



Dårlig ledelse

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Vi kender alle den dårlige leder. Der tales om ham/hende. Der fortælles historier. Der grines i krogene. Nogen er vrede og bitre. Andre har måske kortsigtede fordele af det. Nogen ser en anden vej. Lader som om de ikke ser omfanget og konsekvenserne af det, der sker. Og som de godt véd, sker.

Der er en stor interesse for ledelse i dag. Der tales om ledelse i et omfang som aldrig før. Og det er godt. Én af årsagerne til dette er givetvis, at der stilles stadig større krav til ledere, og at mange mennesker er mere og mere bevidste om, at de mærker og er afhængige af ledelse og ledere. I takt med denne interesse for ledelse bliver der også sat mere og mere fokus på den dårlig ledelse.

Hvad kan man gøre ved dårlig ledelse? Sådan spørger flere og flere, underforstået: For der er dårlig ledelse. Formelt véd vi ikke så meget om det, for det er ikke så let at udforske dårlig ledelse? Men vi er ikke i tvivl om dens eksistens.

Fra undersøgelser ved vi f.eks., at mennesker, der siger deres job op, ofte angiver dårlig ledelse som årsag. De, der siger op, siger nej til lederen mere end til virksomheden. Og når man spørger videre, så menes der med dårlig ledelse både eksplicit dårlig ledelse, men også ofte ofte fravær af ledelse. For nogen tid siden kom der en bog, der kastede lys over den dårlig leder. Bogen hed kort og godt: De onde og de dumme. Med undertitlen: En bog om destruktiv ledelse. Bogen hand-

ler om den mest udbredte form for mobning på arbejdspladsen, nemlig når chefer udøver psykisk chikane mod sine medarbejdere. Ja, man tror det ikke, men der findes en hel del af den slags på danske arbejdspladser. En anden nyoversat bog handler om det samme. Den viser med fortællinger fra den virkelige verden, hvordan der ser ud, når dygtige medarbejdere arbejder for dumme chefer. Og den har krads budskaber både til de dumme chefer og til de dygtige medarbejdere. Både den dumme chef, men også den dygtige medarbejder har pligter og ansvar, når det gælder den dumme chef.

Når det er vigtigt at beskæftige sig med spørgsmålet om dårlig ledelse, er det, fordi dårlig, for ikke at sige destruktiv, ledelse har store konsekvenser. Det har konsekvenser for de resultater, der opnås, eller rettere sagt, ikke opnås på den pågældende private eller offentlige arbejdsplads. Dårlig ledelse vil selvfølgelig give dårligere resultater og en dårligere udnyttelse af de ressourcer, der er til rådighed. Dårlig ledelse koster på den økonomiske bundlinie, men også på værdi-, image- og videndbundlinien. Og vi må netop antage, at dette både vedrører offentlige og private arbejdspladser. Hvis man kunne foretage målinger, ville jeg ikke blive overrasket, hvis den dårlige ledelse var lige så hyppigt (eller sjældent) forekommende i private som i offentlige virksomheder.

Dårlig ledelse vil have en række negative menneskelige virkninger for de medarbejdere, som den pågældende dårlige leder har ansvaret for eller kommer i nærheden af. De bliver chikaneret, de bliver misinformeret, de bliver behandlet dårligt, de lider overlast, de må slide og slæbe mere, end det ellers var nødvendigt, de må måske gå og dække over den dårlige leder af forskellige former for loyalitetshensyn, de bliver ikke videreuddannet ordentligt etc. Kort sagt: deres arbejdsmiljø og deres arbejdslivskvalitet er forringet, undertiden væsentligt forringet.

Hertil kommer, at den dårlige leder formentlig også selv har det dårligt. Man må forestille sig, at mange dårlige ledere selv er klar over, at det ikke går alt for godt? Men omvendt er her også et felt, hvor man ikke skal være alt for godtroende, og det betyder bl.a., at den, der undertiden ser det sidst, netop er lederen selv.

Hvordan kommer vi ud af det? Eller hvordan kan vi arbejde med det? Som på så mange andre

områder er ét af svarene vel, at vi må tale om det? Vi må sætte ord på det. Vi må erkende fænomenet. Vi skal til at være stadig mere eksplicitte med hensyn til, hvad vi mener med god ledelse i den enkelte konkrete virksomhed. Sætte ord på ledelse. Præcisere ledelse. Vi skal måske til mere systematisk i virksomheder at foretage målinger af, hvordan ledelsesforholdene er i den pågældende virksomhed. Lave undersøgelser. Spørge. Registrere. Herunder spørge medarbejderne i forskellige former for undersøgelser og evalueringer – sådan som en del virksomheder allerede systematisk arbejder gør det.

Det mest enkle svar med hensyn til den dårlige ledelse er måske, at det er den øverste ledelses ansvar. Det er formelt set også rigtigt, men i praksis er det ikke så enkelt. Og selvfølgelig i særlig grad ikke, hvis den dårlige ledelse udgår fra toppen – hvilket selvfølgelig engang imellem vil være tilfældet.

Vi taler på øverste niveau i virksomheder om begrebet, Corporate Governance, som er forskrifter for eller formuleringer af, hvad der er god ledelseskik, f.eks. i en virksomheds bestyrelse og direktion. Vi skal måske også til at tale om god ledelseskik i en bredere forstand i virksomheder, og blive stadig bedre til at formulere os om, hvad vi mener med god ledelse. Jo mere præcise, vi er om, hvad vi mener med god ledelse, desto mere klart bliver det også, hvad der ikke er god ledelse og dermed også, hvad dårlig ledelse er.

Vi skal nok til at overveje, om ikke mange flere mennesker burde vide noget mere om ledelse, end tilfældet er i dag. Jeg tænker på, at ledelse og organisationsforståelse bør være fag på flere uddannelser, herunder professions- og universitetsuddannelser. Jeg tænker også på, at medarbejdere bør vide mere om ledelse. Vi er vel tilbøjelige til at sige, at det er ledere, der skal vide noget om ledelse, for det er dem, der skal lede. Ja, selvfølgelig. Det er rigtigt. Men det er også rigtigt, at det er medarbejdere, der skal modtage ledelse. Ledelse er noget relationelt. Ledelse er relationer mellem mennesker. Det hjælper ikke at lede, hvis der ikke er nogen, der tager imod ledelse. Ledelse skal ikke bare modtages, ledelse skal efterspørges – af gode medarbejdere. Og god ledelse skal udbydes eller tilbydes – af gode ledere. Derfor bør vi, på uddannelser og på andre måder give den studerende og menige medarbejder mere indsigt i ledelse, for at udvikle bedre medarbejdere og bedre virksomheder?

Den gode og bevidste medarbejder er et værn mod dårlig ledelse. Den gode og bevidste leder-

kollega er også et værn. Og til syvende og sidst er det den øverste ledelse, der har ansvaret.

I mange år har vi talt om arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet. Vi kalder det ledelsesretten. Vi skal til også tale om en ledelsespligt, om en pligt til at være bevidst om og formulere krav til god og relevant ledelse i den enkelte virksomhed – selvfølgelig primært for at fremme denne gode og relevante ledelse, men også for at sætte fokus på den dårlige ledelse.

Referencer:

Anne-Grete Jelstrup & Hans-Otto Loldrup: De onde og de dumme. Frydenlund. 2002. ISBN 8778871409.

William Lundin & K. Lundin: Når dygtige medarbejdere arbejder for dumme chefer. Forlaget Birmar. 2002. ISBN 8790617665.