

Lederskabets paradoks: om at handle rigtigt

Af Jens Skou Olsen

Vores litterære nordiske landsfader Ludvig Holberg var en lærd historiker, der elskede at komponere tekster, der kunne slå koldbøtter i vores sind. Morsomme ja, men især fordi der var noget på spil: en humor, der i modsætning til meget af nutidens stand-up vil mere end blot det pinlige og platte. Holberg kritiserer os helt tilbage i 1737 nådesløst vittigt for vores laden stå til i digtet "Til Borgmesteren, der netop havde overstaaet alvorlig sygdom":

Vi gratulerer dig til din genvundne Helse!
Da du for Døden laa bad alle for din Frelse.
Grund havde vi dertil. Vi alle bange var,
din Efterfølger blev en endnu større Nar.

Allerede i 1700-tallet havde man åbenbart ondt i ledelsen rundt om i vores kongerige. I de forløbne 275 år har menneskeheden taget adskillige kvantespring i udviklingen af viden og erkendelse, og vi har opnået megen viden og skabt konkrete resultater, der har udryddet sygdomme, sygdomsfremkaldende levestil og usunde og decideret farlige metoder og redskaber. En skraldemand må ikke længere løfte skraldespanden selv, sygehjælperen har en kran til at løfte hr. Ole Skou Olsen på plejehjemmet (min far), og flere og flere plejehjemsbeboere må løfte fødderne, når robotstøvsugeren kommer susende. Vi må ikke ryge, vi må ikke drikke, og vi må ikke blive fede, og landet over løber vi motionsløb på gader, landeveje og i parker. Et godt liv er et sundt liv.

Hvad er der sket på ledelsesfronten? I de første dage af 2013 var hovednyheden på dr.dk, at "Dårlige chefer gør medarbejderne stressede og syge". To måneder tidligere havde magasinet Arbejds miljø bragt en artikel med overskriften "Ledere er usikre og famlende over for stress" (Christensen 2012: 14-15). Disse artikler baserede sig dels på COPEWORK, et nyt forskningsprojekt fra Bispebjerg hospital, og dels på en undersøgelse foretaget for FTF, hovedorganisationen for partipolitisk uafhængige tjenestemand- og funktionærorganisationer. COPEWORK undersøgte 38 arbejdspladser i Danmark med minimum én stressramt medarbejder, og FTF-undersøgelsen blev foretaget blandt 15.000 lærere,

sygeplejersker, socialrådgivere og pædagoger. Begge undersøgelser konkluderer, at der er en klar sammenhæng mellem stress, højt sygefravær og ambivalent ledelse, der ikke formår at skelne klart mellem "omsorg og medmenneskelighed over for forretning og beslutning om afskedigelse". Fronterne tegnes klart op i artiklen først ved formanden for FTF, Bente Sorgenfrey: "Det viser, at det er afgørende, at ledelsen tager psykisk arbejdsmiljø og stress alvorligt. Det er lidt chokerende, at det ikke er blevet bedre".

FTF lægger i forlængelse af deres undersøgelse op til, at alle chefer med ansvar for personale bør sendes på tre dages obligatorisk uddannelse i psykisk arbejdsmiljø, men Dansk Erhverv afviser kravet, og Rikke Ørum, chef for arbejdsmiljø i Dansk Erhverv, er skeptisk: "Selvfølgelig spiller kvaliteten af ledelsen ind, men jeg tvivler på, at det er hele grunden. Ofte er det netop et samspil mellem ting i arbejdet og privatlivet, som fører til stress, og det skal man ikke være blind for" (ibid.). Rikke Ørums udtalelse illustrerer COPEWORK-undersøgelsens resultater, der afdækker en praksis, hvor tabuisering af stress og en individualisering af problemet er fremherskende. Vi bliver her gjort opmærksom på, at der er et problem, og at det handler om det psykiske arbejdsmiljø, det vil sige om, hvordan vi har det i vores arbejdsliv. Problemet vurderes af COPEWORK som omfattende, idet kun 38 ud af 197 adspurgte arbejdspladser ønskede at deltage. 159 arbejdspladser ønskede med andre ord ikke at deltage, hvilket COPEWORK fortolker som et signal om, at det kan stå værre til, end undersøgelsen kan nå at afdække. Disse undersøgelser bekræfter 16 års forskning og erkendelse:

- Forskningsresultater fra 2010 omkring sammenhængen mellem sygefravær og psykosocialt arbejdsmiljø (Nielsen 2010).
- Statens Institut for Folkesundheds rapport fra 2006 om psykisk arbejdsmiljø (Sørensen 2006).
- Personalestyrelsens rapport om forandringsprocesser fra 2005 (Personalestyrelsen 2005).
- Et omfattende studie helt tilbage fra 1997 af engelske statstjenestemænds risiko for hjerteinfarkt (Bosma et al. 1997).

Disse resultater er alle blevet trykt, kommunikeret og gjort til genstand for konferencer, symposier og web-portaler. Alligevel er det min fornemmelse, at disse foruroligende resultater hurtigt glemmes, og vi vil, hvis ikke vi ændrer kurs efter al sandsynlighed kunne se frem til lignende forskningsresultater, rapporter og undersøgelser igen i 2019, 2022 og 2030.

Det er derfor vigtigt at se på ikke blot, hvad der står i disse 16 års forskning og ophobning af viden, men især at forsøge at forstå, hvad det betyder, og hvad vi rent faktisk kan gøre ved det. Vi har store mængder empirisk viden til vores rådighed, og jeg mener, at vi nu ved nok til at kunne handle rigtigt i det håb, at ledelse i fremtiden er et praksisfelt, hvor ledere og medarbejdere opfører sig ordentligt.

Forudsætninger for et attraktivt arbejdsliv

Vi så tidligere, at ledelsesfilosofien over en bred kam betragter lederen som den, der tegner, træner og analyserer organisationen, og der bruges begreber som for eksempel arkitekt, coach, designer og psykolog. Lederen har en plan, som medarbejderne skal tilpasse sig, hvad enten det drejer sig om helt præcise visioner og indholdsbeskrivelser eller mere strukturbaserede rammer for arbejdet. Men samtidig så bekræfter undersøgelse på undersøgelse vores mavefornemmelse om, at menneskers arbejdsglæde og engagement bliver forringet, når de bliver udsat for magtudøvelse, det være sig eksplicit eller implicit, åbent eller skjult. Det er bare ikke så sjovt at være på arbejde, hvis man hele tiden skal tilpasse sig andre menneskers ideer og ordrer. Personalestyrelsen under Finansministeriet stillede i 2005 spørgsmålet: "Hvorfor er det vigtigt at beskæftige sig med psykisk arbejdsmiljø?" – og Personalestyrelsen svarede selv på spørgsmålet: "Det siger Arbejdsmiljøloven, at man skal!" (Personalestyrelsen 2005). Det er dermed et lovkrav, at enhver statsinstitution skal sikre et godt psykisk arbejdsmiljø som en forudsætning ikke blot for institutionens udvikling og vækst, men – som det direkte formuleres – som forudsætning for et attraktivt arbejdsliv. Den vil jeg gerne lige have igen – og nu i langsom gengivelse:

Arbejdsmiljøloven fastslår, at enhver statsinstitution skal sikre et godt arbejdsmiljø som en forudsætning for et godt arbejdsliv.

Der står ikke, at vores arbejdsliv skal være cirka så godt som muligt inden for de givne rammer og omstændigheder – Personalestyrelsen udsteder her et ubetinget påbud til vores arbejdsliv. Lever vores statsinstitutioner i dag op til dette krav om, at et godt arbejdsmiljø er forudsætningen for vores arbejdsliv samt, at vores arbejdsliv ligefrem skal være godt? I Personalestyrelsens optik er det enkelte menneskes trivsel og arbejdsglæde i centrum – som

en første forudsætning for institutionens udvikling og ledelsens vision. Vi ser her, at Personalestyrelsen lægger vægt på medmenneskelighed i ledelsen af vores statsinstitutioner. I alle dele af vores samfund oplever vi store forandringer i disse år, både hvad angår struktur, indhold og arbejdskultur. Denne proces er, uanset i hvor høj grad medarbejderne inddrages, lederstyret, og det er for Personalestyrelsen en vigtig pointe – vi skal forstå, at vi har med mennesker at gøre, og at det sætter nogle klare begrænsninger for, hvad ledelse kan og ikke kan. Vi skal tage hensyn til den menneskelige faktor, her beskrevet af Personalestyrelsen:

Organisationsændringer, forandringer og nye former for tilrettelæggelse af arbejdet betyder ofte nye eller ændrede opgaver, øget fleksibilitet og mere ansvar – og sådanne forandringer påvirker den enkelte følelsesmæssigt. Forandringer i arbejdet kan opleves som en udfordring, hvor der åbner sig nye muligheder, som modtages med en positiv og konstruktiv holdning blandt dem, det berører. Erfaringerne viser dog, at det modsatte hyppigst er gældende. Her opfattes forandringen som en trussel, og holdningen blandt de berørte er præget af usikkerhed, skepsis eller afvisning. Det at gennemføre forandringer kan i sig selv være svært. Det ved enhver, der har prøvet. Undervurderes eller overses den menneskelige faktor i forandringsprocessen, f.eks. i forbindelse med organisationsændringer, bliver det virkelig svært. En sådan undervurdering kan være en betydelig hindring for at indhøste de potentielle gevinster (f.eks. produktivitets- eller effektivitetsmæssigt), der kunne opnås som følge af forandringen.

Personalestyrelsen fortæller os, at vi ikke vil kunne skabe varig og givende forandring af vores institutioner, hvis vi udkobler eller helt suspenderer vores medfølelse, tålmodighed og inklusion af vores kolleger og medarbejdere. Vi ser her, at en autoritær og arkitektbaseret ledelsesmodel slet ikke kan løfte denne opgave. Vores arbejdspladser har behov for en udelt og reelt medlevende ledelse. Og det handler ifølge Personalestyrelsen ikke om, at de, der er uenige eller ikke trives, blot skal rette ind og tilslutte sig de ledere eller toneangivende medarbejdere, der står bag de gennemførte forandringer. De udgrænsede medarbejdere skal have opmærksomhed, støtte og tid til at kunne omstille sig. Ledelsen er nødt til at bruge den nødvendige tid på at støtte de personer, der påvirkes af og har bekymringer i forhold til forandringer i deres arbejdssituation. Det gælder især dem, som føler, at deres kvalifikationer,

viden eller færdigheder ikke vil slå til, eller føler sig utryk i ansættelsen. Eller dem som måske føler sig uretfærdigt behandlet. Vi kan med andre ord ikke bare fyre dem, der ikke lige passer ind, endsige forsøge at presse dem ind i uvante arbejdsfunktioner. Det handler ligefrem om vores liv og helbred, når Personalestyrelsen kræver, at ledere i alle statsinstitutioner skal satse på arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

Et omfattende studie af statstjenestemænd i England viser en næsten fordobling af risiko for hjertekarsygdomme og hjerteinfarkt for kvinder og mænd, som har lav indflydelse i jobbet. Undersøgelsen var prospektiv, sådan at indflydelse måltes fem og tre år inden, tjenestemændene blev undersøgt for hjertekarsygdomme. Analyserne viste, at lav indflydelse i arbejdet både tre og fem år tidligere førte til relativt set høj risiko for hjertekarsygdomme. (Ibid.: 7)

Indflydelse handler om at have reel mulighed for at påvirke eller kvalificere en beslutningsproces, og dette står i direkte modsætning til for eksempel at udføre en ordre eller tilpasse sig en beslutning taget af andre, det være sig en medarbejder- eller ledergruppe. Kulturministeriet har siden 2007 været i gang med en proces, der udfaser den brede, demokratisk baserede indflydelse på kulturinstitutionernes udvikling gennem råd, nævn og bestyrelser til fordel for en central ledelsesmodel. Formålet, oplyser ministeriet, er at sikre institutionernes handlekraft og omstillingsparathed i en omskiftelig virkelighed. Denne handlekraft og omstillingsparathed kan kun virkeliggøres på én måde – ved en ledelsesmodel, der baserer sig på udvidede magtbeføjelser. Det er for mig at se relevant at undersøge, hvilke konsekvenser denne ledelsescentralisering får for medarbejdernes oplevelse af indflydelse på jobbet, for deres helbred samt for statsinstitutionernes muligheder for at leve op til Arbejdsmiljølovens krav og Personalestyrelsens anbefalinger.

Et dårligt arbejdsmiljø slår mennesker ihjel

I 2006 offentliggjorde Statens Institut for Folkesundhed en rapport, der fastslår, at 1400 danskere årligt dør som følge af dårligt psykisk arbejdsmiljø. Mængden af arbejdsopgaver, høje krav til kvalitet og manglende indflydelse på arbejdsituationen koster årligt samfundet mindst 1,5 mia. kr. i form af 30.000 hospitalsindlæggelser, 500.000 lægekonsultationer og hver femte førtidspension. Undersøgelsen konkluderer, at ”mængden af arbejdsopgaver

kombineret med lav indflydelse på arbejdsopgaverne har helbredsmæssige konsekvenser” (Sørensen 2006: 247). I 2010 bekræfter speciallæge i arbejdsmedicin Martin Lindhardt Nielsen sammenhængen mellem sygefravær og det psykosociale arbejdsmiljø. Især er manglende indflydelse på eget arbejde også baggrund for, at en tredjedel af al sygefravær skyldes psykosociale arbejdsmiljøfaktorer. I den forbindelse udtalte Martin Lindhardt Nielsen ved undersøgelsens offentliggørelse:

Hvis man har indflydelse på sit eget arbejde, kan man måske også bedre påvirke de andre psykiske faktorer, der ellers kunne have negativ indflydelse. Men mangler man denne indflydelse, bliver de andre aspekter ofte endnu mere frustrerende.

Denne undersøgelse, som bygger på 52 arbejdspladser med i alt 2.730 ansatte er en fortsættelse af den såkaldte PIFT (Projekt Intervention i Fravær og Trivsel), som blev gennemført af Arbejdsmiljøinstituttet, det nuværende Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Hvordan kan det gå til, at vi fortsat accepterer dette som noget, vi ikke rigtig ser ud til at kunne gøre noget ved? Hvad skyldes de 500.000 lægekonsultationer, de 30.000 indlæggelser og 1.400 dødsfald årligt – er det tsunamier, jordskælv eller stråling fra undergrunden, der påfører os al denne lidelse? Nej, det skyldes den måde, vi opfører os over for hinanden på, når vi er på arbejde! Jeg finder det oprørende, at vi fortsat ikke prioriterer at løse dette problem. Er det en gordisk knude? Nej, det er det ikke. Det står ganske klart, at ledelse, der bygger på magt, autoritet og ideen om, at medarbejderne skal følge lederen, skaber store problemer for os. Hvorfor vil vi ikke lytte til hinanden og den viden, vi har skabt gennem årtier? Alt imens vores kulturs magthavere tænker i centralisering, magtkoncentration, handlekraft og omstillingsparathed, viser flere af hinanden uafhængige forskningsresultater, at vi i stedet bør rodfæste vores ledelsesprojekt i vores medmenneskelighed – i reel indflydelse, ægte demokrati, tålmodighed, respekt, tolerance og omsorg. Det er et dannelsesprojekt, som synes at være blevet overset.

I 2009 gennemførte DJØF en balance- og stressundersøgelse, som fokuserede på balance, stress og psykisk arbejdsmiljø i undervisnings- og forskningssektoren (DJØF 2009: 1). Denne undersøgelse viste, at det psykiske arbejdsmiljø blandt djøf'ere på universiteterne er i bund, idet man i forbindelse med universitetsreformen skabte en struktur med magtfulde ledere.

Men man glemte at uddanne dem i ledelse, og professor Nina Smith ved Økonomisk Institut i Aarhus udtalte i forbindelse med undersøgelsens offentliggørelse:

Nu har man ansat institutledere, som har magt, og som skal agere 'rigtige' ledere. Men der er dén hage ved det, at de ofte ikke har en fundamental ledertræning, endstige har professionel indsigt i personaleledelse. For at lukke de sorte huller bør der også ved lov indføres et formelt medarbejderorgan, som institutlederen skal tage med på råd.

Dette citat fortæller os noget vigtigt på to fronter: På den ene front bliver jeg bestyrket i min analyse af, at vores samfund baserer sig på en klassisk ledelsesfilosofi, hvor 'rigtige' ledere er 'magtfulde ledere'. Jeg har i det foregående vist, at magtbaseret ledelse oftest resulterer i et dårligt psykisk arbejdsmiljø, hvor medarbejdere føler, at deres indflydelse bliver svækket. Smith påpeger, at årsagerne til denne magtbaseret ledelse kan spores i en uprofessionel eller ukvalificeret personaleledelse, der griber til magtledelse i mangel af bedre. Der skal formaliseret ledertræning til, hvis Personalestyrelsens krav skal kunne efterleves. På den anden front understøtter Smith netop Ole Fogh Kirkebys tese om ledelse som en potentielt farlig praksis. Magten skal gøres til genstand for demokratisk forhandling, og det skal ske ved etablering af strukturer med formel indflydelse i form af medarbejderorganer såsom råd, bestyrelser og nævn. Vi kan dermed iagttage to samtidige, men helt modsatrettede bevægelser i vores samtid – en stadig øget centralisering og magtkoncentration i statens institutioner begrundet i behovet for øget fleksibilitet og handlekraft på den ene side, og på den anden side et omfattende empirisk velfunderet forskningskompleks bestilt og udarbejdet af staten selv, der konkluderende anbefaler en reelt medinddragende ledelse. Staten formår altså ikke at lytte til sig selv.

Det ser ud til, at vi har behov for at sætte en etisk dagsorden i forhold til, hvad der er acceptabelt og fagligt forsvarligt, fordi: Retfærdiggør et behov for handlekraft og øget fleksibilitet, at vi udkobler demokratiet og skaber arbejdspladser, som gør mennesker syge? Nej! Og hvad med demokratiet som værdi, institution og dannelsesprojekt betraget: Kan vi fastholde et billede af os selv som en demokratisk kultur, hvis vi på vores skoler, universiteter, professionsskoler og arbejdspladser smider demokratiet ud med badevandet og i stedet slipper magten løs i centraliserede ledelsesmodeller? Nej! Eller bør vi i stedet insistere på, at forpligtende dialog og reel medindflydelse fortsat skal være en af de vigtigste, levendegjorte

faglige praksisser i vores mange læringsfællesskaber? Ja! Måske skulle vi holde et møde, sætte det på dagsordenen og få det besluttet i en fart, inden flere mennesker må lade livet på grund af sygdomsfremkaldende magtledelse ...

Et godt møde er et aflyst møde

Igennem de senere år har det velkendte ritual omkring møder, udvalgsarbejde, udviklingsprojekter, fællesmøder og lignende undret mig mere og mere. Hvad er det egentlig, der foregår, hvad laver vi sammen, og hvorfor er stemningen tit præget af en mærkværdig tyngde eller træthed? Engang oplevede jeg to kolleger hviske til hinanden under et, indrømmet, helt usædvanligt kedeligt møde: "Et godt møde er et aflyst møde!" Det affødte et undertrykt grineflip hos de to i et udbrud af energi, som stod i skærende kontrast til den opgivende træthed, der ellers prægede mødedeltagerne. Hvad er grunden til denne træthed? Alle emner, produkter og projekter har deres brændpunkt, hvor det er spændende at udvikle og skabe nye muligheder. Men alligevel mærker jeg i større eller mindre grad denne træthed ved de fleste møder. I mange organisationer genererer bare tanken om et møde næsten automatisk et nej-tak. Måske har det noget at gøre med den måde, vi tænker, planlægger og gennemfører møder på. Der er et interessant forhold omkring mødeproblematikken: De, der indkalder, forbereder og gennemfører møder, synes som regel ikke at have problemer med at møde op og være engagerede! Hvorfor det? Hvorfor er det kun hos mødedeltagerne, at trætheden og passiviteten indfinder sig? Er der noget i den måde, vi tænker, planlægger og leder møder på, der slukker mødedeltagerne? Jeg tror det, og jeg tror, at det i stedet handler om at kunne være til stede i øjeblikket sammen med dem, vi mødes med.

Den engelske professor i forandringsledelse Patricia Shaw har studeret mulighederne for at arbejde live inspireret netop af det, som musikere gør, når de spiller live eller det, vi alle gør, når vi blot sidder og snakker sammen uden plan, dagsorden eller manuskript. Det handler om vores muligheder for at kunne opleve og reagere spontant i de arbejdsituationer, vi er en del af. Denne spontanitet er en form for kommunikation, der rækker langt videre end impulsivitet, planløshed og forventningsløshed. Spontanitet er i denne forståelse et nærvær i form af en selvforglemmelse, et fravær af strategisk kontrol og en altoverskyggende interesse i emnet

eller sagen, som der arbejdes med. Patricia Shaw observerede to mødeledere, Steve og George, i deres forsøg på at gøre projektmøder mere nærværende og givende:

Steve tog ordet, efterhånden som den løse snak i gruppen dæmpedes. Han begyndte spontant uden en forberedt begyndelse og kastede sig således ud i det risikabelt ukendte. Men efterhånden som Steve og George fortsatte deres ledelse af mødet uden dagsorden, blev det tydeligt, at de alligevel havde nogle forventninger omkring, hvordan mødet skulle udvikle sig på – hvilket jo ikke nødvendigvis havde forbindelse til den måde, mødet rent faktisk var i gang med at udvikle sig. Det resulterede i, at Steve og George langsomt var mindre og mindre til stede og dermed stadig mere utroværdige ikke blot over for de andre deltagere men også, som de bekræftede senere, utroværdige over for sig selv. De spillede sig selv i en forhåndsforventning til begivenheden i stedet for at finde sig selv i den fremstrømmende begivenhed. De lød mærkelige i den forstand, at de fastholdt og fremførte forud vedtagne ideer og formuleringer, som var de skuespillere, der ikke var modtagelige for de mulige veje, som mødedeltagernes improviserede svar kunne føre dem. De havde her mistet deres spontanitet, og det var interessant at iagttage, hvordan dette blev oplevet i forhold til tillid, troværdighed, oprigtighed, autenticitet, etik og magt.

Det viser sig hurtigt, at de mødeoplæg og mødestrategier, der baserer sig på en forudgående analyse, målsætning eller ønskeligt resultat mister kontakten med den spontane situation i mødelokalet, som den udspiller sig med netop dem, der er til stede. Der er altid en dagsorden, et talepapir, klare, fordøjelige oplæg, talerække og tidtagning på de enkelte punkter. Er vores mødepolitik i virkeligheden et udtryk for, at lederne ønsker argumenter, der kan give dem hjemmel til at gennemføre dét, de alligevel allerede har besluttet sig for – og at de dermed ikke i virkeligheden er så interesserede i de input, som mødet kunne producere? Er dette grunden til, at vi ikke kan holde tanken om endnu et møde ud? Ralph Stacey, Douglas Griffin og Patricia Shaw er alle professorer i ledelse og management, og de forsøger her at se på et møde som enhver anden social begivenhed:

Hvorfor er det så provokerende at overveje et møde omkring nogle emner, som slet ikke er afklarede? Hvorfor er tanken om at mødes uden en dagsorden så forfærdende? Når alt kommer til alt, så gælder det i næsten alle forhold i vores

liv, at vi taler sammen uden en dagsorden. De velkendte strategier for planlægning og styring af møder er blot måder at tænke på, der skaber en illusion hos ledere om, at det er muligt at finde de årsager, der vil skabe de resultater, som lederne behøver for at lykkes. Det er også et tankesæt, der fokuserer på design. Det, som en organisation udvikler sig til, tænkes derfor at være begrundet i de styringssystemer, som lederne har designet og de beslutninger, som lederne har vedtaget. Men det forholder sig lige modsat. Der er kun mulighed for, at udvikling og innovation kan foregå, når interaktionen mellem agenter når en kritisk grad af spontanitet og mangetydighed, der strømmer frem som konfliktende begrænsninger i forhold til hinanden. Med andre ord, konstruktion og destruktion, orden og uorden er uløseligt forbundne i den kreative proces. Denne proces referer til sig selv på den måde, at interaktionen skaber mønstre i sig selv, som både understøtter kontinuitet og potentielt transformerer disse mønstre.

Vi har brug for alle kræfter, når vi skal udvikle os. Kun ved hjælp af spontanitet, åben diskussion, meningsforskelle og konflikt kan vi øge muligheden for at gøre det rigtige. Udfordringen er at tage så meget af sig selv med på arbejde, at der ved mødebordet sidder mere end professionelle masker og bliver trætte. Det handler derfor om, hvor meget vi kan forvente af os selv og hinanden og om, hvordan vi balancerer det professionelle, det personlige og det private.