc.

Den såkaldte "Konkurrencestat" søger at sætte mål, rammer og regler for menneskers udfoldelse, tidsanvendelse, faglighed, selvforsørgelse, forbrug etc. uden skelen til de sociale og menneskelige konsekvenser. Borgerne betragtes i stigende grad som undersætter, ressourcer, stemmekvæg eller styrbare objekter til gavn for "systemets" opretholdelse, eksistens og magt. Markedsøkonomien, borgernes produktion er blevet samfundets manifest med dets 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. 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. Der er tale om menneskelige lidelser, som tilsyneladende ikke er genstand for systemets målinger.

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 produktivitet- 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 - en udviklings, som erindrer os om 30'ernes ensrettede regimer. Disse åndløse regimer var også dengang et produkt af økonomisk ulighed, borgernes angst, usikkerhed og afmagt, mangel på udsyn, værdier og dannelse etc. Alt dette befordrede et åbent magtrum for gadens parlament og ondskabens banalitet (Arendt 1963). Vi er i dag godt på vej til at miste de grundlæggende etiske frihedsværdier, der hidtil har været forankret i den danske demokratiske organisationsmodel.

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

Vi vil i denne artikel analysere de sociale og menneskelige konsekvenser af at skulle eksistere i et ensrettet politisk system og vurdere vore 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 til 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 for demokratisk og politisk kontrol derved, at systemet legitimerer sig selv ud fra 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 demokratiske kritiske dømmekraft og udsyn blevet sat ud af spillet. Tilmed 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, fjernet eller reduceret fællesskabets, borgernes og producenternes 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 etc. 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. For 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 etc. Magtens logik og håbets mekanik ender derfor i politisk hykleri, magtspil og uærlig ansvarlighed. Dette maskespil øger distancen mellem politikernes retorik og borgernes produktion, og dermed udhules de demokratiske værdier. Et krisetegn er den tiltagende mistillid til politikerne og deres troværdighed.

### **Vi har nået grænsen for politisk styringslogik**

Som samfund er vi således fanget i en uløselig politisk dilemmasituation, hvor samfundet og fællesskabet ikke magter at håndtere og åbne op for borgernes frie mulighedsrum. Magthavernes svar på dette sociale dilemma er blot at videreføre og styrke sin politiske disciplinering, dvs. at sætte ind med mere styring, flere måleregimer, øget centralisering, mere ensretning, forførende reformer, flere forvaltere, internationale rådgivere, smartere styringssprog etc. 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, se nye muligheder etc. 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 vej ud af systemets omklamring, ensretning og kaos. Her kan vi måske finde inspiration i lederskabets, filosofiens og kunstens tankesæt. Denne artikel vil præsentere en start.

### **Vi må tage afsæt i filosofiens idéverden, den etiske nødvendighed og kunstens frie tankesæt**

Derfor vil vi tage afstand fra den konventionelle ledelses- og styringstænkning med dens bindinger til politologien og den økonomiske teoris rationelle, åndløse og enfoldige menneske- og samfundssyn. Vi mener, at "staten" som garant for retfærdighed, effektivitet, trivsel, velfærd, frihed og magtfordeling er en utopi. Alle disse 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 kan ikke være bevidsthedskontrollerende, selvreproducerende og bundet op på forudbestemte og ensidige antagelser om menneskers rationelle og selvgode adfærd, funderet i materielle behov og samfundets økonomiske programmerbarhed. F.eks. 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 potentialiteter, 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 etc. Her kommer markedet, bureaukratiet og hierarkiet til kort. Der findes et værdibevidst samfund uden for staten. Det handler blot om at opdage og italesætte det.

### **Demokratisk dannelse gennem involvering og samskabelse**

Mobiliseringen af samfundets alternative værdig og muligheder stiller store krav til menneskers 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 uklarhedens kaos til egennyttig udfoldelse indenfor 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. På den anden side må det repræsentative demokrati ikke begrænse menneskesamfundets lokale kreative og sociale udfoldelse som følge af statens bestræbelser for at bevare den bestående hierarkiske magtstruktur.

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 bl.a. 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 fortrængt af den mere

målbare og politisk højt prioriterede færdighedstræning, som overalt sættes i system gennem teknisk 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 nære autentiske lederskab som inspirationskilde**

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

Bæredygtig lederskabstænkning må tage afsæt i den virkelighed og den dagligdag, som vi som mennesker oplever, og som vi kreativt og virtuelt må forholde os til. Dette indebærer, at vi må bygge på ny erkendelse ved at belyse og forstå de grundlæggende begrænsninger ved det konventionelle syn på styring, ledelse og demokrati, som i dag præger store dele af samfundet.

Menneskesamfundet, organisationen, gruppen, mulighedsrummet, fagligheden etc. udgør de sociale rum, som producerer de vilkår, som den enkelte aktør bevidst må forholde sig til og frit kan handle ud fra. En ensidig 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, udsyn, etisk bevidsthed og personlige værdier. Det er naturligvis en utopi, at staten gennem det såkaldte repræsentative demokrati og dets styringslogik skulle kunne magte at håndtere det postmoderne samfunds uendelige mulighedsrum gennem strategisk top-down tænkning, den statiske bureaukratiske målstyring, dens 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 lederskab på vej henimod 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 kan vurdere de etiske, sociale og menneskelige konsekvenser af statens åndløse overstyring og ensretningens kynisme. Det er godt nok lykkeligt. Det er nemlig ikke muligt at måle menneskers intuition, entusiasme og kreativitet. I SACRE-programmet forsker vi i menneskers stræben efter det sublime, uendelige og måske ligefrem uopnåelige ideal for menneskelig udfoldelse. Det er den samme kraft, som i kunstens verden leverer det intuitive oprør mod alt det kendte, kedelige og konventionelle og erstattet af den intense søgen efter det gode, etiske og skønne i menneskelivet.

### **Menneskesynet som kritisk faktor**

Vi opfatter menneskers relationer og udfoldelse som et mangfoldigt samspil af flere modstridende sociale og individuelle faktorer, som har stor værdi for samfundet. Mennesker er styret af flere værdier, som ikke kan forstås ud fra et fælles helhedssystem, men som indgår i et komplekst samspil af menneskers forskellige behov, forestillinger, ambitioner, begær, følelser og stræben.

Mennesker er sociale opsøgende og relationelle væsner, der sammen med andre gerne vil udforske, udfordre og udprøve det åbne ukendte mulighedsrum. Men det forudsætter, at de får lov til det og gives rum for at gøre det, dvs. at de reelt kan mobilisere friheden, lysten og drivkræfterne til at udfordre og udfolde virkeligheden. Her kommer sanseligheden ind som en evig og uendelig energikilde til at mobilisere menneskers lyst, intuition, nysgerrighed, mod, risikoappetit, entusiasme, magi, frihedstrang, vildskab etc.

### **Magtelitens angst for forandring**

Det etablerede samfund giver ikke rum for evolution, fordi magtelisten reelt ikke ønsker forandring. Det er for dem nok, at staten og samfundet fungerer funktionelt og forudsigeligt og fastholde borgerne i systemets logik. Det er derfor farligt at give efter og åbne op for nye ideer. Blot en lille sprække af frihed og mulighed for debat kan jo få imperier til at vælte. For ligesom kunsten tager magien og entusiasmen afsæt i menneskers livsverden, drømme, fantasier og improvisationsevne. Denne stræben vil altid være individualistisk, grænseløs og ustyrlig, men bliver først betydningsfuld, når den bliver synlig for en flæthed af mennesker. Den kan kun næres af menneskers evige frie stræben efter det uopnåelige, det umulige og det ubeskrivelige. Derfor er det en fejl, hvis magthaverne tror, at kreativiteten i længden kan sættes i system og kan spærres inde i konventionelle reformer og strategier.

### **Samfundssynet som kritisk faktor**

I overensstemmelse med menneskesynet ser vi det postmoderne samfund som et åbent, mangfoldigt og politisk landskab af modstridende interesser, rationaler og værdier, som er i stadig vekselvirkning, og som indbyder til en uendelig erkendelsesrejse. Lederskabelse kan ses som en

dannelsesrejse, som oplever samfundets udfordringer ud fra flere end ét rationale eller et paradigme. Derfor må vi mobilisere alternative forståelser af samfundets processer og struktur, der ligger på grænsen af det konventionelle vedtagne perspektiv og rationale. Ingen kan i dag med rimelighed fastholde, at staten udgør det eneste og unikke overordnede perspektiv på en forståelse og håndtering af samfundets udfordringer og muligheder.

Det danske samfund har i mere end tusind år været præget af staten som den formelt samlende politiske magt. Staten har her som resultat af de politiske diskurser og magtkampe således antaget forskellige former med varierende magtfordeling mellem samfundets forskellige grupperinger. I vort samfund udgør staten stadig den instans, der med legitimitet og magtbase i det repræsentative demokrati regulerer og fordeler indflydelsen og ressourcerne, sætter normerne for samfundets retfærdighed og forhandlede orden og styrer samfundets politiske og økonomiske relationer til omverdenen. Men samfundets tiltagende mangfoldighed og kompleksitet betyder, at statens styringslogik ikke virker. Heldigvis kan en stor del af borgerne se det. Men de har svært ved at realisere alternativerne. Vi er vant til at tro på systemet og rationaliteten.

### **Mobilisering af menneskers mangfoldige potentialer**

For at dæmme op om 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 fagfolkenes 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 etc. Derfor er velfærdsskabelse ikke mulig gennem politisk styring.

Det eksperimentelle lederskab vil bl.a. 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, aktivt følgeskab etc.

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 produktivets- og performancejagt for at styrke den globale konkurrencekraft på flere måder har været kontraproduktiv og selvmodsigende.

### **Behovet for et alternativt menneskebaseret samfundssyn**

”At vove er at tabe fodfæste en kort stund. Ikke at vove er at tabe sig selv” (Søren Kierkegaard).

Det eksperimentelle lederskab må tage 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 og forskellighed.

Vi må her tage afsæt i det bæredygtige samfunds grundlæggende værdier. Der er her fire grundlæggende værdiaspekter, som vi må inkludere og bygge videre på i vores lederskabelse. I figur 1 har vi gengivet en basal værdimodel, som tager afsæt i Ole Fogh Kirkebys ledelsesfilosofi. De fire generelle idealer for samfundets realisering er det gode, det sande, det retfærdige og det skønne.





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

### Værdierne må ses i en nutidig og praksisnær kontekst

De fire værdiopfattelser er hverken objektive og 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 dem ind i vores daglige handlingspraksis. Hvad 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 dømm- og skaberkraft til at opsøge og udvikle et alternativt bæredygtigt samfund gennem træk på alle 4 værdier. Det er denne udfordring, som SACRE gennem 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 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.

### **Behovet for en værdibaseret samfundsmodel**

Udover tolkningen af de helt grundlæggende værdier i samfundsskabelse (jf. ovenfor 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 etc.

Vi har i figur 2 vist en model af de politiske værdisystemer, som i vores aktuelle samfundsdebat indtager forskellige samfundsskabende roller. Vi vil her sondre 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. F.eks. betegner videnssamfundet det værdifællesskab, hvor viden, kundskab og teknologi bidrager til at opretholde samfundets fælles identitet og sammenhængskraft .

<u>Markeds-, Konkurrence- og Kompetencestaten</u>  Rationalitet, funktionalitet og nytte som bærende værdier Den økonomiske bundlinie som ensidigt succeskriterium Performancejagt som samfundsideologi Forbrugersamfundet og dets materialistiske markedslogik Medierne som globale magtfulde meningsmaskiner	<u>National-, Rets- og Velfærdsstaten</u>  Færdighed, ansvar og pligter som bærende værdier Normer, regler og love som magtfaktor Formynderstaten og bureaukratiets stabilitet Forvalternes ensrettede og systembårne magtstruktur De fjerne politisk administrative magtcentre Det repræsentative demokrati uden folket som ejere Afbureaukratisering som politisk utopi
<u>Viden-, Medie- og Ekspertsamfundet</u>  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 logik	<u>Menneskesamfundet</u>  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 egnede som værdige medborgere Gadens parlament og ondskabens banalitet Den etiske fordring som modspil til de rationelle økonomiske markedskræfter

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

Når vi skal forstå et samfunds værdipolitiske identitet, sammenhængskraft og forandringsenergi, må vi operere med forskellige modeller på staten og samfundet, jf. 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, innovationskraften etc. på tværs mellem de lokale aktører og sikre et fælles etisk ansvar og ejerskab for samfundets fælles værdier, udfordringer og muligheder, såvel de synlige som de usynlige.

### **Samfundsskabelse med inspiration fra filosofien**

Vi har ovenfor i gengivelse af de kendte stats- og samfundsmodeller (figur 2) anlagt et kritisk perspektiv på samfundet med inspiration fra en række kendte såvel moderne som postmoderne filosoffer. Vi vil oversætte disse samfundskritiske modeller til design og iscenesættelse af åbne eksperimentelle lederskabsprocesser.

### **De ubevidste, skjulte og uforudsigelige magtrelationer**

Mange postmoderne filosoffer forholder sig kritisk til statens tiltagende magt og ensretning af dets borgere med basis i alternative syn på magt og mennesker. Paul Michel Foucault markerer et radikalt syn på mennesket (Foucault 1966, 1969). Hans mission var at kritisere den udbredte opfattelse af mennesket som værende det fundament, som enhver tanke eller tale nødvendigvis må tage afsæt i. Hermed tager han afstand fra modernismens konventionelle videnskabelige menneskesyn, hvor mennesket ses som et manipulerbart subjekt eller afledt produkt af samfundet. Mennesker er magtfulde bevidste skabninger, der som led i samfundets diskurs øver indflydelse på samfundets konstruktion. "Filosofi er en bevægelse igennem hvilken man – ikke uden anstrengelse, famlen, drømme og illusioner – kan frigøre sig fra det, der ud fra normerne anses for at være sandt". Derfor må man opsøge andre værdier, spilleregler og udfordringer. Foucault leger med tanke-systemerne, ordensmagten og menneskers forsøg på at gøre noget andet end det konventionelle.

Foucaults historiske analyse af ensretningen i bl.a. fængsler, sindssygehospitaler og af seksualiteten førte frem til hans kritiske syn på samfundets magtanvendelse i form af f.eks. de skjulte kontrolformer, den systemskabte videnmagt og samfundets indirekte overvågelse af mennesker (transparens). Systemet behøver således ikke at benytte direkte magt, men kan blot nøjes med indirekte gennem ydre strukturer, uigennemsigtige normer og forestillede trusler at udøve permanent overvågning ud fra et bestemt punkt, hvor al adfærd af de udsatte opleves som transparent. Hermed sikres fuld kontrol over dem, "der afviger fra den fastlagte standard, idet aktørerne "frivilligt" vil mobilisere selvkontrol og eftergivenhed.

### **Det uendelige mulighedsrum og bevægelsens sociale betydning**

Det eksperimentelle lederskab navigerer i et åbent rum af uendelige, usynlige og dermed umulige muligheder, som kun kan opsøges, opdages og oparbejdes gennem kreativ erkendelse, kritisk refleksion, bevidst stræben efter det sublime, åbent opgør med konventionens barrierer etc. Jean-Francois Lyotard stiller spørgsmål til, hvad sandhed, frigørelse og videnskab er. Det fører frem til at fokusere på det individuelle, det opsplittede, det foreløbige, det flertydige. Viden har her fået en helt ny rolle, karakter og status som magtfuld skaber af samfundet.

Men viden har ikke nogen værdi i sig selv, medmindre den mobiliseres, oversættes, optages og transformeres til handling. Viden skal således først markedsliggøres, dvs. blive til en vare, der har en nytteværdi. Det kræver, at den kan omsættes og omtolkes til information, der kan kommunikeres, nyttiggøres og praktiseres. Dermed reduceres betydningen af viden og dens reelle indhold af sandhed. Lyotards kritiske analyse af videnskabens tilbagetrukne samfundsrolle op mod informationsskabens tiltagende økonomiske, politiske og teknologiske magt rejser et vigtigt etisk problem, som har aktuell betydning for samfundets lederskab. Den medfølgende banalisering, mediering og misbrug af viden skaber et legitimationsproblem, der ikke kan rettes mod videnskaben selv, men mod den måde, samfundets institutioner benytter denne viden, dels politisk som argumentation og magtbase, dels som grundlag for uddannelse, kontrol og ensretning.

Dette videnperspektiv understreger relevansen af det postmoderne syn på lederskab, der netop udfordrer det ukendte og uforudsigelige og opsøger det, der bryder med det vedtagne. Herved søger videnskaben "paralogier", dvs. erkendelser, der ligger udover eller på grænsen af det kendte og stræber efter forskelligheden, det usammenlignelige, det ustabile, det konflikterende, det provokerende, det kreative, det sanselige etc.

### **Det retfærdige og herredømmefri samfund**

Et tredje holdepunkt for det eksperimentelle lederskab finder vi i det humanistiske opgør med statsmagts ensretning og bureaukratisering af menneskers liv og udfoldelse gennem systemernes og teknologiens magtanvendelse. Jürgen Habermas er som filosof et produkt af det 20. århundredes store politiske omvæltninger, krige og ideologiske konfrontationer, hvor demokratiet og retsstaten blev fortrængt af de store massebevægelser som nationalsocialismen og kommunismen. Habermas ville redde ideen om det frie, retfærdige og demokratiske samfund gennem en rekonstruktion af fornuftens almene værdier og forestillinger om mennesket som et etisk ansvarligt subjekt. Såfremt et sådant samfund skal være muligt, forudsætter det, at der er almene kræfter i samfundet, der stræber mod en videregående frihed og retfærdighed end den, som den eksisterende kun formelt demokratiske retsstat kan tilbyde. Dette forudsætter en praktisk folkelig interesse, involvering og enighed om de normer og ideer, som den sociale adfærd drejer sig om. Denne interesse for en videregående frigørelse kræver en almen social menneskelig praksis og en socialt bevidst dannelse.

Habermas tager her afsæt i sprogets magt. Han bevidstgør det praktiske behov for gensidig forståelse i samfundet baseret på interaktion. Hans sondring mellem "livsverdenen" og "systemverdenen" er her legendarisk, idet de to verdener begge har et normativt samfundsindhold, fordi de knyttes meningsfyldt sammen til menneskers praktiske og sociale handling.

De store idealer om åbenhed, frihed og lighed er her oplagte, men stiller store krav, fordi de forudsætter en "herredømmefri" dialog med lige muligheder for alle for at komme til orde og blive hørt. Det kræver ikke mindst, at processen ikke styres af skjulte autoriteter, dvs. både de interne som eksterne, de formelle som de uformelle, de tekniske som de kulturelle etc. Alle deltagere må være sig disse fælles idealer bevidst og følge dem loyalt, selvom der er stærke kræfter, der modarbejder dem.

### **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 fremfor refleksion, dynamik og grænseløshed.

### **Kunsten på kanten af det etablerede videngrundlag**

Vidensamfundets teorier og metodegrundlag har svært ved at følge med. Derfor er det relevant at diskutere, om vore nedarvede forestillinger om samfundets strukturer, værdiskabens potentialer og vores evne til at italesætte og forholde os til virkeligheden er relevant og bæredygtig. Det svarer 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 f.eks. ske ved at åbne op for kunstens særlige billedsprog og improvisationsevner.

### **Hvorfor evner kunsten at give kreativ kraft til samfundets udvikling?**

Kunstens unikke udtryksformer, kritiske udsyn, grænseløse udfordringer og æstetiske kraft har gennem historien haft stor betydning for samfundets 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 og det ukendte.

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 udover 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**

Vi har i denne artikel prøvet at indfange nogle 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 har præsenteret de bagvedliggende grundlæggende antagelser omkring opfattelsen af mennesker og samfund. Vi har understreget, 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 opfatter udviklingslaboratoriet som et åbent, frit og kreativt mulighedsrum, der så vidt muligt er frigjort for statens og samfundets institutionelle syn på styring og ledelse. Man kan sige, at vi her

prøver at udfordre samfundets konventioner gennem grænseoverskridende nytænkning, fiktion, provokationer, praksisforsøg med inspiration fra alternative videnfelter, 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 har vi anvist alternative veje til at sætte øget fokus på samfundets kreative potentialer ved at udnytte den sociale mangfoldighed og de frigjorte skjulte kreative drivkræfter. Tesen er her, at nysgerrighed og kreativitet er en grundlæggende human ressource, 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 ligger 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 overfor 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.

## Litteraturreferencer

- Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om at utveckla företagskulturer*. Malmö; Liber
- Alvesson, Mats; Spicer, André (forfatter og red. ) (2011). *Metaphors we lead by, understanding leadership in the real world*. London; Routledge
- Arendt, Hannah (1963): *Eichmann in Jerusalem. A Report on the Banality of Evil*. London & Faber & Faber
- Beck, Ulrich (1997). *Risikosamfundet: på vej mod en ny modernitet*. København; Hans Reitzel
- Beck Jørgensen, Torben (2014): *Menneskeopfattelser, offentlig styring og den etiske udfordring*. Oplæg ved CVL konferencen 27. november 2014
- Boje, David; Gephart, Robert P.; Thatchenky, Tojo Joseph (1996). *Postmodern management and organization theory*. Thousand Oaks; Sage
- Brunsson, Nils (2006). *Mechanisms of hope: maintaining the dream of the rational organization*. Copenhagen; Copenhagen Business School Press
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. New York; Harper & Row



Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2006 rev.udg). *Diagnosing and changing organizational culture - based on the competing values framework*. San Francisco; Jossey-Bass

Christensen, Søren; Daugaard Jensen, Poul Erik (2001). *Kontrol i det stille. Om magt og deltagelse*. København; Samfundslitteratur

Deleuze, Gilles (1968); *Différence et répétition*. Paris

Deleuze, Gilles and F. Guattari (1980); *Mille Plateaux. Capitalisme et Schizophrénie*. Paris

Deleuze, Gilles and F. Guattari (1991); *Qu'est-ce que la philosophie*. Paris

Dryzek, John S. (2000). *Deliberative democracy and beyond, liberals, critics, contestations*. Oxford; Oxford University Press

Fishkin, J.S.; Laslett (red.) (2003). *Debating deliberative democracy*. Malden, MA; Blackwell

Foucault, Paul Michel (1980); *Le philosophe marginal; Dits et écrits IV*. Paris

Foucault, Paul Michel (1966/2000); *Ordet og tingene. En arkæologi over videnskabelse om mennesket*. København

Foucault, Paul Michel (1965); *L'archéologie du Savoir*. Paris

Fromm, Erich (2001). *The fear of freedom*. London; Routledge

Goethals, George P.; Sorenson, Georgia L.J. (red.) (2006). *The quest for a general theory of leadership*. Cheltenham; Edward Elgar Publishers

Gotfredsen, Sørine (2011): *Den åndløse dansker*. København. Kristeligt Dagblads Forlag

Grint, Keith (1997). *Fuzzy management. Contemporary ideas and practices at work*. Oxford; Oxford University Press

Grint, Keith (2005). *Leadership: limits and possibilities*. London, Basingstoke; Palgrave MacMillan

Habermas, Jürgen (1996). *Between facts and norms, contribution to a discourse theory and democracy*. Cambridge, Polity Press

Habermas, Jürgen (2005). *Demokrati og retsstat. En tekstsamling*. København; Hans Reitzel

Habermas, Jürgen (1982). *Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1 og 2*. Frankfurt am Main; Suhrkamp

Hardt, Michael; Negri, Antonio (2003). *Imperiet*. Kbh.; Informations Forlag

Hildebrandt, Steen (2014); *Vækst og bæredygtighed*. Valby. Libris Business

Hirst, Paul Q; Suni Khilnani (1996). *Reinventing democracy*. Oxford; Cambridge, MA.; Blackwell Publishers

Kellerman, Barbara (2008). *Followership. How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA; Harvard Business School Press

Kierkegaard, Søren (1963). *Begrebet Angest i Samlede værker; bind 6, s.101-240*. København; Gyldendal

Kirkeby, Ole Fogh (1998). *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. Frederiksberg; Samfundslitteratur

Kirkeby, Ole Fogh (2011). *Det nye lederskab*. København; Børsen

Kirkeby, Ole Fogh (2011). *Om velfærd. Det godes politik*. København; Gyldendal Business.

Korsgaard, Ove (2004). *Kampen om folket. Et dannelsesperspektiv på dansk historie gennem 500 år*. København; Gyldendal

- Kotter, John P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York; Free Press
- Larsen, Bøje (2.udgave) (2012). *Mening i galskaben. Introduktion til ledelsesteoriene*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Luhmann, Niklas (1999). *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. Kbh.; Hans Reitzel
- Lyotard, Jean-Francois (1979); *Viden og det postmoderne samfund*. Paris
- Løgstrup, K.E. (1956/91): *Den etiske udfordring*. København. Nordisk Forlag.
- Løgstrup, K.E. (1996): *Etiske begreber og problemer*. København. Gyldendal
- Løgstrup, K.E. (1972): *Norm og spontaneitet - etik og politik mellem teknokrati og diletantokrati*. København. Gyldendal
- Majgaard, Klaus (2008). *Slip paradokserne løs! – Laboratorier for ny offentlig styring i Økonomistyring & Informatik* årg. 24, nr.3, side 261-302. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- March, James G. (2010). *The ambiguities of experience*. Cornell University Press
- March, James G. (2008). *Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Frederiksberg; Samfundslitteratur
- Melander, Preben (2012). *Lederskabsreformationen. Kampen for et demokratisk samfund som modspil til det globale imperium*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Melander, Preben(red.) (2008). *Det fortrængte offentlige lederskab. Om offentlig ledelse efter New Public Management*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Melander, Preben (1996). *Økonomistyring i politisk styrede organisationer. Konfrontationen mellem økonomisk rationalitet og andre værdisystemer*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Miller, Hugh T.; Fox, Charles J. (2007). *Postmodern public administration*. Armonk, N.Y; M.E. Sharpe
- Molin, Jan (2002). *Den indfoldede orden – den udfoldede praksis*. København; Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Pedersen, Ove Kai (2011). *Konkurrencestaten*. København; Hans Reitzel
- Power, Michael (1997). *The audit society, Rituals of verification*. Oxford; Oxford University Press
- Scharmer, Carl Otto (2009). *Teori U - lederskab, der åbner fremtiden*. Hinnerup; Forlaget Ankerhus
- Schiller, Herbert I. (1996). *Information Inequality, the Deepening Social Crisis in America*. New York; Routledge
- Scott, Richard W. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. London; Sage Publications
- Stacey, Ralph D.; (2010). *Complexity and Organizational Reality .Uncertainty and the Need to rethink Management after the Collapse of Investment Capitalism*. London; New York; Routledge
- Stacey, Ralph D. (2002). *The tools and technologies of Leadership. Meeting the challenge of complexity*. London; Routledge
- Svenningsson, Stefan; Alvesson, Mats (2010). *Lederskab*. Malmø; Liber
- Sörgärde, Nadja (2006). *Förändringsförsök och identitetsdramatisering: en studie bland nördar och slipsbärare i et IT-företag*. Lund; Lund Business Press
- Taylor, Charles (1994). *Multiculturalism, examing the politics of recognition*. Princeton;

Princeton University Press

Thygesen, Niels; Vallentin, Steen; Raffnsøe, Sverre (2008). *Tilliden og magten. Om at lede og skabe værdi gennem tillid*. København; Børsens Forlag

Thyssen, Ole; Dahl, Henrik (2008). *Krigeren, Borgeren og Taberen*. Kbh.: Gyldendal

Verweij, Marco; Thompson, M. (2006). *Clumsy solutions for a complex world: governance, politics and plural perceptions*. London; Basingstoke; New York; Palgrave Macmillan

Weick, Karl E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford; Blackwell Publishers

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age and uncertainty*. Chichester; John Wiley

Weick, Karl E; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David (2005). *Organizing and the process and sensemaking* in Organization Science, Vol. 16(4), pp. 409-421

Western, Simon (2008). *Leadership: a critical text*. Los Angeles; Sage Publications

Yuki, Gary A.; Kaulio, Matti (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow; Prentice Hall

Åkerstrøm Andersen, Niels (2008): *Legende magt*. København; Hans Reitzel.

Preben Melander er professor og centerdirektør ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på CBS. Han forsker i værdien af samfundets ledelsesideer tæt på de mennesker, som udsættes for dem. Hans forskning har altid haft en humanistisk mission, fordi 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 indenfor den offentlige sektor (SLIP-programmet), som startede i 2008. Siden har han været initiativtager til forskningsbaserede bevægelser som "Lederskabsreformationen" og "SACRE" (Society, Art, Culture, Risk, Emancipation).

Det danske samfund er i dag præget af et politisk og kulturelt opbrud mellem Markedsstatens tomme managementlogik og Menneskesamfundets etiske, sociale og humanistiske livsværdier. SACRE er en forskningsbaseret bevægelse, der kæmper for at styrke menneskers sociale bevidsthed, menneskelige værdighed og kritiske udsyn ved at mobilisere filosofiens menneskesyn, kunstens kreative sprog, 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.