



Strategisk ledertrivsel

Ledernes trivsel er et vækstvilkår – ikke et wellness-projekt eller noget man kan løse i et coachinglokale alene.

Da erhvervspsykolog Lill Palmblad fornyelig kørte i tog, overhørte hun en passager, der sagde: »han er jo min chef, så det må han kunne tåle at høre!«

Hun fangede ikke konteksten, men tonen efterlod ikke nogen tvivl om, at det næppe var en særlig behagelig besked, der ventede chefen. Tonen afslørede også passagerens syn på ledere i al almindelighed: De skal – selvfølgelig – kunne tåle mosten.

Den forventning lever stærkt i kulturen, mener Lill Palmblad, som fik tænkt grundigt over vores forhold til vores ledere, da hun sammen med erhvervspsykologen Louise Dinesen skrev bogen »Hvem passer på chefen?« (Dansk Psykologisk Forlag, 2024). Svaret ligger næsten i spørgsmålet: Der er langt fra altid nogen, der passer på chefen! Vi har haft så massivt et fokus på medarbejdernes trivsel, at lederne er gledet ud af synsfeltet, mener Lill Palmblad.

- Historisk var arbejdsmiljølovgivningens sigte at beskytte medarbejderne mod fysiske risici i arbejdet. Senere er det psykiske og psykosociale arbejdsmiljø kommet i fokus. Men vi læser stadig arbejdsmiljølovgivningen, som om der står »medarbejdere«. Der står rent faktisk »ansatte«, og langt de fleste ledere er ansatte, selvom mange ledere i dyrlægebranchen er virksomhedsejere. Men deres trivsel er jo også vigtig.

Vi har brug for fællesansvarlighed

Der hviler et stort pres på de fleste ledere, vurderer Lill Palmblad.

- Hvis man kigger på de klassiske psykosociale risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, så har lederne fuld plade. Der er ofte både en stor arbejds mængde, tidspres og uklare eller modstridende krav. Dertil kommer det, man fagligt kalder »høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker« – en faktor i lederes arbejdsmiljø, som ofte undervurderes.

Det er samtidig en faktor, som har fået nye facetter hen over de sidste par årtier. Måden, vi taler til hinanden på de sociale medier, smitter af ind i arbejdslivet – i personale møder, evalueringer og åbne kommentarer i APV'er.

Passageren, som Lill Palmblad i toget overhørte, ville sige det »rent ud til sin leder« og lød som et tidstypisk eksempel på en medarbejder, der har fået begrebet »psykologisk tryghed« lidt galt i halsen, mener hun.

- Nej, man skal ikke sige det råt for usødet til hinanden på arbejdet, som om det var et kommentarfelt på Facebook. Heller ikke til chefen. Der er sket et skred, som gør, at mange ledere i dag forventes at kunne tåle hård kritik både fra medarbejderne,

deres egen leder og fra kunder eller borgere – og så bare give tilbage roligt, fattet og med overskud. Vi har brug for en tydeligere fællesansvarlighed og bevidsthed om, at værdier og normer bæres af alle – ikke bare af chefen.

Magt skaber ensomhed

Selv om man som leder er omgivet af mange mennesker, er man meget ofte den eneste i sin funktion, pointerer Lill Palmblad.

- Ikke mindst for ejere af mindre virksomheder kan der opstå en ensomhed, som handler om det, der følger med at have magt. Magt påvirker vores adfærd, vores reaktioner og vores relationer. Hvis du taler med ledere, der er blevet chefer for tidligere kolleger, vil de kunne genkende, at magt skaber afstand. Man er ikke en del af fællesskabet på samme måde længere. Det er ikke nødvendigvis negativt, men der er bare ting, man ikke er med i mere.

Derfor er det så vigtigt, at ledere er med i nogle gode netværk sammen med andre ledere, siger Lill Palmblad, som henviser til BFA, der har udviklet materiale til inspiration for ledernetværk for tandlæger, fysioterapeuter, læger, psykologer og dyrlæger.

Der er alt for lidt fokus på ledelsesudvikling, mener hun.

- Vi snakker rigtig meget om, hvad der er god og dårlig ledelse. Men det er ikke indarbejdet som en naturlig del af systemerne, at der er ressourcer til at støtte lederne. Det er ofte overladt til tilfældigheder og »kemi«, om man har støtte og opbakning fra et netværk eller en ledergruppe. Vi er så vænnede til at tænke på chefen som den, der passer på medarbejderne, at vi regner med, at chefen klarer sig selv. Der er et kæmpe behov for, at ledernes trivsel forankres i en stærk organisatorisk ramme.

"Der er et kæmpe behov for, at ledernes trivsel forankres i en stærk organisatorisk ramme."

LILL PALMBLAD



Hvad er konteksten?

Når erhvervpsykolog og partner i »Lead – enter next level« Katrine Bastian ser tilbage på sine sidste 20 år med coaching af ledere, kan hun godt ærgre sig over, hvor individuelt noget af hendes rådgivning er blevet grebet an.

- Lederne var stressede, pressede, lige på kanten af en fyring, kunne ikke levere på deres mål eller havde fået en elendig trivselsmåling. Helt klassisk er jeg – og mange andre – gået til det ved at spørge: Hvordan hjælper vi dig med at håndtere dine stressreaktioner? Hvordan kan du lykkes bedre med dine opgaver? Det er jo ikke forkert i sig selv. Men det, der ofte manglede, var det næste spørgsmål: Hvad er det egentlig for en kontekst, du står i som leder? Hvilke rammer og vilkår er du underlagt? Hvad bliver der reelt krævet af dig, og hvor mange timer, hvor meget støtte og hvor meget mandat har du til rådighed?

- Alt for mange ledere har stået mere eller mindre alene med et krav om både at levere resultater, sikre et velfungerende arbejdsmiljø og samtidig passe på sig selv – uden nogen egentlig struktur omkring dem til at gøre det muligt, understreger Katrine Bastian.

- Vi har en sejlivet forestilling om, at en leder næsten magisk træder ind i en supermand- eller superkvinderolle i det øjeblik, vedkommende får titlen. Man bliver opfattet – og kommer ofte også selv til at opfatte sig – som en, der bør kunne svare på alt, træffe alle beslutninger hurtigt og rigtigt og kunne stå på mål for kritik uanset toneleje. Tvivl, usikkerhed og spørgsmål som »mon det her er det rigtige?« kan komme til at føles som forbudte følelser. Noget, der afslører, at man måske ikke er dygtig nok. Idealet bliver den utopiske leder, der vil det hele, kan det hele og står urokkeligt i svaret – også når medarbejdere taler grimt til én, eller når egen chef eller andre ledelsesslag blander sig uhensigtsmæssigt i ens ledelsesrum. Alt det skal man bare kunne holde til.

Ledertrivsel skal ind på rygmarven

Indenfor ledelsesforskning er man begyndt at tale om strategisk ledertrivsel. Ved første øjekast ser begrebet næsten selvmodsigende ud. For ordet trivsel er et blødt begreb, der handler om velbefindende, relationer, balance og psykologi. Ordet strategisk er et hårdt, styringsorienteret ord, der handler om mål, systematik, prioritering og organisatoriske valg.

Strategisk ledertrivsel betyder, at lederes trivsel ikke betragtes som et individuelt luksusgode eller et spørgsmål om personlig robusthed, men som et organisatorisk vilkår, der skal

"Når lederes trivsel bliver tænkt ind i driften på linje med økonomi og kvalitet, sker der noget interessant."

KATRINE BASTIAN

udvikles og understøttes på samme måde som økonomien og driften, fortæller Katrine Bastian.

- Der er jo ingen, der sætter spørgsmålstegn ved, at hele organisationen går i opløsning, hvis man fejler på de strategiske parametre. Det ligger på vores ryggrad at tænke på den måde.

De foranstaltninger, der gør, at lederne kan holde til den følelsesmæssige kompleksitet i arbejdet, skal også ind på rygmarven. For realiteten er jo, at organisationen tager lige så meget skade af ledere, der ikke trives, som af strategier, der fejler. Heldigvis ser vi nu en bevægelse hen imod, at man begynder at opfatte det som en helt nødvendig del af motoren i en organisation, at der arbejdes med lederes trivsel, siger Katrine Bastian og forklarer, at i de seneste år har både danske og internationale undersøgelser vist, at organisationer med høj ledertrivsel er mere stabile forstået på den måde, at de har lavere personaleomsætning, og at de træffer bedre beslutninger.

- Ikke fordi lederne er supermennesker, men fordi deres rammer for at kunne bedrive ledelse er gode, understreger Katrine Bastian.

- Når lederes trivsel bliver tænkt ind i driften på linje med økonomi og kvalitet, sker der noget interessant. Ledere begynder at bruge hinanden. Der opstår støtte opad, på tværs og nedad i ledelseskæden. Og så går det op for organisationen, at ledertrivsel faktisk er et vækstvilkår – ikke et wellness-projekt eller noget, man kan løse i et coachinglokale alene. Det skal løses i de strukturer og prioriteringer, lederne arbejder i. Hvis den udvikling fortsætter, kan vi endelig gøre op med forestillingen om den ensomme leder, der skal klare det hele selv, siger Katrine Bastian. ■