



🕒 2 min. 👁️ 📌 05-09-2019

# Er det virkelig altid dårlig ledelse?

"Det er dårlig ledelse", lyder konklusionen på næsten alle problemfortællinger. Men kan miseren virkelig tilskrives én person? Og hvilke konsekvenser har det? Læs debatindlæg om retorikkens pris.

## Skribentinfo



[Birgitte Hvilsom](#)

Selvstændig - hjælper organisationer  
med udvikling af ledelse og ledere

Birgitte Hvilsom

**E**n aften i sommerferien lige ved solnedgangstid, lå jeg afslappet i min kærestes arm i første klitrække for at nyde sceneriet. Mens vi i tavshed afventede, at den store orange kugle skulle glide ned bag horisonten, blev mit øre grebet af lyden af en samtale, der udspillede sig nogle meter væk. En mand fortalte passioneret sin ledsagerske om en situation fra sit arbejde. Jeg hørte egentlig ikke rigtig efter, men jeg kunne dog ikke undgå at høre hans konklusion: DET ER DÅRLIG LEDELSE!

Det ramte mig, at den samtale sådan en sommeraften dybt inde i ferien slet ikke er unik. Masser af steder over grillpølserne, ved iskiosken eller ledsaget af kølig rosé på terrassen afsluttes samtaler med samme konklusion: Det er dårlig ledelse! I langt de fleste tilfælde vil responsen være et bekræftende nik. Ingen modspørgsmål, ingen undringer over om hele skylden for diverse miserer virkelig kan tilskrives én person/ét team – lederen/lederteamet.

Det er blevet et stærkt accepteret faktum og en helt legitim konklusion på det meste, at den eller de personer, der har påtaget sig en ledelsesopgave, kloner rigtig meget i det.

Og hvorfor kunne jeg så ikke bare gøre det samme? Nikke med og acceptere, at sådan er det, og at det er enhver medarbejders ret at ytre sig negativt om ledelsesudøvelsen på de danske arbejdspladser. Helt frit og uimodsagt. Det kan jeg ikke, fordi det simpelthen ikke er sandt. Ikke hver gang i hvert fald. Jeg kender jo

ikke til baggrunden for den konkrete oprørthed, der kom til udtryk den aften i solnedgangens skær. Måske var det ganske berettiget. Men det jeg kan se, er, at de negative fortællinger har en pris.

## **Retorikkens pris**

Prisen er bl.a., at det gør det uattraktivt at blive offentlig leder. Indenfor nogle af de store velfærdsområder mærker man konsekvensen: få ansøgere til lederstillinger på trods af voluminøse medarbejdergrupper, der burde indeholde både talent for og nysgerrighed på ledelse, og dermed muligheden for en solid fødekæde af kvalificerede ledere.

Fx vælger medarbejdere i ledelsesunderstøttende funktioner at blive i den assisterende position og går ikke ledervejen ved selv at søge lederstillinger. Det er ellers en klassisk rugekasse for kommende ledere. Det er forståeligt. Hvem gider frivilligt at indtage en position, hvor det til enhver tid må forventes, at der tales dårligt om ens præstation og person? Selv når folk holder fri og ferie. Hvorfor udsætte sig selv for det?

## **Der er brug for ledere**

Problemet er bare, at der er brug for ledere. Der er brug for god ledelse og for mennesker, der oplever ledelsesarbejdet som godt og givende. Og som har lyst til at påtage sig en kompleks ledelsesopgave, der på så mange måder er i forandring og alene på den baggrund gør det vanskeligt at konkludere, hvad der egentlig er god og dårlig ledelse.

Ud fra mit indgående kendskab til offentlige ledere i praksis, kan jeg ikke tilslutte mig koret, der udråber dårlig offentlig ledelse til den altoverskyggende, snævre konklusion på alskens problemer. Der er masser af god ledelse.

## **Har vi overhovedet den rette struktur?**

En refleksion kan i stedet være: Er det tid til at kigge strukturerne efter i sømmene? Er der noget grundlæggende galt, når de nuværende organiseringsformer mange steder efterlader (leder)individet som det fejlende?

Er der andre måder at gøre tingene på? Andre måder at organisere os på, der giver flere positive fortællinger til at præge sommerferiesnakken og øvrige samtaler om arbejdslivet? Hvor der indgår flere aktører, der lykkes, og der ikke kun er én konklusion, der passer på næsten alle problemfortællinger: Det er dårlig ledelse!

Et sted at starte er måske både for organisationer, ledere og medarbejdere at bedrive mere "Deltagerskab" og derigennem lade fællesskabets styrker gøre arbejdet. [Læs mere om deltagerskab her](#)

