

Det interessante er jo ikke, at vi skal fyre en dårlig leder – det interessante er at forstå, hvorfor det ikke sker!

Efter at have fokuseret på ledelse i den offentlige sektor, kom ledelseskommisionen i foråret 2018 frem til et "fund" om, at det ud fra deres store ledelse- og medarbejderundersøgelse viser sig, at der ikke er tradition for at fyre dårlige ledere i den offentlige sektor. De ansatte, der oplevede det største pres for at miste stillingen, var blandt topcheferne, mens driftsledere og medarbejdere langt fra havde samme oplevelse ved dårlig ledelse.

Ledelseskommisionens og Regeringens anbefaling

På den baggrund konkluderede Ledelseskommisionen, at *"hvis en leder ikke løser ledelsesopgaven, skal der øjeblikkeligt gøres noget, og ansvaret for at sikre udviklingen, omplacering eller ultimativt udskiftning påhviler især lederens leder"*. Vi kan ikke være bekendt, at vi ikke fyrer de offentlige ledere, som ikke leverer, citat Ledelseskommisionen.

Ovenstående fund er nu fulgt op af Innovationsminister Sophie Løhde og Regeringen i det politiske oplæg "en offentlig sektor rustet til fremtiden", der nu med sine anbefalinger også adresserer dårlig ledelse. Her *"opfordrer regeringen til, at man rundt omkring på de enkelte arbejdspladser sætter konsekvent ind over for mangelfuld ledelse"*.

Så langt, så godt! Vi er altså enige om, at de dårlige ledere skal fyres. Lidt på samme måde som, at vi er enige om, at folk kun må gå over for grønt lys, og at man ikke må tage sin mobiltelefon med på toiletet.

Hvad er årsagsforklaringen på dårlig ledelse?

Det interessante i Ledelseskommisionens påpegning er ikke, at de prøver at sælge "fundet" som ny viden – for det er det ikke – det interessante er at forstå, hvorfor det ikke sker. Og netop den vinkel bruger hverken Ledelseskommisionen eller Regeringen megen tid på at beskrive.

Samtidig er der vel også behov for at sige, at dårlige ledere i et vist omfang rent faktisk bliver fyret, og at dårlig ledelse langt fra er et objektivt begreb, og at dårlig ledelse sjældent er ene og alene lederens skyld.

Først når vi prøver at forstå, hvilke rationaler og logikker, der ligger til grund for, hvorfor hverken størstedelen af medarbejdere eller ledere i den offentlige sektor oplever, at det sker i praksis, kan vi for alvor begynde at gøre noget ved det.

Vi ved godt, at der ikke findes én bestemt årsagsforklaring – derfor vil jeg prøve at give 3 perspektiver på, hvorfor det ikke sker så hyppigt, som Ledelseskommisionen og Regeringen ønsker; en praktisk, en teoretisk og en demokratisk. Kombinationen af de 3 perspektiver kan måske hjælpe os et stykke længere ned af den vej, hvor der begynder at åbne sig mulige løsninger på problemstillingen.

Den konfliktundvigende årsag

Den praktiske forklaring har jeg lånt fra en fremragende bog "Ledergruppen" skrevet af Inge Schützsack Holm (2012), der efter at have interviewet ledere i både den private og offentlige sektor beskriver, hvordan afskedigelseskultur i offentlige organisationer synes at være præget af udpræget konfliktundvigende holdning og adfærd, hvor det ser ud, som om at man foretrækker inkompetente ledere og medarbejdere frem for ubehaget ved den nødvendige konfrontation. Ønsket om konsensus betyder øjensynligt så meget, at man hellere vil leve med halvgode løsninger end at gøre op med inkompetencen (2012: 115)

Vi har bygget organisationer, som vi har svært ved at navigere i

Den teoretiske forklaring hviler på Chris Mowles (2011) og Ralph Staceys (2007) forskning. I et forsøg på at beskrive organisationer som andet end hierarkiske systemer, argumenterer de for, at organisationer snare er bygget op af mange sociale grupperinger, hvis sum tilsammen udgør en organisation. Den enkelte gruppering udvikler selv sin egne logikker eller spilleregler, som i nogle tilfælde ikke flugter med de meget rationelle og lineære logikker/spilleregler, som vi normalt bruger til at beskrive vores organisationer.

Det kan være svært helt at forstå, hvad det betyder i praksis – men sagt forsimplet, så kan man sige, at en organisation i dette perspektiv nedtoner top-down magtperspektivet, hvilket medfører, at det ikke så simpelt for den overordnede leder at fyre en underordnet leder, da det reelle magtforhold eller afhængighedsforhold ikke nødvendigvis er i den overordnedes favør.

Mowles og Stacey (2008) beskriver samtidig en kompleksitet i bl.a. store organisationer, der besværliggør, at det kan være svært at gennemskue, hvad hver enkelt går rundt og laver. Er det rationelt? Bestemt ikke, men dog en virkelighed, som mange ledere og medarbejdere genkender fra hverdagen. Derfor kan det også besværliggøre, at den overordnede leder reelt har et indblik i, om en leder er dårlig eller god, og derfor heller ikke får sat ind ift. dårlige ledelse.

Der er et flertal for status quo

Den demokratiske forklaring er hverken teoretisk og empirisk velbegrunder. Er den forsimplet? I høj grad – men den er nem at forstå. I december var jeg på besøg i en mellemstor privat virksomhed, hvor jeg fik spørgsmålet af deres adm. direktør "hvorfors fanden fyrer man aldrig nogen i den offentlige sektor?"

Mit korte svar til direktøren var, at jeg mange gange har set folk blive fyret, men at det nok ikke skete ligeså konsekvent som hos ham. Hvis jeg skulle give en forklaring på hvorfor, så måtte denne simple forklaring være, at der pt. er flere ledere, der af mange forskellige årsager, ønsker at fastholde status quo ift. den afskedigelseskultur, som Ledelseskommisionen og Regeringen beskriver, end der er ledere, der ønsker en anden praksis. Så kun ved at ændre vægtningen mellem de to grupperinger, vil der kunne skabes en anden tilgang i afskedigelseskulturen.

Slip berøringsangsten og lad os diskutere de svære spørgsmål!

Hvorvidt det er berøringsangsten, den organisatoriske kompleksitet eller blot flertallets magt, der påvirker den afskedigelseskultur som Ledelseskommisionen og Regeringen beskriver, vil jeg lade være op til dig at analysere. Men hvis du virkelig ønsker at skabe en anden kultur ift. dårlig ledelse, så må du adressere de svære spørgsmål, der ligger inden for hver af de 3 perspektiver.

Er der berøringsangst for at fyre en dårlig leder? Har vi skabt organisationer, der er svære at gennemskue ift., hvem der leverer varen, og hvem der har magten? Er der virkelig flere ledere, der ønsker at fastholde den nuværende afskedigelseskultur end ledere, der ønsker at ændre den? Kun i svarene på sådanne spørgsmål, tror jeg, der kan udvikles bæredygtige løsninger på dårlig ledelse frem for blot vejledninger og opfordringer, som dem der kom fra Ledelseskommisionen og Regeringen.

Christian Terkelsen, stifter Craftsmanship.nu

Litteratur:

- Holm, Inge Schützsack, (2012): "Ledergruppen", Hans Reitzels Forlag
- Mowles, Chris, (2011): "Rethinking management", Routledge

- Stacey, Ralph, (2007): "the challenge of human interdependence", European Business Review
- Mowles, Chris & Stacey, Ralph (2008): "What contribution can insights from the complexity sciences make to the theory and practice of development management?", Wiley & Sons, Ltd.