

Al den snak om ledelse

Af Dion Sørensen, erhvervspsykolog, forfatter til bogen »Lederens værktøjskasse – en praktisk manual«, Torsdag den 21. januar 2010, 23:30

Dion Sørensen: I disse krisetider, hvor hver en krone bliver vendt, er det relevant at kaste et blik på, hvordan danske ledere klarer sig i deres job. Desværre ser det ikke for godt ud, og desværre er der ingen hjælp at hente hos eksperterne.

Erhvervs- og Byggestyrelsen estimerer, at danske virksomheder hvert år bruger i omegnen af fire milliarder kroner på lederuddannelse og -kurser. Til trods for de store investeringer er danske ledere massivt udfordret på selv de mest basale ledelsesopgaver. Fx viste en undersøgelse fra hovedorganisationen FTF for nylig, at hele 80 procent af medlemmerne i ledende stillinger føler sig direkte inkompetente i deres job. Center for aktiv beskæftigelsesindsats konkluderer i en undersøgelse fra 2008, at hver tredje leder ikke føler sig godt nok klædt på til at håndtere stress og sygemeldinger blandt deres medarbejdere. Ligeledes viser en undersøgelse fra 2007 af Teglkamp & Co., at hver tredje leder ikke føler sig klædt på til at afskedige medarbejdere. Og en tilsvarende undersøgelse fra 2009 udført af Civiløkonomernes A-kasse viser, at kun seks ud af ti ledere følger op på medarbejderens mål, stiller krav og evner at motivere deres ansatte. En rundspørge blandt lederne i social- og sundhedssektoren viser desuden, at de generelt ikke synes, at de får den hjælp og inspiration, de har brug for, for at kunne udføre deres job, ligesom Ledernes Hovedorganisation i en helt ny undersøgelse konkluderer, at otte ud af ti ledere selv har ansvaret for deres udvikling og uddannelse. Adskillige andre undersøgelser tegner samme billede, nemlig at rigtig mange ledere føler sig voldsomt udfordret af de krav, der stilles til dem, samtidig med at de ikke oplever at have adgang til den hjælp, de har brug for. Det gælder både i private og offentlige organisationer, store som små. Derfor er det måske heller ikke så underligt, at et stigende antal nye ledere aktivt fravælger lederjobbet efter kort tid, da det (efter deres eget udsagn) ikke er som forventet.

Det er ærgerligt for den enkelte leder, der oplever problemerne på egen krop, men det er også problematisk for virksomhederne og for samfundet som helhed. Vi har mere end nogensinde brug for kompetent ledelse. Den internationale konkurrence er støt stigende, så alle ressourcer, også de menneskelige, skal bruges så effektivt som muligt. Og det kræver et stærkt og effektivt lederskab at realisere det fulde potentiale i medarbejderstaben. Heldigvis er der ikke mangel på eksperter, som er villige til at hjælpe lederen med hendes opgave. I hvert fald skrives der flere bøger om ledelse end nogensinde. En simpel Google-søgning på den engelske betegnelse »leadership« giver ikke færre end 120.000.000 hits - et tal der er hastigt stigende hver dag. Tilsvarende har den engelske onlineboghandel Amazon mere end en halv million bøger at byde på inden for emnerne »leadership« og »management«. Vi bombarderes med information om ledelse, og nye teorier, begreber og modeller tilføjes dagligt til den allerede svulmende palet. Desværre er det såkaldte ekspertpanel ramt af en »postmodernistisk« eller »systemisk« virus, som i den grad har præget feltet de seneste årtier. Det er en klar tendens, som viser sig ikke blot i litteraturen, men også i de konsulentydelse og lederkurser, som udbydes. Uheldigvis er det ikke en tendens, som gør det lettere for lederen, tværtimod. I den klassiske modernistiske ledelseslitteratur havde man en idé om, hvad god ledelse var, og hvordan den succesfulde leder skulle håndtere sine opgaver. I dag er alt pludselig relativt, der er ikke nogen sandhed, og det hele står til diskussion. De fleste eksperter er så bange for at sige noget endegyldigt om ledelse, at de undlader at sige noget som helst. De tilstræber i stedet at forklare og »meningsdanne«, som det så fint hedder. Tænk nu, hvis der skulle vise sig at indgå en faktor i situationen, som deres bud ikke havde taget højde for. Eller hvis en person i periferien kunne tænke en tanke, som ikke var inkorporeret i anbefalingen. Da det bliver for omfattende (ja, faktisk umuligt) at indkredse alle de tænkelige scenarier eller subjektive sandheder og muligheder, undlader man at sige noget endegyldigt. Man gentager i stedet den samme smøre igen og igen - nemlig at det hele afhænger af personen, situationen, interaktionen, forståelsen, italesættelsen osv. Forkastelsen af den »objektive sandhed« er for så vidt interessant og relevant på filosofisk niveau, men i praksis bliver det let en sovepude, idet alt pludselig bliver lige godt. Den ene holdning er lige så god som den anden. Og alt, hvad der siges om ledelse, er relevant og meningsfyldt - i hvert fald for den person, som siger det. Alt bliver lige gyldigt og dermed ligegyldigt.

Ud fra et forretningsmæssigt perspektiv er det ikke så underligt, at så mange konsulenter er sprunget på den systemiske bølge. Den giver nemlig mulighed for en uendelig lang (og tidskrævende) proces, som kan faktureres direkte videre til kunden. Idet der ikke findes nogen sandhed, og idet der er uendelig mange perspektiver på alle situationer, så kan man blive ved med at reflektere og tale om situationen, vende og dreje den for derefter at vende den endnu en gang og reflektere videre. For udviklingskonsulenter er tid lig penge, og systemisk teori er formlen, der sikrer begge dele. Det eneste, som de mange timer ikke leverer, er konkrete resultater, konklusioner og anvisninger. Det vil nemlig (ifølge disse konsulenter) være helt forkert og yderst reduktionistisk at tro, at man kan sætte to streger under noget i en sådan proces. Tingene er jo under konstant forandring, og situationen, personerne og deres holdninger og opfattelser er også genstand for løbende udvikling. Bevares,

undersøgelse og udforskning er skam vigtigt for enhver leder, men det kan næppe retfærdiggøre flerårige lederkurser og ledelsesbøger på mange hundrede sider - der skal simpelthen flere og mere solide boller på suppen. Med fare for at provokere nogen, vil jeg anbefale, at vi træder et skridt tilbage og atter tilnærmer os modernismens dyder. Vi skal tilbage til at turde sige noget konkret om ledelse, og vi skal turde komme med specifikke anvisninger og løsningsforslag, der ikke indeholder så mange forbehold, at det mister sin praktiske relevans. Det behøver slet ikke være så vanskeligt. Ledelse er en kombination af nogle personlige egenskaber og faglige kompetencer, som bringes i anvendelse i varetagelsen af en række opgaver - akkurat ligesom i alle andre job. Den typiske leder har måske nok flere opgaver og faldgruber, han skal være opmærksom på, og et større ansvar end de fleste medarbejdere, men kvalitativt adskiller lederens job sig ikke fra andre job. Universitetsprofessoren, rengøringsassistenten, bankrådgiveren, fodboldtræneren og sygeplejersken befinder sig alle i samme situation som lederen. De skal også udføre en række opgaver som led i deres job, og for at kunne udføre disse opgaver skal de besidde nogle bestemte personlige og faglige forudsætninger. Lederen skal levere resultater gennem andre. Javist, men det er stadig en opgave!

Min appel til danske forfattere og konsulenter er derfor, at I skifter de højtflyvende og filosofiske pointer om kompleksitet, situations- og persontilpasning ud med konkrete anvisninger. Og til de danske ledere, som ønsker en håndretning, vil jeg anbefale, at I rækker ud efter de konkrete værktøjer og holdninger, og ikke lader jer rive med af den gængse postmodernistiske tendens, som desværre forvirrer mere end den gavner.