

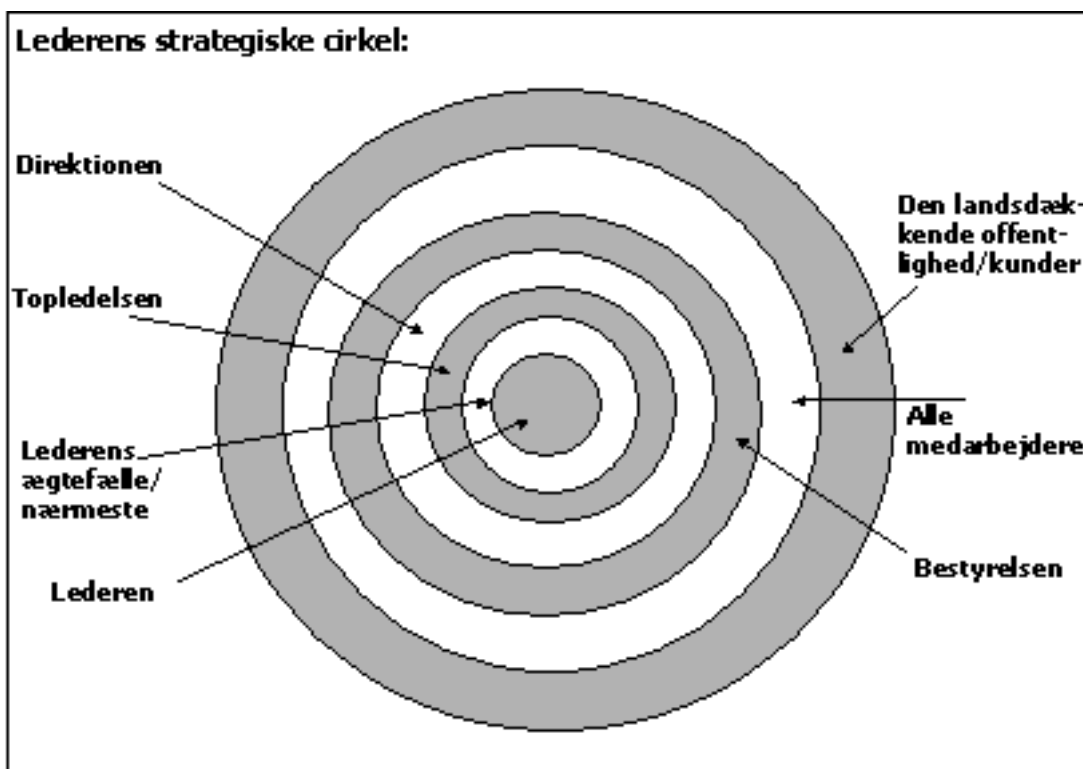
## Sandheden, hele sandheden – og kun sandheden

(Kjøller, K.: Sandheden, hele sandheden og kun sandheden, Ledelse i dag, nr. 49, sommer 2002, 12. årgang nr. 3: s. 305-320)

De fleste nyere ledere har gentagne gange overvejet problemet: Skal man fortælle sine medarbejdere sandheden, hvornår og hvordan skal man gøre det? Kan de håndtere det, kan man selv holde til det? Det er et dilemma, som hele tiden trænger sig på – i mild og mere vanskelig form. Den måde hvorpå man håndterer sandheden er afgørende med til at forme, hvordan man fremstår som leder.

Blandt det svære er, at sandheden har mange grader, og tidspunktet, den kommer frem, kan være afgørende. Kommunikationsforskeren Klaus Kjøller har i en underholdende og tankevækkende artikel påtaget sig den vanskelige opgave, at definere "sandheden" og analysere, hvordan den indgår i ledelsessammenhænge. Det gør han bl.a. ved en systematisk gennemgang af et par illustrative eksempler. Dels historien om SAS og kartelbøden, hvor det hurtigt kom i fokus, hvem i topledelsen der kendte til og evt. havde godkendt ulovlighederne. Jørgen Lindegaard kom som ny topleder her til eksamen i at håndtere sandheden både indadtil og udadtil. Dels behandles sagen med forhenværende præsident Clintons sprogfornyende omgang med sandheden om hans forhold til praktikanten Monica Lewinsky.

Kjøller mener "sandheden" er vigtig for ledelse simpelthen fordi, det er en magtfaktor. Den altovervejende moral kræver, at man fortæller sandheden, og i vores tid har den det med at komme for en dag før eller siden. Der er så mange parter, der har en interesse i at bringe sandheden til offentlighedens kendskab: medierne, myndighederne, medarbejderne m.fl..



I artiklen viser forfatteren, hvordan specielt to forhold har indflydelse på håndtering af sandheden:

- Offentligheden
- Den interne karrierekonkurrence.

Lederen har hele tiden en overvejelse med sig selv og en forhandling med parterne omkring sig om, hvornår og hvordan den næste, bredere offentlighed eller strategiske cirkel (se diagrammet) skal orienteres om "sandheden". Hvad er nødvendigt, og hvad er hensigtsmæssigt? Når det ikke er ligegyldigt, hænger det

sammen med konsekvenserne for karrierekonkurrencen imellem de involverede. Vicekoncernchef Vagn Sørensen, der havde en hovedrolle i SAS beslutningsproces, håndterede dette forkert og måtte forlade sit livs karriereforløb. Spillet omkring borgmesterposten i Farum har nok også haft "sandheden" og kendskabet til den som central faktor i ganske mange nøglepersoners håndtering af deres karrieremuligheder.

En helt anden og nok så spændende iagttagelse gør Kjølner i artiklen om sammenhængen imellem kultur og håndtering af sandheden. Amerikansk og britisk kultur adskiller sig ifølge et bestemt sæt af begreber primært på dimensionen "undvigelse af usikkerhed". Amerikanere scorer højest på denne dimension og foretrækker klare regler, sikker viden, en gennemskuelig og stabil fordeling af autoritet o.s.v.

Videre hævdes det, at folk der søger at undgå usikkerhed lægger mere vægt på formelle regler m.v., mens omvendt folk, der bedre kan leve med usikkerhed lægger vægt på mere reelle forhold. Oversat til etikens verden kan man forvente at folk, der ønsker lav usikkerhed er mest modtagelig for truslen om straf, hvis man ikke overholder reglerne f.eks. siger "sandheden", mens f.eks. briter, der bedre kan leve med usikkerhed, er mere modtagelige for et moralsk pres for at gøre det rigtige. En undersøgelse viser, at amerikanske gymnasieelever snyder mere til eksamen end britiske. Danskere ligner mere briter end amerikanere m.h.t. undvigelse af usikkerhed, men om de snyder mindre end amerikanere vides ikke.

Når man forsøger at forstå dét resultat i lyset af det beskrevne kultursyn, kommer man let til at tænke på tidens erhvervsskandaler med højt ansete virksomheder og personligheder involveret, hvor sandheden har været på højkant. I Danmark har vi haft vores andel i de senere år: SAS-Mærsk kartellet/Jørgen Lindegaard og Vagn Sørensen, rør-kartellet omkring ABB/Kaare Vagner, Riskær Pedersen og Accumulator Invest samt Cyber City, PFA og Thorsen/Trads, Danske Bank/Peter Straarup og Hafnia samt Færøbanken.

I USA er der imidlertid i den seneste tid kommet en sand styrtø af omfattende sager. Om det er relativt flere og større end i Danmark, kan jeg ikke bedømme; men jeg synes bedre, jeg forstår, hvordan Højesteret derovre kan få en så stærk position, at den til tider kan flytte grænserne imellem rigtigt (ret) og forkert (uret). Jeg forstår også bedre, hvorfor man i USA er parate til at slæbe hinanden i retten for at få en afklaring af alle mulige spørgsmål.

Perspektiverne i at være grådig i USA er så store, at fristelserne for en leder til at skjule sandheden må være enorme. Ud over dette kan det netop beskrevne kulturtræk – undvigelse af usikkerhed, som betoner det formelle lidt mere måske bidrage til en forklaring på de mange store sager: "Går den, så går den" eller "hvis bare det ikke opdages, er det ok".

Tankevækkende, ikke? Læs artiklen før den næste ledelsesskandale bryder løs!

Anmeldt af Henrik W. Bendix