

# Pissedårlig ledelse

## – ydmyghed fremfor selvtilstrækkelighed

---

Ledelseskonferencen for offentlige ledere

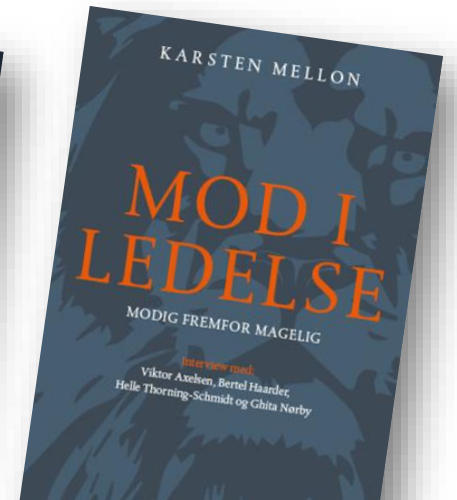
25. november 2021, Scandic Bygholm Park i Horsens.

Karsten Mellon, ph.d., ledelsesforsker

k@mellon.dk

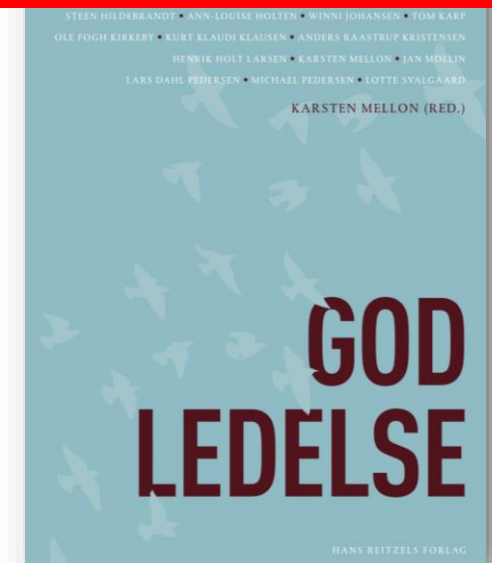
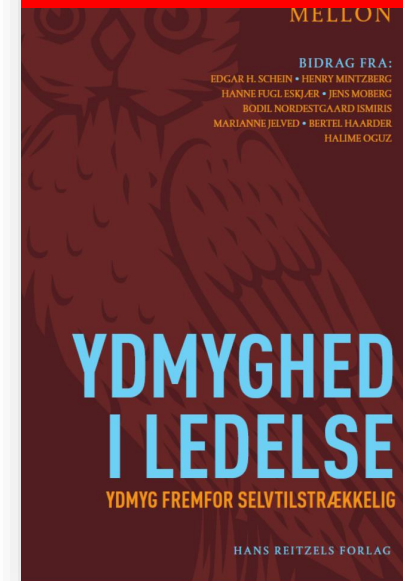
# Karsten Mellon

- Ledelsesforsker, ph.d., cand.mag., master i organisationspsykologi (MPO)
- Foredragsholder, lederudvikling, forfatter
- Underviser på Master- og Diplomuddannelser.
- Kontakt: k@mellon.dk



**25% RABATKODE: HORSENS**

**[www.hansreitzel.dk](http://www.hansreitzel.dk)**



Hvad er ledelse?





# 150 års ledelsesforskning

- Militæret, købmagerskoler, universiteter, professionshøjskoler og private aktører.
- Hvor den tidligste forskning var generisk i sit sigte, er den moderne ledelsesforskning **kontekstspecifik**.
- Ledelse skal forstås i sin kontekst, ift. tid, sted, situation og personer.

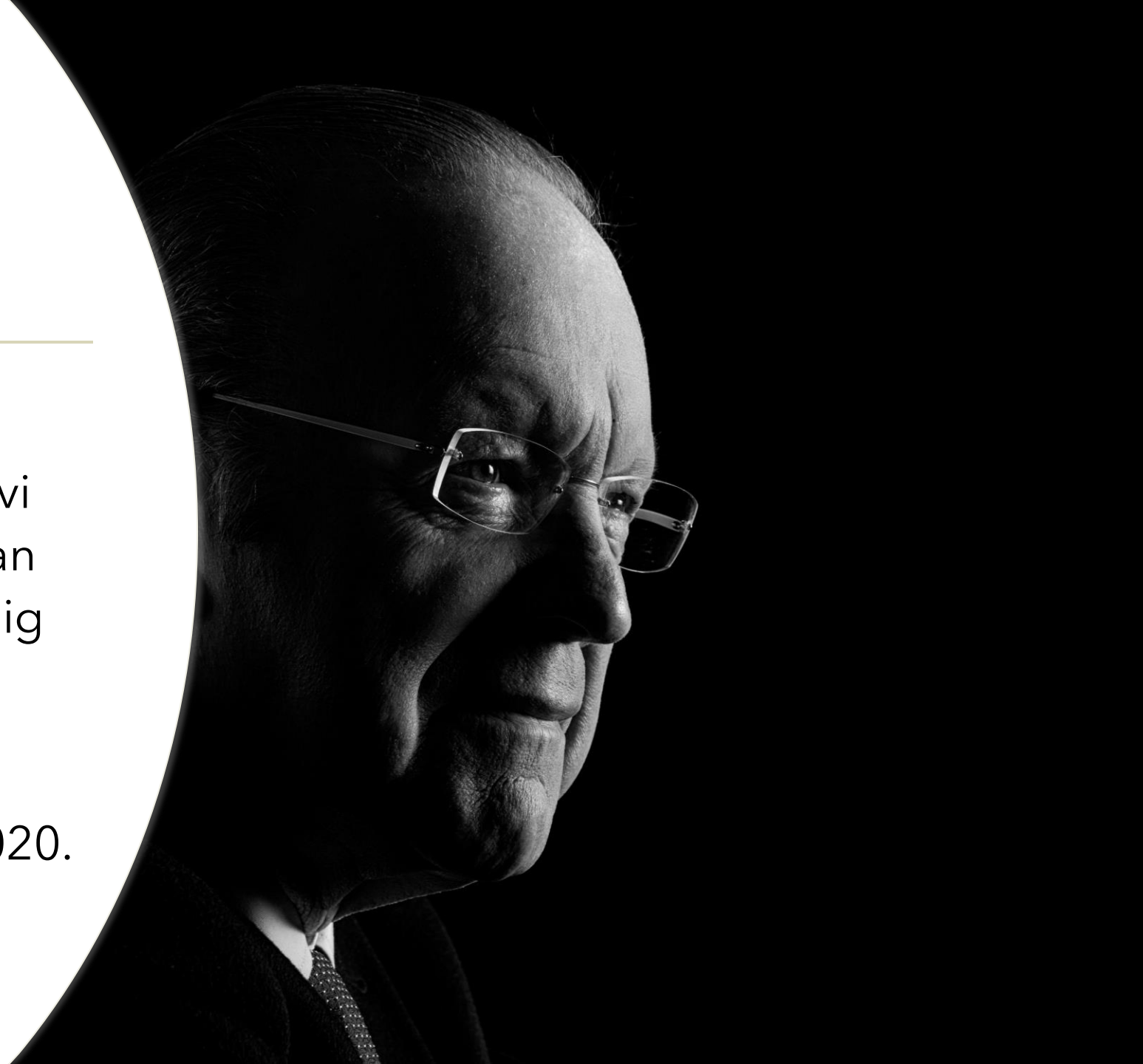


# Ledelse

---

- "Efter at have arbejdet med ledelse i rigtig mange år, ved vi ikke, hvad ledelse er [...]. Vi kan ikke sige, hvad ledelse er særlig præcist."

Professor Steen Hildebrandt, 2020.

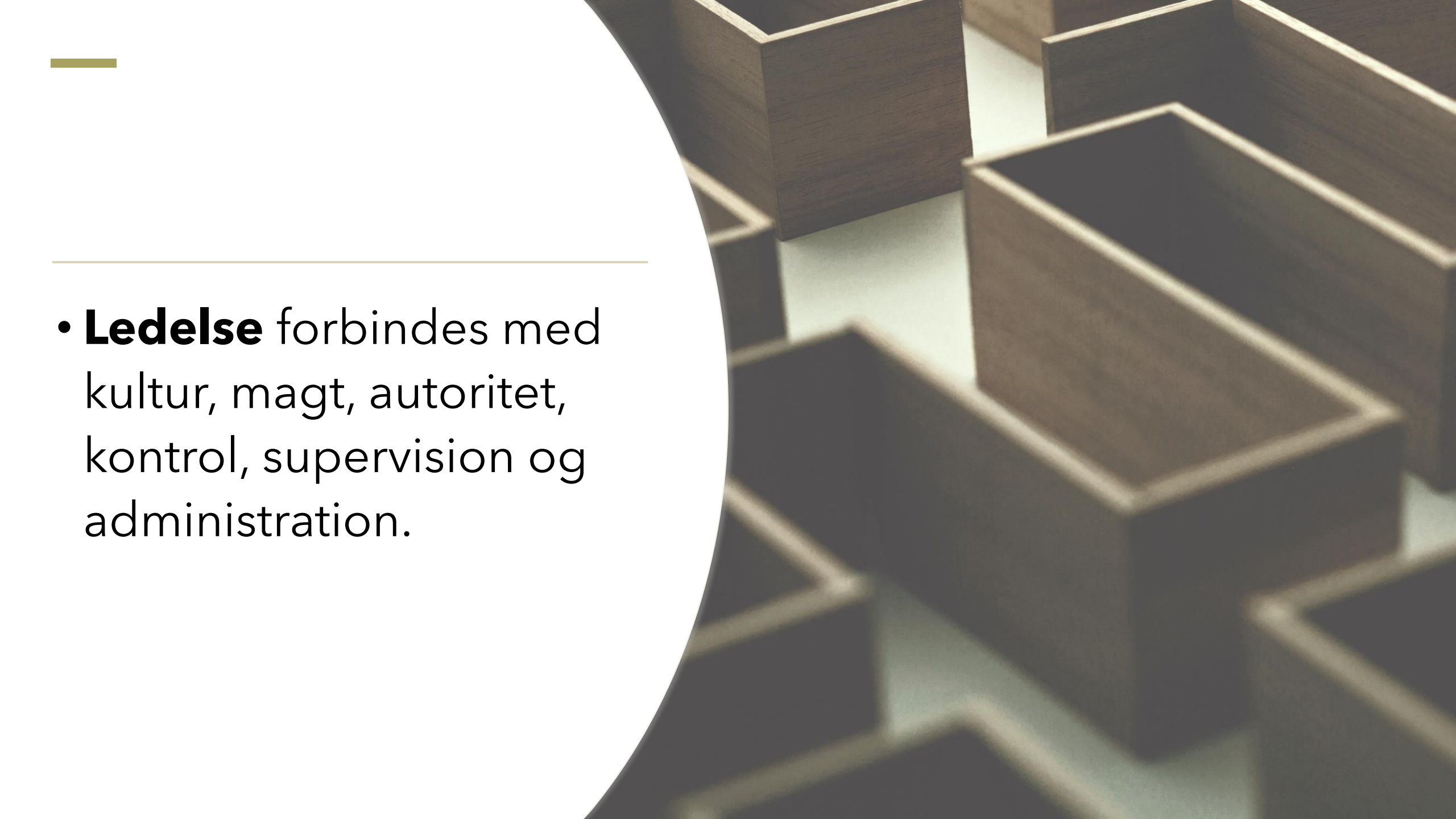





# Definition på ledelse - fra ca. 50 års ledelseslitteratur

- *De fleste definitioner af ledelse afspejler den antagelse, at det indebærer en*
- **proces, hvorved der øves bevidst indflydelse på andre mennesker**



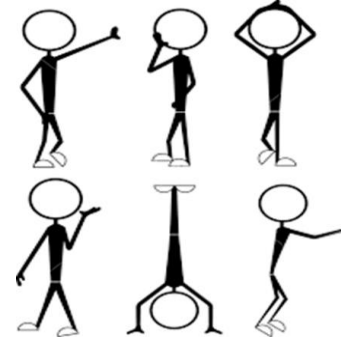
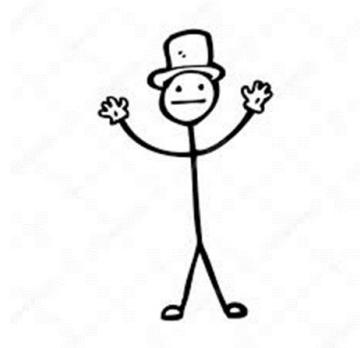
- 
- 
- **Ledelse** forbindes med kultur, magt, autoritet, kontrol, supervision og administration.



- 
- 
- 
- **Ledelse** kan handle om alt fra personlighedstræk, adfærd, indflydelsesprocesser, interaktionsmønstre, roller og relationer til administrative funktioner.



# To forskellige grundtænkninger om ledelse



## Ledelse som: En specialiseret rolle

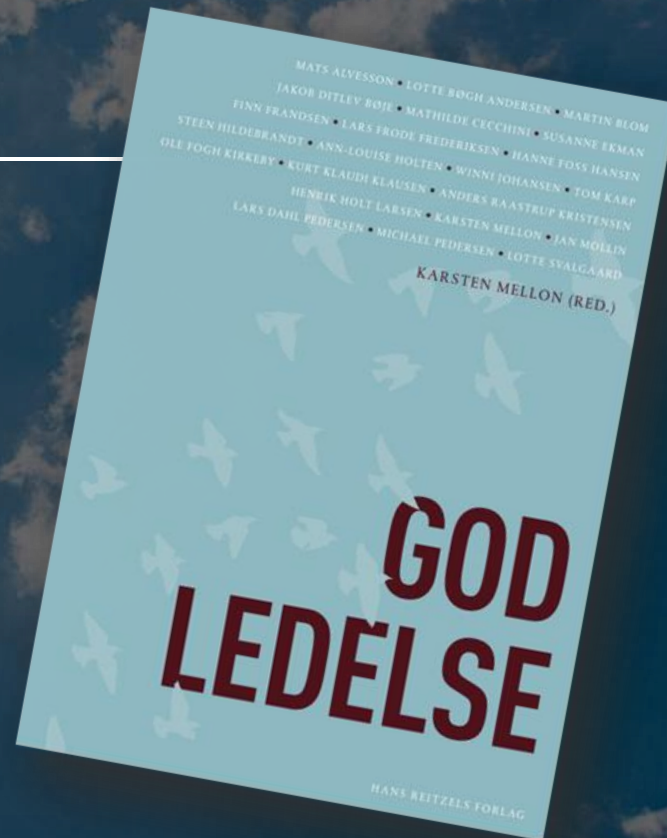
Alle individer har roller.  
Nogle har roller med et bestemt ansvar,  
der ikke kan deles.

## Ledelse som: En delt social proces

En indflydelsesproces, der finder  
naturligt sted inden for et socialt  
system.

# Hvad er 'god' i god ledelse?

- Resultatsorienteret god?
- Effektivitetsgod?
- Moralsk god?
- Adfærdsmæssig god?
- Faglig god?
- Bæredygtig god?





Multiple ledelsesperspektiver



Strategisk, politisk, visions-, taktisk, militær, demokratisk, pædagogisk, uddannelses-, organisatorisk, top-, mellem-, operationel, systemisk, værdibaseret, autokratisk, kommanderende, transparent, anerkendende, psykodynamisk, visions-, tillidsbaseret, autoritær, autentisk, agil, distribueret, affektiv, dilemma-, paradoks-, mental-, primadonna-, vidensbaseret-, god nok-, forandrings-, menings-  
transformativ/transformations-, transaktions-, delt, laissez-fair-, samvirkende, samskabelses-, team-, relationel, kommando- og kontrol, frygtløs, livsfarlig, kritisk, modig, karismatisk, kompleksitets-, faglig, situationsbestemt, robust, global, datainformeret, selv-, lærings-, krise-, disruption-, innovations-, nærheds-, kreativ, legitim, coachende, projekt-, affilierende, mangfoldigheds- og kontraktbaseret, styrkebaseret, ydmyg, robust, bæredygtig, automotiv, robot-, seismografisk, hjernevenlig, regenerativ, velfærds-, Moses-, Star Wars- og Shakespeare-Ledelse [...]

# Forskning viser, at ledelse tales op

- **Ledelse tales op.** Det gør konsulent-industrien, ledere og forskere (indtjening, omdømme).
- **Høje forventninger** og forestillinger om, at ledelse i sig selv er godt og en moralsk nødvendighed (Bass og Bass, 2008).
- Uanset hvad problemet [og vilkår] er, så ser man straks **ledelse som løsningen** (Kellerman, 2012).



---

# Forventninger til lederen - realistiske og illusioner

---

- **Udspændtheden** synes øget. (Skizofreni).
  - Effektiv og en ordentlig personaleleder.
- **Illusioner og myter** om den heroiske messias-leder.
- **Idealer om perfektion.** Det udmatter mentalt (MIT-forskning).
- **'Cruel optimism'**. Når det du ønsker bliver en hindring for din udvikling/glæde (Berlant).



---

Lederne har overdreven opfattelse af deres betydning (Alvesson, 2021).

---

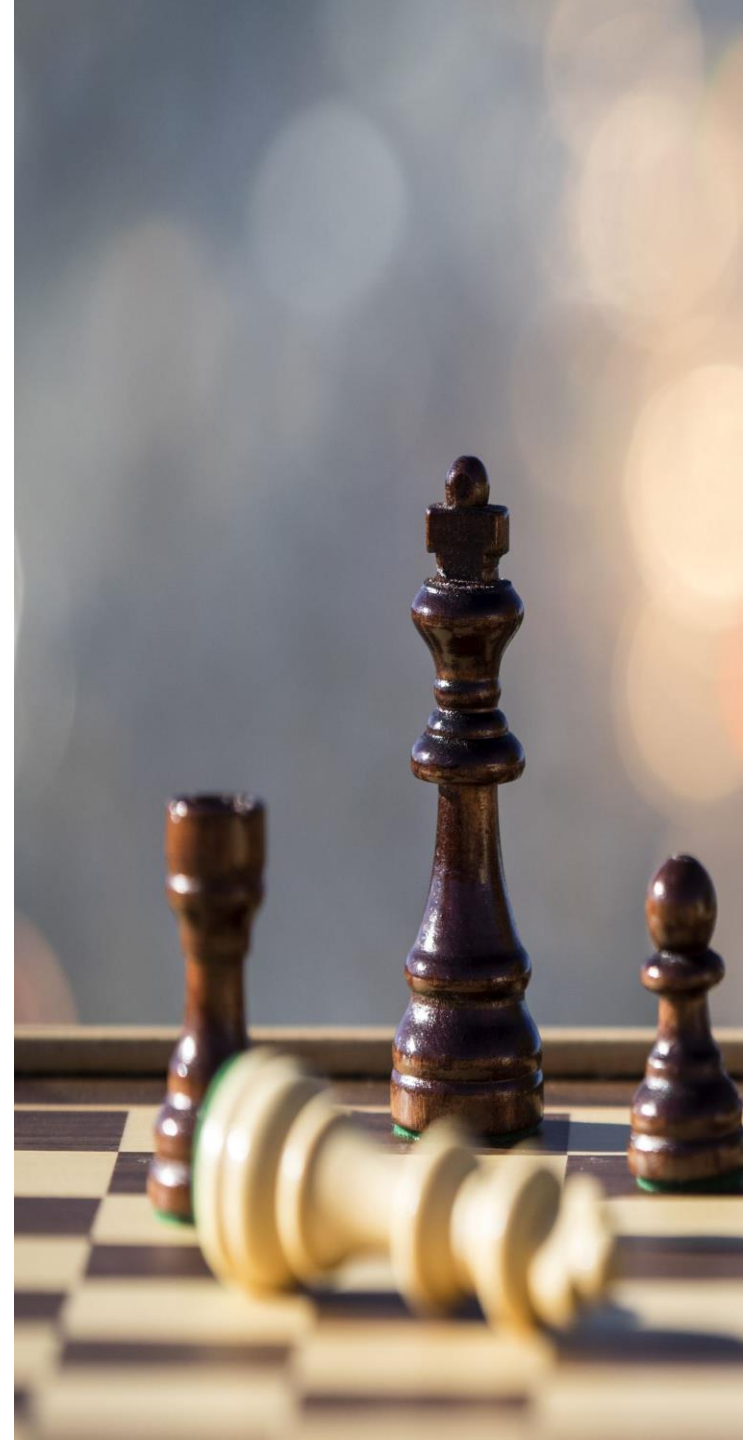
## **Undersøgelse:**

Flertallet af ledere vurderer deres egen udøvelse af ledelse som værende bedre end gennemsnittet.



# 1/3 siger op pga. pissetårlig ledelse/leder

- 35 procent (i LinkedIn Global-undersøgelse) forklarer deres jobskifte med, at de er **utilfredse med deres leder/chef** (Ballisager, 2021).
- 38 procent af ønskerne om jobskifte skyldes „**uoverensstemmelser med min chef/min virksomhed**“ (Lederne, 2017).
- 35 procent af medarbejdere, **så hellere deres ledere fyret** - end selv få lønforhøjelse (Pfeffer, 2015, s. 13).
- Cirka 45 procent svarede, at de **dårlige ledere enten blev forfremmet** eller modtog belønning (Holten, 2021).



# Mange grunde til pissedårlig ledelse

- **Den evige dreng** – psykologisk umoden (puer aeternus).

- **Destruktive ledere** – hverdagskost, krænkende ift. sag/opgave og person.

- **Den psykopatiske** - bliver ikke opdaget, kan bluffe.

- **Korrumperet af magt** – nedvurderer medarbejderne (objekter)/kommer snigende.





# Mange grunde til pissedårlig ledelse

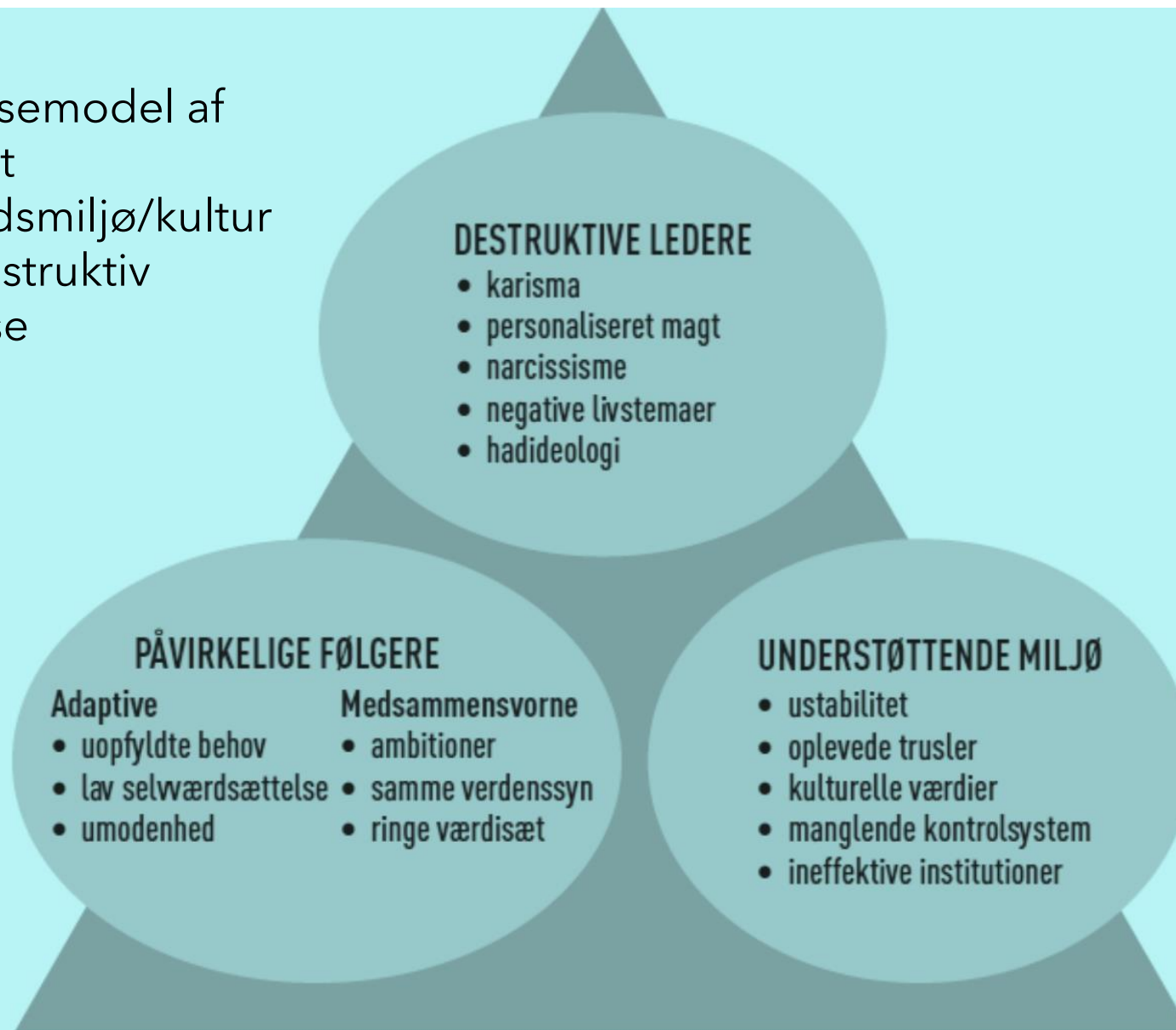
- **'Confirmation bias'/Gruppetænkning** - bekræftelse hos dem der er enige/danner sammen meninger og holder hinanden i skak.

- **Double bind** - Medarbejderne kan aldrig gøre det godt nok.
- **Humor** - problematisk. Som subtilt magtinstrument, latterliggører, forvirrer.

- **Afvæbende anerkendelse** - sprog, holder kritik ude/have kontrol.
- **'Mothering'**. Medarbejderne passer på/tilpasser sig lederens luner.



Analysemodel af  
dårligt  
arbejds miljø/kultur  
og destruktiv  
ledelse



Figur 8.1. Det giftige samspil: Elementerne i de tre domæner vedrørende destruktiv ledelse (fra Padilla, Hogan og Kaiser, 2007).

Fra 'Ydmyghed i ledelse', Mellon, 2021

- "Jeg er leder. Jeg har stort set begået alle de fejl, en leder kan begå. Ikke lyttet tilstrækkeligt, været for opfarende, alt for irriteret og ikke anerkendt andres holdninger og arbejde. Jeg har mistet overblikket og det strategiske fokus.
- Til møder og samtaler har jeg fingeret interesse og bagefter tænkt, at der vel nok findes mange idioter og uinteressante problemstillinger. Jeg har holdt skåltaler uden indhold, og uden jeg selv troede på dem.
- Jeg har brugt min magt unødvendigt og dermed gjort livet surt for medarbejdere. Kort sagt: Jeg har praktiseret pissetårlig ledelse i stor stil."

(Topleder, offentlig sektor, 2020)







---

## Selvtilstrækkeligheden ligger snublende nær

---

Norske ledelses-professor Gro Mjeldheim Sandal skriver:

«I hvilken utstrekning en leders atferd harmonerer med de ansattes implisitte lederteorier, kan være avgjørende for lederens legitimitet».



---

## Filosoffen Bertrand Russel har engang sagt:

---

- »En af de sørgelige ting i vor tid er, at selvsikre personer, der udtaler sig med sikkerhed, er dumme, mens personer med fantasi og forståelse er grebet af tvivl og usikkerhed.«





KARSTEN  
MELLON

BIDRAG FRA:

EDGAR H. SCHEIN • HENRY MINTZBERG  
HANNE FUGL ESKJÆR • JENS MOBERG  
BODIL NORDESTGAARD ISMIRIS  
MARIANNE JELVED • BERTEL HAARDER  
HALIME OGUZ

# YDMYGHED I LEDELSE

YDMYG FREMFØR SELVTILSTRÆKKELIG

HANS REITZELS FORLAG







---

# Ydmyghed - fælles ræsonnement

**Religioner og filosofier: At man som menneske er en del af noget, der er større end én selv.**

---

- Man bør forholde sig ydmygt til sine begrænsninger og samtidig værdsætte andre menneskers evner.
- Ydmyghed viser sig tillige ved, at man oprigtigt ofrer sig for andre uden samtidig at have bagtanker.



---

# Ydmyghed i hjælpekunst

---

- [...] at hjælpe er ikke det at herske, men det at tjene, at det at hjælpe [er] ikke at være den Herskesygeste, men den Taalmodigste, at det at hjælpe er **Villighed til indtil videre at finde sig i at have Uret**, og i ikke at forstaae hvad den Anden forstaaer.

Kierkegaard, 1859, s. 96



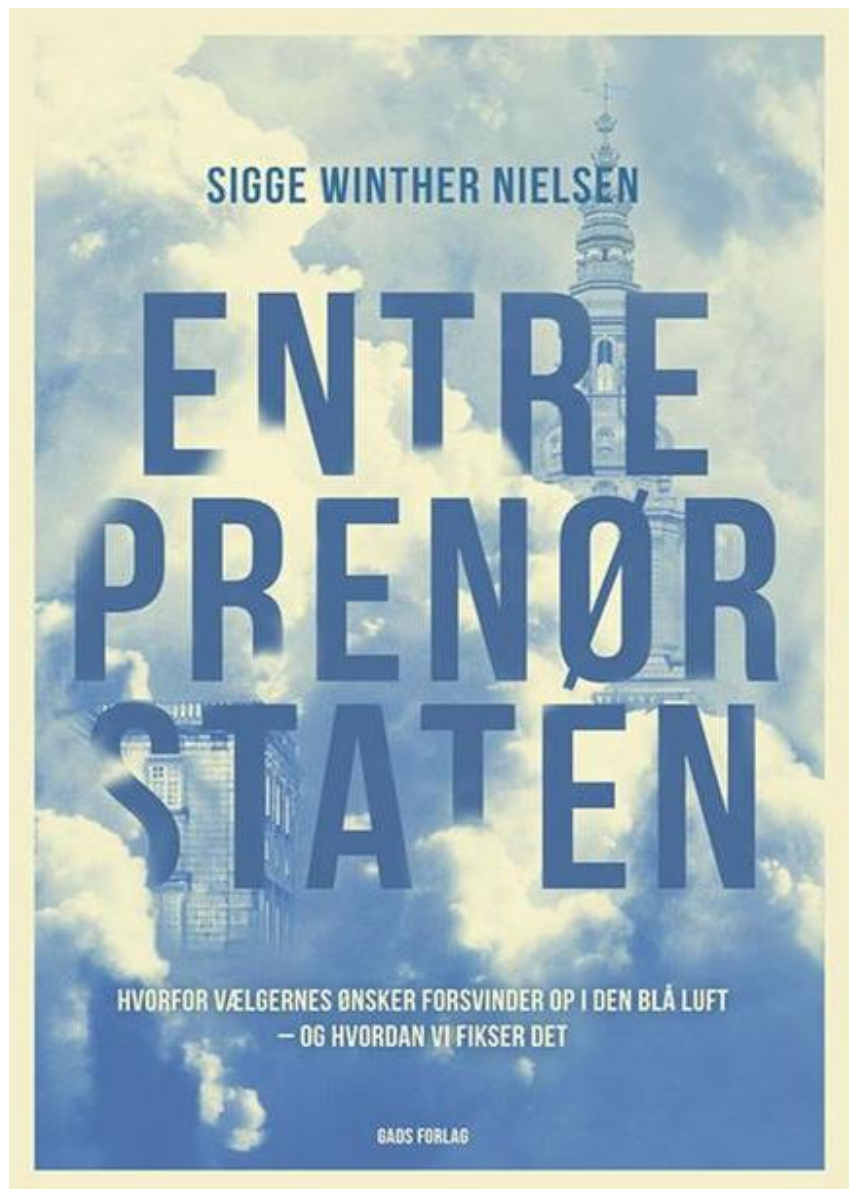
# Ydmyghed som ledelse-mindset

**Intellektuel ydmyghed:** Er selvkritisk og reflektiv, er optaget af at øge sin selvindsigt og selvdisciplin.

Er **relationelt orienteret**, er nysgerrig og interesseret i at forstå, inddrage og hjælpe andre medarbejderne (viden om den anden, og det den anden ved).







## Ydmyghed når vi skal løse vilde problemer ('wicked problems')

"Ydmyghed er en keredyd når vi skal løse vilde problemer. For det er først når vi erkender problemets omfang at vi rigtig forstår hvad der skal gøres.

**Når ydmyghed forvaltes bedst af en leder så åbner det for samarbejde på tværs i problemløsningen - som ellers ville være utænkeligt.**

I ydmyghed er osse en accept af at vores samfund er uhyre sammensat - og de færreste kan selv gennemskue hvad der vil skabe den ønskede forandring."

*Sigge Winther Nielsen, 2021*



# Ydmyghed som et særligt blik

*Buddhistisk guide: Et åbent sind begynder med ydmyghed.*

- Selvtilstrækkelighed fører til man dømmes.
- **Ydmyghed - lederens indstilling:**
  - Fra egen 'sandhed' og stolthed til nysgerrighed og undren.
  - Anledning til at indtage forskellige positioner.
  - Insistere på nuancering, øget viden.

## Psykologisk tryghed og ydmyghed

”Ingen [medarbejdere] vil løbe den interpersonelle risiko at introducere ideer, når chefen ser ud til at tænke, at han eller hun ved alt. Et læringsmindset, som kombinerer **ydmyghed** og nysgerrighed, reducerer denne risiko.” (Edmondson, 2019, s. 168).





# Ydmyghed i ledelse - om indsigt og selvindsigt

## Syv undersøgelsesspørgsmål:

- 1. Hvis du laver en fejl, bliver det så brugt imod dig?
- 2. Har du mulighed for at præsentere problemer og andre svære emner?
- 3. Afvises nogen, fordi de er anderledes?
- 4. Er det sikkert og trygt at afprøve noget med risiko for at fejle?
- 5. Er det vanskeligt at bede andre om hjælp?
- 6. Er der nogen, som bevidst vil underminere din arbejdsindsats?
- 7. Bliver dine unikke evner og dit talent sat i spil og anerkendt?

**Psykologisk tryghed**



Gå på balkonen