

# Sådan skaber vi et bedre arbejdsliv for lederne i den bæredygtige tidsalder



Forfatter: Christian Terkelsen, Rådgiver i Craftsmanship

Artiklen er oprindeligt udgivet af Dansk Psykologisk Forlag i tidsskriftet Erhvervspsykologi i 2022. Dette er en udvidet specialudgave af artiklen designet i forbindelse med Masterclassen: Er du klar til at være leder i den bæredygtige tidsalder?

**Faktisk går det så hurtigt, at Danmarks overshoot-day i 2023 var d. 28. marts.**

## Indledning

Hvis der er ét ord, som kommer til at dominere og definere 20'erne så bliver det ordet bæredygtighed. Med udsigten til at blive den første generation, som ikke formår at give en jordklode videre til vores børn, som er i bedre stand, end den vi selv overtog, kræver det radikale ændringer. Vi bruger ganske enkelt jordens ressourcer på en måde, der forhindrer de mange økosystemer i at regenerere sig selv og dermed opretholde det liv, vi kender i dag. Faktisk går det så hurtigt, at Danmarks overshoot-day i 2023 var d. 28. marts. Begrebet overshoot viser, hvornår Danmark har brugt de ressourcer, som vi egentlig burde få til at række til et helt år (overshootday, 2023). Det er langt fra bæredygtigt.

Men det er ikke kun på samfundsplan, at vi har en såkaldt overshoot-day. Vi kan se, at stigende kompleksitet, øget hastighed og høj arbejdsmængde definerer mange organisationers liv, hvor vi til stadighed ser arbejdsstrukturer, der på mange måder medfører en usund og ikke bæredygtig måde at anvende organisationers menneskelige ressourcer på. Er du i tvivl, så registrerede PFA (2018) på 3 år en stigning på 43% i stress-relaterede sygdomme og konkluderede, at hver 5. ansatte bliver hæmmet af stress på jobbet. Samtidig viser tal fra PFA, at danskeres behov for behandlingsforløb i 2023 er steget med 34% (PFA, 2023)

Tal fra FTF viser, at dårligt psykisk arbejdsmiljø hvert år forårsager 3,8 mio. sygefraværsdage. Det svarer til, at 17.000 personer hver dag er syge pga. deres arbejde (FTF, 2018) og i 2023 har vi over 80.000 personer, der er langtidssygemeldte (PFA, 2023).

Midt i udviklingen på både samfundsplan og i organisationer, står de ledere, som skal lede os igennem kommende kriser og tilpasning til mere bæredygtige livsformer. Men hvordan forholder det sig med dem – lederne? Er vi overhovedet i stand til at tilbyde dem bæredygtige arbejdsrammer for den ledelse, der skal udvikle samfundet?

Denne artikel sætter fokus på lederens arbejdsvilkår i håbet om, at vi fremadrettet formår at give lederne bedre rammer for et arbejdsliv, de reelt kan leve og vokse i – både fagligt og socialt, men også menneskeligt. Lederens arbejdsbetingelser handler netop om at give dem muligheder for at udøve en ledelsesstil, der understøtter en bæredygtig udvikling i organisationer. Og den skal være mere bæredygtig, end den vi oplever i dag. Hvis vi ønsker, at ledere har modet og overskuddet til at gå forrest i bestræbelserne på at skabe flere bæredygtige organisationer, så er det en forudsætning, at vi tilgår vores lederressourcer på en fundamental anderledes måde, end det vi gør i dag. Det kræver radikale ændringer – det kræver handlinger.



Der er altså noget, der tyder på, at vi i dag også har en ”leder-overshoot-day”, hvor alt for mange organisationer tilgår den enkelte leders ressourcer på en måde, der er alt andet end bæredygtigt.

Mit afsæt for at skrive denne artikel er ønsket om at løfte drøftelsen om lederens arbejdsvilkår væk fra kun at handle om store arbejdsområder og personlige coachingforløb og over på et mere holistisk perspektiv, hvor vi synliggør, at et mere sundt og motiverende lederliv kræver radikale ændringer på mange forskellige niveauer. Jeg har ingen ambitioner om at udvikle en rationel organisations-tjek-liste eller en ligegyldig 5-trins-ledeopskrift, men ønsker med artiklen at synliggøre, at det kræver handlinger på flere forskellige niveauer, hvis vi for alvor vil skabe bæredygtige organisationer, der passer bedre på lederne.

### Vi over-forbruger lederens ressourcer

I 2022 har vi fået tal fra IDA, der viser, at næsten hver femte leder ofte eller altid har følt sig stresset de seneste par uger. Samme konklusioner kom

fra DJØF (2022), hvor det var næsten hver fjerde af lederne. Der er altså noget, der tyder på, at vi i dag også har en ”leder-overshoot-day”, hvor alt for mange organisationer tilgår den enkelte leders ressourcer på en måde, der er alt andet end bæredygtigt. Det har ikke kun personlige omkostninger for lederne, men også store omkostninger for organisationerne, da vi nedsætter lederens evne til bl.a. at skabe gode arbejdsrammer for medarbejderne og gode resultater på bundlinjen (Kahneman, 2011).

Ledere er en utrolig knap ressource i organisationer, som har utrolig stor påvirkning ift. organisationens samlede skaberkraft – både positivt og negativt (Blanchard et. al., 2018). Derfor er det ikke ligegyldigt, hvilke rammer vi formår at stille til rådighed for lederne, når de går på arbejde. Hvis ledere havde været en dyreart, så var de for længst kommet på listen over truede dyrearter. Derfor skal vi blive bedre til at behandle vores



ledere, som en langsigtet menneskelig investering, hvor ambitionen er, at en leder, på vej ud af en organisation, går derfra med en højere værdisætning, end da vedkommende gik ind; både fagligt, socialt og menneskeligt.

Målet med denne artikel er at bidrage med forskning, praktisk konsulentfering samt lederperspektiver, der synliggør farbare veje til, hvordan vi i fremtiden bliver bedre til at designe organisationer, der grundlæggende passer lidt bedre på vores ledere.



## Artiklens Hovedbudskaber

I dag ved vi godt, at den største årsag til klimaforandringer primært skyldes vores CO<sub>2</sub> udledning og dens påvirkning på klodens økosystemer. Men hvad er de primære årsager til, at vi bliver ved med at overforbruge de ledelsesmæssige ressourcer? Der er ingen simple svar, men artiklen vil komme med flere bud på, hvorfor vi i dag stadig står i en situation, hvor alt for mange ledere oplever at

arbejde under arbejdsvilkår, hvor de har svært ved at vokse og lykkes som ledere og som mennesker.

Når vi kigger på medarbejdernes forventninger til ledelse, organisationernes forventninger til hvad ledere kan løse af opgaver, samt lederne egne forventninger til, hvad de bør kunne klare som ledere, så synes de alle at overstige, hvad der i virkeligheden kan lade sig gøre (Mowles, 2011). De mange idealistiske forventninger til lederne skaber et u hensigtsmæs-

sigt krydsfelt og skaber en ond spiral, hvor det ofte bliver op til den enkelte leder selv at finde en sund balance – og som artiklen vil vise, så har mange ledere, helt naturligt, svært ved at løfte det urimelige arbejdsvilkår.

Artiklens hovedbudskaber er:

## 1.

Vi bygger stadig vores organisationer ud fra præmissen om, at de er logiske og rationelle. Vi er nødt til at forstå de dominerende ledelsediskurser, således at vi kan tage et radikalt skift væk fra den mekaniske tilgang, der søger at maximere og opbruge lederressourcerne til en mere menneskelig tilgang, hvor vi udvikler og regenererer lederressourcerne.

## 2.

For mange organisationer skaber u hensigtsmæssige krydspres mellem organisationens, medarbejdernes og lederens egne lederforventninger, så der opstår en ond spiral, der resulterer i begrebet leder-overshoot day. Vi skal have bragt forventningerne ned og til et sted, hvor de stemmer overens med, hvad der i virkeligheden er realistisk.

## 3.

Vi evaluerer ledere på en måde, der for den enkelte leder virker usammenhængende og byggede på forskellige ledelseslogikker. Derfor skal vi have bragt ledelsesevalueringen tættere på den kontekst, som lederne arbejder i og anerkende, at lederens arbejdsvilkår og trivsel påvirker den ledelseskvalitet, som vi ønsker at måle.

## 4.

Vi skal stoppe med at fremhæve lederens skyld, når der opstår organisatorisk modstand mod forandringer. Forskningen peger på et noget mere nuanceret billede af organisatorisk modstand, hvorfor vi skal blive bedre til at placere ansvaret i de organisatoriske fællesskaber frem for den enkelte leder. Udvikling, ledelse og trivsel er noget, vi skaber sammen.





## En af de mere tankevækkende konklusioner i studiet var, at lederne omtalte hverdagshandlingerne som ”dårlig ledelse”, og de mere strategiske handlinger som ”god ledelse”

### De rationelle ledelsesdiskurser dominerer vores organisationer?

De dominerende ledelsesdiskurser, der styrer vores organisationer, synes stadig at være en rationel videnskabelig tilgang til ledelse. Det betyder grundlæggende, at ledelse er noget, vi kan definere, sætte på formel og tænke lineært. Vi ser primært ledelse, som noget der udspringer af lederen og med en modtager (medarbejdere) for enden af handlingen. Den enkelte ledelseshandling vil så få medarbejderen til at gøre en bestemt adfærd (Kotter, 1999; Yukl, 2013).

Ideen om at ledelse udelukkende udspringer fra lederen er bestemt ikke ny. Ledelseslitteraturen er fyldt med biografier om kendte konger, generaler og præsidenter, der tillægges stor betydning for en given historisk begivenhed (Burns, 1979). Selvom de heroiske ledelsesdiskurser er blevet udfordret igennem de sidste 20 år, så defineres og relateres mange af vores organisationers tilgang til organisation og ledelse stadig til den rationelle ledelsesteori.

### Organisationer er rationelle og logiske

Vi bygger vores organisationer hierarkisk med funktionsopdelte fagområder. Vi bygger ledelseslag ind på forskellige niveauer for at sikre en stringent og effektiv kommandovej, og vi udvikler stadig organisatoriske visioner og strategier, i troen

på at de definerer hvilken adfærd organisationens medlemmer har. Vi anvender titler, funktionsbeskrivelser og ledelsesgrundlag til at skabe klare rammer for lederen i troen om, at det giver en organisatorisk ramme, hvori lederen kan lede sine medarbejdere og skabe resultater (Lane, 2005).

Det er også de tilgange, som mange ledere støder på, når de skal på strategi og visionseminar, og som for langt de fleste ledere kan være relativt svære at spejle sig i – primært fordi den organisatoriske tilgang virker langt væk fra den virkelighed, der definerer deres hverdag. Som en afdelingsleder beskrev sit seneste strategiseminar ”jeg har netop været på strategiseminar, som var sjovt, men som overhovedet ikke har været relevant for min hverdag. Det giver mig ikke ret meget at høre om flotte ord, drømme og smarte eksterne folk – når jeg reflekterer, kan jeg mærke en demotivation efter sådan et par dage. Man går næsten derfra og føler man er en dårlig leder, fordi man ikke kan forstå de oplæg, som kom på seminaret. Vi taler alt for lidt om løsninger, der vedrører vores hverdag. Dem står jeg relativt alene og usparret med”.

### Ledelsessproget hænger ikke sammen med virkeligheden

I 2003 satte Mats Alvesson og Stefan Sveningsson (2003a, 2003b) sig for at afdække, hvilke ledelsesdiskurser, der var mest udprægede i en stor videnstung virksomhed. Igennem

mange interviews bad de ledere på alle niveauer om at beskrive, hvad der definerede deres egen ledelsestil. Hvad der gik på tværs af alle interviewene var, at ledernes fortællinger havde et forholdsvis stort fokus på, hvordan deres ledelse primært handlede om visioner, strategier og værdier. Da de to forskere efterfølgende fik lov til at følge lederne i praksis, kunne de konstatere, at dét, som i virkeligheden definerede ledernes handlinger, var meget mere menneskelige, relationelle og hverdagsagtige handlinger.

Feltstudiet fik Alvesson og Sveningsson til at konkludere, at vi er nødt til at have et opgør i måden, vi taler om ledelse på. Den rationelle ledelsesdiskurs står i skærende kontrast til dét, som rent faktisk sker i virkeligheden, og det forhindrer os i at forstå og anerkende hvilke handlinger og aktiviteter, der rent faktisk skaber organisatorisk liv og resultater. En af de mere tankevækkende konklusioner i studiet var, at lederne omtalte hverdagshandlingerne som ”dårlig ledelse”, og de mere strategiske handlinger som ”god ledelse”.

Den store diskrepans imellem de magiske og mytiske ledelsesdiskurser, og så hvad der sker i virkeligheden, fik Chris Mowles (2011) til at forslå en gentænkning af ledelsesdiskursen. Han argumenterer for, at vi er nødt til at forstå ledelse og ledere med en mere menneskelig forståelse af vores evner og begrænsninger. Først når vi erkender de menneskelige

dimensioner og virkelighedens høje kompleksitet, kan vi begynde designe organisationer, der ikke pålægger ledere uopnåelige arbejdsbyrder og ledelsesindealer. Heifetz' (1994) forskning konkluderede allerede i 90'erne, at de utopiske forestillinger om ledelse påvirkede lederes behov for at isolere sig fra medarbejderne og dermed øgede følelsen af ensomhed.

#### Handling nr. 1

Sprog skaber virkelighed. Og sprog skaber også præmisserne for, hvordan vi opbygger vores organisationer. Vi er nødt til at skabe et nyt organisations- og ledelsessprog, der formår at udfordre de nuværende ledelsediskurser, og hvor vi insisterer på, at organisationer først og fremmest er mennesker frem for maskiner. Der findes allerede i dag ledelsediskurser, der udfordrer de rationelle organisationslogikker, men hvor de synes at stå stærkt på de menneskelige perspektiver i organisationer, så står de relativt svagt ift. at skabe konkrete bud på, hvordan organisationer så skal styres og ledes i en virkelighed, der er defineret af

kompleksitet, konkurrencevilkår og budgetrammer. Den mission skal vi alle tage ansvar for.

#### Hvad skaber Leder-overshoot-day?

Når vi spørger ledere, hvad der giver dem størst udfordringer i hverdagen, så peger de på flere forskellige områder. Medlemmerne i Ledernes Hovedorganisation (2020) pegede på modstridende krav, medarbejdernes personlige problemer samt lederens egne forventninger og ambitioner til egen ledergerningen, som de største faktorer, der belastede dem mest. Den sidste som topscore på 32% af lederne. Hos IDA (2022) svarer 67% af lederne, at de arbejder mere end aftalt arbejdstid og peger samtidig på modstridende krav fra organisationen, og at de ikke når deres opgaver pga. tidspres. Hos DJØF (2022) er billedet det samme. Her peger lederne på arbejdsforholdene og høje krav fra organisationen, som årsager til stress. Også her peger lederne på, at deres egne forventninger og ambitioner til ledergerningen stresser dem.

I et organisatorisk perspektiv er det interessant, at en stor del af det pres, som stresser lederne i hverdagen, er deres egne personlige forventninger til ledergerningen. Data indikerer ret klart, at lederes selvforståelse af, hvad en god leder er, er påvirket af de rationelle ledelsediskurser, som både Heifetz (1994), Alvesson m.lf. (2003a, 2003b) og Mowles (2011) påpegede. En konklusion som også er dokumenteret blandt danske ledere i masterafhandlingen "how do leaders reflect on their own leadership", hvor især lederes første lederår i høj grad synes påvirket af rationelle ledelseslogikker – både i relation til medarbejderne, men også i høj grad i selvforståelsen til sig selv som leder (Terkelsen, 2018).

#### Krydspres skaber kontraproduktive idealer for lederen

Hvis man skal komme med et forsigtigt bud på, hvorfor mange ledere står i en situation, hvor det kan være svært at skabe et sundt arbejdsliv, så skyldes det formentlig et organisatorisk krydspres, hvor forskellige idealer går hen og bliver kontraproduktive for lederen.

På den ene side har vi rationelle strukturer og arbejdsgange, der primært anvendes til at organisere de fleste organisationer. De er udviklet med en tro på, at organisationer er rationelle og logiske. Det giver os en tro på, at vi med hierarkisk struktur og klare arbejdsgange kan organisere og styre organisationen og arbejdet i en bestemt retning (Bakke et al., 2002). Faktum er bare, at mange ledere oplever noget andet i virkeligheden – især på mængden af opgaver og modstridende krav, som på ingen måde opleves rationelle eller logisk doseret. Som en leder skrev til mig for et par år siden "jeg har også en familie, der er ved at være godt træt af ikke at spise aftensmad med mig. Så jeg synes på en måde, at der godt kan være et sundt signal i at vise mig selv og mine medarbejdere, at man godt kan tage fra arbejde og have en familie, for det her arbejde bliver hurtigt en livsstil - men jeg har pt. ingen ide om, hvordan jeg skal gøre".

På den anden side har vi ledere, der synes at være kraftigt påvirket af de



**Vi er nødt til at skabe et nyt organisations- og ledelsessprog, der formår at udfordre de nuværende ledelsediskurser, og hvor vi insisterer på, at organisationer først og fremmest er mennesker frem for maskiner.**



## Vi skal have ledernes arbejdsmængde ned, vi skal have lederne ned i fart, og vi skal have menneskeliggjort alles – inkl. lederne selv - forventninger til det at være leder.

dominerende ledelsesdiskurser, når de definerer dem selv som ledere. De har en forventning om, at de kan klare presset, være i kontrol og have overblikket over store budgetter og store ledesspænd. Faktum er bare, at ingen mennesker har timer nok i døgnnet, der kan løse de uendelige mange opgaver, som vores nuværende organisationer fungerer. Når lederen erkender sin egen menneskelighed, så indikerer Lederne (2020) og DJØF (2022) undersøgelserne, at pilen i høj grad vendes indad, med en skyldfølelse af utilstrækkelighed i forhold til egne forventninger og ambitioner som leder.

Og for at gøre kompleksiteten større, så har vi medarbejdernes forventninger til lederne. Medarbejderne er også influeret af de dominerende ledelsesdiskurser. Derfor har vi mange medarbejdere, der insisterer på, at ansvaret for ledelse udelukkende er noget, der udspringer fra lederen, og at de som medarbejdere er passiv modtager af ledelse. Det forventes, at lederen leder dem på en måde, hvor der tages særlige hensyn til medarbejderens personlige arbejdspræferencer. Som en leder beskrev "Jeg har haft en medarbejder, der havde en forventning til, at jeg bare kunne designe en opgaveportefølje, der friholdt hende fra at lave en del af de hårde opgaver i teamet. Det kunne jeg overhovedet ikke acceptere, og jeg var nødt til at sætte klare hjørne-



flag over for hende ift. hvilken bane vi spiller på. Dét, tror jeg ikke, at hun syntes, var særlig god ledelse."

### Handling nr. 2

Inden for klimaforandringer kan vi nu se, at aktiviteter og bevægelser, der i udgangspunktet ikke har noget med hinanden at gøre, påvirker de samme økosystemer og dermed accelerere klimaforandringen i den forkerte retning. Forsimpelt kan man tale om en ond spiral.

Det er også en ond spiral, der forårsager leder-overshoot day. Spiralen vil fortsætte og øge accelereringen, medmindre vi tør udfordre præmis-

sen for de urealistiske krydspres, vi skaber i vores organisationer. Vi skal have ledernes arbejdsmængde ned, vi skal have lederne ned i fart, og vi skal have menneskeliggjort alles – inkl. lederne selv - forventninger til det at være leder.

Ledere er mennesker som alle andre, og derfor skal vi ikke acceptere, at ledere bliver syge af at gå på arbejde. Hvornår har vi sidst fjernet 25% af ledernes opgaver uden at lægge tilsvarende eller mere til? Hvornår har vi sidst udfordret præmissen om, at ledere skal have overbookede arbejdskalendere? Og hvorfor bliver vi ved med at acceptere, at ledere ansættes uden højere arbejdstid?

Ovenstående er blot små eksempler, men som alle påvirker det samme organisatoriske økosystem i den forkerte retning. En bæredygtig organisation vil aldrig acceptere, at ledere ses som en uendelig ressourcekilde.

### **Ledelsesevalueringen: Energiskabende eller energidræbende for lederen?**

De fleste ledere oplever at blive evalueret minimum to gange på et år. Ledelsesevalueringerne bliver mere og mere udbredt i organisationer. De implementeres altid ud fra ambitionen om, at det handler om at 1) udvikle lederne, 2) forhindre dårlig ledelse over for medarbejderne og 3) øge organisationens performance. Spørgsmålet er bare om den enkelte leder også oplever ledelsesevalueringerne som et værktøj, der giver én fornyet energi og personlig udvikling, eller et værktøj, der dræner lederens energi? (Holm, 2012)

Den første evaluering er den organisatoriske evaluering af afdelingens performance. Her bliver lederen evalueret ud fra årets resultater og performance i afdelingen. Lever resultaterne op til årets forventninger, og er resultaterne opnået inden for budgetrammen? Evalueringen har ofte en ret mekanisk tilgang, hvor den enkelte leder bliver vurderet ud fra en sort/hvid logik. Enten har man opnået sine mål, eller også så har man ikke. Enten har man holdt sit budget, eller også så har man ikke. Evalueringen er udviklet ud fra de rationelle logikker om organisationer og medtager ofte kun de indikatorer, som kan måles og vejes. Det betyder, at de menneskelige perspektiver holdes ude – herunder hvordan den enkelte leder har det, og hvilke arbejdsbetingelser den pågældende leder har ift. at udøve god ledelse.

Den anden evaluering er ledelsesevalueringen fra medarbejderne. Ledelsesevalueringen udvikles primært som et spørgeskema, som

sendes til lederens medarbejdere, hvor de skal evaluere den enkelte leder ud fra x-antal ledelsesdimensioner. Spørgsmålene i ledelsesevalueringen viser indirekte organisationens forventninger til lederens evner, og som igen påvirker medarbejderne ift., hvad de kan og bør forvente af deres nærmeste leder. Spørgsmålene går tit på lederens evne til at være visionær, strategisk, sætte klare rammer, give feedback, være tilgængelig, være anerkendende, være motiverende og inddragende.

Der er for mange organisationer, hvor ledelsesevalueringen er blevet et mål i sig selv. Det resulterer i, at størstedelen af organisationens ressourcer lægges i selve gennemførelsen af evalueringen, hvor man overprioriterer data fra et medarbejderperspektiv (Terkelsen, 2020). Hvis man udelukkende laver ledelsesevalueringen med henblik på at generere medarbejderdata, uden at man forholder sig til, hvordan det stiller lederen at blive evalueret på x-antal



**Hvis lederens fornemmeste opgave er at udvikle, motivere og passe på medarbejderne, hvem har så den opgave ift. at gøre det samme for lederen?**





ledelsesdimensioner, så vil man blot øge lederens sårbarhed og behov for isolering, og man vil få et unuanceret billede af, hvad ledelse er for en størrelse (Heifetz, 1994).

### Lederne evalueres på forskellige ledelseslogikker på forskellige tidspunkter

Jeg har igennem årene talt med mange ledere, der oplever de to typer af ledelsesevalueringer leve deres eget liv, komme på forskellige tider af året og med forskellige typer af ledelseslogikker, hvor det bliver op til den enkelte leder at navigere mellem performance, personaleledelse og medarbejdertrivsel. Samtidig overses lederen, som menneske, tit i begge spor.

Vi har brugt mange år om at udvikle organisationer, der løbende forbedrer og professionaliserer forholdene for medarbejderne. Overenskomster, tillids- og arbejdsmiljøsystemer, trivselsundersøgelser og ledelsesevalueringer er alt sammen designet med det formål at sikre gode rammer og trygge vilkår for medarbejderne (Terkelsen, 2022).

Men hvad har vi egentlig designet til lederne, så de oplever den samme professionelle organisation, der aktivt anerkender, at ledere også skal udvikles, motiveres og støttes i dagligdagen? Eller sagt på en anden måde, hvis lederens fornemmeste opgave er at udvikle, motivere og passe på medarbejderne, hvem har så den opgave ift. at gøre det samme for lederen?

Svaret er grundlæggende mangelfuldt. Derfor skal vi begynde at bygge organisationer, der sikrer, at lederne tilbydes et organisatorisk tilhørsforhold og et lederfælleskab, der både sikrer personlig udvikling, høj motivation og støtte i en hverdag, der ofte byder på flere ledelsesopgaver, end der er timer til i døgnet.

### Kan man måle ledelseskvalitet uafhængigt af kontekst?

Enhver organisation skal spørge sig selv, om det giver mening at måle ledelseskvaliteten uden at man samtidig forholder sig til den kontekst og arbejdsvilkår, som man stiller til

rådighed for lederen? Eksempelvis kan en leder få dårlige ledelsestest ift. at give medarbejderne feedback og være tilgængelig. Men hvis vi samtidig ikke præsenteres for, at lederen har ansvaret for 42 medarbejdere fordelt på 2 matrikler og med 3 holdskift, så giver data et unuanceret billede af den ledelse, som måles.

Når vi så samtidig ved fra IDA og DJØF undersøgelserne, at mange ledere føler sig placeret i en organisatorisk ramme, hvor de føler, at de har alt for mange arbejdsopgaver samt mødes med modstridende krav fra organisationen, vil vi så få et retvisende billede af, hvordan ledelseskvaliteten er hos den enkelte leder? Svaret er nej. Man vil få ledelsesdata, der er ligefremproportionel med de arbejdsvilkår, som man har givet lederen. Kvaliteten af ledelse vil først kunne måles i det øjeblik, at lederne befinder sig i et arbejdsmiljø, hvor de reelt har tid til ledelse og befinder sig i en sund balance ml. krav og kompetence.

### Handling nr. 3

Vi må gerne måle ledelseskvalitet. Men vi skal blive bedre til at gennemskue, hvor mange gange vi evaluerer lederne, og om der er en rød tråd i de ledelseslogikker, vi evaluerer på og om de understøtter et sundt og godt arbejdsliv for lederen. Samtidig skal vi have spredt definitionsretten på god ledelse ud på flere indikatorer, så god ledelse ikke kun defineres ud fra budget- og medarbejderdata.

Vi skal anerkende, at den virkelige værdiskabelse for lederne først sker, når de inddrages i udviklingen af evalueringen samt efterfølgende mødes af en organisation, der formår at oversætte data og understøtte lederen med værdiskabende lederudviklingsinitiativer på den anden side af evalueringen. Vi skal væk fra, at det bliver den enkelte leder, der står alene med sine ledelsesdata og skal oversætte dem meningsfuldt for både sig selv og for medarbejderne.

### Modstand mod forandring er ikke altid lederens skyld

Vi ved godt, at mennesket, biologisk set, har en grundlæggende skepsis

overfor forandringer. Det til trods, så får lederen stadig skylden for mislykkede forandringer (Kahneman, 2011, & Ryan, 2018). Præmissen udspringer igen fra de rationelle ledelsesdiskurser, og som Heifetz (1994) beskriver, så har vi i årtier hyldet og fremhævet lederen, når en organisation har succes, og samtidig også brugt dem som syndebukke, når det går ad h.... til.

Dennis Tourish (2013) beskriver i "the dark side of transformational leadership", hvordan de dominerende ledelsesdiskurser har tegnet et ledelsesbillede, hvor vi foranlediges til at tro, at forandring sker med lederen i centrum. Succes skyldes en karismatisk leder, der evner at omsætte vision og strategi til reel forandring hos medarbejderne. Derfor må præmissen så også være, at når der opstår modstand hos medarbejderne, så er det fordi lederen ikke er karismatisk og transformativ. Tourish anser præmissen som grundlæggende forkert ift., hvad der i virkeligheden sker i organisationer.

Man kan ikke undgå at møde organisatorisk modstand, når man er leder, så hvis man går og tror, at det altid er ens egen skyld, når der opstår modstand, så kan det måske forklare, hvorfor så mange ledere erkender, at de har for høje forventninger og ambitioner til egen ledelse? (DJØF, 2022; Lederne, 2020). Som en leder beskrev: "Den afdeling, jeg overtog, havde en virkelig dårlig performance – så derfor var der vedtaget en ny strategi. Medarbejderne var bestemt ikke med på at skulle lave noget andet, og var frustreret over processen om den nye strategi. Så jeg inddrog dem i alle mulige processer, men de syntes stadig, det var utrolig dårlig ledelse - set i bakspejlet, så var jeg nok for længe om at erkende, at det ikke var processen, men beslutningen om forandring, der var problemet – men vi kunne jo ikke leve med så dårlig et performanceniveau".

Modstand mod forandring er ikke nødvendigvis et resultat af dårlig ledelse, men også et udtryk for, at nogle medarbejdere oplever, at forandringer skaber usikkerhed om de sociale og faglige kontrakter, som vi alle er omfattet af på arbejdet.

Arbejdsopgaver, funktioner, sociale positioner, ansættelsesvilkår og meget mere vil altid påvirkes i større eller mindre grad, når der igangsættes forandringstiltag i en virksomhed (Stacey, 2007).

De medarbejdere, der har den største frygt for at få størst forringelser, vil også have de største bevæggrunde til at yde modstand mod forandring. Det oplevede en ledergruppe, jeg arbejdede sammen med, da de ønskede at udvikle et bedre system for at dosere arbejdsomængden hos medarbejderne: "Vi har i ledergruppen længe ønsket at professionalisere vores opgaveløsning. Det kræver, at vi laver et nyt resourcesystem, hvor vi giver medarbejderne en ramme, hvor de selv er med til at prioritere tiden til opgaver i stedet for timetal på alt. Vi kan som chefer ikke micro-styre hver opgave, og det vil variere fra person til person, hvor lang tid en opgave vil tage. Men for at det kan lykkes, kræver det, at vi har en ærlig snak om, hvor lang tid opgaverne tager, så vi kan dosere arbejdspresset rigtigt til hver med-

arbejder. Lad mig blot sige, at der er mange af medarbejderne, der oplever det ønske som utrolig dårlig ledelse".

#### **Indkapsler vi ledelse på en måde, der dræner eller tilfører energi til lederen?**

Du har sikkert set undersøgelsen (AS3, 2020), der viser, hvor meget dårlig ledelse fylder, når man spørger danskerne om deres seneste jobskifte? Eller undersøgelsen (KRIFA, 2017), der afslører, hvor store dele af medarbejderne, der faktisk ikke vil ansætte deres egen leder, såfremt de havde magten til at gøre det? Eller undersøgelsen (Gallup, 2018) der afslører, hvor mange uengagerede danske medarbejdere der er, når de går på arbejde?

De mange undersøgelser og ledelsesartikler fylder en del inden for organisation og ledelse, og de synes for det første primært at beskæftige sig med ledelse ud fra et medarbejderperspektiv og for det andet at tegne et billede af, at ledelseskvaliteten

blandt danske ledere er dårlig. Et konkret eksempel er fra foråret 2020 under overskriften "HR-ledere dumper katastrofalt i ny undersøgelse", hvor data fremlægges på en måde, hvor HR-cheferne får skylden for, at ledernes generelle ledelseskvaliteter er så dårlige, at medarbejderne siger op pga. dårlig ledelse.

Undersøgelsen (AS3, 2020) har spurgt 1900 medarbejdere om deres jobsituation. 13% af dem siger, at de har skiftet job inden for det sidste år. Det svarer til 247 personer. Af de 247 personer har 30% sagt, at de har skiftet job pga. af dårlig ledelse. Det svarer til 74 personer. 74 personer svarer til ca. 4 % af de adspurgte medarbejdere. Man må spørge sig selv, om 4% ud af 1900 medarbejdere retfærdiggør, at der sættes spørgsmålstegn ved lederes generelle ledelseskvalitet?

Spørgsmålet er om de mange undersøgelser, der ønsker at indkapsle god ledelse, ikke blot understøtter den dominerende ledelsesdiskurs og forstærker medarbejdernes forventninger om, at ansvaret for ledelse udelukkende kan placeres hos lederne?

#### **Handling nr. 4**

Mennesker kan biologisk set ikke lide forandringer, så hvorfor er lederen den første, der skal have skylden, når der opstår modstand mod forandring i en afdeling? En organisatorisk succes skyldes primært, at mange aktører ved fælles hjælp og indsats har flyttet afdelingen i en bestemt retning. Det ved lederne faktisk godt, når de stolt fortæller mig om de resultater, deres afdeling opnår.

Det til trods, så bliver mange ledere personligt ansvarliggjort, når det ikke går godt i afdelingen. Hvad har DU tænkt dig at gøre ved det? Hvorfor har DU så dårlige ledelsestal? Hvorfor har DU ikke sikret en god trivsel i din afdeling? Men performance, ledelse og trivsel er et fælles ansvar, så derfor skal vi stoppe med at personliggøre ansvaret hos den enkelte leder. Vi skal placere ansvaret i fællesskabet, for så kan vi nemlig også løfte ansvaret i fællesskabet.



**Men performance, ledelse og trivsel er et fælles ansvar, så derfor skal vi stoppe med at personliggøre ansvaret hos den enkelte leder. Vi skal placere ansvaret i fællesskabet, for så kan vi nemlig også løfte ansvaret i fællesskabet.**

## Afslutning - Dansk ledelse er god, men prisen er for høj

Kigger vi på danske ledere i et internationalt perspektiv, så vil vi hurtigt finde ud af, at danske ledere befinder sig i den absolutte top. I 2019 roste World Economic Forum danske virksomheder for deres performance og sociale ansvarlighed – og især dansk ledelse blev fremhævet som i særklasse (World Economic Forum, 2019).

Samme konklusion kom i foråret 2020, hvor en stor international undersøgelse (IMD, World Competitiveness Center, 2020) placerede dansk ledelse i absolut verdensklasse. Målt på 12 ledelsesparameter slår danske ledelse ud som noget af de

bedste i verden, og offentlige institutioner er blandt de bedste i verden ift. effektivitet og produktivitet (IMD, 2023).

Så danske ledere leverer virkelig gode resultater, men det kommer i øjeblikket med al for høj pris på det menneskelige plan for lederne. Alt for mange oplever, at kravene fra organisationen, medarbejderne og én selv overstiger deres personlige ressourcetank. Den udvikling må og skal vi ved fælles hjælp vende, så lederne oplever, at der for det første er nogen, der passer på dem, og for det andet oplever, at organisationerne behandler dem, som en menneskelige ressource, der skal motiveres, udvikles og restitueres.

Verden står i den grad med samfundsudfordringer, der gør, at vi har brug for, at gode mennesker vælger ledelse til. Derfor skal vi også passe på dem, som har modet og tør tage lederansvaret på sig. Vi må og skal aldrig acceptere, at ledelse skal være med helbredet som indsats. Samfundskontrakten må alt andet lige være, at en leder, der træder ud af en organisation, er mere værd som menneske – fagligt, socialt og menneskeligt – end da vedkommende trådte ind i den.

---

## Litteraturliste

- Alvesson, M & Sveningsson, S (2003a). *Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane*, Sage Publications
- Alvesson, M & Sveningsson, S (2003b). *Good Visions, Bad Micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non)Leadership in a knowledge-intensive organization*, Sage Publications
- AS3 (2020). *Jobsurvey*, Epinion
- Bakke, Jørgen Frode & Egil Fivelsdal (2002). *Organisationsteoriens klassikere*, Handelshøjskolens Forlag
- Blanchard, Ken & Broadwell, Renee (2018). *Servant Leadership in Action*, Polvera Publishing
- Burns, James M (1979). *Leadership*, Harper & Row, Publishers
- DJØF (2022). *Hver fjerde leder dør med stress*, DJØF
- FTF (2018). *PSYK17 - FTF-analyser*, FTF & COWI
- Gallup (2018). *Worldwide employees engaged work*, Gallup
- Heifetz, Ronald A. (1994). *Leadership without easy answers*, Library of Congress Cataloging in Publication Data
- Holm, Inge Schützsack (2012). *Ledergruppen - Dynamiske læreprocesser*, Hans Reitzel Forlag
- IDA (2022). *Stressundersøgelse 2022*, IDA
- IMD World Competitiveness Center (2020 & 2023). *World Competitiveness ranking 2020/2023*, IMD
- Kahneman, Daniel (2011). *At tænke hurtigt og langsomt*, Lindhardt og Ringhof
- Kotter, John (1999). *Leading Change*, Peter Asschenfeldt nye forlag
- KRIFA (2017). *Når ledelse skaber arbejdslyst*, Krifa, Videncenter for God Arbejdslyst

- Lane, Jan-Erik (2005). *Public administration and public management – the principal-agent perspective*, Routledge
  - Ledernes Hovedorganisation (2020). *Medlemsundersøgelse*, Lederne
  - PFA (2018 & 2023). *Hvert 5 bliver hæmmet af stress på arbejde*, PFA
  - Mowles, Chris (2011). *Rethinking Management*, Routledge
  - Overshootday.Org (2023). *Country Overshoot Days 2023 - Earth Overshoot Day*, Overshootday.org
  - Ryan, Richard M. (2018). *Self-Determination Theory*, Guilford Publications
  - Stacey, Ralph (2007). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organizations*, (5th edition, pp. 242-267), London Education
  - Terkelsen, Christian (2018). *How do leaders reflect on their own leadership?*, CBS/AAU
  - Terkelsen, Christian (2020). *Hvordan ser dårlig ledelse ud, hvis vi vender perspektivet 180 grader?*, Craftsmanship
  - Terkelsen, Christian (2022). *Fasthold gode ledere!*, Udbudsmedia
  - Tourish, Dennis (2013). *The dark side of transformational leadership*, Routledge
  - World Economic Forum (2019). *Nordic companies prove doing good is good for the bottom line*, WEF
  - Yukl, G (2013). *Leadership in Organizations*, Pearson Education
- 



### Biografi Christian Terkelsen

Christian Terkelsen er stifter af rådgivningsfirmaet Craftsmanship, der rådgiver offentlige og private organisationer i at skabe mere bæredygtige organisationer. Han er hyppig oplægsholder og udgiver løbende ledelsesartikler om organisationers skaberkraft, ledelse og bæredygtighed.

Christian er uddannet Cand. Scient. Pol. fra Syddansk Universitet, og har en International Executive Master i Innovation And Leadership In Complex Systems fra Copenhagen Business School og Aarhus Universitet. Han har over 15 års erfaring med strategisk organisations- og ledelsesudvikling - især med stor erfaring inden for udvikling og opbygning af organisationers skaberkraft samt evne til at skabe bæredygtige resultater.