



HVORFOR KAN DANSKERE IKKE LIDE LEDERE?

Af cand phil Kirstine Andersen, Kompashuset

En nyudnævnt leder sagde engang: "Det er som om, der bliver skrevet led (er) på ryggen af én, når man bliver leder". Han var et respektabelt og venligt menneske, og syntes ikke det var så rart pludselig at blive opfattet som led - bare fordi han nu havde fået en ny rolle. Nogle mener, at sådan er vilkårene, når man bliver leder, og det må ledere leve med. Men måske er der også noget i den danske mentalitet, som gør, at danskere er berøringsangste overfor ledelse, nogle gamle myter om ledelse, som står i vejen for at skabe god ledelse i Danmark baseret på danske traditioner.

Ledelse har siden det antiautoritære oprør i 68 ikke bare været i lav kurs, men har direkte været et fyord i mange kredse, især indenfor det offentlige/halvoffentlige Danmark. Ledere har autoritet. De bestemmer over os, og autoriteter kan vi ikke lide.

Vi danskere har en forestilling om, at vi er meget demokratiske, humanistiske og ikke-autoritetstro. Her i Grundtvigs fædreland ligger vi ikke under for magt og autoriteter - og det er vi meget stolte af. Men samtidig har vi skabt en falsk modstilling mellem på den ene side demokrati, som det gode, og på den anden side ledelse, som det onde. Hvis man går ind for demokrati, kan man ikke også gå ind for ledelse, for det er udemokratisk.

Disse falske modstillinger er problematiske, fordi de fastlåser os, så vi ikke når frem til at få drøftet det egentlige - nemlig hvad er god ledelse?

Ser man på film og tv-serier, er der heller ikke mange moderne forbilleder at hente. Tænk for eksempel på Matador, hvor Holger Juul Hansen er den pæne, uskadelige bankdirektør, som blot sidder til pynt. Samme rolle har han i øvrigt i Riget, som overlæge Moesgård, der igangsætter Operation Morgenluft. Eller tænk på Mads Skjern - den kolde kyniker, der kun har øje for penge, vækst og effektivitet. Også han har en parallel i Riget, nemlig den koleriske, intrigante og magtsyge overlæge Helmer. Vores forældede forestillinger om, hvad ledelse overhovedet går ud på, skaber en barriere for at udvikle god ledelse.

For nylig var jeg ude på en uddannelsesinstitution, hvor jeg fik indtrykket af, at de sad og ventede på Godot. Ventede på, at "nogen" gjorde noget - at "nogen" gik ind og tog ansvar - skabte klarhed over, hvilke mål man skulle forfølge. Men ledelsen fik nogen på bærret, hvis de formastede sig til at gå ind og tage ansvaret, og gøre noget.

Man kan diskutere, om denne berøringsangst over for ledelse er en del af den danske nationalkarakter, eller om den primært findes i bestemte personalegrupper og organisationer, som er båret af den grundtvigske og antiautoritære kultur og tankegang.

Geert Hofstede, professor i kulturhistorie i Holland, har i en kulturanalyse af forskellige landes organisationskultur fundet, at den danske kultur generelt er præget af lav magtdistance – dvs. lille forskel mellem høj og lav- og af at feminine værdier dominerer i organisation og ledelse. Karakteristika, som han mener bundet helt tilbage til vikingetiden. En dansk leder, som var udstationeret i udlandet, erfarede til sin store overraskelse, at medarbejderne gjorde, hvad han sagde. Det var han ikke vant til hjemmefra. Vilklårene for ledelse i Danmark er anderledes - på godt og ondt.

Jeg er som ledelseskonsulent primært stødt på berøringsangsten inden for dele af det offentlige, gråzonen, det frivillige område, humanitære organisationer, og ikke mindst inden for uddannelses- og kulturinstitutionerne. Altså i virkeligheden en række af de institutioner, der gerne skulle være med til at fastholde det bedste af vore danske, demokratiske traditioner og præge udviklingen i en positiv retning.

At tage ledelse alvorligt og professionelt er tilsyneladende ikke *in* i disse kredse - ja, sine steder er det på det nærmeste odieret. Alligevel bliver der ledet, men man taler ikke om det! Eller man gør en dyd ud af, at der *ikke* ledes, hvilket ofte medfører store menneskelige og økonomiske omkostninger.

Der flourer sine steder en udbredt antagelse om, at når blot formålet er ædelt, så vil organisationen automatisk være baseret på et menneskeligt og fornuftigt grundsyn - og ledelsen god. Men det er ikke min erfaring, at det er så enkelt. Ikke-eksisterende eller urimelig personaleledelse bliver ikke bedre af, at den finder sted i en "humanitær" organisation eller udøves af en kollektiv ledelse.

Det antiautoritære oprør, kvindebevægelsen og de alternative bevægelser var nyttige. De fik pillet ved de gamle patriarkalske og autoritære ledelsesstrukturer, og det affødte frodige eksperimenter med nye ledelses- og organiseringsformer, som blev praktiseret med stor succes. Der var behov for det opgør! Problemet er, at vi tilsyneladende ikke er kommet videre.

Tiden er inde til at et opgør med denne "ledelsesforskrækkelse", og i stedet bane vejen for en ledelsestænkning og en praksis, som er funderet i (den bevaringsværdige del af) vores fælles danske tradition og kultur.

Hvis vi ukritisk oversætter udenlandske ledelsesteorier til danske forhold, vil der være en kulturel forståelse, der mangler, og vi ender med en amputeret ledelsestænkning og et fattigt "ledelsessprog". Et sprog, som næsten ikke er til at tage i sin mund, fordi det er så teknokratisk, amerikaniseret og konsulentagtigt.

Ordet management bliver ofte brugt som et skældsord om ledelsestænkningen. Fri os fra al den management tænkning, lyder det. For mig er management imidlertid kun én side af lederrollen, som fylder meget (og ofte *for* meget) i den daglige praksis. En modstilling mellem management på den ene side og lederskab på den anden side kan illustrere nogle af de store forskelle, der er i forståelsen af, hvad ledelse går ud på.

Management går ud på at gøre tingene rigtigt, at lave systemer til styring, at tage sig af de ting, der lander på ens bord som leder. At påtage sig lederskabet går derimod ud på at skabe retning, formulere visioner, fokusere på helheder, være optaget af mennesker fremfor systemer, og at sikre sig at man gør de rigtige ting.

Efter min opfattelse er der brug for mere lederskab og mindre management. Der er for stor fokus på og tiltro til styringsredskabernes evne til at styre (resultatkontrakter, FUØ-arbejdstidsregler osv). Mange af disse styringsredskaber kan være nyttige og gode redskaber, men det er og bliver styringsredskaber, som ikke fører til meget, hvis ikke man har lederskabet og nerven med i det. At udøve management kan være som at sætte dækstole op på Titanic.

Pointen er, at vi ofte taler forbi hinanden, når vi taler om ledelse. Når folk skælder ud på managementtænkningen, er det i virkeligheden styringen – og ikke lederskabet, de fokuserer på.

Ledelse er et fag, der skal læres som alle mulige andre fag. Forskellen er blot, at vi først skal til at lære det, når vi er voksne og tror os færdiguddannede. Ingen får lov til at køre gaffeltruck uden et kørekort, men ledere forventes sådan pr hokus pokus at kunne lede - det har livets skole og erfaringen lært dem. Ikke et ondt ord om livets skole; den er uundværlig, men den er ikke tilstrækkelig i ledelsessammenhæng.

Ledelse er at opnå resultater sammen med og gennem andre. Når man er leder, spiller man en vigtig rolle på "holdet". Lederen er nødvendig, akkurat som det er nødvendigt at have en træner på et fodboldhold, uanset hvor gode og professionelle, spillerne er. Der er én på holdet, som skal have rollen at tænke fremad, tænke i helheder, skabe rammer for at spillerne/medarbejderne kan yde deres bedste, og at der er en idé med, hvordan holdet er sat og strategien er lagt. Træneren kæmper ikke med spillerne om pladsen på banen, men bliver på sidelinien, og udfylder sin plads som leder.

Som en kollega udtrykte det: Lederen skal gøre det muligt at arbejde her, og medarbejderne skal gøre det muligt at lede her.

Når jeg nu hævder, at der i den danske mentalitet ligger en berøringsangst over for ledelse, som bl.a. har rod i den grundtvigske tænketradition, hvad vil jeg så på den anden side selv med den folkelige tradition? Jeg vil, at vi bibeholder grundstenene i vores tradition for demokrati, fællesskab og samtale. Troen på at det betyder noget at være et folk med fælles historie, sprog og kulturarv.

Vi skal hente inspiration i den danske tænketradition, og det danske sprog, fordi det er vores, og der er brug for en dansk funderet ledelsestænkning, som modtræk til den amerikanske, der dominerer markedet.

Målet er, at skabe god ledelse på dansk, som tager udgangspunkt i vores tradition for demokrati og det levende ord. Dialogen som krumtap i den danske model.

Troen på den sunde fornuft og erfaringen som basis og modvægt til "latinskolens" abstrakte og døde lærdom - managementtænkningen og den evige strøm af ledelsesværktøjer.

Jeg vil fastholde folkeoplysningstankens mål om at skabe voksne mennesker med selvstændig dømmekraft, som har mod og selvtillid til at handle ud fra deres egne forudsætninger og interesser – også når de leder. Det kræver professionalisme, for ledelse er et fag, der skal tages alvorligt – også selvom udgangspunktet er folkeligt.

Spørgsmålet er altså ikke, om vi skal have ledelse, men *hvordan* vi skal have ledelse. Opgaven går ud på at udvikle god ledelse på danske præmisser. Ikke for at skærme os mod det udenlandske, men for at have vores eget udgangspunkt, når vi vurderer og anvender de mange, udmærkede udenlandske ledelsesredskaber.

Vi er mange, der er trætte af at basere vores lederudvikling på en fremmed kulturs aflagte teorier. Lad os vise, at der er et dansk alternativ.

Særtryk af kronik bragt i Jyllandsposten 30. 11. 98