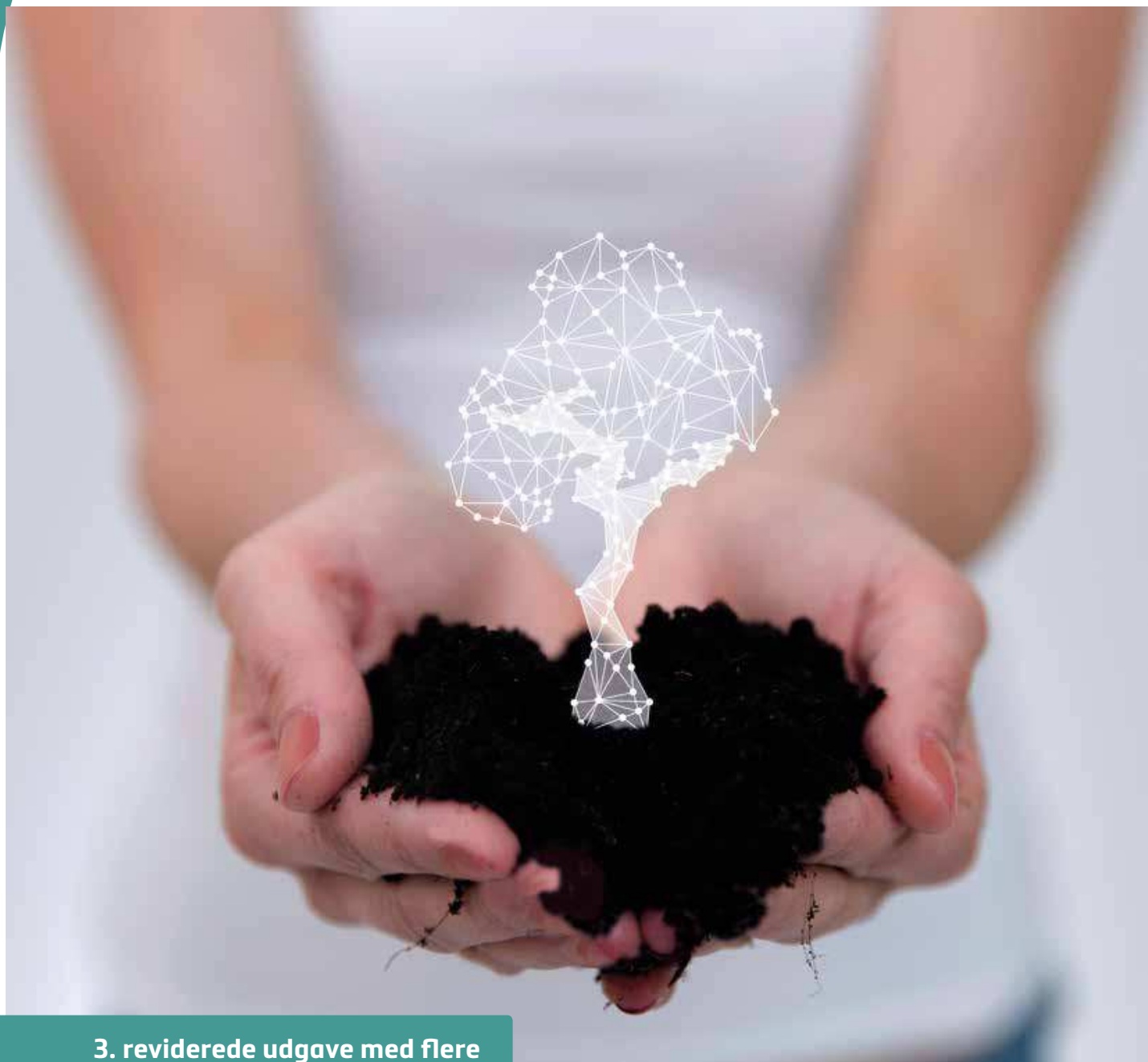


RAPPORT: Stor undersøgelse af sammenhængen mellem ledelse og arbejdslyst

Når ledelse skaber arbejdslyst



3. reviderede udgave med flere cases, ny viden og inspiration

Anbefaling



Krifa har stor erfaring med at arbejde med, undersøge og formidle viden om ledelse. Ledelse er et centralt fænomen på enhver arbejdsplads, men det væsentlige her er, at ledelse er en variabel størrelse. Der er god og fremragende ledelse – og der er det modsatte. Men hvad er god ledelse?

I en ny undersøgelse sætter Krifas Videncenter for God Arbejdslyst fokus på ledelse og arbejdslyst. Undersøgelsen giver os et nuanceret og solidt billede af, hvordan forskellige ledelsesaspekter bidrager til oplevelsen af arbejdslyst hos medarbejderne. På baggrund af undersøgelsen udgiver Krifa denne rapport. Jeg synes, at rapporten er forbilledlig formidling. Vi får i tekst, grafer, tabeller og andet et fint overblik over selve undersøgelsen og dens resultater.

Ledelse er et lumsk begreb, der til stadighed udvikler sig, og det er et begreb, hvorom der slet ikke er enighed. Så man skal passe på, når man udtaler sig om ledelse. Det gør Krifa også. "Vi er ikke ude på at definere, hvad god ledelse er. Det har andre gjort. Og det er der skrevet rigtig meget om. Det nye i vores undersøgelse er, at vi undersøger væsentlige ledelsesdimensioners effekt på oplevelsen af god arbejdslyst", siges det i rapporten.

"Det er lysten, der driver værket", hedder et gammelt ordsprog. Undersøgelsen har et medarbejderperspektiv. Det betyder, at resultatet af den gode ledelse måles på medarbejdernes oplevelse af arbejdslyst – og ikke på den økonomiske bundlinje. Det er sandt, men ser man nøjere efter, og husker man det citerede ordsprog, så hænger det hele jo sammen til sidst. I virkeligheden er der ikke én, men flere bundlinjer. Vi er vant til kun at tænke på den kortsigtede, økonomiske bundlinje, men i virkelighedens verden er der flere bundlinjer eller flere slags resultater af ledelse.

Én bundlinje handler om medarbejderne – om arbejdslyst, motivation, uddannelse, kompetence m.m. En anden handler om miljøet – og en tredje om økonomi, overskud, profit, likviditet, vækst m.m. Og vi véd, at disse resultater og alt det, der ligger bag dem, hænger sammen. Der er ingen tvivl om, at der er en sammenhæng mellem ledelsen i en virksomhed og arbejdslysten hos den samme virksomheds medarbejdere. Og – må det føjes til: Der er heller ingen tvivl om, at der er en sammenhæng mellem medarbejdernes arbejdslyst og andre opnåede resultater i virksomheden, fx produktivitet, overskud, kvalitet, kundetilfredshed m.m.

Ledelse er som sagt et svært begreb; det handler om mennesker – mennesker som ledere og mennesker som medarbejdere, og om komplicerede relationer mellem mennesker. Det er altid svært at generalisere om så sammensatte begreber som mennesker og ledelse. Hvad er arbejdslyst? Hvad er mening og retning? Hvad er opmærksomhed? Det, der opleves som megen opmærksomhed af én person, opleves måske som ringeagt af en anden. Det, der opleves som inddragelse af én medarbejder, opleves måske som enerådighed af en anden? Mennesker er meget forskellige. Dette skal tages i betragtning, og alligevel ser det ud til, at der står sætninger og anbefalinger tilbage, som kan bruges og tages ved lære af, fx i det daglige af den enkelte leder, fagforening og medarbejder og fx af alle de institutioner og mennesker, der arbejder med at tilrettelægge og gennemføre kurser, træning og uddannelser for ledere og medarbejdere.

Af Steen Hildebrandt, ph. d.
professor emeritus på Aarhus Universitet
og adjungeret professor på CBS og Aalborg Universitet

Når ledelse skaber arbejdslyst

KRIFA er en arbejdsmarkedsorganisation, der blev etableret i 1899, og som i dag har cirka 200.000 medlemmer. For de fleste mennesker er "god arbejdslyst" en hilsen. For os er det mere end det. Det er vores mission. Vi vil skabe oplevet god arbejdslyst hos den enkelte i alle arbejdslivets faser, i arbejdsfællesskaber og på arbejdspladser.

VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST undersøger og analyserer arbejdslivet for at blive klogere på, hvad der skaber arbejdslyst, og hvad vi kan gøre for at forbedre den. Videncenteret kortlægger løbende danskernes arbejdslyst i *God Arbejdslyst Indeks* og laver derudover en række undersøgelser og publikationer om, hvad der giver arbejdslivet mening, hvordan ledelse påvirker arbejdslysten og meget mere. Læs mere på krifa.dk/videncenter.

Forord	5	Ledelsesdimension 4: Lederen som rollemodel	43
Nyt i 2018	6	Panelet om lederen som rollemodel	45
Bidragydere til rapporten	7	Case: Min leder er en rollemodel	47
Behov for bedre ledelse	9	Medarbejderens trivsel – lederens success	49
Hvorfor investere i god ledelse?	11	De fire dimensioner i helhed	52
Når ledelse skaber arbejdslyst	13	Case: Come as guest - leave as family	54
Undersøgelsermodeller	17	At tage ledelsesansvaret på sig - også når det er svært	55
Resultater	18	Lederens egen arbejdslyst	62
Ledelsesdimension 1: Inddragelse og frihed	21	Case: Glad ledelse handler om tilgang	64
Panelet om inddragelse og frihed	23	Ville du ansætte din egen leder?	65
Så hør dog efter!	25	Ledelse kræver refleksion og træning	67
Case: Fra frihed og selvorganisering gennem krise og tilbage igen	27	Til kamp for den gode ledelse	71
Ledelsesdimension 2: Opmærksomhed og feedback	29	Top 10: Sammenhæng mellem ledelse og god arbejdslyst	73
Panelet om opmærksomhed og feedback	31	Værktøj: Skaber din ledelse arbejdslyst?	77
Case: Stærk feedback-kultur skaber fælles sprog	33	Før og nu	78
Ledelsesdimension 3: Mening og retning	35	Sådan arbejder Krifa for bedre ledelse	79
Panelet om mening og retning	37	Et konkret ledelsesfundament	81
Når lederen er uforudsigelig	39	Metodebeskrivelse og bilag	83
Skab mening gennem ledetråde	41	Litteraturliste	89
		Kolofon	90

Ledelse

- et samfundsansliggende

Filosoffen og teologen K.E. Løgstrups berømte ord om, at vi alle holder lidt af et andet menneskes liv i vores hænder, gælder i særdeleshed for ledere. At lede mennesker er at holde en del af deres liv i sine hænder. Men ledelse af mennesker handler ikke kun om ansvaret for individer. Det er også et samfundsansliggende. Mennesker er den vigtigste ressource i vores samfund. Ledelse kan både nære liv og ødelægge liv. Derfor er ledelse et samfundsansliggende, og derfor er det uhyre vigtigt med god ledelse i Danmark.

Fra fire års kortlægning af danskernes arbejdslyst i God Arbejdslyst Indeks har vi fået tal på, at ledelse har en afgørende betydning for danske medarbejders arbejdslyst og generelle livstilfredshed. Krifa ønsker at være med til at sætte god ledelse på dagsordenen, for der igennem at påvirke ledelseskulturen i Danmark og løfte med på dette samfundsansvar.

Derfor har vi bidraget med viden og undersøgelser til regeringens ledelseskommision, der i løbet af 2018 kommer med anbefalinger til styrkelse af ledelsen i den offentlige sektor.

Derfor arbejder vi politisk for, at det skal være obligatorisk for alle ledere at registrere sit ledelsesgrundlag, sine erfaringer og uddannelser, samt at dårlige ledere ultimativt skal kunne fratages retten til at lede mennesker.

Og derfor har vi udarbejdet denne rapport, som du sidder med i hånden.

Rapporten bygger på en stor undersøgelse af, hvordan fire forskellige ledelsesdimensioner påvirker danskernes arbejdslyst. Vi har valgt at fokusere på medarbejdernes arbejdslyst som resultat af ledelse, fordi medarbejder- og trivselsperspektivet ofte kan være overset i arbejdet med god ledelse.

En hel række anerkendte ledelsesekspertter og -praktikere bidrager til rapporten med deres fortolkninger og perspektiver på resultaterne og ledelse i det hele taget. Rapporten omhandler en række emner: Fra ledelsesdimensioner der skaber arbejdslyst, over udfordringerne ved at tage ledelsesansvaret på sig når det gør ondt, til lederes egen arbejdslyst og behovet for at træne i kunsten at lede mennesker.

Vi håber, du har lyst til at gå på opdagelse i, hvilke typer af ledelse, der styrker dine medarbejders eller kollegaers lyst til at arbejde. At du – sammen med os og mange andre – vil være med til at arbejde for, at vi får endnu bedre ledelse i Danmark. Fremtiden kalder på organisationer og ledere, der tager ansvar for arbejdslysten og livslysten hos de medarbejdere, der skaber den reelle værdi på arbejdspladserne og i samfundet. Ledere der leder på et fundament af stærke værdier og et menneskesyn baseret på ligeværdighed.

Behovet for ledelse, der skaber arbejdslyst, er der. Potentialer er der også. Det er på tide, vi kommer i gang!



Søren Filbert
Direktør
Krifa

NYT I 2018

Dette er tredje oplag af vores rapport: Når ledelse skaber arbejdslyst.

Vi har opdateret og udvidet rapporten med supplerende cases, ny viden og værktøjer. Du kan i denne udgave læse mere om:

- Hvorfor god ledelse er en god investering
- En virksomhed, der har positive erfaringer med et systematisk fokus på feedback og på, hvordan man kan træne sin "feedback-muskel"
- Strategisk og personlig uforudsigelighed hos lederen
- Fire niveauer for psykisk modenhed – og behovet for at lederen er bevidst om sammenhængen mellem medarbejdernes trivsel og egen succes
- Prisen for ikke at lytte til medarbejderne
- En vaskeægte rollemodel
- Ledelse før og nu
- Et nyudviklet dialogværktøj til dig og dine medarbejdere. Brug det og bliv klogere på hvordan dine medarbejdere oplever din ledelse
- Forslag til lovkrav om god ledelse

Bidragydere til rapporten

I rapporten bidrager en række forskellige ledelseseksperter og -praktikere med cases, kommentering og fortolkning på undersøgelsens resultater. Vi er meget taknemmelige for dette bidrag, for på den måde får vi givet flere nuancer, perspektiver og råd til jer, der læser med.

LEDELSESEKSPERTER



ALFRED JOSEFSEN

Tidligere adm. direktør i Irma, medlem af regeringens ledelseskommission, ledelsesrådgiver og konsulent med passion for at påvirke den danske ledelsesagenda



ANDERS TRILLINGSGAARD

Ph.d., partner, forskningschef og bestyrelsesformand i konsulenthuset UKON. Anders er toneangivende i udviklingen af ledelsesteam bl.a. pga. bogen *Ledelsesteamet gentænkt*



EVA HERTZ

Psykolog, ph.d., direktør i Center for Mental Robusthed. Forfatter, oplægsholder og underviser. Eva arbejder med udvikling af mentalt robuste ledere, medarbejdere og organisationer samt forebyggelse af stress



HELLE HEDEGAARD HEIN

Cand.merc. og ph.d., selvstændig forsker, foredragsholder, ledelseskonsulent. Hun forsker i motivation og ledelse og er forfatter til bøgerne *Primadonnaledelse*, *Når talent forpligter* og *Ledetråde - meningskabende værdiledelse*



JACOB LEJBOWICZ

Ledelseskonsulent og arbejdsglædeskaber i Workjoy. Efter 15 år som leder valgte han at hellige sig målet om at skabe arbejdsglæde bl.a. med bogen *Arbejdsglæde – en seriøs forretning*



MADS LINDHOLM

Erhvervspsykolog, Ph.d, HD i Organisation og Ledelse. Indehaver af Konsulenthuset Wice. Mads har mange års erfaring som rådgiver for mennesker og organisationer om bl.a. ledelse og god arbejdslyst.



MICHAEL ANDERSEN

Rådgiver til daglig topchefer i ind og udland. Han er uddannet fra Harvard og INSEAD og ekstern lektor ved SDU. I 2015 udgav han bogen *Compassionfokuseret ledelse – bundlinje gennem selvledelse og medfølelse*



STEEN HILDEBRANDT

Ph.d., professor emeritus ved Aarhus Universitet og adjungeret professor ved CBS og Aalborg Universitet. Steen har skrevet, redigeret og bidraget til mere end fire hundrede bøger om organisation, ledelse og samfundsforskelde

PANEL

Nedenstående panel kommenterer og fortolker fra deres forskellige perspektiver på fire ledelsesdimensioner, som behandles i hver sit kapitel i rapporten.



LEDELSESPRAKTIKER

EIK DAHL BIDSTRUP, Borgmester i Dragør Kommune siden 2013, desuden certificeret arbejdslystkonsulent



LEDELSESTEORETIKER

MICHAEL NØRAGER, lektor, ph.d. på Institut for Forretningsudvikling og Teknologi, Aarhus Universitet



LEDELSESFILOSOF

TOMMY KJÆR LASSEN Ph.d., ekstern lektor på CBS på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Selvstændig konsulent i Vita Activa



LEDELSESPSYKOLOG

JACOB THEILGAARD, Cand.psych.aut., seniorkonsulent i Implement Consulting Group

CASE BIDRAG



HELLE HESSELLUND BISHOLM

Driftsdirektør i Arthur Hotels. Som direktionsmedlem går Helle Bisholm forrest i at skabe ledelseskultur. I casen reflekterer hun over, hvordan hun omsætter undersøgelsens ledelsesdimensioner i sin daglige ledelse over for Arthur Hotels ca. 90 medarbejdere og ledere



IVER TARP

Stifter og bestyrelsesformand for netværket Glade Chefer. I 2013 sagde Iver Tarp sit job som administrerende direktør op for at hellige sig *Glade Chefer*. Siden er netværket vokset til over 330 erhvervsledere. I casen fortæller Iver Tarp om bevæggrunden og ambitionerne bag *Glade Chefer*



MORTEN DITMER og JOHAN BITSCH NIELSEN

Hhv. administrerende direktør og marketings-/administrationschef i digitaliseringshuset Ditmer. I casen beskriver Morten og Johan den ledelsesmæssige balancegang mellem frisættelse af medarbejderne og behovet for styring. Virksomheden beskæftiger 46 medarbejdere, er kåret som Årets Ejerleder i Østjylland i 2014 og har fået 6 Børsen-Gazellepriser



FORFATTERE OG REDAKTION

Undersøgelse og rapport er udviklet, udarbejdet og forfattet af direktionskonsulent i Krifa, Jane Sol Hauge, og senior-konsulenter Gitte Krogh Nørgaard, Helle Stenbro, Christian Borrisholt Steen og Mikkel Hundborg samt erhvervspsykolog Rasmus Højbæk og studentermedhjælper Anders Hald Vestergaard fra Videncenter for God Arbejdslyst.

Behov for bedre ledelse

Der er behov for bedre ledelse og nye måder at gribe ledelse af mennesker og virksomheder an på. Det er det tydelige billede, der tegner sig, når eksperter ytrer sig om ledelse i dagens Danmark. Ledelse er altafgørende for virksomheders succes, for samfundet og hver enkelt af os.



Lad os slå fast: Der er mange dygtige ledere, som hver dag gør en stor forskel for deres medarbejdere. De arbejder målrettet med at skabe resultater - også når det gælder om at højne arbejdslysten. Det viser vores undersøgelse også. Men vi må samtidig erkende, at der ligger et stort potentiale i at udvikle ledelse på danske arbejdspladser og skabe bevidsthed om det kæmpe ansvar og den enorme indflydelse, lederne har.

”Hvad er det, vi taler om ved aftensmaden, når vi kommer hjem efter arbejde? Lederen fylder voldsomt meget i vores oplevelse af arbejdsdagen. De rammer, som lederen sætter, har vildt stor indflydelse på arbejdslysten og det gode liv i det hele taget,” siger Alfred Josefsen, ledelsesrådgiver og medlem af regeringens ledelseskommision.

NÅR BUNDLINJEN SÆTTER SCENEN

En af de gennemgående bekymringer blandt de eksperter, der bidrager til rapporten, er den målstyring og det bundlinje- og vækstfokus, der dominerer ledelse. Således ser blandt andre lektor ved Institut for Forretningsudvikling og Teknologi ved Aarhus Universitet, Michael Nørager, en fare i, at vi som samfund for længe og for ensidet har båret industrisamfundets logik omkring nyttemaksimering og optimering som ledelsesfokus: ”Jeg tror fundamentalt set ikke, det var meningen med 100 eller 150 års industriel udvikling, at vi skulle ende i 2017 med stressede, udbrændte, frustrerede og uafklarede mennesker. Det kan godt være, at udviklingen har leveret nogle gode økonomiske nøgletal, men den har også leveret en række store menneskelige og klimamæssige kriser.”

Han mener, at alt for mange ledere forfølger en optimeringstankegang uden at spørge til, hvad meningen med det er, og hvordan det i øvrigt er i overensstemmelse med organisationens mission: ”Man gør det

bare. Ud fra en politisk korrekthed om, at det har vi jo altid gjort, og at det er den måde, vi har løst tidligere kriser og vanskeligheder på. Så nu gentager vi det, og hvis det ser ud som om, det ikke rigtigt virker, så skruer vi hårdere på.”

At flytte fokus fra bundlinjen er svært for mange virksomhedsledere. Det ved Michael Andersen, der til daglig rådgiver topledere i ind- og udland: ”Lige gyldigt hvor jeg kommer, så kan virksomhedslederne ikke lide at høre, at økonomi er en sekundær gevinst. For hvad skal vi så måle på? Men vi skal ikke måle. Lederen skal have tillid til, at medarbejderne gør det, de kan. For så snart vi måler folk på bundlinjen, så starter vi en ængstelighed, mere end vi starter et fællesskab.”

Han peger blandt andet på Paul J. Zaks forskning omkring tillid, der viser, at stressniveauet falder med 70 procent i tillidsfulde organisationer¹. ”Det er jo helt vildt. Men jeg oplever, at det er ubehageligt for lederne at fjerne kontrollen,” siger Michael Andersen.

DE MENNESKELIGE KONSEKVENSER

Ifølge psykolog og direktør i Center for Mental Robusthed, Eva Hertz, er præstationssamfundets fokus på vækst og effektivitet, den stigende kompleksitet i opgaver, det grænseløse arbejde og de konstante forandringer i virksomhederne nogle af årsagerne til det skræmmende antal stressramte i Danmark. Arbejdsrelateret stress koster ifølge Stressforeningen hvert år samfundet 27 milliarder kroner. ”Arbejdspladserne er ikke længere det stabile holdepunkt i vores tilværelse. Vi får hele tiden nye kolleger, ny leder og så skal vi indgå i et utal af projekter. Man har ikke bare én opgave ad gangen. Så det er også med til at presse og kalder på en ny type af ledere”, siger Eva Hertz.

Hun mener, at der er behov for at tænke anderledes, og at vi skal holde op med at tænke mere af det samme. ”I mange organisationer er ledelse blevet til noget med administration i stedet for noget, der har med mennesker at gøre. Og så skal der fokus på lederne selv, for mange af dem er også pressede, og jo mere pressede de bliver, jo større er risikoen for, at de udvikler kynisme. Det er kendt, at lederes følelser smitter mere end andres, så en stresset leders måde at være på, giver dårlige ringe i vandet ude på en arbejdsplads.”

BEHOV FOR EN NATIONAL HANDLINGSPLAN

Men hvad gør vi som samfund for at sikre bedre ledelse? Ifølge Alfred Josefsen er der behov for en national handlingsplan for ledelse: ”Ledelse er IKKE et privat anliggende. Heller ikke i private virksomheder. For elendig ledelse beslaglægger nogle af landets ressourcer, som kunne have været anvendt til bedre formål. Vi har som nation ikke råd til dårlig ledelse, eller ledelse som ikke udnytter nationens potentiale. God ledelse er ’the missing link’ både i den private sektor - og særligt i den offentlige.”

Michael Nørager er enig i, at relevansen af at se på ledelse, arbejdslyst og mening er større end nogensinde, og han oplever et enormt behov for supplerende måder at tænke ledelse på: ”Hvis jeg skulle være lidt højdramatisk, så mener jeg faktisk, at civilisationens liv er på spil. Hvis vi ikke kan finde ud af at lede bedre, end vi gør nu, så kan vi med fuld fart køre ud over afgrunden.”

LEDELSE OG ARBEJDSLYST

Alfred Josefsen ser en hel konkret værdi i at fokusere på bedre ledelse i Danmark, og han påpeger vigtigheden af ledelse, hvor medarbejderne og deres arbejdslyst er i centrum: ”Ledelse - ny ledelse - er nøglen til ny værdiskabelse i Danmark. Og medarbejdernes arbejdslyst er en indikator for denne værdiskabelse. Ledelse i såvel den private som den offentlige sektor bygger i høj grad på kontrol og hierarki. I en ny og opdateret form for ledelse skal de ansatte og deres arbejdslyst i centrum.”

Krifas årlige *God Arbejdslyst Indeks* dokumenterer, at ledelse er afgørende for at højne arbejdslysten blandt danske medarbejdere. Ledere har qua deres indflydelse og ansvar en kæmpe rolle i at skabe arbejdslyst - eller arbejdslede. Derfor giver det god mening at undersøge nærmere, hvad det er for en ledelse, der skal til for at højne arbejdslysten. Og det giver ekstra god mening, fordi mange undersøgelser netop påpeger, som Alfred Josefsen siger, at arbejdslysten er afgørende for værdiskabelsen.

ARBEJDSLYST ER AFGØRENDE FOR VÆRDISKABELSEN

Værdiskabelsen på arbejdspladser er i høj grad knyttet til medarbejdernes arbejdslyst og engagement. Det bekræfter en lang række af undersøgelser. I et omfattende studie fra Aalto University, School of Economics og Labour Institute for Economic Research blev finske produktionsvirksomheder sat under lup over en femårig periode for at undersøge sammenhængen mellem medarbejdertrivsel og produktivitet. Undersøgelsen viste, at de virksomheder, der havde formået at løfte medarbejdertilfredsheden betydeligt, oplevede en produktionsforbedring på 6,6 procent i gennemsnit som direkte følge af den øgede tilfredshed².

Professor i finansiering på London Business School, Alex Edmans, skriver i en artikel i Harvard Business Review: ”Jeg har studeret 28 års data og er kommet frem til, at virksomheder med høj medarbejdertilfredshed udkonkurrerer deres ligemænd med 2,3 procent til 3,8 procent om året og i langsigtede aktieafkast er det - 89 procent til 184 procent akkumuleret - selv efter kontrol af andre faktorer, som giver afkast. Desuden tyder resultaterne på, at det er medarbejdertilfredshed, der forårsager gode resultater, snarere end det er gode resultater, der tillader en virksomhed i at investere i medarbejdernes tilfredshed.”³

Så at arbejde med medarbejdertilfredshed og god arbejdslyst er godt. Det er godt for det enkelte menneskes livskvalitet. Og det er også god forretning. Men det afhænger af ledelse. *God ledelse!*



God arbejdslyst er fuldstændigt essentielt for vores måde at anskue ledelse på.

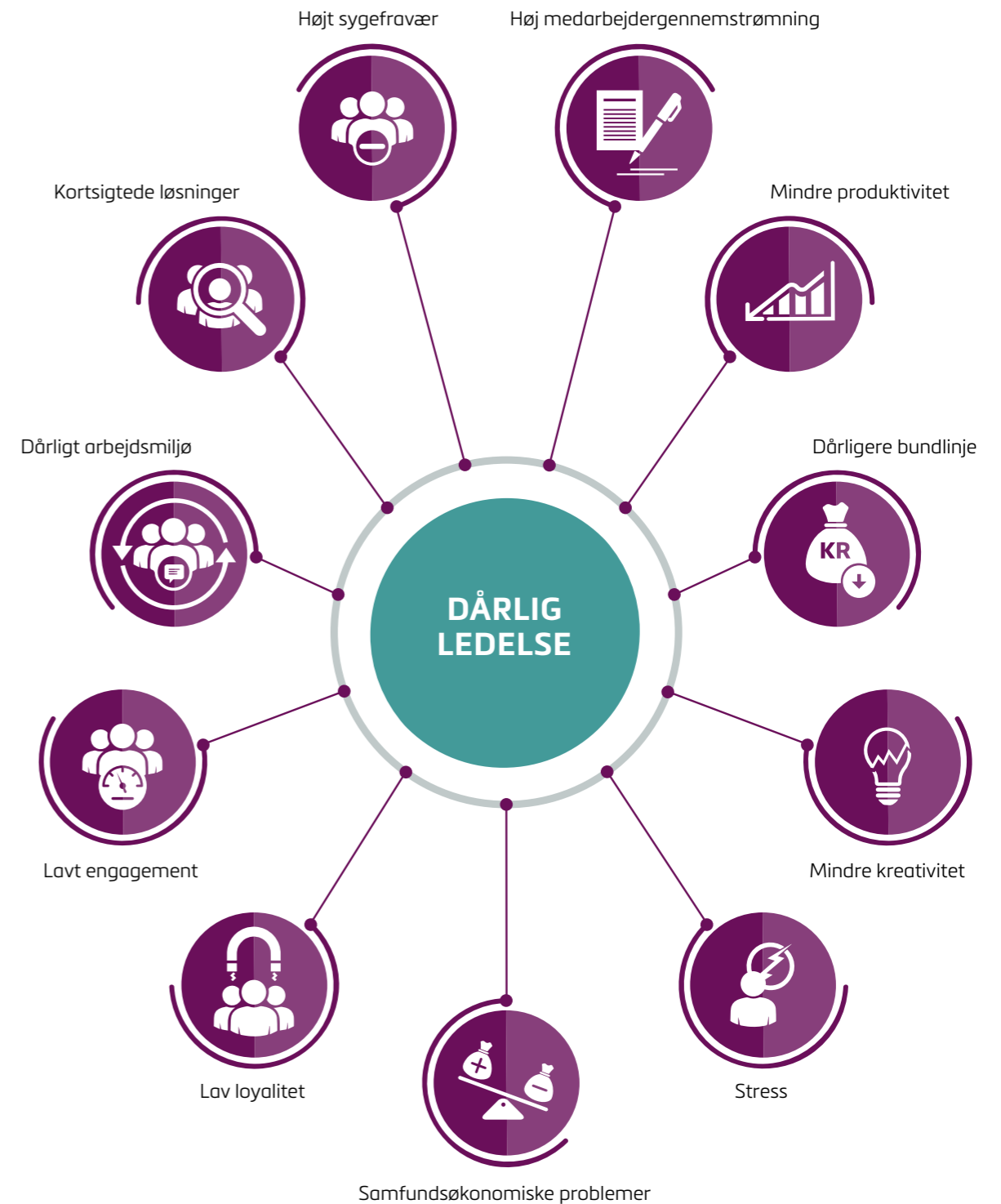
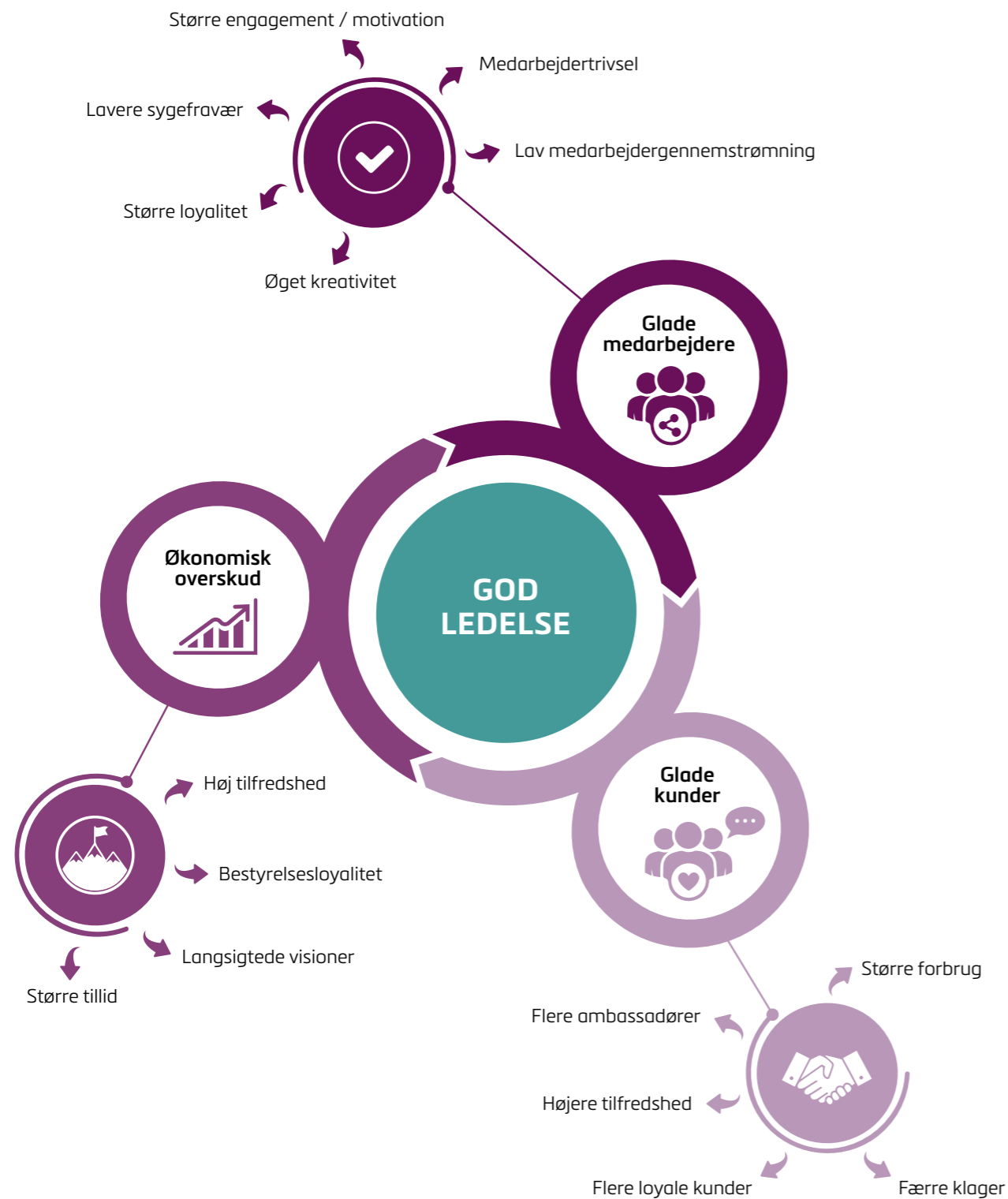
Eik Dahl Bidstrup
Borgmester i Dragør Kommune

¹ Zak, 2014
² Böckerman, 2012
³ Edmans, 2012

Hvorfor investere i god ledelse?

God ledelse giver god arbejdslyst og øget medarbejdertilfredshed. Der er mange gode grunde til at investere i god ledelse på arbejdspladsen. Det handler om trivsel,

sygefravær, engagement, effektivitet og bundlinje. Men vigtigst af alt: Det handler om mennesker! I denne grafik kan du se de mange positive effekter af god ledelse - og konsekvenserne af det modsatte...



Når ledelse skaber arbejdslyst

Hvad er det for en type ledelse, der fremmer arbejdslysten hos danske medarbejdere? Hvad er det for en ledelse, der får det bedste frem i medarbejderne? Denne rapport bygger på en stor undersøgelse af fire ledelsesdimensioner, der er helt centrale for at skabe arbejdslyst hos danske medarbejdere.

I undersøgelsen måler Videncenter for God Arbejdslyst resultatet af ledelse direkte på medarbejdernes arbejdslyst. Ikke på effektivitet, produktivitet eller bundlinje. Disse ting er naturligvis også meget vigtige, men vi tror på, at de i stort omfang er en afledt effekt af god arbejdslyst.

FIRE VIGTIGE DIMENSIONER AF LEDELSE

Vores undersøgelse kortlægger fire ledelsesdimensioner, der har betydning for medarbejdernes arbejdslyst:

- Inddragelse og frihed
- Opmærksomhed og feedback
- Mening og retning
- Lederen som rollemodel

Vi tager temperaturen på de fire dimensioner – dvs. vi måler, hvor tilfredse danskerne er, og hvor meget dimensionerne hver især bidrager til arbejdslysten. Bedst står det til med oplevelsen af *Inddragelse og frihed*, der har en høj temperatur. Høj grad af frihed er generelt kendetegnende for dansk ledelseskultur, og det bekræftes også i denne undersøgelse. Den næsthøjeste tilfredshed er med *Lederen som rollemodel*.

Der ses dog også klare forbedringsmuligheder. Lederens evne til at *skabe mening og sætte retning* er den dimension, der ifølge danskerne halter mest – efterfulgt af *Opmærksomhed og feedback*.

INDDRAGELSE OG FRIHED HAR STØRST EFFEKT

Også når vi undersøger, hvilken effekt de fire ledelsesdimensioner har på medarbejdernes arbejdslyst – altså hvor meget de bidrager til arbejdslysten – ligger *Inddragelse og frihed* klart i toppen. Det er meget vigtigt for danskernes trivsel at blive inddraget, hørt og at få frihed i løsningen af arbejdsopgaver.

Også *Opmærksomhed og feedback* og *Mening og retning* har en relativ høj effekt på arbejdslysten. Disse to dimensioner er altså vigtige for arbejdslysten, men samtidig oplever danskerne, at det ikke står så godt til med lederens indsats på disse områder. Særligt her er der altså et forbedringspotentiale for de danske ledere.

HVORDAN OMSÆTTES DIMENSIONERNE?

Med denne undersøgelse ved vi, at de fire ledelsesdimensioner er meget vigtige for medarbejdernes arbejdslyst. Men spørgsmålet er, hvor meget disse dimensioner betyder i lederens egen selvforståelse af at være leder. Er jeg som leder drevet af at inddrage mine medarbejdere, skabe mening og retning, udvise nærvær og være en menneskelig rollemodel? Eller er det helt andre ting, der driver mig? Spørgsmålet er også, hvor meget disse dimensioner er noget, der rekrutteres ledere efter. Er personligt lederskab noget, ledere udvælges efter, eller er det helt andre ting? Og hvad med incitamentstrukturer i ledelse – hvor meget fylder dimensioner som disse, når ledere belønnes og forfremmes? Og endelig, hvor meget fylder dimensionerne og andre aspekter af personligt lederskab i uddannelse og efteruddannelse af ledere?

“ Disse ledelsesdimensioner peger klart frem mod nye gevinster for mennesker, for liv og for udvikling.

Michael Nørager, lektor ved Institut for Forretningsudvikling og Teknologi ved Aarhus Universitet

DE FIRE LEDELSESDIMENSIONER - SÅDAN FORKLARER VI INDHOLDET

INDDRAGELSE OG FRIHED

Lederen inddrager medarbejderen i de beslutninger, der har direkte betydning for hans/hendes arbejde. Lederen skaber mulighed for, at medarbejderen selv kan planlægge sit arbejde og giver en passende frihed til, at medarbejderen løser sine opgaver, sådan som han/hun finder det bedst.

OPMÆRKSOMHED OG FEEDBACK

Lederen giver en passende opbakning og støtte i forhold til de opgaver, medarbejderen har. Lederen anerkender medarbejderens faglige indsats og giver en passende feedback. Lederen ser medarbejderens individuelle behov og tager sig den tid til medarbejderen, som han/hun har brug for.

MENING OG RETNING

Lederen formår at skabe mening og sammenhæng mellem arbejdspladsens overordnede mål og medarbejderens eget bidrag. Lederen bidrager til, at arbejdet opleves meningsfuldt. Han/hun udtrykker klare forventninger til de opgaver, medarbejderen skal løse og sætter retning og mål for, hvornår teamet eller afdelingen er en succes. Lederen har desuden overblik over, hvordan der arbejdes mod fælles mål.

LEDEREN SOM ROLLEMODEL

Lederen opleves som troværdig, og der er overensstemmelse mellem ord og handling. Lederen opleves retfærdig og er respekteret som menneske. Der er tillid til lederens måde at være leder på – altså til ledelsesfagligheden.

Dimensionerne er forskellige aspekter af ledelse, der påvirker medarbejdernes arbejdslyst.
Kilde: *Når ledelse skaber arbejdslyst 2017*

VI HAR SPURGT LEDELSESEKSPERTERNE

Vi har i rapporten sat en række ledelsesekspertes stævne og bedt dem forholde sig til undersøgelsen fra Videncenter for God Arbejdslyst. Vi hører, hvordan de kobler resultaterne med de erfaringer, de har fra deres daglige virke og fagfelt. På den måde får vi forskellige perspektiver på de enkelte ledelsesdimensioner, som kan give refleksion og råd til de ledere, der læser rapporten.

Ledelsesekspertene og -praktikerne udtrykker i sagens natur forskellige ståsteder og nuancer qua deres respektive erfaringer og fagdomæner. Vores ønske har været at få belyst undersøgelsens dimensioner fra forskellige vinkler, for at skabe dialog og drøftelse,

mere end det har været målet at komme med ét sæt handlingsanvisninger eller én opskrift.

ANDRE VINKLER I RAPPORTEN

I rapporten zoomer vi også ind på temaer, som enten er kommet frem gennem dialogen med ledelsesekspertene, eller som vi har viden om fra vores tidligere undersøgelser. Det handler blandt andet om vigtigheden af lederens egen arbejdslyst, ledelsesmestring samt det at tage ansvaret på sig som leder.

Desuden kommer vi omkring andre pointer fra undersøgelsen - blandt andet at 42 procent ikke vil genansætte deres egen leder, hvis de selv fik lov til at bestemme.

ARBEJDSLUST OG ARBEJDSLÆDE

Er *arbejdslust* det samme som *arbejdsglæde*? Det spørgsmål møder vi ofte, når vi taler om det gode arbejdsliv. De to ord bruges forskelligt, og der er mange holdninger til dem. Vi har valgt at bruge begrebet *arbejdslust* - og for os er det vigtigt at skelne mellem *arbejdsglæde* og *arbejdslust*.

Ifølge ordbogen er glæde den følelse, vi får, når vi ser på noget, vi godt kan lide eller på anden måde oplever noget behageligt eller tilfredsstillende. Glæde hænger sammen med jubel, fryd og triumf. Det håber vi, at alle mennesker må opleve i løbet af deres arbejdsliv. Men et almindeligt arbejdsliv vil også byde på andet end jubel og triumf. *Arbejdslust* ser vi som et bredere begreb end *arbejdsglæde*. Det er en tilstand af motivation og tilfredshed, der betyder, at man har lyst til at stå op og gå på arbejde - også når det ikke er decideret glædesfyldt.

ARBEJDSLUST I HELE ARBEJDSLIVET

Hos Krifa er vi interesserede i mennesker igennem hele deres arbejdsliv. Når det går godt - og når det slet ikke går. Og alt det midt imellem. I overgangene. Mellem job og mellem livsfaser. Mellem job og familie. Vi ønsker og arbejder for, at mennesker skal opleve *arbejdslust* i alle arbejdslivets faser. Ikke på en overfladisk måde. Men med udgangspunktet der, hvor det enkelte menneske befinder sig. At inspirere når motivationen er høj. At pege på perspektiv, når *arbejdslusten* er langt væk. At vi bliver ved med at have lysten til at være med. Det er det, *arbejdslust* handler om for os. At styrke eller (gen-)finde lysten til at arbejde. Til at være med. Til at gøre en forskel. For os selv og for andre - også når det er svært.



*Der er så meget fortærskethed omkring begrebet *arbejdsglæde*, så som motivationsforsker synes jeg, at begrebet *arbejdslust* hænger meger mere sammen med motivation."*

Helle Hedegaard Hein,
motivationsforsker

OM UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen er udarbejdet af Videncenter for God Arbejdslyst på baggrund af litteratursøgning og gennemgang af andre undersøgelser. Vi startede med over 100 ledelselementer, og gennem kvalificering, gruppering og databehandling endte vi med at fokusere på fire ledelsesdimensioner. Dataindsamling og -behandling er foretaget af Kantar Gallup. Undersøgelsen bygger på besvarelser af knap 60 spørgsmål fra i alt 1600 repræsentative respondenter. Deltagerne i undersøgelsen er alle over 18 år, er aktuelt tilknyttet arbejdsmarkedet og har ikke selv et ledelsesansvar.

FORMÅL OG AFGRÆNSNING

Formålet med undersøgelsen er at *kortlægge væsentlige ledelsesdimensioners effekt på oplevelsen af arbejdslust hos medarbejderne*. Undersøgelsens formål er ikke at definere, hvad god ledelse er. Dette har andre allerede undersøgt og skrevet rigtig meget om. I stedet undersøger vi, hvad der er oplevet god ledelse set fra et *medarbejderperspektiv*, og hvordan forskellige dimensioner af ledelse påvirker deres *arbejdslust*. "Resultatet" af den gode ledelse måles altså på medarbejdernes oplevelse af *arbejdslust*. Med det udgangspunkt måler vi både, hvordan medarbejdere på de danske arbejdspladser oplever, det står til med de forskellige dimensioner af ledelse (temperaturen), og vi kan beregne betydningen af ledelsesdimensionerne på *arbejdslusten* for medarbejderne (effekten). Vi måler den *oplevede* ledelse hos medarbejderne og ikke den *intenderede* ledelse hos lederen.

VALG AF LEDELSESVINKLER I UNDERSØGELSEN

Ledelse er som felt meget bredt. Der er meget litteratur og rigtig meget, man kunne spørge ind til for at få et fuldentt billede. Vi har ikke ønsket at kortlægge alt omkring ledelse, men har valgt at fokusere på udvalgte vinkler. Vi har primært fokuseret på det, der foregår i den nære ledelse og i relationen mellem leder og medarbejder - på den ledelse der skaber *arbejdslust* hos den enkelte medarbejder. Derfor har vi ikke spurgt ind til mere overordnede ledelsesmæssige evner som fx forandringsledelse, interessenthåndtering, strategiidvikling og økonomiforståelse.

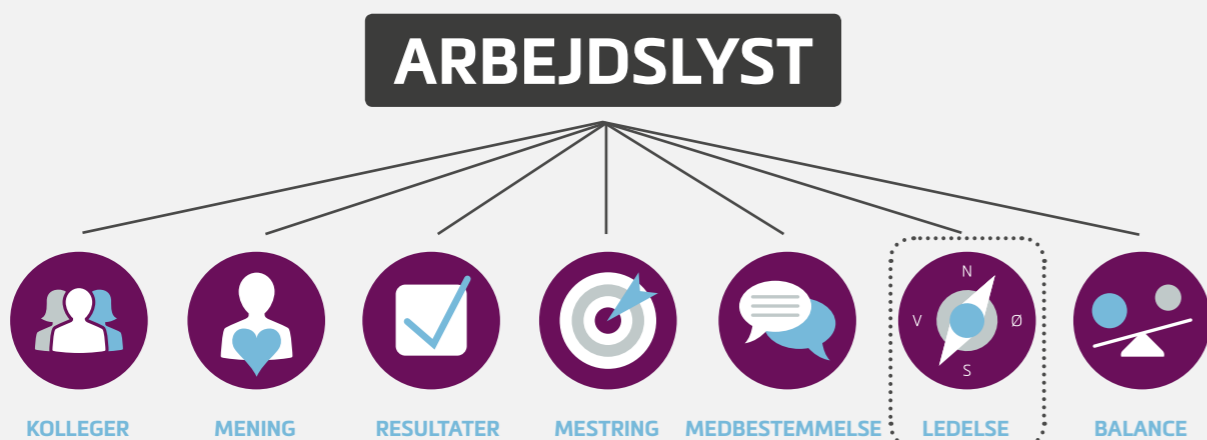


Der findes 250.000 ledere i Danmark. Det handler om at få den kreds til at udøve lidt mere af den ledelse, som beskrives i denne undersøgelse. For det vil være godt for medarbejderne, og det vil være godt for Danmark.

Alfred Josefsen, ledelsesrådgiver,
medlem af regeringens ledelseskommision

GOD ARBEJDSLYST INDEKS 2017

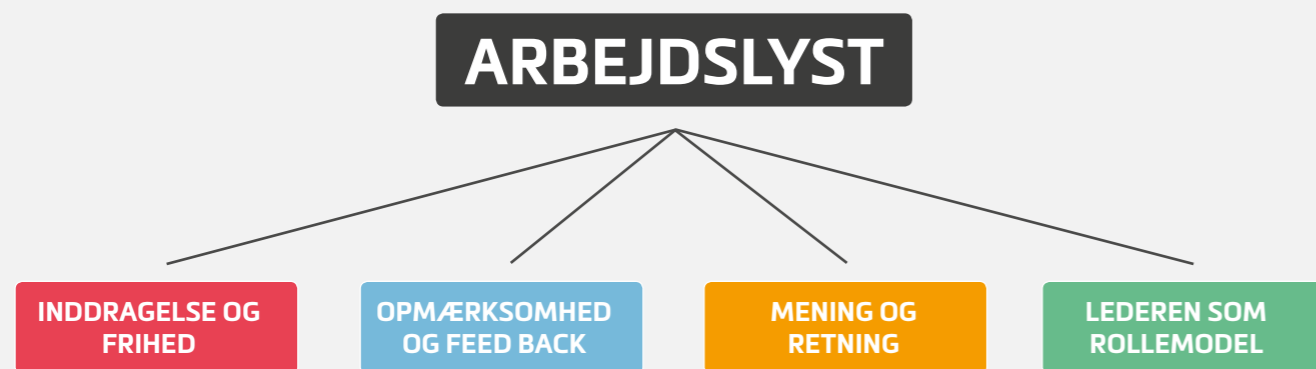
God Arbejdslyst Indeks er en stor kortlægning af danskernes arbejdslyst. Siden 2015 har Videncenter for God Arbejdslyst, i samarbejde med Institut for Lykkeforskning og Kantar Gallup, bedt flere end 14.000 danske lønmodtagere om at vurdere forskellige dimensioner af deres arbejdsliv og arbejdsplads. God Arbejdslyst Indeks afdækker syv faktorer, der tilsammen forklarer størstedelen af danskernes arbejdslyst. Blandt de syv undersøgte faktorer i God Arbejdslyst Indeks er ledelse på top tre over faktorer, der har størst betydning for medarbejdernes oplevelse af arbejdslyst.



Modellen bag God Arbejdslyst Indeks sætter spot på syv væsentlige faktorer for danskernes arbejdslyst. Hver af de syv faktorer samt arbejdslysten indkredses via et batteri af spørgsmål.

NÅR LEDELSE SKABER ARBEJDSLYST 2017

God Arbejdslyst Indeks 2017 viser, at der er stort potentiale i at arbejde med at forbedre ledelsen, hvis man ønsker at øge arbejdslysten blandt sine medarbejdere. Derfor har vi med undersøgelsen Når ledelse skaber arbejdslyst valgt at zoomer helt ind på ledelsesfaktoren. Vi har undersøgt fire dimensioner af ledelsen, som alle har stor betydning for, om og i hvilken grad medarbejderne oplever god arbejdslyst.



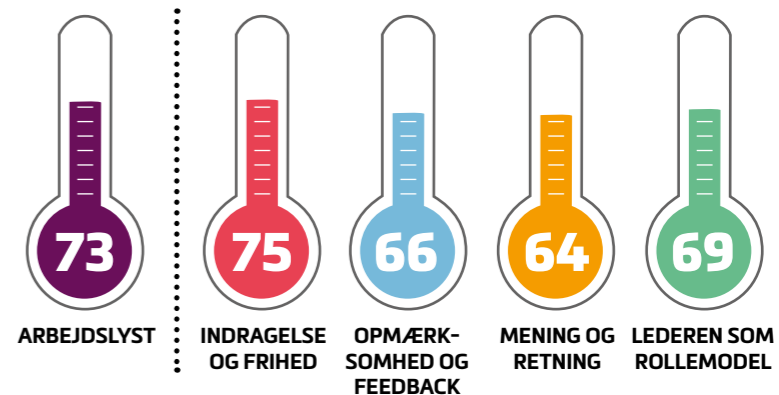
Modellen bag Når ledelse skaber arbejdslyst er bygget op på samme måde, som i God Arbejdslyst Indeks. Vi zoomer her ind på ledelsesfaktoren og udfolder denne i fire dimensioner. Hver af de fire ledelsesdimensioner samt arbejdslysten indkredses via et batteri af spørgsmål.

TEMPERATUR point

Temperaturen er et udtryk for, hvor tilfredse danskerne er med deres overordnede arbejdslust og de fire ledelsesdimensioner, vi undersøger.

Temperaturen kan eksempelvis udtrykke, hvor tilfreds man er med sin leders evne til at skabe mening og sætte retning. Temperaturen er beregnet på baggrund af en række spørgsmål, der indgår i de enkelte dimensioner; eksempelvis "I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder bidrager til at gøre dit arbejde meningsfuldt?" og "I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder sætter en klar retning for afdelingens/teamets arbejde? Vi opgør temperaturen i point på en skala fra 0 til 100.

HVOR TILFREDSE ER VI MED DEN LEDELSE DER ER VIGTIG FOR ARBEJDSLUSTEN?



Temperaturen på den overordnede arbejdslust og fire ledelsesdimensioner. På en skala fra 0 til 100. Kilde: Når ledelse skaber arbejdslust 2017

EFFEKT point

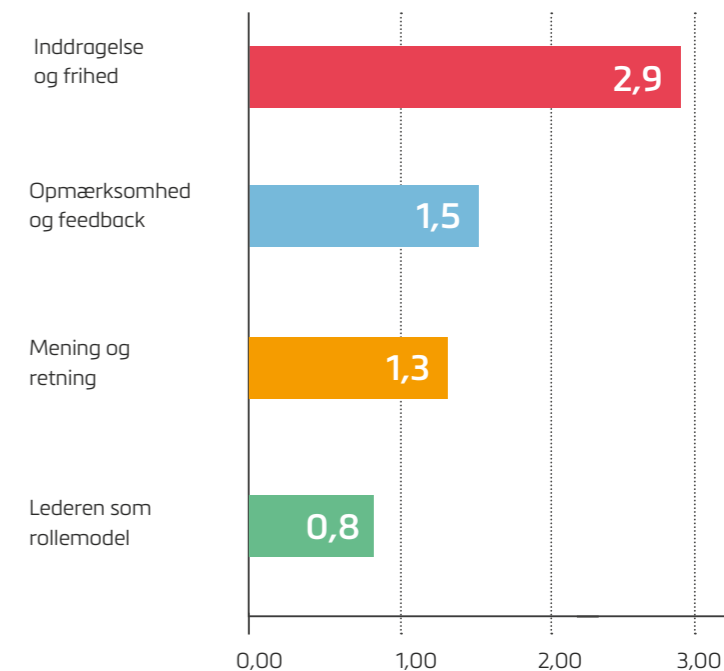
Effekten fortæller, hvor stor indflydelse en given ledelsesdimension har på arbejdslusten hos medarbejderne. Hvis temperaturen på en ledelsesdimension løftes med 10 point, hvor meget vil den samlede arbejdslust så stige?

Lad os sige, at en medarbejder, Viggo, oplever en samlet arbejdslust på 73 på en skala fra 0 til 100 og har en oplevelse af Inddragelse og frihed på 75, også på en skala fra 0 til 100. Året efter oplever Viggo en endnu større grad af Inddragelse og frihed på sit arbejde og rapporterer nu 85 i stedet for 75. Dimensionen Inddragelse og frihed har ifølge vores undersøgelse en effekt på 2,9 point. Det betyder, at Viggos samlede arbejdslust er steget fra 73 til 75,9.

Det er selvfølgelig individuelt, hvilke dimensioner der betyder mere eller mindre for god arbejdslust i hverdagen, og rapporten viser den gennemsnitlige effekt blandt danskerne.

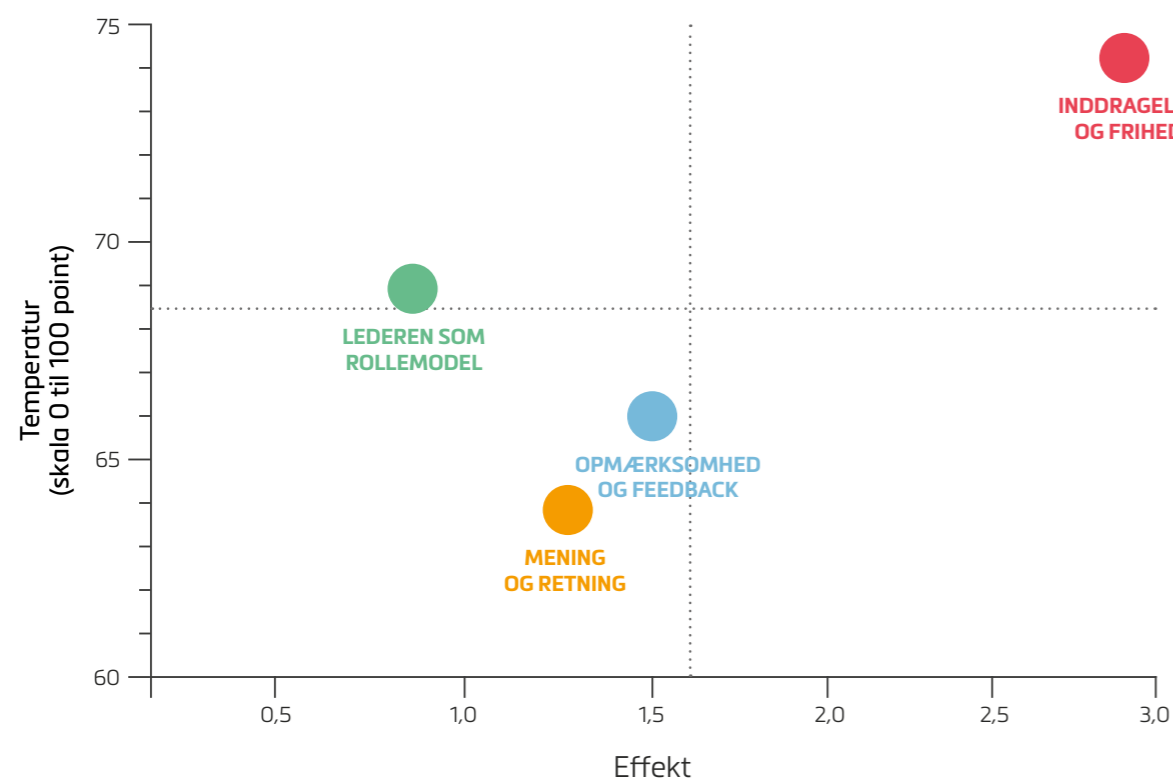
Effekten er udregnet af Kantar Gallup via structural equation modelling.

HVAD HAR STØRST EFFEKT PÅ DANSKERNES ARBEJDSLUST?



Effekten af fire ledelsesdimensioner på danske medarbejders arbejdslust. Kilde: Når ledelse skaber arbejdslust 2017

HVOR GIVER DET BEDST MENING AT PRIORITERE SIN LEDELSESINDSATS?



Effektkortet kombinerer dimensionernes temperaturer på y-aksen med dimensionernes effekter på x-aksen. Effektkortet giver dermed et tydeligt billede af, hvordan dimensionerne placerer sig i forhold til hinanden, og hvor der er størst potentiale i at sætte ind.

Kilde: Når ledelse skaber arbejdslyst 2017

INDDRAGELSE OG FRIHED

Denne dimension har den absolut højeste temperatur og tilsvarende effekt. Det kan derfor bevæge arbejdslysten meget, hvis en leder er dygtig på dette felt. Samtidig er det den dimension af de fire, hvor danskerne oplever størst tilfredshed.

OPMÆRKSOMHED OG FEEDBACK

Dimensionen placerer sig med en relativt lav temperatur og en relativt høj effekt, hvilket signalerer, at der er et uudnyttet potentiale i at arbejde målrettet med denne dimension.

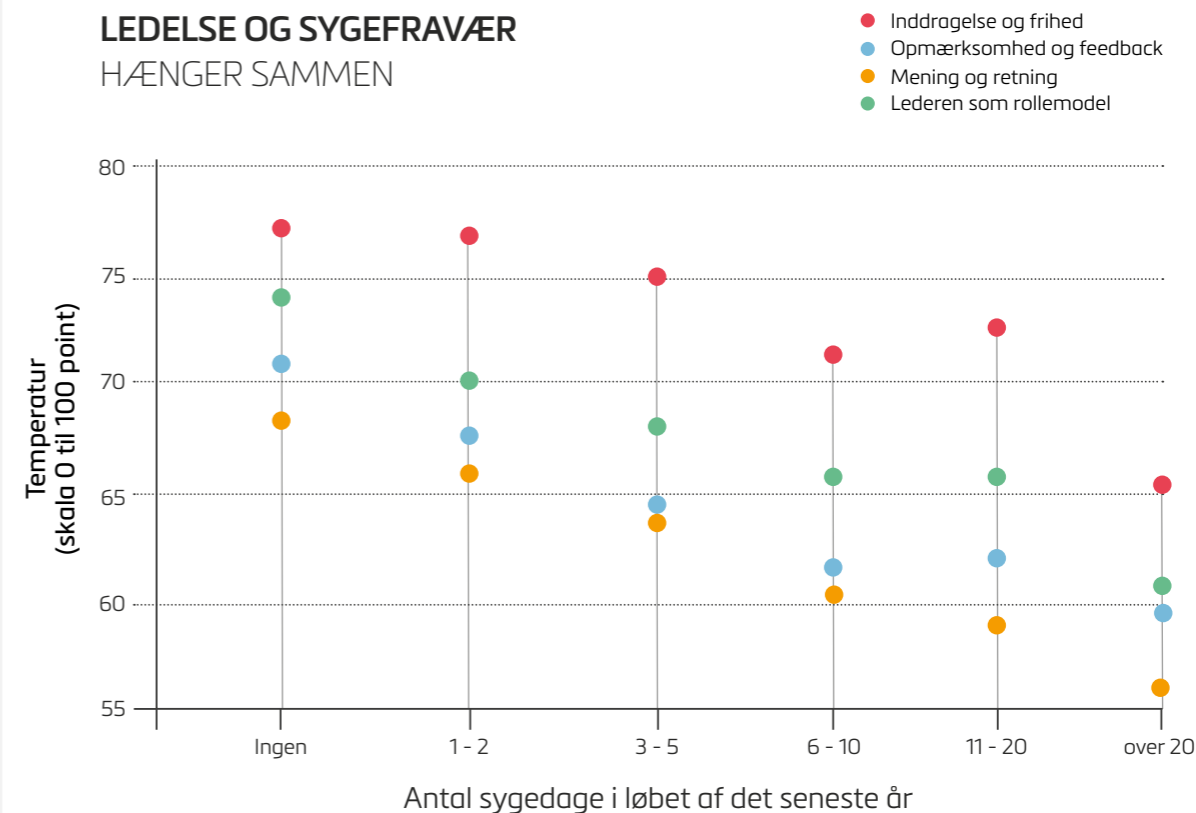
MENING OG RETNING

Denne dimension har den laveste temperatur af de fire - og samtidig en relativt høj effekt. Dermed kan man sige, at potentialet for at arbejde med denne dimension er stort. En indsats for at hæve en lidt skrantende temperatur på dimensionen, vil have en god effekt på medarbejdernes samlede arbejdslyst.

LEDEREN SOM ROLLEMODEL

Dimensionen placerer sig lige over det samlede gennemsnit på temperaturskalaen, hvilket viser en rimelig grad af tilfredshed. Samtidig har denne dimension undersøgelsens laveste effekt.

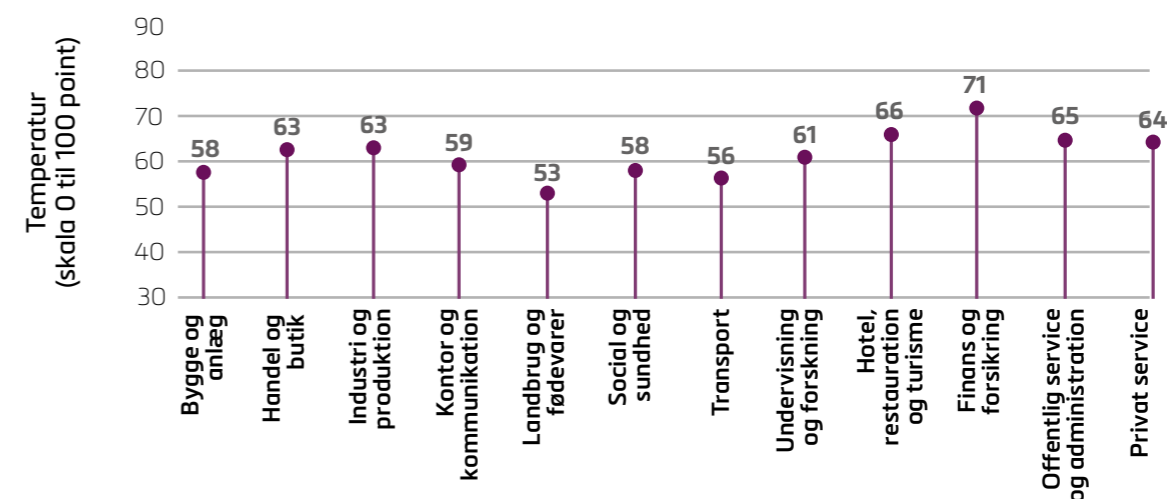
LEDELSE OG SYGEFRAVÆR HÆNGER SAMMEN



Sammenhængen mellem antal sygedage hos medarbejderne og temperaturen på de fire ledelsesdimensioner. Vi ser ikke uventet en sammenhæng mellem tilfredsheden med de fire ledelsesdimensioner og sygefravær. Det er kendt fra andre undersøgelser, at dårlig ledelse i høj grad kan bidrage negativt til sygefraværet. Vores undersøgelse understøtter dette. At der er så tydelig sammenhæng mellem alle fire ledelsesdimensioner og sygefraværet, understreger dimensionernes væsentlighed for ledelseskvaliteten.

Kilde: Når ledelse skaber arbejdslyst 2017

SÅ DYGTIGE ER LEDERE I FORSKELLIGE BRANCHER - IFØLGE DERES MEDARBEJDERE



Vurdering af nærmeste leders ledelseskompetencer fordelt på brancher. Baseret på spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du, at din leder er en dygtig leder? Tilfredsheden er højest hos Finans og forsikring og lavest for Landbrug og fødevarer.

Kilde: Når ledelse skaber arbejdslyst 2017

Inddragelse og frihed

Danske medarbejdere oplever, at det går allerbedst med *Inddragelse og frihed* blandt de fire undersøgte ledelsesdimensioner. De oplever, at deres nærmeste leder i ret høj grad inddrager dem i beslutninger omkring arbejdet, og at de får passende frihed i opgaveløsningen. Samtidig er *Inddragelse og frihed* den dimension, der har den absolut største effekt på medarbejdernes arbejdslyst.

At blive inddraget og opleve frihed i opgaveløsningen er essentielt for danske medarbejders arbejdslyst, viser vores undersøgelse. Det bekræftes af en række andre undersøgelser, bl.a. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), der i en ny rapport konkluderer, at det, som har den tydeligste positive effekt på arbejdsmiljøet, er at give medarbejderne større indflydelse på eget arbejde - især på tilrettelæggelse af egen arbejdstid. Rapporten bygger på viden fra 595 danske og internationale studier af arbejdsmiljøindsatser.¹

EN DEL AF DANSK LEDELSESKULTUR

Når temperaturen på *Inddragelse og frihed* er den højeste blandt de målte dimensioner, hænger det formodentlig sammen med en særlig dansk ledelseskultur. I Danmark har vi tradition for medbestemmelse og indflydelse i flade organisationer. Ledelsesstilen er typisk direkte, uformel og involverende. Ledelse foregår i høj grad som selvledelse, hvor lederen giver medarbejderen frie rammer til at løse arbejdsopgaverne.

MERE FRIHED END INDDRAGELSE

Går vi nærmere ind i besvarelserne omkring *Inddragelse og frihed*, ser vi, at danskerne i højere grad oplever at få frihed i opgaveløsningen, end de oplever at blive inddraget i beslutninger, der har betydning for deres arbejde.

Måske gør det beslutningsprocesserne mere besværlige, hvis medarbejderne inddrages – og måske er det heller ikke altid muligt. Noget af det, mange ledere kan være udfordret af i forhold til inddragelse, er medarbejdernes evne til at se helheden i lederens ansvar. At ønsker fra medarbejderne kan være lokalt eller individuelt begrundede, blandt andet på grund af manglende kendskab til andre interessenter eller ledelseshensyn i øvrigt. Her er det lederens opgave, hvor det er muligt, at give flere perspektiver og øve medarbejderne i et helhedssyn.

“Det er fantastisk at se, at et element som inddragelse og frihed er noget af det, der betyder allermost for danskernes oplevelse af arbejdslyst. Der er vi helt særlige i Danmark. Men vi kan jo også problematisere det: Gør vi nok ud af denne dimension, der betyder så meget for danskerne? Træner vi nok i det?”

Alfred Josefsen, ledelsesrådgiver og medlem af regeringens ledelseskommision



Men for lederen handler det også om at se værdien i at integrere forskellige medarbejderperspektiver i sine beslutningsprocesser. Under alle omstændigheder viser vores undersøgelse, at der er potentiale i at arbejde med inddragelse af medarbejdere i de beslutninger, der har indflydelse på deres arbejde, hvis man vil hæve arbejdslysten.

FRISÆTTENDE LEDELSE

I nyere ledelsesteori taler man om at gå skridtet videre fra involvering til integrering af medarbejdere i ledelsesprocesserne. Men hvad er forskellen? Det kan nemt blive en kamp om ord, når man diskuterer forskellen på involvering og integration, men det afgørende er det mindset, der ligger bag.

Frisættende ledelse gør op den traditionelle ledelsestænkning, der i sin præmis sætter et afgørende skel mellem ledere og medarbejdere – mellem dem, der leder, og dem, der udfører. I bogen *Frisættende ledelse – kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser*, beskriver forfatterne, hvordan medarbejdere bør

integreres langt mere i ledelsesprocesser, end den klassiske adskillelæstænkning har bidraget til. Der er tale om et opgør med den forståelse af magtforhold, at den ene part mister det, den anden vinder. Påstanden er i stedet, at de gode strategier og resultater ikke skabes alene af lederen, gennemtrumfede med magt og samtidigt heller ikke udvikles (alene) fra en medarbejderposition.

I frisættende ledelse ses magt som en samskabelseskraft, hvor leder og medarbejdere bringes ind i nye positioner, der karakteriseres af gensidig afhængighed. Lederen er afhængig af medarbejdernes iderigdom, erfaring og faglige perspektiv, og medarbejderne er afhængige af, at lederen træffer kloge beslutninger om rammer og præmisser for opgaveløsningen.

Frisættende ledelse retter en kritik mod den type involvering, der nærmere har karakter af en høringsrunde med agenda om at bringe 'ro på bagsmækken' eller få beslutninger til at glide nemmere ned hos medarbejdere.

¹ NFA, 2017

Panelet om: Inddragelse og frihed



PRAKTIKEREN

EIK DAHL BIDSTRUP,
BORGMESTER I
DRAGØR KOMMUNE

Først og fremmest er det vores opgave som ledere og direktion at sætte nogle klare retninger og rammer. Inden for det handler det så om at skabe lyst og bevægelse. Altså stole på, at medarbejderne kan tage de vigtige skridt ud fra den kultur, vi ønsker at skabe - bakket op af en tilstedeværende ledelse, hvor vi skaber relationer.

Jeg lærer mine medarbejdere og ledere at arbejde på tværs af forvaltningen og giver dem stor frihed til at skabe samarbejdet selv. Det er med til at skabe en form for revolution i vores organisation. Traditionelt er kommunale organisationer jo tunge at danse med.

Det handler om at turde lade medarbejderne komme til. Og det kan være angstfremkaldende som leder. Men vi er blevet meget, meget positive over den kreativitet, der kommer frem, når vi giver medarbejderne friere rammer. Folk tør stille sig frem og komme med idéer. Nogle gange kommer de med nogle helt vanvittige påfund. Det er jo fantastisk, når der bliver sat lidt fut i fejemoget.



PSYKOLOGEN

JACOB THEILGAARD,
SENIORKONSULENT I
IMPLEMENT CONSULTING
GROUP

Fra et psykologisk perspektiv kan man sige, at mange ledere bliver udfordret af en fornemmelse af kontroltab eller manglende styr på situationen, når de giver medarbejderne frihed. Men det, man skal huske på, er, at kontrol ikke findes. Det er en ren og skær følelsesmæssig tilstand. Hvis vi perspektiverer til fysikkens verden, er følelsen af kontrol baseret på en reduktion af kompleksitet. Man reducerer et enormt komplekst felt med det formål at opnå en følelse af kontrol.

Jeg tror, man skal sætte sine medarbejdere meget mere fri. Medarbejderne er engagerede. De vil gerne. Man møder den bitre udgave af arbejdsløst, hvor folk er kørt sur i organisatoriske spil og systemer, som dræber deres engagement.

Det handler om at turde tale med medarbejderne om, hvad der driver deres engagement og livslyst. Og så skabe en organisation, hvor der er rum nok til, at de kan udfolde det.

Inddragelse og frihed har en meget stor effekt på arbejdslysten. Hvis vi tog det alvorligt, så skulle vi bruge det som princip for den måde, vi bygger organisationer på. Så skulle vi bygge andre organisationsformer end dem, vi kender i dag. Designe organisationer til mennesker, der løser opgaver i stedet for at designe organisationer omkring opgaver, der skal løses af mennesker.



Vi skal myndiggøre mennesker ved at give dem initiativret.

Tommy Kjær Lassen
ledelsesfilosof



FILOSOFFEN

TOMMY KJÆR LASSEN,
PH.D. OG EKSTERN
LEKTOR PÅ CBS

Dimensionen passer godt til den skandinaviske ledelsesmodel. Vi har en inddragende kultur på mange måder og nogle stærke værdier omkring frihed og medbestemmelse.

Eksistentielt set er det også virkelig vigtigt, at du som menneske har selvbestemmelse over dit liv og din tid. Hvis man tager initiativretten fra et menneske, så har man umyndiggjort det. Vi skal myndiggøre mennesker ved at give dem initiativret. Det er meget, meget vigtigt.



TEORETIKEREN

MICHAEL NØRAGER,
PH.D. OG LEKTOR PÅ
AARHUS UNIVERSITET

Når dimensionen *Inddragelse og frihed* ligger så højt, som den gør i undersøgelsen, så hænger det sammen med, at vi i 30 år har talt om uddelegering i en dansk kontekst. Det er blevet en del af kulturen. Vi taler næsten ikke om det på ledelsesuddannelserne mere, fordi det ligger som 'required reading' - og det er også implementeret og integreret på de fleste arbejdspladser.

INSPIRATION

10.000 ANSATTE OG INGEN MELLEMLEDERE

Nogle steder eksperimenterer man mere vidtgående med inddragelse og frihed. Et eksempel er det hollandske Buurtzorg Neighborhood Nursing, som udbyder privat hjemmesygepleje. Der findes ingen mellemledere i organisationen, der fra start i 2006 er vokset fra fire til næsten 8.000 ansatte og er den hurtigst voksende sygeplejeorganisation i Holland nogensinde.

Det er den enkelte gruppe af medarbejdere, der i fællesskab træffer de beslutninger, de mener er rigtige - inden for de rammer, der er udstukket af centraladministrationen. De skal også håndtere deres egne konflikter internt ud fra en konfliktløsningsmodel. Hvis det går i hårdknude, kan de kontakte en facilitator.

FRIHED TIL AT LAVE DET MAN BRÆNDER FOR

Hos Billund Vand & Energi A/S finder vi et andet eksempel på inddragelse og frihed i praksis. Og på en måde som mange nok vil finde ret ekstrem. Her arbejder man nemlig ud fra en filosofi om, at alle medarbejdere skal løse netop de opgaver, de bedst kan lide. Faktisk skal hele 95 procent af deres opgaveportefølje bestå af noget, de brænder for! Hvem der brænder for, hvilke opgaver afdækkes i jævnlige medarbejderudviklingsamtaler.

Ida Westerberg, kontorassistent i Billund Vand & Energi A/S, kan tydeligt mærke, at tiltaget styrker lysten til at komme på arbejde. Man oplever større frihed og føler sig inddraget i beslutninger vedrørende sin egen arbejdsdag. Ida Westerberg peger desuden på, at initiativet styrker sammenholdet i virksomheden, da man i højere grad løfter i flok og samarbejder om de opgaver, som ikke har kunnet fordeles efter 95-procent-reglen.

Direktør, Ole Johnsen, udtaler, at initiativet samtidig har medført, at effektiviteten er gået op og omkostningerne ned: "Erfaringen viser, at vi ved at lade en medarbejder lave det, han eller hun bedst kan lide, også sikrer, at opgaverne løses på den bedste, hurtigste - og dermed billigste - måde".

Så hør dog efter!

Generelt står det fint til med graden af inddragelse og frihed på de danske arbejdspladser. Og det er godt for arbejdslysten. Alligevel er der plads til forbedring.

Zoomer vi ind på besvarelser på, hvordan medarbejderne oplever deres leders evne til at inddrage dem og give dem frihed, viser det sig som nævnt, at danskerne generelt oplever mere frihed end inddragelse. Det kan der, som vi var inde på i forrige kapitel, være både gode og mindre gode forklaringer på.

Selvom temperaturen på dimensionen er høj, er det her vigtigt at understrege, at den jo er et udtryk for et gennemsnit af respondenternes besvarelser, og at der altså er medarbejdere af kød og blod, der befinder sig i hver sin ende af skalaen. Når vi zoomer yderligere ind, ser vi, at der her er en stor gruppe, som i mindre grad føler sig inddraget i beslutninger, der har betydning for deres arbejde.

PRISEN FOR IKKE AT LYTTE...

Dette resultat stemmer overens med den seneste undersøgelse fra Videncentret for God Arbejdslyst. Her svarer over en tredjedel af medarbejderne på de danske arbejdspladser, at de har en oplevelse af, at deres leder træffer beslutninger hen over hovedet på dem.

Forskning fra Stressforskningsinstituttet ved Stockholms Universitet¹ har afdækket, hvilke konsekvenser det har for medarbejderen, når lederen ikke lytter. Her konkluderer man blandt andet, at medarbejdere, som oplever, at lederen ikke lytter, også oplever at være følelsesmæssigt udmattet på jobbet.

Følelsesmæssig udmattethed kan føre til lavere selv-værd og en oplevelse af, at man ikke længere mestrer sit arbejde. Det har med andre ord store og negative konsekvenser for arbejdslysten.

KORTUDDANNEDE FØLER SIG OVERSETE

Hvis man zoomer ind på sammenhængen mellem uddannelseslængde og oplevelsen af at have en lyttende leder, er der også interessante og signifikante resultater fra den svenske forskning. Her viser det sig nemlig, at især medarbejdere med kortere uddannelser oplever, at deres leder ikke lytter til dem.

Hvis du som leder ønsker at forebygge følelsesmæssig udmattethed - og deraf følgende lav arbejdslyst - bør du derfor være særligt opmærksom på dine kortuddannede medarbejdere. Du kan her med fordel have fokus på, hvad der ifølge vores undersøgelse kendetegner inddragende ledelse.

LYT EN GANG...

Medarbejderens oplevelse af at føle sig inddraget og lyttet til udgøres af mange faktorer. De vigtigste er, at lederen giver et *passende ansvar for medarbejderens arbejdsopgaver*, at *lederen er anerkendende*, og at *lederen opfattes som retfærdig*. Det er derfor oplagt at starte med at undersøge, hvordan medarbejderne vurderer din ledelse på disse tre områder.

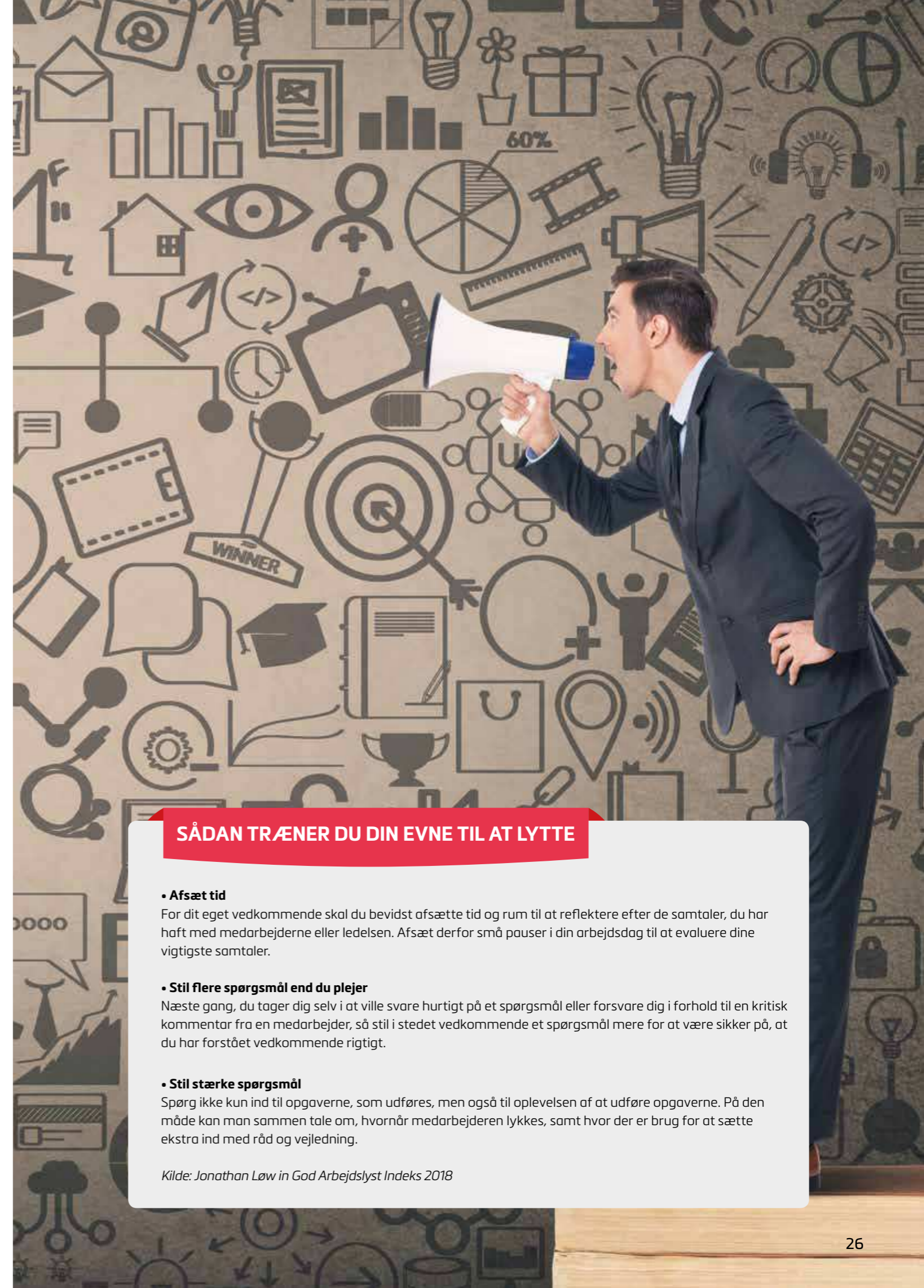
VIDSTE DU AT...



34,2 %

af medarbejderne i nogen, høj eller meget høj grad oplever, at deres leder udnytter sin position til at træffe beslutninger uden at lytte?

¹ Theorell et al., 2012



SÅDAN TRÆNER DU DIN EVNE TIL AT LYTTE

• Afsæt tid

For dit eget vedkommende skal du bevidst afsætte tid og rum til at reflektere efter de samtaler, du har haft med medarbejderne eller ledelsen. Afsæt derfor små pauser i din arbejdsdag til at evaluere dine vigtigste samtaler.

• Stil flere spørgsmål end du plejer

Næste gang, du tager dig selv i at ville svare hurtigt på et spørgsmål eller forsvare dig i forhold til en kritisk kommentar fra en medarbejder, så stil i stedet vedkommende et spørgsmål mere for at være sikker på, at du har forstået vedkommende rigtigt.

• Stil stærke spørgsmål

Spørg ikke kun ind til opgaverne, som udføres, men også til oplevelsen af at udføre opgaverne. På den måde kan man sammen tale om, hvornår medarbejderen lykkes, samt hvor der er brug for at sætte ekstra ind med råd og vejledning.

Kilde: Jonathan Løw in God Arbejdslyst Indeks 2018

Fra frihed og selvorganisering gennem krise og tilbage igen

Når krisen kradser, kan ledelsesmæssige idealer om at give maksimal indflydelse til den enkelte medarbejder blive udfordret – og kræve tid man ikke oplever, at man har. Ledelsen i digitaliseringshuset Ditmer har i en periode måttet stramme styringen og kan nu igen dyrke kapaciteten til selvorganisering.

Af Morten Ditmer, administrerende direktør, og Johan Bitch Nielsen, marketings- og administrationschef, digitaliseringshuset Ditmer A/S.

I 2016 mistede vi mere end 40 procent af den årlige omsætning, da vi bl.a. efter et udbud ikke genvandt en større rammeaftale. Selv om vi selvfølgelig var forbedret på scenariet, så ramte stemningen et lavpunkt, da vi efter en årrække med ubrudt vækst, en kåring som Årets Ejerleder i Østjylland og 6 Børsen-Gazeller måtte gennemføre den første fyringsrunde i virksomhedens 17-årige historie.

SELVORGANISERING OG INDFLYDELSE

Vi har altid drevet Ditmer ud fra en tanke om selvorganisering og maksimal indflydelse til den enkelte. Vi har som udgangspunkt set medarbejderne som involverede og ikke tænkt i, hvornår de aktivt skulle inddrages. Uden en styringsstrategi i traditionel forstand arbejdede vi strategisk med mulighederne i de daglige samtaler.

Det har skabt en meget dynamisk organisation med et bevidst "underskud" af regler, hvor egentlige strukturer er svære at få øje på. Det stiller store krav til den enkelte medarbejders navigationsevner, og derfor arbejdede vi aktivt med at træne alle medarbejdere til feedback, kommunikation og refleksion, så samarbejdsprocesserne fungerede godt. Ledelse blev til noget, vi producerede sammen.

FRA STORE RESULTATER TIL KRISE

Vores tilgang havde skabt store resultater frem til 2016, men situationen i 2016 krævede en hurtig forandring med tydelig effekt, som vi ikke forventede, at selvledelse kunne producere. Involvering og samskabelse kræver tid, vi ikke havde. Derfor gjorde vi noget - for os - helt nyt: I et lukket rum udviklede vi en strategi og en tilhørende organisationsstruktur, som vi implementerede med helt klassiske ledelsesgreb. Det

virkede. Alle har herefter sammen brugt navigations-evnerne til at få forretningen arbejdet i en ny retning, og sammen har vi i 2017 skabt en vækst på næsten 40 procent. Samtidig har vi igen tiltrukket nogle af de dygtigste nye kolleger til virksomheden i et ellers ekstremt vanskeligt it-jobmarked.

DIGITALISERING KRÆVER AT MAN KAN TÆNKE SELV

Arbejdet med digitalisering kræver, at vores medarbejdere er i stand til at bringe forskellige og modstridende perspektiver og fagligheder i spil. Der er ikke en lige vej til målet, når man skal digitalisere og få succes med det. Friheden og evnen til selvstændigt at kunne navigere gennem projekternes kompleksitet er helt nødvendig for at kunne skabe resultater. Stille og roligt er vi derfor igen begyndt at dyrke kapaciteten til selvorganisering.

Vi har sat gang i nye tiltag, og i stedet for igen at præsentere en samlet plan udviklet i et lukket rum, har vi nu præsenteret en tidlig skitse af behovene, som langt fra er færdigbagt, og som derfor kræver et engagement og en stillingtagen fra den enkelte medarbejder. Det har givet forskellige reaktioner. Nogle medarbejdere ville gerne have været involveret tidligere, mens andre havde foretrukket, at vi som ledelse havde lagt flere detaljer fast, inden vi involverede resten af organisationen.

LEDELSE GIVER PARADOKSER

De forskellige reaktioner er et meget godt billede på de paradokser, der opstår i ledelsesarbejdet. Vi skal som ledere stå frem på scenen, sætte retningen, vise tillid til fremtiden og skubbe på for udvikling. Samtidig skal vi trække os tilbage og lade medarbejderne tage initiativet, involvere sig og tage ansvar for forbedringer.



PÅ VEJ MOD NYE HORISONTER

Vi er ikke udstyret med en særlig guddommelig indsigt i det rigtige at gøre i alle situationer. Derfor ser vi det som vores opgave at udpege organisationens retning og optræde som facilitatorer for, at organisationen kan arbejde meningsfyldt sammen i den rigtige retning. Nogle gange kræver det, at vi er faste i kødet og træffer tydelige beslutninger – andre gange skal vi stille spørgsmål og lade medarbejderne tage initiativet. Den rigtige ledelsesmodel finder vi aldrig. Vi vil hele tiden

være på vej mod nye horisonter, og det eneste der er helt sikkert er, at vi må blive ved med at lære nye tricks og hele tiden udvikle vores ledelse og organisering.

OM DITMER:

Ditmer har siden 2000 skabt digitale løsninger sammen med private og offentlige virksomheder med mennesket i fokus. Virksomheden beskæftiger 46 medarbejdere, er ejerledet og har domicil i Aarhus.

Opmærksomhed og feedback

Vores undersøgelse viser, at dimensionen *Opmærksomhed og feedback* har den næsthøjeste effekt på arbejdslysten. Til gengæld oplever danskerne ikke, at det går så godt for lederen med at udleve denne dimension. Temperaturen er den næstlaveste blandt de fire dimensioner.

På effektkortet side 15 kan vi se, at dimensionen *Opmærksomhed og feedback* placerer sig med en relativt høj effekt og en ret lav temperatur. Det indikerer, at der er et uudnyttet potentiale i at arbejde med denne dimension. Med en fokuseret indsats for at imødekomme medarbejderens individuelle behov såvel som for at give støtte, sparring og feedback på opgaveniveau, vil arbejdslysten kunne løftes betragteligt.

TASKING, TENDING, TRUSTING

For ledelsesrådgiver og forskningschef, Anders Trillingsgaard, handler opmærksomhed og feedback blandt andet om den ledelsesmæssige støtte og dialog, som løbende bør være i forhold til medarbejderens arbejdsopgaver. Det er lederens ansvar, at medarbejderen har de opgaver og det ansvar, der matcher kompetencer og erfaring. Lederen skal i dialogen sikre tydelig forventningsafstemning og mål for opgaven samt hjælpe til at operationalisere komplekse opgaver. Lederen skal skabe et tillidsrum og løbende sikre, at medarbejderen har de rette betingelser for at lykkes. Lederen skal være tæt nok på til at kunne skabe det rigtige match og i løbende dialog med medarbejderen vurdere, hvornår ansvarsrummet kan udvides.

Dét at læne sig op ad selvledelse og blot sige "jeg har fuld tillid til dig, og min dør står altid åben", er for Anders Trillingsgaard det samme som ikke-ledelse. Om den løbende opmærksomhed og det ledelsesfokus, lederen bør have, henviser han til begrebsrammen "Tasking, Tending og Trusting". **Tasking** handler om at identificere de opgaver, der matcher medarbejderens kompetencer samt at afstemme forventninger til resultatet. **Tending** handler om løbende at sikre de rette betingelser for, at medarbejderen kan lykkes, mens **trusting** handler om tillidsrummet mellem medarbejder og leder i forhold til opgaven, medarbejderens kompetencer og mandat samt muligheden for faglige sparring og hjælp fra lederen.

FOKUS PÅ RELATION, EMPATI OG HJÆLPSOMHED

Spørger vi direktør i Center for Mental Robusthed, Eva Hertz, hvor lederens primære fokus bør være, handler det i høj grad om at skabe gode og nære relationer til medarbejderne, samt om evnen til at udvise empati, hjælpsomhed og indlevelse. Det hænger blandt andet sammen med, at man som medarbejder kan overkomme mere, hvis man oplever, at man ikke står alene med udfordringerne og ved, hvor man kan søge hjælp og støtte, hvis det er nødvendigt. Hun påpeger også det nødvendige i, at lederen er den, der sætter grænser, så medarbejderne ikke bliver overladt til deres egen indre stemme og høje ansvarlighed, når arbejdet skal afgrænses og vurderes. For vi er, ifølge Eva Hertz, de hårdeste dommere over os selv.

At skabe en anerkendende og positiv feedback-kultur er også noget af det, Eva Hertz trækker frem i sine råd til de danske ledere og virksomheder. Det er, ifølge hende, med til at fremme trivslen og reducere stress.

ANERKENDELSE SCORER HØJERE END FEEDBACK

Af vores undersøgelse tyder det på, at ledere er bedre til at anerkende medarbejdernes indsats end at give dem feedback på udførte opgaver. Det spørgsmål inden for dimensionen, der har den laveste temperatur, 61 point, handler om oplevelsen af at få passende feedback på opgaver. I den modsatte ende finder vi lederens evne til at anerkende medarbejdernes faglige indsats med 70 point.

En forklaring kan være, at det måske er nemmere og mere ufarligt at anerkende (give et overordnet "like") end at give direkte feedback. Andre dele af undersøgelsen viser, at ledere scorer allerlavest, når det handler om at håndtere konflikter - det kan være ubehageligt at gå ind i det konfliktfyldte, der også kan være i at give konkret feedback. Det er ligeledes mere tidskrævende i en travl hverdag at være tæt på med-



arbejderens opgaver for at kunne give feedback, end det overordnet er at anerkende den faglige indsats.

ET BEVIDST VALG?

En anden - og måske mere positiv - forklaring på, at lederne holder sig på det overordnede niveau kan være, at det er et udtryk for deres opfattelse af, på hvilket niveau deres ledelse skal leveres. At lederne ud fra et bevidst og begrundet valg holder sig på det

overordnede og mere retningsgivende niveau og måske i stedet søger at skabe rammerne for, at konkret, faglig feedback og sparring kan finde sted i mere relevante fora - fx mellem kolleger med rette faglige ekspertise. Den lave score fra medarbejderne kan i den sammenhæng ses som et udtryk for en manglende forventningsafstemning mellem leder og medarbejder og/eller manglende gennemsigtighed i forhold til beslutningen.

INSPIRATION

FEEDBACK GENTÆNK

Anders Trillingsgaard er optaget af emnet feedback. I hans optik er udfordringen ikke, at der er for lidt feedback, men nærmere at der er for meget - og af for dårlig kvalitet. Dette er årsagen til, han netop har udgivet bogen Feedback Gentænkt.

Vi videregiver her fire opmærksomhedspunkter, som er afgørende for at se feedback på en ny måde.

- 1. Feedback er et indirekte, menneskeligt spil om magt, relationer, identitet og udvikling.** I stedet for at købe den mekaniske metafor om, at feedback er naturligt for os at give og modtage, skal vi stå ansigt til ansigt med de psykologiske dynamikker omkring magt, personlighed, konkurrence og identitet, som er på spil i feedback. Effekten af feedback afgøres af kompetent håndtering af personlighed, roller, rammer og viden.
- 2. Feedback er hjælp til udvikling.** I stedet for bare at aflevere feedbacken skal vi bruge flere kræfter på at finde ud af, hvad feedbacken skal hjælpe modtageren med at opnå. Feedback er ubrugelig, hvis den ikke er bygget på en forståelse af modtagerens mål.
- 3. Kun den rigtige type feedback fra den rigtige person har reel værdi.** I stedet for rutinemæssigt at antage, at den andens perspektiv altid er interessant, skal vi blive skarpere på kvaliteten i feedback: Hvad kan den andens særlige perspektiv bidrage med i denne situation?
- 4. Målet med feedback er motivation og fokus.** Vi skal gøre feedback let og motiverende at bruge, så målet ikke bare er accept af budskabet, men derimod ny handling, energi og fokus. Og dermed give lyst til mere feedback.

Kilde: Feedback Gentænkt - Professionel feedback, der skiller sig ud, Anders Trillingsgaard (red.), 2017

Panelet om: Opmærksomhed og feedback



PRAKTIKEREN

EIK DAHL BIDSTRUP,
BORGMESTER I
DRAGØR KOMMUNE

I forhold til opmærksomhed har jeg et princip om altid at sige tak. Det er på mange måder ganske simpelt, men som leder kan man let komme til at tage ting for givet. Men jeg har det princip, at lige meget om det er rengøringen, der kommer og skifter en skraldespand, eller om det er en medarbejder, der skal have en underskrift, så gør jeg altid meget ud af at sige: "Tusind tak for dit arbejde". Jeg tror, det er med til at skabe en kultur, hvor man er opmærksomme på hinanden og anerkender hinanden for det, man hver især bidrager med.

Da jeg blev borgmester for 3½ år siden, var vi en meget traditionelt opdelt forvaltning, hvor retningslinjer blev udstukket fra direktionen, der ingen relationer havde ud til medarbejderne. Det har vi arbejdet meget bevidst på at ændre. Vores nye direktører - jeg skiftede hele direktionen ud, da jeg tiltrådte - har det som en del af deres DNA, at de skal være med til at skabe fora for feedback. Derfor har vi bl.a. lavet coachinggrupper, hvor medarbejdere giver feedback til hinanden, evaluerer og kommer med nye idéer.

Det er nemmere at give konstruktiv feedback, hvis du kender til, hvad andre laver. Så vi har indført en medarbejderpraktik, hvor vi på tværs af hele organisationen skifter job - et job-swap. For eksempel skiftede vores kommunaldirektør job med en af vores receptionister i borger- og socialafdelingen, som jo sidder med den borgernære betjening. Vores receptionist var så med til nogle af kommunaldirektørens møder. Det har virket enormt positivt, for på den måde kan du bedre sætte dig ind i, hvad den anden gør, og måske også bedre forstå den anden.



TEORETIKEREN

MICHAEL NØRAGER,
PH.D. OG LEKTOR PÅ
AARHUS UNIVERSITET

I forhold til denne dimension får vores klassiske rapporteringssystemer og økonomiske nøgletal alle mulige problemer. For hvad er opmærksomhed, og hvordan måler vi det?

Vi har ingen incitamentstrukturer, der hænger sammen med opmærksomhed. Det er et begreb, som den klassiske ledelse vil beskrive som meget diffust. Og når vi ikke kan måle den, så mister opmærksomheden lige netop opmærksomhed. Og når noget taber fokus, så forsvinder det, for så vinder den automatiserede vanetænkning.

Jeg forstår godt, at temperaturen på opmærksomhed er lav i undersøgelsen. For vi bliver jo hele tiden væk fra hinanden. Vi er ved at udvikle os til et samfund, der kronisk lider af mangel på opmærksomhed. Der er mange ledelsesstudier, der peger på, at lederen hele tiden er på vej til det næste. Det er en kæmpe udfordring for lederen at sige: "Stop. Jeg er godt nok på vej til et vigtigt møde, men måske er den allerbedste investering, jeg kan gøre, at blive lige her sammen med jer to medarbejdere og tale videre og være tilstede".

Opmærksomhed er en muskel, der kan trænes. Det er et karaktertræk, jeg finder ved de mest karismatiske mennesker, jeg kender. Deres evne til at være til stede i øjeblikket - lukke alt andet ude og connecte.



FILOSOFFEN

TOMMY KJÆR LASSEN,
PH.D. OG EKSTERN
LEKTOR PÅ CBS

Medarbejderne efterspørger ikke bare en leder, der rygklapper og siger, at du er et fantastisk menneske. Hvis jeg ikke også får feedback, konkret feedback, så er al den varme luft ikke så meget værd for mig.



PSYKOLOGEN

JACOB THEILGAARD,
SENIORKONSULENT I
IMPLEMENT CONSULTING
GROUP

Det er i den dimension, vi finder det grundlæggende psykologiske behov for opmærksomhed. Vi har en idé om, at det er noget, vi skal have af vores leder frem for af vores kolleger. Jeg tror, det er en dårlig forestilling, vi slæber med os fra en gammel hierarkisk organisationstænkning. Jeg tror, det ville være gavnligt at iscenesætte en kollegialt baseret feedback-kultur. Det samme gælder konflikthåndtering - hvorfor skal det kun gå gennem lederen? Vi har sådan en indbygget forventning om, at lederen træder til og håndterer det.

Hvis medarbejdere gerne vil have inddragelse og frihed, så må de medtage det ansvar at give hinanden feedback og opmærksomhed og håndtere konflikter. Hvis man vil have det ene, må man også tage det andet. Og det har mange medarbejdere svært ved at erkende. Man kan ikke både få inddragelse og frihed, og så samtidig, når det bliver lidt svært, trække men-du-er-min-leder-kortet. Lederen placeres i en umulig situation uden mulighed for at løse den opgave, hun stilles overfor.

“Vi har ingen incitamentstrukturer, der hænger sammen med opmærksomhed. Det er et begreb, som den klassiske ledelse vil beskrive som meget diffust. Og når vi ikke kan måle den, så mister opmærksomheden lige netop opmærksomhed.

Michael Nørager
ph. d. og lektor på Aarhus Universitet

Stærk feedback-kultur skaber fælles sprog

Hvordan får man sagt til sin kollega, at han eller hun kunne gøre noget anderledes? Og hvordan bliver man selv bedre til at tage imod andres meninger om sit arbejde? Det har de et bud på hos virksomheden 3Shape.

Det kan være svært både at give og modtage feedback. Der kan hurtigt opstå misforståelser, og velmenende råd kan blive opfattet som hård kritik. Hos virksomheden 3Shape, der udvikler teknologiske løsninger til tandlægeklinikker, manglede direktør, Maria Eriksen-Jensen, et værktøj, der kunne skabe sammenhold i sin internationale marketingafdeling. Efter at de i godt et halvt år har arbejdet målrettet på at skabe en god feedback-kultur, har medarbejderne fået en anden og mere fri tone, så de også kan tale om de svære ting.

BEHOV FOR ET FÆLLES SPROG

3Shape er en international virksomhed. Alene i Marias afdeling er der mere end ti forskellige nationaliteter, og teamet har syv-doblet sin størrelse på halvandet år. De mange og hurtige forandringer gjorde det svært at finde sig til rette som et hold på tværs af lande. De manglede noget, der kunne gøre dem bedre til at kommunikere med hinanden, så de kunne undgå uenigheder og misforståelser.

“Vi bruger feedback som et værktøj til at gøre det nemmere på tværs af kulturer og kompetencer at sætte ord på det svære og ubehagelige. Vi havde brug for et fælles værktøj, der gav muligheden for at finde hinanden og vise, at det er ok at snakke om det, der ikke er så nemt. Da vi er et internationalt team, så er vi nødt til at forstå at arbejde med de forskellige kulturer. Med feedbacken fik vi underbygget vores egen team-kultur, som ikke er afhængig af hvilket land, man kommer fra,” fortæller Maria Eriksen-Jensen.

PÅ LIGE FOD MED MEDARBEJDERNE

Hun fik hjælp til processen af Danni Liljekrans, der driver virksomheden Bedre Feedback. Med ham kunne hun sparre om teamets udfordringer og fremskridt. “Vi valgte at hyre en udefra, fordi jeg synes, det er vigtigt, at jeg er på lige fod med resten af afdelingen

og er med på den rejse, det er. Det er vigtigt med en uvildig tredjepart, så jeg ikke er den, der faciliterer det, men i stedet deltager som de andre,” siger Maria Eriksen-Jensen og fortsætter:

“Det har også været vigtigt at få det internationale team til at forstå, at jeg forventer, at de også giver feedback til mig som direktør. Og at acceptere at vi har en mere flad struktur, hvor jeg involverer mig i dem som medarbejdere.”

TRÆNING AF FEEDBACK-MUSKLEN

Danni Liljekrans har lavet forskellige øvelser med Maria Eriksen-Jensen og hendes team for at gøre det klart for dem, at feedback er en “muskel”, man skal træne. Ligesom man ikke starter med vægten på 20 kilo i fitnesscentret første dag, så skal man også starte med de mindre “tunge” øvelser, når man skal godt i gang med feedback.

Danni Liljekrans lagde ud med, at medarbejderne skulle snakke om eventuelle uenigheder i teamet. Det åbnede for spændende og modige snakke, og det gjorde holdet klar til første opgave: At finde cases i deres hverdag, hvor det ville være oplagt at give feedback. Derefter skulle de med to andre kolleger diskutere, hvordan man kan give feedback i den aktuelle case.

I forlængelse heraf har medarbejderne lavet et mind-map over de kolleger, de oftest interagerer med i løbet af en uge og talt med dem om, hvordan de bedst kan løse fremtidige feedback-situationer.

ET FÆLLES SPROG

De fælles øvelser har været med til at skabe rammen om et fælles sprog, som de kan bruge i hverdagen, når de kommunikerer med hinanden. Og det kan mærkes i afdelingen. Maria Eriksen-Jensen oplever, at der har været en mærkbar mentalitetsændring, efter de har fået feedbacken lidt mere ind under huden.

“Vi er blevet bedre til at sige: “Det, du lige gjorde der, det gjorde mig ked af det.” Jeg føler, at der er mindre, der ligger ulmer - man tør at sige mere. Der er meget mere dialog, og folk er meget mere selvbevidste. De er fokuserede på at udvikle sig selv og blive bedre - og nu tør de spørge om ting, der ikke er rare. Og så er den positive feedback med til at skabe en masse anerkendelse på tværs af temaet, og det gør virkelig en forskel,” siger hun.

LEDEREN SKAL GÅ FORREST

Spørger man Danni Liljekrans, er en af de vigtigste forudsætninger for, at man kan skabe en god feedback-kultur, at lederen tør at vise vejen:

“Det er utroligt vigtigt, at ledelsen gør det, den siger, den vil. Maria har været god til selv at spørge om feedback. Hun har været god til at spørge meget sårbart: ‘Er der noget, jeg kan gøre anderledes?’ Det handler om tillid. En af måderne, man kan skabe tillid på, er ved at vise, at man også er sårbar og fejlbarlig,” siger Danni Liljekrans.

KULTURELLE FORSKELLE

I en international virksomhed som 3Shape findes der medarbejdere fra kulturer, hvor feedback til chefen og kollegerne ikke er så naturligt. Det har derfor krævet en særlig indsats at sikre følgeskab i processen. “Den danske del af virksomheden har taget i mod feedbacken med åbne arme og kyshånd. Men fx i den ukrainske del, har det været nyt for dem. Her er man mere vant til en autoritær tilgang til titler på

arbejdspladsen. Det med at skulle give mig feedback, er en større rejse for dem. Men de har virkelig taget ja-hatten på og er hoppet med i båden. De har fundet deres eget tempo og er kommet rigtig godt med,” fortæller Maria Eriksen-Jensen.

“VI ER BLEVET ET HOLD”

En af de medarbejdere, for hvem feedback ikke har været så selvfølgeligt, er tyske Victor Ackerhans, der er blevet rigtig glad for den nye omgangstone i 3Shape:

“I processen lærte vi hinanden bedre at kende og fik nogle redskaber til at give og modtage feedback. På den måde opbyggede vi tillid til hinanden. Vi blev et hold. Vi fik talt om nogle ting og efterfølgende kan man mærke, at der er mindre, der er usagt. Det gør det lettere at arbejde sammen. Vi kan præstere bedre”, siger han.

UDFORDRINGEN LIGGER I FORTSÆTTELSEN

Men selvom både leder og medarbejder tydeligt kan se en forandring i måden, de kommunikerer på, så er feedback-projektet kun lige gået i gang. Det er en proces, der aldrig stopper. Og det er ikke uden udfordringer.

“Vi skal sørge for at sikre, at feedback bliver en del af vores DNA og vores kultur. Også når vi får nye medarbejdere. Vores opgave bliver at få nye medarbejdere til aktivt at blive en del af det. Det bliver et mesterstykke – det er det, der kommer til at bevise, om vi har fanget det. Jeg er ikke så meget i tvivl om, at vi nok skal gøre det, men det bliver en udfordring,” siger Maria Eriksen-Jensen.

INSPIRATION

Danni Liljekrans driver virksomheden Bedre Feedback, som hjælper virksomheder og teams med at levere bedre resultater gennem en stærk feedbackkultur. Han giver ugentligt små tips på hjemmesiden bedrefeedback.nu i form af små videoer. Herunder er hans fire vigtigste tips til, hvad du som leder kan tænke over, når du arbejder med feedback på din arbejdsplads.

- 1) Skab et trygt og sikkert rum, hvor det er let at opsøge feedback. Det er nødvendigt, at du som leder selv går forrest og opsøger feedback og tydeligt viser, hvordan det modtages
- 2) Tag ansvar og prioriter at få feedback ind i hverdagen. De fleste ledere og afdelinger kan have intentionen om at give mere feedback, men hvis det kræver at nogen “husker det”, går det ofte i glemmebogen
- 3) Træn dine medarbejders “feedback-muskler”. En sund feedback-kultur kræver, at folk lærer at give og modtage feedback på en god måde
- 4) Anerkend som leder den feedback, der bliver givet og opsøgt i afdelingen. På den måde véd medarbejderne, at du værdsætter den tid og energi, de lægger i det

Mening og retning

Danske medarbejdere oplever, at deres ledere i ikke så høj grad er gode til at skabe mening med arbejdet og udstikke en tydelig retning. Samtidig viser undersøgelsen, at det vil have en ret stor effekt på danskernes arbejdslyst, hvis danske ledere i højere grad skabte mening og sammenhæng mellem arbejdspladsens overordnede formål og medarbejderens eget bidrag.

Dykker vi ned i besvarelsene omkring *Mening og retning*, ser vi, at medarbejderne vurderer lederens evne til at sætte retning højere, end de vurderer evnen til at skabe mening. Den forskel, vi ser, kan der være forskellige forklaringer på. For det første er ledere gennem strategiarbejde, handlingsplaner og målstyring i højere grad vant til at sætte retning for deres medarbejdere og afdeling. For det andet er meningsgæbelse et nyere felt, som ikke i samme grad er blevet praksis hos ledere. Det at sætte mål er desuden mere konkret end arbejdet med meningsgæbende ledelse. Dertil kan man sige, at det at sætte retning, ofte handler om at udstikke en kollektiv retning for fx et team, en afdeling eller organisation, hvorimod meningsgæbelse er en individuel indsats, hvor lederen også skal møde og forstå den enkelte.

AT SÆTTE RETNING I EN KOMPLEKS VERDEN

Lederens arbejde med at sætte retning er vigtig - måske er det vigtigere end nogensinde - men det må tilgås på en ny måde. Retningen skal justeres og kommunikeres hyppigere, end vi har været vant til, fordi verden er langt mere omskiftelig og kompleks. "Vi er nødt til at justere løbende, og derfor ser vi blandt andet også '-ing formen' på strategizing, hvor vi er gået fra strategy til strategizing - altså at strategiarbejdet er en fortløbende proces, mere end noget vi gør én gang. Vi kan ikke nødvendigvis nøjes med at lave den store fortælling én gang," siger Anders Trillingsgaard. Det er også derfor, vi ser eksempler på langsigtede strategier, som løbende justeres og tilpasses, fordi man kommer et stykke af vejen, kan se lidt længere og er blevet lidt klogere. Strategiens overordnede kurs er dog stadig nogenlunde den samme.

Professionel forsimples er en metode, man som leder kan bruge til at skabe et mere klart billede af retningen. Anders Trillingsgaard forklarer begrebet i sin bog *Ledelsesteamet Gentænkt*.

Professionel forsimples handler om erkendelsen af ikke at kunne inkludere hele billedet, når en retning skal tegnes og kommunikeres. Forsimples, fordi man som leder godt ved, at der er mere til billedet. Professionel, fordi forsimples er lavet bevidst og grundigt og ikke blot ud fra, hvad der er mest bekvemt eller som et resultat af sjusk. Resultatet er, at essensen og det centrale kommer til at stå mere klart for dem, man kommunikerer med, og at det dermed er nemmere at sætte retning.

HØJ GRAD AF MENING - MEN DET SKYLDES IKKE LEDEREN

Selvom danskerne oplever høj grad af mening i arbejdslivet, ser det ud til, at det i mindre grad skyldes lederen. Mening er ifølge *God Arbejdslyst Indeks* den faktor, der betyder aller mest for danskernes arbejdslyst. Indekset viser også, at danskerne oplever høj grad af mening i arbejdet.

I ledelsesundersøgelsen, som denne rapport bygger på, går vi tæt på lederens bidrag til meningsgæbelsen og spørger til lederens evne til at skabe og formidle mening. Der er en interessant forskel i de to undersøgelser. Hvor meningsfaktoren i indeksundersøgelsen scorer højt (77 point på en skala fra 0 til 100), så scorer lederens evne til at skabe mening relativt lavt (61 point).

Det kan skyldes, at ledere ikke i tilstrækkelig grad har fokus på eller evner at formidle mening og formål. Det kan også skyldes, at meningsgæbelsen også sker andre steder end i den direkte ledelse. Det kan for eksempel være fra organisationens formål, de enkelte arbejdsopgaver eller i samspillet med kollegaer. Under alle omstændigheder er det lederens opgave at skabe rum for medarbejdernes individuelle meningsgæbelse.

Oplevelse af nærmeste leders evne til at skabe mening og sætte retning. På en temperaturskala fra 0 til 100 point.

64

EFFEKT
1,3
POINT

Effekten af Mening og retning på arbejdslysten. Arbejdslysten stiger med 1,3 point, hvis oplevelsen af, at lederen skaber mening og sætter retning, stiger med 10 point på en skala fra 0 til 100 point.

INSPIRATION

FORMÅL SKABER IKKE NØDVENDIGVIS MENING

I purpose driven leadership har formåls- og meningsgæbelse afsæt i organisationens ønsker og ambitioner. Det store formål kan meget vel blive en inspiration og driver for medarbejderen, men et klokkeklart match mellem organisationens formål og medarbejdernes individuelle meningsgæbelse er ikke nødvendigvis givet.

Mening er ikke bare mening. Det at lede meningsfyldt er kun muligt, hvis der er bevidsthed om, hvad vi konkret taler om, når vi ønsker at skabe meningsfyldte arbejdspladser. I en omfattende undersøgelse af meningsbegrebet, som Videncenter for God Arbejdslyst har lavet i samarbejde med konsulenthuset WICE, har vi kortlagt fire dimensioner af mening i arbejdslivet.

Den indre mening er den dimension, der har den største effekt på den samlede meningsdannelse. Det handler om, at arbejdet er med til at forme ens identitet og skabe en fortælling om, hvem man er. Arbejdet får en til at føle, at man lykkes. **Den større mening** har den næsthøjeste effekt på den samlede meningsdannelse. Den handler om, at man oplever at bidrage til noget større, der gør en forskel for mennesker eller verden. **Den kollegiale mening** har en betydelig mindre effekt på meningsdannelsen end de to øvrige. Den opstår i relationerne på arbejdspladsen, når man oplever, at man spiller hinanden bedre. **Den organisatoriske mening** handler om, hvorvidt man kan se meningen i de beslutninger og forandringer, der sker i organisationen - og den organisatoriske mening har en betydelig indflydelse på den samlede oplevelse af arbejdslyst.

MEDARBEJDERE ER FORSKELLIGE

Undersøgelsen af mening peger på, at der er behov for at se bredt på meningsgæbelse på arbejdspladsen. Et organisatorisk veldefineret formål er ikke nødvendigvis nok til at tilfredsstille medarbejdernes meningsbehov. Det er nødvendigt at kombinere de forskellige meningsbegreber.

Et eksempel. En organisation har et ambitiøst formål. De er oprigtige og målrettede i deres indsatser. Men den enkelte medarbejder har svært ved at se, hvor hun bidrager til det formål, fordi hun i hverdagen ikke kan se, hvordan hendes arbejde forandrer verden. Afstanden er for stor. Samtidigt skal hun løse opgaver, der ikke er inden for hendes spidskompetencer og oplever derfor ikke, hun bliver brugt rigtigt eller udvikler sig. Identiteten er udfordret. Hvis fraværet af teamwork og faglig interaktion også er fraværende, lægger det blot til meningsstab. Som eksemplet viser, indfrier det organisatoriske formål ikke nødvendigvis medarbejderens oplevelse af mening. Ledelsesopgaven ligger netop i at skabe rammer for, at de forskellige meningsdimensioner kan komme i spil.

AT LEDE MED MENING

I den daglige ledelse skal der være fokus på alle meningsdimensionerne og bevidsthed om, at værktøjerne til at løfte dem er forskellige. Medarbejdere har individuelle præferencer, som betyder, at én dimension kan fylde mere end andre. Lederens rolle er at forene organisationens formål og den enkeltes behov for mening. Som brobygger skal lederen oversætte mission og vision i et langsigtet og meningsfuldt perspektiv og bringe det ned i øjenhøjde for hver medarbejder og understøtte oversættelsen til hverdagens opgaver. Samtidigt skal lederen have øje for den enkeltes meningsbehov i hver dimension.

Baseret på artiklen "Purpose skaber ikke nødvendigvis mening" af Videncenter for God Arbejdslyst, bragt i magasinet "Ledelse i Udvikling", nr. 2, 2017

Panelet om: Mening og retning



PRAKTIKEREN

EIK DAHL BIDSTRUP,
BORGMESTER I
DRAGØR KOMMUNE

Mening og retning er måske en grundforudsætning - hvis den dimension ikke er til stede, går det ud over de andre dimensioner, tror jeg. Det vigtigste i forhold til mening og retning er at være ekstrem kommunikativ. De fleste ledere har nok en idé om, hvor virksomheden bevæger sig hen. Men det kontinuerligt at få det kommunikeret videre i organisationen er jo ofte udfordringen.

Det gælder om at have fyrtårne for den retning, man har udpeget. Når retningen for min ledelse af Dragør Kommune er, at vi ønsker at skabe rammer for det gode liv, så er vi nødt til at have nogle fyrtårne, der tydeliggør det. Et fyrtårn er for eksempel, at vores ældre har måske landets bedste ældrecenter.



TEORETIKEREN

MICHAEL NØRAGER,
PH.D. OG LEKTOR PÅ
AARHUS UNIVERSITET

Den nyligt afdøde musiker og fysiker Peter Bastian har sagt: "Entropi er et princip, der handler om, at når et system overlades til sig selv uden en ydre, drivende kraft som for eksempel mening, så opleves det indefra som stress". Det er, hvad der sker, hvis der ikke opleves mening i arbejdet. Der skal for eksempel være noget, der giver mening til et krav om at levere et stort overskud. For i sig selv giver det ikke mening for medarbejderen. Det økonomiske resultat kan aldrig være meningsgivende i sig selv, siger den amerikanske professor, Karl Edward Weick.

De ubalancer, der findes i verden lige nu, bunder et langt stykke hen ad vejen i, at vi per automatik er kommet til at sige, at det er at tjene mange penge, der giver mening. Det er en fejlslutning.

Vi siger nok "mening" i festtalerne, og vi ved alle sammen, hvor vigtigt det er, men det er som om der mangler operationalisering af det. Det er ikke blevet en del af ledelseskulturen. Og når en meningsfuld udviklingsproces kommer bare en lille smule på kant med nøgletallene, så taber den.



FILOSOFFEN

TOMMY KJÆR LASSEN,
PH.D. OG EKSTERN
LEKTOR PÅ CBS

Mening handler om, at medarbejderne selv skal skabe mening i det, de står med. Som medarbejder kan jeg ikke bare deponere min mening i nogle strukturer, rammer eller ledere. Jeg skal selv føle det og mærke det. Der er en subjektiv dimension i meningskabelse, som er meget vigtig. Lederen kan ikke definere meningen. Han kan kaste nogle meningsalternativer ud, og så skal medarbejderen selv koble sin egen meningsfortælling på. Lederen skal skabe rammer for den subjektive meningsdannelse.

Det er vigtigt, at man som leder ved, hvad der driver ens medarbejders meningskabelse - hvad de forbinder med mening, og hvordan de finder mening i det, de gør.

Retning handler om at skære til. Ligesom jeg klipper min hæk, så den ikke gror i alle retninger. Det er beskæring, og det kan gøre ondt, men det er jo det, der giver retning. Det kan godt være, at lederen er det sødeste menneske. Virkelig empatisk. Men hvis hele afdelingen sejler, og der ikke er retning, og lederen er enormt konfliktsky og ikke kan lede opad i forhold til de krav, der hele tiden kommer fra organisationen, så reagerer medarbejderne. Det er ikke sådan en leder, de vil have.

En leder skal turde gå ind i det svære og placere sig i et felt, hvor man ikke nødvendigvis er populær. Det andet er ledelsesmæssige undladelsesynder.



PSYKOLOGEN

JACOB THEILGAARD,
SENIORKONSULENT I
IMPLEMENT CONSULTING
GROUP

Topledelsen underkender ofte den exceptionelle kommunikationsopgave, der ligger i hele tiden at fortælle den store historie om meningen og retningen. Og lederne længere nede i systemet har ofte for travlt med at eksekvere på de daglige gøremål og på det umiddelbare her-og-nu-plan til at facilitere fortællingen om den store historie.

Lederens opgave er at skabe mening og retning i fællesskab med sine medarbejdere og sin organisation. Skabe en arena for mening og historiefortælling og sørge for, at ilden bliver holdt i live. Men det store oversættelsesarbejde i forhold til at skabe mening ligger hos den enkelte medarbejder. Der skal lederen skabe rummet og lade medarbejderen udfolde sig endnu mere.

At sætte retning handler ikke om at kunne kontrollere udviklingen, men om at kunne navigere kompleksiteten i en given retning. Og retningen skal være så favnende og bred, at den kan rumme kompleksitet og foranderlighed. Det, der kan være balladen, når organisationer formulerer strategier, er, at de forveksler retning med at lægge planer. At lave en plan, en meget detaljeret, langsigtet plan kan betyde, at man går så meget i detaljer med de enkelte handlingselementer, at man risikerer at miste fornemmelse for retningen.

Som leder skal du ikke skabe tryghed hos medarbejderne ved at værne dem mod kompleksitet. Du skal træne dem til at kunne håndtere den kompleksitet. Det andet er en ledelsesmæssig udgave af curlingbørn.

“ En god, meningsskabende leder skal være dygtig til at formulere, hvad det er for en sag, man gør en forskel for. Det forudsætter frem for alt en leder, som kan tale sagen frem. Det er langt større og mere kompleks opgave end at formulere en vision, som pryder ledelsesstrategien og arbejdspladsens hjemmeside.

Helle Hedegaard Hein,
motivationsforsker

Når lederen er uforudsigelig

Leders evne til at skabe mening og sætte retning har stor betydning for medarbejdernes arbejdslyst. Alligevel oplever næsten en tredjedel af medarbejderne, at deres leder handler uforudsigeligt – og endnu flere oplever lederen som direkte manipulerende.

Mads Lindholm er erhvervspsykolog og HD i Organisation og Ledelse og har flere års erfaring med konsulentopgaver inden for ledelse og organisationsudvikling i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser. Han er ikke overrasket over, at så forholdsvis stor en andel af lønmodtagerne oplever, at lederen til tider handler uforudsigeligt:

“Langt de fleste brancher er pressede af forandringer, og konkurrencen er blevet så intens, at ledelse ofte handler om at træffe hurtige beslutninger, som kan virke uforudsigelige for den enkelte medarbejder”, siger han.

For Mads Lindholm er det relevant her, at skelne mellem det han kalder for *strategisk uforudsigelighed* og *personlig uforudsigelighed*.

STRATEGISK UFORUDSIGELIGHED

Strategisk uforudsigelighed, forstået som hastige forandringer i organisationen, er ifølge Mads Lindholm et grundvilkår, som på godt og ondt knytter sig til det moderne arbejdsliv. Problemet er, at hastige forandringer kan skabe stress og dårlig beslutningsevne. Derfor er det altafgørende, at den enkelte leder evner at være smidig og foranderlig i sit lederskab, uden at det resulterer i en konstant utryghed hos medarbejderne.

Aktuelt kommer denne evne til balanceret ledelse blandt andet til udtryk i tankerne om såkaldt “versatil ledelse”. Versatil betyder “let bevægelig” eller “foranderlig”, og versatil ledelse indebærer at kunne anvende hele ledelsesrepertoiret og sikre en balance mellem umiddelbart modsatrettede discipliner som strategisk over for operationel ledelse og styrende over for støttende ledelse.¹

sesrepertoiret og sikre en balance mellem umiddelbart modsatrettede discipliner som strategisk over for operationel ledelse og styrende over for støttende ledelse.¹

PERSONLIG UFORUDSIGELIGHED

Personlig uforudsigelighed handler ifølge Mads Lindholm om, hvorvidt medarbejderen i den konkrete relation til lederen, oplever lederen som uforudsigelig. Det kan eksempelvis komme til udtryk ved manglende overholdelse af aftaler, misforståelse af beskeder og måske endda manipulation. Når relationen mellem medarbejder og leder er præget af en sådan form for personlig uforudsigelighed, kan det i sidste ende føre til kynisme og fremmedgørelse over for arbejdet. Det påvirker ikke alene trivsel og produktivitet, men kan i sidste ende gøre den enkelte medarbejder i tvivl om sit eget værd som menneske

Mads Lindholm er ikke i tvivl om, at de uforudsigelige og manipulerende ledere findes derude, men han mener ikke, at en sådan “personlig uforudsigelighed” har et omfang, der kan forklare, at næsten en tredjedel af medarbejderne på de danske arbejdspladser oplever deres ledere som uforudsigelige: “Mine erfaringer fra konsulentopgaver i både den offentlige og den private sektor siger mig, at det i de fleste tilfælde er den strategiske uforudsigelighed, der er på spil. Dette stiller krav til både ledere og medarbejdere om at finde nye måder at arbejde og samarbejde på”, slutter han.

VIDSTE DU AT...



Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst, 2018

30,5 %

af medarbejderne oplever, at deres leder jævnlige, ofte eller altid handler uforudsigeligt?

34 %

af medarbejderne oplever, at deres leder udnytter sin position til at manipulere med andre?



HVAD ER EN VERSATIL LEDELSESSTIL?

“Begrebet versatil ledelse er udviklet af to kendte amerikanske ledelsesforskere, Robert Kaplan og Bob Kaiser på baggrund af 30 års forskning.

Ligesom i situationsbestemt ledelse handler versatil ledelse om at kunne aflæse samt tilpasse sin ledelse til enhver given situation. I versatil ledelse fokuserer man imidlertid mindre på medarbejderne og mere på lederen. De fleste ledere har ofte en ubevidst personlig præference for én bestemt ledelsesstil, som vedkommende bruger i enhver situation. Også når en anden ledelsesstil ville være mere effektiv. Ofte har de samtidig en fordom mod den modsatte ledelsesstil, som de derfor ikke bruger – også selvom den ville være mest hensigtsmæssig.

At udvikle en versatil ledelsesstil kræver derfor, at du er klar til at lære dig selv bedre at kende og arbejde med at nuancere din ledelsesadfærd, så du kan møde omverdenens omskiftelighed med en bred vifte af ledelsesstile tilpasset den enkelte situation.”

Kilde: Sørensen, Niels Erik: “Undgå at dine styrker spænder ben for din ledelse”, Lederweb 2016

Skab mening gennem ledetråde

Af Helle Hedegaard Hein, cand.merc., ph.d

Mening er et vigtigt element i medarbejderes motivation. Derfor er meningskabende en helt afgørende ledelsesdisciplin. Mange ledere forsømmer dog at tage den meningskabende opgave alvorligt – måske fordi de ikke helt ved, hvordan de skal gribe den an.

Jeg er gået i hælene på dygtige, meningskabende ledere for at se, hvordan mening virker som motivationsfaktor for medarbejderne – og for at se, hvad meningskabende ledere egentlig gør i praksis for at skabe mening.

AT TALE SAGEN FREM

Først og fremmest handler meningskabende selvsagt om at skabe mening – om at skabe en følelse af, at medarbejderne bidrager med noget vigtigt, og at man gennem arbejdet er med til at gøre en forskel. Når det sker, kan man opleve eksistentiel mening, som er en ekstremt stærk motivationsfaktor. En god, meningskabende leder skal derfor være dygtig til at formulere, hvad det er for en sag, man gør en forskel for. Det forudsætter frem for alt en leder, som kan tale sagen frem. Det er en langt større og mere kompleks opgave end at formulere en vision, som pryder ledelsesstrategien og arbejdspladsens hjemmeside.

Dernæst handler meningskabende om at skabe ledetråde. En leder skaber ledetråde ved at skabe forbindelse mellem sagen og det daglige arbejde. Når man som leder lykkes med at skabe denne forbindelse, skaber man mening. Det gør man ikke én gang for alle. Det kræver en daglig indsats, hvor lederen både benytter sig af alle de lejligheder, der er til at tale sagen frem, og hvor lederen dagligt evner at skabe ledetråde.

SYMBOLER SOM LEDETRÅDE

Ledetråde kan være de symboler, arbejdspladsen gør brug af, og som kan fungere som fælles hukommelse omkring meningen. Det kan f.eks. være et hospice, som indfører navnetavler på samtlige værelser, hvor patienternes navne står. Er det ikke bare en praktisk foranstaltning, kan man spørge? Jo, men den har en stor symbolværdi. Det er ikke en tilfældig patient, men et menneske med livshistorie, fortællinger, frygt og håb, der ligger i sengen, og det bliver man som medarbejder mindet om. Det tvinger medarbejderne til at tænke menneske først, faglighed dernæst, hvor mange hospitaler f.eks. tænker faglighed først og – måske – menneske dernæst. På den måde er en

simpel navnetavle et relationskabende og forpligtende symbol, der knytter an til meningen: Vi er her for at hjælpe et menneske i livets yderste stund. Navnetavlen er en ledetråd.

VÆRDIER SOM LEDETRÅDE

Et andet eksempel på en ledetråd er den daginstitution, der har nærvær som værdi, og hvor lederen af daginstitutionen har indtalt følgende besked på sin telefonsvarer: "Jeg kan ikke tage telefonen lige nu, fordi jeg er nærværende et andet sted." Det er også en ledetråd.

RITUALER SOM LEDETRÅDE

Et tredje eksempel er et bosted for hjemløse, som er præget af mange faste, daglige ritualer: Der bedes bordbøn. Man bliver siddende ved bordet til måltider, indtil der er sagt "tak for mad". Der læses en lille fortælling højt i forbindelse med morgenmaden. Der er faste starttidspunkter for alle måltider. På et tidspunkt observerede lederen, at personalet ikke altid mødte op til morgenmåltidet til tiden. Der var lige en mail, der skulle besvares, eller en opgave, man ville have fra hånden.

På et møde siger lederen til personalet: "Jeg forstår godt, at I gerne vil være færdige med en opgave og tænker, at det ikke gør noget, at man kommer fem minutter senere ind til morgenmaden. Men det gør det. Vores opgave er at hjælpe beboerne videre i livet og videre mod en fast bolig. Til det har de brug for struktur. Hvis vi ikke overholder aftaler og regler og understøtter strukturen, sender vi et signal om, at det ikke er vigtigt, og så tænker beboerne, at det måske heller ikke er så vigtigt for dem i deres liv. Og så skrider det for dem".

En sådan forklaring er en ledetråd, og det er en ledetråd, der fint illustrerer, at nok giver mening et frirum fra en række regler og rutiner, men mening forpligter også. Ved at binde meningen – eller sagen – sammen med en enkelt, lille hverdagshandling, som måske kan synes ubetydelig, får lederen skabt en ledetråd, og



derved bliver meningskabelsen også en værdimæssig ramme, som personalet kan navigere indenfor. På den måde kan meningskabende også være med til at erstatte den skilteskov af regler og procedurevejledninger, som præger mange arbejdspladser, og som sjovt nok ofte skaber større forvirring og mindre klarhed. Man kan klare sig med færre bureaukratiske regler, hvis man har en klar sag og klare meningskabende ledetråde at styre efter.

LEDETRÅDE ER IKKE FÆRDIGE UDFALDSRUM

Det forudsætter dog alt sammen refleksion. Hos ledere og medarbejdere. Ledetråde er netop ikke færdigfortolkede udfaldsrum med klare handlingsanvisninger. Så ville det være en regel. Frem for alt kræver det en uhyre reflekteret leder, som både tænker over, hvordan sagen kan tales frem, og som også reflekterer over alle de ledetråde, som skal udgå fra lederen,

og som skal skabe forbindelse mellem sagen og personalets hverdagshandlinger på en måde, så det skaber mening – ikke kun for personalet, men også for kunden, borgeren, beboeren, patienten, barnet osv. For det er først, når meningen når helt ud til dem, man (be-)tjener, at man for alvor kan tale om, at den meningskabende ledelsesopgave er lykkedes.

LÆS MERE OM MENINGSKABENDE VÆRDILEDELSE

Helle Hedegaard Hein udkom i 2018 med bogen *Meningsskabende værdiledelse*. Bogen er resultatet af et længerevarende forskningsprojekt igangsat af Center for Diakoni og Ledelse i samarbejde med KFUM's Sociale Arbejde, Blå Kors Danmark og Sankt Lukas Stiftelsen, som alle bidrager med casestudier.

Lederen som rollemodel

Danske ledere opleves i vid udstrækning som troværdige og retfærdige. Medarbejderne oplever, at der i ret høj grad er overensstemmelse mellem ord og handling, de respekterer deres leder som menneske og har tillid til deres leders måde at være leder på. Samtidig har denne dimension undersøgelsens laveste effekt.

Det kan umiddelbart undre, at *Lederen som rollemodel* ikke har en større betydning for medarbejdernes arbejdslyst. Den relativt lave effekt kan dog forklares ved, at rollemodeldimensionen er at betragte som en såkaldt "hygiejnefaktor".

En hygiejnefaktor vedligeholder en grundlæggende tilfredshed med arbejdet, men påvirker ikke direkte motivationen positivt. Derimod kan det i høj grad demotivere os, hvis hygiejnefaktoren er fraværende eller ikke fungerer.

I forhold til dimensionen *Lederen som rollemodel* kan det altså spille ind, at medarbejderne har den opfattelse, at fx dét, at deres leder er retfærdig og troværdig, er en selvfølge. At det er et udtryk for karaktertræk, man som medarbejder naturligt forventer skal være tilstede hos en leder. Dermed er det ikke sandsynligt, at der er en ligefrem sammenhæng til arbejdslysten, hver gang lederen viser sig troværdig – "det manglede jo bare".

MANGLENDE TILTRO TIL LEDELSESFAGLIGHEDEN
Hvis vi kigger nærmere på besvarelserne på de spørgsmål, der udgør dimensionen *Lederen som rollemodel*, er der nogle interessante forskelle. Topscoreren blandt spørgsmålene er "respekt for lederens måde at være menneske på", med en temperatur på 77 point, mens "tilliden til lederens måde at være leder på" scorer lavest med en temperatur på 63 point.

Det tyder på, at der generelt set opleves stor tilfredshed med lederens menneskelige sider i kontrast til oplevelsen af lederens ledelsesmæssige kompetencer – altså måden at være leder på. Det er interessant, at denne forskel er så markant, da respondenterne åbenbart skelner disse to sider ved lederen forholdsvis skarpt.

Dette bakkes op af andre dele af undersøgelsen. På spørgsmålet om, hvorvidt respondenterne vurderer

deres leder som værende en dygtig leder, giver respondenterne også en relativt lav score på 61 point. Adspurgte til, hvor godt forholdet er til lederen, scorer respondenterne 71 point, hvilket igen understreger, at den mellemmenneskelige relation opleves bedre end ledelseskompetencen.

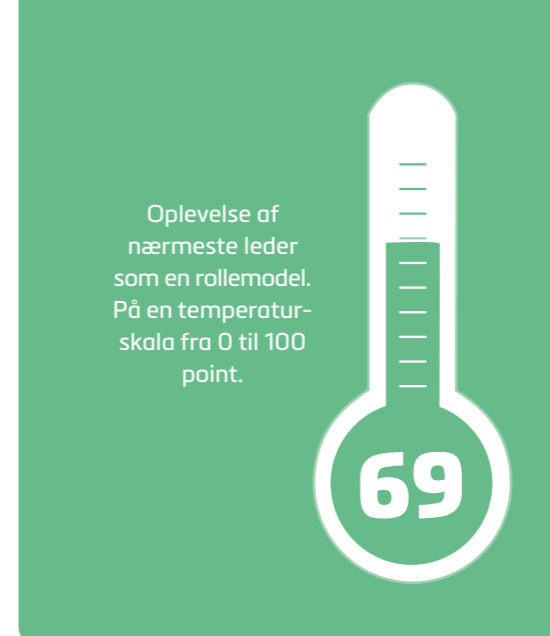
TILFREDSHED MED ASPEKTER AF LEDEREN SOM ROLLEMODEL

I hvilken grad respekterer du din leder som menneske?	77 point
I hvilken grad oplever du din leder som troværdig?	70 point
I hvilken grad oplever du overensstemmelse mellem det, din leder siger og gør?	68 point
I hvilken grad oplever du din leder som retfærdig?	68 point
I hvilken grad har du tillid til din leders måde at være leder på?	63 point

Temperaturen på de spørgsmål, der udgør dimensionen *Lederen som rollemodel*. På en skala fra 0 til 100 point.
Kilde: Når ledelse skaber arbejdslyst 2017

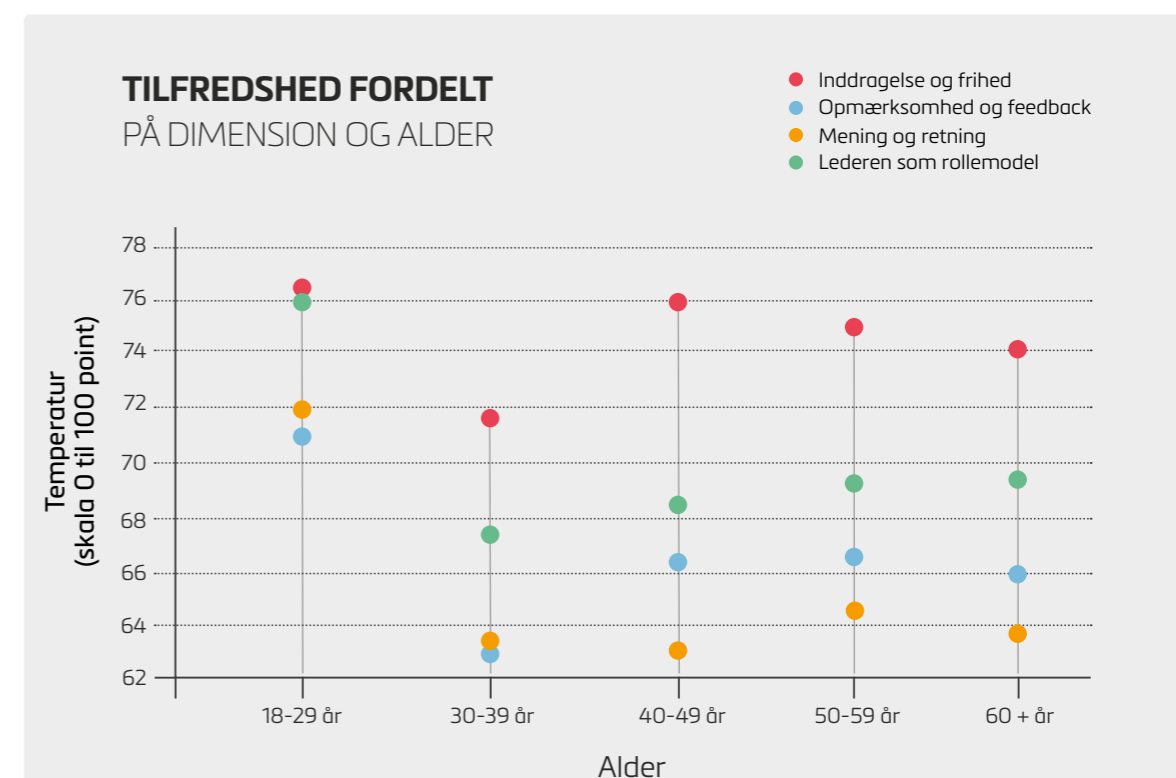
UNGE SER DERES LEDER SOM ROLLEMODEL

På tværs af alle de fire ledelsesdimensioner adskiller gruppen af 18-29 årige sig signifikant fra de andre aldersgrupper ved at være klart mere tilfredse. Måske er denne gruppe af medarbejdere så ivrige for at komme i gang med arbejdslivet og samtidig så relativt uerfarne, at meget opleves som en positiv overraskelse.



Især *Lederen som rollemodel* har en meget høj temperatur for de unge sammenholdt med de øvrige aldersgrupper. Det tyder på, at de unge i høj grad ser deres ledere som forbilleder eller rollemodeller. Det kan måske umiddelbart vække undren: Ledere kan netop over for unge generationer ofte opleve at have svært ved at påberåbe sig nogen "gratisautoritet" alene i kraft af deres position, hvorfor de hele tiden må skabe og retfærdiggøre egen legitimitet og finde sig i at blive konstant udfordret.

At vi alligevel kan konstatere, at især de unge medarbejdere ser deres leder som en rollemodel, kan ifølge Jacob Theilgaard hænge sammen med den type autoritet, lederen påtager sig over for den unge: "Hvis der med rollemodel menes en slags mentor, så vil de unge gerne have en rollemodel – på det menneskelige, personlige, holdningsmæssige plan. En person, der deler ud af sin livsvisdom og skubber til din selvrefleksion, men uden at være normativ og fortælle dig, hvad du skal".



Sammenhængen mellem respondenternes alder og deres tilfredshed med de fire ledelsesdimensioner. Den yngste målgruppe har den højeste tilfredshed på alle dimensioner.
Kilde: Når ledelse skaber arbejdslyst 2017

Panelet om: Lederen som rollemodel



PRAKTIKEREN

EIK DAHL BIDSTRUP,
BORGMESTER I
DRAGØR KOMMUNE

At være rollemodel handler for mig meget om relationer. Vi har begrebet "ledelse gennem relationer". Fredag, lige inden weekenden, laver jeg en go-kaffe. Det betyder, at jeg går en tur rundt i alle vores forvaltninger med kaffen i hånden, tager en slurk og hilser på folk. "Nå, hvad skal du lave i weekenden?", "Super godt projekt, I har afleveret". Det er for at vise, at jeg som leder er tilgængelig og går foran med at skabe ledelse gennem relationer. Jeg tror, at når jeg gør det som øverste leder, så ønsker mellemlederne også at kopiere det i deres eget lederskab.

Det er vigtigt, at man som rollemodel står fast og har integritet. Det er min opgave at have brede skuldre og stå fast på min ledelsesstil og det, jeg tror på. Tidligere havde vi en nulfejlskultur, der byggede på: "Hvis man laver fejl i en organisation, jamen så ryger hovedet". Det skabte en frygtkultur. Den har vi arbejdet med de seneste par år. Det er ok at fejle. Vi ønsker ikke en nul-fejlskultur i Dragør Kommune. Det må jeg gå foran i. Jeg skal forsvare mine medarbejdere - de skal vide, at deres leder bakker dem op og beskytter dem!

Jeg mener, at det at være leder og at være rollemodel er et håndværk. Som barn var jeg - og det er jeg stadig - en meget indelukket person. Men i det øjeblik jeg oplevede, jeg vil næsten sige et kald til at være leder, ja så betød det, at jeg måtte arbejde med mig selv. Når jeg er ude i en forsamling og skal tale med folk, så skal jeg tage mig selv i nakkehårene for at gå hen og tale med borgere. Konversere om ting, jeg ikke nødvendigvis behøvede at konversere om. Det er noget, jeg som introvert person skal tvinge mig selv til.



TEORETIKEREN

MICHAEL NØRAGER,
PH.D. OG LEKTOR PÅ
AARHUS UNIVERSITET

At være rollemodel som leder starter med at løfte sin egen bevidsthed. Om at komme ud af en default-vane. Vi er vanvittigt gode til gentagelser. Hvis du ikke kan få øje på det, der skal ændres, kan du ikke ændre det. Hvis jeg selv er i forandring, er det den bedste måde at forandre de andre på. Hvis jeg så oven i købet er i gang med en forandring, der giver mening ud i en større kontekst, så vil medarbejderne jo se mig som leder, fordi de kan forstå og se sig selv ind i det projekt. I det øjeblik, du er optaget af et meningsfuldt projekt som leder, så vil dine medarbejdere opfatte dig som leder. Så bliver du en autentisk leder.

At være rollemodel handler også meget om dannelse eller ordentlighed. Dannelse handler om at gå ned i tempo. At finde sig selv. Ledere bruger alt for lidt krudt på at kigge ind ad og finde ud af, hvem de er, og hvad de står for. Hvorfor de overhovedet er ledere? Hvad meningen er med det? Metaopmærksomhed. Når vi er ude i den daglige drift, er der ikke tid til den refleksion eller til at skabe den indsigt.



FILOSOFFEN

TOMMY KJÆR LASSEN,
PH.D. OG EKSTERN
LEKTOR PÅ CBS

Et meget vigtigt begreb i forhold til denne dimension, er ordentlighed. Ledere bombarderes med ting, de skal forholde sig til, håndtere og sætte fokus på. Der bliver lagt mere og mere på - også på det menneskelige plan.

Hvis man skal aflaste opgaven som leder lidt, så synes jeg, vi kunne koncentrere os om ordentlighed. Ordentlighed er filosofisk set et "ubetinget anliggende". Det er begreber som tillid og sandhed også. Et ubetinget anliggende er noget, der er godt i sig selv, ikke fordi der er knyttet et mål til det. Et betinget anliggende er, når vi gør noget for at opnå noget andet. Næsten alt i det professionelle arbejdsliv er betingede anliggender.

Men ubetingede anliggender har sin egen ret. De kan ikke reduceres til, om det er godt eller skidt for forretningen. Og jeg tror, det er vigtigt, at medarbejderne kan mærke de ubetingede anliggender skinne igennem hos lederen, så der ikke kun styres efter formålsrationelle logikker. Men vi har ikke altid styr på, hvor de ubetingede anliggender fører os og virksomheden hen. Vi er ordentlige og siger sandheden, fordi det er det rigtige at gøre - ikke fordi det er formålstjenligt. Ordentlighed, sandhed, tillid er dyder, der så at sige skal ud af regnearket.

Hvordan fremmer man som leder ordentlighed og andre dyder? Tag noget klassisk dannelseslitteratur med på ferie i stedet for tre nye ledelsesbøger. Tag ud i naturen, på kunstmuseum. Udsæt dig selv for rum, der vækker noget i dig og er rundet af noget andet end optimeringslogik. Opsøg den personlige dannelse. Dannelse handler i høj grad om at blive konfronteret med noget, der er fremmed for én. Det er ude i det fremmede, man møder sig selv og kommer tilbage til sig selv - men på en mere reflekteret måde.

Dyder og dannelse kan aldrig blive kompetencer - de har nogle andre logikker i sig. De skal elskes eller vokses frem. De kræver et andet sprog og nogle andre billeder og input. De er så at sige off-piste. Kører på et helt andet spor end klassiske ledelseskompetencer.



PSYKOLOGEN

JACOB THEILGAARD,
SENIORKONSULENT I
IMPLEMENT CONSULTING
GROUP

Hvis man med rollemodel tænker en klassisk, patriarkalsk figur, så er dimensionen ikke særlig vigtig. Jeg tror, det kommer fra en tænkning omkring organisationer, som er ved at være passé.

At være rollemodel og tage ledelsesrollen på sig handler i dag mere og mere om at være iscenesætter af samarbejdsformer og dialogrum. Ikke om at rende rundt og lege kaptajn på skibet. Det handler om, hvordan jeg får teamet til at spille sammen og arbejde på tværs i organisationen. Man skal påtage sig den rolle og træde i karakter i den rolle - men det er ikke det samme som at rende rundt og bestemme.

Der bliver efterspurgt nye typer af personlige karaktertræk. Vi har brugt de sidste 30 år på at kultivere ledere, der kan træde i karakter og være dominerende - det er de personlige karakteristika, vi har lagt mærke til. Men i dag kan vi ikke bruge det til noget. Nu er der brug for et helt andet slags menneske: En der kan facilitere samarbejde, som kan leve i uforudsigelighed uden at få nervøse træknings og har tålmodighed til at lade ting modnes.

Mit bedste råd til lederen: Kend dig selv, få styr på dig selv. Så du ved, hvem du er, hvad du står for. Så du ved, hvilken adfærd, du har, og hvordan den påvirker andre.

"Min leder er en rollemodel"

Har du haft en dårlig chef? Sandsynligheden er stor, for 8 ud af 10 har prøvet det. Men hvad kendetegner så en rigtig *god* chef? Vi har spurgt en medarbejder, der ser sin leder som en vaskeægte rollemodel.

Joanne Madsen er heldig. Hun har et job, som hun er glad for og en leder, som hun sætter pris på og oplever som sin rollemodel i hverdagen. Til dagligt arbejder Joanne Madsen hos medicinalgiganten Coloplast på hovedkontoret i Humlebæk nord for København. Coloplast producerer medicinsk udstyr og har mere end 11.000 medarbejdere på verdensplan. Joanne arbejder som personlig assistent for Camilla Pagh, der er Vice President for virksomhedens globale kvalitetsafdeling. Joanne er glad for, at Camilla udviser medmenneskelighed i hverdagen.

"Camilla husker, at medarbejderne faktisk er rigtige mennesker. Det er fint med mål og ambitioner, men hvis du ikke har mennesket med, så opnår du ikke de mål, der bliver sat. Man er nødt til at finde en balance mellem at være menneskelig og at være strategisk," siger Joanne Madsen.

RETFÆRDIGHED FREM FOR ALT

Det er især Camilla Pags værdier, der får Joanne Madsen til at betragte hende som en rollemodel.

"Det er tydeligt, at Camilla gør meget ud af at være synlig i afdelingen. Man ved, at man altid kan komme til hende, og hendes positive udstråling gør, at andre både ledere og medarbejdere altid føler sig velkomne, når de banker på hendes dør," fortæller Joanne.

Men Joanne Madsen er heller ikke i tvivl om, at retfærdighed er en af de vigtigste værdier i ledelsen.

"Man kan virkelig mærke, at Camilla har en stærk retfærdighedssans, og hun har stor respekt for alle sine medarbejdere. Den slags respekt skaber tillid, der er lig med motivation," siger hun.

GENSIDIG RESPEKT

Respekten går begge veje, fortæller Joanne Madsen, der sætter pris på, at Camilla selv har prøvet at arbejde "på gulvet". Camilla har ikke altid været leder i virksomheden, og hun ved, hvad det vil sige at arbejde i flere forskellige dele af organisationen.

"I og med at hun har været forskellige steder i organisationen, kender hun til arbejdsgangene og kan på den måde bedre udfordre medarbejderne på en fair måde. For det gør hun. Hun udfordrer og har forventninger til os," siger Joanne Madsen.

RETNING OG MÅL

Joanne oplever også, at Camilla har et godt overblik over afdelingen, og at hun har blik for hver enkelt af sine medarbejdere.

"Hun har et godt overblik, og hun er god til at sætte ord på vores mål og på, hvordan vi når dem. Hun har øje for, hvad der er godt for vores brugere, men også for Coloplast som helhed. Samtidig er det også vigtigt for hende at vise, at hun ser os. Hun har for eksempel alle medarbejderes fødselsdage noteret i sin kalender, så hun husker, at ønske tillykke," siger Joanne Madsen.

DET FORKROMEDE OVERBLIK

Med overblikket kommer også overskuddet til, at Camilla Pagh kan give sine medarbejdere frihed under ansvar til selv at tilrettelægge sin arbejdsdag. Og det gør det hele lidt sjovere for Joanne Madsen:

"Jeg plejer at sige, at jeg har verdens bedste job. Det er fordi, min leder giver mig plads til at arbejde med spændende og inspirerende opgaver, der bidrager til et godt arbejdsmiljø."



Medarbejderens trivsel – lederens succes

Medarbejderne har generelt stor respekt for deres leder på det menneskelige plan – og oplevelsen af lederens troværdighed er stor. Det viser en ny undersøgelse fra Videncenter for God Arbejdslyst. Men undersøgelsen peger samtidig på, at der mange steder er behov for, at lederen løfter blikket fra et for snævert fokus på egen succes.

I den ideelle verden er der naturligvis ikke noget modsætningsforhold mellem lederens egen succes og medarbejdernes trivsel. Tværtimod. Lederen kan med stor fordel betragte medarbejdernes trivsel som et væsentligt succeskriterium for sin egen ledelse og som en pejling på, hvorvidt han eller hun lykkes som leder.

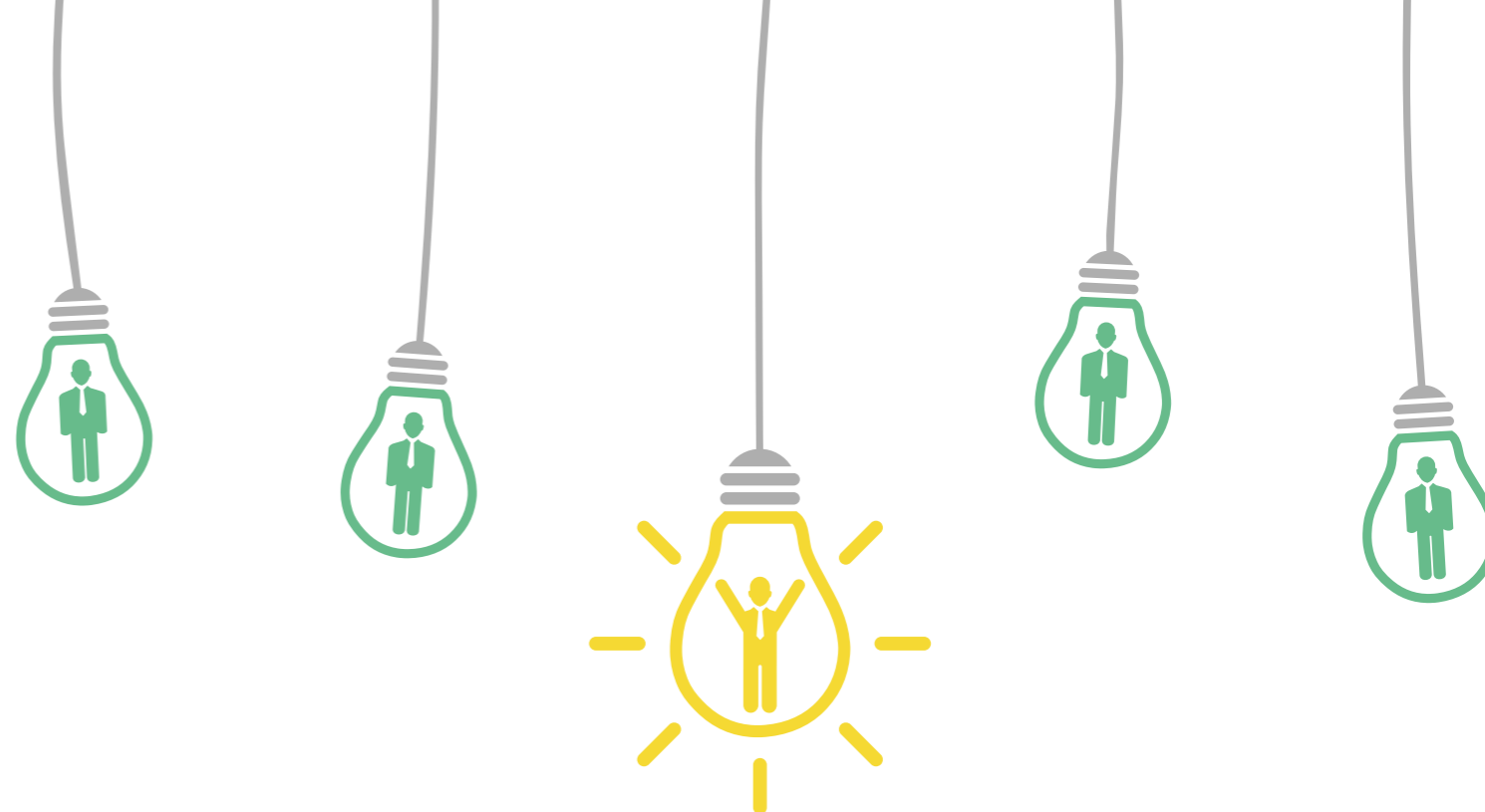
Alligevel peger flere end hver femte respondent i en undersøgelse fra Videncenter for God Arbejdslyst på, at de oplever deres leder som mere interesseret i egen succes end i medarbejdernes trivsel.

FIRE MODENHEDSNIVEAUER

I bogen Lederens værktøjskasse definerer psykolog og ledelsekspert, Dion Sørensen, fire psykiske modenhedsniveauer, som lederen kan befinde sig på. Vores psykiske modenhed har generelt betydning for vores fremtræden og for, hvilken indvirkning vi har på vores omgivelser. Særligt for ledere gælder det, at graden af psykisk modenhed også spiller ind på evnen til at opnå resultater gennem medarbejderne og på evnen til at sikre medarbejdernes trivsel.

DE FIRE PSYKISKE MODENHEDSNIVEAUER

- Egoisten:** Lederen er ikke i stand til at sætte sig i medarbejderens sted og handler for egen vinding og uden empati. Medarbejderne risikerer at miste tilliden til lederen, da de kan opfatte lederen som egoistisk. Samarbejdet med medarbejderne bliver besværligt og i nogle tilfælde umuligt.
- Den socialiserede:** Denne leder er empatisk, ønsker at høre alle og inddrager medarbejderne i beslutningsprocesser. Problemet for denne leder er manglende kompetencer til at skære igennem og stå fast. Som vores undersøgelser har dokumenteret, oplever mange medarbejdere at respektere deres leder som menneske, mens tilliden til lederens måde at lede på er lavere. Sørensens pointe er her, at lederen skal *turde* være leder.
- Den selvstændige:** Den selvstændige leder er i stand til at tage de beslutninger, han/hun finder bedst for virksomheden. Denne leder er klar over, at ikke alle kan blive enige, men lytter og træffer beslutninger på baggrund af det bedste argument.
- Den metareflekterende:** Lederen som altid kan sætte sig i andres sted. Han eller hun kan have svært ved at træffe beslutninger, da nysgerrigheden efter at forstå andre kan gøre det svært at nå frem til en konklusion. Processen har det med at blive vigtigere end resultatet.



DEN SELVSTÆNDIGE VS. EGOISTEN

Sørensen pointerer, at det ikke nødvendigvis er den metareflekterende leder, der er den bedste for medarbejderne. Den bedste leder befinder sig, ifølge Sørensen, på det næsthøjeste psykiske modenhedsniveau. Denne leder har lært at lytte til sine medarbejdere, men lader sig ikke styre af andre. Han eller hun grubler ikke så meget over tingene, at det går ud over beslutningskraften.

Når flere end hver femte i vores undersøgelse svarer, at lederen er mere optaget af egen succes end af medarbejdernes trivsel, tyder det på, at mange medarbejdere oplever, at deres leder falder ind under den første af de fire modenhedsniveauer i Sørensens kategorisering.

En leder, der ikke formår at sætte sig i medarbejderens sted, vil typisk have svært ved at understøtte eller bidrage til medarbejderens trivsel, da han eller hun ganske enkelt ikke har den nødvendige viden om, hvad der skaber trivsel for den enkelte.

TILLID OG TRIVSEL

Når lederen er mere optaget af egen succes end af medarbejderens trivsel, går det ud over medarbejderens arbejdslyst. Ifølge Sørensen er det nødvendigt, at lederen får flere perspektiver på sin egen person og på andre – herunder på relationen til medarbejderne – for derigennem at blive bedre rustet til at kunne agere mere

hensigtsmæssigt.¹ Her er det nødvendigt, at lederen ikke alene interesserer sig for sin egen succes, men har blik for og er nysgerrig på, hvad der optager medarbejderne, og hvad der skal til for, at de trives i arbejdet.

Forskning fra Videncenter for Arbejdsmiljø, der er en del af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, peger netop på, at den leder, der er en stærk rollemodel for sine medarbejdere, evner at inspirere, facilitere idéudvikling og tilbyde værdifuld sparring. Trivsel hjælper derved på vej af, at lederen formår at være alsidig og har kompetencer inden for forskellige ledelsesområder. Som rollemodel forventes det ifølge Videncenter for Arbejdsmiljø i øvrigt, at: "Lederen med sin person skal afspejle arbejdspladsens værdier, og på den måde levnedegøre dem så de er tydelige for medarbejderne".²

Ifølge Videncenter for Arbejdsmiljø er det også vigtigt, at den enkelte medarbejder tager et medansvar for trivsel på arbejdspladsen og for sig selv: "Der er stor forskel på den enkeltes behov og for, hvad der skal til, for at du oplever trivsel på arbejdet. Derfor har din nærmeste leder brug for at kende dine behov, så hun kan tage individuelle hensyn".³ Det er således vigtigt med en klar forventningsafstemning mellem leder og medarbejder, og det forudsætter også, at medarbejderen er tydelig om sine ønsker og behov, således at lederen bliver klædt på til at håndtere sin ledelsesopgave.

VIDSTE DU AT...



22,9 %

af medarbejderne peger på, at deres leder er mere interesseret i egen succes end i medarbejdernes trivsel?

¹ Kofoed, 2011

² Videncenter for Arbejdsmiljø, 2016

³ Videncenter for Arbejdsmiljø, 2016



De fire dimensioner i helhed

De fire ledelsesdimensioner taler direkte ind i medarbejdernes arbejdslyst. På baggrund af dimensionerne kan vi udlede en række konkrete spørgsmål og behov, som lederen skal adressere, for at skabe arbejdslyst hos de mennesker, han eller hun skal lykkes sammen med.

På baggrund af vores store datamateriale og de efterfølgende beregninger tegner de fire dimensioner sig tydeligt, mens andet viser sig at have mindre påvirkning på arbejdslysten. Er disse fire dimensioner så udtømmende for at beskrive, hvad der skal til? Næppe, men de er et værdifuldt, konkret og forståeligt afsæt for at udøve ledelse, der skaber arbejdslyst.

Dimensionerne i denne undersøgelse kan betragtes som et godt udgangspunkt for at lykkes i sin ledelse. Et nødvendigt og stærkt afsæt for at opnå de mål og skabe de resultater, som både organisationer, ledere og medarbejdere ønsker.

DIMENSIONERNE I LEDERENS HVERDAG

Undersøgelsens dimensioner kan forekomme umiddelbart genkendelige, og det, mener vi, er undersøgelsens styrke, da de er konkrete og håndgribelige ind i lederens hverdag.

Hvis vi betragter ledelse som en rejse, hvor lederen skal guide og understøtte rejsedeltagerne mod en kendt eller mindre kendt destination, så giver dimensionerne et afsæt for at holde sammen på teamet, udvikle medarbejderne og få dem til at blomstre.

I den forståelse bør lederen kontinuerligt forsøge at besvare de spørgsmål, som medarbejderne uvægerligt går med uanset, om de bliver udtalt eller ej.

GODE SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION

MENING OG RETNING

- Retning: Hvor skal vi hen?
- Mening: Hvorfor skal vi derhen og hvorfor skal jeg med? Hvordan bidrager jeg på rejsen?

INDDRAGELSE OG FRIHED

- Inddragelse: Involverer du mig i de ting, der påvirker mig?
- Frihed: Har jeg din tillid til at handle frit?

OPMÆRKSOMHED OG FEEDBACK

- Opmærksomhed: Ser du mig og mine behov?
- Feedback: Hjælper du mig til at lykkes?

ROLLEMODEL

- Rollemodel: Kan jeg stole på dig og have tillid til dig?

Come as guest - leave as family

Af Helle Hessellund Bisholm, driftsdirektør Arthur Hotels

I Arthur Hotels to hoteller bliver vores gæster budt velkommen som en del af vores familie. Vores motto er: "Come as guest, leave as family". Som driftsdirektør skal jeg gå forrest og vise kolleger og samarbejdspartnere, hvad vi mener med "Come as guest leave as family".



ROLLEMODEL HANDLER OM AT VÆRE SIG SELV

Jeg er en meget passioneret leder, der med en god portion erfaring har modet til at være mig selv i mit lederskab. Det med modet til at være sig selv er afgørende som rollemodel. Vi er tre stærke kvinder i direktionen med hver sin mening og adfærd, og det er vigtigt at turde stå ved sig selv. Hotellets motto "Come as guest, leave as family" betyder, at vi kommer hinanden ved og kender hinanden – dette kan ikke blive til virkelighed, uden vi udlever dette og går forrest i ledergruppen. Således skal medarbejderne opleve, at de er en del af familien, og kan være sig selv, inden de kan give gæsten den samme følelse af at være en del af noget.

INDDRAGELSE OG FRIHED PÅ VEJ

Inddragelse og friheden er noget, vi arbejder på. Vi har fyrtårne, som tilsammen udtrykker vores vision. Ét af vores fyrtårne er selvkørende teams. Organisationen er lille, men ledergruppen stor, og vores unge ledere ønsker at få lov at være selvkørende. Det arbejder vi på, men det er ikke her, vi er bedst. Jeg har et stort ønske om at blive bedre til at give frihed.

OPMÆRKSOMHED OG KRITIK SOM EN GAVE

Det, at jeg hver dag går en runde og siger godmorgen til alle medarbejdere, er med til at skabe den familiære

stemning i organisationen. Jeg hilser og er opmærksom på alle fra stuepigen, morgenmadspigen, kokken til teknik- og front-office-medarbejdere. Jeg tror, det er med til at gøre mit lederskab nærværende. Men selvfølgelig er der altid dage, hvor jeg ville ønske, jeg havde mere tid til det nære. I forhold til feedback arbejder vi med "kritik som en gave". Vi ser alle fejl og indsætter ud fra tankegangen: Hvad er godt og hvad kan forbedres?

MENING OG RETNING SKABES VIA "ONKEL ARNE"

Vi arbejder med "WHY" i mange forskellige områder i organisationen. Vores business plan er udarbejdet med et "why" i alle afdelinger, således at den enkelte medarbejder har mulighed for at se sig selv i den store sammenhæng. Vi forklarer og styrker vores motto "Come as guest, leave as family" med narrativer. Fx historier om "onkel Arne", der kommer på besøg, og som vi skal gøre vores bedste for. Vi sørger for at han har fået parkering, vi har hans yndlingsøl, vi har strøget damaskdugen – vi gør onkel Arne til en del af familien.

OM ARTHUR HOTELS:

Arthur Hotels omfatter 2 boutique hoteller, Hotel Kong Arthur og Ibsens Hotel. Der er 80-100 medarbejdere.

INDDRAGELSE OG FRIHED ER KULTURELT INDLEJRET

Det er slående, hvor stærkt dimensionen *Inddragelse og frihed* står, når vi ser på dimensionens påvirkning af arbejdslysten. Den store effekt kan i nogen grad forklares af en dansk kulturel kontekst, hvor vi allerede i børnehaven og folkeskole bliver inddraget og involveret i høj grad, og derfor er opflasket med at skulle tage stilling og tænke selv. Et kulturelt særkende og en styrke, som skaber selvstændige, kreative og fritænkende individer.

En tolkning af denne undersøgelses resultater kan derfor være, at dette fokus på involvering og fritænkning har præget os og indlejret sig så meget, at vi derfor forventer at møde det, når vi rammer arbejdsmarkedet.

Med andre ord vil fraværet af denne dimension stå i skærende kontrast til det, som særligt yngre generationer har fået ind med moder-mælken. Det billede, der tegner sig er imidlertid, at danske medarbejdere de facto oplever en høj grad af inddragelse og frihed på arbejdspladserne, og at forventningen dermed bliver mødt af lederne.

FRIHED KAN BETYDE MANGEL PÅ OPMÆRKSOMHED

Dimensionen *Opmærksomhed og feedback* ligger i forhold til både effekt og indhold i umiddelbar forlængelse af *Inddragelse og frihed*. Medarbejdere er mennesker, og mennesker har brug for at blive set. Undersøgelsen viser dog, at det står markant dårligere til med denne dimension.

En udlægning af denne forskel kan være det faktum, at mange ledere er pressede på deres tid. Det medfører, at de i høj grad – og måske nogle gange af nød – delegerer og giver frihed. Bagsiden af den medalje kan være, at de ikke er nærværende og giver medarbejderne den ønskede opmærksomhed.

Et andet mere spekulativt bud på denne forskel kan være, at ledere bredt set er klar over, at inddragelse og frihed er en præmis i hverdagen. Hvis der er tale om et tillært greb, som er mere kalkuleret end oprigtigt ment, kan medarbejderne måske opleve, at de ikke reelt føler sig set og mødt som mennesker i form af ægte opmærksomhed.

UDGANGSPUNKT FOR AT SKABE MENING OG RETNING

Ser vi på effekttallene – altså hvor vigtige dimensionerne er for medarbejdernes arbejdslyst – kan vi konstatere, at der er en rangorden i dimensionerne.

En hypotese kan være, at dimensionerne *Inddragelse og frihed* og *Opmærksomhed og feedback* kan betragtes som en forudsætning for at få medarbejderne med på rejsen. Når mennesker føler sig mødt som mennesker, kan vi begynde at skabe *Mening og retning*, som er dimensionen med den tredje højeste effekt.

Følger vi denne logik, kan vi betragte menings-skabelse og retnings-sætning som noget, der i høj grad kan og måske bør skabes i samspil med medarbejderne selv, jævnfør de underlæggende behov for inddragelse, opmærksomhed og konstruktiv sparring.

ROLLEMODEL OG DYGTIG LEDELSE

Med det laveste effekttal kan det hurtigt blive konklusionen, at *Lederen som rollemodel* ikke er afgørende, men det vil være en fejlslutning. Det kan godt være, at *Lederen som rollemodel* ikke bidrager på samme niveau, når vi ser på den direkte sammenhæng til arbejdslysten. Ser vi til gengæld på sammenhænge til øvrige spørgsmål i undersøgelsen, kan vi slå fast, at dimensionen *Lederen som rollemodel* er stærkt koblet til tillid og medarbejdernes syn på dygtig ledelse. Der er altså for lederen god grund til at arbejde med de værdimæssige og personlige dele af lederskabet.



At tage ledelsesansvaret på sig - også når det er svært

Lederens evne til at håndtere konflikter er det spørgsmål blandt alle undersøgelsens 60 enkeltspørgsmål, der har den allerlaveste temperatur. Medarbejderne vurderer, at ledere i høj grad undgår eller ikke evner at håndtere konflikter på arbejdspladsen. Det kan være svært at tage lederansvaret på sig, når det kræver, at man træder ind i et konfliktfyldt eller et på anden måde vanskeligt rum.

I undersøgelsen kan vi se et mønster i lederens største udfordringer. *Konfliktskyhed, manglende empati og manglende overblik* er udsagn, der ofte går igen i beskrivelse af lederen hos utilfredse medarbejdere.

Vi vil gerne blive klogere på, hvad det er for et ledelsesansvar, som lederne ifølge undersøgelsens resultater ikke får taget hånd om. Hvori består det svære - eller det nye? Og hvad er det for nogle dilemmaer, de møder? Derfor har vi bedt tre ledelseseksperter give deres vurdering og anbefalinger på baggrund af resultaterne, og det de møder i deres daglige virke som rådgivere.

MERE LEDELSE MEN PÅ EN NY MÅDE

Hvad ligger der bag den relativt store forskel på, hvor lederne klarer sig bedst, og hvor de er mest udfordret?

Ser vi på de områder, hvor lederne i undersøgelsen bliver bedømt bedst, så handler det i høj grad om frihed og inddragelse, det relationelle forhold til lederen, anerkendelse og at medarbejderen oplever altid at kunne gå til sin leder.

Ifølge **Anders Trillingsgaard** viser forskellen på de spørgsmål, der scorer højt, og de spørgsmål, der scorer lavt, noget interessant: "Mange af de tendenser, der i de senere år er blevet prædikeret i ledelsesudviklingen, er faktisk der, hvor medarbejderne i denne undersøgelse i vid udstrækning er mest tilfredse. Min vurdering ville have været, at vi slet ikke var så langt, som det tegner her. Og det er jo bare glædeligt," siger Anders Trillingsgaard.

FOR LANGT TIL DEN ENE SIDE

Men han konkluderer samtidig, at det også kan være

tegn på en bevægelse, hvor lederne måske er gået for langt. Det ses i den gruppe af spørgsmål, der scorer lavest i undersøgelsen. "Noget af det, medarbejderne antyder, er, at de kunne få endnu mere arbejdslyst, hvis lederen gik lidt tættere på. Ville lidt mere med mig og mit team, tog lidt flere konflikter og satte nogle lidt klare rammer. Faktisk gå tættere på og tage mere medansvar både for mig og for andre. Og det er jo egentlig noget, som man traditionelt har forbundet med en mere gammeldags ledelsesstil," siger Anders Trillingsgaard.

De ledere, som, Anders Trillingsgaard mener, kan være udfordrede, er dem, der opererer med et meget moderne værdisæt, hvor de i høj grad sætter medarbejderne fri og dermed bliver for distancerede som ledere. Færre lederlag og tidspres gør ofte, at de slipper tøjlerne og uddelegerer et rigtig stort ansvar. Når man ser på minussiden, så er der et slip, som ifølge Anders Trillingsgaard bliver for stort.

LEDEREN SKAL TÆTTERE PÅ LEDELSESANSVARET

Anders Trillingsgaards råd er ikke, at lederne skal droppe frihed, inddragelse og involvering, men han påpeger, at de skal tættere på ledelsesansvaret. Man kan efter hans vurdering godt med en moderne ledelsesstil gå tættere på uden at stramme grebet, men med det ærinde at ramme rigtigt.

"Denne undersøgelse viser, at medarbejdere faktisk også gerne vil have, at der er styr på tingene. Vi vil faktisk gerne have, at ledelsen går lidt tæt på. Nogle gange synes jeg måske, det er træls, hvis lederen lige går tæt på mig, men han må gerne gå tæt på de andre," siger Anders Trillingsgaard.

Det handler altså om at komme tættere på, men uden at drive micro-management. Medarbejderne skal stadigvæk have frirum til at bruge deres kompetencer, men lederen skal tæt på nok til at kunne give dem retning, til at motivere dem, de laver og til at kunne håndtere konflikter mellem forskellige medarbejdere eller interessenter. Dette kræver samtidig en nytænkning af ledelsesrollen, og hvad ledelse er.

LEDELSE ER NOGET VI PRODUCERER SAMMEN

Anders Trillingsgaard mener, næste skridt i udviklingen er at se ledelse som noget, medarbejdere og ledere producerer sammen. At det er noget, vi har en fælles interesse i. Det giver mulighed for en ny ledelsesrolle, som hverken dikterer det hele, men som heller ikke giver slip og bare giver anerkendelse og frihed. "Det er ikke alle ledelsesopgaver, der skal løses af lederen - men der er ikke det samme som at sætte alt frit," siger han.

For Anders Trillingsgaard handler ledelse i bund og grund om at sørge for, at der er *kurs, koordinering og commitment*, og det er lederen, der er fuldtidsansat til at sikre dette. Det nye er, at vi nu har højt kompetente medarbejdere, som gerne vil tage et langt større ansvar. Der kan sagtens være grupper af medarbejdere, der har udstukket retning, eller medarbejdere der er bedre til at udlægge strategien på en motiverende måde, end lederen er. "Nogle gange skal jeg som leder diktere retningen, hvis det er nødvendigt. Andre gange skal jeg holde mig væk og vente på, at folk selv laver den. Nogle gange skal vi lave den i samarbejde. Det er mit ledelsesmæssige skøn at finde ud af med de medarbejdere, jeg nu har, og de betingelser der er, hvordan vi så får sørget for, at der er kurs, koordinering og commitment," siger han.

Der ligger et stort skifte i at holde op med at tænke ledelse som noget, der er bygget ind i lederne. Og alt det, lederne gør, er ledelse. "Hvis vi skal kunne fungere i nogle af de her nye ledelsesopgaver, og hvis vi skal kunne give både fleksibilitet, frihed og produktivitet, så er vi faktisk nødt til at tænke ledelse som noget, vi producerer sammen. For så er der mange flere, der kan tage ansvar, og så kan vi få mere ledelse med de samme kræfter," påpeger Anders Trillingsgaard.

HER KLARER LEDERNE SIG DÅRLIGST

1. Lederens evne til at håndtere konflikter i afdelingen/teamet (58 point)
2. Lederens evne til at motivere og inspirere til den faglige udvikling (59 point)
3. Lederens evne til at tage ansvar for den daglige trivsel i afdelingen/teamet (60 point)

Disse tre spørgsmål har de laveste temperaturer blandt undersøgelsens 60 spørgsmål. Den laveste temperatur handler om konflikthåndtering, men også spørgsmålet om lederens evne til at tage ansvar for den daglige trivsel i afdelingen/teamet, har en lav score. På en skala fra 0 til 100 point.

Kilde: Når ledelse skaber arbejdslyst 2017



PARADOKSLEDELSE

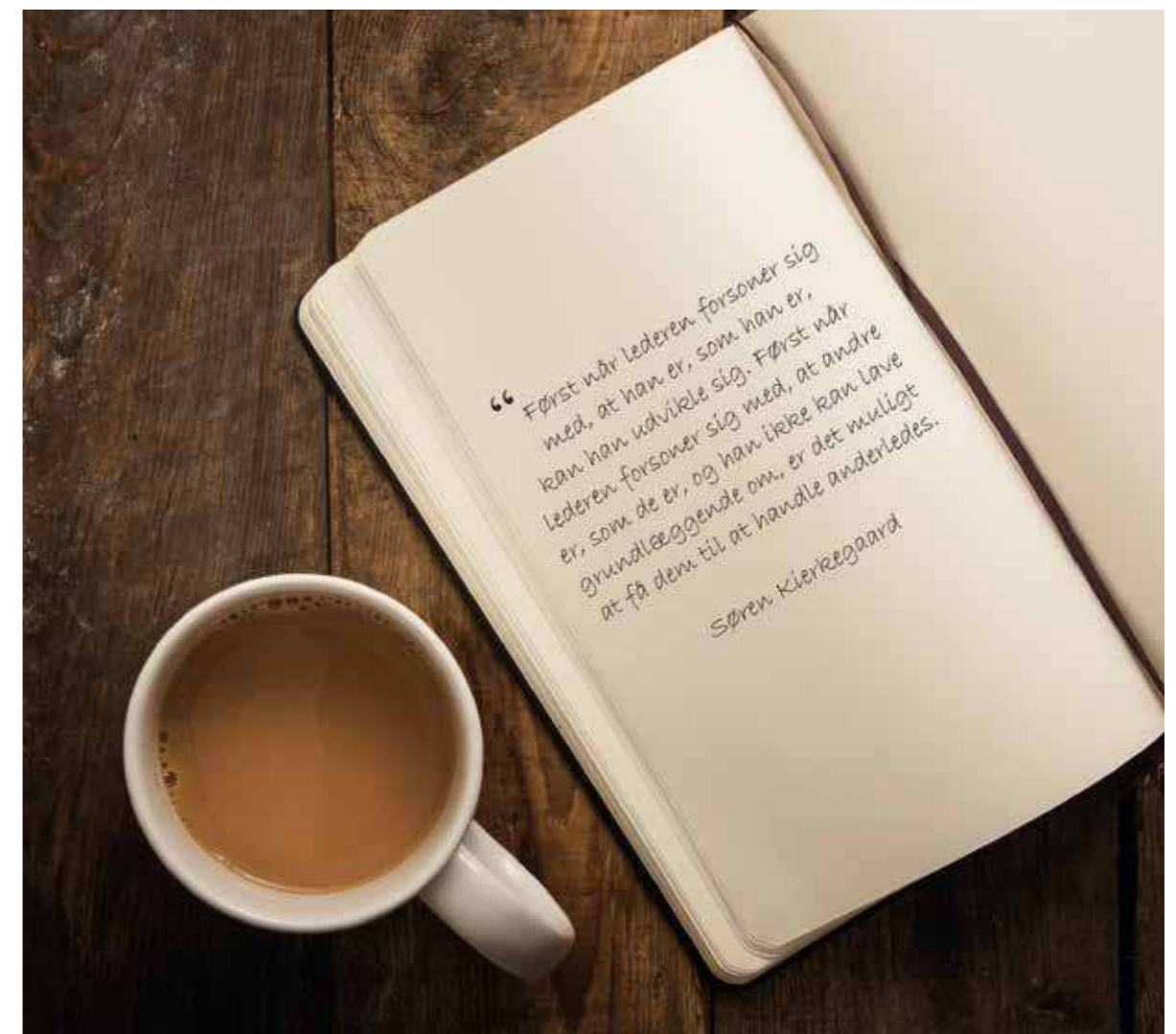
Ledelse er fyldt med paradokser, det ved de fleste ledere. Det er også udgangspunktet og præmissen, når vi taler med ledelsesfilosof **Tommy Kjær Lassen** om ledernes udfordringer og ansvar. Og særligt når man bevæger sig ind omkring forholdet mellem ledelse og arbejdslyst, er væsentligheden af at forholde sig til paradoksledelse stor. Hvis en leder har en erklæret dagsorden om at ville skabe god arbejdslyst, bliver det afgørende for lederen at kunne håndtere de daglige dilemmaer og konflikter, der følger med.

Tommy Kjær Lassen påpeger, at idealet om at skabe god arbejdslyst rummer en indbygget dynamik – men også i realiteten flere paradokser. "Trivsel er en forudsætning for produktivitet og en sund forretning. Nogle gange går de to ting op i en højere enhed. Men andre

gange er der friktion imellem dem. Af og til skal der træffes hårde beslutninger af hensyn til produktiviteten, og det kan gå ud over trivslen på den korte bane," siger han. God paradoksledelse handler om at lykkes med to ting på én gang, der synes at stå i et indbyrdes modsætningsforhold, og her har lederen et stort ansvar i at navigere.

TRE VEJE I HÅNTERINGEN AF PARADOKSER

Man kan ifølge Tommy Kjær Lassen skitsere tre forskellige ledelsesmæssige tilgange til paradokser. De sorte kryds illustrerer forskellige aspekter, som man gerne vil lykkedes med på én gang. For eksempel på den ene side: 'fokus på arbejdslysten' og på den anden side: 'at kunne tage hårde beslutninger' af hensyn til produktiviteten. Se figur på næste side.



LEDERENS KLASSISKE UDFORDRINGER

Jacob Lejbowicz kan på mange måder genkende resultaterne fra undersøgelsen fra sin hverdag. I dag er han ledelseskonsulent og professionel arbejdsglædeskaber, men han trækker også på en viden fra sine 15 år som leder.

Skal Jacob Lejbowicz pege på de tre største udfordringer, som direktører og HR-chefer oftest peger på hos deres mellemledere, så er det, at:

1. Lederen ikke tager ansvar
2. Lederen ikke formår at træde i karakter
3. Lederen ofte er konfliktsky

Disse tre udfordringer er set fra Jacob Lejbowicz synspunkt helt essentielle for ledelse – og særligt i forhold til det at skabe arbejdslyst. "Ledere har det ikke altid nemt med at tage ansvar, selvom vi har de bedste intentioner, når vi træder ind i rollen som leder. Og præcis det er udfordringen. Vi tror, det er en rolle, vi skal udfylde. En rolle som har en helt bestemt adfærd tilknyttet," siger han.

TVIVL SKABER USIKKERHED

Ifølge Jacob Lejbowicz tror mange ledere, at der er forventninger om, at de skal lede på en bestemt måde. Og dér bliver de usikre. For gør de det så rigtigt? Gør de det, som direktøren eller lederkollegerne forventer?

"Når vi står der som mellemledere, hvor vi ikke helt ved, hvordan vi skal gøre tingene, så opstår tvivlen, og med tvivlen kommer usikkerhed. Usikkerheden udmønter sig i, at vi ikke tager ansvar – for er vi sikre på at gøre det rigtige?," siger han.

DET ER MENNESKELIGT AT VIGE UDEN OM ANSVARET

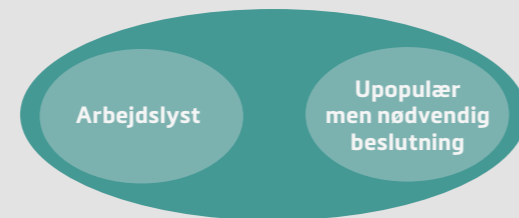
Jacob Lejbowicz mener, det er meget menneskeligt ikke at turde tage ansvar, ikke at træde i karakter og frygte konflikter, når man i bund og grund er usikker på, om man som leder gør det godt nok. "Grundlæggende kan vi være i tvivl om, hvordan vi træder ind i det svære og konfliktfyldte rum på en måde, så medarbejderne stadig kan lide os. For det betyder så meget for mennesker – også for ledere – at andre kan lide os," siger han.

LEDEREN SKAL VÆRE SIG SELV

For Jacob Lejbowicz er det bedste råd, at ledere skal forstå, at de skal være sig selv: "Vi skal ikke træde ind i en bestemt rolle og frygte at gøre noget galt, men stole på vores værdier, og at det, vi vurderer, er det rigtige. Og selvfølgelig skal vi sparre med andre, men vi skal starte med at have tillid til os selv," siger han. Jacob Lejbowicz's overbevisning er, at ledere ikke skal gøre det ens. "Vi skal udfordre tingene, gøre det skæve, for det er der, arbejdspladsen virkelig får værdi for sine lønkroner. Når vi er os selv som ledere, er vi nysgerrige og ægte i vores handlinger, og det kan andre mærke," siger han.

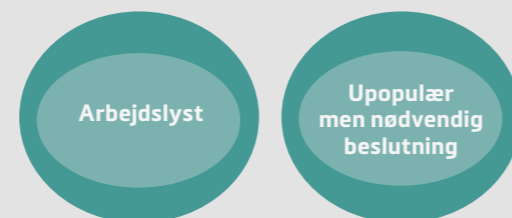
BÅDE OG

I både/og tilgangen forsøger lederen at favne og forene de to aspekter gennem en positiv grundforestilling om, at tingene er harmoniske og går op i en højere helhed. Man forsøger at kombinere det bedste fra to verdener og har et grundlæggende optimistisk syn på tingene. Faren er, at lederen over for medarbejderne kan fremstå overfladisk og dermed utroværdig. Paradokset omgås simpelthen og resultatet bliver en lunken middelvej.



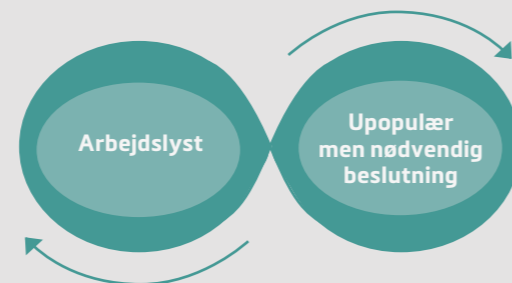
ENTEN ELLER

I enten/eller tilgangen er der modsat fokus på en grundlæggende friktion eller spænding imellem de to aspekter. I praksis viser det sig, at de to aspekter ikke er så nemme at forene. Medarbejdernes arbejdslyst kan være vanskelig at forene med de vanskelige og nødvendige beslutninger, der også er i ledelse. Der skal med andre ord mere til god arbejdslyst end positive og anerkendende tanker. Lederen kan blive fristet til vælge side imellem 'det hårde' og 'det bløde' og fremstå for skræmsikker og unuanceret. Der er også risiko for, at lederen opleves som en, der taler med to tunger, og som ikke formår at integrere de to aspekter.



PARADOKS

Paradokstilgangen lægger de to andre tilgange oven på hinanden. Her abonnerer lederen både på synergien og dynamikken fra den første tilgang og på den kritiske friktionsforståelse fra den anden. God paradoksledelse fastholder en positiv mulighedsfortælling, men er samtidig meget bevidst om de spændinger og modsætninger, der er tilstede. Det er vigtigt, at lederen tør italesætte og være i dilemmaerne.



PARADOKSER ER ET VILKÅR – LÆR AT VÆRE I DEM

Ledelse, der skaber god arbejdslyst, handler med andre ord om at anerkende paradokset. Et paradoks er ikke et problem, der skal løses, men et vilkår man skal lære at være i og leve med. Det er ifølge Tommy Kjær

Lassen okay, at tingene ikke altid går op. Det er okay, at det nogle gange er nemt at skabe god arbejdslyst, og andre gange er det fyldt af friktion og konfliktfyldte ledelsesbeslutninger. God arbejdslyst er noget, vi aldrig bliver færdige med at skabe.

SYV ANBEFALINGER

- 1. Anerkend paradokset.** Se visionen og anerkend vanskelighederne.
- 2. Lad medarbejderne evaluere din ledelse.** Husk at de kan se noget, du ikke selv kan se
- 3. Tag aldrig initiativet fra medarbejderne.** Husk at den enkelte selv har et stort ansvar for egen arbejdslyst
- 4. Pas på "undladessynderne"** (at undlade at handle, hvor det er påkrævet). Gør det, der er det rigtige at gøre i situationen. Vind medarbejdernes respekt
- 5. Led opad.** Stå vagt om dine medarbejders frihed og rum for selvledelse
- 6. Vær rollemodel.** Men husk, at du ikke behøver være et ualmindeligt fantastisk menneske for at være en god leder
- 7. Fokuser på din egen ledelseslyst.** Hvad driver dig? Hvordan finder du selv glæde og mening i arbejdslivet?

Kilde: Tommy Kjær Lassen, ledelsesfilosof

DEN SVÆRE BALANCEKUNST

Ledelse er en balanceakt, der i høj grad handler om at kunne navigere i paradoksernes verden. Det er efterhånden en kendt præmis for ledere, men det tyder på, at kravet om at håndtere paradokser kun bliver større, når man vil forene perspektiverne i god arbejdslyst. Der kan opstå et spænd, når man både gerne vil være afholdt som menneske og samtidig har et ansvar for at træffe hårde beslutninger, sætte retning, korrigere og gå ind i konflikter.

Vi kan se af vores undersøgelse, at ledere, der undgår at påtage sig ansvaret, sjældent bliver bedømt som gode ledere. Men hvad er det for nogle forestillinger, vi lægger i lederrollen og tanker om den 'gode leder'? Kapitlet her peger på, at ledernes egne tanker om at udfylde 'rollen' fylder meget. Så meget, at tanker om kollegers, chefers og medarbejders forventninger næsten kan gøre lederen handlingslammet. Resultatet kan være, at lederen ikke tør stole på egne værdier og beslutninger - og dermed mislykkes i at tage ansvar.

Vi kan konstatere, at lederens egen refleksion om personlige værdier, menneskesyn og integritet er helt afgørende for at skabe et fundament at lede ud fra. Men skal lederen altid blot være sig selv, eller er der også noget påkrævet og givet i lederrollen? Vi vil påstå, at der med ledelsesansvaret også følger en rolle. Men det er vigtigt, at denne rolle ikke er i grundlæggende konflikt med lederens egne værdier og integritet. Kun på den måde kan man fremstå som en autentisk leder.

Når vi taler om 'lederrollen', er det en interessant pointe, at ledelse ikke skal ses som noget, der alene bor i lederen. At det er muligt at bære ansvaret, men at lederen ikke er ene om de ledelsesmæssige handlinger og beslutninger. At ledelse faktisk kan produceres sammen med andre - både medarbejdere og lederkolleger - men ansvaret for, at der sker ledelse, vil altid påhvile lederen. Det ansvar skal være tydeligt også i disse tider med stort fokus på frihed, selvledelse og uddelegering.



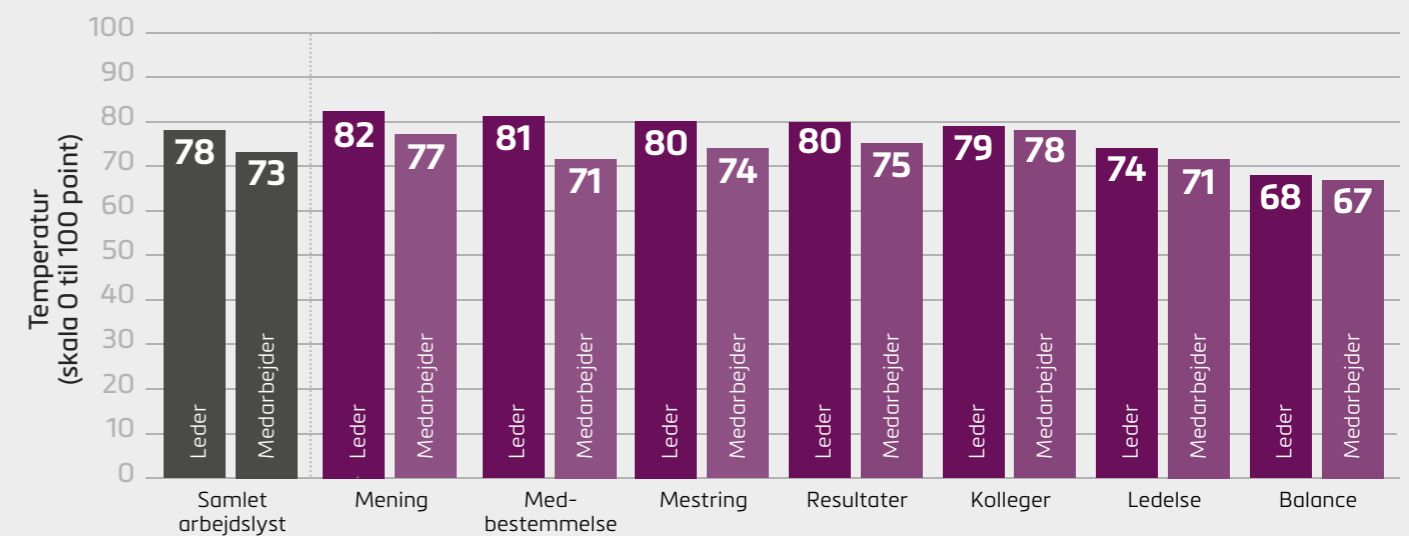
Lederens egen arbejdslyst

God Arbejdslyst Indeks 2017 viser, at danske mellemledere generelt har høj arbejdslyst. Den høje arbejdslyst er naturligvis positiv for lederne selv. Men den er også positiv for medarbejderne. Hvis lederen selv er motiveret og har lyst til arbejdet, er det nemmere at skabe rammer for høj arbejdslyst blandt medarbejderne. Undersøgelsen viser dog, at ledelse af ledere er et lidt overset område.

Danske mellemledere har ifølge *God Arbejdslyst Indeks 2017* en gennemsnitlig arbejdslyst på 78 point på en skal fra 0 til 100. Det er ganske højt. På faktorer som mening, medbestemmelse, mestring, resultater og kolleger scorer lederne i gennemsnit rigtig højt. Lavest er tilfredsheden med deres egen leder og balance. Som det ses af søjlediagrammet nedenfor, har ledere på

samtlige faktorer større tilfredshed end deres medarbejdere. Størst er forskellen på medbestemmelse og mestring. Det er nok meget naturligt, at ledere oplever større medbestemmelse end medarbejderne, men det er interessant, at lederne i højere grad end medarbejderne oplever, at de mestrer deres arbejde – at der er match mellem kompetencer og opgaver.

LEDERES ARBEJDSLYST SAMMENLIGNET MED MEDARBEJDERES



Lederes arbejdslyst ligger over medarbejdernes på den samlede arbejdslyst samt alle syv faktorer, der er undersøgt.
Kilde: *God Arbejdslyst Indeks 2017*



Case

Glad ledelse handler om tilgang

Netværket *Glade Chefer* startede som en modreaktion på finanskrisen. Fokus på ledelsesgangene dengang i 2008 var negativt med fyringer og nedjusteringer. Det førte til en ny tilgang til ledelse.

En morgen læste Iver Tarp, stifter og formand for *Glade Chefer*, en artikel om, at afstandtagende og påtaget seriøse chefer blev oplevet som mere troværdige end glade og positive chefer. Tanken om en anden og lysere ledelsesstil ville herefter ikke slippe Iver Tarp, selvom timingen var helt skæv på grund af krisen. Han begyndte at samle venner og forretningsforbindelser omkring ideen om en anden type ledelse.

NY TILGANG SAMLER LEDERE

I 2011 udgav Iver Tarp sammen med 12 andre erhvervsledere bogen *Glade Chefer*, og siden kom endnu en bog. Tilslutningen til et andet fokus i ledelse ulmede, og i 2013 opsagde Iver Tarp sit job som administrerende direktør for 300 ansatte for at hellige sig *Glade Chefer*. Siden er netværket vokset til over 330 erhvervsledere på højt niveau, der alle tror på, at glade og positive chefer er nøglen, hvis virksomheder skal blomstre og udvikle sig.

GLAD, MEN IKKE LALLEGLAD

Glade chefer er ikke lalleglade chefer, pointerer Iver Tarp. Det er ledere, der med inspiration fra positiv psykologi fokuserer på det gode og positive i stedet for det negative. Ledere der leder med optimisme og kærlighed snarere end med pisk og kontrol. Der går foran og sikrer den gode stemning. Men det er også ledere, der viser handlekraft: "Lederen skal give plads til uenighed, men også turde tage fat i de rådne æbler, der forpester kulturen", siger han.

DET BETALER SIG

Netværket sætter ikke kun arbejdsglæde og medarbejdertrivsel på dagsordenen for idealismens skyld. "Medarbejdere, der mødes af positive og glade ledere, er langt mere produktive og innovative. De er også mindre syge og bliver længere tid i virksomheden. Det er simpelthen god business. En positiv leder smitter af på sin familie, omgangskreds, medarbejderne, virksomheden og i sidste ende på hele samfundet", siger Iver Tarp.



LEDERE HAR OGSÅ BRUG FOR LEDELSE

Hvor vigtigt er ledelse egentlig for lederen? Vi kan let antage, at mellemlideren gerne finder svarene selv, sætter retning og er relativt selvkørende. *God Arbejdslyst Indeks 2017* viser imidlertid, at der er potentiale i at arbejde målrettet med ledelse af mellemlidere, hvis deres arbejdslyst skal højnes. Temperaturmæssigt er faktoren ledelse nemlig den blandt de syv målte faktorer, der ligger anden lavest. Mellemliderne oplever altså mindre tilfredshed med den ledelse, de udsættes for, end de gør med de fleste andre faktorer. Samtidig er ledelse en af de faktorer, der har størst effekt på ledernes arbejdslyst. At opleve god ledelse er altså meget vigtigt for mellemlidernes trivsel, men tilfredsheden med den ledelse, de oplever, er ikke i top.

Mellemlidere står ofte i et krydspres mellem medarbejdernes forventninger og topledelsens forventninger. Og måske bliver de ikke i tilstrækkelig grad ledt i det dilemma. Michael Andersen siger: "Mellemlidere er jo faktisk også medarbejdere. Og der ligger en hel del frustration i mellemlidergruppen. Det er et totalt overset omsorgsområde. Medarbejderne forventer, at de leverer. Toplederne over dem forventer, at de leverer. Men hvem tager sig af mellemliderne? Hvem drager omsorg for dem? Hvem gør dem skarpe? Der skal stor robusthed til at modstå det pres, der er ovenfra og nedefra".

“ Det giver mig først og fremmest god arbejdslyst at være med til at drive og udvikle en organisation, der målrettet søger at omsætte vores positive livs- og menneskesyn. I min hverdag motiveres jeg af at have indflydelse på mennesker gennem min daglige ledelse og på organisationen gennem beslutningsprocesser. Stor frihed giver god arbejdslyst.

Kvindelig leder, 52 år

OM GLADE CHEFER

Glade Chefer er et netværk, der består af over 300 erhvervsledere – primært fra det private erhvervsliv. Formålet med netværket er blandt andet at sætte fokus på god ledelses betydning for medarbejdere, samfund og virksomhedernes resultater.

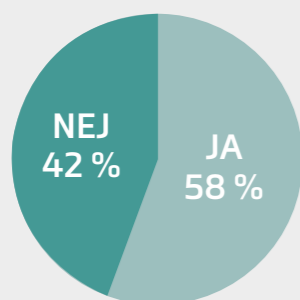
Ville du ansætte din egen leder?

42 procent af danske medarbejdere ville ikke ansætte deres egen leder som leder, hvis de helt selv kunne bestemme. 58 procent siger "ja tak".

Som en del af undersøgelsen bag denne rapport har vi spurgt danskerne, om de ville ansætte deres egen leder som leder, hvis det var deres eget valg. Godt fire ud af ti ville hellere have en anden leder, mens næsten seks ud af ti er så tilfredse, at de ikke vil bytte deres leder med en anden.

Vi kan se, at det afspejles meget direkte i arbejdslysten, om man ville ansætte sin egen leder eller ikke. Der er en temperaturforskel på 14 point på en skala fra 0 til 100 hos dem, der har svaret henholdsvis "ja" og "nej" til at ville ansætte egen leder.

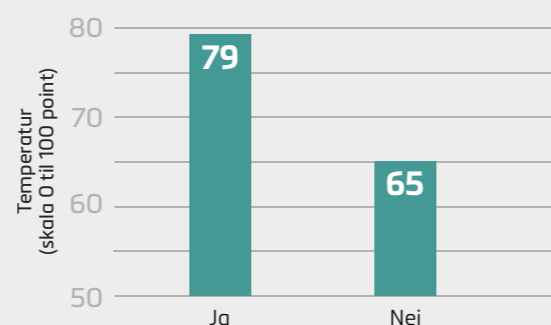
VILLE DU ANSÆTTE DIN EGEN LEDER?



Andelen af dem, der har sagt ja og nej til at ville ansætte deres leder som leder, hvis de selv kunne vælge.

Kilde: Når ledelse skaber arbejdslyst 2017

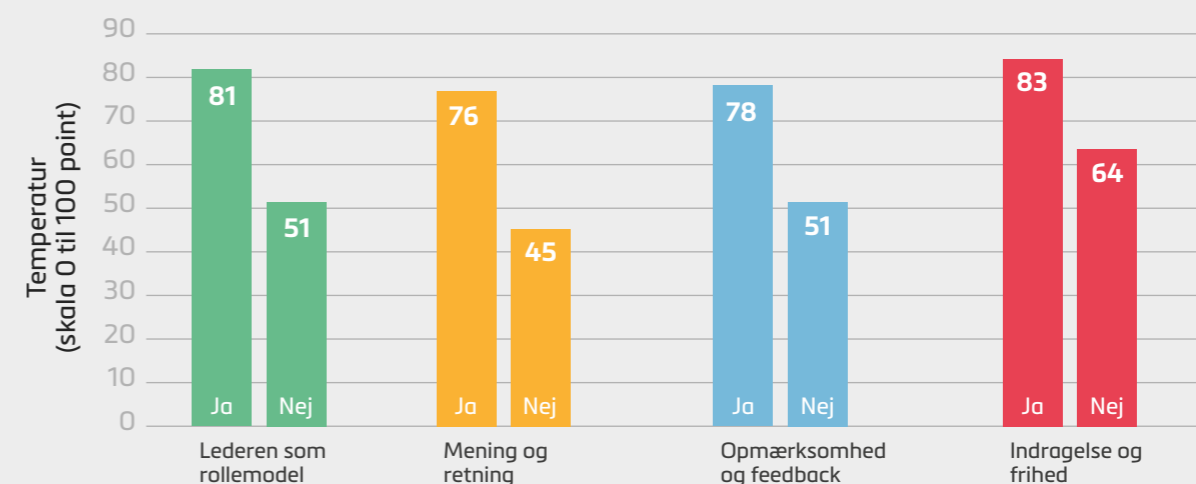
TILFREDSHED MED LEDER OG ARBEJDSLYST



Temperaturen på arbejdslysten hos dem, der har svaret henholdsvis ja og nej til at ville ansætte sin egen leder som leder, hvis de selv kunne vælge.

Kilde: Når ledelse skaber arbejdslyst 2017

HVORDAN HÆNGER TILFREDSHED MED LEDEREN SAMMEN MED LEDELSESDIMENSIONERNE?



Temperaturen på ledelsesdimensionerne blandt dem, der har svaret henholdsvis ja og nej til at ville ansætte sin egen leder som leder, hvis de selv kunne vælge. På en skala fra 0 til 100 point.

Kilde: Når ledelse skaber arbejdslyst 2017

Vi kan desuden se, at de, der gerne ville genansætte deres egen leder, hvis de selv kunne bestemme, scorer meget højere på alle de fire ledelsesdimensioner, vi har undersøgt. Der er en forskel på op til 31 point på en 100-skala på de to gruppers vurdering af ledelsesdimensionerne.

GODT ELLER SKIDT

At 42 procent giver udtryk for ikke at ville ansætte egen leder, hvis de selv kunne vælge, er en ret stor del. Der er noget at arbejde på her. Modsat kan man også sige, at næsten 6 ud af 10 ville beholde deres leder, hvis de selv kunne bestemme.

Anders Trillingsgaard siger: "Over halvdelen synes, at den leder, som nogle andre har udpeget, er den bedst mulige. Over halvdelen siger – wow, min leder er så dygtig og god, at hvis jeg selv kunne bestemme, hvem der skulle lede mig, så ville jeg vælge denne person. For år tilbage ville alle jo fyre deres ledere. Der var ledere jo djævelens repræsentanter – ondskabens akse. Så det er flot, at vi er kommet over 50 procent. Vi skal selvfølgelig arbejde på at komme højere op, for i den ideelle organisation har man ledere, der er valgt både oppe- og nedefra. Den ideelle leder varetager jo begge interesser på en god måde".

UTILFREDSHED GÅR I MANGE RETNINGER

I undersøgelsen har vi spurgt til en uddybning af, hvorfor ikke man vil ansætte sin egen leder. Graden af utilfredshed kan variere. Det spænder fra lige fra den, der

er dybt utilfreds med sin nuværende leder til den, der egentlig er ganske godt tilfreds, men som "i den bedste af alle verdener" kunne drømme om en leder, der også ville kunne bidrage med X, Y, Z.

Når vi analyserer på kommentarerne, handler utilfredsheden blandt andet om mangel på konflikthåndtering, empati og overblik. Tommy Kjær Lassen påpeger, at det kan være en svær øvelse som leder at møde medarbejderne i det, de ønsker: "Jeg lagde mærke til, at i kommentarerne var nogle utilfredse med deres leder, fordi vedkommende var alt for skrap og stærk. Og så var der nogle, der var utilfredse, fordi lederen var alt for svag – ikke var karakterstærk, veg udenom og så videre. Så hvad er det, medarbejderne vil have? Det er galt, hvis jeg er for svag, det er galt, hvis jeg er for stærk. Men det er jo sådan nogle balancer, som er svære at putte på en formel, det er noget man som leder må prøve at fornemme".

Selvfølgelig findes der ledere, der ikke er egnede til at være ledere, og som bør stoppe med at være det i dag snarere end i morgen. Men der er også et aspekt, der handler om, at medarbejdere har et medansvar for at spille lederne gode. Michael Andersen formulerer det sådan: "Vi forventer, at lederne skal gøre en masse. Han skal give os noget. Men hvad med, at jeg som medarbejder skal investere i min leder, så han bliver dygtigere? Vi skal vende fokus, så det handler om, hvad vi kan give hinanden. Hvordan vi gør hinanden gode."

Ledelse kræver refleksion og træning

Når ledere skal vurdere deres egen mestring af ledelsesfagligheden, går det ret godt. Noget anderledes ser det ud, når man spørger medarbejderne til, hvordan de overordnet vurderer deres nærmeste leders ledelsesfaglighed. Der er behov for større bevidsthed om, at ledelsesmestring ikke kommer af sig selv. Det kræver både tid, refleksion og masser af træning.

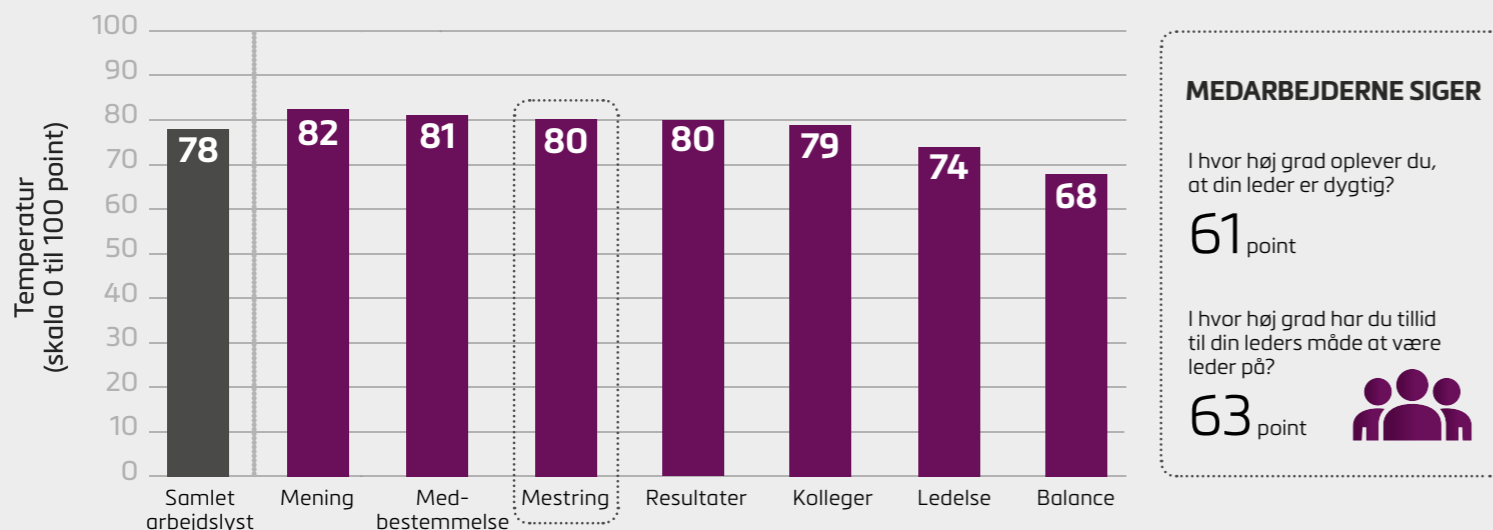
I *God Arbejdslyst Indeks 2017* bliver mellemledere bedt om at vurdere, hvordan det står til med deres mestring – altså deres ledelsesmestring. Her scorer lederne gennemsnitligt 80 point på en skala fra 0 til 100 point. De har altså stor tillid til egen ledelsesmestring.

Når vi i ledelsesundersøgelsen, som denne rapport bygger på, spørger medarbejderne om nogle overordnede vurderinger af deres nærmeste leder, ligger temperaturen markant lavere. På spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du, at din leder er dygtig", scorer medarbejderne

i gennemsnit 61 point, og på spørgsmålet: "I hvor høj grad har du tillid til din leders måde at være leder på?", scorer de 63 point. Der er altså stor forskel på ledernes selvforståelse og medarbejdernes vurdering.

Vi kan i øvrigt se, at netop disse to spørgsmål har nogle af undersøgelsens største spredninger. Hele skalaen bliver brugt. Det betyder, at der blandt respondenterne er meget store forskelle i vurderingen af ledernes ledelsesmestring – fra de helt høje karakterer til de helt lave.

LEDERNES EGEN VURDERING



Til venstre: Temperaturen hos mellemledere på de syv faktorer, der undersøges i *God Arbejdslyst Indeks 2017*. Ledernes egen vurdering af deres mestring ligger på 80 point på en skala fra 0 til 100 point. Til højre: Temperaturen hos medarbejderne, når de bliver spurgt til deres vurdering af forskellige aspekter af deres nærmeste leders ledelsesmestring. Disse temperaturtal ligger noget under ledernes egen vurdering. Kilde: *God Arbejdslyst Indeks 2017* og *Når ledelse skaber arbejdslyst 2017*.



GOD LEDELSE KOMMER IKKE AF SIG SELV

Noget kan tyde på, at mange ledere tager lidt for let på deres mestring af selve ledelsesdisciplinen. Men god ledelse kommer ikke af sig selv. Det kræver tid og nærvær, bevidst fokus og meget træning at blive en dygtig leder – men også at forblive en dygtig leder. Det er noget af det, som eksperter og praktikere i denne rapport betoner igen og igen.

TID OG NÆRVÆR

Michael Andersen påpeger, at ledere ofte slet ikke har eller tager sig den tid, det tager at lede mennesker: "Vi har simpelthen ikke tid til at lede. Vi har for travlt med al muligt andet. Og vi ved fra forskning, at når vi bliver fortravlede, så bliver vores egen agenda den vigtigste. Personaledelse er svært. Short term profit ligger jo ikke i, at man arbejder på den lange bane med en medarbejder. Vi vil hellere have den kortsigtede gevinst end vente på den lange. Det er der lavet masser af forskning på. Vi vil hellere have to kroner i morgen end tre kroner om tre måneder".

Også Helle Hedegaard Hein betoner, at det personlige lederskab kræver investering af tid: "Vi må erkende, at så snart vi kommer ind i nogle af de dimensioner, der handler om lederen som rollemodel og som menings-skaber, så er det et vanskelig tilgængeligt område. Det kræver arbejde, og hvor mange ledere kan finde den tid i løbet af deres travle lederhverdag til for alvor at give sig i kast med det? Det handler meget om tid. Tage sig tid, finde tid. Og får man lov til at tage sig den tid?"

Der er brug for i langt højere grad at lægge de klassiske ledelsesteorier til side og i stedet giver ledere redskaber

og tid til at praktisere nærvær over for deres medarbejdere, mener Eva Hertz: "Vend alle ledelsesteorier på hovedet og giv i stedet ledere redskaber til at styrke eller fastholde deres egen evne til empati og nærvær over for medarbejderne. For kan du holde fast i det, kan du bidrage til at forebygge en masse mistrivsel. Det er ikke mere af det tekniske, der skal til. Det er meget mere nogle menneskelige kvaliteter".

REFLEKSION OVER EGEN ADFÆRD

Noget andet, der går igen, er vigtigheden af at reflektere over sig selv, sine ledelsesværdier og adfærd. Tommy Kjær Lassen påpeger, at det er meget vigtigt at skabe små pauser til refleksion midt i den professionelle, fortravlede hverdag. At tage sig tid til sig selv, få ro i hovedet og mærke efter. Reflektere over egen ledelseslyst: Hvorfor er jeg leder? Hvordan står det til med min lyst til at være leder? Hvad driver mig? "Hvis man leder ud fra at ville noget, så tror jeg faktisk, man også leverer på mange af de andre ledelsesting. Medarbejdere kan godt lide ledere, der vil noget med det, de er i. Martin Luther King stillede sig ikke op og sagde. Jeg har en handlingsplan! Det var: *I have a dream!*", siger Tommy Kjær Lassen.

Tid til refleksion over egen ledelse er lige så vigtigt som de fysiske behov med søvn, kost, motion og skal sættes ind i kalenderen. Michael Andersen peger på studier, der viser, at ledere er rigtig, rigtig dårlige til at reflektere. De er ikke i stand til selv at se, hvis de er dårlige ledere. Og hvis man ikke skaber en feedback-kultur, hvor det er ufarligt for medarbejdere at spejle lederen, så bliver det aldrig anderledes, mener han.

INSPIRATION

LEDELSEDAGBOG GIVER REFLEKSIONS- RUM

I et undervisningsforløb bad jeg lederne om at skrive ledelsesdagbog. Finde ti minutter dagligt i løbet af tre uger til at nedskrive nogle refleksioner over det at være leder. Der dukker de mest utrolige ting op, når man sætter sig ned og skriver jævnlige, fordi der opstår et tvunget refleksionsrum. Det viste sig, at der var mange ledelsesopgaver, der faktisk blev lettere. De fik skabt et fokus. Ledere er jo også mennesker, der i et væld af opgaver får prioriteret det, der hiver mest i os på et givet tidspunkt. Men det at bruge bare en lillebitte del af sin tid på at sætte sig ned og reflektere, det gør, at man får skabt et andet fokus som leder. Får hjælp til faktisk at få prioriteret, hvad der i virkeligheden er vigtigt på den korte og lange bane.

Helle Hedegaard Hein, motivationsforsker



Ledere skal tage ledelse helt vildt alvorligt! For man har en enorm indflydelse på rigtig mange menneskers liv - til den gode side og til den dårlige side. Det er noget, man skal gøre sig umage med. Man skal stå på tær for at blive så dygtig som muligt.

**Alfred Josefsen, ledelsesrådgiver,
medlem af regeringens ledelseskommision**

Michael Nøragers bedste råd til ledere er at sætte farten ned: "De fire ledelsesdimensioner deler den præmis, at du ikke får fat i dem "in the run". Hvis du oven i alt det andet, du har travlt med, også skal arbejde med disse dimensioner, så sker der ikke ret meget. Potentialet i dimensionerne bliver først tilgængeligt, hvis du bliver nærværende, fokuseret. Det forløses ikke på sådan et fix-it-managementkursus. Det kræver ændring i handling og adfærd. Og det er en proces, der tager år".

UDDANNELSE I DEN MENNESKELIGE DEL

I Videncenter for God Arbejdslyst ved vi fra vores undersøgelse samt fra mange andre undersøgelser og forskning på feltet, at dimensioner af personligt lederskab er afgørende for medarbejdernes arbejdslyst og motivation og dermed også produktivitet. Men spørgsmålet er, i hvor høj grad refleksion over egne værdier, redskaber til nærværende og personligt lederskab er en del af det aktuelle kursus- og uddannelsesudbud til ledere? Er det strategi, forandringsledelse og økonomi, lederne primært uddannes i, eller søger de også redskaber til det mere personlige lederskab?

Helle Hedegaard Hein har den erfaring, at mange ledere i starten af deres lederskab foretrækker at dygtiggøre sig i discipliner, som er forholdsvis lette at mestre eller måle på. Hvordan man laver en god strategi eller opstiller klare målsætninger.

Det kræver en vis ledelsesmæssig erfaring og modenhed at begynde at interessere sig for ens egen rolle som fx menings-skaber. Men Helle Hedegaard Hein oplever en tendens til, at dem, der søger ind på lederuddannelser, i stigende grad ønsker at dygtiggøre sig på den menneskelige del: "Vi kender jo alle de ledere, som i virkeligheden bare gerne vil have løst opgaven, og som ikke er specielt

interesserede i at reflektere over eget lederskab. De søger kun meget nødtvungent ind på lederuddannelser. Men dem, jeg møder på lederuddannelser, er for en meget stor del meget nysgerrige på den menneskelige del".

Tommy Kjær Lassen, der underviser i filosofi og ledelse, har den samme erfaring: "Nogle siger, hvor er det dejligt at få et fag, hvor vi endelig kan reflektere over, hvem vi er som mennesker i vores lederroller. For deres andre fag kører meget på at lære ny eksekveringsteori om fx organisationsledelse. Jeg oplever, at der er en længsel efter det mere reflekterende".

Også Michael Andersen ser den samme tendens, men savner at udviklingen går hurtigere: "Træningsbanen for lederne skal helt klart laves om. Det er i gang. Der er gang i en bevægelse, men træningsbanerne er desværre langt bagud. På SDU, hvor jeg er tilknyttet, der underviser vi jo stadig fortrinsvist i KPI".

TRÆNING ER NØDVENDIG

Ét er formel uddannelse, noget andet er den daglige træning. Det er ikke nok at få papir på et lederkursus, den virkelige læring kommer på den daglige træningsbane. Alfred Josefsen formulerer det sådan: "Det er ret morsomt, at den branche, man kunne kalde ledelsesbranchen, har besluttet sig for kollektivt, at man ikke vil træne. Tennisspillere eller golfspillere, der ikke træner, holder sig ikke på toppen ret lang tid. De bliver nødt til at træne deres grundslag. Ledere går til nød på et uddannelseskursus. Men det handler også om at komme ind i nogle forløb, få noget inspiration, så man rent faktisk omsætter det i daglig træning i sin ledelsesfunktion. Og det er lige nøjagtig den daglige træning, der er nødvendig for at flytte adfærd og skabe bedre ledelse".

Til kamp for den gode ledelse

Som leder har man hver dag ansvaret for andre menneskers trivsel og arbejdslyst. Mennesker er den vigtigste ressource i vores samfund. Derfor mener Krifa, at ledelse er et samfundsanliggende. Og derfor fremsatte vi i maj 2018 et forslag til lovkrav om god ledelse – og om at dårlige ledere skal kunne fratages retten til at lede mennesker.

Ledelse kan nære arbejdslyst og livslyst – og ødelægge begge dele. Undersøgelser viser, at dårlig ledelse influerer på menneskers helbred. Ja, faktisk kan dårlig ledelse være decideret livsfarlig!¹ Danske og internationale forskere peger på en klar sammenhæng mellem stress og dårlig ledelse. Sygefravær grundet arbejdsbetinget stress koster ifølge Stressforeningen det danske samfund ikke mindre end 27 mia. kr. årligt.

PT. HVERKEN KRAV ELLER KONSEKVENSER

Krifa finder det tankevækkende, at man på arbejdsmarkedet i forhold til varetagelsen af en lang række jobfunktioner stiller krav om uddannelse/certificering, mens der ikke stilles lovfæstede krav til lederes kvalifikationer. Der er heller ikke noget, der forhindrer en leder, der ét sted har ødelagt sine medarbejdere, i at fortsætte sin ledergerning på en anden arbejdsplads.

FORSLAG TIL LOVKRAV OM GOD LEDELSE

Det vil vi i Krifa gerne lave om på. Derfor foreslår vi, at der med hjemmel i Arbejds miljøloven stilles krav om, at alle ledere med personaleansvar skal dokumentere deres ledelseskvalifikationer i form af uddannelse og erfaring, resultater fra medarbejderevalueringer - og

sidst men ikke mindst at de formulerer deres personlige ledelsesgrundlag og gør det tilgængeligt for eksisterende og potentielle medarbejdere.

KVALITETEN I FOKUS

Et meget væsentlig formål med vores forslag er således at sikre, at man på landets arbejdspladser kontinuerligt har fokus på kvaliteten af den ledelse, medarbejderne udsættes for. Vi foreslår, at der skal være et særskilt fokus på ledelseskvaliteten, når Arbejdstilsynet fører tilsyn med det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsgiveren skal kunne dokumentere, at lederne på stedet har de fornødne kvalifikationer til at udøve ledelse af medarbejdere.

FRATAGELSE AF RETTEN TIL AT LEDE MENNESKER

Såfremt der konstateres væsentlig eller gentagen misligholdelse af personaleledelsesansvaret, skal den enkelte leder i sidste ende kunne fratages retten til at lede mennesker. Det er Arbejdstilsynet, der kan indstille til frakendelse ved domstolsprøvelse. Frakendelse kan være for en nærmere angivet periode og med angivelse af nærmere betingelser for generhvervelse af retten til at lede mennesker.

Danskerne bakker op!

Vi har bedt Kantar Gallup spørge danskerne om deres erfaringer med dårlig ledelse – og hvad man skal gøre ved den.

76 % af danskere mener, at dårlige ledere skal kunne fratages retten til at lede.

6 ud af 10 danskere mener, at der er for mange dårlige ledere i Danmark.

Knap **8 ud af 10** har haft en leder, som de ikke mener, burde være leder

Heraf mener **70 %**, at vedkommende skulle have frataget retten til at lede

Næsten **75 %** af danskerne mener, at ledere bør evalueres anonymt af deres medarbejdere på årlig basis.

Undersøgelsen omfatter 1044 repræsentativt udvalgte lønmodtagere, der aktuelt er tilknyttet arbejdsmarkedet, men ikke er administrerende direktører eller selvstændige, som ikke har en leder over sig. Dataindsamlingen er gennemført fra d. 5. – 14. februar 2018

KRIFAS FIRE ØNSKEDE DOKUMENTATIONSKRAV TIL LEDERE:

1

Lederuddannelse - eller plan for igangsættelse - på relevant niveau ift. den enkelte leders ansvar og område med fokus på bl.a. det personlige lederskab og ledelsestræning i praksis.

2

Ledelseerfaring med angivelse af niveau, ansvarsområde, antal medarbejdere samt periode. For nye ledere dokumenteres i stedet relevant erhvervs erfaring og/eller uddannelse.

3

Medarbejderevaluering af leder foretages på årlig basis og registreres i forhold til den enkelte leder, så der til enhver tid ligger dokumentation for medarbejderevalueringer tre år tilbage (under hensyntagen til ordningens ikrafttræden og den enkelte leders indtræden i lederrollen).

4

Personligt ledelsesgrundlag der reflekterer den enkelte leders ledelsesmæssige værdier, ledelsesstil og evt. med plan for videre dygtiggørelse, ledelsesmæssigt fokus mv.

¹ Bl.a. konkluderer en svensk undersøgelse blandt 20.000 lønmodtagere, at risikoen for hjerteanfald forøges med 25 procent, hvis vi har været udsat for dårlige ledere (Westerlund et al. 2010).

Sammenhæng mellem ledelse og god arbejdslyst

Det står klart, at ledelse har stor effekt på medarbejdernes oplevelse af arbejdslyst. Vi har i vores undersøgelse identificeret fire væsentlige dimensioner af ledelse, som hver især har en betydelig indvirkning på arbejdslysten hos medarbejderne. Men nu går vi endnu tættere på.

Bag hver af de fire dimensioner - og supplerende i undersøgelsen som helhed - er der nemlig en række spørgsmål, og kigger vi nærmere på disse, tegner der sig et klart billede af, hvad en leder skal lykkes med, for at skabe god arbejdslyst for sine medarbejdere. Så her kommer lederens top 10.

Som leder er du ikke nødvendigvis klog på din medarbejders fagområde. Men du skal kunne få øje på, hvad der "driver" ham fremad!



Sådan skaber du som leder god arbejdslyst for din medarbejder:

1.

Gør hans arbejde meningsfuldt

Mening er afgørende for din medarbejders oplevelse af arbejdslyst! Derfor er det ikke overraskende, at det netop er dit bidrag til at gøre hans arbejde meningsfuldt, der kommer ind på førstepladsen



2.

Giv ham passende ansvar for egne arbejdsopgaver

Din medarbejders arbejdslyst hænger tæt sammen med oplevelsen af, om du som leder giver ham ansvar for egne opgaver - og kodeordet her er "passende". Det skal hverken være for meget eller for lidt



3.

Giv ledelsesmæssig støtte og opbakning til hans opgaveløsning

Selv meget selvstændige medarbejdere har brug for ledelsesmæssig støtte og opbakning. Også her er det vigtigt at finde balancen, ift. hvor meget og hvor lidt der skal til



4.

Motiver og inspirer ham i sin faglige udvikling

5.

Se og brug hans personlige evner

Din medarbejder har brug for at mærke, at du ser ham som et helt menneske. Du bidrager til hans arbejdslyst, når du formår at bringe alle hans talenter i spil - ikke kun de faglige



6.

Skab mening og sammenhæng mellem arbejdspladsens overordnede mål og hans bidrag



Ikke mange bryder sig om føle sig placeret på en øde ø. Det højner din medarbejders arbejdslyst, når du "bygger bro" mellem jeres overordnede mål og netop hans konkrete bidrag

7.

Inddrag ham i beslutninger, der har betydning for hans arbejde



Det er ikke alle beslutninger, du har mulighed for at give din medarbejder direkte indflydelse på. Men det er vigtigt for hans arbejdslyst, at du sikrer, at han føler sig tilstrækkeligt inddraget og informeret

8.

Bring hans tanker og ideer i spil



Når du bringer din medarbejders tanker og ideer i spil, får du mere ud af det end kvalificerende input – du højner samtidig hans arbejdslyst. Der er faktisk tale om en ren win-win!

9.

Vis ham at det arbejde, han udfører, er vigtigt



De fleste mennesker motiveres af at opleve, at de gør en forskel. Din medarbejders arbejdslyst hænger sammen med, at han oplever, at du som hans leder finder netop hans bidrag vigtigt

10.

Understøt ham i at lykkes i sit arbejde



Alle har brug for at opleve, at vi lykkes i de forskellige arenaer, vi bevæger os på i vores liv. Det giver god arbejdslyst, når du som leder understøtter din medarbejder i at lykkes i sit arbejde

Skaber *din* ledelse arbejdslyst?

Vi har udviklet et dialogværktøj til dig og dine medarbejdere. Brug det og bliv klogere på, hvordan dine medarbejdere oplever din ledelse – og bliv klædt på til at bedrive ledelse, der skaber (endnu bedre) arbejdslyst!

Hvordan synes du selv, det går med at inddrage din medarbejdere og give dem frihed og råderum? Er du opmærksom og god til at give dem feedback? Hvor bevidst er du om at "tale meningen frem", og formår du at sætte en retning?

Og hvad siger dine medarbejdere – har I mon et fælles billede af, hvordan du gennem din ledelse bedst fremmer netop *deres* arbejdslyst?

Dine medarbejders arbejdslyst er forudsætningen for jeres succes. Fra de grundige undersøgelser, der er fundamentet for denne rapport, ved vi, at fire dimensioner af din ledelse har afgørende betydning for medarbejdernes arbejdslyst. Dimensionerne kan du læse meget mere om i de forudgående kapitler.

FRA VIDEN TIL PRAKSIS

Vores dialogværktøj hjælper dig til at stille skarpt på netop disse fire væsentlige dimensioner af din *egen* ledelse. Formålet er at sikre, at du i din ledelse tager afsæt i det, vi véd, har effekt på trivsel og arbejdslyst.

Gennem fire små øvelser sætter vi rammen for en dialog mellem dig og dine medarbejdere. Med enkle og overskuelige spørgsmål kan du gennem nysgerrighed og opmærksomhed blive klogere på, hvordan du bedst praktiserer ledelse, der skaber arbejdslyst!

Dialogværktøjet kan downloades gratis på krifa.dk



Arbejdsvilkår er ikke stationære

Datidens skøre forslag er nutidens vilkår. Hvad, vi i dag tænker som urealistisk, er måske fremtidens realitet...

Der er sket meget med vilkårene på arbejdsmarkedet over de seneste 70 år. Økonomiske, teknologiske, kønspolitiske og andre samfundsmæssige forandringer har betydet en rivende udvikling, som næppe nogen har kunnet forudsige præcist.

Med opslaget her nedenfor, hvor medarbejderne på en arbejdsplads i 1951 udfordres på de almindeligt gældende vilkår, vil vi gerne lægge op til et lille tankeeksperiment: Gad vide hvordan fremtidens arbejdsgivere og arbejdstagere vil se på vores arbejdsmiljø og -vilkår anno 2018?

Derfor bør vi måske ikke uden videre afvise ideer og drømme, der i dag måtte forekomme os mærkelige eller urealistiske – måske bliver de fremtidens norm?



SÅDAN ARBEJDER KRIFA FOR BEDRE LEDELSE I DANMARK

Ledelse og ledere er en hel central nøgle for at skabe bedre arbejdslyst i Danmark. Krifa mener, at ledere og medarbejdere er hinandens forudsætninger – ikke hinandens modsætninger. De to parter kan ikke skabe arbejdslyst uden hinanden. Men da lederen har større magt end medarbejderne, har lederen også et større og helt særligt ansvar for at tage hånd om den gode arbejdslyst. Derfor og på den baggrund arbejder vi målrettet på at udruste ledere og skabe bedre ledelse i Danmark.

Med udgangspunkt i vores omfattende viden om ledelse og arbejdslyst har vi udviklet:

GAIS.DK (God Arbejdslyst Indeks Score) – en online platform, hvor ledere og medarbejdere gratis kan teste egen og teamets arbejdslyst. Efterfølgende får man skræddersyede anbefalinger til, hvordan man kan arbejde med at forbedre arbejdslysten.

EN UDDANNELSE SOM CERTIFICERET ARBEJDSLSTKONSULENT. Her får deltagerne – som både er ledere og medarbejdere – konkrete værktøjer til at højne arbejdslysten på deres arbejdspladser. Uddannelsen bygger på den nyeste viden, bl.a. God Arbejdslyst Indeks.

ET DIGTALT LEDERKURSUS I FIRE MODULER – en om hver af de fire ledelsesdimensioner beskrevet i denne rapport. Her kan ledere få inspiration og værktøjer til konkret brug i hverdagen – både ift. egen ledelsesudvikling og til refleksion og læring sammen med medarbejderne.

HVERDAGENS LEDELSESVÆRKTØJER – et kursusforløb der giver medlemmer med ledelsesansvar værktøjer til at mestre nogle af de udfordringer, man som leder typisk støder på. Kurset sætter fokus på konflikthåndtering, rekruttering, sparring, feedback og meget mere.

LEDERAMBITIONER – et kursusforløb, der giver medlemmer med lederambitioner chancen for at reflektere og smage på mange af de kompetencer og discipliner, som god ledelse indeholder.

NYE TYPER OVERENSKOMSTER – der forpligter ledere/arbejdsgivere på at skabe rammer for den enkelte medarbejders arbejdslyst. Både ledere og medarbejdere er forpligtede på at tage ansvar, være konstruktive og løsningsorienterede.

ERHVERVS RÅDGIVNING – af soloselvstændige, freelancere og mindre virksomheder. Forudsætning for rådgivning er tilslutning til en præmis om at ville skabe god arbejdslyst og "det fælles bedste" for arbejdsgiver og medarbejdere.

Vi ønsker at påvirke den offentlige diskurs omkring ledelse gennem:

BIDRAG TIL LEDELSESKOMMISSIONEN. Vi har bidraget til regeringens ledelseskommision med oplæg og viden. Se ledelseskom.dk/publikationer. Kommissionen fremlagde i sommeren 2018 sine 28 anbefalinger til bedre ledelse i det offentlige.

FORSLAG TIL LOVKRAV OM GOD LEDELSE: Der stilles pt. ingen lovfæstede krav til lederes kvalifikationer. Der er heller ikke noget, der forhindrer en leder, der ét sted har ødelagt sine medarbejdere, i at fortsætte sin ledergerning på en anden arbejdsplads. Det vil Krifa have lavet om på! Derfor arbejder vi for at få vedtaget en lov om, at ledere skal dokumentere deres kvalifikationer – og om at dårlige ledere skal kunne fratages retten til at lede mennesker.

ADVISORY BOARD FOR GOD ARBEJDSLST. Vi har samlet en række fremtrædende erhvervsfolk og ledelseseksperter, der bl.a. sparrer om, hvordan god ledelse praktiseres.

Internt i Krifa arbejder vi med:

LEDERUDDANNELSE OG MÅLING AF GOD ARBEJDSLST. Alle ledere i Krifa gennemgår løbende uddannelse med afsæt i vores viden om, hvad der skaber god arbejdslyst. Vi måler arbejdslysten i organisationen og bruger resultaterne som et ledelsesværktøj og til dialog i hverdagen.



At være rollemodel handler meget om dannelse eller ordentlighed. Dannelse handler om at gå ned i tempo. Ledere bruger alt for lidt krudt på at kigge indad og finde ud af, hvem de er, og hvad de står for. Hvorfor de overhovedet er ledere? Hvad meningen er med det? Metaopmærksomhed. Når vi er ude i den daglige drift, er der ikke tid til den refleksion eller til at skabe den indsigt.

Et konkret ledelsesfundament

Verden er i konstant forandring, og derfor er ledelse også under forandring. Men samtidig er der nogle almengyldige ledelsesprincipper, der kan betragtes som et fundament for ledelse, fordi de har fokus på menneskers trivsel og tager udgangspunkt i menneskelige behov på arbejdspladsen. Dele af det er indfanget i de fire ledelsesdimensioner.

Ledelse er ikke statisk. Ledelse er omskifteligt og rammerne for ledelse er under konstant udvikling, fordi ledelse opererer ind i den samtid og kontekst, den er en del af. Globalisering, digitalisering, konkurrencekrav, reguleringer, nye generationer af medarbejdere, omstruktureringer og ny viden er blot nogle af de omstændigheder, der påvirker det rum, hvor ledelsen skal udfoldes. Alligevel er der, som denne rapport har vist, nogle næsten almengyldige ledelsesdimensioner, som er gældende uanset, hvilken situation og sammenhæng, lederen er i. Dette kan ligne et paradoks mellem det foranderlige og det fundamentale, men kan i stedet betragtes som et positivt afsæt.

GRUNDLÆGGENDE LEDELSESDISCIPLINER

Ledelsesgerningen kan og bør bygge på et fundament, hvor dimensionerne Mening og retning, Inddragelse og frihed, Opmærksomhed og feedback og Lederen som rollemodel er ledelsesværdier, der alle bidrager til den enkeltes arbejdslyst og har mennesket i fokus. Grundlæggende ledelsesdiscipliner, som er uforanderlige, men som selvfølgelig tager form efter den individuelle og omskiftelige kontekst, de indgår i og udøves i. Derfor er de fire dimensioner, som denne rapport kortlægger, et godt udgangspunkt og fundament at stå på. Dimensionerne kan betragtes som en forudsætning for at kunne praktisere ledelse i en hvilken som helst sammenhæng.

LEDERENS VÆRDIER OG MENNESKESYN

Ledelse er altid ledelse af mennesker. Mennesker, som sammen med lederen, er på rejse mod en destination. Som medansvarlig for disse menneskers ve og vel, præstationer, trivsel og udvikling har lederen i sine værdier og sit ledelsesideal et kompas, der i høj grad vil påvirke den kurs, lederen sætter.

Ledere sætter aftryk på deres omgivelser. Det menneskesyn, som lederen har, bliver i hverdagens små og store sammenhænge tydeligt og prægende. Midt i foranderligheden og morgendagens uforudsete hændelser, kan lederen navigere efter reflekterede værdier og menneskesyn, fordi det ligger dybt forankret. Set i det lys er det naturligvis afgørende, at lederens egne værdier ikke på væsentlige områder kolliderer med organisationens.

BÅDE ORGANISATIONER OG LEDERE SKAL PÅ BANEN

Gennemgangen af dimensionerne i denne rapport viser med al tydelighed, at der er behov for at arbejde aktivt og kontinuerligt med at udfolde ledelse på arbejdspladserne.

Bevidstheden om konstant forandring som et grundvilkår afkræver lederen en egenrefleksion om sin ledelsesgerning. Det stiller store krav til den enkelte, men det udfordrer også organisationer i at gentænke deres ledelsesværdier. Ledelsesteorier og -tænkninger, der virkede for 100, 50 eller 20 år siden, er i mange tilfælde udtjente i nutidens organisationer. Derfor skal ledelse

italesættes i organisationen - og organisationens ledelsesmæssige grundlag og ambitioner skal præciseres. Samtidigt skal lederen selv turde at søge sparring, feedback og spejling for at kunne flytte sig. Denne øvelse er svær, fordi ledelse altid er forbundet eller lig med lederen, og det derfor bliver svært at diskutere ledelse uden at diskutere mennesket. Dette kræver mod og gensidig tillid, hvorfor dette i sidste ende også bliver et anliggende, der skal rummes i organisationens kultur.

LEDELSE OG ARBEJDSLYST

Som rapporten også berører, er ledelse noget, der skal øves og trænes til stadighed. Med de fire ledelsesdimensioner har vi fire håndgribelige felter at arbejde ud fra i den konkrete ledelsespraksis. Det er ikke teori,

men beskriver, hvordan helt almindelige medarbejdere oplever lederens påvirkning af deres samlede arbejdslyst. Vi har set, hvordan ledernes arbejde med de fire dimensioner har en direkte effekt på medarbejdernes trivsel og motivation - på deres arbejdslyst. Det er et konkret afsæt, som vi allerede i dag kan begynde at dygtiggøre os i og praktisere.

Med afsæt i denne viden kan vi som samfund målrette indsatsen på ledelsesuddannelser, starte dialogen på arbejdspladserne, med medarbejderne, og vi kan tænke det ind i forhold til lederudvikling, hvad ledere belønnes for og holdes op på. Vi kan udvikle ledelse med ønsket om at skabe øget arbejdslyst til glæde for medarbejdere, ledere, organisationer og samfundet.

METODEBESKRIVELSE

DATAINDSAMLING i forbindelse med undersøgelsen er sket ved en flertrinsudvælgelse fra Kantar Gallups on-line panel, GallupForum. Det er et aktivt rekrutteret panel, der er tilrettelagt, så det følger ESOMARs principper for etablering og styring af online paneler. GallupForum omfatter ca. 50.000 aktive panelister.

Panelister til undersøgelsen er valgt gennem en flertrinsudvælgelse i panelet:

- Først fastlægges de strata (grupper i befolkningen), som undersøgelsen skal være repræsentativ for. Strata er fastlagt som inddelinger af følgende baggrundskriterier:
 - Køn
 - Alder
 - Geografi (11 landsdele)
 - Højeste afsluttede uddannelse
- For hvert stratum fastlægges dets størrelse ud fra data fra Danmarks Statistik (strata er for eksempel: mænd, kvinder, 18-25, 26-35, bacheloruddannelse, erhvervsuddannelse osv.)
- I panelet udvælges panelister tilfældigt i samtlige strata, således at der er et antal panelister til rådighed i hvert stratum til at give et gennemført sample, der nogenlunde svarer til befolkningens sammensætning.
- De indkomne data vejes derefter til fordelingen jf. stratifikationen. Effektiviteten i denne vejning er ganske høj – svarende til at sammensætningen af stikprøven svarer nogenlunde til befolkningens sammensætning. Dette måles ved et udtryk, der angiver, hvor tæt det indsamlede materiale er på idealfordelingen. Effektiviteten i denne type undersøgelser ligger omkring 92 procent, hvilket er meget højt.

UDVIKLING AF UNDERSØGELSESMODELLEN: Undersøgelsesmodellen er udviklet af Videncenter for God Arbejdslyst baseret på litteraturstudier og andre undersøgelser.

SPØRGESKEMAER: Modellerne er operationaliseret – dvs. der er udformet spørgsmål, der kan afdække elementerne i modellen – af Videncenter for God Arbejdslyst med support fra Kantar Gallup.

Undersøgelsesmodellens centrale spørgeskema består af skalerede udsagn, der i grupper tilsammen afdækker modellens elementer. Der er typisk 5-6 spørgsmål til at belyse hvert enkelt element.

I foråret 2018 gennemførte Videncenter for God Arbejdslyst og Kantar Gallup endnu en spørgeskemaundersøgelse. Udvalgte resultater herfra er inddraget i denne tredje version af rapporten *Når ledelse skaber arbejdslyst*.

NOGLE AF UNDERSØGELSENS RESULTATER

Af oversigten ses, hvordan undersøgelsens centrale spørgsmål grupperer sig i de fire ledelsesdimensioner samt i spørgsmål, der ligger uden for grupperingen af centrale dimensioner. Disse er kaldet 'øvrige spørgsmål'.

Faktor	Spørgsmål	Temperatur
Inddragelse og frihed	I hvilken grad oplever du, at din leder giver dig passende frihed til at løse dine opgaver, som du finder det bedst?	77,85
	I hvilken grad giver din leder dig mulighed for selv at planlægge dine arbejdsopgaver?	77,35
	I hvilken grad inddrager din leder dig i beslutninger, der har betydning for dit arbejde?	69,09
Opmærksomhed og feedback	I hvilken grad oplever du, at din leder anerkender din faglige indsats?	69,57
	I hvilken grad oplever du, at din leder tager sig den tid til dig, som du har brug for?	66,95
	I hvilken grad oplever du, at din leder ser dine individuelle behov?	65,58
	I hvilken grad oplever du at få passende ledelsesmæssig støtte og opbakning til dine opgaver?	65,51
	I hvilken grad giver din leder dig passende feedback på de opgaver, du udfører?	61,01
Mening og retning	I hvilken grad oplever du, at din leder udtrykker klare forventninger til de opgaver, du skal løse?	65,88
	I hvilken grad oplever du, at din leder sætter en klar retning for afdelingens/teamets arbejde?	64,69
	I hvilken grad oplever du, at din leder viser passende handlekraft?	64,28
	I hvilken grad oplever du, at din leder følger op på, om afdelingen/teamet udvikler sig i den rigtige retning?	63,05
	I hvilken grad oplever du, at din leder skaber mening og sammenhæng mellem arbejdspladsens overordnede mål og dit eget bidrag? (organisatorisk mening)	62,93
	I hvilken grad oplever du, at de mål, din leder opstiller, giver mening? (organisatorisk ledelse)	62,92
	I hvilken grad oplever du, at din leder sætter klare mål for, hvornår afdelingen/teamet er en succes?	61,63
	I hvilken grad oplever du, at din leder har overblik over, hvordan afdelingen/teamet arbejder hen mod fælles mål?	61,49
	I hvilken grad oplever du, at din leder bidrager til at gøre dit arbejde meningsfuldt?	60,87
Lederen som rollemodel	I hvilken grad respekterer du din leder som menneske?	77,13
	I hvilken grad oplever du din leder som troværdig?	70,17
	I hvilken grad oplever du din leder som retfærdig?	67,66
	I hvilken grad oplever du overensstemmelse mellem det, din leder siger og gør?	67,58
	I hvilken grad har du tillid til din leders måde at være leder på?	62,78

Øvrige spørgsmål	I hvilken grad oplever du, at din leder giver dig et passende ansvar for dine arbejdsopgaver?	79,13
	I hvilken grad oplever du, at du altid kan gå til din leder?	74,56
	I hvilken grad oplever du, at du og din leder har en respektfuld relation til hinanden?	74,49
	I hvilken grad oplever du, at din leder kan lide dig?	72,51
	I hvilken grad giver din leder æren videre til dem, der har fortjent den?	71,05
	I hvilken grad oplever du, at din leder vægter tillid over kontrol i sin ledelse?	70,57
	I hvilken grad oplever du, at din leder ser og bruger dine personlige evner?	70,04
	I hvilken grad er du tryk ved den måde, din leder bruger sin magt på?	69,14
	I hvilken grad viser din leder, at det arbejde, du udfører, er vigtigt?	67,29
	I hvilken grad er din leder tydelig om det, han/hun står for?	66,61
	I hvilken grad oplever du, at din leder bringer dine tanker og ideer i spil?	66,57
	I hvilken grad viser din leder, at du er en vigtig medarbejder?	66,45
	I hvilken grad oplever du, at din leder interesserer sig for dig som menneske?	65,95
	I hvilken grad oplever du, at din leder er lydhør over for kritik?	65,01
	I hvilken grad understøtter din leder, at du lykkes i dit arbejde?	64,86
	I hvilken grad oplever du, at din leder "står på mål for" afdelingen/teamet?	64,18
	I hvilken grad oplever du, at din leder handler på baggrund af dine individuelle behov?	63,28
	I hvilken grad oplever du, at din leder bidrager positivt til det sociale fællesskab i afdelingen/teamet?	63,06
	I hvilken grad oplever du, at din leder skaber gode rammer for et godt fagligt samarbejde i afdelingen/teamet?	62,77
	I hvilken grad giver din leder dig passende sparring omkring udførelsen af dine opgaver?	60,65
I hvilken grad oplever du, at din leder tager ansvar daglige trivsel i afdelingen/teamet?	60,35	
I hvilken grad oplever du, at din leder motiverer og inspirerer dig i din faglige udvikling?	59,3	
I hvilken grad oplever du, at din leder håndterer konflikter i afdelingen/teamet?	57,69	

Af nedenstående oversigt fremgår alle spørgsmål rangeret efter temperatur.

Spørgsmål	Temperatur
I hvilken grad oplever du, at din leder giver dig et passende ansvar for dine arbejdsopgaver?	79,13
I hvilken grad oplever du, at din leder giver dig passende frihed til at løse dine opgaver, som du finder det bedst?	77,85
I hvilken grad giver din leder dig mulighed for selv at planlægge dine arbejdsopgaver?	77,35
I hvilken grad respekterer du din leder som menneske?	77,13
I hvilken grad oplever du, at du altid kan gå til din leder?	74,56
I hvilken grad oplever du, at du og din leder har en respektfuld relation til hinanden?	74,49
I hvilken grad oplever du, at din leder kan lide dig?	72,51
I hvilken grad oplever du at have et godt forhold til din leder?	71,44
I hvilken grad giver din leder æren videre til dem, der har fortjent den?	71,05
I hvilken grad oplever du, at din leder vægter tillid over kontrol i sin ledelse?	70,57
I hvilken grad oplever du din leder som troværdig?	70,17
I hvilken grad oplever du, at din leder ser og bruger dine personlige evner?	70,04
I hvilken grad oplever du, at din leder anerkender din faglige indsats?	69,57
I hvilken grad er du tryk ved den måde, din leder bruger sin magt på?	69,14
I hvilken grad inddrager din leder dig i beslutninger, der har betydning for dit arbejde?	69,09
I hvilken grad har du tillid til din leder?	68,8
I hvilken grad oplever du, at din leder har gode faglige kompetencer?	68,59
I hvilken grad oplever du din leder som retfærdig?	67,66
I hvilken grad oplever du overensstemmelse mellem det, din leder siger og gør?	67,58
I hvilken grad viser din leder, at det arbejde, du udfører, er vigtigt?	67,29
I hvilken grad oplever du, at din leder tager sig den tid til dig, som du har brug for?	66,95
I hvilken grad er din leder tydelig om det, han/hun står for?	66,61
I hvilken grad oplever du, at din leder bringer dine tanker og ideer i spil?	66,57
I hvilken grad viser din leder, at du er en vigtig medarbejder?	66,45
I hvilken grad oplever du, at din leder interesserer sig for dig som menneske?	65,95
I hvilken grad oplever du, at din leder udtrykker klare forventninger til de opgaver, du skal løse?	65,88
I hvilken grad oplever du, at din leder ser dine individuelle behov?	65,58

I hvilken grad oplever du at få passende ledelsesmæssig støtte og opbakning til dine opgaver?	65,51
I hvilken grad oplever du, at din leder har gode sociale kompetencer?	65,36
I hvilken grad oplever du, at din leder er lydhør over for kritik?	65,01
I hvilken grad oplever du at få anerkendelse fra din nærmeste leder?	64,94
I hvilken grad understøtter din leder, at du lykkes i dit arbejde?	64,86
I hvilken grad oplever du, at din leder sætter en klar retning for afdelingens/teamets arbejde?	64,69
I hvilken grad oplever du, at din leder viser passende handlekraft?	64,28
I hvilken grad oplever du, at din leder "står på mål for" afdelingen/teamet?	64,18
I hvilken grad oplever du, at din leder handler på baggrund af dine individuelle behov?	63,28
I hvilken grad oplever du, at din leder bidrager positivt til det sociale fællesskab i afdelingen/teamet?	63,06
I hvilken grad oplever du, at din leder følger op på, om afdelingen/teamet udvikler sig i den rigtige retning?	63,05
I hvilken grad oplever du, at din leder skaber mening og sammenhæng mellem arbejdspladsens overordnede mål og dit eget bidrag?	62,93
I hvilken grad oplever du, at de mål, din leder opstiller, giver mening? (organisatorisk ledelse)	62,92
I hvilken grad har du tillid til din leders måde at være leder på?	62,78
I hvilken grad oplever du, at din leder skaber gode rammer for et godt fagligt samarbejde i afdelingen/teamet?	62,77
I hvilken grad oplever du, at din leder sætter klare mål for, hvornår afdelingen/teamet er en succes?	61,63
I hvilken grad oplever du, at din leder har overblik over, hvordan afdelingen/teamet arbejder hen mod fælles mål?	61,49
I hvilken grad oplever du, at din leder er en dygtig leder?	61,48
I hvilken grad giver din leder dig passende feedback på de opgaver, du udfører?	61,01
I hvilken grad oplever du, at din leder bidrager til at gøre dit arbejde meningsfuldt?	60,87
I hvilken grad giver din leder dig passende sparring omkring udførelsen af dine opgaver?	60,65
I hvilken grad oplever du, at din leder tager ansvar daglige trivsel i afdelingen/teamet?	60,35
I hvilken grad oplever du, at din leder motiverer og inspirerer dig i din faglige udvikling?	59,3
I hvilken grad oplever du, at din leder håndterer konflikter i afdelingen/teamet?	57,69

NYT I 2018

I foråret 2018 gennemførte Videncenter for God Arbejdsløst og Kantar Gallup endnu en spørgeskemaundersøgelse målrettet medarbejdere. Dele af resultaterne herfra er indarbejdet i denne tredje, udvidede version af vores rapport. Her har vi især zoomet ind på medarbejderens holdning til lederens adfærd. Er lederen fx drevet af prestige, af medarbejdertrivsel eller af at skabe resultater? Handler lederen professionelt og respektfuldt? Vi undersøger herudover, hvordan lederen agerer socialt i medarbejdergruppen, og hvordan magtforholdet mellem medarbejderen og lederen kommer til udtryk på arbejdspladsen.

ANALYSEMODEL: De indsamlede data kontrolleres for modelkvaliteten ved at undersøge strukturen i data - dels eksplorativt og dels konfirmativt. Ved eksplorativ kontrol gennemføres der en faktoranalyse, hvor spørgsmålene grupperes, således som de naturligt falder ind i grupper, uafhængigt af den konstruerede model. Ved konfirmativ kontrol checkes de tiltænkte gruppers kvalitet i sammensætningen. I undersøgelserne viser begge metoder særdeles god overensstemmelse med den definerede model - spørgsmålene afdækker i meget høj grad de elementer, de skal afdække.

Selve beregningsmodellen er en model af typen Structural Equation Modelling, der metodisk hører hjemme i familien af regressionsanalysemodeller. Modellen kan ses som et miks af regressionsanalyse og faktoranalyse.

ANTAL INTERVIEWS: I alt 2.718 respondenter er blevet stillet knap 80 spørgsmål om ledelse og arbejdsløst.

MÅLGRUPPE: Aldersgruppen fra 18+, der aktuelt er tilknyttet arbejdsmarkedet og ikke selv har ledelsesansvar.

TID: Data, der ligger til grund for denne rapport, er indsamlet i hhv. februar 2017 og juni 2018.

BAGGUNDSVARIABLE: Køn, alder, uddannelsesniveau, offentlig/privat ansat, arbejdspladsstørrelse, branche, region og antal sygedage inden for de seneste 12 måneder, stillingsbeskrivelse, indkomstniveau og ugentlig arbejdstid.

LITTERATURLISTE

- Aust, Birgit:** *Psykosociale arbejdsmiljøinterventioner – hvad virker?*, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2017
- Böckerman, Petri:** *The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data*, Pekka Ilmakunnas, 2012
- Dall, Mads Ole, et al.:** *Frisættende ledelse, kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser*, Frydenlund, 2011
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA):** *Psykosociale arbejdsmiljøinterventioner – hvad virker?*, NFA, 2017
- Edmans, Alex:** *28 Years of Stock Market Data Shows a Link Between Employee Satisfaction and Long-Term Value*, Haward Business review, 2016
- Hein, Helle Hedegaard:** *Ledetråde – meningskabende værdiledelse*, Djøfs Forlag, 2018
- Kofoed, Viki:** *Hvor moden er du, leder?*, Lederweb, 2011
- Sørensen, Dion:** *Lederens værktøjskasse: En praktisk manual*, L&R Business, 2010
- Sørensen, K. H.:** *Succes på alle bundlinjer – glade medarbejdere, glade kunder, økonomisk overskud*, Frydenlund, 2014
- Sørensen, Niels-Henrik, et al.:** *Versatil Ledelse – sådan opnår ledere effekt i en VUCA-verden in Børsen*, september 2015
- Sørensen, Niels-Henrik:** *Undgå at dine styrker spænder ben for din ledelse*, Lederweb, 2016
- Theorell, T., et al.:** *Non-listening and self-centered leadership – relationships to socioeconomic conditions and employee mental health*, PLOS One, 2012
- Trillingsgaard, Anders, et al.:** *Feedback Gentænkt - Professionel feedback, der skiller sig ud*, Dansk Psykologisk Forlag, 2017
- Videncenter for Arbejdsmiljø:** *Hvordan kan du som leder øge trivslen?*, 2016
- Videncenter for Arbejdsmiljø:** *Hvordan kan du selv bidrage til trivslen?*, 2016
- Videncenter for God Arbejdslyst:** *Purpose skaber ikke nødvendigvis mening*, in Ledelse i Udvikling nr. 2, 2017
- Videncenter for God Arbejdslyst og konsulenthuset WICE:** *Hvad er mening? – mening som motivation i arbejdslivet*, 2016
- Videncenter for God Arbejdslyst og Institut for Lykkeforskning:**
God Arbejdslyst Indeks 2015
God Arbejdslyst Indeks 2016
God Arbejdslyst Indeks 2017
God Arbejdslyst Indeks 2018
- Zak, Paul J.:** *The Neuroscience of Trust in People and strategy*, 2014

RAPPORT UDARBEJDET AF VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST PÅ BAGGRUND AF EGNE UNDERSØGELSER GENNEMFØRT MED HJÆLP FRA KANTAR GALLUP. BIDRAG FRA EN RÆKKE LEDELSESEKSPERTER OG –PRAKTIKERE.

Forfattere og redaktionelt team:

Jane Sol Hauge
 Gitte Krogh Nørgaard
 Helle Stenbro
 Mikkel Hundborg
 Christian Borrisholt Steen
 Rasmus Højbæk
 Anders Hald Vestergaard

Med eksternt bidrag af:

Alfred Josefsen
 Anders Trillingsgaard
 Eik Dahl Bidstrup
 Eva Hertz
 Helle Hedegaard Hein
 Helle Hesselholm Bisgaard
 Henriette Søndergaard
 Iver Tarp
 Jacob Lejbowicz
 Jacob Theilgaard
 Mads Lindholm
 Michael Andersen
 Michael Nørager
 Steen Hildebrandt
 Tommy Kjær Lassen

Grafisk Design:

Mariann Bay Jakobsen, Krifa
 Karin Helveg, Red Zone

Foto:

Istock

Tryk:

Rosendahls

ISBN 978-87-970013-1-8

Videncenter for God Arbejdslyst, 3. reviderede oplag, 2018

For yderligere info skriv til videncenter@krifa.dk

Når ledelse skaber arbejdslyst

Rapporten bygger på en stor undersøgelse af, hvad forskellige ledelsesdimensioner betyder for danske medarbejders arbejdslyst. Resultater og pointer fra undersøgelsen er fortolket og perspektiveret af en række ledelseksperter og –praktikere.

Ledelse kan nære arbejdslyst og livslyst – og ødelægge begge dele. Ledelse af mennesker er et meget stort ansvar. Men det er ikke kun et ansvar over for individer. Mennesker er den vigtigste ressource i vores samfund, og ledelse er derfor også et samfundsanliggende.

Krifa ønsker at være med til at sætte god ledelse på dagsordenen. Derfor har vi bidraget med viden og undersøgelser til regeringens ledelseskommision. Derfor arbejder vi for, at der skal lovgives om god ledelse. Og derfor har Videncenter for God Arbejdslyst udarbejdet denne rapport.

Rapporten giver blandt andet indblik i

- behovet for god ledelse i Danmark
- fire vigtige ledelsesdimensioners påvirkning af danske medarbejders arbejdslyst
- hvordan man skaber mening gennem ledetråde og retning i en kompleks verden
- hvad det vil sige at tage ledelsesansvaret på sig – også når det gør ondt
- hvordan det står til med ledernes egen arbejdslyst
- om danskerne ville ansætte deres nuværende ledere, hvis de selv kunne vælge
- hvordan god ledelse kræver tid, refleksion og træning

Nyt i 2018

Vi har i dette tredje oplag udvidet og opdateret rapporten med supplerende cases og ny viden. Bl.a. kan du læse mere om, hvorfor god ledelse er en god investering, om prisen for ikke at lytte til medarbejderne, om strategisk og personlig uforudsigelighed hos lederen – og meget mere.

Eksterne bidragsydere: Alfred Josefsen, Anders Trillingsgaard, Eik Dahl Bidstrup, Eva Hertz, Helle Hedegaard Hein, Helle Hesselholm Bisgaard, Henriette Søndergaard, Iver Tarp, Jacob Lejbowicz, Jacob Theilgaard, Johan Bitsch Nielsen, Mads Lindholm, Michael Andersen, Michael Nørager, Morten Ditmer, Steen Hildebrandt, Tommy Kjær Lassen.



Rapport udgivet af
Videncenter for God Arbejdslyst.