

Hvorfor virkede ledelsesteoriene ikke?

Johnsens Klumme

Overskriften til de følgende bemærkninger er et impertinent spørgsmål stillet af en mand, der har levet et liv i ledelse. Ovenikøbet med succes. Og baseret på en grundig handelshøjskoleuddannelse. Hvorfor synes tænksomme og kontante ledere - ikke sjældent - at den teoretiske opbakning for deres ledelsesmæssige dispositioner lader en del tilbage at ønske? "Det gjaldt om at glemme det, man havde lært" fortalte en anden succesfuld chef mig forleden.

Det letteste ville være at sige, at de har ikke forstået noget som helst. Hverken når det drejer sig om professionel ledelse eller om ledelsesteori. Men det er for billigt. Et kompliceret spørgsmål kræver et kompliceret svar. Det kommer her.

1. Det kunne jo være at teoridannelsen ikke har sat sig som opgave at kunne bruges i praksis. F.eks. "Optimalpunktet er dér hvor grænseomsætningen er lig med grænseomkostningerne".
2. Det er muligt at man har baseret sig på en pseudoteori om ledelse, f.eks. "Lederskab og lønsomhed" eller "Organisation & ledelse".
3. Det kan også være at man ganske simpelt har valgt en forkert teori, f.eks.

Af Erik Johnsen

- Mintzbergs gamle beskrivelse af hvad chefer fordriver tiden med, eller Adizes' PAIE. Forkert i den mening at den pågældende teori ikke afbilder det fænomen, man ønsker at få ledelse på.
4. Man kan lide af helt urealistiske forventninger til en ledelsesteoris styrke parret med overtro på autoriteter.
 5. Man kan også have valgt den rigtige teori, men ikke forstået den.
 6. Den mest almindelige fejltagelse i disse materier er nok at "man" ikke har erkendt at ledelsesteori skaber man selv, evt. sammen med forskere. Man kan ikke lære en teori, man kan lære at teoretisere. Og det er det sidste der er vigtigt.
 7. Noget så banalt som ikke at gøre sig klart, hvad man selv mener med ledelse, kan ikke forekomme i praksis.
 8. Heller ikke erkendelsen af at man nok tænker gammeldags. Er det 20-25 år siden man har frekventeret en handelshøjskole, så er man blevet "undervist" i stof, der i dag er 40-50 gammelt og det kan medføre et gap mellem toppen og unge medarbejdere.
 9. Apropos "Top", så er de fleste virksomheder både i privat og offentligt regi struktureret hierarkisk, man "refererer til" sin chef, selv om den almindelige ideologi går på virksomhedsdemokrati.
 10. Hvor man forsøger en decentraliseret ledelsesproces med en kombination af personligt ansvar og kollektivt ansvar, har man i nogle tilfælde oplevet at folk hverken ønsker selvledelse eller ønsker at blive ledet på klassisk manér. Her er der brug for særlige teoridannelser med udgangspunkt i psykiatrien. Eller i kulturen, subs. mangel på en sådan.
 11. Summa summarum: Hvis man tager ledelse og ledelsesudvikling alvorligt og investerer i udvikling af eget ledelseskoncept - og gør det rigtigt - så falder overskriftens spørgsmål bort, og praksis og teori bliver to hver for sig nødvendige sider af samme sag.