

HVORDAN SER 'DÅRLIG LEDELSE' UD, HVIS VI VENDER PERSPEKTIVET 180 GRADER?

Har du set undersøgelsen (Ballisager, 2019), der viser, hvor meget dårlig ledelse fylder, når man spørger danskerne om deres seneste jobskifte? Eller den undersøgelse (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 den undersøgelse (Gallup, 2018) der afslører, hvor mange uengagerede danske medarbejdere der er, når de går på arbejde?

Det har du sikkert, for de fylder en del inden for organisation og ledelse. Efter en udsending af et klassisk spørgeskema til x-antal danske medarbejdere, kommer der ofte maleriske hovedoverskrifter ud, der bidrager til fortællingen om, at dårlig ledelse er ganske udbredt

på de danske arbejdspladser.

Et konkret eksempel er fra foråret 2020 under overskriften "HR-ledere dumper katastrofalt i ny undersøgelse". 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 vil sige 247 personer. Af de 247 personer har 30% sagt, at jobskiftet var pga. af dårlig ledelse – det er i alt 74 personer, eller hvad der svarer til ca. 4 %.

Retfærdiggør 4 % ud af 1900 medarbejdere sådan en overskrift? I selv samme undersøgelse vil man i øvrigt kunne se, at 77% af medarbejderne faktisk er tilfreds eller meget tilfreds med deres arbejde. Det er man sjældent, hvis man er omgivet af dårlig ledelse.

Undersøgelsen er blot én af



mange. Men spørgsmålet er, om det overhovedet giver mening at tale om dårlig ledelse, som et entydigt begreb? Og hvad ville der ske, hvis man også interesserede sig for lederperspektivet, og de ledere som får prædikatet af at udøve 'dårlig ledelse'?

Jeg tror på, at vi måske vil få en mere nuanceret forståelse for og viden om, at meget af den ledelse som udøves faktisk er god-ledelse, nødvendig-ledelse eller bare det-muliges-kunst-ledelse? Måske det ligefrem kan bidrage til udviklingen af en ny måde at tale om ledelse på inden for organisation og ledelsesområdet?

Upopulære beslutninger vs. dårlig ledelse

»Jamen beskriver du ikke bare ledere, der træffer upopulære beslutninger? Og det har vel ikke noget med dårlig ledelse at gøre?«

Som altid er Craftsmanship ledelsesartikler udviklet i samarbejde med utrolige dygtige folk på sidelinjen, og i den proces dukkede ovenstående feedback op.

Mit svar til ovenstående spørgsmål er, at det mener jeg i høj grad, at det gør. I hvert fald i Craftsmanship's ledelsesunivers. Missionen med artiklen har et dobbelt-sigte

- At give hverdagens ledere en stemme og en mulighed for at give deres fortælling om, at "dårlig ledelse" fra modtagerens perspektiv ikke nødvendigvis er dårlig ledelse set fra et ledelsesperspektiv.

- At udfordre begrebet "dårlig ledelse" som et entydigt begreb ved at vise, at dårlig ledelse ikke kun kobles på dårlige ledere. Det er derimod et prædikat, som stort set alle ledere (uanset dygtighed) vil blive konfronteret med, og som vi derfor skal klæde ledere på til at kunne håndtere.

Alle ledere vil på et tidspunkt blive bedt om at træffe beslutninger, som af én eller flere medarbejdere vil blive opfattet som dårlig ledelse. Det er ifølge lederne selv ikke altid åbenlyst, hvilke beslutninger der skaber prædikatet "dårlig ledelse", og det er sjældent, at alle medarbejdere opfatter samme ledelsesbeslutning

som dårlig. Uro i afdelingen, brok i krogene, negative trivselsmålinger og opsigelser er en del af det at være leder.

Min forhåbning er, at denne artikel kan bidrage til at skabe en bevidsthed og refleksionen over, at prædikatet ”dårlig ledelse” fra et medarbejderperspektiv ikke altid betragtes som dårlig ledelse fra et andet perspektiv.



Lederne er hverken psykopater eller magthungrende individer men mellemledere i offentlige og private virksomheder. De er – med deres egne ord - langt fra perfekte, og de er ikke altid sublime i deres ledelsesbeslutninger.

Og så er det ønsket om at give 'dårlig ledelse' en menneskeliggørelse og en stemme, så vi får en bedre og mere nuanceret forståelse for de overvejelser, der ligger bag en given ledelsesbeslutning. De overvejelser er nemlig sjældent irrationelle eller gennemsyret af et ønske om at blive betragtet som én, der udøver ”dårlig ledelse”. Så hvad er beslutningerne i stedet et udtryk for?

Hvordan er artiklen udviklet?

Artiklen tager afsæt i gode samtaler med 5 ledere fra private og offentlige organisationer. Jeg har imidlertid delt ideen til artiklen på lederseminarer

og sociale medier i foråret, og det har medført, at flere har budt sig til. Artiklen er derfor en sammenfatning af 8 ledes historier og oplevelser. 95 % af deres historier kan af naturlige årsager ikke rummes i artikelformat, men jeg håber, at de udvalgte citater giver læseren en fornemmelse af, at der selvfølgelig ligger langt flere nuancer og ledelseskompleksitet bag hvert citat.

Lederne er hverken psykopater eller magthungrende individer men mellemledere i offentlige og private virksomheder. De er – med deres egne ord - langt fra perfekte, og de er ikke altid sublime i deres ledelsesbeslutninger. Derimod har de alle erfaringer med beslutninger, som de i dag gerne ville gøre om.

De har alle oplevet at blive 'stemplet' med prædikatet 'dårlig ledelse' på baggrund af deres ledelsesprioritering. Hvorvidt prædikatet var retfærdigt eller uretfærdigt er ikke interessant i denne sammenhæng. Artiklen søger at forstå ledernes logik bag beslutningerne, så vi kan få en mere nuanceret forståelse af de beslutninger, som kan opfattes som 'dårlig ledelse' ud fra et individuelt medarbejderperspektiv.

Alle medvirker anonymt for både at beskytte medarbejdere, ledere og virksomheder. Det er ledessituationerne, som er interessante i læringsperspektivet – ikke de konkrete personer og virksomheder.

Hvordan ser dårlig ledelse ud fra den, der påstås at udøve det?

Jeg har igennem årene talt med mange ledere, hvor de redegør for nødvendige ledelsesbeslutninger, som de godt ved ikke vil blive modtaget positivt blandt visse medarbejdere. De har truffet beslutningen uagtet

udsigten til modstand og risikoen for at få prædikatet ”dårlig ledelse”. Hvorfor? Fordi det er deres job. Og fordi ledere ofte har et interesseområde, hvor de skal balancere med langt flere hensyn for hele virksomheden, som ikke nødvendigvis er synlige eller interessante for medarbejderne. Så er der selvfølgelig også de situationer, hvor lederne blot er mennesker og af forskellige årsager løber tør for overskud.

»Ja, jeg bed hovedet af ham – og nej, det er selvfølgelig ikke i orden. Men nu havde han i en uge råbt op omkring noget kørselsgodtgørelse, som vi ikke helt havde styr på. Men helt ærlig..... alle i virksomheden vidste jo, at vi i chefgruppen brugte alle døgnets timer på at redde virksomheden..... Alle kunne jo se, at vi måned for måned blev færre og færre mennesker på kontoret, og så står han der og skaber sig for et par hundrede kroner i kørselsgodtgørelse. Og ja, det blev opfattet som dårlig ledelse, men jeg synes nu også, at han havde ekstrem dårlig situationsfornemmelse«

Der er også ledere, som bliver mødt med krav og forventninger fra medarbejdere, der rækker så langt ud over deres ledelsesmuligheder, at de er nødsaget til at sige nej af hensyn til hele virksomhedens bedste.

»Jeg havde en super god medarbejder – en af de bedste jeg nogensinde har haft. Men vedkommende havde en fuldstændig urealistisk tilgang til løn og forfremmelser. Vedkommende forventede årlig forfremmelse og lønstigninger på 25-40 % om året – det kunne jeg jo ikke honorere, for det ville jo slå bunden ud af vores lønbudget og vores forfremmelsesstrukturer. Det blev ikke modtaget særlig godt af medarbejderen«.

Andre ledere fortæller om medarbejdere, der har en forventning om, at ledere kan designe en opgaveportefølje, hvor de kun skal lave de 'sjove' opgaver, mens resten af teamet skal lave rugbrødsarbejdet og de lidt ”tungere” opgaver.

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

Fra dårlig ledelse til ledelse

Hvad vil der ske, hvis vi bevæger os væk fra sort/hvid terminologi af 'dårlig ledelse' og mere henimod at tale om ledelse og anerkendelsen af, at ledelsesbeslutninger vurderes forskelligt alt efter, hvilke interesser og perspektiv man har? Hvad én medarbejder oplever som dårlig ledelse, kan muligvis opleves som god ledelse af en anden medarbejder. Og nogle gange bliver ledere bedt om at træffe beslutninger for helhedens bedste, selvom konsekvensen på kort sigt er negative i ens egen afdeling. Sådan er spillereglerne, og det er ofte præmissen for at være leder.

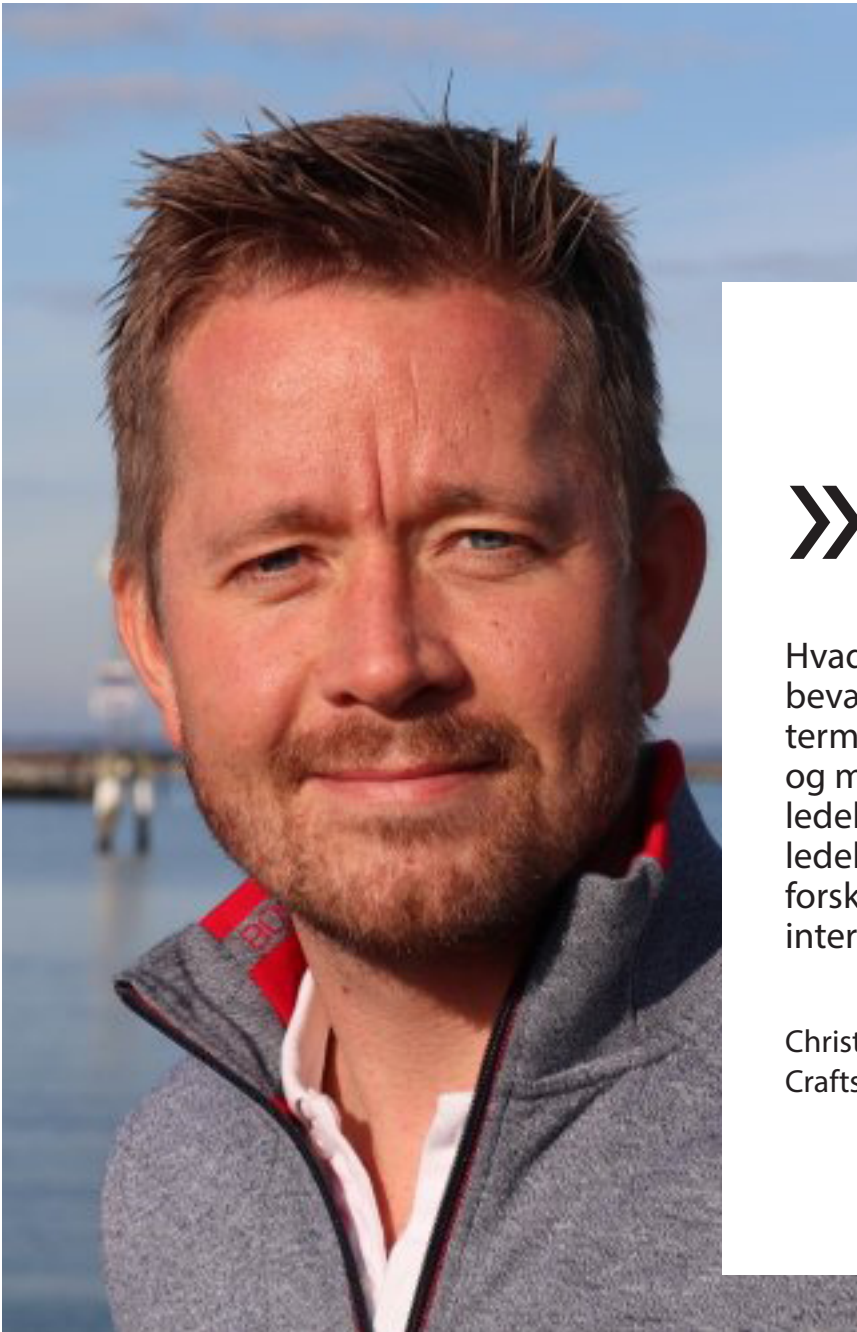
»Vi blev i ledergruppen enige om at lave en intern røkering, hvor jeg sendte min bedste medarbejder over i et andet team ift. at skabe en bedre balance og performance i hele virksomheden. Men hold da op det blev modtaget dårligt af resten af teamet – her var der stor utilfredshed med min prioritering. Men det var jo for at styrke hele

virksomheden, at jeg gjorde det«

Der skal to til en tango, og derfor skal vi blive bedre til at tale ledelse op. Vi skal tale mere nuanceret om ledelse frem for sort/hvid udlægninger af en given beslutning. Det handler i bund og grund om, at vi får spredt definitionsretten på ledelse ud på flere aktører, så vi får en mere virkelig forståelse af, hvad det kræver at udøve god ledelse. Og

så må vi forstå, at de fleste beslutninger, der ofte vurderes som 'dårlig ledelse' er besluttet med de bedste intentioner af lederen. Det er bare ikke altid, at det opleves sådan ud fra et individuelt medarbejder-perspektiv.

»Vi var på udkig efter en god projektkoordinator til vores udviklingsafdeling, og alt gik fint, og vi fik ansat den helt rigtige..... Altså indtil medarbejderen et par måneder inde i ansættelsen kom sur ind til mig og sagde, at hun var meget utilfreds med alle de koordinationsopgaver, som jeg placerede på hendes bord. Dét, syntes hun, var



Hvad vil der ske, hvis vi bevæger os væk fra sort/hvid terminologi af 'dårlig ledelse' og mere henimod at tale om ledelse og anerkendelsen af, at ledelsesbeslutninger vurderes forskelligt alt efter, hvilke interesser og perspektiv man har?

Christian Terkelsen
Craftsmanship.nu

utrolig dårlig ledelse – men det var jo for f..... dét, jeg ansatte hende til.«

Nærværende ledelse vs. kontrollerende ledelse?

Når begrebet dårlig ledelse bruges generelt, så er det ofte med en implicit forforståelse, der forbinder dårlig ledelse med mentale billeder af en mand/kvinde, hvis adfærd er meget grænseoverskridende. Vi har alle hørt historier om ledere, der bider hovedet af medarbejderne, eller udøver psykisk terror på medarbejderne. Ligesom vi har hørt om ledere med psykopatiske træk, om end de kun besætter (heldigvis) et fåtal af lederstillingerne (Tunbrå, 2004). De findes, og det er enhver bestyrelse/virksomhedsejeres fornemmeste opgave at smide dem på porten.

Men hvad med alle de andre ledere? For det er jo ofte dem, som medarbejderne evaluerer i de førnævnte undersøgelser, og her får man indtrykket af, at ledelse i Danmark er på et sølle niveau. Mange af de ledere er ofte fanget i ledelsessituationer, hvor stor distance til medarbejderne opfattes som 'fraværende ledelse', eller hvor tæt ledelse opfattes som 'kontrollerende ledelse'.

»Vores ledergruppe har et stort ønske om at være tæt på medarbejderne i dagligdagen.....også i undervisningen. Men jeg har flere undervisere, som under ingen omstændigheder vil have ledelsen ind i klasseværelserne, for vi ved jo ingenting om undervisning, som de siger. Men det gør vi altså – vi har faktisk mere end 70 års ledelseserfaring - og hvis vi skal være gode ledere og udvikle vores medarbejdere, så kræver det, at vi nogle gange ser dem i undervisningssituationer. Men det opleves af flere som ekstremt dårlig ledelse«

Dårlig ledelse er skyld i modstand mod forandringer! Myte eller virkelighed?

Er det altid lederens skyld at forandringer mislykkes? Eller er modstand mod forandring altid forårsaget af dårlig ledelse? Hvis vi kigger på menneskets lyst til forandring generelt, så skyldes modstand ikke nødvendigvis, at lederen er dårlig til sit arbejde. Forskning viser, at mennesket, biologisk set, har en grundlæggende skeptisk tilgang over for forandringer og nye ting (Kahneman, 2011).

Hvis den danske befolkning selv skulle have bestemt, om vi i tidernes morgen skulle have en Storebæltsbro eller ej, så ville der formentlig stadig sejle færger mellem Nyborg og Korsør – modstanden var stor for 'det er jo så dejligt at sejle' (Kristelig Dagblad, 2008). Dankortet ville formentlig heller ikke have set dagens lys, for som der blev sagt "fysiske penge er jo den bedste måde, vi kan holde styr på pengene" (LaanPenge, 2020). Vi ved også fra sundhedsområdet, at når folk får at vide, at de inden for en årrække vil dø, såfremt de ikke laver en livsstilsændring, så lykkes det faktisk kun for 1 ud af 7 at gennemføre det (Kegan & Lahey, 2010). Så alle vil udvikling – ingen vil forandring!

»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 medarbejder. Lad mig blot sige, at der er mange af medarbejderne, der oplever det

ønske som utrolig dårlig ledelse«.

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

»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 synes stadig, det var utrolig dårlig ledelse.....Set i bakspejlet, så var jeg nok for længe om at erkende, at det ikke var processen, men beslutning om forandring, der var problemet – men vi kunne jo ikke leve med så dårlig et performance niveau«.

Forandringer skaber altid 'spændinger' i organisationer – især hvis ingen kan gennemskue, hvad som venter. I de situationer er det en stor fordel at have ledere i virksomheden, som anerkendes af medarbejderne. Medarbejdernes anerkendelse vil give lederen en mulighed for at afbøde frygten for forandring. Er der tillid til og anerkendelse af lederen, som én der deler skæbnefællesskab med medarbejderne, vil det ofte betyde, at der er større accept og tryghed ved forandringens nødvendighed (Mowles, 2011).

Tal' dansk ledelse op – og gør det attraktivt at være leder

Vi har brug for ledelse, og brug for at folk vælger ledelse til. Derfor skal vi tale dansk ledelse op, og bruge mindre tid på hurtige konklusioner om, at alle medarbejdernes problemstillinger skyldes dårlig ledelse.

»Jeg har oplevet en hel urimelig tilgang og forventning til min ledelse fra medarbejdere, hvor de har udlagt alt, hvad jeg foretog mig som dårlig ledelse. Det er altså noget, der ryster én, og ens egen selvopfattelse og tro på egne ledelseskompetencer....Men jeg er fuldstændig sikker på, at jeg har truffet de rigtige beslutninger ift. dét job, jeg er ansat til som leder«.

Vi skal passe på, at ledelse ikke kun kommer til at handle om medarbejdernes individuelle trivselsparameter. For hvis det er det eneste parameter, vi tager udgangspunkt i, så kommer vi ikke til at gøre noget ved de 17 verdensmål, som alle taler om bør være verdens vigtigste dagsorden

Vi skal turde tale positivt om de ledere, der tør træffe hårde nødvendige beslutninger, der bl.a. skaber grøn omstilling og bæredygtighed i virksomhederne. For på den korte bane, er grøn omstilling og bæredygtighed øretævernes holdeplads i virksomhederne.

Bæredygtig ledelse vil højst sandsynligt opfattes som dårlig ledelse af mange!

De fleste, der taler om bæredygtig ledelse, har for vane at dreje det over i en forståelse af menneskelig balance, trivsel og ordentlige arbejdsforhold. Med Verdensmål 3 og 8 i hånden bliver det en argumentation om, at vi skal skabe bedre organisationsformer og ledelsestilgange, der gør, at medarbejderne

ikke skifter job eller bliver syge. Jeg er stor tilhænger af den dagsorden og anerkender fuldt ud, at danskernes stresskurver og sygefravær (PFA, 2018) er så højt, at det skrider til himlen og kalder på, at vi skal gentænke vores organisationer og arbejdsform.

Men hvis man arbejder med bæredygtig ledelse, hvor fokuser at ændre virksomheders forretningsmodel, så opstår der mange situationer, hvor modstand vil opstå. Danmark er et af de lande med det største ressourceforbrug i hele verden – og det er i høj grad derfor, at vi har en af de største CO2 udledninger i verden pr. indbygger. Der skal radikale ændringer til at ændre vores forbrugs- og produktionsmønstre, og det kræver ændringer i de erhvervede rettigheder, som mange har på arbejdspladsen i dag.

Vi ser os ofte nødsaget til at omlægge store dele af forretningen, hvis forretningsmodellen skal være mere bæredygtig. De omlægninger skaber ofte store forandringer og ændrede ansættelsesvilkår for de nuværende medarbejdere – og det skaber helt naturligt modstand. Nye kompetencer skal hentes ind, kundeprodukter skal gentænkes, nedlægges og opfindes, og folk skal have nye funktioner/tilgange til arbejdet. Alt sammen noget, som skaber modstand, på trods af at det er for at skabe en mere bæredygtig forretningsmodel.

»Hvis vi skal løse den største udfordring, vi har ift. bæredygtighed, så vil det nok kræve at gå sammen med vores nærmeste konkurrent og skabe en fælles løsning. Lad mig bare sige, at det blev opfattet som dårligt ledelse af medarbejderne, da jeg præsenterede den ide.«

Derfor skal vi turde bakke op og fremhæve de ledere, der trods forventelig modstand (og prædikatet 'dårlig ledelse'), tør skabe den bæredygtige forandring, der skal til for at

skabe flere bæredygtige virksomheder.

Dansk ledelse skal anerkendes som god

Kigger man på dansk ledelse i et internationalt perspektiv, så vil man hurtigt finde ud af, at det måske slet ikke står så skidt til, som det umiddelbart fremlægges. Sidste år 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 parameter slår danske ledelse ud som noget af de bedste i verden, og offentlige institutioner er blandt de bedste i verden ift. effektivitet og produktivitet. Kan man det med dårlig ledelse? Næppe.

Det betyder ikke, at vi ikke skal være endnu mere ambitiøse omkring vores ledelsesudvikling. Der udvikles hele tiden ny viden og nye standarder, der kan være med til at styrke fundamentet for dansk ledelsesstil. Men måske det vil være mere effektivt, hvis det sker med udgangspunkt i, at dansk ledelse faktisk står stærkt sammenlignet med andre lande.

Dansk ledelse skal selvfølgelig fortsat udvikles, såfremt vi fortsat ønsker at udvikle vores organisationer og virksomheder ind i den bæredygtige tidsalder. Men bæredygtig udvikling er ikke altid en dans på roser, og det kræver ledelse, der tør træffe nødvendige og svære beslutninger – og efterfølgende tør stå på mål herfor. En virksomheds konkurrenceevne bliver sjældent bedre stillet af ledere, der konstant frygter at få

prædikatet 'dårlig ledelse'.

Så hvis vi skal bruge begrebet 'dårlig ledelse' som et af flere afsæt til at lave ledelsesudvikling, så lad os få det ind i en sammenhæng, hvor vi får et bredere perspektiv og flytter os væk fra individperspektivet. Det tror jeg er vejen frem, hvis vi fortsat ønsker at udvikle dansk ledelse i verdensklasse, der kan være med til at skabe flere bæredygtige organisationer, som både har en høj konkurrencedygtighed og bidrager positivt til samfundsudviklingen (Craftsmanship, 2019).

Litteratur

- AS3 (2020): "Jobservey", Epinion
- Ballisager (2019): "Kandidatanalysen 2019", Ballisager
- Craftsmanship (2019): "Fremtidens organisation er den bæredygtige", Ledernes Hovedorganisation
- Gallup (2018): "Worldwide employees engaged work", Gallup
- IMD World Competitiveness Center (2020): "World Competitiveness ranking 2020", IMD
- Kahneman, Daniel (2011): "At tænke hurtigt og langsomt", Lindhardt og Ringhof
- Kegan, Robert & Lahey, Lisa Laskow (2010): "Forandring, Ja tak!", Gyldendal Business
- KRIFA (2017): "Når ledelse skaber arbejdslyst", Krifa, Videncenter for God Arbejdslyst
- Kristelig Dagblad (2008): "10 års brosucces omvendte danskerne", Kristelig Dagblad
- Laan Penge (2020): "Dankortets historie og udvikling", LaanPenge.dk
- PFA (2018): "Hvert 5 bliver hæmmet af stress på arbejde", PFA
- Mowles, Chris (2011): "Rethinking Management", Routledge
- 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
- Tunbrå, Lars-Olof (2004): "Psykopatiske chefer"
- World Economic Forum (2019): "Nordic companies prove doing good is good for the bottom line", WEF