



Ledelse ■ Af Troels Gottlieb

Demokratisk diktatur

Det danske lederideal er træner for herrelandsholdet i håndbold. Han bærer og deler ansvar, træffer beslutninger og inddrager sine 'medarbejdere'. Men skal man kopiere hans ledelsesmetoder ude i de danske virksomheder?

■ Ulrik Wilbek var for nylig blandt Ledernes Hovedorganisations nominerede til "Årets Leder".

Wilbek har vundet mange medaljer. Uden disse var der næppe megen opmærksomhed om ham som leder. Det er evnen til at få en gruppe mennesker til at præstere, som gør ham interessant. På elitesportshold præsteres der i en grad, som kan gøre enhver virksomhedsejer misundelig, og med

Wilbek som leder endda på en måde, hvor der tilsyneladende ingen problemer er. Der er ingen kritik, når han træffer de tunge beslutninger, kun følgeskab. "Medarbejderne" udtaler i medierne, at de fuldt ud accepterer lederens dispositioner, at deres individuelle behov og forventninger naturligvis tilsidesættes til fordel for teamet.

Tidligere har erhvervslivet ikke kunnet stille sin misun-



delse af sportens præstationskultur til skue. Morten Olsen, der i en årrække har været lederen, som kunne krediteres for, at en fodboldmæssig miniputnation stabiliserede sig som et tophold, er ikke synderlig interessant. Heller ikke Wilbeks forgænger på landstrænerposten Torben Winther, der også vandt medaljer, fik omverdenens opmærksomhed som en stor leder. Tværtimod synes medieerne at have vendt dem begge ryggen: De er topstyrende og autoritære i deres stil. De er gammeldags.

Wilbek derimod gør tingene med stil, charme og varme. Det interesserer ikke håndboldtræneren at bestemme – han øver blot sin indflydelse, siger han. Spillerne inddrages i lederens beslutninger, ligesom lederen involverer sig i gruppens generelle sociale liv og coacher den enkelte på et personligt psykologisk niveau. Sådan er det billede, som males.

Den stærke relation mellem leder og medarbejder er be-snærende. Således forlød det for nylig, at andenmålmanden, den 35-årige ”Peter Henriksen og Wilbek var blevet enige om, at Henriksen skulle stoppe på landsholdet. Dette, da Henriksen godt kunne se det fornuftige i, at en yngre spiller med et større fremtidsperspektiv kunne komme til.”

Jeg vil tro, at det er historier som denne, der gør at mange stemmer på Wilbek. Han skaber ikke bare resultater, han gør det på en særlig humanistisk måde. Det er en god fortælling – og helt i tråd med mainstream erhvervspsykologi.

– så ryger man ud!

Det var oprindelig Karl Marx, der med sine analyser bragte problemet med en interessekonflikt mellem medarbejder og ledelse ind i idéhistorien. Således blev han, med lidt god vilje, den første store managementteoretiker. Marx’ fokus var arbejderklassens risiko for fremmedgørelse og undertrykkelse. Men interessekonflikten udgjorde også en trussel for kapitalismen og virksomhedsejerne, som med de ansattes organisering i fagforeninger siden hen har risikeret et omvendt magtforhold, hvor medarbejdere har overtaget i den indbyrdes magtrelation og politiske kamp om, hvem der udnytter hvem.

Så langt er det klart, at både virksomhedsejere, ledere og medarbejdere fascineres af ”årets leder”: Idealet er en leder, som skaber resultater via konsensus, en leder, som ophæver interessekonflikt mellem medarbejdere og virksomhedsejere, og som alle kan lide. Ideen om lederen som *coach* har vundet indpas.

Men Wilbeks medaljer er en succes, som hverken kan eller bør sammenlignes med, hvad der foregår i en almindelig organisation. At der er rummelighed, harmoni og lutter trofaste soldater som konsekvens af en afslappet lederstil, er et vrangbillede, som vil få andre ledere, der tumler rundt med konflikter omkring ørerne, til at føle sig som fiaskoer. Der er tale om en organisatorisk subkultur af rendyrket kapitalisme – konkurrence og ”profitmaksimering” er de definerende værdier. Skal man sammenligne med erhvervslivet, er Saxo Bank vel det nærmeste, man kan komme. Her gælder det om at vinde – for enhver pris.

Håndboldherrerens medaljer og Saxo Banks seneste over-skud springer ikke ud af en særligt moderne humanistisk ledelsesform. Lederne her besidder givetvis en vis psykologisk indsigt. Mere karakteristisk er dog, at de ligesom andre gode

>

FAKTA ■ Baggrund

Artiklen er skrevet med udgangspunkt i Troels Gottliebs speciale "Den gode træner", Institut for Psykologi, Københavns Universitet, 2007. Specialet kan downloades fra akademia.dk.



> ledere kan "sætte deres empati i parentes". De har evnen til ikke at lade sig forstyrre af det følelsesmæssige og det individuelle, men holder fokus på det overordnede organisatoriske resultat. Men modsat andre ledere så er man i Saxo Bank og på elitesportsholdet ikke blot i stand til dette – her har man også kynismen til at overskride de generelle danske spilleregler og bruge deres psykologiske indsigt aktivt for at få det ypperste ud af deres folk. I begge typer organisationer er kravene tårnhøje, og konsekvenserne klokkeklare: Er man ikke konkurrencedygtig, så får man ikke lønforhøjelse – så ryger man ud! Det er de bedagede ledelsesprincipper belønning og straf, som er grundstenene her.

I Saxo Bank er man relativt eksplicit omkring dette: De 20 % dårligst præsterende afskediges. Gennemsnitligt er det altså, at man udnytter den gruppedynamik og det præstationspotential, der ligger i, at man også konkurrerer internt, og at ingen kan føle sig tryg.

Mere implicit er det udtrykt, når elitesportslederen har de næstbedste til at spørge i kulissen og bevidst lader tvetydighed råde. Fx er Wilbek ekspert i at lade visse sætninger hænge over sin organisation: "Nu må vi se...". "Der er også andre, der gør det godt." "Efter EM vil der være én spiller, som stopper...". Han har altid andre spillere med i de opbyggende faser end det hold, han i sit stille sind allerede ved han skal bruge til slutrunden. Hans "ansatte" har i øvrigt ingen arbejdsmarkedsrettigheder. Elitesportslederen kan uden videre begrundelse sætte dem på gaden fra den ene dag til den anden.

Diktatorisk demokrati

At have en rolle, hvor det er acceptabelt at lede på denne måde giver en særlig gennemslagskraft. At være herre over, hvem der når sine drømme, det være sig højt betalt som en del af succeshistorien om Saxo Bank eller på det danske håndboldlandshold, er en særdeles magtfuld position. En posi-

tion, som den moderne managementteori ellers synes at tage afstand fra.

For autoritetsrelationer er i Danmark blevet noget forkert, der skal skjules. Måske derfor har Wilbek og andre moderne trænere travlt med at vise sig frem som alt andet end magtfulde, disciplinerende, temperamentsfulde og topstyrende. Selv fodboldlandstræner Morten Olsen forsøger at imødekomme kravet om den nye blødere ledelse, hvilket har udmøntet sig i et paradoks – en praksis, han kalder "diktatorisk demokrati".

Wilbek er symptom på en mere generel situation, hvor frygten for det autoritære – at magtrelationer skaber menneskelig undertrykkelse – har skabt en normativ forventning til en anerkendende og demokratisk lederrolle. Og demokrati er godt som et politisk system. Som ledelsesmetode lader det sig ikke gøre. Slet ikke hvis vi også vil have et samfund, hvor der er plads til værdier som dygtighed, ambition og professionalisme. Og det ville være rart – så der også er noget at anerkende!

Den svære lederrolle

Vil vi have et arbejdsliv, hvor grundstenen til trivsel er til stede, så skal vi værne om institutionen "leder" – en, der påtager sig autoritet og tydeligt planlægger, fordeler og evaluerer dagens dont. Alternativt får vi langsommelige processer, som alligevel aldrig vil føre til konsensus: Ingen får sin vilje, alle kun middelmådige kompromisser og et tyngende medansvar for det jævne resultat.

Hvor frygten for en diktators undertrykkelse i et demokratisk velfærdssamfund bør være en anakronisme, så er illusionen om en fælles og almengyldig interesse i selvrealisering via karriere og en coachende ledelsesform undertrykkende. Relevant er det at koble de alarmerende stress-symptomer hos det moderne menneske til disse krav. For det er undertrykkende ikke at kalde tingene, hvad de er – ikke



mindst at hjernevaske mennesker med behov, som måske endda er i direkte modstrid med deres egentlige psykologi? Her tænker jeg på organisationspsykologiens og coaching-industriens fundament, tanken om, at mennesket realiserer sit selv via øget indflydelse og ansvar i arbejdslivet.

Hverken magt eller interessekonflikter forsvinder ved, at lederen fralægger sig ansvar og autoritetsrolle. Heller ikke med en alternativ organisering som fx i de selvstyrede team. Selv om tidens medarbejdere er socialiseret til at tænke selvstændigt og fungere uden en instruerende lederskikkelse, er der ingen garanti for, at dette stærkt individualiserede individ uden en tydelig lederskikkelse ikke først og fremmest tænker på sig selv. I teamet vil der være nye "magthavere", typisk retorisk og uddannelsesmæssigt stærke medarbejdere, som tager teten. Og dette uden den organisatoriske objektivitet, som gamle dages socialt set mere distancerede ledere repræsenterede.

Hvor magten, kravene, kontrollen og ansvaret i den hierarkiske organisation nemt identificeredes, er den i de moderne flade strukturer uhåndgribelig og allestedsnærværende, noget, der foregår mellem medarbejderne, som fx skal coache hinanden, eller i den enkelte medarbejder, der i dag skal mestre "selvledelse", og i coachingen med en "neutral leder" selv formulere både vision, mål og metode. Og det er en psykologisk penibel situation og ikke entydigt positivt.

Det handler om magt

Historien om Wilbek som "Årets Leder" er et symptom på den moderne ledelsesidealisme. Fra at være en temperamentsfuld og tydeligt topstyrende lederfigur har Wilbek ændret profil. I dag forbindes han med nogle blødere værdier: Det anerkendende, coachende, psykologiske og sociale sættes i forgrunden, og fortællingen om, at de store resultater skabes på en særlig dansk og humanistisk måde, gøres forbilledlig.

Med afsæt i dette gjorde pressefolk og dele af befolkning- >



> gen sig på et tidspunkt ligefrem til forvrølede talsmænd for, at Wilbek skulle træne fodboldlandsholdet. Sådan er det i Danmark. Her har vi skabt en virkelighed, hvor alle må have en holdning til ledelsesbegrebet. Begrebet kommenteres flittigt af mennesker, der aldrig selv har været ledere – blandt andet erhvervspsykologer, der tager deres afsæt i teoretiseringer over en lederfigur, som hverken er fagspecialist eller en dominerende person.

Ulrik Wilbek er en fantastisk håndboldtræner. Men den centrale lærdom om ledelsesbegrebet, som elitesporten bringer, handler ikke om coaching og konsensus, men om magt. I sporten værner man om accepten af, at der grundlæggende er én, der bestemmer. Det er nemlig ikke udtryk for konsensus, at spillerne altid bakker deres leder op. Spillerne agerer i en ledelsesmæssig "gammeldags" subkultur, hvori de er blevet socialiseret til ikke at dyrke deres individualisme, kun kollektivet. Vil man ikke indordne sig under de præmisser, så er det en tur på andetholdet.

For at vende tilbage: Beslutningen om Peter Henriksens pension som landsholdsspiller er ikke en fælles beslutning. Det er ikke en beslutning, Henriksen træffer i forlængelse af sin ansvarsfølelse for det danske landshold. Henriksen, som så mange andre eliteidrætsudøvere, er i denne personligt smertefulde situation selvsagt sig selv nærmest. I visse medier har han da også udtalt, at han ingen forståelse har for, at hans tid er slut, når nu han efter egen vurdering fortsat er den næstbedste.

Man kan også anerkende –

Ovenstående case beskriver ikke en demokratisk leder, kun konkurrencens logik. Lederen påtager sig den tunge autoritetsrolle. Han distancerer sig fra det følelsesmæssige og

individuelle og gør hvad han af respekt for sin professionelle funktion (eller egen karriere?) skal gøre: Tager ansvar for det langsigtede og overordnede resultat.

Dette gør ikke Ulrik Wilbek til et dårligt menneske. Men man skal kalde tingene, hvad de er. Ellers kan de ikke diskuteres åbent, og deri ligger noget totalitært og undertrykkende – "demokratisk diktatur".

I stedet for at forsøge at lave fx en leder som Morten Olsen om, så han passer til den psykologiserede formel for standardiseret moderne ledelse, så skal vi som medarbejdere eller erhvervspsykologiske konsulenter måske være de anerkendende. Først og fremmest anerkende, at der ligger en faglighed, her det fodboldmæssige, til grund for, at han skal bestemme. Men også anerkende, at der er forskellige måder at gøre tingene på. Anerkende ham for at turde tage det fulde ansvar for sine dispositioner – ikke fx dele det med dem, han sætter af. Anerkende ham for det han er god til – nemlig at træffe beslutninger, og for at bære den risiko for at lave fejl og for at blive mødt med vrede, som følger med dette. Anerkende, at der i det iltre temperament også ligger et fantastisk engagement og en sjælden tydelighed, som vores såkaldte humanistiske vinkel på ledelsesbegrebet dårligt kan erstatte.

Som kritisk psykolog kan man i lyset af den nye personligt intimiderende og ansvarsforflygtigende lederrolle, næsten komme til at savne "et godt, gammeldags, regulært dumt svin".

Med lidt god vilje er der således alligevel noget befriende ved den ellers gennemført smagløse Saxo Bank. Her slipper man for hykleriet. Præmisserne er klare, og det bliver et frit valg for de ansatte, om de vil være med eller ej.

Troels Gottlieb, cand.psych.