

Empati – ledarskapets nyckel

Ropen på etik och moral i näringsliv och organisationer hörs överallt just nu. Det kan ses som ett tecken på en andlig bristvara i samhällskulturen. Det saknas förtroende för många ledare på högsta nivå i arbetslivet men vad är det egentligen dessa ledare själva lider brist på? Ett möjligt svar är empati, dvs en grundläggande förmåga till inlevelse och medkänsla med andra människors liv och villkor. Utan empati är ledaren moraliskt handikappad, vilket kan få förödande konsekvenser eftersom det föder misstro och hopplöshet bland människor som är beroende av ledarens omdöme.

Det hoppfulla är att vi reagerar mot detta. Det visar att det finns grundläggande värden i arbetslivet som vi är beredda att försvara. Som till exempel rätten till ett meningsfullt arbetsliv. Möjligheter för oss själva och andra att utvecklas i fungerande arbetsgemenskaper som ser och värderar människan. Vi reagerar i självförsvar mot ledare som själviskt missbrukar sin ställning. Många ropar på kännbara straff och tydliga regler och det behövs nog. Men viktigare än så är medvetenheten om människans möjlighet till inre utveckling av ett ansvar som omfattar, inte bara henne själv, utan också omvärlden.

Nyckelordet för etisk utveckling är empati. Det är förmågan till inlevelse i andra människors situation som är själva grunden för det moraliska livet. Den är intimt förknippad med tillit till andra människor, som också den är en grundläggande och ursprunglig egenskap hos människan. Det är tilliten och empatin mellan oss som skapar det tysta kravet på respekt och ansvarsfullhet i mötet med andra. Det är så grundläggande att det, med den danske filosofen K E Løgstrups ord, hör "till vår tillvaro som den nu en gång är".

Det är alltid allvarligt att missbruka tillit. Men det får naturligtvis en särskild symbolverkan när ledare på höga befattningar gör sig skyldiga till detta. Det skadar inte bara deras eget förtroende utan också tilliten till det samhälle som de representerar. Häromdagen mötte jag en kvinna som spontant utbrast: " Jag vet inte längre hur jag ska skydda mina barn mot samhällets värderingar!" Det är sorgligt om vi tvingas dra den slutsatsen. Jag hoppas istället på en motreaktion mot ett ledarskap som signalerar ohöljd individualism och själviskhet.

Det handlar inte om att bli moralist utan om att välja ledare som är medvetna om moraliska frågor och kan hantera värdekonflikter. Brister har vi alla, det

påpekade redan Paulus i sitt berömda yttrande: "Det goda som jag vill det gör jag inte och det onda som jag inte vill det gör jag." Men poängen var inte att vi skulle slå oss till ro med den insikten. Vi är alla kluvna och kan göra både gott och ont, men samhället står och faller med att vi vill det goda – och försöker göra det.

Bästa vägvisaren för ett gott ledarskap är förmågan till empati eftersom den på ett naturligt sätt innefattar andra i omsorgen om det egna. Det är den mest rationella av hållningar i den nya bild av världen som långsamt klarnar i mångas medvetande idag. En värld som trots alla brister hålls samman av den naturliga tillitens trådar och där den egenmäktige i grunden bara skadar sig själv.