

Er danske ledere for dårlige?

Hvad stiller lederen op, når krævende projekter igen og igen forliser på manglende samspil i organisationen? Copenhagen Business School har udviklet en masteruddannelse, der klæder den fagligt dygtige leder på med de menneskelige egenskaber, der er afgørende for godt lederskab.



Jan Molin
erhvervspsykolog og professor i ledelse
Copenhagen Business School

Er danske ledere for dårlige?

Det spørgsmål blev rejst i efteråret, da et anerkendt analyseinstitut offentliggjorde resultaterne af en undersøgelse blandt 4.000 danske lønmodtagere om deres tilfredshed med deres arbejdsplads og deres ledere.

80 pct. svarede, at de er godt tilfredse med deres job, mens blot hver anden erklærede sig tilfreds med nærmeste leder. Det rettede af sig selv rampelyset mod lederne – ikke mindst fordi mange virksomheder i disse år kæmper med at finde nyt fodfæste i en global verden og herunder interesserer sig for begreber som selvkørende organisationer, selvledelse og videndeling.

På Copenhagen Business School er der imidlertid ikke opbakning til en udlægning i retning af, at danske erhvervsledere er for dårlige.

– ”Billedet er mere nuanceret”, fastslår erhvervspsykolog og professor i ledelse, Jan Molin.

– ”Når de fleste er tilfredse med deres job, afspejler det, at erhvervslederne over en bred kam er i stand til at levere de organisatoriske betingelser for, at man kan udføre sit arbejde. Den noget lavere tilfredshed med nærmeste leder afspejler imidlertid, at der er mangler i ledelsen. At lede handler jo ikke om at lave om på folk, men om at udvikle hensigtsmæssige relationer. I en lidt ordbogsagtig definition skal lederen levere de bedst mulige organisatoriske betingelser for, at medarbejderne kan udvikle hensigtsmæssige relationer til hinanden. Lønmodtagerne efterlyser i virkeligheden lederskab – og det er bl.a. noget af det, vi her på Handelshøjskolen har forsøgt at tage højde for med en uddannelse (Master of Management Development), der har fokus på den menneskelige og psykologiske side af ledelsen”, siger Jan Molin.

Mere end management

Ledelse er med andre ord ikke bare management. Ledelse er summen af management og lederskab. Og en væsentlig forklaring på, at lederskab kan opfattes som en mangel i mange virksomheder, ligger i den måde, vi udvælger vores ledere.

– ”Vejen til en lederstilling går ofte over nogle uddannelsesmæssige forudsætninger og en specialisering. Dermed er det ofte den dygtige ingeniør, læge eller økonom, der ender i rollen som leder. Mens de gør karriere, arver de så at sige nogle medarbejdere i forløbet, som de får lov til at tage sig af. Og det stiller krav om egenskaber, de ikke har lært meget om”, fortæller Jan Molin og fortsætter:

– ”Spørger man lederen, der har oplevet problemer med at få succes i sine projekter, hvad han savner, vil han ofte svare: ”Jeg vil gerne have respekt fra mine medarbejdere, og jeg vil gerne være troværdig”. Og han måler graden af respekt og troværdighed på atmosfæren i organisationen”.

– ”Men hver af disse begreber – tillid, respekt, troværdighed – eksisterer kun som relationsbegreber. De fordrer gensidighed. I modsætning til begreber som magt, status, autoritet eller følsomhed, som er

Forudsætningen for at blive en god leder er, at man kender sig selv og kan håndtere sine egne begrænsninger, så det ikke går ud over relationen til andre.

individuelle kapaciteter. Forudsætningen for at få respekt er, at man selv optræder respektabelt. Tillid vinder man ved selv at udvise tillid. Det er næsten ligesom at give gaver. Du må give nogle for at få nogle”, påpeger Jan Molin.

Et spørgsmål om relationer

– ”Vi plejer at sige, at det aldrig er for sent at få en lykkelig barndom. Der findes den intuitive leder, der har lært mange ting gennem opvæksten og forstår at håndtere relationer til andre. Men der er også mange, der ikke ejer egenskaberne og må lære kunsten. For dem er det sjældent tilstrækkeligt at søge ind i en traditionel masteruddannelse, hvor de får skærpet managementdelen af deres ledelse i form af modeller, løsninger og værktøjer. De vil i mange tilfælde have større udbytte af at følge en masteruddannelse med fokus på lederskab”.

På spørgsmålet om, hvad Copenhagen Business School gør, når institutioner ønsker at formidle principperne for godt lederskab, svarer Jan Molin afslutningsvis:

– ”Her graver vi et spadestik dybere. Og mange bliver overraskede over, at løsningerne ikke kan slås op i en tabel. Man skal udvikle sin selvforståelse og sin rolle – altså det personlige lederskab. Forudsætningen for at blive en god leder er, at man kender sig selv og kan håndtere sine egne begrænsninger, så det ikke går ud over relationen til andre. Generelt kan man opnå uanet indflydelse i en organisation, hvis man opgiver behovet for at få anerkendelse. Det er nemlig langt nemmere at forholde sig konstruktivt til menneskelige relationer, når man giver slip på kravet om anerkendelse og ikke hele tiden ser situationen ud fra egen interesse. Men det er i høj grad en proces, vi lægger op til i uddannelsen. Det handler ikke om at piske sig selv med skorpioner. Det er en proces, hvor de små skridt er afgørende, og hvor løsningerne til sidst skrues sammen mellem lederen og medarbejderen ude i virksomheden”. ■

