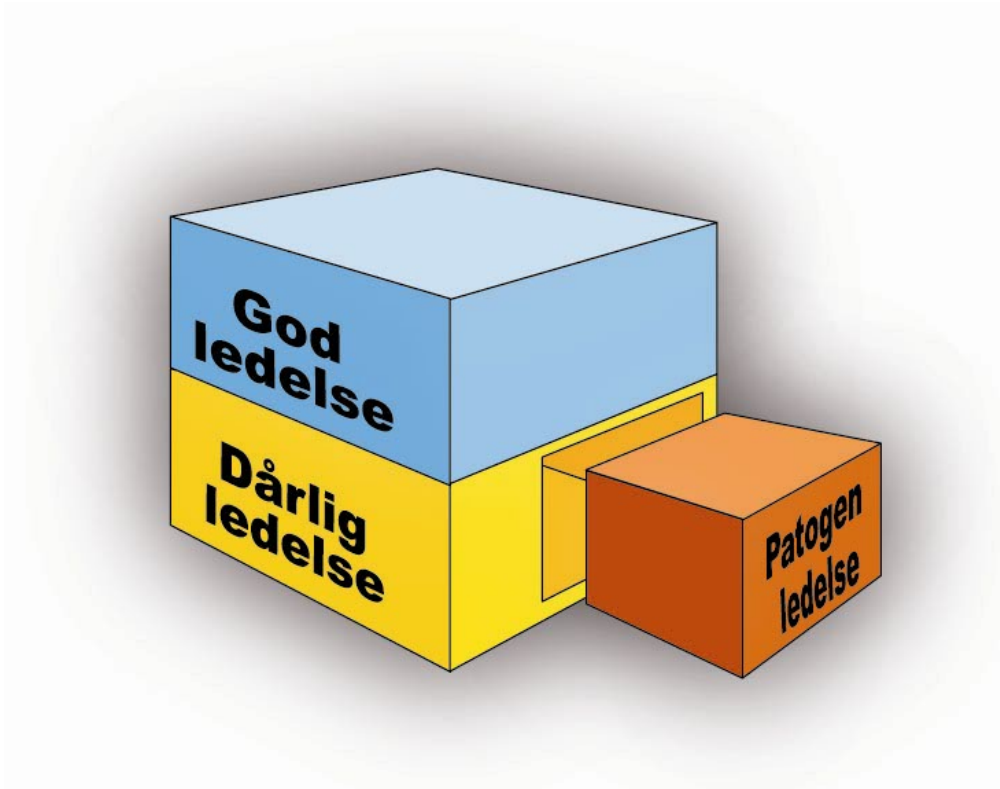


# Patogen ledelse



Figur 1. Patogen ledelse er en delmængde af dårlig ledelse.

## HD – Organisation og ledelse.

### Udarbejdet hovedopgave af:

Jørgen Krogh Larsen, fjernundervisningshold.

Cpr. nr. 070257 0611

Illustrationer: Lene Sekjær.

Vejleder: Leon Lerborg

SDU – maj 2009

Projektrapporten består af 78 sider ekskl. forside, indholdsfortegnelse og bilag.

Fremstillingen henvender sig bredt til alle, der interesserer sig for ledelse og psykosociale faktoreres koblinger til ledelse og deraf afledte konsekvenser.

# Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse .....	2
Oversigt – Figurer og tabeller .....	3
Indledning.....	4
Hvad siger medierne? .....	6
Motivation for emnevalg .....	7
Problemformulering .....	9
Disposition.....	9
Metode .....	10
Afgrænsning.....	15
Definitioner og centrale begreber .....	17
Hvad er ledelse? .....	17
Psykosocialt arbejdsmiljø.....	21
Stress.....	23
Teori .....	25
Lederstile.....	25
Psykosocialt arbejdsmiljø.....	27
Krav-Kontrol .....	32
Psykosociale faktorer .....	34
Data (undersøgelser, litteratur, statistik) .....	36
Psyriske arbejdsskader .....	36
Lederstil og psykosociale faktorer.....	38
Sammenhæng mellem ledelse og psykosocialt arbejdsmiljø.....	39
Lederes egne opfattelser af det psykosociale arbejdsmiljø.....	42
Konflikter.....	44
Stress og sygdomme .....	46
Lederstile .....	48
Anita Mac .....	48
Den neurotiske organisation .....	50
Dysfunktionel personlighedsforstyrrelse .....	52
Robert I. Sutton .....	53
Præsentation af data .....	55
Analyse.....	61
Konklusion.....	72
Løsningsforslag .....	72
Litteraturliste.....	80
Bilag 1. Liste til tjek af lederadfærd. ....	81
Bilag 2. Anita Mac. ....	82
Bilag 3. Sundhedsledelse.....	86
Bilag 4. Psykisk arbejdsmiljø, stress, vold, mobning, chikane. ....	87
Bilag 5. Ledelse kan kurere sygefravær .....	89

## Oversigt – Figurer og tabeller

Tabel 1. Google-søgninger 29. marts 2009.....	15
Tabel 2. Psykosociale faktorer. ....	34
Tabel 3. Skematisk fremstilling af lederstile fordelt på idémager. ....	55
Tabel 4. Psykosociale faktorer fra enkelte bidragydere. ....	59
Tabel 5. Psykosociale faktorerers indvirkning på lederstile.....	60
Tabel 6. Karakteristika ved patogene lederstile. ....	70
Figur 1. Patogen ledelse er en delmængde af dårlig ledelse. ....	1
Figur 2. Enderud. Vidensproduktionens hovedelementer og tankegang. ....	10
Figur 3. Kvalitativ analyseproces.....	13
Figur 4. Transformationsledelse og psykosocialt arbejdsmiljø. ....	20
Figur 5. Psykosocial arbejdsmiljømodel. ....	28
Figur 6. Psykosociale faktorer i en arbejdsmiljømodel. ....	29
Figur 7. Fysiske og psykiske sygdomme anmeldt til Arbejdstilsynet. ....	36
Figur 8. Psykosociale faktorer 2007, fordelt på påvirkningsgrupper i procent.....	37
Figur 9. Sammenhæng mellem godt og dårligt psykisk arbejdsmiljø og antal sygedage.....	43
Figur 10. Historiske ledelsesskoler.....	54

## Indledning

Denne fremstilling handler om dårlig ledelse, der går ud over medarbejderne og gør dem syge. For at forstå, hvorledes det hænger sammen, kan det være interessant at kigge på, hvilket menneskesyn, der måtte ligge bag en sådan ledelsespraksis.

Menneskesyn og ledelse hænger sammen<sup>1</sup>. Bevidst eller ubevidst ligger der et menneskesyn bag vore handlinger, hvilket også har konsekvenser for udøvelse af ledelse. Alle ledere har bevidst eller ubevidst en række grundlæggende antagelser om den menneskelige natur. Disse antagelser medfører, at de i deres lederjob typisk foretrækker én lederstil frem for en anden.

Douglas McGregor opstillede i 1960'erne den såkaldte X-Y teori, hvilket er en teori om to modsatrettede menneskesyn og deres indflydelse på "valg" af lederstil.

Teori X-lederen mener, at mennesket generelt er medfødt dovent, uden ambitioner eller ønske om ansvar, egoistisk, mangler selvdisciplin, ikke tilhænger af forandringer og sandsynligvis modspiller i det organisatoriske arbejde.

Teori Y-lederen mener derimod, at mennesket er mere vækst- og udviklingsorienteret, ikke nødvendigvis uansvarlig, kan lide at arbejde, kan udøve selvledelse og kan identificere sig med de organisatoriske mål.

Et menneskesyn svarende til teori X vil typisk medføre en autoritær lederstil. Man kan med fordel skelne mellem hård teori X og blød teori X.

Den hårde teori X baserer sig på magt og tæt kontrol. Lederstilen kan resultere i lav produktivitet, fjendtlighed, modstand og i det hele taget dårligt arbejdsklima.

Den bløde teori X er den eftergivende ledelsesstil, der søger at undgå konflikter samt tilfredsstille alles behov. Det er en ledelsesform, der giver indtryk af harmoni, men som under overfladen fører til apati, ligegyldighed.

Teori Y-lederen derimod tilbyder medarbejderne ansvar og udfordringer samt mulighed for personlig udvikling og forudsætter en høj grad af selvledelse.

---

<sup>1</sup> Indledningsafsnittet er inspireret af <http://www.apro-kom.dk/cm106/> og <http://www.apro-kom.dk/cm100/>

Edgar Schein har beskrevet fire menneskesyn, der relaterer sig til forskellig ledelsespraksis:

### **Det rationelle menneskesyn:**

Det bygger på et sæt grundlæggende antagelser svarende til teori X-mennesket. Gennemsnitsmennesket foretrækker at blive dirigeret, ønsker at undgå ansvar, har relativt små ambitioner og ønsker frem for alt sikkerhed.

### **Det sociale menneskesyn:**

Psykologiske faktorer og sociologiske faktorer som gruppenormer, forventninger, anerkendelse m.m. er vigtige variabler, som forklarer øget arbejdsindsats.

### **Det selvrealiserende menneskesyn:**

En grundlæggende tanke er, at mennesket er selvmotiverende og selvkontrollerende. Ydre stimuli, som f.eks. styring og kontrol, virker truende og demotiverende. Teori Y-opfattelsen af mennesket vil i de fleste tilfælde fremme en demokratisk lederstil, hvor lederen skal koncentrere sig om at gøre arbejdet meningsfyldt og udfordrende.

### **Det komplekse menneskesyn:**

Bygger på alle de tre ovenstående menneskesyn:

Mennesket har muligheder for at udvikle sig, hvis forholdene lægges til rette for det.

Mennesket er motiveret, engageret og villig til at tage et ansvar.

Menneskets behov og færdigheder er i stadig forandring.

Dette menneskesyn har også ledelsesmæssige konsekvenser, idet lederen har et godt udgangspunkt for at udvikle sine medarbejdere og drage fordel af deres menneskelige ressourcer. Det er således vigtigt, at lederen ser sine medarbejdere som mennesker med ulige behov og egenskaber, som er i stadig forandring.

Disse menneskesyn og afledte lederstile giver indtryk af, at ledelse er en kompleks størrelse med mange facetter. Nogle af disse facetter er denne fremstillings anliggende. Fokus vil være på negative konsekvenser af "dårlig ledelse".

Nærværende fremstilling er inspireret af denne tanke: I stedet for at beskrive, analysere, teoretisere og systematisere "god ledelse" (som stort set alle andre jo gør!), så beskrives, analyseres og systematiseres "dårlig ledelse". Men det gøres endnu mere specifikt ved koncentring om nogle af de ringeste former for

personaleledelse, der praktiseres. Her tænkes på ledelse, der direkte medfører syge medarbejdere. Dette kaldes "patogen ledelse"<sup>2</sup>. Principielt kan patogen ledelse praktiseres af ledere med et særligt menneskesyn, ledere med ringe erfaring, ledere uden viden om ledelse, uden lederuddannelse eller ledere med en "brist" i deres adfærd. Men findes en sådan lederadfærd, der gør medarbejdere syge? I første omgang forsøges med et kig på forskellige mediers bidrag:

### Hvad siger medierne?

Nedenstående er citater fra diverse medier herunder internettet:

Dårlig ledelse gør ansatte psykisk syge.

Flere hundrede lønmodtagere i Region Syddanmark går hvert år psykisk ned på grund af dårlig ledelse.

Det viser en rundringning til regionens fire arbejdsmedicinske klinikker, som Vejle Amts Folkeblad har lavet.

De fire klinikker behandler årligt knap 500 mennesker med ondt i arbejdsmiljøet.

Fælles for de fire klinikker er, at patienternes psykiske problemer stammer fra regulær dårlig ledelse. For eksempel fra chefer der ignorerer mobning mellem ansatte, eller selv praktiserer fysisk eller psykisk terror, skriver avisen.<sup>3</sup>

Dårlig ledelse mere end fordobler risikoen for, at virksomhedens medarbejdere bliver langtidssygemeldte.<sup>4</sup>

Det er lederne, der skaber de arbejdsvilkår, som gør folk syge.<sup>5</sup>

En dårlig chef medfører 60 procent større risiko for hjerteanfald hos mænd.<sup>6</sup>

De værste stresstilfælde kommer fra arbejdspladser med dårlig ledelse.<sup>7</sup>

Ovenstående er et lille udpluk af, hvad man kan finde i medierne, som kan indikere, at der er en sammenhæng mellem dårlig ledelse og sygdom blandt medarbejderne.

Mistanke om denne sammenhæng fører til følgende hypotese:

<sup>2</sup> Patogen ledelse er ledelse, der medfører sygdom hos medarbejderne.

<sup>3</sup> 03. nov. 2008 Trekanten:

<sup>4</sup> 24/7 2007 Erhvervsbladet efter ph.d. fra Arbejds miljøinstituttet.

<sup>5</sup> 30/6 2008 Ugebrevet A4.

<sup>6</sup> 4/2 2008. <http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=22620&a=1044327&from=tipsa>. Töres Theorell, professor Stressforskningsinstituttet.

<sup>7</sup> [http://www.sundhed.dk/wps/portal/s.155/4503?ARTIKEL\\_ID=2811061013104709](http://www.sundhed.dk/wps/portal/s.155/4503?ARTIKEL_ID=2811061013104709)

Der praktiseres en særlig form for dårlig ledelse, sygdomsfremkaldende ledelse, der betegnes "patogen ledelse". Hypotetisk antages, at denne form for ledelse kan isoleres og beskrives (jf. Figur 1. Patogen ledelse er en delmængde af dårlig ledelse.)

Det antages således, at der kan dokumenteres en sammenhæng og en årsags-/virkningsrelation mellem ledelse, psykosociale faktorer og sygdom blandt medarbejderne.

### **Motivation for emnevalg**

Professor på CBS, Ole Lange, har sagt: "Lær af fiaskoerne"<sup>8</sup> under henvisning til blandt andet Hafnia og Nordisk Fjer.

Hvis man i forretningslivet kan lære en del af fiaskoer, kan dette måske også overføres til ledelse? Kan man lære om god ledelse ved at studere dårlig ledelse? Eller ledelsesfiaskoer?

Ja, det kan man godt, hvis man skal tro Hanne Feldthus:

"Sådan bliver du en succesrig leder". "Ledelse med et smil". "Sådan lyder nogle af titlerne på bøger om management. Vejen til succes er typisk fortalt gennem brede tandsmil og en overbevisende tro på det gode. Men man bliver nødt til at forholde sig til fiaskoerne og forstå disse for at kunne eliminere u hensigtsmæssige forhold og opnå succes."

Efter bog af Hanne Feldthus: " Den stensikre vej til fiasko"<sup>9</sup>.

Hvis chefen eller direktøren ved en masse om god ledelse, så kan man forestille sig, at der er en tilbøjelighed til at fokusere på god ledelse. Dét får man øje på, og dét bliver belønnet. Men for at få øje på den dårlige ledelse bliver cheferne nødt til også at vide, hvad dårlig ledelse er, men hvordan identificeres dårlig ledelse, og hvad skal der gøres ved det?

Således kan det være interessant at vende tingene på hovedet og se, om nye perspektiver viser sig. I stedet for en konventionel og forudsigelig problemstilling kan en alternativ tilgang være motiverende.

Sundhedsledelse (jf. Bilag 3. Sundhedsledelse) er ved at være moderne, og de senere år har der været stigende fokus på det psykosociale arbejdsmiljø, hvor der er

---

<sup>8</sup> 7/1 2007. Søndagsavisen.

<sup>9</sup> Citat fra <http://www.lederweb.dk/wm141529>

påvist en del sammenhænge mellem arbejdsmiljø og svigt i ledelsen. En lang række forskningsresultater fra ind- og udland påviser disse sammenhænge, hvilket fremgår senere i nærværende redegørelse.

For at perspektivere emnevalget og den "nye terminologi" (patogen ledelse) præsenteres her en case, der illustrerer problematikken:

**Case: Historien om en sygehusdirektør<sup>10</sup>.**

For nogle år siden blev en ny sygehusdirektør ansat på et sjællandsk sygehus. Efter få uger indløb skriftlige klager til amtet omhandlende samarbejdsproblemer. Skriftlige henvendelser fortsatte i mange måneder, hvorefter amtet valgte at efterforske sagen og konkluderede, at alt var i orden. Direktøren var økonom, og der var altid pinligt styr på økonomien, så hvad var der at komme efter? Imidlertid vedblev samarbejdsproblemerne og klagerne, og efter godt syv år valgte amtet at sætte et konsulentfirma på sagen. Konklusionen blev, at direktøren måtte afskediges, da han var direkte årsag til problemerne, som ikke kunne afhjælpes på anden vis.

Læger på sygehuset diagnosticerede psykopati som den væsentligste forklaring på direktørens adfærd. Dette viste sig ved manipulerende adfærd, et temperament, der løb løbsk, udspilning af medarbejdergrupper mod hinanden, manglende indrømmelse af egne fejl, manglende selvindsigt, m.v. Reelt var resultatet sygdomsmeldinger og opsigelser blandt personalet. Sygeplejedirektøren blev på et tidspunkt interviewet i forbindelse med nærværende projekt, og hun citerede direktøren fra ledermøder: "Sygeplejersker har jord i hovedet!", sagde direktøren om sin største personalegruppe.

Man kunne jo formastes til at tro, at et sygehus' ædleste formål er at gøre folk raske. Men i denne case er det paradoksalt nærmest modsat: Direktøren sørger for at gøre medarbejderne syge!

Casen er direkte motivation for dannelsen af begrebet "patogen ledelse".

---

<sup>10</sup> Jørgen Krogh Larsen, 2007. [www.patogenledelse.dk](http://www.patogenledelse.dk), efter interview med sygeplejedirektør og 2 læger på sygehuset.



## **Problemformulering**

Når ledelse ofte har et ædelt formål med at udvikle medarbejdere, få dem til at stortrives og medvirke til at skabe resultater, kan man så overhovedet forestille sig, at det modsatte sker: At der findes lederstile, som nedbryder medarbejdere og gør dem syge?

Bidrager teorier om og undersøgelser af psykosociale arbejdsmiljøforhold til denne antagelse?

Kan det lade sig gøre at identificere og beskrive patogene lederstile? Hvad er i givet fald karakteristika, og hvad skal man gøre ved det?

## **Disposition**

### **Metode**

Valgt metode gennemgås indeholdende afgrænsningsovervejelser.

### **Definitioner**

Der er mange elementer, der skal sammenholdes, hvilket medfører en nødvendighed af at definere ledelse, forskellige lederstile, god ledelse og dårlig ledelse. Dette sammenholdes med definition af psykosocialt arbejdsmiljø og psykosociale faktorer som konflikter, mobning og stress.

### **Teori**

Teorien vil koncentrere sig om lederstile, psykosocialt arbejdsmiljø og afledt sygdom.

### **Data**

I forlængelse af teorien præsenteres statistisk materiale over psykiske arbejdsskader på danske arbejdspladser.

Der gennemgås en række forskningsresultater, som påviser sammenhæng mellem disse psykiske arbejdsskader og ledelse. I forlængelse af dette præsenteres forskningsresultater vedrørende psykosociale faktorer som konflikter, chikane og bagtalelse samt afledt sygdom.

Da hensigten er at koble disse psykosociale faktorer med lederstile, gennemgås litteratur, hvor fire bidragydere præsenterer deres bud på lederstile.

### **Præsentation af data**

Da der er store mængder data, der skal sammenholdes, præsenteres disse i tabeller, hvor lederstile og psykosociale faktorer kobles sammen.

## Analyse

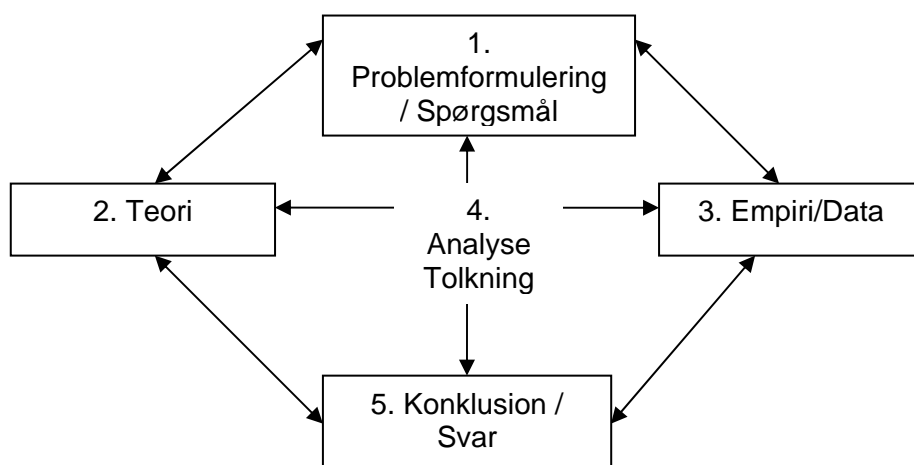
Analysen sammenkobler lederstile med psykosociale faktorer, der resulterer i patogene lederstile, som er karakteriseret ved at medføre sygdom hos medarbejderne.

## Konklusion

Konklusionen indeholder løsningsforslag og giver svar på problemformuleringen.

## Metode

Metoden er overvejende en kvalitativ analytisk tilgang til problemstillingerne. Projektets metodik er baseret på Enderuds model<sup>11</sup>, hvor vidensproduktionsprocessen er skitseret i fire hovedelementer. Forbindelsen mellem de fire grundlæggende elementer består af analyse og tolkning, der sammenkobler elementerne.



Figur 2. Enderud. Vidensproduktionens hovedelementer og tankegang.

## Overblik over viden på området og indsamling af data.

Organisations- og managementlitteratur gennemgås og udgør sekundær litteratur i denne sammenhæng. Litteraturgennemgangen bidrager med viden om generelle forhold som ledelse, lederstile og psykosociale arbejdsmiljøfaktorer. Under gennemgangen noteres væsentlige forhold, der måtte belyse problemstillingerne.

---

<sup>11</sup> Ib Andersen s. 24.

Som et nødvendigt supplement undersøges og gennemgås speciallitteratur om "dårlig ledelse"<sup>12</sup>. Denne litteraturgennemgang bidrager med specifik viden, som kan relateres til problemformuleringen.

Ovenstående er yderligere suppleret med opsamling af artikler i fagblade og andre medier gennem en lang periode – herunder en række undersøgelser bl.a. om sygefravær, psykosocialt arbejdsmiljø og ledelse, hvor disse elementer sammenkobles. Der er således tale om en eksplorativ, induktiv tilgang.

Endelig har der via internettet gennem en periode været mulighed for, at personer kunne indsende deres egne oplevelser og erfaringer med "dårlig ledelse". Enkelte ikke strukturerede interviews har også været gennemført. Dette udgør så primær empiri, som sammenholdes med faglitteraturen og understøtter denne. Enkelte cases bruges som eksemplificeringer i analyseafsnittet. Således er der tale om kildemæssig triangulering.

Der er først og fremmest en stor undersøgelse, som anvendes flittigt:

"Arbejdsmiljøets tilstand i Danmark".

Det er Arbejdsmiljøinstituttet, der har lavet en omfattende undersøgelse af danskernes arbejdsmiljø. Mere end 9000 besvarelser er indsamlet i det, der kaldes "Den Nationale ArbejdsmiljøKohorte", NAK.

Undersøgelsen gentages hvert femte år, så udviklingstendenser kan påvises. Data fremskaffes via postomdelte spørgeskemaer og interviews. Populationen er tilfældigt udvalgt, så data er repræsentative med hensyn til køn, alder, geografi, branche, job, m.v.

NAK anvendes, da der påvises sammenhænge mellem ledelseskvalitet og lederstile på den ene side og psykosociale faktorer og sygdom på den anden side.

At medarbejdere rent faktisk bliver syge grundet psykosociale arbejdsmiljøforhold dokumenteres i opgørelser fra Arbejdstilsynet, som registrerer obligatoriske lægeindberetninger, der omfatter alle arbejdsmiljøforhold og altså også psykosociale faktorer.

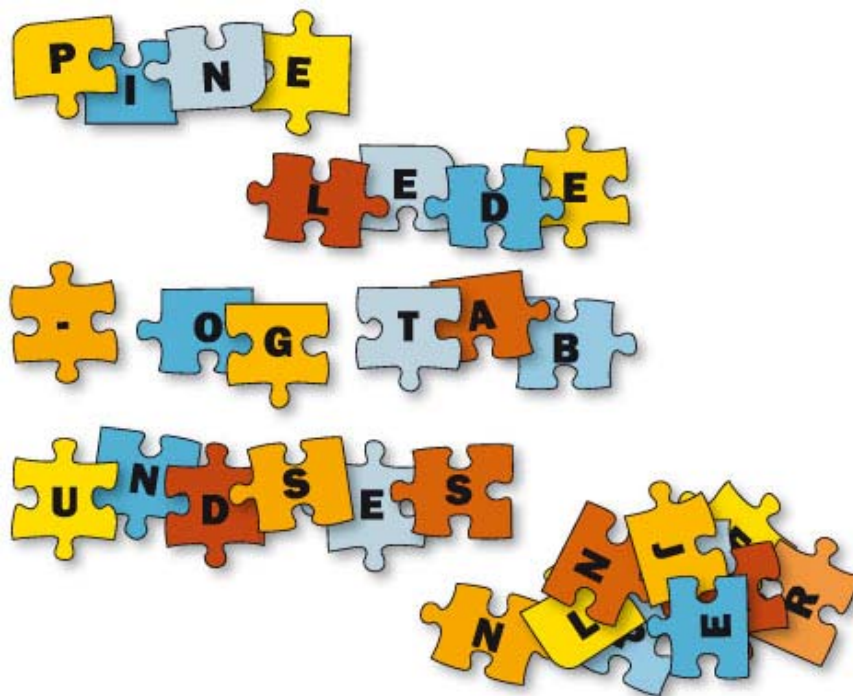
---

<sup>12</sup> Eksempelvis kan nævnes: Anita Mac, "Fri os fra dårlig ledelse". Adizes, "Lederens faldgruber". Peter Qvortrup Geisling, "Førstehjælp til dit arbejdsliv". Donald R. Keough, "De ti bud om fiasko i forretningslivet", Bøje Larsen, "Mening i galskaben", m.m.

Ledernes Hovedorganisation har gennemført undersøgelser af, hvordan sygdom håndteres af ledere. Undersøgelserne siger blandt andet noget om ledernes subjektive opfattelse af det psykiske arbejdsmiljø og selvoplevede mangler, rent værktøjsmæssigt, til håndtering af sygefravær. Der er blandt medlemmerne oprettet et "lederpanel" på 3045 ledere fra alle niveauer og brancher i dansk erhvervsliv. De er blevet anmodet om at udfylde et internetbaseret spørgeskema. Svarprocenten ligger på 57 procent, hvilket giver en pæn validitet.

Ud over ovenstående præsenteres en række undersøgelseskonklusioner til understøttelse af forskellige psykosociale faktorerets betydning for ledelse og afledt sygdom.

Alle ovenstående data omfatter således en lang række brikker, der umiddelbart kan synes uoverskuelige.



Brikkerne samles først i afsnittet "Præsentation af data" og i den efterfølgende analyse.

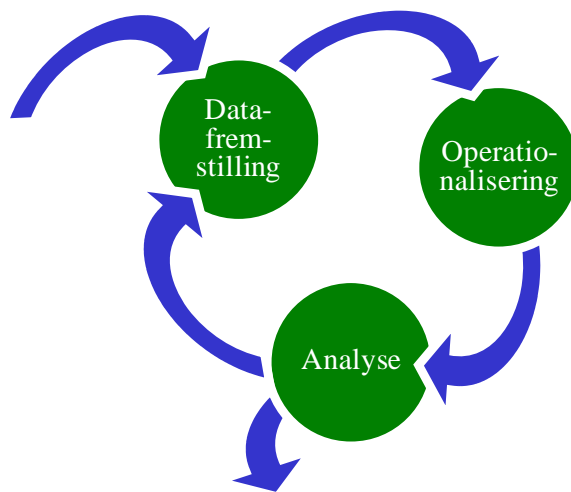
### Definitioner og afgrænsning.

Det er nødvendigt at definere ledelse: "Hvad er ledelse<sup>13</sup>?" og i forlængelse heraf: "Hvad er god ledelse?" På baggrund af sammenstilling af data forsøges via en kvalitativ, analytisk, kritisk gennemgang at isolere ledelseselementer (operationaliseringer), som kan munde ud i kategoriseringer og definitioner af "patogen ledelse". I denne sammenhæng vil det være nødvendigt at afgrænse og definere de psykosociale faktorer, som formodes at medføre sygdom, og som kan siges at være under indflydelse af ledelsen.

Valg af undersøgelsesdesign og tilvejebringelse af data rummer i sig selv væsentlige afgrænsninger.

### Teorier, bearbejdning af data og analyse.

Fra forskellige ledelsesteoretikere udtrækkes/udvælges (og isoleres) en række operationaliseringer, der kan siges at repræsentere "dårlig ledelse" – eller mere specifikt: "patogen ledelse".



Figur 3. Kvalitativ analyseproces<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Professor i ledelse ved Handelshøjskolen i Århus, Steen Hildebrandt skriver i Børsen d. 4/11 2005: Mission, vision, strategi, planer, mål, konsekvens, forhandling, motivation, tillid, kommunikation, dialog – og alle modellerne og begreberne – alt dette er ikke kun til bøggerne og anmeldelserne. Det er til den moderne, bevidste, veluddannede og veltrænede leder. Og ikke til den halvdårlige, skråsikre, selvoptagne leder af i går, der på grund af ringe teoriindsigt, mindreværdsfølelse og hovmod blot forkaster alt nyt – og i hvert fald alt teoretisk.

<sup>14</sup> Fra metodeplaner, ved SDU, HD(O), 8. semester, 2009. Datafangst resulterer i datafremstilling, og resultatet af analysen er konklusionen. Fra: <http://uv.vhc.dk/hdo/dispatch.cgi/met8fj/docProfile/100017/d20090209071753/No/Metodel%E6re%208.%20semester,%20modul%201%20rev%20af%20jen.ppt>

Denne kvalitative analyseproces vil tage udgangspunkt i den nævnte litteraturs anbefalinger vedr. "god ledelse" og dens "advarsler" mod "dårlig ledelse". Jf. Ib Andersen<sup>15</sup> produceres nogle delanalyser, som måske ikke umiddelbart fører så langt, men som siden hen viser sig at kunne bruges som elementer i en overordnet fortælling.

Der opereres med forskellige ledelsesstile jf. problemformuleringens kategorisering. Ideen er at opstille forskellige lederstile, der så vurderes og analyseres som mere eller mindre hensigtsmæssige. Metoden er her meget induktiv: Hvad siger bog 1, bog 2, bog 3, teoretiker 1, teoretiker 2. osv. om hensigtsmæssige, respektivt uhensigtsmæssige lederstile? Disse søges så analytisk kategoriseret, hvor postulatet er, at dette kan lade sig gøre på en relevant og sigende måde. Udfaldet vil være forskellige lederstile.

Det vil ligeledes ud fra et psykologisk/organisationspsykologisk synspunkt vurderes, hvorledes disse uhensigtsmæssige lederstile påvirker medarbejderne.

Der er således også tale om metodisk triangulering og analytisk triangulering. Ligeledes vil der blive vekslet mellem et mekanisk aspekt og et fortolkningsmæssigt aspekt.

### **Løsningsforslag.**

Et output af dette projekt vil være et "spørgeskema" eller en tjekliste, som kan anvendes til at få mistanke om, eller identificere, patogen ledelse. Et sådant "kontrolskema" kan bruges af lederen til selvrefleksion, af lederens leder til sparring, coaching og MUS<sup>16</sup>.

Det skal bemærkes, at emnet "patogen ledelse" har været under behandling af skribenten i nogle år. Således er der indfanget store datamængder. Der foreligger også en "prokrustessengrisiko", da visse konklusioner allerede i 1995 forelå i en helsides artikel i Dagbladet Information – betitlet "Gode råd til dårlige chefer". Ligeledes har skribenten stået for kapitel 12 i Peter Qvortrup Geislings bog: "Førstehjælp til dit arbejdsliv", som indeholder det oven for omtalte spørgeskema (eller tjekliste). Det skal dog understreges, at valgt metodik loyalt vil søge konklusioner, som kan dokumenteres og ikke lægges i en prokrustesseng.

---

<sup>15</sup> Ib Andersen s. 201.

<sup>16</sup> Medarbejderudviklingssamtale

For at skaffe overblik over ph.d.-afhandlinger, akademiske specialer, forskningsresultater, litteratur, artikler, m.v. er der foretaget en lang række søgninger via Google.dk. En række søgninger d. 29/3 2009 viste følgende kvantitative resultat:

Søgekriterium	Antal "hits"
"psykisk arbejdsmiljø" + ledelse	61.600
"psykisk arbejdsmiljø" + sygdom	27.800
"psykisk arbejdsmiljø" + ledelse + sygdom	17.200
"psykisk arbejdsmiljø" + ph.d.	5.110
"psykisk arbejdsmiljø" + speciale	3.250
"dårlig ledelse" + ph.d.	2.260
"psykisk arbejdsmiljø" + "dårlig ledelse"	2.080
"psykisk arbejdsmiljø" + hovedopgave	751
"psykosocialt arbejdsmiljø" + ledelse	1.520

Tabel 1. Google-søgninger 29. marts 2009.

Dette er således en metode til at skaffe data samt give et overblik over, hvor veldokumenterede emnerne må formodes at være. Det ser ud til, at der er uhyre mængder af dokumenter, hvor nogle dog er gengangere. Det er interessant, at der er langt flere "hits", når man søger på "psykisk arbejdsmiljø" frem for "psykosocialt arbejdsmiljø". Derfor er førstnævnte term benyttet oftest ved søgninger.

### Afgrænsning

Der er udgivet tre danske bøger om dårlig ledelse, hvor "Fri os fra dårlig ledelse" af lektor på RUC, Anita Mac, anvendes flittigt i nærværende fremstilling. Ligeså anvendes Sanne Udsens bog "Psykopater i jakkesæt".

Jelstrup og Loldrup har udgivet en bog om "Destruktiv ledelse", som blandt andet indeholder en del cases. Ellers anvendes denne bog ikke synderligt, da perspektivet anses for ensidigt, idet synsvinklen er fagforeningsbaseret, og løsningen ved arbejdsmiljøproblemer er at sende et tæskehold fra HK!

"Dårlig ledelse" i almindelighed vil være for omfattende at beskrive og analysere.

Derfor afgrænses emnet til den ledelsespraksis, der medfører sygdom hos medarbejderne, idet dette indledningsvist postuleres at være en social virkelighed jf. problemformuleringen. Det bliver dog hele tiden nødvendigt at operere med begrebet "dårlig ledelse" for at "luge ud" og ende med delmængden "patogen ledelse".

Der er mange former for dårlig ledelse, som ikke (eller kun perifert) behandles i nærværende sammenhæng. Det er eksempelvis den leder, der kører et firma i sænk

grundet dårlig økonomistyring. Det er "Stein Bagger"-lederen, der begår bedrageri. Det er den leder, som ignorerer den fysiske sikkerhed, så medarbejderne kommer til skade. Således opereres ikke så meget med fysisk arbejdsmiljø men primært psykosocialt arbejdsmiljø.

Et afgrænsningsmæssigt udgangspunkt er også en formodning om, at en del dårlige ledere vil være svære at få til at medvirke ved feltstudier eller interviews, hvorfor denne metode er fravalgt. Det ville også i sig selv være en problematisk situation at skulle udvælge disse ledere. Hvorledes skulle dette i givet fald gøres, og kan man være sikker på at have fundet et repræsentativt udvalg?

Alternativt kunne man vælge at undersøge en eller flere specifikke organisationer og ledere efter eksempelvis 360-graders princippet<sup>17</sup>, hvor man lader lederes chefer, kolleger og medarbejdere besvare et spørgeskema om den enkeltes ledelsespraksis. Dette ville så kun give viden om netop disse organisationer og ville ikke nødvendigvis kunne bruges induktivt. En mulighed, hvis ressourcerne tillod det, kunne være at afslutte nærværende projekt med en sådan 360-graders undersøgelse og deduktivt efterprøve konklusionerne. Dette vil dog ressourcemæssigt føre for vidt. Endelig kunne man lave en spørgeskemaundersøgelse på internettet, hvor ledere og medarbejdere i udvalgte brancher kunne medvirke. Dette ville være meget krævende og have som forudsætning, at spørgeskemaet var yderst velgennemtænkt og testet grundigt. Samtidig ville datamængderne skulle være store for at kunne føre til generelle konklusioner. Yderligere ville markant markedsføring være nødvendig, og der ville være en usikkerhed med hensyn til, hvem der ville vælge at svare. Måske ville det primært være forurettede medarbejdere, der var motiveret til at svare, hvilket ville medføre et skævt billede.

---

<sup>17</sup> Haslebo s. 202.



# Definitioner og centrale begreber

## Hvad er ledelse?

I nærværende sammenhæng defineres ledelse (inspireret af Jacobsen og Thorsvik<sup>18</sup>) som:

En særlig adfærd, som mennesker udviser med det formål at påvirke andre menneskers tænkning, holdninger og adfærd for at realisere bestemte mål ved at motivere dem til at yde en større arbejdsindsats og få dem til at trives i arbejdet.

”Trivsel” er efter denne definition en del af ledelse, men ovenstående definition skal opfattes som et idealscenarie, der gælder under normale forhold. I virkelighedens verden forholder det sig ikke altid sådan.

Ovenstående definition kan pindes ud i en række aktiviteter, som ledere udøver (jf. Thorsvik s. 386 og Yukl s. 64):

1. **Planlægning og organisering**, hvor lederen definerer langsigtede mål og allokerer ressourcer i overensstemmelse med prioriteringer.
2. **Problemløsning**, hvor lederen identificerer vigtige problemer, analyserer og finder årsager og løsninger samt tager beslutninger.
3. **Klargøring**, hvor lederen anviser arbejdsopgaver og giver vejledning samt sørger for ansvarsfordeling og formidling af forventede resultater.
4. **Information**, hvor lederen sørger for at alle medarbejdere får nødvendige oplysninger om planer, beslutninger og aktiviteter.
5. **Overvågning**, hvor lederen holder øje med fremdrift i arbejdet, kontrollerer kvalitet og vurderer effektivitet.
6. **Motivering**, hvor lederen stimulerer til arbejdsglæde og engagement.
7. **Konsultering**, hvor lederen opmuntrer medarbejderne til deltagelse i beslutninger, der angår dem.
8. **Anerkendelse**, hvor lederen roser og anerkender godt udført arbejde.
9. **Støtte**, hvor lederen er venlig, hensynsfuld, tålmodig og hjælpsom samt viser empati, når medarbejderen har det svært.

---

<sup>18</sup> Thorsvik. s. 381, 382.

10. **Konflikthåndtering og teambygning**, hvor lederen finder konstruktive løsninger på konflikter samt opmuntrer til samarbejde og opbyggelse af holdånd.
11. **Netværksbygning**, hvor lederen knytter kontakter for at få vigtig information og støtte.
12. **Delegering**, hvor lederen giver medarbejderne selvstændigt ansvar for arbejdsopgaver og beslutningskompetence.
13. **Udvikling og vejledning**, hvor lederen hjælper medarbejderne med at udvikle færdigheder og er en støtte i forbindelse med karriereudvikling.
14. **Belønning**, hvor lederen giver medarbejderne synlig belønning for godt arbejde og personlig kompetenceudvikling.

Denne vifte af mangeartede aktiviteter viser noget om de mange facetter, en leder forventes at håndtere. Aktiviteterne er samtidigt meget sammenfaldende med psykosociale faktorer, der præsenteres senere i dette afsnit, som - hvis ikke de håndteres korrekt - kan få negative konsekvenser for medarbejderne.

### **Hvad er god ledelse?**

Det er nødvendigt at definere god ledelse, da god ledelse er en af løsningerne i forbindelse med håndtering af psykosociale arbejdsmiljøproblemer.

Der har været gennemført omfattende studier for om muligt at finde frem til fælles træk ved dygtige ledere<sup>19</sup>. Det forudsættes, at god ledelse udøves af dygtige ledere, hvis væsentligste personlighedstræk kan opsummeres således:

1. Et højt aktivitetsniveau. Dygtige ledere har mere energi.
2. Dygtige ledere er mere intelligente end gennemsnittet.
3. Dygtige ledere har selvtillid. De tror, de kan og vil få indflydelse og nå fastsatte mål.
4. Magtorientering kombineret med magthæmning. Dygtige ledere søger magt, men deres stræben modereres af en evne til at undgå magtmisbrug.
5. Højt præstationsønske. Dygtige ledere sætter høje mål for sig selv.
6. Dygtige ledere har en evne til at være udadvendte og sikre i sociale relationer.

---

<sup>19</sup> Thorsvik s. 394.

Ovenstående kan også opfattes som en idealsituation. I virkelighedens verden kan man godt forestille sig, at der findes ledere, som ikke har et højt aktivitetsniveau, som ikke er mere intelligente end gennemsnittet, som ikke har selvtillid, som ikke besidder en magthæmningsfaktor, som ikke har et højt præstationsønske og som ikke er udadvendte og socialt sikre.

Ichak Adizes, amerikansk ledelsesteoretiker, definerer en god leder som en person, der behersker fire lederroller, som hver især betegnes med et stort bogstav:

1. P. Kan præstere og producere, hvor lederen udviser handlekraft, har et præstationsbehov og besidder viden om og interesse for organisationens arbejds- og produktionsprocesser.
2. A. Kan administrere, analysere og holde orden, hvor lederen udviser analytiske evner og besidder ordens- og systematiseringssans.
3. E. Kan være entreprenør, idérig og kreativ og realisere idéerne, hvor det kræves af lederen, at han udviser risikovillighed og vedholdenhed.
4. I. Kan være integrator og har samarbejdsevne. Lederen skal sørge for at bringe mennesker sammen og integrere dem. Medarbejderne skal have lov til at udtrykke deres følelser og ideer.

Disse fire lederroller kan hver især mestres på mere eller mindre overbevisende facon. Hvis man er god til det hele, er man en god leder og betegnes med store bogstaver: PAEI. Adizes kalder denne ledertype for lærebogslederen. Modsat definerer Adizes "mismanagement" som en række forskellige lederformer, der gennemgås i teori afsnittet.



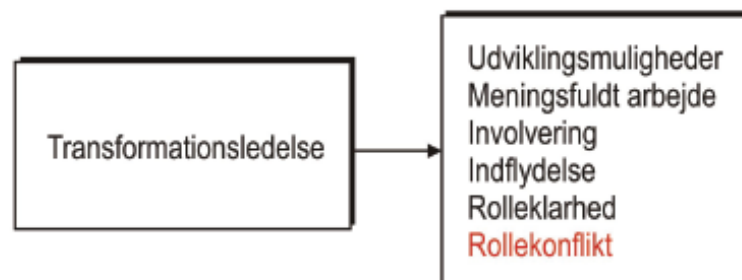
Når god ledelse skal defineres, er det interessant at kigge lidt på en undersøgelse<sup>20</sup>, der påviser en positiv sammenhæng mellem lederstil, psykosociale arbejdsmiljøfaktorer og medarbejdernes tilfredshed og trivsel. Når lederen udøver transformationsledelse, trives medarbejderne bedre og er mere tilfredse. Undersøgelsen blev foretaget af Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø (fremover betegnet NFA) i ældreplejen i en dansk kommune.

<sup>20</sup> Fra <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/SOSU-rapport-9.pdf>

Transformationsledelse er karakteriseret ved fire måder at forholde sig til medarbejderne på:

1. Inspirerende motivation gennem en formuleret vision, der ansporer medarbejderne til at se fremtiden og mulighederne for sig.
2. Lederen gør sig individualiserede overvejelser om den enkelte medarbejders behov og arbejdsevner.
3. Medarbejderne stimuleres intellektuelt.
4. Lederen udøver en idealiseret indflydelse, hvor medarbejderne følger lederen som rollemodel, og lederen udtrykker sine værdier.

Undersøgelsen viste, at transformationsledelse medførte, at medarbejderne opfattede arbejdsmiljøet på den måde, at der var gode udviklingsmuligheder. Arbejdet var meningsfyldt, de blev involveret og havde indflydelse. De havde højere grad af rolleklarhed og lavere rollekonflikt i arbejdet.



**Figur 4. Transformationsledelse og psykosocialt arbejdsmiljø.**

(Rød skrift indikerer, at rollekonflikter opleves som reducerede)

Rapporten konkluderer, at transformationsledelse således har positiv indflydelse på medarbejdernes tilfredshed og trivsel.

Transformationsledelse er med andre ord et godt bud på "god ledelse".

Situationsbestemt ledelse kan ligeledes være et bud på "god ledelse".

Situationsbetingede ledelsesteorier<sup>21</sup> opererer med et samspil mellem lederstil og den kontekst, lederen virker inden for. Lederen skal til enhver tid være opmærksom på situationsfaktorer, der er relevante med hensyn til at påvirke medarbejdere. Den adfærd, der virker i én situation, virker ikke i en anden, og den adfærd, der virker over for én medarbejder, virker ikke over for en anden medarbejder. Skal lederen være effektiv, må adfærden således hele tiden tilpasses.

---

<sup>21</sup> Thorsvik s. 400.

Det er nødvendigt at definere de to lederstile, transformationsledelse og situationsbestemt ledelse, da disse to "puslespilsbrikker" skal udlægges med henblik på senere at anviser en lederudviklingsvej, der eliminerer eller reducerer patogen ledelse.

Da lederstile søges koblet med psykosociale arbejdsmiljøfaktorer, er det nødvendigt at definere dette.



### **Psykosocialt arbejdsmiljø**

"Psykosocialt arbejdsmiljø"<sup>22</sup> er betegnelsen for det samlede sæt af forhold, der påvirker den ansatte psykisk på arbejdspladsen. Det drejer sig om:

- Graden af tryghed i ansættelsen.
- Hierarkiske kommandostrukturer og eventuel mangel på demokrati på arbejdspladsen.
- Arbejdets indhold, variation, organisation og tempo.
- Kravene til arbejdet, disses eventuelle modsætningsfyldthed og medarbejdernes mulighed for at opfylde dem.
- Oplevede konflikter mellem ansvar og kompetence.
- Muligheden for kontakt til arbejdskammerater.
- Arbejdstidens placering (herunder skifteholdsarbejde).
- Den ansattes indflydelse på egen arbejdssituation.
- Forholdet til ledelse, arbejdskammerater og mulige udefrakommende, der skal betjenes.
- Glæden (og mangel på samme) i arbejdet.
- Meningsfyldthed.
- Værdsættelse som person og arbejdskraft.
- Udviklingsmuligheder.

Således beriges lederens opgaver med flere dimensioner. Ledelsesopgaven omfatter ikke kun de tidligere omtalte 14 lederaktiviteter, men handler også om, hvorledes

---

<sup>22</sup> Fra <http://www.leksikon.org/art.php?n=2099>

lederen omsætter aktiviteterne i forhold til medarbejdernes forventninger, følelser, m.v.

Betegnelserne "psykisk arbejdsmiljø" og "psykosocialt arbejdsmiljø" bruges synonymt i nærværende fremstilling, men sidstnævnte er bevidst den terminologi, der oftest benyttes. Det er for at betone, at de helbredsmæssige konsekvenser, der forventes at opstå, ikke kun er psykologisk betingede, men i høj grad også et udslag af sociale relationer til kolleger, ledelse, m.fl., som det også fremgår af ovenstående definition.

Der er mange ledere, som er tynget af deres medarbejders krav om anerkendelse, ros og om at blive set konstant. Næsten alle de ledere, jeg taler med, mener at det er en af de udfordringer, som de har svært ved at løse.

**Erik Lohmann-Davidsen, leder af Institut for Kommunal Ledelse, COK**

Nogle af de værste sygdomstilfælde i forlængelse af dårligt psykosocialt arbejdsmiljø opstår, når der er konflikter på arbejdspladsen. Derfor defineres:

**Konflikter**<sup>23</sup> er 1. En tilstand af ufred eller fjendtlighed; 2. Sammenstød af divergerende principper, interesser etc.; 3. (psykologisk) modsætningsforhold mellem uforenelige behov eller ønsker; **Konflikter på arbejdet:** En hvilken som helst uoverensstemmelse, der forstyrrer arbejdets udførelse.

**Mobning**<sup>24</sup> relaterer sig også til psykosocialt arbejdsmiljø, og dermed menes, at man gentagne gange bliver udsat for ubehagelig eller nedværdigende behandling, som det er svært at forsvare sig imod.

**Rollekonflikter**<sup>25</sup> handler om to ting: 1. Forskellige forventninger fra forskellige mennesker. 2. Modstrid mellem den ansattes egne og andres forventninger.

Rollekonflikter kan give stress hos den enkelte og konflikter med andre.

Negative konsekvenser af ovenstående kan være udvikling af stresssymptomer, hvorfor stress skal defineres:

---

<sup>23</sup> Fra <http://www.opp.eu.com/public/media/pdfs/dk/kaemp-flygt-eller-se-det-i-ojnene.pdf>

<sup>24</sup> Fra Ugebrevet A4:

<http://www.ugebreveta4.dk/2008/200803/Baggrundanalyse/MobningBlomstrerPaaDanskeArbejdspladser.aspx>

<sup>25</sup> Fra

[http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Nationale%20Data/3dII/TreDk2\\_DISCO.aspx?dimension=13&sort=RMea](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Nationale%20Data/3dII/TreDk2_DISCO.aspx?dimension=13&sort=RMea)

## Stress

Definition og beskrivelse af stress gennemgås detaljeret, da stress og diverse psykiske følgesygdomme er centrale elementer i forståelsen af det psykosociale arbejdsmiljø og ledelsens ansvar i denne sammenhæng.

Stress er ikke en sygdom, som mange fejlagtigt tror<sup>26</sup>. Stress er en naturlig reaktion, som betyder, at vi kan reagere hurtigt på eventuelle trusler og farer. Stress hjælper kroppen til at yde det maksimale. Pulsen, blodtrykket og blodsukkerniveauet stiger, blodets styrkningsevne øges, og blodet går fra tarmene ud i musklerne. Disse reaktioner forekommer, fordi stofferne kortisol og adrenalin frigives i kroppen. De fysiologiske reaktioner hjælper os til mobilisere meget energi på kort tid i en situation, hvor det kan være nødvendigt at flygte eller kæmpe. Kort sagt hjælper stress os til at præstere noget ekstraordinært her og nu.

Den mest naturlige måde at opleve stress på er den kortvarige og positive stress, som typisk forekommer eksempelvis i eksamenssituationer. Denne præstationsfremmende stress er harmløs. Stress er så at sige ikke farligt, hvis man har en positiv forventning om at kunne klare det problem, man står over for.

Stress bliver først skadelig, når stressreaktionen bliver langvarig – altså kronisk stress. Faren ved en permanent stresset tilstand er, at stressreaktionerne også bliver permanente, hvilket er med til at gøre skade på helbredet og sænke livskvaliteten.

Stress kan defineres kort:

Cofer<sup>27</sup> har defineret stress som en organismes tilstand, hvor den perciperer, at dens velbefindende eller integritet trues, og den må bruge al sin energi til beskyttelse.

Lazarus<sup>28</sup> definerer stress som en særlig relation mellem personen og miljøet, som personen vurderer, udfordrer eller overskrider hans eller hendes ressourcer og er en fare for hans eller hendes velbefindende.



---

<sup>26</sup> Fra Stress til Trivsel, Dansk Erhverv.

<http://www.danskerhverv.dk/Raadgivning/HRogledelse/FraStresstiltrivsel/Sider/Fra-stress-til-trivsel.aspx>

<sup>27</sup> Agervold s. 97.

<sup>28</sup> Agervold s. 105.

### **Hvad er dårlig ledelse?**

Steen Hildebrandt kommer med en definition<sup>29</sup>:

Dårlig ledelse er fravær af ledelse. Hvis denne definition anvendes, kan den sammenholdes med lederaktiviteterne i afsnittet "Hvad er ledelse?", hvor 14 lederaktiviteter beskrives, hvorefter **dårlig ledelse bliver fravær af flere af disse lederaktiviteter.**

Men dette nuanceres naturligvis senere. I nærværende sammenhæng betegnes dette som undladelser eller lederundladelser, hvilket betyder, at en leder (eller lederstil) kan fokusere på et antal af disse 14 lederaktiviteter og så bevidst eller ubevidst undlade andre aktiviteter.

### **Hvad er patogen ledelse?**

Patogen ledelse omfatter en ledelsespraksis, som ikke blot er "dårlig", men som decideret medfører, at medarbejderne bliver syge og eventuelt sygemelder sig<sup>30</sup>.

"Patogen" betyder sygdomsfremkaldende og er oprindeligt et sundhedsfagligt udtryk om eksempelvis "patogene bakterier". En stor forekomst af colibakterier (der IKKE er patogene) i badevand indikerer en stor risiko for, at der også forekommer patogene bakterier, og så skal man afholde sig fra at bade, da man kan blive syg.

---

<sup>29</sup> Fra <http://www.folkeskolen.dk/ObjectShow.aspx?ObjectId=22395>

<sup>30</sup> Jf. Jørgen Krogh Larsen, 2007: [www.patogenledelse.dk](http://www.patogenledelse.dk)



## Teori

Hensigten er at bruge teorien til at identificere forskellige former for lederstile, som kan kombineres med viden om psykosociale faktorer, der medfører sygdom hos medarbejderne. Derfor gennemgås teori om lederstile og modeller om psykosociale arbejdsmiljøfaktorer.



### Lederstile

Daniel Goleman har ved at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse (af 3800 tilfældigt udvalgte ledere) defineret seks lederstile, som kort omtales hér<sup>31</sup>:

1. Tvangsstilen, hvor man tvinger beslutninger igennem.
2. Den autoritære stil, hvor lederen opstiller en forpligtende vision, og medarbejderne har en vis metodefrihed.
3. Den sociale stil, der skaber fællesskab og venskab.
4. Den demokratiske stil, der skaber engagement omkring beslutninger.
5. Temposætterstilen, der værdsætter produktion og et højt aktivitetsniveau.
6. Coachingstilen, hvor lederen sørger for at hjælpe og udvikle medarbejderne.

Ichak Adizes har anvendt sin PAEI-terminologi til at karikere nogle lederroller, hvor de fire roller hver især alene anvendes, og hvor de andre egenskaber helt er fraværende og symboliseres med nuller. Dette giver ifølge Adizes følgende lederroller<sup>32</sup>:

1. P000. **Den ensomme ulv.** Her produceres fra morgen til aften. Planlægning, delegering og koordination mangler (ingen A). Nye retninger eller idéer foreslås ikke (ingen E). Lederen er ikke god til at omgås andre, opbygge teams eller udvikle medarbejdere (Ingen I).
2. 0A00. **Bureaukraten.** Her er der orden i tingene, men heller ikke andet. Der produceres ikke noget. Der udvikles ikke nye idéer, og der opbygges intet sammenhold.
3. 00E0. **Brandstifteren.** Her er fornyelser det eneste interessante. Til gengæld kommer de hele tiden. Hvad der er interessant den ene dag, bliver fejlet af

---

<sup>31</sup> Bøje Larsen s. 94.

<sup>32</sup> Bøje Larsen s. 53-57.

bordet dagen efter, hvor andre og mere spændende idéer er kommet på banen. Der produceres og administreres ikke, og medarbejderne involveres ikke.

4. 000I. **Supermedløberen**. Her vil lederen kun det, alle andre vil, så dét at blive opfattet som flink er væsentligt. Lederen lytter meget til medarbejderne.
5. 0000. **Nullerten**. Her er en yderligere ekstremtype, som intet har at byde på (mere).

Adizes beskriver disse former for "lederroller", men formerne kan med god mening også betegnes som "lederstile", da der fx er tale om produktionsorientering eller medarbejderorientering.

I alle fem karikaturer kan det være svært for medarbejderne at få øje på nogen mening med det hele. Almindelig logik og sund fornuft er sat ud af spillet. Adizes anvender forskellige bogstavkombinationer til at definere en lang række managementtyper (lederstile) og ikke mindst mismanagementtyper. Eksempelvis PA00, som kaldes slavedriveren og ikke blot er kendetegnet ved, at der kræves et højt produktionsniveau - alt skal også gøres pinligt korrekt.

Udover Goleman og Adizes rummer managementlitteraturen en række andre lederstile.

En klassisk tredeling<sup>33</sup> omfatter:

- Den autokratiske eller autoritære leder er dominerende og styrer ved ordrer og direktiver. Han udøver personlig kritik af de enkelte gruppemedlemmer.
- Den demokratiske leder udøver gruppeorienteret lederskab, hvor arbejdet styres gennem fælles mål. Medarbejderne medvirker selvstændigt i planlægning og udførelse. Kritik er saglig og objektiv.
- Laissez faire-lederen lader stå til og bliver helst ikke belemret med problemer fra medarbejderne. Kritik gives ikke.

Sidstnævnte lederstil (hvis man kan kalde den det?) minder nok mest om det, Steen Hildebrandt kalder fravær af ledelse.

---

<sup>33</sup> Bakka og Fivelsdal s. 202. De tre lederstile er anvendt af Kurt Lewin.

Der findes andre teoretiske bidrag til forståelsen af lederstile. En del af disse er todimensionale. Eksempelvis Blake og Mouton<sup>34</sup>, som har udviklet et ledergitter, hvor lederstilen er en funktion af graden af medarbejderorienteret ledelse og graden af opgaveorienteret ledelse. Disse teoretiske bidrag er fravalgt, da et hovedsigte med nærværende fremstilling er at nuancere ledelsesfunktionen og ikke at forsimpler unødigt, som det kan være tilfældet med "forsimplede" modeller. Goleman er netop medtaget, da seks lederstile præsenteres. Adizes er valgt, da han ikke kun beskriver fire lederstile, men reelt opererer med uendeligt mange lederstile<sup>35</sup>, hvoraf flere karakteriseres som "mismanagement", hvilket er et logisk bidrag til pointerne i denne redegørelse.



### **Psykosocialt arbejdsmiljø**

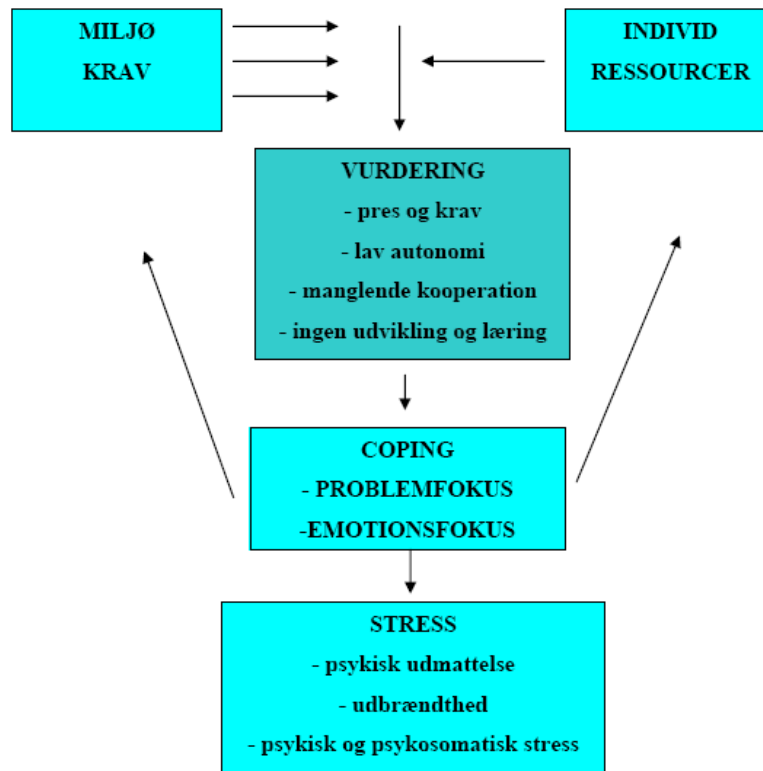
Agervold<sup>36</sup> gennemgår en række arbejdsmiljømodeller, hvor det er karakteristisk, at der antages at eksistere en interaktion mellem miljøet og individet, og at resultatet heraf kan aflæses i adfærd og psykologiske konsekvenser fra tilfredshed til sygdom:

---

<sup>34</sup> Thorsvik s. 396 – 400.

<sup>35</sup> De fire roller P, A, E og I fremtræder hver især hos Adizes i større eller mindre grad. Dette betyder en lang række forskellige kombinationer, hvor Adizes bruger små og store bogstaver kombineret med nuller. Eksempelvis vil kombinationen PaE0 indikere visse administrative emner, men ikke på højde med det store P og E. Et andet eksempel er: 00EI, som Adizes betegner "guruen" (Bøje Larsen s. 57)

<sup>36</sup> Agervold s. 132 samt Agervold via: [http://www.casa-analyse.dk/files/pdf/PRIAM\\_8.pdf](http://www.casa-analyse.dk/files/pdf/PRIAM_8.pdf)

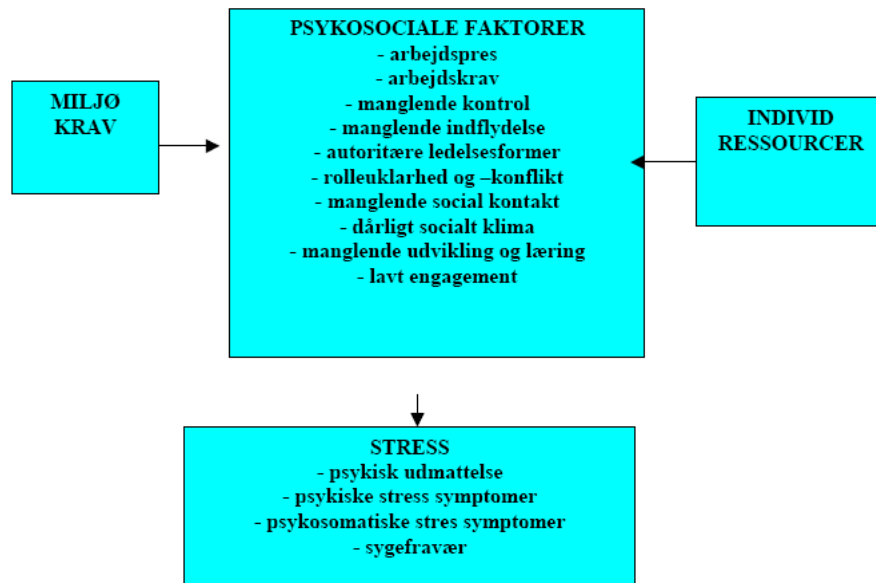


**Figur 5. Psykosocial arbejdsmiljømodel.**

Modellen viser, at mængden og arten af krav fra omgivelserne (miljøet), kombineret med medarbejderens personlighed og ressourcer, resulterer i stress (eller sygdom), hvis kravene ikke er i overensstemmelse med eksempelvis medarbejderens evner. Når medarbejderen udsættes for krav, vurderer medarbejderen, om han er i stand til at leve op til kravene. Kan der øjnes muligheder for at handle og håndtere kravene (cope), fokuseres på problemet, og medarbejderen er i stand til enten at regulere kravene eller sørge for øgede ressourcer til løsning af opgaven. Hvis medarbejderen ikke "coper", er resultatet stress, m.v.

Agervold udvider modellen med psykosociale faktorer<sup>37</sup>:

<sup>37</sup> Fra <http://www.casa-analyse.dk/files/pdf/priam4.pdf>



**Figur 6. Psykosociale faktorer i en arbejdsmiljømodel.**

Modellen fortæller, at udvikling og læring spiller en rolle, da opgaver, som kan stresse alene på grund af sværhedsgraden, reduceres eller forsvinder som stressfaktor, hvis medarbejderen får den fornødne træning til at løse opgaven. Medarbejderes evne til at håndtere påvirkningerne ("cope") er forskellig, hvorfor der skal forskellige grader af påvirkninger til, før stresssymptomer viser sig hos den enkelte.

Ligeledes kommer modellen ind på andre psykosociale faktorer, som kan have negative konsekvenser. Der er tale om manglende kontrol, manglende indflydelse, dårligt socialt klima, m.v.

Agervold definerer det sunde arbejde<sup>38</sup> i psykosocial forstand. Et sundt arbejde indebærer:

- Autonomi – kontrol og indflydelse.
- Integration – motivation, engagement, læring og udvikling.
- Kooperation – samarbejde og socialt klima.

<sup>38</sup>

<http://ida.dk/netvaerk/fagtekniskenetvaerk/fagtekniskeselskaber/selskabforarbejdsmiljoe/Documents/SAMMogensAgervold.pdf>

Omvendt definerer Agervold også psykosociale risikofaktorer set fra medarbejderens synsvinkel:

- Arbejds- og tidspres.
- Arbejdskrav og beslutningskompetence.
- Kontrol over eget arbejde.
- Indflydelse mere bredt.
- Ledelsesstil: autoritær – demokratisk.
- Opgaveklarhed og rollekonflikter.
- Socialt arbejdsmiljø.
- Social kontakt.
- Udvikling og læring i arbejdet.
- Engagement i arbejdet.

Alt dette betyder, at ledere og medarbejdere har et fælles ansvar for at holde øje med disse faktorer, så nogle af faktorerne ikke "koger over" og medfører konsekvenser i form af sygdom. Faktorerne har individuelle præg, da det er vidt forskelligt, hvor meget den enkelte lader sig påvirke i forskellige belastningssituationer. Interessant er det også, at Agervold kobler faktorerne med ledelsesstil. En autoritær stil vil jo pr. definition reducere faktorer som "kontrol over eget arbejde", indflydelse og beslutningskompetence, hvorfor en autoritær stil i sig selv rummer risiko for, at faktorerne kommer til "negativ udbetaling" i form af sygdom.

Hvordan måler man så disse forskellige faktorer? Agervold giver nogle eksempler på, hvorledes psykosociale arbejdsmiljøfaktorer kan måles:

- Arbejdets krav er passende.
- Arbejdets pres er passende.
- Kontrol over arbejdet.
- Medbestemmelse.
- Medarbejderorienteret ledelse.
- Opgaveklarhed.
- God social kontakt og socialt klima.
- Personlig udvikling og engagement i arbejdet.

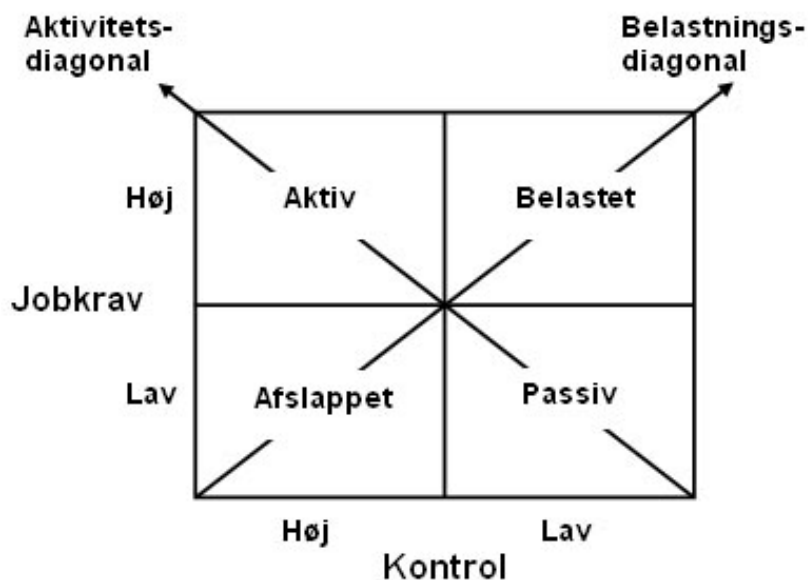
Diverse undersøgelser måler primært disse forhold via spørgeskemaer eller interviews. Der er i høj grad tale om, hvorledes den enkelte medarbejder oplever arbejdssituationen. Hvis medarbejderen i et spørgeskema scorer lavt på faktoren "medbestemmelse", så er det i sig selv medvirkende til at problematisere denne ene arbejdsmiljøfaktor, og så er det sådan set underordnet, om pågældende leder synes noget helt andet. Agervold kommer også her med et bud på en medarbejderorienteret lederstil. Dette hænger godt sammen med, at når medarbejderne reagerer forskelligt på forskellige påvirkninger, så er lederen forpligtet som menneskekender til at behandle medarbejderne forskelligt, alt efter deres personlighed. Transformationsledelse kan så være aktuel. Faktoren "krav" går igen i alle modeller. Denne ene faktor dækker i virkeligheden over et langt mere nuanceret billede. "Krav" kan opsplittes i følgende: Mængdekrav, tidskrav, emotionelle krav, kognitive krav og krav om at skjule følelser. "Krav" er netop en væsentlig ingrediens i næste model.



## Krav-Kontrol

En af de mest anvendte arbejdsmiljømodeller eller stressmodeller er Robert Karaseks Krav-Kontrol model.

Den amerikanske forsker Robert Karasek udviklede, sammen med en gruppe svenske forskere, i slutningen af 1970'erne Krav-Kontrolmodellen til brug for arbejdsmiljøundersøgelser og -analyser. Det oprindelige hovedformål var at udvikle en model, som kunne bruges af arbejdspladserne i forbindelse med organisationsudvikling<sup>39</sup>. I dag er hovedformålet dog at finde frem til, hvor der er risiko for et højt stressniveau.



Figur 4. Karaseks Krav-Kontrol model, 1979<sup>40</sup>.

Modellen tager udgangspunkt i to dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø:

**Krav** (vertikalt) og **kontrol** (horisontalt). Ved **Krav** forstås de krav, som stilles til arbejdstageren i forbindelse med arbejds udførelse.

Under **Kontrol** hører to dimensioner: Indflydelse på arbejdet i forhold til egenkontrol eller selvbestemmelse og udviklingsmuligheder eller opnåelse af nye kvalifikationer. Ifølge Krav-Kontrol modellen er psykisk belastning et resultat af samspillet mellem de stillede krav på arbejdspladsen og den kontrol, man har, over

<sup>39</sup> Agervold s. 143.

<sup>40</sup> Fra [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk).



arbejdets udførelse og herudover også den sociale støtte. Man er specielt udsat for stressfremkaldende belastning, hvis der stilles store krav, og der samtidig er lav kontrol over egen situation - og yderligere, hvis der kun er lidt social støtte.

Dimensionerne Krav og Kontrol kan opdeles i henholdsvis høj eller lav og derved fås fire arbejdssituationer:

1. Aktivt arbejde (høje krav og høj kontrol)
2. Belastende arbejde (høje krav og lav kontrol)
3. Afslappet arbejde (lave krav og høj kontrol)
4. Passivt arbejde (lave krav og lav kontrol)

Det er kombinationen mellem store krav og lav kontrol, som medfører belastning og dermed risiko for stress. Det er altså netop den kombination, som giver den største belastning. Jo større ubalance, der er mellem høje krav og lav kontrol, desto flere helbredsmæssige problemer kan der opstå. Dette kan ses ud fra belastningsdiagonalen i figuren. Den anden diagonal i modellen, aktivitetsdiagonalen, viser, at personer med et vist aktivt arbejde er udsat for et vist niveau af belastning. Den høje kontrol matcher dog belastningerne. Dette viser, at personer med denne type arbejde oplever stor personlig udvikling og vækst, hvor der eksisterer gode muligheder for at kunne influere, styre og kontrollere krav og betingelser fra omverdenen. Det modsatte er tilfældet med personer med passivt arbejde, eftersom de typisk udvikler passivitet, apati og hjælpeløshed.

Modellen kan være vanskelig at benytte. For hvem vurderer, hvad der er høje krav og høj kontrol, hvilket begge er subjektive variable? Det er her igen medarbejderens egen vurdering af, om kravene er høje eller lave, der skal benyttes som udgangspunkt. Karaseks model er i virkeligheden ikke kun todimensional, da dimensionerne dækker over flere psykosociale faktorer: Krav (fem forskellige former for krav) og kontrol (indflydelse, udviklingsmuligheder og social støtte).

Der kunne vælges andre arbejdsmiljømodeller, men fælles for dem alle er, at udfaldsrummet er sygdom, hvis kravene er for store i forhold til medarbejderens evner, så Karasek og Agervold vurderes som repræsentative. Sidstnævnte kombinerer oven i købet også med forskellige lederstile.



## Psykosociale faktorer

Det Nationale forskningscenter for arbejdsmiljø har lavet en stor undersøgelse<sup>41</sup>, hvor en lang række psykosociale faktorer er analyseret i forhold til forskellige jobfunktioner og brancher:

Faktorer	Job	Brancher	Data
Kvantitative krav	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Arbejdstempo	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Kognitive krav	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Følelsesmæssige krav	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Krav om at skjule følelser	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Indflydelse	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Udviklingsmuligheder	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Variation	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Mening i arbejdet	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Involvering i arbejdspladsen	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Forudsigelighed	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Belønning	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Rolleklarhed	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Rollekonflikt	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Ledelseskvalitet	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Social støtte og feedback fra overordnede	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Social støtte og feedback fra kolleger	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Socialt fællesskab i arbejdet	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Utryghed	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Tilfredshed med arbejdet	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Arbejde-familie konflikt	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Tillid og troværdighed mellem de ansatte indbyrdes	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Retfærdighed og respekt	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Rummelighed og det sociale ansvar	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Selv vurderet helbred	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Personlig udbrændthed	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Stress	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Søvnbesvær	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Depressive symptomer	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Somatisk stress	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Kognitiv stress	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
Self-efficacy	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	<a href="#">Data</a>
<b>Faktorer: Spørgsmål om krænkende adfærd:</b>	<b>Job</b>	<b>Brancher</b>	
Sex-chikane	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	
Trusler om vold	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	
Fysisk vold	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	
Mobning	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	
Ubehagelige drillerier	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	
Konflikter og skænderier	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	
Sladder og bagtalelse	<a href="#">Job</a>	<a href="#">Brancher</a>	

**Tabel 2. Psykosociale faktorer.**

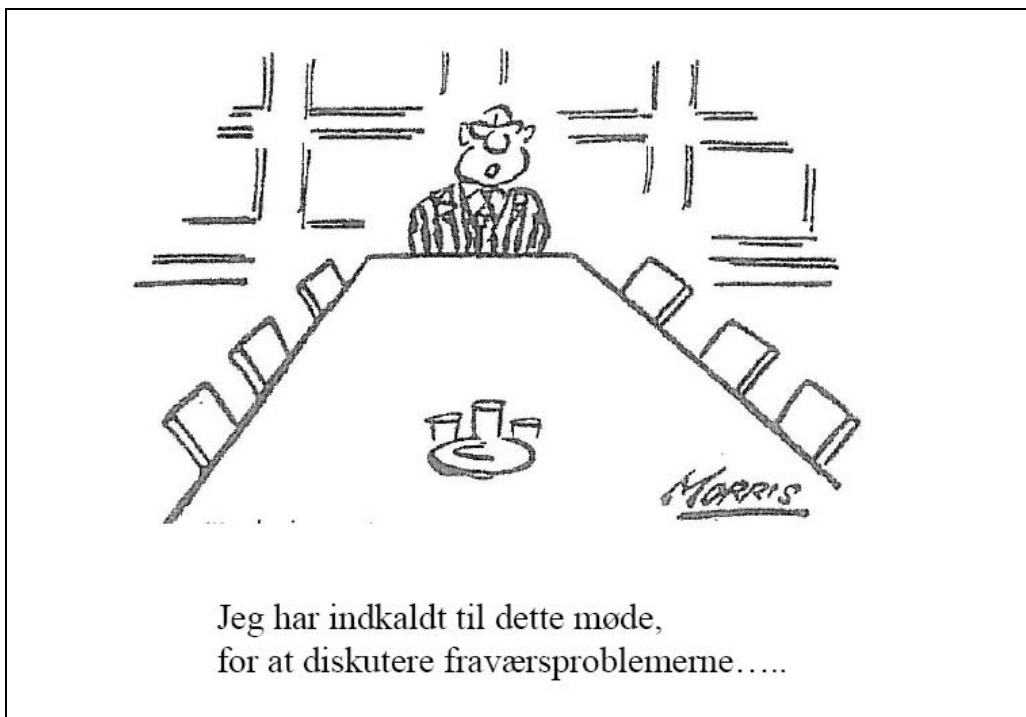
<sup>41</sup> <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Nationale%20Data/3DII.aspx>

Der er tale om temmelig mange faktorer, som i større eller mindre grad kan relateres til forskellig lederstil, ledelsesadfærd eller ledelsesundladelser.

Undersøgelsen er baseret på den landsdækkende undersøgelse af danske lønmodtageres arbejdsmiljø, der fandt sted 2004-5. Undersøgelsen omfatter 3517 lønmodtagere i alderen 20-60 år, som alle har svaret på et detaljeret spørgeskema<sup>42</sup> på 26 sider. Det er den enkelte respondents egen subjektive opfattelse, der fremgår af svarene jf. lignende kommentarer ovenfor.

63 spørgsmål handler om helbred og trivsel. 77 spørgsmål handler om psykisk arbejdsmiljø. 43 spørgsmål handler om ledelsesforhold. Således er der god grund til at antage, at NFA med rimelig sikkerhed kan korrelere mellem ledelsesfaktorer, psykosociale faktorer og sygdom, da antallet af respondenter er pænt stort.

De enkelte links er aktive, så læseren kan her studere de generelle psykosociale arbejdsmiljøvilkår i eget job og egen branche.



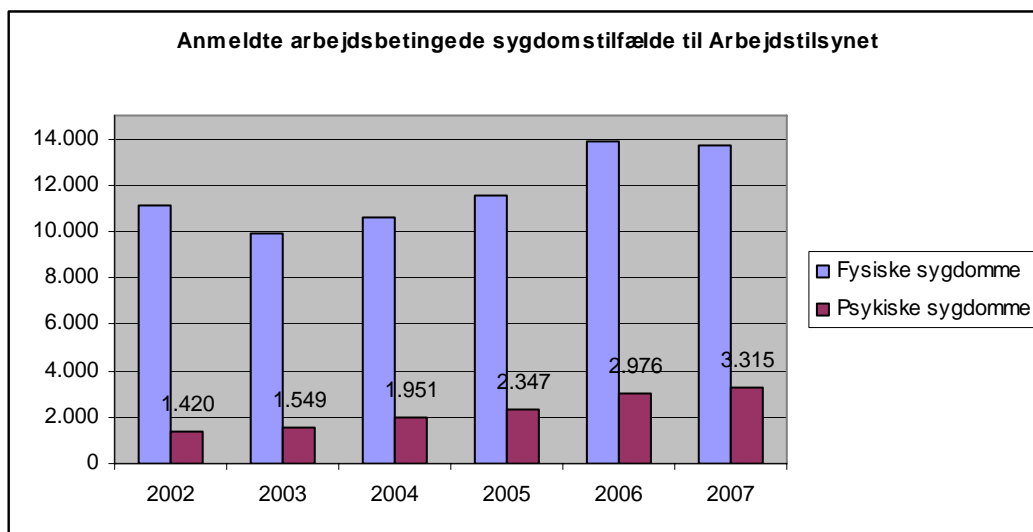
<sup>42</sup> Spørgeskemaet kan ses her: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/3DI1-spskema.pdf>.

## Data (undersøgelser, litteratur, statistik)



### Psykiske arbejdsskader

Nedenstående figur viser, hvor mange arbejdsbetingede skader hos patienter læger har anmeldt til Arbejdstilsynet i årene 2002 til 2007<sup>43</sup>. Lægerne har pligt til disse anmeldelser. Der er naturligvis flere skader, som ikke bliver anmeldt, blandt andet fordi folk langt fra altid opsøger en læge.



Figur 7. Fysiske og psykiske sygdomme anmeldt til Arbejdstilsynet.

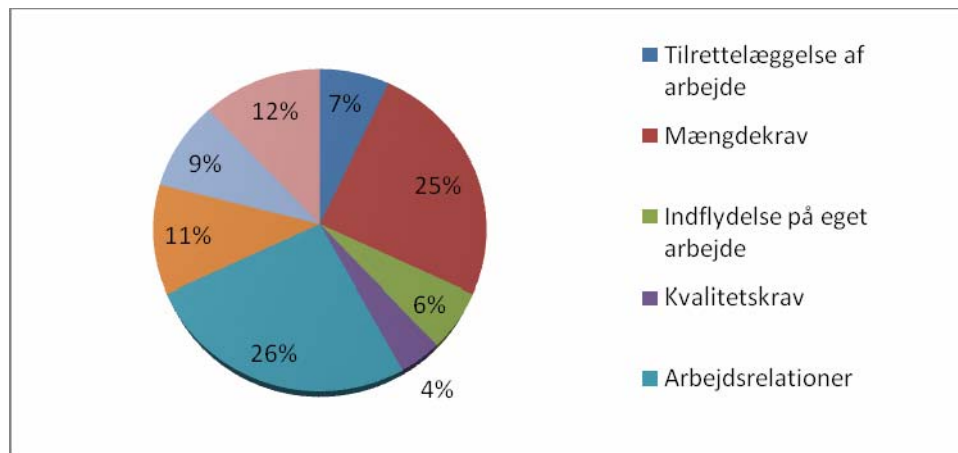
Der er en pæn stigning i psykiske sygdomme fra 2002 til 2007, hvilket blandt andet hænger sammen med øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø takket være arbejdsskadereformen, der trådte i kraft 1. januar 2005. På det tidspunkt blev "posttraumatisk belastningsreaktion" optaget på erhvervssygdomslisten<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> <http://www.at.dk/graphics/at/07-Arbejdsmiljoe-i-tal/02-Arbejdsskader/Aarsopgoerelser/Anmeldte-lidelser-2007.pdf>

<sup>44</sup> Sygdommen posttraumatisk belastningsreaktion kommer på den ny fortegnelse over erhvervssygdomme, som træder i kraft den 1. januar 2005. Danmark bliver herved det første land i Europa, der optager psykiske sygdomme på fortegnelsen over erhvervssygdomme. Posttraumatisk belastningsreaktion vil kunne anerkendes som erhvervssygdom efter udsættelse for traumatiske begivenheder eller situationer af kortere eller længere varighed af en exceptionelt truende eller katastrofeagtig natur. Fra Arbejdsskadestyrelsen:

<http://www.ask.dk/sw1879.asp>

Anmeldelserne til Arbejdstilsynet er delt op i et antal påvirkninger pr. anmeldelse. Af disse påvirkninger udgjorde psykosociale faktorer 23 procent i 2007. Disse 23 procent fordeler sig således:



**Figur 8. Psykosociale faktorer 2007, fordelt på påvirkningsgrupper i procent.**

Figuren viser, at ca. halvdelen af de anmeldte psykosociale faktorer udgøres af de to faktorer "arbejdsrelationer" og "mængdekrav" tilsammen. Arbejdsrelationer dækker problemer i relation til chefer, kolleger, rolleambivalens og manglende fleksibilitet mellem arbejdstid og fritid. "Mængdekrav" angår krav til den samlede kvantitative arbejdsmængde.

Traumatiske oplevelser udgør 11 procent og dækker over trussel om eller udsættelse for vold, chikane, ulykker og lignende.

"Tilrettelæggelse af arbejdet" (7 procent) dækker over overarbejde, ophobet arbejde og skiftende arbejdstider. 6 procent vedrører ringe eller manglende "indflydelse på eget arbejde", mens 4 procent har med "kvalitetskrav" at gøre.

"Andre psykosociale faktorer" (12 procent) dækker over arbejdsrytme (manglende pauser), akkordløn, manglende social kontakt grundet støj og risici, eksempelvis risiko for at miste arbejdet.

"Stressbelastninger i øvrigt" (9 procent), hvor stress specifikt er nævnt.

Af ovenstående statistik fremgår således, at medarbejdere bliver syge på arbejdspladserne, og formentlig er der flere, der bliver syge, som blot ikke går til læge. Desuden resulterer ikke alle lægebesøg formentlig i indberetninger til Arbejdstilsynet, så man kan forvente en større egentlig sygelighed end ovenfor kvantificeret. 3.315 indberetninger er i forvejen også mange og da særligt, hvis tallet

er steget yderligere siden 2007, hvad kommunalreformen i sig selv måske nok kunne lade formode.

### **Lederstil og psykosociale faktorer**

I forlængelse af ovenstående sygestatistikker er det interessant at koble ledelsesdimensionen til de psykosociale faktorer. Nedenfor gengives uddrag af en artikel, som kommer ind på dette. Tilgrundliggende data er hentet fra det tidligere omtalte NAK-projekt<sup>45</sup>.



Ledelsesstil har primært indirekte indflydelse på medarbejdernes velbefindende og helbred. Lederstilen påvirker forhold som:

- Krav
- Kontrol
- Oplevelse af arbejdet som meningsfyldt

Disse faktorer får så igen indflydelse på medarbejdernes velbefindende og helbred. Derfor er det vigtigt, at lederen formår at skabe et godt arbejdsmiljø. Det sikrer nemlig medarbejdernes velbefindende og helbred.

Mange undersøgelser viser, hvordan forskellige aspekter af ledelse påvirker medarbejderes velbefindende. Eksempelvis kan manglende støtte, dårlig kommunikation og manglende feedback medføre reduceret velbefindende og til tider også stress. Flere studier viser, at medarbejderne har lavt velbefindende, når ledelsesstilen er præget af:

- kontrol af medarbejdere
- manglende støtte
- uklarhed omkring roller og ansvar
- manglende tydelig positiv feedback

Medarbejderes opfattelse af ledelsesadfærd har utrolig stor betydning for deres eget velbefindende. Ledelsesadfærden betyder mere end eksempelvis stressende begivenheder i familie- og arbejdsliv, livsstil og social støtte fra familie og venner. Medarbejdere, der oplever, at deres leders adfærd er over middel (forklaring på

---

<sup>45</sup> 24/9 2008. Fra [http://www.arbejdsmiljoviden.dk/stressogtrivsel/Ledelse\\_og\\_organisation/Ledelse/Konsekvenser.aspx](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/stressogtrivsel/Ledelse_og_organisation/Ledelse/Konsekvenser.aspx)

"middel" kommer senere), har større sandsynlighed for et velbefindende over middel.

Endnu to undersøgelser, der efterfølgende behandles lidt mere indgående, viser konkrete sammenhænge mellem ledelseskvalitet og sygefravær:



### **Sammenhæng mellem ledelse og psykosocialt arbejdsmiljø.**

Medarbejdernes vurdering af ledelseskvaliteten har stor betydning for sygefravær.

Tilsvarende forstærker dårlig ledelse effekten af andre negative påvirkninger i arbejdsmiljøet.<sup>46</sup>

Har man en organisation, hvor medarbejderne vurderer kvaliteten af ledelsen som lav, er risikoen for sygefravær ca. dobbelt så høj, som hvis medarbejderne vurderer ledelseskvaliteten som god.

Undersøgelsen er den første i Danmark, som kombinerer risikofaktorer på individ- og virksomhedsniveau i forhold til langtidssygefravær og tilbagevenden til arbejde.

Følgende psykosociale faktorer i arbejdet øger risikoen for sygefravær, når der er taget højde for køn, alder, rygning, overvægt, helbred:

- Lav tilfredshed med ledelsen
- Lav støtte fra nærmeste leder
- Ringe udviklingsmuligheder i arbejdet

Undersøgelsen viser, at forskelle i arbejdsmiljø kan forklare 40 procent af forskellene i sygefravær, og at 20 procent af lønmodtagerne står for 80 procent af sygefraværet.



En anden undersøgelseskonklusion handler også om medarbejderens subjektive opfattelse af ledelsen:

Utilfredshed med ledelsen og høje følelsesmæssige krav kan give sygefravær på mere end otte uger.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> 26-09-2006. Fra

[http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Nyheder/Nyhedsarkiv/2006/Arbejdsmiljoe\\_langtidssygefravaer\\_og\\_tilbagevenden\\_til\\_arbejde.aspx?lang=da](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Nyheder/Nyhedsarkiv/2006/Arbejdsmiljoe_langtidssygefravaer_og_tilbagevenden_til_arbejde.aspx?lang=da) Her findes også et link til ph.d. projektet.

<sup>47</sup> Februar 2006: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/Faktaark-23-Utilfredshed.pdf>

Lav ledelseskvalitet kan være direkte årsag til langtidssygefravær for kvinder, og høje følelsesmæssige krav medfører langtidssygefravær hos mænd. Langtidssygefravær er fravær i otte sammenhængende uger eller mere. Kvinders risiko øges, når de er udsat for lav ledelseskvalitet, rollekonflikter og lav belønning i arbejdet. For mænd øges risikoen, når de er udsat for høje følelsesmæssige krav og krav om at skjule følelser.

Undersøgelsen er en del af Arbejdsmiljøinstituttets Nationale ArbejdsmiljøKohorte, NAK, baseret på et repræsentativt udsnit af den danske befolkning. I 2000 blev 5357 personer, som var i arbejde, spurgt om deres arbejdsmiljø, helbred, familieforhold og livsstil. I de næste halvandet år blev de fulgt i Beskæftigelsesministeriets DREAM-register, hvori det registreres, når en person har en sygedagpengesag - det vil sige når arbejdsgiveren får sygedagpengerefusion fra kommunen. Undersøgelsen er lavet således, at en person registreres som havende langtidssygefravær, når vedkommende har været syg i mindst otte uger.

Medarbejderes subjektive opfattelse af ledelseskvaliteten er afgivet ved besvarelse af spørgsmål, der fremgår af nedenstående, som er fra samme kilde:

Der er målt på ledelseskvalitet, rollekonflikter, belønning og de forskellige former for krav i arbejdet:

- Ledelseskvalitet er målt gennem besvarelse af fire spørgsmål om, i hvor høj grad ens nærmeste leder tilgodeser den enkelte medarbejders udviklingsmuligheder, prioriterer medarbejdernes tilfredshed i jobbet, er god til at planlægge arbejdet og er god til at løse konflikter.
- Rollekonflikter er målt på baggrund af tre spørgsmål om, hvorvidt man er udsat for modstridende krav i sit arbejde, og om man ved præcis, hvad ens arbejdsopgaver er.
- Belønning i arbejdet er målt med tre spørgsmål om, hvorvidt ens arbejde er anerkendt og påskønnet, dels af ledelsen, dels af offentligheden generelt – og om fremtidsudsigterne i ens nuværende job.
- Følelsesmæssige krav er målt på baggrund af tre spørgsmål om, hvorvidt man i sit arbejde



kommer i følelsesmæssigt forstyrrende situationer, om man udsættes for følelsesmæssige krav, og om arbejdet kræver, at man involverer sig følelsesmæssigt.

- Krav om at skjule følelser er målt på baggrund af to spørgsmål om, hvorvidt ens arbejde kræver, at man ikke giver udtryk for sin mening, og om det kræves, at man skjuler sine følelser.

Ved direkte at spørge til individuelle opfattelser af psykiske arbejdsmiljøfaktorer, ledelseskvalitet og koble dette med faktuel viden om senere sygdom fremkommer konklusionerne således. Der findes tilsyneladende signifikant sammenhæng mellem subjektivt oplevet dårlig ledelse og efterfølgende langtidssygefravær hos kvinder, når de pågældende psykosociale faktorer er i spil.

Nedenstående tyske undersøgelse godtgør angiveligt, at helt op til 80 procent af alt sygefravær i Tyskland skyldes dårlig eller mangelfuld ledelse. Et interview med forskeren gengives i bilag 5: Ledelse kan kurere sygefravær.

### **Sygefravær skyldes dårlig ledelse<sup>48</sup>**

Sygefravær er ikke de sygemeldte ansattes skyld. Baggrunden for problemer med sygefravær finder man derimod oftest på direktiongangene, siger en tysk ekspert i sygefravær og ph.d. i psykologi, Bertolt Stein, som er adm. direktør i den tyske virksomhed CFCO (Gesellschaft für Gesundheit & Organisation).

Bertolt Steins forskning har påvist, at op mod 80 procent af sygefraværet på arbejdspladser i Tyskland skyldes dårlig eller mangelfuld ledelse.

"Det er ofte, når strukturen eller arbejdsmiljøet i en virksomhed er dårlig, at der er højt sygefravær. Dermed skyldes sygefraværet især ledelsen, for det er en ledelses hovedopgave at skabe ordentlige arbejdsforhold. Desuden skal ledelsen sørge for, at de ansatte føler sig værdsat i virksomheden."

---

<sup>48</sup> 27/02 2009: <http://www.bartransport.dk/Default.aspx?ID=59&M=News&PID=59&NewsID=1642>

Igen kobles ledelsesadfærd og ledelsesansvar med sygefravær. I forlængelse af dette præsenteres nedenfor en undersøgelse, der i mere positiv forstand kobler god ledelse med reduktion i sygefraværet:



### **Lederstilen påvirker medarbejdernes trivsel<sup>49</sup>**

Et studie påviser, at ledere, der udøver transformationsledelse, påvirker medarbejdernes trivsel i positiv retning ved at skabe rolleklarhed, meningsfyldt arbejde og udviklingsmuligheder. Undersøgelsen er udført af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA. Disse aspekter af transformationsledelse betyder meget for medarbejdernes jobtilfredshed viser en anden undersøgelse<sup>50</sup>. Det gælder bl.a. forhold som indflydelse og intellektuel stimulation.



### **Ledernes egne opfattelser af det psykosociale arbejdsmiljø.**

Ledernes Hovedorganisations undersøgelse af sygefravær og arbejdsmiljø<sup>51</sup> påviser, at kun 55 procent af lederne opfatter det fysiske og psykiske arbejdsmiljø som godt på deres egen arbejdsplads. Otte procent fremhæver det psykiske arbejdsmiljø som direkte dårligt. Undersøgelsens resultater peger på, at der er en snæver sammenhæng mellem godt arbejdsmiljø og et lavt sygefravær. Medarbejdere på en virksomhed, hvor lederne opfatter arbejdsmiljøet som dårligt, har i gennemsnit fire fraværsdage flere end medarbejdere, der er ansat på en virksomhed med et godt arbejdsmiljø.

De forhold, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø i negativ retning, er dårlig stemning, få udfordringer i arbejdet, manglende indflydelse på tilrettelæggelsen samt rygtedannelse og sladder, mobning og personlige konflikter.

Ledernes Hovedorganisation fremhæver<sup>52</sup>, at lederen har en opgave i at forebygge stress, sikre en ordentlig omgangstone og forhindre chikane og mobning.

---

<sup>49</sup> 16/9 2008:

[http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/resumeer/Ledelsesstilen\\_paavirker\\_medarbejdernes\\_trivsel.aspx](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/resumeer/Ledelsesstilen_paavirker_medarbejdernes_trivsel.aspx)

<sup>50</sup> Fra <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/SOSU-samlerapport.pdf>

<sup>51</sup> November 2006. Fra:

<http://www.lederne.dk/lho/publikationer/undersoegelserogudgivelser/arbejdsmiljo/Sygefravaer+og+arbejdsmiljoe+2006.htm>

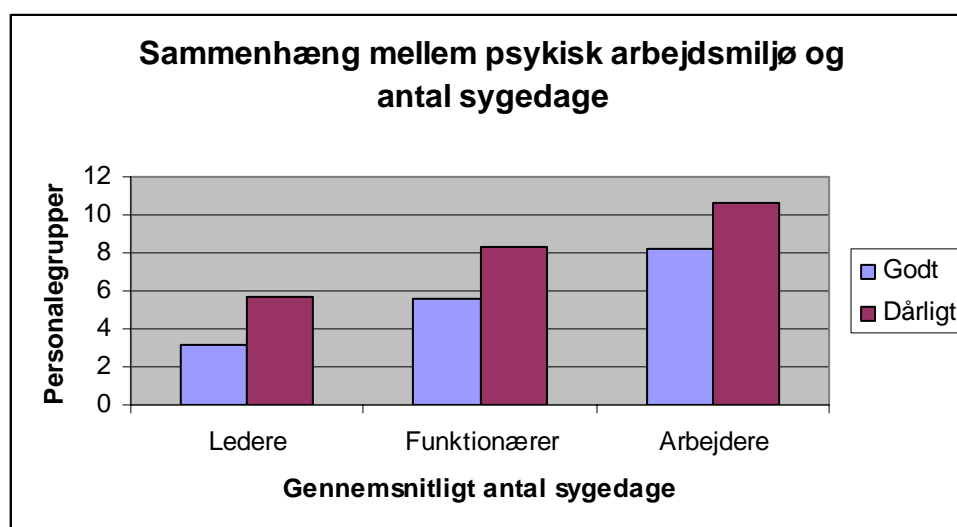
<sup>52</sup> Oktober 2002. Fra:

<http://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/B8F93A56-F3AA-4495-A146-FE3C6A13E571/0/Sygefravaer.pdf>. Side 15.

Mange ledere peger på, at de selv har et ansvar for at følge op på medarbejdere, hvor sygefraværet er højt.



Sidstnævnte undersøgelse har via stikprøver på virksomheder med samlet 360.000 ansatte opgjort det samlede sygefravær, fordelt på personalegrupper i virksomheder med et godt og virksomheder med et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Resultatet ser således ud:



Figur 9. Sammenhæng mellem godt og dårligt psykisk arbejdsmiljø og antal sygedage.

Således har alle personalegrupper to-tre sygedage mere om året på arbejdspladser med dårligt psykisk arbejdsmiljø. Dette siger noget om, hvad der kan opnås ved at fokusere på et godt psykisk arbejdsmiljø. Ledernes Hovedorganisation peger på, at en samlet forbedring af det psykiske arbejdsmiljø til standarden "god" vil medføre en million flere arbejdsdage om året.

Alene derfor kan der måske være god grund til at kigge nærmere på, hvad der kan gøres for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, herunder på lederes ansvar og handlemuligheder. I forlængelse af dette, kan det være særligt relevant at fjerne den ledelse, som (bevidst eller ubevidst) direkte forårsager et dårligt arbejdsmiljø.

Konflikthåndtering er i særlig grad et område, der har betydning for arbejdsmiljøet. Området behandles nedenfor.

## Konflikter

I det følgende redegøres for en række undersøgelser, der dokumenterer, hvorledes forskellig uhensigtsmæssig adfærd på arbejdspladser medfører sygdom. Der er i alle tilfældene en kobling mellem lederadfærd, psykosociale konsekvenser og sygdom. Der gennemgås undersøgelser om konflikter, sladder og bagtalelse, mobning og chikane, som hver især kan opfattes som patogene faktorer, der kan medføre stress.



Ifølge en forskningsrapport fra den internationale erhvervspsykologiske organisation OPP<sup>53</sup> bruger danske arbejdspladser i gennemsnit 1,8 timer pr. medarbejder på konflikter hver uge, og faktisk angiver ledere, at op til 70 procent af deres arbejdsdag går med at løse konflikter – mellem kolleger, med kunder og samarbejdspartnere. Samme undersøgelse viser også lidt om forskellen på lederes selvopfattelse og deres medarbejders opfattelse af samme situation.

31 procent af lederne mener, de er gode til at håndtere uenigheder, men det er kun 22 procent af medarbejderne enige i. Undersøgelsen godtgør, at 25 procent har oplevet, at konflikter førte til sygdom eller fravær.

Undersøgelsen har også spurgt til ledelsessammenhænge og konkluderer:

29 procent oplever, at konflikter opstår af dårlig ledelse i organisationens top, mens 23 procent mener, at det skyldes dårlig afdelingsledelse.

Konflikter kan have rod i mange forhold og kan blandt andet udmønte sig i den sladder og bagtalelse, som trives på danske arbejdspladser<sup>54</sup>, hvor 39 procent inden for det seneste år har været berørt af problemet.

Sladder og bagtalelse på en arbejdsplads er tegn på, at arbejdsmiljøet er anspændt, at folk er kørt ned, bange for at blive det, eller føler sig klemt.



Sladder og bagtalelse er en naturlig del af mobning og chikane.

Gennem interviews og casestudier er der konstateret ganske alvorlige sygdomskonsekvenser, når noget så tilsyneladende primitivt som mobning og

<sup>53</sup> <http://www.opp.eu.com/public/media/pdfs/dk/kaemp-flygt-eller-se-det-i-ojnene.pdf> Undersøgelsen bygger på interview med 5000 fuldtidsansatte i 9 lande foretaget maj 2008.

<sup>54</sup> Ugebrevet A4 7. januar 2008 nr. 1

chikane undersøges. Ikke desto mindre ser det ud til at foregå i allerhøjeste grad, hvorfor der her bringes undersøgelseskonklusioner, som påviser dette.



Et voksende antal danskere mobbes på arbejdet<sup>55</sup> med store konsekvenser for karriere og helbred. Udviklingen sker trods et årtis kraftigt fokus på problemet. Eksperter peger på en forråelse i samfundet og et moderne arbejdsliv, der gør os mere afhængige af hinanden og får os til at støde dårligt tilpassede ud som uønskede.

Stadig flere danskere føler sig rigtig dårligt tilpas på deres arbejde. Trods kraftig fokus på virksomhedernes psykiske arbejdsmiljø klager et voksende antal lønmodtagere over mobning, der af eksperter betegnes som den mest ydmygende og invaliderende adfærd overhovedet.

12 procent af de danske lønmodtagere er inden for det seneste år blevet mobbet på deres arbejdsplads - ifølge en undersøgelse, som Analyse Danmark har foretaget for Ugebrevet A4.

Da Det Nationale Center for Arbejdsmiljø (NFA) i 2004 lavede en tilsvarende undersøgelse, var otte procent blevet mobbet i løbet af det seneste år. De adspurgte i begge undersøgelser blev gjort opmærksomme på, at "ved mobning forstår man, at man gentagne gange bliver udsat for ubehagelig eller nedværdigende behandling, som det er svært at forsvare sig imod".

A4's undersøgelse viser, at når mobbeofre skal udpege synderne, peger 74 procent ganske vist på kolleger, men 33 procent har også oplevet deres leder i en krænkende rolle. I forhold til ledernes antal på arbejdspladserne er der tale om en overrepræsentation af ledere blandt mobberne.

Professor Tage Søndergaard Kristensen fra NFA har eksempler på ledere, der ikke alene ser gennem fingre med, men også selv går i spidsen med mobning. Dette fører ikke kun til fravær og dårligt helbred. Folk risikerer også at miste deres arbejde.

At medarbejdere presses ud af mobning, og at det især sker, når lederen svigter, bekræftes af tallene i A4's undersøgelse. Flere end hver femte lønmodtager har

---

<sup>55</sup> Fra Ugebrevet A4:

<http://www.ugebreveta4.dk/2008/200803/Baggrundanalyse/MobningBlomstrerPaaDanskeArbejdspladser.aspx>

været mobbet på en arbejdsplads, som de nu har forladt, og blandt dem peger halvdelen på en leder som mobber.

39 procent af de tidligere mobbede oplyser, at det var mobningen, der fik dem til at sige det tidligere job op.



NFA har lavet en undersøgelse, som godtgør, at mobning fører til fysiske og psykiske stressreaktioner<sup>56</sup>,

Faktisk har ofre for grov mobning psykiske symptomer, der svarer til de symptomer, som voldtægtsofre oplever. Undersøgelser viser, at mobning kan medføre

sygefravær af længere varighed. NFA henviser også til en irsk

interviewundersøgelse: 26 ud af 30 ofre for mobning svarede, at de havde været sygemeldt. 50 procent havde været sygemeldt mellem en og tre måneder.

NFA siger også noget om, hvilke psykosociale faktorer, der animerer til mobning:

Mobning på arbejdspladsen ser ud til at hænge sammen med et dårligt psykisk

arbejds miljø, hvor man konkurrerer mere, end man samarbejder, og hvor

klikedannelse og skænderier er almindelige. Mobning ser også ud til at forekomme

oftere på arbejdspladser, hvor medarbejderne oplever modstridende krav og værdier,

dårlig information, uklare mål og opgaver. Negativ, enerådende og/eller

kontrollerende ledelse findes også oftere på arbejdspladser, hvor ansatte bliver

mobbet.

Mobning øger ganske enkelt sygefraværet, iflg. NFA<sup>57</sup>.

## ***Stress og sygdomme***

Her henvises ikke til yderligere stressundersøgelser, som der er lavet en mængde af.

Blandt andet findes arbejdsmiljøklinikker rundt om i landet, som jævnligt påviser

sammenhænge mellem arbejdsvilkår (herunder ledelsesansvar) og stress. Ellers

henvises til teori afsnittet, dataafsnittet og bilag 4, hvor flere undersøgelser findes.

Stress er en meget alvorlig psykosocial konsekvens. Ifølge Peter Qvortrup Geisling<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Fra

[http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/resumeer/Mobning\\_kan\\_give\\_fysiske\\_og\\_psykiske\\_stressreaktioner.asp](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/resumeer/Mobning_kan_give_fysiske_og_psykiske_stressreaktioner.asp)

X  
<sup>57</sup>

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Nyheder/Nyhedsarkiv/2003/Mobning%20p%C3%A5%20arbejdspladsen%20%C3%B8ger%20sygefrav%C3%A6r.aspx>

<sup>58</sup> Geisling s. 14.

- skyldes op mod hver fjerde sygemelding stress. Det er 35.000 sygemeldinger hver dag.
- koster stress samfundet 14 milliarder kroner om året.
- medfører stress hvert år 3.000 førtidspensioner, 30.000 hospitalsindlæggelser og en halv million henvendelser til praktiserende læger.
- dør 1.400 mennesker hvert år af stress i Danmark.
- regner WHO med, at stress i 2020 bliver en af de væsentligste kilder til sygdom.

Geisling siger også noget om tegn på stress<sup>59</sup>, som samtidig er indikation af, hvad der kan ske, når stressbelastningen bliver for stor for det enkelte menneske:

**Følelsesmæssige reaktioner:**

Apati, tristhed, ulyst, bekymring, rastløshed, angst, usikkerhed, irritabilitet, vrede, m.v.

**Adfærdsmæssige reaktioner:**

Holder sig for sig selv, er indesluttet og undgår ansvar, går til yderligheder, øget forbrug af stimulanser, nedsat præstationsevne, mange sygedage, m.v.

**Fysiske reaktioner:**

Hovedpine, smerter, svimmelhed, nakkespændinger, hjertebanken, træthed, søvnløshed, kvalme, mavebesvær, m.v.

I værste fald ender det med blodprop eller hjerneblødning<sup>60</sup>.

Desuden er stress mistænkt for at kunne være en medvirkende årsag til sygdomme som f.eks. sukkersyge og demens.

Således er stress en meget alvorlig sag. I det efterfølgende kigges på lederstile, der i større eller mindre omfang kan have indflydelse på medarbejdernes stressreaktioner.

---

<sup>59</sup> Geisling s. 30

<sup>60</sup> [http://www.forebyggestress.dk/spgomstress/kan\\_man\\_doe\\_af\\_stress.asp](http://www.forebyggestress.dk/spgomstress/kan_man_doe_af_stress.asp)

## Lederstile

I det følgende gennemgås bidrag fra forskere, som har interesseret sig for dårlig ledelse, og som kommer med bidrag til, hvad der kendetegner disse ledere og deres lederstil.

**Først** præsenteres ph.d. Anita Mac, der er lektor i organisation og ledelse på RUC, og som har udgivet bogen "Fri os fra dårlig ledelse".

**Dernæst** præsenteres lederstile defineret af Kets de Vries og Miller i bogen "The Neurotic Organization" fra 1984.

**Yderligere** præsenteres ph.d. Sanne Udsens bog "Psykopater i jakkesæt", som behandler en "lederstil" for sig selv.

**Endelig** præsenteres forskellige uhensigtsmæssige adfærdsformer<sup>61</sup>, som ledelsesprofessor ved Stanford University, Robert I. Sutton, har defineret.



### Anita Mac

Anita Mac<sup>62</sup> er enig i, at "dårlig ledelse" er et problem:

Dårlig ledelse er slet og ret en plage – for den enkelte, for arbejdspladsen og for samfundet – og derfor er der grund til at sætte fokus på, hvad fænomenet indebærer, så vi kan udvikle et sprog og en erkendelse af, hvad vi skal undgå ledelsesmæssigt. Der er skrevet så mange optimistiske bøger om, hvad ledelse *bør* være. Men når det kommer til beskrivelser af dårlig ledelse, mangler der efter min opfattelse beskrivelser, der rækker ud over de mange deprimerende statistikker om stress og udbrændthed, som er de mest alvorlige følgevirkninger af dårlig ledelse. Det er et problem, at dårlig ledelse ikke er nærmere beskrevet, mens de idealistiske ideer om god ledelse er velbeskrevne. Man kan få den fejlagtige opfattelse, at dårlig ledelse er et særtilfælde, som det ikke er værd at beskæftige sig med.

Anita Mac har interviewet 24 personer, som alle er karakteriseret ved at være udsat for "jævnt dårlig ledelse", og som alle har job, hvor høj uddannelse og dyb viden er nødvendig. På baggrund af disse interview har Anita Mac blandt andet beskrevet disse tre lederstile:

<sup>61</sup> Når Sutton har skrevet bogen, er det fordi, mange indimellem møder dem på arbejdspladsen. Kolleger, chefer eller kunder, der med deres destruktive karakter skader deres medmennesker og undergraver virksomhedens ydeevne. Dette er taget fra samme kilde som fodnote 66.

<sup>62</sup> Mac s. 10 og 11.



### **Passiv lederstil**

Lederen undgår at påtage sig ansvar for basale forhold, herunder daglig trivsel. Lederen bøjer af, når medarbejderne tager sig sammen for at formulere ønsker og problemer, hvilket medfører udmattelse over en oplevelse af at rende panden mod en mur. Det medfører ensomhed og utilstrækkelighedsfølelse i arbejdslivet. Ved passiv ledelse er det ikke tydeligt, hvem der har hvilke roller og ansvar. Nogle sjofler vigtige opgaver for at prioritere daglig drift. Andre laver kun det spændende og giver pokker i vigtige opgaver. Medarbejderne kan løbe (eller gå) i forskellige retninger. De bliver frustrerede over at mangle mål og formål.

Konflikter i organisationen får lov til at eskalere. Vedkommende har ikke format til at skære igennem og sætte grænser. Konflikter medarbejderne imellem får lov til at udvikle sig ofte med chikane som resultat. Det går ud over ofrene, som kan gå helt ned mentalt. Medarbejderne har et ubetinget behov for indgriben, men det sker kun sjældent.

### **Faglig lederstil**

Fagligt dygtige personer forfremmes til ledere, hvorved man bytter kompetent faglighed med dårlige lederkompetencer. Der er ingen opmærksomhed i retning af fællesskabsopbygning. Enhver passer sit. Organisationens problemer får ikke lederopmærksomhed. Kun de faglige problematikker er interessante for lederen. Personaleproblematikker har ikke lederens bevågenhed. Det skaber problemer med uløste interpersonelle konflikter og manglende anerkendelse for andet end det strengt faglige. Opbygning af en virksomhedskultur og strategisk planlægning bliver forsømt.

Med en sådan forfremmelse lyder startskuddet til alvorlige problemer med arbejdsmiljøet.

### **Bundlinjefokuseret lederstil**

Her er tale om en stil, hvor resultaterne og firmaets økonomi har ledelsens ubetingede opmærksomhed. Alle medarbejdertiltag, der peger i den retning, fremmes. Mange andre forhold, som medarbejderne føler sig motiverede af, ignoreres. Ofte er der tale om "management" og ikke "leadership". Managementstilen bruges til at presse bundlinjeforbedrende aktiviteter igennem. Ledelsen fravælger fokus på kultur, læring og værdier, hvilket skaber frustrationer hos medarbejderne,

som ikke oplever tilstrækkelig anerkendelse for deres ellers gode kompetencer. En resultatorienteret leder indebærer en risiko for at skabe angst og bæven omkring sig, blandt andet fordi der kan indføres kontrolsystemer, som regulerer medarbejdernes adfærd og mindsker deres indflydelse.



### **Den neurotiske organisation**

The Neurotic Organization<sup>63</sup> opererer med forskellige organisationer, men da disse er præget af deres ledere, transformeres organisationstyperne i denne sammenhæng til lederstile for at gøre sammenligning med andre lederstile mulig. Dette giver god mening, da der primært er tale om ledernes *ubevidste* dagsorden. Kets de Vries og Miller gennemgår således følgende:

#### **Paranoid lederstil**

Der er her tale om en gennemført mangel på tillid. Tilliden mangler, fordi chefen er personlighedsforstyrret og mistroisk over for alle. Der reageres let med vrede og afvisning, hvis noget går chefen imod. Paranoiaen træder frem som forfølgelsesvanvid, der af chefen opfattes, som om alle er efter ham/hende. Videndeling eksisterer stort set ikke, da ingen ønsker at give afkald på den magt, viden indebærer. Konsekvensen er vrangforestillinger om egne evner og andres motiver. Al energi i organisationen er rettet mod at forsvare sig over for trusler og farlig viden uden for organisationen. Chefen søger efter mistænkeligheder og sørger for at få dem bekræftet.

Eksempel: Dansk Folkeparti og partiets eksklusion af en del medlemmer for nogle få år siden.

#### **Tvangsneurotisk lederstil**

Chefen søger mod perfektion, er kontrolfreak og kan aldrig slippe af. Chefen har behov for at styre alt i organisationen fra små processer til alle beslutninger. Kontrolmanien skaber robotmedarbejdere, der ikke tør handle eller beslutte noget af frygt for, at chefen måtte mene noget andet. Rene skriveborde er vigtigere end

---

<sup>63</sup> Data stammer her fra en sammenskrivning udarbejdet af erhvervs phd stipendiat, Brian Due, fra: <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12563>

medarbejdernes velbefindende. Arbejdsdagen er spundet ind i kontrolfunktioner og gennemregulerede informationssystemer.

Eksempel: Steve Jobs fra Apple, der har fingrene i alt.

### **Narcissistisk lederstil**

Den narcissistiske chef har det bedst med at underlægge sig andre mennesker. Han når hurtigt til tops i en organisation, da han er uden empati. Chefen tænker kun på sig selv og kan kun bruge andre, hvis de er til gavn for chefen selv. Chefen er forelsket i sig selv og har konstant behov for at markere sig. Alt går hurtigt for den karismatiske og narcissistiske chef, der tegner organisationen som et risikovilligt og impulsivt foretagende. Strategier eksisterer ikke. Intuition og drømme er drivkræfterne. Medarbejderne slides op af chefens luner og humør. De bør forlade organisationen, før de er reduceret til ingenting.

Eksempel: Ruth Evensen fra sekten Faderhuset.

### **Depressiv lederstil**

Chefen mangler selvværd og tro på egne evner og udstråler nedtrykthed, pessimisme og træthed. Chefen spreder en dårlig stemning, og organisationen fremtræder opgivende og fortabt. Depressionen kan skyldes stress, ringe selvtillid og mange fiaskoer. Disse organisationer er bureaukratiske og strengt hierarkisk opbygget. Kun strukturerne holder meningsløsheden fra døren. Chefen er ikke-nærværende og gemmer sig i sit kontor, hvilket gør depressionen selvforstærkende. Eksempler: DSB, tog til tiden. TDC, serviceniveau og DR, håndtering af økonomien.

### **Skizofren lederstil**

Chefen har gennemgået en personlighedsforandring og fungerer socialt dårligt med hallucinationer og vrangforestillinger. Han er bange for at blive afvist og trækker sig fra social og følelsesmæssig kontakt. Medarbejderne mangler lyst og initiativ. Der opstår en ligegyldighed overfor ros og kritik. Organisationen står desillusioneret tilbage på kanten af anarki. Energien bruges på at genere andres gode initiativer. Eksempel: Irak-krigen. Hvad der er virkelighed, opleves uklart. Apati strømmer ud fra regionen, og ledelsen ved ikke, hvad den skal gøre.

Organisationen kan blive syg, hvis chefen er syg, siger psykoanalytikerne Vries og Miller. Forebyggelse er bedre end behandling. Derfor er det vigtigt at kende ovenstående symptomer, før de udvikler sig til sygdom. Der er reelt kun tre muligheder: Send chefen til psykolog, fyr ham eller flygt.



### **Dysfunktionel personlighedsforstyrrelse**

Ovenstående sygdomsbilleder bringer jo straks tankerne i retning af psykopati, hvor Sanne Udsen og Lars Oluf Tunbrå begge har begået bøger over emnet "psykopatiske chefer". Dysfunktionel personlighedsforstyrrelse er den mere korrekte psykiatriske term, men vi kender bedst den mere almene term "psykopati" eller karakterafvigelse. I det følgende gennemgås et koncentrat af Sanne Udsens bog, som er sammenskrevet til denne projektopgave.

Psykopater lider i større eller mindre grad af bl.a. disse egenskaber:

- Mangel på samvittighed
- Overførsel af skyld
- Grandios selvforståelse
- Impulsivitet
- Glat charme
- Mangel på empati
- Let ved løgn
- Overfladiske følelser
- Dårlig selvbeherskelse
- Evne til manipulation

Kort fortalt er den psykopatiske chef udelukkende ude på at mele sin egen kage. Alle motiver tjener det ene formål. Han er utilregnelig, manipulerende, løgnagtig og uden følelser. Han skyer ingen midler for at nå sine mål gennem smiger, charme eller bagtalelser. Han kan være yderst intelligent og overbevisende, hvorfor det kan være meget svært at fatte mistanke.

Det er væsentligt, at lægfolk ikke kaster sig ud i diagnoser i denne sammenhæng. Det er psykiaterens opgave. Alle mennesker besidder jo træk som nævnt ovenfor, hvilket naturligvis ikke gør os alle til psykopater. Det væsentlige er, om den enkelte

chef besidder en overvejende del af trækkene. Udsen gør opmærksom på, at op mod fire procent af alle mænd er psykopater og én procent af alle kvinder, og at der er usikre hypoteser om, at psykopater skulle være overrepræsenterede på chefkontorerne.

Ledelseskonsulent, psykolog og organisationspsykolog fra Illinois State University, Rob Kaiser, siger om dette<sup>64</sup>:

Psykologer anslår, at kun mellem to og tre procent af befolkningen har psykopatiske træk. Blandt ledere er tallet så højt som 10 procent, og det er sandsynligvis, fordi mange psykopater tiltrækkes af magt og indflydelse.



### **Robert I. Sutton**

Robert I. Sutton<sup>65</sup> har skrevet en bog om de sociale gnidninger, der nemt opstår på en arbejdsplads: Ubehøvlede, egoistiske, uopdragne og ondsindede kolleger eller chefer. Dem bryder ingen sig om. Ikke desto mindre har mange arbejdspladser deres egen udgave af slagsen. Forfatteren analyserer, hvordan problemet sænker produktiviteten og knuser arbejdsmiljøet. Sutton beskriver 12 adfærdsmønstre, som er lidet eftertragtede værdige. Han snakker om "Det beskidte dusin":

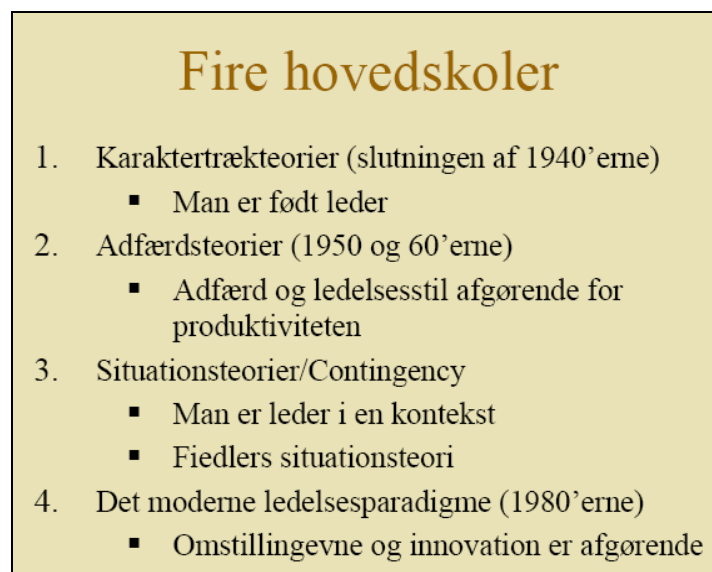
1. Personlige fornærmelser.
2. Invasion af andres "personlige rum".
3. Uopfordret fysisk kontakt.
4. Trusler og intimidering, såvel verbale som nonverbale.
5. "Sarkastiske vittigheder" og "drillerier", der blot tjener til at overbringe fornærmelser.
6. Sønderlemmende e-mailbombardementer.
7. Statusklask, hvor hensigten er at ydmyge offeret.
8. Irettesættelse i andres påhør eller "statusforringende" ritualer.
9. Uforskammede afbrydelser.
10. Tvetungede angreb.
11. Truende blikke.
12. Behandling af folk, som om de er luft.

<sup>64</sup> Fra: <http://www.erhvervsbladet.dk/article/20090323/news01/703220053/>

<sup>65</sup> Fra: <http://www.kristeligt-dagblad.dk/artikel/313765:Liv---Sjael--Hold-arbejdspladsen-fri-for-idioter?all=1>

Disse konkrete adfærdsmønstre indgår på forskellig vis i de enkelte uhensigtsmæssige lederstile. Disse adfærdsformer knytter sig til lederens personlighed og er udtryk for dennes mentale tilstand eller en eller anden grad af perverteret personlighed.

Lederstile nævnt i teoriafsnittet og i nærværende afsnit kan virke forvirrende, da der tilsyneladende er tale om forskellige udgangspunkter og angrebsvinkler. Det kan heller ikke undre, når man kigger på forskellige ledelsesskoler i teorihistorien:



**Figur 10. Historiske ledelsesskoler<sup>66</sup>.**

I disse skoler er lederstil omfattet af forskellige angrebsvinkler: Er lederen opgaveorienteret eller medarbejderorienteret? Eller er lederen resultatorienteret, udviklingsorienteret, osv.? Men i virkelighedens verden forholder det sig vel således, at lederstilen skal/bør rumme alle elementer, hvilket netop forklarer en kompleks lederopgave med mange facetter. Herudover kan man sige, at en praktiseret lederstil er omfattet og betinget af:

- Lederens kompetencer (herunder intelligens)
- Lederens prioriterede aktiviteter (bevidst eller ubevidst)
- Lederens praktiserede roller (bevidst eller ubevidst)
- Lederens kommunikative adfærd (bevidst eller ubevidst)

<sup>66</sup> <http://studieweb.production.aau.dk/GetAsset.action?contentId=3442471&assetId=3502894>

Således kan der ikke nødvendigvis opleves en konsistent og ensartet brug af lederstilbegrebet<sup>67</sup> hos bidragsyderne, hvorfor en tolkning bliver nødvendig for at sammenligning er mulig. Dette fremgår af sammenstillingen af lederstile i næste afsnit.

### Præsentation af data

I det forudgående er der udlagt mange brikker i form af definitioner, teorier, litteratur, artikler, statistik og undersøgelser. Disse brikker skal samles i det følgende.

Først kigges på de identificerede lederstile for om muligt at se sammenfald. Ved at sammenstille i et skema kommer det til at se således ud:



Goleman	Adizes	Anita Mac	De Vries og Miller	Sanne Udsen	Lewin
<b>Tvangsstil</b>	<b>PA00 Slavedriveren</b>		<b>Narcissistisk stil</b>		
<b>Autoritær stil</b>			<b>(Paranoid stil)</b>		<b>Autoritær stil</b>
Social stil	(000I Super-medløberen)				
Demokratisk stil					Demokratisk stil
<b>Tempo-sætterstil</b>	<b>P000 Den ensomme ulv</b>	<b>(Bundlinjestilen)</b>			
Coachingstil					
	<b>0A00 Bureaukraten</b>	<b>Bundlinjestilen</b>	<b>Tvangsneurotisk stil</b>		
	00E0 Brandstifteren				
	<b>0000 Nullerten</b>	<b>Passiv stil</b>	<b>Depressiv stil</b>		<b>Laissez faire</b>
		Faglig stil			
			<b>Skizofren stil</b>	<b>Psykopatisk stil</b>	

Tabel 3. Skematisk fremstilling af lederstile fordelt på idémager.

Parentes betyder usikker placering. Fed skrift markerer de lederstile, der senere samles til fem patogene lederstile jf. de fem farver.

Det skal straks bemærkes, at lederskabets kompleksitet ikke alene begrænses til ovenstående lederstile. Der gives ganske enkelt ikke en færdigproduceret oversigt

<sup>67</sup> En eventuel begrebsforvirring bliver ikke mindre, når der generelt anvendes et hav af begreber til forklaring af ledelsesmæssige problemstillinger. I den sammenhæng nævnes i flæng: Lederevner, lederfærdigheder, ledertyper, lederformer, lederaktiviteter, lederadfærd, lederroller, lederstile, lederegenskaber og lederundladelser. Det vil desværre føre for vidt at diskutere nærmere definitioner af de enkelte begreber.

over lederstile. Mængden af managementbegreber er eksploderet de sidste årtier. Eksempelvis fremgår situationsbestemt ledelse og transformationsledelse ikke af ovenstående lederstile. Det hænger måske sammen med, at disse to lederstile betjener sig af flere af ovenstående lederstile på samme tid – eller rettere til forskellige tider – vel at mærke de mere fremtrædende dialogbaserede og personorienterede lederstile. Det gode lederskab tager hensyn til medarbejdernes personlige forskellighed og til de enkelte situationers forskellige krav til eksempelvis en mere "autoritær" indgriben for at undgå eller løse en konflikt - eller en empatisk tilgang for at opmuntre en medarbejder, der har oplevet en krise.

Hovedsigtet er at identificere lederstile, der udmønter sig i psykosociale faktorer og konsekvenser og dermed sygdom.

Ud fra en rent kvantitativ betragtning af tabel 3 og en hensyntagen til bidragsydernes erfaring med og undersøgelsesresultater om "tvivlsom ledelse" fremhæves følgende fem lederstile som patogene:

1. Autoritær stil
2. Temposætterstil
3. Bureaukratisk stil
4. Laissez faire-stil
5. Psykopatisk stil

Der er naturligvis overlap mellem de enkelte stile, lige som rubriceringen kan diskuteres. Valget af lederstile begrundes nedenfor.

Ad 1. Der er så tilpas mange fællestræk mellem Golemans tvangsstil og autoritær stil, at disse slås sammen til én lederstil. I en overdreven eller karikeret form kan man her også tale om "diktatorisk ledelse", idet der mere er tale om udstedelse af ordrer end involvering og dialog. Det patogene indhold handler om manglende indflydelse, manglende respekt, m.v.

Ad 2. Temposætterstilen udvælges som patogen ud fra den klare opfattelse, at der her er tale om mængdekrav og tidsbestemte krav, som risikerer at medføre stressbetingede reaktioner i organisationen.

Ad 3. Bureaukratstilen udvælges som patogen, da der her er tale om ensidigt fokus på regler og kontrol og manglende frihed for den enkelte til selvstændig udfoldelse.



Ad 4. Laissez faire-stilen udvælges som patogen på grund af det åbenlyse fravær af ledelse og de lederaktiviteter, som så bliver forsømt.

Ad 5. Psykopatstilen udvælges som patogen, da lederens selvoptagethed, temperament og manipulationsevne i sig selv sygeliggør omgivelserne.

Andre stile kunne vælges. Eksempelvis vil den konfliktsky leder rumme patogene træk, da konflikter (chikane) får lov til at udvikle sig uden indgriben med ubehagelige konsekvenser for ofrene. Konfliktskyheden er dog delvist indeholdt som et element i laissez faire-stilen.

Et strengt fokus på fagligheden i den faglige stil vil naturligvis også være patogent, da lederen er tilbøjelig til at lade sig opsluge af konkret problemløsning og nedprioritere planlægning, information, anerkendelse, m.v. Dette betyder dog ikke, at der ikke findes udmærkede ledere, som trods stærk faglig profil også er i stand til at praktisere bredere lederfokus og udmærke sig på mange lederaktiviteter. Stilen fravælges dog af begrænsningsmæssige årsager.

For at forstå disse lederstile og deres patogene karakter er det nødvendigt at betone to forhold.

1. Blot fordi en leder efterlever en af disse lederstile, medfører det ikke automatisk sygdomsmeldinger fra hele personalet. Mennesker reagerer forskelligt overfor krav, pres og forventninger osv. fra lederen, så nogle medarbejdere vil reagere rationelt og forstå at begå sig. Men der vil også være personer, som i større eller mindre grad får det dårligt, da de savner tilstrækkelige udviklingsmuligheder, indflydelse, anerkendelse, m.v. Disse forskellige reaktioner er jo netop essensen af de psykosociale arbejdsmiljømodeller. På denne baggrund er de patogene lederstile karakteriseret ved, at de i (langt) højere grad medfører sygdom hos medarbejderne end fx transformationsledelse, demokratisk ledelse og situationsbestemt ledelse. De patogene lederstile kan også praktiseres mere eller mindre rendyrket. En "lille smule" autoritær ledelse har jo ikke samme effekt som rendyrket diktatur, hvor sygdomsbilledet vil være mere markant.
2. Reaktionsmønstret vil også være forskelligt i forskellige kulturkredse. I andre lande (fx Rusland) vil folk forvente, at lederen er autoritær, hvilket altså så er en normaltilstand. Medarbejderne vil måske snarere blive syge (eller

rædselsslagne), hvis de blev udsat for en demokratisk leder, så de lige pludseligt selv skulle tage stilling eller skulle løse en opgave selvstændigt. Disse tanker om patogen ledelse er på den baggrund derfor primært tiltænkt en dansk eller skandinavisk kultur.



For at komme videre med data foretages følgende ræsonnement:

En konkret lederstil er karakteriseret ved særligt fokus på visse lederaktiviteter (jf. side 17) og dermed en nedprioritering af andre. Hver enkelt lederaktivitet kan praktiseres på uendeligt mange forskellige måder. Nedenfor bringes et eksempel på dette.

### **Delegering**

Lederaktiviteten "delegering" kan (i karikeret form) praktiseres efter følgende tredimensionale model:

1. Udbredt delegering versus ingen delegering.
2. Delegering via diktat versus konsultering.
3. Venligt formidlet delegering versus aggressivt formidlet delegering.

Første dimension er graden af lederaktiviteten.

Anden dimension kan opfattes som lederaktivitetens udførelse i relation til lederstilen.

Tredje dimension omfatter den lederadfærd, der styrer måden bag aktivitetens udøvelse.

Ovenstående ræsonnement knytter sig til Suttons "beskidte dusin", som netop blev omtalt som adfærdsmønstre. Ved udøvelsen af lederaktiviteter er lederens personlighed bestemmende for en mere eller mindre intimiderende lederadfærd.

Lederadfærd, som det nævnes her, behandles ikke meget i klassiske managementteorier (hvis overhovedet?), men ikke desto mindre er det en realitet, som ikke kan negligeres. Denne intimiderende lederadfærd kan i princippet praktiseres af alle ledere uanset foretrukken lederstil, men det kan være svært at forestille sig en rendyrket transformationsleder udøve intimiderende adfærd. Derimod er det ikke svært at forestille sig en intimiderende psykopat. De fem patogene lederstile formodes at indeholde flere intimiderende elementer end de "gode" lederstile. Denne tankegang kan også være med til at understrege den patogene

effekt i de fem udvalgte lederstile. Lederstilene skal kombineres med psykosociale faktorer. I første omgang skal disse udvælges, hvilket gøres nedenfor, hvor der præsenteres en tabel med psykosociale faktorer, fordelt efter fire bidragydere.

Faktorer	Side 21: Definition af Psykosocialt arbejdsmiljø	Agervolds Risikofaktorer	Arbejdstilsynet	NFA
Indflydelse	X	X Med-bestemmelse	X	X
Variation i arbejdet	X			X
Krav	X	X Krav og pres	X	X
Social støtte	X	X Socialt miljø og social kontakt	X	X
Meningsfyldthed	X			X
Forudsigelighed				X
Tryghed	X			X
Vold	X		X	X
Chikane	X		X	X
Mobning				X
Konflikter	X			X
Rollekonflikter	X	X	X Rolle-ambivalens	X
Beslutningskompetence	X	X		X
Kontrol	X	X		X
Opgaveklarhed		X		X
Udvikling og læring		X		X
Engagement		X		X
Medarbejderorienteret ledelse	X	X		X
Manglende feedback				X

**Tabel 4. Psykosociale faktorer fra enkelte bidragydere.**

De af NFA definerede psykosociale faktorer er rigt repræsenteret.

Hvis man kobler disse faktorer med de udvalgte lederstile fås følgende fremstilling.

Faktorernes indvirkning på medarbejderne angives i tabel 5 nedenfor.

+ angiver, at denne faktor fremtræder positivt i pågældende lederstil.

- angiver, at denne faktor fremtræder negativt i pågældende lederstil.

et tomt felt angiver, at denne faktor ikke kan vurderes i pågældende lederstil

o angiver, at denne faktor både kan fremtræde positivt og negativt i pågældende lederstil.

	Den autoritære	Temposætteren	Bureaukraten	Laissez faire	Psykopaten
Indflydelse	-	-	-	+	-
Variation	-	-	-	+	+
Krav	-	-	-	-	-
Støtte	-	-	-	-	-
Mening	-	o	o	-	-
Forudsigelighed	+	+	+	o	-
Tryghed	o	o	o	-	-
Vold					-
Chikane					-
Mobning				-	-
Konflikter	o			-	-
Rollekonflikt	-	-	-	-	-
Beslutningskompetence	-	-	-	o	-
Kontrol	-	-	-	+	-
Opgaveklarhed	+	+	+	-	-
Læring	o	o	o		o
Engagement	o	o	o		
Medarbejderorientering	o	o	o	-	-
Feedback				-	-

Tabel 5. Psykosociale faktorerers indvirkning på lederstile.

De enkelte faktorer har en pæn negativ indvirkning på udførelsen af de enkelte lederstile, hvilket vel heller ikke overrasker, da der netop er tale om patogene lederstile.

## Analyse

Analyseafsnittet er disponeret således:

1. Ledelsesansvar.
2. Lav ledelseskvalitet.
3. Sygdomsrapporteringer til Arbejdstilsynet, psykosociale faktorer og sygemeldinger.
4. Konflikter.
5. Mobning.
6. Stress.
7. Intimiderende lederadfærd.

Delkonklusioner forekommer understreget i afsnittet.

Det er ganske givet almindeligt anerkendt og accepteret, at ledelsen i en virksomhed har det overordnede ansvar for vision, mission og mål, strategier, aktiviteter, m.v., herunder måden aktiviteterne udføres på. Ledelsen har således også ansvaret for at gribe ind, hvis der er konflikter, chikane, tegn på stress og i det hele taget et dårligt arbejdsmiljø. Dette ansvar slås oven i købet fast i arbejdsmiljøloven<sup>68</sup>:

**§ 15.** Arbejdsgiveren skal sørge for, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige.

**§ 16.** Arbejdsgiveren skal sørge for, at der føres effektivt tilsyn med, at arbejdet udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt.

I denne forstand skal lederen (eller arbejdsgiveren) ikke blot sørge for sundhedsmæssigt forsvarlige forhold, men også føre tilsyn, og dette tilsyn skal være effektivt! Lederen skal altså aktivt sikre sunde forhold. Dette har dog ikke som konsekvens, at medarbejderne ikke også har et medansvar.

Men lederansvaret omfatter således også lederaktiviteter, som man kunne opfatte som mere bløde værdier, såsom indflydelse, anerkendelse og udviklingsmuligheder. NFA har påvist, at alene hvis ledelseskvaliteten opleves som lav, forøges (eller fordobles?) sygefraværet.

Når man kigger på de konkrete spørgsmål, der har ført til denne erkendelse, betyder det, at lederen

<sup>68</sup> <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=3077#K4>

- skal tilgodese udviklingsmuligheder,
- skal prioritere medarbejdertilfredshed,
- skal være god til planlægning,
- skal være god til at løse konflikter.

Alene hvis medarbejderne subjektivt bedømmer lederens performance på disse fire områder som lav, er konsekvensen en forøgelse af sygefraværet.

Ligeledes dokumenterer en undersøgelse, at oplevet lav ledelseskvalitet medfører langtidssygefravær hos kvinder.

Undersøgelseskonklusionerne begrænser sig dog til specifikke brancher, hvorfor det er svært at generalisere.

Bertolt Stein kommer til en mere vidtrækkende konklusion: 80 procent af sygefraværet i Tyskland skyldes dårlig eller mangelfuld ledelse. Hvorvidt dette er et validt resultat, må foreløbigt stå hen i det uvisse, men det indikerer dog en sammenhæng.

Det er almindeligt, at medarbejdere til tider ikke bryder sig om deres chef. Chefen kan slå det hen med, at han jo bliver nødt til at træffe ubehagelige beslutninger. Dog vil den gode leder være i stand til dette og samtidig bevare medarbejdernes opbakning. Hvis ubehagelige forandringer indtræffer i en virksomhedskultur, baseret på involvering, informationer og klart formulerede visioner, er den gode leder i stand til at gennemføre ubehagelige tiltag og samtidig have medarbejdernes forståelse og opbakning.

Pointen er, at lederen ikke blot skal føre sig frem og opfatte sig selv som et unikum. Det har en reel betydning, hvordan medarbejderne opfatter kvaliteten af den ledelse, der udøves. Det har således også en betydning, som ikke kan ignoreres, når én ud af fem i transportbranchen mener, at deres chef er usympatisk<sup>69</sup>.

Undersøgelser fra NFA (fodnote 49) fremhæver yderligere, at manglende støtte, dårlig kommunikation, rolleklarhed og utydelig feedback kan medføre reduceret velbefindende og til tider også stress. Samme undersøgelse fremhæver lederadfærd som mere betydende end eventuelle stressende forhold i privatlivet. På denne måde får ledelsespraksis pludselig en afgørende betydning.

---

<sup>69</sup> Fra Ugebrevet A4 efter undersøgelse af "Analyse Danmark" blandt 3.101 lønmodtagere.

Det kan konkluderes, at lavt vurderet ledelseskvalitet medfører øget sygefravær, hvorfor lav ledelseskvalitet i sig selv kan opfattes som patogent!

Arbejdstilsynets opgørelse af indrapporterede psykiske arbejdsskader dokumenterer, at psykosociale faktorer er en reel årsag til sygdom og sygemeldinger. Meget tyder på, at problemerne er større, end Arbejdstilsynets tal viser. I 2007 blev indrapporteret 3.315 psykiske sygdomme, men ifølge Qvortrup Geisling dør 1400 mennesker om året alene af stress.

Dette kan hænge sammen med, at nogle medarbejdere ikke bryder sig om at "angive" arbejdsgiveren, og det kan skyldes, at læger ikke rapporterer alle forekomster. Det kan naturligvis også hænge sammen med, at sygdomstilfælde opleves som en privat sag eller er en privat sag. Dette kan underbygges af Anita Mac, der i interviewene oplevede en *skam* hos personerne over, at de ikke havde tilstrækkelig psykisk robusthed til at modstå dårlig ledelse<sup>70</sup>.

Arbejdstilsynets opgørelse falder meget godt i tråd med teori og forskningsresultater, når der måles på psykosociale faktorer som arbejdstilrettelæggelse, mængdekrav, kvalitetskrav, indflydelse på arbejdet, relationer til chefen, relationer til kolleger, rolleambivalens, traumatiske oplevelser, stress, m.v. og disses konsekvenser i forhold til udvikling af sygdom.

Hvis ikke ledelsen magter at håndtere disse mange faktorer fornuftigt, vil det medføre højere sygefravær.

Svigtende konflikthåndtering lader til at være en væsentlig kilde til sygefravær.

Når 31 procent af lederne selv mener, de er gode til at håndtere uenigheder, så er der i sagens natur mange ledere, der ikke mener, de er gode til dette. Medarbejderne i OPP-undersøgelsen opfatter ikke lederne som meget kompetente på dette område. Kun 22 procent synes, at lederne er gode til konflikthåndtering. Yderligere har 25 procent oplevet, at konflikter førte til sygdom eller fravær.

29 procent af medarbejderne oplever, at konflikter opstår af dårlig ledelse i organisationens top, mens 23 procent mener, at det skyldes dårlig afdelingsledelse. Manglende konflikthåndtering generelt bliver på denne måde en temmelig væsentlig faktor i koblingen ledelsessvigt og sygefravær.

---

<sup>70</sup> Anita Mac s. 12.

33 procent har oplevet lederen i en krænkende rolle viser A4-undersøgelsen om mobning. NFA bekræfter, at der findes ledere, som chikanerer. NFA refererer til en irsk interviewundersøgelse, som indikerer, at mobning forekommer hyppigere på arbejdspladser, hvor medarbejderne oplever modstridende krav og værdier, dårlig information samt uklare mål og opgaver. Negativ, enerådende og/eller kontrollerende ledelse findes også hyppigere på arbejdspladser, hvor ansatte bliver mobbet. Dette giver anledning til at koble fænomenet mobning på de følgende lederstile: Den autoritære (enerådende), bureaukraten på grund af en kontrollerende lederstil, Laissez faire-lederen grundet mangel på konfliktløsning og psykopaten, der ikke skyer midler som skyldoverførsel, løgne, aggressiv adfærd og manipulation. Disse data opsamles i Tabel 6. Karakteristika ved patogene lederstile. på side 700. Suttons "beskidte dusin" (se Robert I. **Sutton** side 53) er anvendelig i denne sammenhæng til en forståelse af, hvorledes chikaneadfærd og mobning kan praktiseres.

En modtaget case<sup>71</sup> fortæller om lederchikane, hvor lederen overfusede en medarbejder i alles påhør og sagde: "Du kan da vel nok se, at den rapport ikke kan bruges til noget som helst!". Lederen kritiserede ofte medarbejderens opgaveudførelse via mail og sørgede for, at hele afdelingen fik en kopi. Efter en lang chikaneperiode afleverede medarbejderen en sygdomsmeddelelse. Hun var på sygedagpenge i to år, hvorefter hun så småt begyndte at komme ovenpå igen.

En lederadfærd, hvor mobning tillades, eller hvor lederen selv udfører mobningen, er klart patogen.

Lederens evne og vilje til at løse konflikter har både betydning for medarbejdernes opfattelse af ledelseskvaliteten og for medarbejdernes trivsel og tilfredshed, som forringes, hvis konflikter får lov til at udvikle sig uden indblanding eller ved for sen indblanding.

Her har lederen et klart ansvar, men det vil naturligvis være fornuftigt at arbejde hen imod en virksomhedskultur, hvor alle har (og føler) et medansvar for at undgå eller løse konflikter. Konflikter, der er ved at eskalere, skal håndteres med det samme.

Ledere kan ikke være alle vegne, så virksomhedskulturen må legitimere, at opdagede konflikter om nødvendigt "rapporteres", så der kan træffes nødvendige

---

<sup>71</sup> Der er tale om en kvinde midt i 30-erne, som har hørt nærværende skribent holde foredrag og efterfølgende har sendt sin historie.



ledelsesmæssige foranstaltninger. Konflikter har tilsyneladende stor indflydelse på sygefravær, hvilket fremgår af flere undersøgelser. Det er vigtigt, at ledere (og medarbejdere) forstår at løse konflikter på en hensigtsmæssig måde. Uddannelse og træning i konfliktløsning er væsentlig.

Stress gennemgås af Agervold og Karasek, som tilsammen lægger en række psykosociale faktorer til grund for udvikling af stress.

Det enkelte individ mødes med forventninger fra omgivelserne. Afhængigt af disse miljøpåvirkninger og omstændigheder samt individets personlighed og ressourcer ender udfaldsrummet et sted mellem tilfredshed og trivsel på den ene side og sygdom og stress på den anden side.

Kravdimensionen er "femkantet", da der både kan være tale om kvantitative og kvalitative krav, kognitive krav og følelsesmæssige krav samt krav om at skjule følelser. Hvis disse krav overstiger personens evner til at agere, kan der på lang sigt udvikles stress. Lederen har således via eksempelvis situationsbestemt ledelse eller transformationsledelse et ansvar for at kende den enkelte medarbejders evner og ressourcer, så lederen kan tilpasse krav individuelt og forebygge helbredsmæssige konsekvenser.

Stressrelaterede faktorer er også kontrol, indflydelse, læring, udvikling, beslutningskompetence, opgaveklarhed og i det hele taget et engagerende og motiverende arbejdsmiljø. Lederen har her et stort ansvar for at praktisere en lederadfærd, som på afbalanceret vis tager højde for alle disse dimensioner. Medarbejdere og kolleger har naturligvis også et ansvar for at reagere, hvis der opstår mistanke om belastningssymptomer. På internettet kan man finde stresstests, som kan anvendes til at få mistanke om belastning af én selv eller andre<sup>72</sup>.

I vore dages arbejdskultur er det ikke sjældent, at medarbejderne presser sig selv og stiller store krav til egen formåen og produktion i både arbejdsliv og privatliv. Disse forventninger til ens egen performance kan være udløsende for stresssymptomer. Således kan svære stresstilfælde udvikles primært i kraft af medarbejderen selv, hvilket ikke nødvendigvis kan klandres lederen. Lederen kan dog ikke helt fritages for et medansvar, da der netop bør være en arbejdskultur, hvor symptomer på stress opdages i tide.

---

<sup>72</sup> Se eksempelvis: [http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Vaerktojer/Test\\_dig\\_selv.aspx?lg=print](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Vaerktojer/Test_dig_selv.aspx?lg=print)

Omvendt praktiseres også lederadfærd, hvor der øves vold på ovenstående faktorer, hvor lederen på ublu vis kræver det umulige af konkrete medarbejdere. Det er fx begrænset, hvor meget indflydelse og beslutningskompetence, en autoritær leder giver plads til. En psykopat efterlader sig ikke nødvendigvis særlig meget opgaveklarhed. Laissez faire-lederen efterlader ikke meget plads til læring, udvikling, osv.

Folk dør af stress (Qvortrup Geisling), så de ledere, der presser medarbejderne til det yderste, og ikke tager hensyn til personlige forhold, formidler "kyniske" forventninger, osv. gør sig "skyldige" i patogen ledelse.

Alle ovenstående dimensioner fremhæves i Tabel 6.

### **Case**

Charlotte Holst Høybye mistede sin mand i 2006. Han døde af en hjerneblødning som følge af et hektisk arbejdsliv (stress). Dette har TV2 beskrevet 5. november 2006 i "God aften, Danmark". Manden var ansat i Fødevareregion Nordjylland. Angiveligt var cheferne (iflg. TV2) selv så stressede, at de ikke var i stand til at opfange faresignaler<sup>73</sup>.

Man kan måske gå så langt som til at sige, at ledelse kan være livsfarligt, hvis den udøves af ukyndige personer eller personer, som har en hel særlig selvopfattelse og selvhævdelse, der risikerer at invalidere omgivelserne.

Ovenstående sammenholdes med, at lederne selv vurderer, at "kun" 55 procent af arbejdspladserne er omfattet af et godt arbejdsmiljø, og otte procent er omfattet af et direkte dårligt psykisk arbejdsmiljø. Hvis her til lægges, at ledelsen har ansvaret for arbejdsmiljøet samt de undersøgelser, der kobler ledelsesadfærd med arbejdsmiljø og sygdom, er der rimelig grund til at konkludere, at:

Der findes en ledelsespraksis, som nedbryder medarbejdere og gør dem syge. Psykosociale arbejdsmiljøfaktorer negative indvirkning resulterer i medarbejderes sygdom. Dette bekræftes af teori (Karasek), arbejdsmiljømodeller (Agervold) og af undersøgelser af psykosociale arbejdsmiljøforhold.

---

<sup>73</sup> [www.patogenledelse.dk](http://www.patogenledelse.dk)

Sygdom og sygefravær kan naturligvis diskuteres. Det er jo ikke sikkert, at en sygemeldt person reelt er syg. Der kan være tale om pjæk. Men i virkeligheden er det svært at skelne. Det synspunkt kan jo anlægges, at hvis en leder er i stand til at formidle et engagerende og motiverende arbejdsmiljø, så er der nok også ringere sandsynlighed for pjæk. Det samme gør sig gældende, hvis en medarbejder kun er "lidt syg". Hvis arbejdsmiljøet er dårligt, går det nok lettere med at tage beslutning om at sygemelde sig, end hvis arbejdsmiljøet er godt.

I nærværende fremstilling medtages en række begreber, der ikke umiddelbart fremstår som elementer i klassiske managementteorier, faglitteratur eller forskningsresultater.

Af De Vries' fremstilling fremgår følgende elementer:

Paranoia, mangel på tillid, vrangforestillinger, personlighedsforstyrrelser.

Tvangsneuroser, kontrolmani, robotmedarbejdere, frygt for chefen.

Narcissisme, underkastelse af mennesker, manglende empati, impulsivitet, intuition, opslidte medarbejdere pga. chefens luner og humør.

Depression, nedtrykthed, træthed, ringe selvtillid, fiaskoer.

Skizofreni, hallucinationer, vrangforestillinger, ligegyldighed, apati.

Af Sanne Udsens fremstilling fremgår følgende elementer:

Mangel på samvittighed, overførsel af skyld, grandios selvforståelse, impulsivitet, glat charme, mangel på empati, let ved løgn, overfladiske følelser, dårlig selvbeherskelse og evne til manipulation.

Af Sutttons fremstilling fremgår følgende elementer:

Personlige fornærmelser, invasion af andres "personlige rum", uopfordret fysisk kontakt, trusler og intimidering, såvel verbale som nonverbale, "sarkastiske vittigheder" og "drillerier", fornærmelser, sønderlemmende e-mail-bombardementer, statusklask, ydmygelser, irettesættelse i andres påhør, uforskammede afbrydelser, tvetungede angreb, truende blikke, behandling af folk, som om de var luft.

Hvad i alverden er alt dette for noget? Det er ikke elementer, der umiddelbart formidles af ledelsesteoretikere eller managementkonsulenter. Der er her netop tale

om elementer, som fremkommer, når tingene vendes på hovedet, og "dårlig ledelse" bliver udgangspunktet. Af samme grund lader det til, at teoretikere og konsulenter i en vis udstrækning har undgået at observere disse elementer, da deres udgangspunkt traditionelt er "god ledelse".

Ved en rubricering af ovenstående elementer kan de opdeles i:

- Adfærdsformer inkl. verbale og nonverbale kommunikationsformer.
- Personlige egenskaber.
- Psykiske sygdomme.

Elementerne er udtryk for noget, der i dagligdagen er alle mennesker bekendt. Alle kender til fornærmelser, aggressiv adfærd, sarkasme, ydmygelser, m.v. Alle har oplevet det selv og oplevet andre udsat for handlingerne, egenskaberne og adfærdsformerne. Det foregår hver dag alle mulige steder, og derfor foregår det naturligvis også i ledelsesmæssige sammenhænge. Det er måske bare tabu, fordi det ikke lyder pænt, det lyder heller ikke rigtigt, og det er ikke salgbart. Således kan det virke useriøst og "plat" at tale om psykopatisk ledelse.

Som tidligere nævnt kan lederaktiviteten "delegering" håndteres tredimensionalt. Det samme kan alle andre lederaktiviteter mere eller mindre. Det er her, ovenstående elementer kommer i spil. Når man tager lederens samlede kompetencer i betragtning og kombinerer dem med lederens personlighed (og evt. uerkendte psykiske sygdomme), bliver udfaldsrummet for praktiseret lederadfærd enormt. Så omfatter udfaldsrummet også mere nedværdigende behandling af medarbejderne, som i sidste instans kan være chikane og medføre sygemelding og sygdom.

Det er dog noget problematisk at koble uhensigtsmæssig lederadfærd sammen med konkrete lederstile. Nogle steder kan det lade sig gøre - i andre situationer er det umuligt.

Man kan med en vis rimelighed sætte etiketten "kontrolmani" på bureaukraten, men etiketten "dårlig selvbeherskelse" kan i princippet praktiseres i alle patogene lederstile (jf. Tabel 6). Adfærden passer dog dårligt til de "bedre" lederstile, såsom demokratisk ledelse og transformationsledelse.

Således bliver De Vries, Udsen og Sutton samt ovenstående elementer repræsentanter for adfærd, egenskaber og personligheder, der knytter sig til patogene lederstile og dårligt kan forenes med andre lederstile. Elementerne kan på baggrund af ovenstående betegnes som intimiderende lederadfærd.

Psykosociale faktorer spiller ind, når folk får ondt i det psykiske arbejdsmiljø. Men sygdomstilstanden kan fremskyndes og sygdomsbilledet forværres, når ovenstående adfærdsmønstre bliver elementer i patogene lederstile.

På denne måde får begrebet "patogen ledelse" nye niveauer. Når lederen forsømmer at spille på hele klaviaturet og glemmer at anerkende, planlægger dårligt, forsømmer motivation og er dårlig til at løse konflikter, så stiger antallet af sygemeldinger, og der bliver tale om ét patogent niveau, hvor man "traditionelt" ikke nødvendigvis vil bebrejde lederen, som måske handler efter bedste evne og nok praktiserer forsømmelserne på et *ubevidst* niveau. Men, når her til lægges *bevidst* intimiderende lederadfærd, så gør lederen sig for alvor skyldig i "patogen ledelse" på et måske "dybere" niveau.

Det kan naturligvis diskuteres, om intimiderende lederadfærd er bevidst eller ej. Nogle gange vil den være bevidst og andre gange ikke. Psykopaten praktiserer begge dele. Når det passer ham, nedgør han folk, og han er i sin mangel på empati ganske ligeglad med konsekvenserne for personen, det går ud over.

På næste side præsenteres tabel 6 med en oversigt over de enkelte patogene lederstile og deres karakteristika.

	<b>Den autoritære</b>	<b>Temposætteren</b>	<b>Bureaukraten</b>	<b>Laissez faire</b>	<b>Psykopaten</b>
<b>Indflydelse</b>	Lederen bestemmer	(Mangler)	(Mangler)	Indflydelse	Det skifter som vinden blæser
<b>Variation</b>	Ikke megen variation	Ikke megen variation	Ikke megen variation	Du bestemmer selv	Ved aldrig, hvad der sker
<b>Krav</b>	Dikterende	For høje krav	Krav om perfektion	Ingen krav	Uforudsigelige krav
<b>Støtte</b>	Ingen. Parér ordrer	Her skal ske noget. Støtte er tidsspilde	Måske lidt støtte til at arbejde rigtigt	Du skal helst passe dig selv	Kun, hvis du fremmer lederens egoisme
<b>Mening</b>	Meningsløst	Måske: Adizes=P	Måske: Adizes=A	Meningsløst	Meningsløst
<b>Forudsigelighed</b>	Parér ordrer	Høj hastighed	Arbejd korrekt	Definerer du selv	Uforudsigeligt
<b>Tryghed</b>	Ung eller fra anden kulturkreds	Kun hvis du er et stort P	Kun hvis du er et stort A	Mgl. tryghed grundet mgl. mål	Aldeles utrygt
<b>Vold</b>	Personafhængigt	Personafhængigt	Personafhængigt	Personafhængigt	Personafhængigt
<b>Chikane</b>	Chikane, hvis du modsiger	Det vides ikke	Regelchikane?	Chikane tillades	Chikane udøves
<b>Mobning</b>	Mobning	(Mobning)	Mobning	Mobning tillades	Mobning
<b>Konfliktløsning</b>	(Mangler)	(Mangler)	(Mangler)	Mangler	(Mangler)
<b>Rollekonflikt</b>	Kan forekomme	Kan forekomme	Kan forekomme	Forekommer	Forekommer
<b>Beslutningskompetence</b>	Du bestemmer ikke meget	(Mangler)	(Mangler)	Måske kan man beslutte alt?	Mangler
<b>Kontrol</b>	Mangler	Mangler	Mangler	Kan kontrollere efter behov	Mangler
<b>Opgaveklarhed</b>	Gør, som der bliver sagt!	Ja, hvis man løser mange opgaver hurtigt	Måske? Blot du gør tingene rigtigt	Ingen ved noget	Skifter ustandseligt
<b>Læring</b>	Kan dikteres	Kan praktiseres	Ja, regler	Mangler	Alt er ubestemmeligt
<b>Engagement</b>	Ung eller fra anden kulturkreds	Kun hvis du er et stort P	Kun hvis du er et stort A	Mangler pga. mgl. mål og strategier	På nulpunktet
<b>Medarbejderorienteret</b>	Ikke synderligt	(Mangler)	(Mangler)	Fraværende	Dybt uhensigtsmæssig
<b>Feedback</b>	(Mangler)	Hastighedsfeedback	Regelfeedback	Mangler	Mangler eller er brutal

Tabel 6. Karakteristika ved patogene lederstile.

Tabel 6 viser fem patogene lederstile og den dertil hørende betydning af de enkelte psykosociale faktorer. Beskrivelserne er foretaget på baggrund af nævnt teori, faglitteratur, undersøgelser og i en vis udstrækning subjektiv vurdering.

Der kan knyttes en del kommentarer til de enkelte placeringer og indvirkninger af psykosociale faktorer på de enkelte lederstile. Det skal nævnes, at unge (og uerfarne) mennesker kan have behov for klare og præcise instruktioner, hvorfor det kan være en fordel for mange med en mere autoritær stil, hvor de vil føle større tryghed og udvise højere engagement. Det samme gælder folk fra en kulturkreds, hvor de er vant til og forventer en sådan lederstil.

En beskrivelse af hver lederstils karakteristika findes i konklusionen.

## Konklusion

### Løsningsforslag

"Vi har fået flerdimensional forandring som et vilkår," siger Universitetsdirektør Niels Højberg, Aarhus. "Strukturreform, skattereform, rets- og politikredsreform, kvalitetsreform - - det er mildest talt en udfordring! Hertil digitalisering, administrative fællesskaber og spørgsmål om outsourcing eller offentligt-privat samarbejde. Det gode spørgsmål er, hvad vi gør for at undgå kaos, når forandringer er en permanent tilstand."<sup>74</sup>

Nedenfor præsenteres en række løsningsforslag til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø og forslag til, hvorledes patogen ledelse identificeres og "kureres".

- Det er naturligvis nærliggende at måle personaleomsætning og sygefravær for på den måde at få mistanke om, at noget kan være galt.
- Ligeledes er arbejdspladsvurderinger og trivselsundersøgelser brugbare værktøjer under forudsætning af, at de bruges loyalt og efterfølges af handlingsplaner.
- Yderligere kan følgende praktiseres: Samtale/interview med enkeltpersoner, gruppesamtaler, fokusgruppeinterview, dialogbaserede metoder: Dialogmøder og dialogkonferencer samt observation.
- For at imødekomme faktorer som indflydelse, mening, forudsigelighed og kontrol kan man indføre en virksomhedskultur, hvor det ikke bare er i orden at udøve kritik, men hvor man ligefrem opfordrer til det. Lederen hverken kan eller skal vide alt, så derfor er medarbejderinput velkomne. Dette gælder også i den forstand, at medarbejderen ved bedst, hvor skoen trykker i vedkommendes egen dagligdag. Med andre ord sidder medarbejderne inde med værdifuld viden, som lederen skal vide at drage fordel af.
- Indfør en virksomhedskultur, hvor det altid er ok at gå til chefens chef. Visse autoritære ledere og psykopater er gode til at "dække sig selv af", så deres chef ikke ved, hvad der reelt foregår.

---

<sup>74</sup> Fra [http://www.personalestyrelsen.dk/db/filarkiv/14677/Personalechefkonferencen\\_2007\\_avis.pdf](http://www.personalestyrelsen.dk/db/filarkiv/14677/Personalechefkonferencen_2007_avis.pdf)



- Indfør fratrædelsessamtaler, hvor folk typisk vil komme frem med vigtige informationer, som man ellers var gået glip af.
- Når ledere skal ansættes, er det naturligvis evident at tage referencer hos tidligere arbejdsgivere (og medarbejdere!). Hvis en ansat leder viser sig ikke at være god nok eller ikke kan udvikles fornuftigt, skrives til afskedigelse.
- Skrid hårdt ind over for chikane og mobning.
- Konfliktbehandling er en væsentlig faktor, når det handler om sygefravær. Hvis ikke lederen (og medarbejderne) agerer hensigtsmæssigt, kræver det træning og uddannelse. Læs evt. mere [her](#).
- Skrid hårdt ind over for den mindste mistanke om udøvelse af patogen ledelse med kontante krav til forbedringer af lederstilen.
- Naturligvis skal man også anvende lederudviklingsprogrammer, coaching og mentorprogrammer.
- Meget tyder på, at udvikling af ledere i retning af situationsbestemt ledelse og transformationsledelse har positiv indflydelse på reduktion af sygefraværet, hvorfor dette bør fremmes på lederuddannelser, på lederkurser, m.v.

På baggrund af lederstile og de psykosociale faktorer kan opstilles en liste, som den enkelte leder kan bruge til selvrefleksion, lederens leder kan bruge listen til vurdering af hans mellemledere, og medarbejderne kan bruge listen til at "diagnosticere" deres leder. Således kan listen bruges til at afdække eventuel uhensigtsmæssig lederadfærd, herunder intimiderende adfærd. Listen findes i Bilag 1. Liste til tjek af lederadfærd.

Listen tager i høj grad hensyn til psykosociale faktorer, men inddrager også den nyvundne viden om patogene lederstile og intimiderende lederadfærd.

Når denne liste på 27 punkter sammenlignes med de 14 lederaktiviteter i afsnittet "Hvad er ledelse?" på side 17, medfører det et indtryk af, at lederopgaven måske er mere kompliceret og kompleks, når der er så mange faktorer, dimensioner, aktiviteter og elementer, der skal tages i betragtning.

Tyskeren Bertolt Stein peger på, at man bør foretage en grundig undersøgelse af temperaturen i virksomheden for at sænke sygefraværet (jf. bilag 5). Dertil kan man bruge et spørgeskema, som NFA har udviklet om psykisk arbejdsmiljø med

tilhørende vejledning, til brug for virksomheder og organisationer. Skema og vejledning kan ses [her](#).

Spørgeskemaet indeholder et "kort", som medarbejderne kan udfylde anonymt. Dette kort giver resultatet i form af et gennemsnitstal, så afdelingen eller virksomheden kan sammenlignes med et dansk gennemsnitstal. På den måde kan man vurdere afdelingens eller virksomhedens standard, og hvor der bør sættes ind.

Ledelsesopgaven er kompleks, og den kompetente leder skal være bevidst om en lang række forhold, som har betydning for virksomhedens sundhed og resultater. Lederen kan på det ubevidste plan komme til at skabe et klima, hvor medarbejderne bliver syge, også selv om det naturligvis ikke er intentionen. Disse medarbejdere kan blive syge blot ved, at de oplever en lav ledelseskvalitet, hvor planlægning, konfliktløsning, motivation og udviklingsmuligheder ikke håndteres tilstrækkeligt dygtigt. Dette kan således betragtes som en ledelsespraksis, der medfører syge medarbejdere.

Ledere, der accepterer (eller selv udøver) chikane og mobning og ignorerer sladder og bagtalelse, bliver katalysatorer for patogen ledelse. Værre bliver det, når intimiderende lederadfærd praktiseres på en måde, så lederen nærmest bevidst forulemper medarbejderne.

Stress er en svøbe i arbejdslivet. Der kan være tale om alvorligt invaliderende sygdomsforløb. Derfor er det vigtigt, at ledere og kolleger er observante på faresignaler og griber ind i tide, når en mistanke melder sig.

Teorier og modeller om psykosociale arbejdsmiljøfaktorer understøtter fuldt ud dette, idet der i de uheldigste udfald netop optræder sygdom og stress, når der eksempelvis ikke er fornuftig balance mellem krav- og kontroldimensionen.

Der er identificeret flere forskellige lederstile, som hver især kan være bærere af denne patogene lederadfærd. Disse lederstile og deres karakteristika (operationaliseringer) fremgår nedenfor, hvor de patogene faktorer er *kursiverede*:

**Den autoritære leder** er kendetegnet ved at være den primært bestemmende. *Variationen* er begrænset, da lederen har afstukket rammerne fra starten. *Krav* kan formuleres dikterende, hvorfor *støtte* og *indflydelse* er begrænset. Medarbejderens *kontrol* er begrænset, da lederen besidder kontrollen. Ligeså er *beslutningskompetencen* begrænset. *Medarbejderorienteret*hed og *feedback* er begrænset til ordreudstedelse og medarbejderens evne og villighed til at udføre

ordrerne. Det er ikke givet, at medarbejderne ser nogen dybere *mening* med arbejdet. Lederen kan måske udøve *chikane*, hvis han modsiges. *Mobning* forekommer oftere, når lederen er enerådende.

En klassisk bemærkning kunne være: "Beslutningen er taget og kan ikke diskuteres!"

**Temposætteren** (kunne også betegnes "presleder") er optaget af produktionen og nedprioriterer derfor en række faktorer såsom *indflydelse*, *variation*, *støtte*.

Hvis medarbejderen selv er et stort "P" i Adizes forstand, kan han måske se en *mening* med det hele og finde *tryghed*, ellers er disse to faktorer nok begrænsede.

*Krav* kan være for høje med tidspres og mængdekrav som uheldige faktorer.

Medarbejderens *kontrol* og *beslutningskompetence* er af samme grund begrænset.

En klassisk bemærkning kunne være: "Hvordan vil du overholde deadline? Den skal bare holdes!"

**Bureaukraten** er optaget af regler, procedurer og kontrol. Arbejdet skal først og fremmest gøres rigtigt. Det får umiddelbart konsekvenser for faktorer som *indflydelse*, *beslutningskompetence*, *variation*, *støtte* og medarbejderens egen *kontrol*. *Tryghed* og *mening* skabes kun, hvis medarbejderen selv er et stort "A". Der vil være udtalte *krav* om perfektion, som kan give opgaveklarhed på det udførende plan. *Konfliktløsning* bruges der ikke nødvendigvis meget tid på, da det er vigtigere, at reglerne overholdes. Bureaukraten kan også være unødigt meget optaget af bundlinjen, hvilket medfører reduceret fokus på andre dimensioner. *Mobning* forekommer oftere, når lederen er kontrollerende.

En klassisk bemærkning kunne være: "Det er vigtigt, at rapporten er perfekt og følger alle forskrifter, før den afleveres!"

**Laissez faire-lederen** (kunne også betegnes en "svag leder" eller en "inkompetent leder") går sådan set kun op i ikke at blive forstyrret af problemer eller forhold, der skal tages stilling til. Her kommer faktorerne i en vis grad til negativ udbetaling.

Medarbejderen kan beslutte, hvad han vil, og bestemmer selv variationsmønsteret.

Men behovet for *mening* og *forudsigelighed* opfyldes ikke, da der ingen mål er.

Konflikter af enhver art - *rollekonflikter*, *chikane* og *mobning* - får lov til at eskalere.

Medarbejderen kan have en vis kontrol, men *opgaveklarhed* eksisterer ikke.

En klassisk bemærkning kunne være: "Kan du ikke selv tage en beslutning og finde ud af det?"

**Psykopaten** er karakteriseret ved total mangel på *forudsigelighed*. Man aner ikke, hvad dagen bringer, før den er omme. Således er der meget variation i arbejdet, men

mængden af modsigende *krav* kan være voldsomme, og som medarbejder har man absolut ingen *kontrol*. *Støtte* forekommer normalt ikke medmindre, man eftersnakker lederen. *Mening* og *forudsigelighed* mangler. Der er ingen *opgaveklarhed*, da der skiftes konstant, hvilket medfører *rollekonflikter*. *Medarbejderorienteret* og *feedback* foregår mest som overfusning eller negligeres.

En klassisk bemærkning kunne være: "Hvad fanden er det du laver? Du dur ikke til en skid!"

Dårlig ledelse, og ikke mindst patogen ledelse, har store konsekvenser for virksomhedernes bundlinje og samfundsøkonomien i form af udgifter til produktionstab, sygedagpenge og sundhedsomkostninger til behandling af de sygemeldte. Dertil kommer store personlige omkostninger ved status- og selvværdstab, ved langtidssygemeldinger og evt. permanent udstødelse fra arbejdsmarkedet.

Af hensyn til disse konsekvenser er det vigtigt at kunne identificere patogen ledelse.

Dette gøres ved, at gennemføre trivselsundersøgelser m.v. og holde øje med sygefravær og personaleomsætning, samt ved at udvikle en virksomhedskultur, hvor det er legitimt at fremføre kritik og gå til chefens chef.

Det er vigtigt at forebygge patogene konsekvenser ved at fokusere på ansættelse af de rigtige ledere og ved at udvikle allerede ansatte ledere. Situationsbestemt ledelse og transformationsledelse er gode mål for lederudvikling, da disse lederstile medvirker til reduktion af sygefraværet ved at øge medarbejdernes selvtillid, forbedre stresshåndtering og styrke relationerne mellem ledere og medarbejdere<sup>75</sup>.

Disse lederstile lægger sig også tæt op af Mc Gregors Y-teori og Scheins komplekse menneskesyn, og lederstilene bygger på et menneskesyn, hvor det enkelte individ opfattes som unikt med lyst og evner til at virke i en organisatorisk sammenhæng med andre.

---

<sup>75</sup> <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Aktuel%20forskning/Ledelse%20af%20team.aspx>



Puslespillet er ved at være samlet, men der vil være brikker, der mangler, for ikke alle forhold er tilstrækkeligt belyst endnu.

## Perspektivering

**”I den offentlige sektor er der et stort forandringstyranni. Man laver hele tiden ændringer, som ikke giver folk tid til at fungere, før man laver en ny ændring. Det er enormt opslidende. Samtidig er der en voldsom kontrol- og mistillidskultur i det offentlige.”**

Tage Søndergaard Kristensen, professor ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Alt dette bidrager til en mere nuanceret forståelse af, hvad dårlig ledelse handler om. Set i et helt overordnet perspektiv kan ved dårlig (personale)ledelse forstås, at lederen ikke magter at håndtere de mange lederaktiviteter og de mange psykosociale faktorer tilstrækkeligt alsidigt, så der kan tages behørigt hensyn til den enkelte medarbejders evner og ressourcer.

Sygefraværet i Danmark svarer til 140.000 helårspersoner.<sup>76</sup> Udgifter til forsørgelse af disse personer udgør 35 milliarder kroner. Her til skal lægges omkostninger ved nedsat produktion og forringet konkurrenceevne, sundhedsomkostninger samt ikke mindst personlige omkostninger.

Så store omkostninger må ses som et betydeligt incitament til at nedbringe sygefraværet.

Således er tingene vendt på hovedet, og ud af dette er kommet begrebet ”patogen ledelse”, fem patogene lederstile, som oven i købet kan ”kryddres” med intimiderende lederadfærd som et (måske) hidtil forsømt fokusområde.

Transformationsledelse viser sig specifikt som værende en lederstil, der nedsætter sygefraværet. Den konklusion er på sin vis også kommet tydeligere frem ved at ”vende tingene på hovedet”.

---

<sup>76</sup> Tallet 140.000 har Lederne fra Beskæftigelsesministeriet: November 2006 Fra:

<http://www.lederne.dk/lho/publikationer/undersogelserogudgivelser/arbejdsmiljo/Sygefravaer+og+arbejdsmiljoe+2006.htm>

NFA og andre forsker en del i psykosociale arbejdsmiljøkonsekvenser, men der kan stadig være et behov for at forske nærmere i dårlig ledelse og identificere forskellig ledelsespraksis og deraf afledt sygdom og sygdomstyper.

Det kan også være interessant at se nærmere på, om forskellige hierarkiske ledelsesniveauer er overrepræsenteret med specifikke patogene lederstile. Er der flere ledere med psykopatiske træk på det institutionelle lederniveau end på det operationelle niveau?

Sluttelig skal det præciseres, at fokus på patogen ledelse kan være et udgangspunkt for en "gennemsnitlig" forøgelse af den samlede lederkvalitet til gavn for alle medarbejdere, ledere, virksomheder, borgere og samfundsøkonomien.

## Litteraturliste

- Anne Sofie Kragh: FOGH. Historien om en statsminister. 1. udgave, 1. oplag. People's Press 2004.
- Anita Mac: Fri os fra dårlig ledelse. Frydenlund.
- Anne-Grete Jelstrup & Hans-Otto Loldrup: De onde og de dumme. En bog om destruktiv ledelse. 2. udgave, 1. oplag. Frydenlund 2005.
- Bakka og Fivelsdal. Organisationsteori. 3. udgave, 8. oplag. Handelshøjskolens Forlag 2003.
- Bøje Larsen: Mening i galskaben. Introduktion til ledelsesteoriene. 1. udgave, 3. oplag. Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2002.
- Dansk Erhverv: Fra stress til trivsel.
- Donald R Keough: De ti bud om fiasko i forretningslivet. 1. udgave, 1. oplag. Børsens Forlag 2008.
- Dorte og Peter Qvortrup Geisling: Førstehjælp til dit arbejdsliv. På job uden stress. 1. udgave, 1. oplag. People's Press 2008.
- Gary Yukl: Leadership in Organizations. Fifth Edition. Prentice Hall 2002.
- Gitte Haslebo: Relationer i organisationer. 1. udgave, 6. oplag. Psykologisk Forlag 2007.
- Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed. 3. udgave, 2. oplag. Forlaget Samfundslitteratur 2006.
- Ichak Adizes: Lederens Faldgruber.
- Jacobsen og Thorsvik: Hvordan organisationer fungerer. 2002. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Lars Oluf Tunbrå: Psykopatiske chefer.
- Mogens Agervold: Det psykosociale arbejdsmiljø. Aarhus Universitetsforlag. 1. udgave, 3. oplag 2003.
- Sanne Udsen: Psykopater i jakkesæt. 1, udgave, 3. oplag. Aschehoug Dansk Forlag 2006.
- Susanne Hegelund og Peter Mose: Håndbog for statsministre. Politik, magt og ledelse. 1. udgave, 2. oplag. Gyldendal 2006.

### Benyttede hjemmesider:

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk> = Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø  
<http://www.ask.dk> = Arbejdsskadestyrelsen  
<http://www.lederweb.dk>; <http://www.lederne.dk>  
<http://www.business.dk> ; <http://www.sundhed.dk>  
<http://www.erhvervsbladet.dk>  
<http://www.at.dk> = Arbejdstilsynet  
<http://www.cfl.dk> = Center for ledelse  
<http://www.berlingske.dk>  
<http://www.forebyggestress.dk>  
<http://www.tv2.dk> ; <http://www.dr.dk> = Danmarks Radio  
<http://www.ida.dk> = Ingeniørforeningen  
<http://www.human-relations.dk>  
<http://www.bedreledelse.nu> ; <http://www.patogenledelse.dk>  
<http://www.sund-virksomhed.dk>  
<https://www.retsinformation.dk>  
<http://www.branding4you.dk> ; <http://www.apro-kom.dk>  
<http://www.folkeskolen.dk>; <http://www.kristeligt-dagblad.dk>  
<http://www.bartransport.dk>; <http://www.casa-analyse.dk>  
<http://www.leksikon.org>; <http://www.studieweb.production.aau.dk>



## Bilag 1. Liste til tjek af lederadfærd.

1. Sørger lederen for, at medarbejderne får de informationer, de har behov for i deres arbejde?
2. Ved medarbejderne, hvilke mål der skal nås?
3. Kender medarbejderne afdelingens/firmaets mål og strategier?
4. Ved hver enkelt medarbejder, hvad der forventes af netop ham/hende?
5. Er lederen god til planlægning?
6. Svarer lederen på spørgsmål og mails fra medarbejderne hver dag?
7. Er lederen bevidst om at undlade at sige ét den ene dag og noget andet dagen efter?
8. Gør lederen konsekvent selv dét, som kræves af andre?
9. Lytter lederen opmærksomt på konstruktiv kritik?
10. Er lederen et empatisk menneske, der kan sætte sig ind i andres følelser?
11. Overvejer lederen forslag og idéer fra medarbejderne med tilpas grundighed?
12. Kan lederen svare ja til spørgsmålet: "Jeg træffer altid nødvendige beslutninger"?
13. Kan lederen sige: "Her i min afdeling er der ikke negativ korridorsnak af betydning"?
14. Påtager lederen sig selv ansvaret, når han begår en fejl?
15. Kan lederen med god samvittighed sige, at han ikke går og lyver?
16. Udviser lederen humørsvingninger og temperamentsfuld adfærd?
17. Lytter lederen til medarbejdernes forslag og idéer?
18. Sørger lederen for, at den rette person tildeles æren for gode idéer?
19. Sørger lederen for at inddrage den enkelte medarbejder i beslutninger vedrørende hans/hendes ansvarsområde?
20. Interesserer lederen sig lige meget for alle medarbejdere?
21. Interesserer lederen sig for hver enkelt medarbejder som person?
22. Udviser lederen jævnligt anerkendende og rosende adfærd?
23. Sørger lederen for at gribe ind, hvis medarbejdere bliver bagtalt?
24. Sørger lederen for at gribe ind, hvis medarbejdere bliver chikaneret/mobbet?
25. Sørger lederen for altid at give kritik under fire øjne?

26. Er lederen bevidst om en sober kommunikation, når en medarbejder skal "rettesættes"?

27. Er lederen god til at løse konflikter?

## Bilag 2. Anita Mac.

Kilde: [http://www.branding4you.dk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49:fri-os-fra-darlig-ledelse&catid=1:inspiration-til-dig&Itemid=16](http://www.branding4you.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=49:fri-os-fra-darlig-ledelse&catid=1:inspiration-til-dig&Itemid=16)

**Ligegyldighed, ensidighed og manglende kompetence. Det er faresignaler på dårlig ledelse, fastslår RUC-forsker Anita Mac. Du får her hendes 3 bedste tip til ledergruppen. Det handler om professionalisme og om at tage ansvar.**

[Anne-Mette Michaelsen](#)  
[Human Relations](#)

En professionel ledelse. Det skal der til for at skabe et sundt og godt miljø på arbejdspladsen. Hvis ledelsen ikke mestrer sin opgave, så starter lavinen, og organisationen kører nedad i en dårlig spiral. Derfor skal fremtidens ledere være klædt bedst muligt på til deres job med en professionel lederuddannelse.

"Alt for ofte oplever vi i dag, at en dygtig fagperson bliver forfremmet til leder uden at have en lederuddannelse med i rygsækken. Med en sådan forfremmelse lyder startskuddet til alvorlige problemer med arbejdsmiljøet." Det mener Anita Mac, der forsker i organisation og ledelse på Roskilde Universitetscenter. Hun har på baggrund af sine forskningsresultater skrevet bogen "Fri os fra dårlig ledelse", som stiller skarpt på sammenhængen mellem dårlig ledelse, stress og manglende trivsel.

### **De gode viljers fallit**

Det at være leder kræver ifølge Anita Mac en god og solid lederuddannelse. Derfor begår mange virksomheder og organisationer en stor fejl, når de forfremmer en dygtig fagmedarbejder til leder - blot fordi medarbejderen gør sit nuværende job godt.

"Du kan jo sagtens være eksempelvis en forrygende sælger og dagligt yde en toppræstation uden samtidig at have de kompetencer, der skal til for at lede en salgsafdeling", siger Anita Mac.

"Når en dygtig fagperson bliver udnævnt til leder, sker der typisk det, at afdelingen bliver ledet efter en buket af nogle tilfældige, lomme filosofiske principper, der er plukket og samlet hist og pist. Lederen har ganske enkelt ikke nogle gode og konkrete værktøjer til professionel ledelse, og derfor bliver ledelsen et sammenkog af tilfældigt høstede erfaringer".

Dette uprofessionelle lederskab skaber ifølge Anita Mac en uklar afgrænsning af roller og

arbejdsopgaver i organisationen samtidig med, at ingen medarbejdere får udstukket konkrete succeskriterier for deres arbejde. Og så er kimen til stress hos medarbejderen sået.

"Hvis du som medarbejder ikke har klart definerede opgaver og samtidig ikke ved, om du udfylder dit job godt nok, ender det med, at du bare halser af sted med bankende hjerte.

Manglende ros, anerkendelse og feedback er en alvorlig stressfaktor i det moderne arbejdsliv", siger Anita Mac.

"Hvis en medarbejder ikke ved, om han eller hun gør sit job godt, så vokser usikkerheden frem".

### **Se muligheder og begrænsninger**

"Det er ledelsens ansvar at skabe en arbejdsplads, hvor medarbejderne trives og leverer varen", fastslår Anita Mac.

Men det kræver professionel ledelse at skabe et sundt miljø på arbejdspladsen. Det kræver nemlig, at lederen både tør se på muligheder og begrænsninger i stedet for at lade sig rive med af én bestemt trosretning eller religion.

Anita Mac peger på, at der i princippet er to trosretninger inden for moderne ledelse, nemlig arbejdsmiljøtilgangen og HR-tilgangen:

"Når vi taler arbejdsmiljø, forbinder mange ledere det med en beskyttelsestilgang. Det handler om at beskytte medarbejderne mod fysiske og psykiske arbejdsskader. Når vi på den anden side taler HR eller Human Resource-tilgangen, så handler det om at se muligheder. HR-tilgangen er en meget jubelagtig tilgang, hvor det er let at blive revet med af begejstring for, hvad vi alle sammen kan udrette."

Ifølge Anita Mac er det ledelsens ansvar og udfordring at kombinere de to tilgange:

"Det skal nemlig både være trygt og udviklende at være på en arbejdsplads, og den gode leder ved, at det ene ikke udelukker det andet. En god leder fjerner hindringer for sine medarbejdere og ser samtidig muligheder."

### **Balance og belønning**

Det er ifølge Anita Mac lettere sagt end gjort at være en god leder. Det kræver nemlig også, at man tør dele sin tvivl og sine tanker med sine chefkolleger. Hvis ikke medlemmerne af ledelsesteamet har et godt og tillidsfuldt forhold til hinanden med plads til idéudveksling og plads til at dumme sig, så bliver ledelsesjobbet en ensom post.

"Alle mennesker vil gerne bidrage med noget, som andre synes er værdifuldt. Det slår Anita Mac fast med syvtommersøm og påpeger, at det er et meget vigtigt budskab til enhver leder."

Alle medarbejdere efterspørger ifølge Anita Mac en form for bedømmelse og et svar på spørgsmålet: Gør jeg det godt nok? Lever jeg op til forventningerne?

"Der skal derfor være balance mellem den indsats, medarbejderen yder, og den belønning som medarbejderen får. Og her taler vi ikke blot løn og frynsegoder, men bestemt også om social anerkendelse og tryghed på jobbet", siger Anita Mac.

"Hvis der opstår for stor ubalance, så medarbejderens indsats er væsentlig større end belønningen, risikerer vi, at medarbejderen kommer ud på en farlig glidebane: Medarbejderen føler sig utilstrækkelig. Arbejdet og utilstrækkeligheden fylder mere og mere. Risikoen for, at medarbejderen bliver mentalt og følelsesmæssigt udkørt, er overhængende, og det fører til stress og i sidste ende decideret udbrændthed."

### **Giv medarbejderne selvtilid**

Mange ledere mener, at deres medarbejdere har brug for coaching og kurser i selvudvikling for at kunne yde toppræstationer. Men det er ifølge Anita Mac ikke det rigtige spor at slå ind på.

"Når vi taler selvudvikling, kommer det hurtigt til at handle om den enkeltes personlighed og selvværd. Faktisk kan man sige, at coaching kræver sjælen, hvis ikke coachen kender grænsen. Derfor er det utroligt vigtigt, at alt, hvad der hedder selvudvikling og coaching på jobbet, har det direkte og utvetydige formål at styrke medarbejderens faglige præstationer."

"Det vigtige er jo ikke at overskride medarbejdernes personlige grænser, men at gøre dem gode til at præstere på jobbet. Derfor vil den gode leder undgå at gå for tæt på medarbejderne rent personligt og i stedet sætte fokus på det, der er vigtigt, nemlig medarbejderens kompetencer."

### **RUC-forskerens bedste tip til ledergruppen**

**1. Udvis løve- og løvindemod:** Medarbejderne har brug for ledere, der tør være en aktiv del af ledelsesteamet, og som tør udvise det løve- og løvindemod, det kræver at vise både sine stærke og svage sider som leder.

**2. Tænk som et team:** Der kan være ensomt på toppen, så derfor er det vigtigt, at ledergruppen tænker som et team og trækker på hinandens ressourcer. I stedet for at lade alle møder gå op i selvpromovering og tørre salgstal og budgetter, skal ledergruppen have følgende på dagsordenen:

- Hvordan fjerner vi hindringer for at nå vores mål?
- Hvordan motiverer vi vores medarbejdere?
- Hvordan servicerer vi vores medarbejdere, så de trives i jobbet?
- Hvordan griber vi de muligheder og bolde, som vi får af medarbejderne i form af nye ideer, bedre metoder, nye vinkler, skæve tanker etc.?
- Hvordan bruger vi trivselsundersøgelserne aktivt og inddrager medarbejderne i fortolkning af resultaterne?

**3. Skab sammenhæng og mening:** Den professionelle ledelse sørger for, at strategien bliver udmøntet i konkrete og målbare aktiviteter med en præcis ansvarsfordeling. Det giver alle i organisationen klare succeskriterier og giver samtidig ledelsen værktøjer til at give den enkelte medarbejder feedback. Samtidig skal ledelsen være god til at kommunikere, så strategien giver mening for den enkelte - og alle føler, at de bidrager til noget større.

*- Ph.d. Anita Mac er lektor i organisation og ledelse på Roskilde Universitetscenter. Desuden er hun uddannet i ledelsescoaching. Hun underviser til daglig i ledelses- og organisationsfag, og hendes aktuelle forskningsområder er inden for ledelse, projektorganisation, organisationsetik og kreative arbejdsprocesser. Hun har for nylig udgivet bogen "Fri os fra dårlig ledelse", der går i dybden med sammenhængen mellem stress, manglende trivsel og dårlig ledelse - set ud fra et medarbejderperspektiv. Bogen er udgivet på Frydenlund.*

## Bilag 3. Sundhedsledelse

**Hvad er sundhedsledelse<sup>77</sup>?**

**Sundhedsledelse handler om at skabe rammer, der gør det nemmere at træffe sunde valg både på og uden for arbejdet.**

Når virksomhederne tager fat på sundhed som en ledelsesopgave, er det først og fremmest ud fra en vurdering af, at det betaler sig at investere i sundhed både som tilbud for den enkelte medarbejder og med henblik på at forebygge stress, etablere et godt psykisk arbejdsmiljø, øge motivationen og arbejdsglæden og undgå eller i hvert fald nedbringe et omkostningsbelastende sygefravær.

Sundhedsledelse er en ledelsesopgave, hvor der indgår arbejdsmetoder, som får betydning for virksomhedens arbejdsmiljø og giver medarbejderne mulighed for at tage medansvar for egen trivsel, sundhed og arbejdsglæde.

Det handler om at være tro mod de værdier, du ønsker at bygge din virksomhed på og skabe nogle rammer, hvor sikkerhed, sundhed og trivsel på arbejdspladsen understøtter virksomhedens strategiske mål.

Sundhedsledelse er derved en vigtig ledelsesopgave på linje med andre vigtige ledelsesopgaver.

---

<sup>77</sup> Kilde: Ledernes Hovedorganisation:  
<http://www.lederne.dk/sundhedsledelse/Omsundhedsledelse/hvadersundhedsledelse/>

## Bilag 4. Psykisk arbejdsmiljø, stress, vold, mobning, chikane.

På NFA's hjemmeside<sup>78</sup> kan man finde en lang række undersøgelser jf.:

**Resuméer om emnet Psykisk arbejdsmiljø, stress, vold, mobning, chikane, hjertekarsygdomme.**

Dato	Emne, overskrift
2009-03-11	<a href="#">Risikofaktorer for længere sygefravær blandt sygemeldte personer med psykiske helbredsproblemer</a>
2009-03-05	<a href="#">Hjemmearbejde generelt godt for medarbejderne</a>
2009-02-27	<a href="#">Dårligt psykosocialt arbejdsmiljø øger sandsynligvis risikoen for depression</a>
2009-01-16	<a href="#">Lang arbejdstid påvirker kun i begrænset omfang vores kognitive funktion</a>
2009-01-14	<a href="#">Handlingsplan mod mobning på arbejdspladsen kan have positiv effekt</a>
2008-12-17	<a href="#">Ledelsesstilen er central for medarbejdernes engagement i organisationsforandringer</a>
2008-09-23	<a href="#">Mobning forekommer oftere på arbejdspladser domineret af enten mænd eller kvinder</a>
2008-07-01	<a href="#">Dårligere arbejdsteknik blandt computerbrugere med høje biomekaniske og psykosociale krav</a>
2008-05-13	<a href="#">Stress øger den skadelige effekt af høj kemisk påvirkning i graviditeten</a>
2008-02-005	<a href="#">Ansattes indflydelse kan forbedre psykisk arbejdsmiljø og helbred</a>
2007-12-19	<a href="#">En metaanalyse af det psykosociale arbejdsmiljøets betydning for psykisk helbred</a>
2007-12-19	<a href="#">Medarbejdere som arbejder i organisationer som har været udsat for nedskæringer har øget risiko for at bruge psykofarmaka</a>
2007-11-23	<a href="#">Bedre arbejdsmiljø ved inddragelse af medarbejderne</a>
2007-11-15	<a href="#">Mobning kan give fysiske og psykiske stressreaktioner</a>
2007-03-26	<a href="#">Transformationel ledelsesstil fremmer processen, når virksomheder fusionerer</a>
2007-02-01	<a href="#">Fejlslagne arbejdsmiljøforandringer?</a>
2007-01-16	<a href="#">Mobning er skadeligt for helbredet</a>
2006-12-22	<a href="#">Tilpasset studiedesign brugbart til at evaluere interventionsprocesser</a>
2006-11-15	<a href="#">Den daglige ledelse spiller en stor rolle</a>
2006-10-10	<a href="#">Grænseløst arbejde - det nye arbejdsliv</a>
2006-10-06	<a href="#">Skæve arbejdstider og kredsløbssygdomme</a>
2006-09-05	<a href="#">At tro på sig selv og opleve social støtte påvirker graden af selvbestemmelse i teams</a>
2006-08-21	<a href="#">Transformationsledelse og HRM forbedrer virksomheders ydeevne</a>
2006-07-07	<a href="#">Indflydelse på vagtskema giver større tilfredshed</a>
2006-06-14	<a href="#">Arbejdsmiljø og risiko for alvorlige depressive symptomer</a>
2006-03-06	<a href="#">Stressede rotter føder sårbare unger</a>
2006-02-14	<a href="#">Arbejdsulykker og lange arbejdstider</a>
2005-09-15	<a href="#">Risikofaktorer for førtidspension blandt hjemmehjælpere</a>
2005-08-26	<a href="#">Skiftarbejde og risiko for sukkersyge blandt mandlige japanske fabriksarbejdere</a>
2005-04-11	<a href="#">Det er vigtigt at slappe af</a>
2005-03-23	<a href="#">Stresshormoner viser øget behov for hvile</a>
2005-03-21	<a href="#">Arbejdspres kan måles på kroppens reaktion</a>
2005-03-18	<a href="#">Stress kan give nedsat hukommelse</a>

<sup>78</sup> Kilde:

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/resumeer/VisResumeOversigt.aspx?emneordid={ABE6A1F9-A4FC-4AFA-99F8-D4C0B0084A26}>

2005-03-16	<a href="#">Teoretiske modeller om tilbagevenden til arbejde</a>
2005-01-19	<a href="#">Fleksibilitet i organisationer – behov, forhindringer og strategier</a>
2004-08-24	<a href="#">Engineering Culture</a>
2004-08-23	<a href="#">Det gode arbejde er ikke ens for alle</a>
2004-08-16	<a href="#">Uchi no kaicha - vores virksomhed</a>
2004-08-12	<a href="#">Workaholisme</a>
2004-07-08	<a href="#">Erhvervs-mæssige stressbelastninger og forhøjet blodtryk</a>
2004-06-25	<a href="#">Arbejde – fra pligt til kald</a>
2004-06-17	<a href="#">Hvordan man kan reducere vold og trusler på arbejdspladser i sundhedssektoren</a>
2003-12-02	<a href="#">Forstyrrelser i fedtstofskiftet ved 3-holds skifteholdsarbejde</a>
2003-12-01	<a href="#">Forhøjet udskillelse af adrenalin og noradrenalin hos sygeplejersker med rygproblemer</a>
2003-12-01	<a href="#">Kredsløbsbelastning og aktivitet i det sympatiske nervesystem og selvrapporterede krav i arbejdet</a>
2003-12-01	<a href="#">Ringe tilpasning til skifteholdsarbejde kan skyldes lave niveauer af testosteron</a>
2003-11-14	<a href="#">Anvendelse af mobile personløftere reducerer sygeplejerskers sygefravær som skyldes ulykker</a>
2003-09-16	<a href="#">Effekt af arbejdssikkerhed på sikkerhedsadfærd i hjemmet/fritiden</a>
2003-05-08	<a href="#">Øget forekomst af lungekræft og hjertesygdom hos tyske arbejdere eksponeret for carbon black</a>
2003-02-17	<a href="#">Parringsopførsel overfor mennesker af strudse under opdræt – et voksende problem?</a>
2003-01-09	<a href="#">Luftbåren erhvervsrelateret eksponering, blodtype, og risikoen for hjertekarsygdomme</a>
2003-09-02	<a href="#">Casestudier af arbejdsrelaterede faldulykker: tanker og adfærd i kontekst</a>
2002-04-30	<a href="#">Museumsfolk udsættes for mange forskellige arbejdsmiljøpåvirkninger</a>
2002-04-18	<a href="#">Medfører skifteholdsarbejde dårlige helbredsvaner? En sammenligning mellem kvinder, som altid har arbejdet på skiftehold med kvinder, som aldrig har haft skifteholdsarbejde</a>
2002-01-03	<a href="#">Kommunale nedskærings indflydelse på de ansattes helbred</a>
2001-11-06	<a href="#">Natarbejde, lys om natten og risiko for brystkræft</a>
2001-11-06	<a href="#">Rullende nattevagt og risiko for brystkræft blandt kvinder, som deltager i "The Nurses' Health Study" (Undersøgelse af sygeplejerskers helbred)</a>
2001-06-25	<a href="#">Beskæftigelse og helbred efter privatisering</a>
2001-05-07	<a href="#">Stående arbejde og åreknuder</a>
2001-04-30	<a href="#">Danske skifteholds- og dagarbejderes arbejdsmiljø</a>
2001-04-23	<a href="#">Stigende ulighed i forkalkningsbetinget hjertesygdom</a>
08-10-2007	<a href="#">Organisatoriske ændringer kan medføre mobning på arbejdspladsen</a>
	<a href="#">Støj og stress i åbne kontorlandskaber</a>



## Bilag 5. Ledelse kan kurere sygefravær

Af journalist Kenneth Mikkelsen<sup>79</sup>

**Ny international forskning viser, at sygefravær kan nedbringes betydeligt ved at gå virksomhedernes ledelse efter i sømmene.**

*"Jeg er desværre blevet syg og kan ikke komme på arbejde i dag".*

Budskabet lyder måske bekendt, for hver dag giver 142.000 danskere den besked til deres arbejdsgiver. De seneste år er sygefravær blevet et stigende problem, der hvert år koster de danske virksomheder udgifter og produktionstab på knap 31 milliarder kroner. Dertil kommer statskassens udgifter til sygedagpenge på ekstra 10 milliarder kroner. I alt en regning der samlet svarer til, hvad det koster at drive de offentlige sygehuse.

Ny international forskning på området viser, at et høje sygefravær har en direkte forbindelse til den ledelse, der praktiseres i virksomheden. Hvis fraværet nedbringes, er der store gevinster at hente - både menneskeligt og økonomisk.

"Både medarbejdere og virksomheder har interesse i denne sag – nemlig at skabe sundhed og en god økonomi på arbejdspladsen. De to ting går hånd i hånd, men hvis problemet skal løses, er der behov for, at vores opfattelse af sygefravær vendes på hovedet. Vi bør fokusere på, hvorfor der er så relativt mange raske medarbejdere i en virksomhed, og hvad der styrker motivation og arbejdsglæde, så vi kan få endnu flere til at blive raske", fortæller erhvervspsykolog Jens Chr. Hovind.

Enorme summer på spil

De nye forskningsresultater stammer fra en af verdens førende eksperter i sygefravær, erhvervspsykolog Dr. Bertolt Stein fra Berlin. Han har i en årrække forsket i sygefravær og psykisk arbejdsmiljø på Berlins Tekniske Universitet og udviklet en række metoder og praktiske redskaber, der effektivt kan nedbringe sygefraværet. Resultaterne er opsigtsvækkende, for det viser sig, at investeringen, der anvendes til at nedbringe sygefraværet, typisk tjener sig selv hjem igen mellem 2,5 og 5 gange.

---

<sup>79</sup> Fra <http://www.mannaz.com/Mail.asp?MailID=55&TopicID=492>

En af de virksomheder, Bertolt Stein har arbejdet sammen med er Gillette, der er bedst kendt i offentligheden for deres babergrej. Gillette havde op gennem 1990'erne problemer med et relativt højt sygefravær blandt de produktionsansatte på fabrikker i Tyskland, England og USA. Gennem et systematisk arbejde med dataindsamling, workshops, analyser, interviews og opfølgende ledertræning lykkedes det at barbære sygefraværet i Gillette ned med ca. 65 procent, svarende til et stort trecifret millionbeløb over en femårig periode.

"I Tyskland deler virksomhederne ikke udgifter til sygefravær med staten, som tilfældet er i Danmark. Her bærer de enkelte virksomheder udgifterne alene, hvorpå de oftest forsikrer sig mod udgifterne hos et forsikringselskab. En dags fravær for en medarbejder koster typisk 3000 kroner i Vesteuropa, hvilket er årsagen til, at der forskes intensivt i metoder til at nedbringe sygefraværet. Og en af de opsigtsvækkende konklusioner fra forskningen er, at op mod 80 pct. af sygefraværet skyldes dårlig eller mangelfuld ledelse," forklarer Bertolt Stein.

Mannaz har indgået et nært samarbejde med Bertolt Stein for at tilpasse hans metoder og redskaber, så de kan bruges i Danmark.

#### Sygefravær i Danmark

Arbejdsmiljøinstituttet fremlagde forrige år en rapport, der skønnede, at sygefraværet i Danmark er på et niveau svarende til, at 142.000 personer er sygemeldt hver dag og ikke kan udføre deres arbejde. Arbejdsgiverne har skønsmæssigt direkte udgifter til sygefravær på 22 mia. kr., foruden det produktionstab, som følger med. De offentlige udgifter til sygedagpenge er i perioden 1999 til 2002 vokset med knap 25 pct. til årligt 10 mia. kr. Det er en forudsætning for at kunne løse problemet, at man ved, hvad der gør, at medarbejderne ikke trives i det daglige og ender med at blive syge

### **Den rette opskrift**

Mange virksomheder handler ofte ud fra en mavefornemmelse, når de arbejder med at nedbringe sygefraværet. Det er et blødt område, hvor der findes sparsom dokumentation af, hvad der i grunden har en positiv effekt. De fleste initiativer iværksættes på baggrund af forestillinger om, hvad der kan forbedre situationen. De seneste år er opfølgende samtaler og krav om lægeerklæringer i forbindelse med flere dages sygdom blevet hverdagskost for mange ansatte.

"I bund og grund svarer det til symptombehandling i stedet for fjerne ondets rod og ender alt for ofte med, at medarbejderne oplever det som mistænkeliggørelse og et udtryk for øget kontrol fra ledelsens side," forklarer Jens Chr. Hovind.

Spot på sygefravær  
Et højt sygefravær skyldes ofte, at de ansatte har:

- Skiftende krav til arbejdet
- Mangel på mentale udfordringer
- Mangel på gennemsigthed af arbejdsopgaver
- Opfattelse af tidspres
- Mangel på anerkendelse
- Mangel på indflydelse på arbejdet
- Lav indflydelse på arbejdet
- Usikkerhed i ansættelsen
- Dårlige fysiske forhold

En væsentlig pointe i Bertolt Steins arbejde er at gennemføre en omfattende analyse i virksomheden, som i sidste ende munder ud i en egentlig diagnose, der giver både ledere og medarbejdere de rette svar på, hvorfor der eventuelt er problemer. Derved kan der træffes de rette forebyggende initiativer baseret på fakta frem for myter. Det er en metode, han appellerer til, at flere virksomheder gør brug af, så de ansatte ikke udsættes for unødigt mistænkeliggørelse.

”Hvis ikke man baserer sin indsats på faktiske forhold, svarer det til at gå ud og købe en ny bil, uden først at have undersøgt om, man har råd til det, om modellen findes i andre farver, eller om man overhovedet har brug for en bil. Det er en forudsætning for at kunne løse problemet, at man ved, hvad der gør, at medarbejderne ikke trives i det daglige og ender med at blive syge,” konkluderer Bertolt Stein.

### **Når arbejdet gør ondt**

Der tales ofte om to forskellige former for sygefravær – enten sygdom fremkaldt af dårligt fysisk arbejdsmiljø eller ulykker og sygdom relateret til det psykiske klima på arbejdspladsen. Specielt på det sidste område kan der gøres meget for at sætte ind med initiativer, der kan minimere sygefraværet. Undersøgelser viser, at årsagerne til et højt sygefravær hænger nøje sammen med den mening og tilfredshed, vi finder i arbejdet. Hvis ikke jobbet opfattes som udfordrende og udviklende, har vi lettere ved at tage en sygedag ind i mellem.

Bertolt Stein mener, at lederne bærer et stort ansvar i den forbindelse. De kan her gøre en forskel ved at sikre, at medarbejderne har en grundlæggende tillid til:

- at de kan forstå, hvad der foregår omkring dem
- at de oplever en sammenhængende betydning
- at de kan håndtere de udfordringer, de står over for

Det er en klar ledelsesopgave at forebygge stress, forhindre chikane og skabe en ordentlig omgangstone. Men ledere er i høj grad også med til at definere det psykiske arbejdsmiljø gennem den mening og retning, de skaber for medarbejderne. God ledelse kan med andre ord være med til at holde de ansatte væk fra sygesengene. Og her er det ifølge Jens Chr. Hovind et spørgsmål om at sætte

handling bag analyserne og de indledende workshops. Lederne skal klædes på til at løfte opgaven via opfølgende træning, der tager udgangspunkt i aktuelle problemstillinger fra hverdagen.

”Kommunikation er her en meget vigtig faktor, idet en åben og ærlig dialog giver den klarhed, som skaber tillid og tryghed. Er der viden og vished om vejen frem, er der også en langt større følelse af tryghed og dermed en større følelse af at have det godt. Det er grundlæggende lederegenskaber, som kan opøves og finpudses gennem systematisk uddannelse og dygtiggørelse,” siger Jens Chr. Hovind.

Bertolt Stein og Mannaz er allerede i kontakt med flere danske virksomheder, der har vist stor interesse for at bruge de nye metoder og redskaber til at nedbringe deres sygefravær.

#### Metode til at bekæmpe sygefraværet

Bertolt Steins metoder til at bekæmpe sygefravær er udviklet gennem mange års forskning på området. Det typiske arbejde med forbedringer sker gennem:

- Dataindsamling – hvordan ser virksomheden ud?
- Hypotese workshop - hvad gør medarbejderne syge?
- Nedsættelse af styregruppe i virksomheden
- Målinger og analyse: hvilke hypoteser er sande?
- Interview af medarbejdere
- Feedback på resultat
- Opfølgning - dialog med medarbejderne, coaching, ledertræning, efteruddannelse.