

ANALYSE AF LEDERES TRIVSEL I DEN FINANSIELLE SEKTOR

Styrk ledelsesrummet og ledelseskulturen: Lederes trivsel og resultater i den finansielle sektor

Af Jan Heiberg Johansen

Executive Summary

Hvad påvirker lederes trivsel på finansielle arbejdspladser, og hvad skal der til for at styrke den? Det ser denne analyse nærmere på baseret på kvalitative data fra bl.a. fokusgrupper og interviews samt kvantitative data fra ca. 540 ledere i den finansielle sektor, der har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse gennemført af Finansforbundet.

Toplederne og de andre ledere i analysen melder uden tøven, at lederes trivsel er afgørende for, at lederne og virksomheden kan lykkes. Den pointe er underbygget af forskning og nyere undersøgelser, der påviser en sammenhæng mellem trivsel og resultater.¹ Én af udfordringerne er at sætte handling bag ordene, etablere et klart ledelsesrum og skabe en kultur, der fremmer lederes trivsel.

Der er følgende hovedkonklusioner i analysen:

- 1) **Lederes trivsel på agendaen:** Lederes trivsel hænger tæt sammen med deres egne og virksomhedens resultater ifølge deltagerne i analysen. Det er to sider af samme mønt, hvor resultatskabelse er vigtigt for lederes trivsel og omvendt. Resultaterne er forsiden – kronen – af mønten. De kommer først for lederne. Trivsel er typisk bagsiden af mønten. Ca. halvdelen af lederne trives i høj grad ifølge spørgeskemaet, og de oplever langt hyppigere ingen udfordringer med at levere i en tilfredsstillende kvalitet end den samlede gruppe af ledere.
- 2) **Rammebetingelserne for ledelse** i branchen er præget af mange samtidige dagsordener, der skaber et krydspres for lederne. Spørgeskemaet viser, at 90 % af lederne oplever stigende krydspres og modstridende krav. Det billede bliver bekræftet af de interviewede ledere, der fortæller, at evnen til at navigere i krydspreset sammen med især nærmeste leder og ledelseskollegaer er afgørende for deres trivsel.
- 3) **Hvordan kan vi forstå lederes trivsel:** Analysen viser et nuanceret billede af lederes trivsel, hvor to forståelser af ledertrivsel står frem. Den ene har fokus på den enkelte leder, 'lederen som en ener', der er drevet af at præstere og af at håndtere udfordringer forbundet med trivsel i sit eget, ofte lukkede, rum. Den anden har fokus på lederen som del af en gruppe, 'lederen som holdspiller', der er drevet af at skabe resultater sammen med andre, og som trives i et åbent, inkluderende miljø. De to forståelser sameksisterer og kommer ofte i clinch med hinanden. Hver enkelt leder er på én gang præget af begge måder at forstå lederes trivsel på.
- 4) **Hvordan kan vi styrke lederes trivsel og resultater:** Analysen viser, at et klart ledelsesrum og en stærk ledelseskultur er de afgørende faktorer i at styrke lederes trivsel. De vigtige aspekter af ledelsesrummet handler om rammesætning, mestring og afgrænsning af ledelsesrummet. Tre kulturtræk står frem: Værdimæssigt forbundet, tryghed og trivsel samt støtte og sparring.

Det står klart i analysen, at lige så vigtigt trivsel er for lederne, lige så begrænset er fokus ofte på det. Lederne føler sig ofte alene i krydspres og vanskelige sager. Særligt topledelsen, nærmeste leder og ledelsesgruppen spiller en central rolle i at komme den udfordring i møde.

I projektet er der udviklet tre digitale værktøjer til at styrke lederes trivsel sammen med ledere i sektoren. De har fokus på lederen selv i relation til nærmeste leder, ledelsesgruppen og den samlede virksomhed eller forretningsenhed.

¹ Se fx, "Trivsel betaler sig – en undersøgelse om værdien af god arbejdslyst" (Kraka og Krifa 2019).

Kort om analysen

Analysen er baseret på følgende data:

- En spørgeskemaundersøgelse i den finansielle sektor med ca. 3.300 deltagere, heraf 540 ledere.
- Der er indhentet udsagn fra 250 ledere og medarbejderrepræsentanter om, hvad der er vigtigt for lederes trivsel.
- Der er gennemført dybdegående interviews og fokusgrupper med eksperter, videnspersoner og topledere, ledere af ledere samt ledere af medarbejdere på finansielle arbejdspladser.

Analysen er udarbejdet i forbindelse med indsatsen *Styrk lederes trivsel og resultater i den finansielle sektor*, som gennemføres af Heiberg – ledelse, læring og analyse APS i samarbejde med Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening, støttet af Velliv Foreningen i 2022-23. Projektet bygger videre på en indsats for ledere i finanssektoren samt i stat, regioner og kommuner i samarbejde med BFA Velfærd og Offentlig Administration og BFA Finans i 2020-21.

Kort om forfatteren

Jan Heiberg Johansen er ledelsesrådgiver i eget firma, forfatter og Associate Professor på Aalborg Universitet med en baggrund i konsulentbranchen i ni år og som leder i 12 år. Han gennemfører organisations- og ledelsesudvikling for organisationer over hele landet og står bag indsatsen *Styrk lederes trivsel og resultater* i samarbejde med Finanssektorens Arbejdsgiverforening og Finansforbundet støttet af Velliv Foreningen. Han forsker i organisering og ledelse og er ansvarlig for mastermodulet og mastervalgfaget i paradoksledelse på Master of Public Governance på Aalborg Universitet. Han forfatter til bøgerne 'Paradoksledelse – Jagten på værdi i kompleksitet' (DJØF Forlag) og 'Paradox Management – Contradictions and Tensions in Complex Organizations' (Palgrave Macmillan) samt en række artikler.

Indholdsfortegnelse

Executive Summary.....	2
Indholdsfortegnelse	4
1. Lederes trivsel på agendaen.....	5
Topledelsens rolle.....	5
To sider af samme mønt.....	6
2. Krydspres som rammebetingelse for ledelse i sektoren.....	7
Krydspres som begreb.....	9
3. To forståelser af lederes trivsel	10
4. Sådan styrker vi lederes trivsel og resultater.....	12
Ledelsesrummet: Rammer og retning får ledere til at lykkes og trives i krydspres	13
Ledelseskulturen: Centrale kulturtræk i at styrke lederes trivsel	20
Hvad skal der konkret til for at løfte lederes trivsel og resultater?	25
5. Om analysen.....	26
Analysens formål, mål og målgruppe	26
Analysens metode	26
Konklusion	28

1. Lederes trivsel på agendaen

Dette afsnit ser overordnet på lederes trivsel og begrundelser for at sætte lederes trivsel på agendaen i den finansielle sektor.

Udover, at lederes trivsel er vigtigt i sin egen ret, så melder topledere og andre ledere i analysen samstemmende, at lederes trivsel er afgørende for at lykkes som leder og som virksomhed. Syv af ti virksomheder i sektoren vurderer, at godt arbejdsmiljø og høj trivsel er blandt topprioriteterne, når folk søger job hos dem.²

Analysen indikerer desuden, at ledere i høj trivsel er bedre ledere, herunder at være mere kompetente og i højere grad levere af en tilfredsstillende kvalitet.

De begrundelser kan fungere som 'drivere' for at løfte lederes trivsel tydeligere frem på agendaen. Det blev udtrykt på denne måde af én af toplederne:

"Vi skal normalisere at sætte trivsel på agendaen. Det er en vej til effektivitet og produktivitet at arbejde med det. Det er uprofessionelt ikke at arbejde med det. Det er pligtforsømmelse ikke at arbejde med det."

Der er flere udfordringer i at løfte agendaen. Der er ofte et begrænset fokus på ledernes trivsel, og der er mange andre presserende dagsordener. Lederne i analysen ser deres trivsel som tæt integreret med deres egen og virksomhedernes evne til at lykkes med disse dagsordener. Konkret skal det ske gennem styrket ledelsesrum og ledelseskultur, som bliver uddybet senere i analysen.

Topledelsens rolle

Topledelsen har en afgørende rolle at spille i at legitimere fokus på lederes trivsel. En topchef antyder, at der er et skifte i gang, hvor trivsel får en tydeligere placering:

"Det er vigtigt, at det her kommer på dagsordenen. Der sker noget i disse år, hvor man anerkender at det, at man trives på jobbet, er vigtigt for at præstere". - topchef

Toplederne i analysen fortæller, at de tillægger lederes trivsel stor betydning. Det er en agenda, de har fokus på. Og som én af dem tilføjer:

"Vi skal så videre fra, at toplederne taler om ledernes trivsel. Nu skal de også gøre det. Hele forskellen er, om du selv gør det".

Pointen er, at ord ikke er nok. Topledelsen må tage ansvaret som rollemodeller på sig og vise det, fordi lederne ikke lytter til, hvad de siger, men ser på, hvad toplederne gør.

Topledelsen kan opleves som langt væk, og det er et kendt problem flere steder:

"Jeg er opmærksom på, at en medarbejder langt fra direktionsgangen jo opfatter den øverste ledelse på en helt anden måde, end jeg gør" - topleder

Det billede kan forstærkes af, at de øverste ledelseslag ofte stiller andre typer af krav til sig selv og hinanden, end de gør til resten af organisationen. De er en gruppe af 'executives', som ikke er en del af samme ledelseskultur som de øvrige ledere. De oplever ikke, de har helt samme

² Finanssektorens Arbejdsgiverforening, FA Barometer.

behov for fx støtte og sparring, og de prioriterer fx ikke altid ledelsesudvikling af sig selv og hinanden. Det kan stå i vejen for, at topledere bliver troværdige rollemodeller.

Men hvad skal der til for, at vi får en bedre forståelse for, at trivsel og resultater hænger sammen? Hvordan udlever topledere konkret deres fokus på lederes trivsel?

Det kan se ud på mange måder. I analysens fokusgrupper og interviews bliver der givet eksempler på, at topledere forsøger at mindske afstanden i hierarkiet ved, at topledelsen bliver inddraget i ledelsesseminarer og ledelsesudvikling og stiller sig til rådighed for dialog på fællesmøder.

Nogle topledere fremmer en kultur, der giver plads til ledere med forskellige baggrunde og perspektiver på ledelse. De ønsker at sætte spot på, at fejl skal være en anledning til at lære. De er utvetydige i deres værdisæt, der rummer et fokus på både resultatskabelse og på trivsel.

Ifølge deltagerne i analysen skal topledelsen særligt have fokus på to aspekter: Dels ledelsesrummet og dels ledelseskulturen. Det bliver nærmere gennemgået i kapitel 4.

To sider af samme mønt

Deltagerne i analysen ser en tæt kobling mellem trivsel og resultater. Det er som to sider af den samme mønt, hvor trivsel typisk er bagsiden af mønten.

Det er ifølge en ekspert afgørende: "AT man overhovedet italesætter at ledere også er mennesker, og at ledertrivsel er vigtigt. Det handler om, at ledere også har en grænse, og at de performer mere, hvis de trives."

Som en leder udtrykte det:

"Når jeg besøger en afdeling, kan jeg ret hurtigt mærke, om det går godt. Jeg behøver ikke se tallene for at vide, om regnskabet ser godt ud." – leder af ledere

Det er ifølge deltagerne i analysen vigtigt at løfte trivsel ind i den løbende ledelsesopfølgning. Når ledere af ledere taler med deres ledere om, hvad der går godt, og hvad de lykkes med, skal de samtidig tale om, hvad der giver og tager energi.

Det er ifølge deltagerne særligt vigtigt med et positivt perspektiv – at forstå, at når du lykkes med en specifik ledelsesopgave, hvad gør du så? Det er et anerkendende perspektiv, der kan være med til at give energi, og som kan være en genvej til at finde virkningsfulde løsninger, hvor trivsel og resultater går hånd i hånd. Det forudsætter stor lydhørhed fra nærmeste leders side.

Det er dog også klart, at hvis resultater er den ene side af mønten, er det forsiden, mens lederes trivsel er bagsiden af mønten. Det kan betyde, at der ikke bliver plads til netop det fokus i en dagligdag præget af mange samtidige dagsordener og konstante prioriteringer.

Lederne oplever den virkelighed som et "krydspres" mellem modstridende krav og forventninger. Det er med til at pege på både, hvorfor fokus på lederes trivsel er vigtigt, og hvorfor det kan være vanskeligt at få plads til den agenda.

Næste afsnit ser nærmere på krydspres som en rammebetingelse for ledelse i sektoren.

2. Krydspres som rammebetingelse for ledelse i sektoren

Dette afsnit ser på, at deltagerne i analysen oplever krydspres som en rammebetingelse for ledelse i den finansielle sektor, og det har stor betydning for lederes trivsel.

Ifølge spørgeskemaet oplever 90 % af lederne et stigende krydspres af modsatrettede forventninger og krav i større eller mindre grad. Det gælder både ledere af ledere, ledere af medarbejdere og uformelle ledere såsom projektledere.

Det er en gennemgående pointe hos deltagerne i analysen, at rammebetingelserne for ledelse i branchen er præget af krydspres og mange sameksisterende dagsordener, fx krav til at præstere, fastholde medarbejdere og sikre compliance. Det bliver beskrevet af en topchef, at:

”ledere er definatorisk i krydspres. Det er definitionen på at være leder. Og vi har ikke fokus nok på udfordringerne ved at stå alene i krydspreset.”

Det bidrager til at skabe uforudsigelighed og ”volatilitet” i hverdagen:

”Vores hverdag er svær at forudse, fordi den er koblet op på kundernes hverdag. Jeg kan tænke: I morgen ved jeg, hvad jeg skal igennem. Det sker stort set aldrig. Som leder kan du ikke bare lave en plan og følge denne. Du må acceptere, at der er en høj grad af volatilitet i din hverdag. Du skal nå nogle målsætninger, og en masse ting du gerne vil, men ofte vil du opleve, at du ikke er i kontrol.” – topchef

Krydspreset motiverer generelt lederne, men det presser også. Ledere på finansielle arbejdspladser fremhæver et stort engagement for at lykkes i krydspreset og skabe resultater i deres team og afdeling. De overordnede og væsentligste forudsætninger for det er et veldefineret ledelsesrum og den rette ledeskultur.

For nogle bliver det for meget, og nogle ledere føler sig ofte eller hele tiden stressede. Knap 20 % flere af de ledere, der i høj grad eller meget høj grad oplever stigende krydspres, føler sig hele tiden eller ofte stresset, set i forhold til den samlede gruppe af ledere. De føler sig i højere grad ensomme og ladet alene med udfordringerne.

Modstridende krav og krydspres handler dog ikke kun om denne gruppe. Krydspres er en grundpræmis og grunderfaring for ledelse i den finansielle sektor.

Det betyder, at krydspres er en vigtig faktor at indtænke i virksomhedens ledelses-system, fx:

- Når modstridende krav er en grundpræmis for ledelse, skal lederne kende metoder til at træffe beslutninger i modstridende krav.
- Når krydspres er en grunderfaring for lederne, skal håndtering af krydspres indgå i ledertræningen.

To nøglespørgsmål er: I hvor høj grad dette er tilfældet i dag? Hvad kendetegner mere specifikt finansiell ledelse i krydspres? Krydspreset har – eller bør have – praktiske implikationer for den strategiske og strukturelle håndtering af lederes trivsel og resultater i sektoren.

Krydspres er ifølge deltagerne i analysen ikke noget, der bliver talt særligt meget om. Det kan hænge sammen med, at der ikke er sprog for det, lederne er ikke vant til og trænet i at tale om at mestre modstridende krav og krydspres. Det kan også hænge sammen med, at de ledere, der i høj grad trives, ikke oplever krydspreset lige så udfordrende. De har fundet frem til måder at håndtere det på og rammer at håndtere det indenfor.

Lederes trivsel og resultater på finansielle arbejdspladser

Krydspresset stiller høje krav til lederne, hvilket virker både motiverende og til tider frustrerende. Det kan give et stort psykisk pres, der kraftigt kan udfordre trivslen hos lederne.

Det er ifølge deltagerne i analysen en afgørende forudsætning for at lykkes i krydspresset, om du føler, du står alene i et til tider "kompetitivt" og "barskt miljø" eller, om du oplever at stå skulder ved skulder med andre, hvor I kan hjælpe hinanden med fx sparring. Det vender vi tilbage til.

Krydspresset består af en perlerække af dagsordener, som lederne skal navigere i, bl.a. markedskrav, regulatoriske krav, ambitiøse målsætninger, en oplevelse af top-down-styring i mange virksomheder, forventninger til lederne fra deres medarbejdere og ledernes egne forventninger til sig selv.

Lederne skal til tider navigere i vidt forskellige faglige specialer udover det område, de er ledere for. Krav til drift af IT-systemer og risikostyring er et eksempel. En leder siger:

"Hey, du er jo systemejer. Men også af andre systemer, jeg knap nok vidste, jeg var systemejer på. Jeg skal pludselig forstå systemet fra et risikoperspektiv".

Det er en kontekst, der kræver et mangfoldigt arsenal af kompetencer, evnen til at navigere i ukendte udfordringer og tilegne sig nye kompetencer.

Til tider får administrative opgaver skylden: "Mange ledere bliver ofte forstyrret, får administrative opgaver med mere, som alt sammen tager tid væk fra det at lede." I dagligdagen bidrager uventede arbejdsopgaver til tidspres hos mange af lederne. Det er sjældent mængden af opgaver, lederne fremhæver som udfordrende.

Det er især krydset mellem forventninger fra styringskæden (top-down), fra regulatoriske krav og fra medarbejderne, der ifølge datamaterialet former krydspresset. Som en respondent udtrykker det:

"Det er næsten artisteri at få det til at gå hånd i hånd. Nogle kan det, og det er fantastisk. Andre har ikke fundet balancepunktet". – vidensperson

Det er et afgørende aspekt for ledernes evne til at lykkes og trives, i hvor høj grad de oplever at stå alene eller sammen med andre i udfordringerne. Mange fremhæver oplevelsen af "fællesskab" med egen leder, ledelseskollegaer og/ eller medarbejdere som betydningsfuld.

De kvantitative data viser, at ledere, der i høj grad oplever stigende krydspres, samtidig føler sig mere ensomme. De oplever i mindre grad at kunne dele udfordringer med deres kollegaer og med deres nærmeste leder.

Ledere, der i høj grad trives, slår i langt mindre grad ud på de mere negative parametre som fx oplevelse af at være ensom og i langt højere grad på de positive parametre som fx oplevelse af at være kompetent i rollen. Det betyder ikke, at ledere i trivsel har jobs uden modstridende krav. Vi kan derimod forstå det sådan, at de oplever at kunne håndtere krydspres og de modstridende krav. De bevæger sig mere ubekymret i den komplicerede virkelighed, fordi der er bedre forudsætninger til stede for, at de kan gøre det. Det bliver uddybet i afsnittene om ledelsesrum og ledelseskultur.

Pointen er, at det er risikofyldt for virksomheden at overlade til den enkelte leder at finde vejen og navigere i krydspreset. I stedet er der behov for et fælles fokus på, hvad der skal til for at lederne lykkes godt og trives i krydspreset.

Krydspres som begreb

Her er ordet 'krydspres' valgt, fordi det står markant frem som en erfaring, der bliver stadig mere dominerende hos lederne i sektoren. Krydspres bliver brugt af deltagere, der taler om følelsen af at være psykisk presset af krav forskellige steder fra. De regulatoriske krav bliver fremhævet i den sammenhæng, hvor virksomhedernes praksis har travlt med at holde trit med lovgivningen. Krydspres er også en oplevelse hos andre medarbejdere end formelle ledere, men krydspreset hos lederne har en særlig karakter bl.a. på grund af deres rolle som bindeled i virksomheden mellem virksomhed og den enkelte leders egen afdeling.

Der er en række alternativer til ordet 'krydspres' i spil, bl.a. 'paradokser' og 'spændingsfelter', der er defineret som på én gang sammenhængende og modstridende faktorer, der varer ved over tid.³

De ord er mindre udbredte i ledernes sprogbrug end krydspres. Krydspres sætter særligt spot på oplevelsen af at være i et pres, hvor paradokser peger på de faktorer – de modstridende hensyn – der bidrager til at skabe presset. I kort form er paradokser med til at skabe en oplevelse af krydspres hos den enkelte.

Paradokser er forskellige fra problemer, da de ikke er mulige at løse, men kræver løbende håndtering. Det er en grundpointe i forskningen, at paradokser er en del af den organisatoriske virkelighed. De er ikke mulige at undgå, men der er, som det også står frem i analysens fokusgrupper og interviews, mere og mindre hensigtsmæssige måder at håndtere dem på.

De forskellige begreber lægger vægt på forskellige aspekter af den gængse oplevelse af modstridende krav hos lederne. Netop ledernes oplevelse og deres italesættelse af de modstridende krav har afgørende betydning for, hvordan krav og krydspres påvirker lederes trivsel.

³ Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.

3. To forståelser af lederes trivsel

Afsnittet ser på, hvordan vi kan forstå trivselsbegrebet ud fra dataene i analysen.

Lederes trivsel er tæt koblet til to forståelser af lederen ifølge analysen: Som en ener, der skal præstere og tage vare på sig selv samt som en holdspiller, der skal lykkes sammen med andre.

Det aftegner to forståelser af og idealer for lederes trivsel, der står tydeligt frem i analysen i en i øvrigt nuanceret forståelse hos deltagerne af, hvad trivsel er.⁴

På den ene side står et billede af lederen som en ener, der tager vare på sig selv. Det er et ideal om lederen, der formår at skabe resultater i sin rolle og samtidig kan bære presset. Det er et individuelt perspektiv på lederes trivsel, hvor der bliver lagt vægt på den enkeltes ansvar for egen trivsel. Tit bliver træning, mindfulness og andre individuelle teknikker til at koble af set som vigtige for lederes trivsel.

På den anden side har vi billedet af lederen som en holdspiller, der deler ud af sig selv. Det er et ideal om lederen, der formår at skabe resultater sammen med andre med fokus på at dele udfordringer og succes. Det er et mere fælles og samskabende perspektiv på lederes trivsel, hvor den motiverende kultur står i forgrunden. De kvantitative data viser, at ledere i høj trivsel oplever et bedre arbejdsfællesskab, bedre samarbejde og at være bedre forbundet til egne medarbejdere og nærmeste leder.

Begge idealer eksisterer samtidig som illustreret i følgende citat:

"Så altså ejerskabet, at man er sin egen herre for grundlæggende at trives, er jeg enig i, men også at bruge sine omgivelser". – topchef

Lederne i analysen ser det som en naturlig del af deres ansvar at tage vare på sig selv. Der er samtidig en udbredt erkendelse af, at du er afhængig af andre.

Der er en bevægelse i gang fra et individuelt fokus til et holdfokus ifølge deltagerne i analysen. Det bliver betonet som en deltager siger: "At vi arbejder som team mod et fælles mål og ikke individuelt."

Lidt karikeret sagt er det ikke længere tilstrækkeligt og troværdigt at tale om sin egen træning og mindfulness, hvis du bliver spurgt til din trivsel som leder. Ledere i trivsel føler sig tættere forbundet til virksomheden, og ledere påvirket af stress føler sig i langt højere grad overladt til sig selv ifølge spørgeskemaundersøgelsen.

To pointer er afgørende:

- at forstå idealerne som netop idealer. Pointen er ikke, at du kan føre dem fuldstændig ud i livet, men idealerne indvirker på lederne på forskellig vis, også ubevidst bag om ryggen på dem.
- at det er umuligt at vælge ét af idealerne endegyldigt fra. De to idealer bliver flettet ind i hinanden og præger på forskellig vis lederne. De to billeder sameksisterer og er samtidig i clinch. Lederne har ofte fat i tråde fra begge idealer og har viklet dem sammen i en knudret relation.

⁴ Se følgende for en diskussion af trivselsbegrebet: Lystbæk, C. T. (2008): Trivsel på arbejdspladsen. Hvad betyder det? – En begrebslig og etisk afklaring. Udviklingsafdelingen UC.

Lederes trivsel og resultater på finansielle arbejdspladser

Ofte går deltagerne i analysen frontalt i kødet på billedet af lederen som ener. Det bliver af nogle forbundet med en gammeldags, macho-agtig ledelsesstil – den traditionelle topchef, der kan udstråle at have svar på alt:

”Nu er jeg blevet leder, nu krænger jeg det her superheltekostume på. Bare kom. Jeg har svar på det hele.” – leder af ledere

Lederne efterspørger ikke ”svar på det hele” fra deres leder, de efterspørger i højere grad lydhørhed. Der er en række yderligere eksempler, der kan illustrere, hvilke udfordringer idealet om lederen som en ener kan føre med sig i samspillet mellem leder og nærmeste leder.

En leder fortæller:

”Jeg talte med min chef om, at jeg kunne tænke mig at blive dygtigere til at eksekvere på en strategi. Det er jo en grundlæggende udfordring. Hans hurtige replik var: ’Det kan jeg hjælpe dig med.’ Allerede der står jeg af. Det viser et lidt old fashioned billede af strategi-eksekvering – jeg ringer jo ikke til dig, fordi du er verdensmester”.

Lederen efterspurgte et sparringsrum med mulighed for at få feedback fra sin nærmeste leder. Udgangspunktet for lederen var, at strategieksekvering er vanskelig og kræver noget andet end de lidt for simple svar, han oplevede, at nærmeste leder straks var parat til at levere.

Det er en udtalt efterspørgsel hos ledere af medarbejdere, at nærmeste leder ser sin rolle også som sparringspartner. Det gælder især for nye ledere, der kan føle sig overladt til sig selv – trods en virkelighed, der ofte har en række støttestrukturer for ledelse i form af interne guidelines, personalehåndbøger, HR-partnere osv.

En anden leder gav i interviews tydeligt udtryk for ønsket om feedback: ”Jeg vil gerne have noget feedback”. Nærmeste leders korte svar var: ”Det kan du ikke få”. Modbilledet hertil er lederen, der stiller sig til rådighed som sparringspartner, og som afviger fra altid selv at levere svarene. En leder af ledere fortæller:

”Min rolle er at stille de rette uddybende spørgsmål. Ledere på deres niveau kender godt løsningerne. Men vigtigt, at de får stillet de rigtige spørgsmål. Så de selv kan finde svarene.”

Det er et illustrativt eksempel på en afgørende positionering og kompetence som leder af ledere, hvis du vil fremme lederes trivsel. 12 % flere af ledere i høj trivsel melder at kunne tale med nærmeste leder om problemer i arbejdet end den samlede gruppe af ledere.

Pointen her er ikke at pege fingre ad ledere, der ikke ser deres underordnede leders behov, fx for sparring og støtte, men kommer til at overlade dem til sig selv. Pointen er at sætte spot på, hvad der er centrale forudsætninger for en ledelsestilgang, der fremmer trivsel og resultater hos lederne.

Det forudsætter, at virksomhederne og lederne udvikler en række centrale kulturtræk i ledelseskulturen såsom tryghed og tillid som kapitel 4 kommer nærmere ind på. Og på den måde tager ansvar for at supplere en udbredt individualiseret forståelse af trivsel – lederen som ener – med en fælleskabsorienteret forståelse, hvor lederne er del af et hold.

4. Sådan styrker vi lederes trivsel og resultater

Dette afsnit ser på, hvad der skal til for at styrke lederes trivsel og resultater. Det første skridt i at styrke lederes trivsel er at sætte det på agendaen og fastholde fokus.

Der er tydelige mønstre i, hvad deltagerne i analysen peger på er vigtigt for lederes trivsel og resultater. Det bliver understøttet af de 540 lederes besvarelser i spørgeskemaet.

Ledelsesrummet og ledelseskulturen er nøgleord for lederne, når de skal beskrive, hvad der er centralt for deres trivsel og resultater. Det former to gensidigt afhængige og sammenhængende fokusområder for lederes trivsel.

Det første og mest markante i analysen er ledelsesrummet, der skal være karakteriseret af en klar rammesætning samt løbende forventningsafstemning.

Det andet og næsten lige så markante er ledelseskulturen, der skal være formet af blandt andet lydhørhed, tryghed og åbenhed.

En topchef beskriver på en illustrativ måde, at ledelsesrummet og ledelseskulturen er vigtige sammenfildrede aspekter af at kunne trives i krydspreset:

"Måske kunne du spørge: Hvordan kan du være i det? Jeg spørger også mig selv. Men jeg skal have en form for psykologisk sikkerhed, der tilsigter, at det jeg gør, er det rette. Jeg oplever som leder at miste kontrollen, men jeg har et knivskarpt billede af, hvad min ramme er, hvordan ser spillepladen ud. Så længe jeg arbejder indenfor denne, så oplever jeg, at jeg finder tryghed." – topchef

Ledelsesrummet og ledelseskulturen bliver uddybet i de følgende afsnit, først ledelsesrummet, så ledelseskulturen og endelig tre digitale værktøjer og tre praksis-artikler udviklet som en del af projektet.

Ledelsesrummet: Rammer og retning får ledere til at lykkes og trives i krydspres

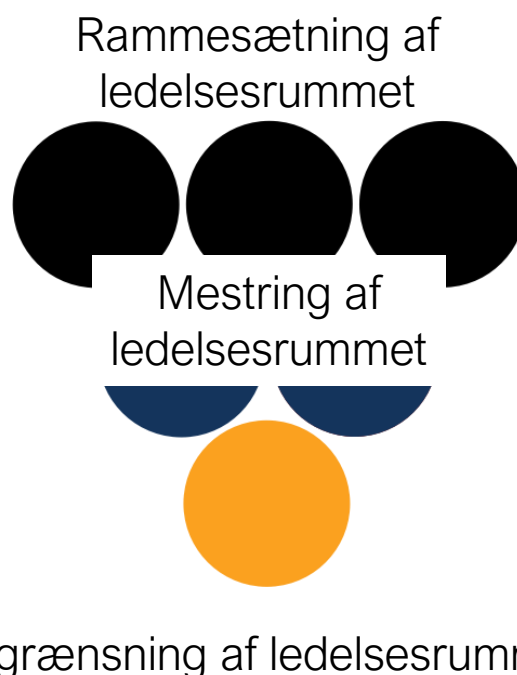
Det første overordnede aspekt med betydning for lederes trivsel er ledelsesrummet, der har en markant placering i fokusgrupper og interviews.

Et klart ledelsesrum bidrager til at skabe fokus samt basis for koordinering og prioritering, så lederne kan bruge deres tid og energi på det vigtigste:

"Jeg kan godt lide frihed. Så snart jeg har forstået ledelsesrummet, så vil jeg gerne have, at min leder træder tilbage. Jeg vil gerne have, at chefen tjekker ind med mig løbende, men jeg har ikke behov for, at han træder ind i rammen sammen med mig." – leder af ledere

Tre aspekter står frem i forhold til ledelsesrummet:

- 1) Rammesætningen af ledelsesrummet udefra eller oppefra, hvor nærmeste leder og resten af virksomheden spiller en særlig rolle for at rammesætte ledelsesrummet, til dels sammen med lederen. Rammesætningen er ikke statisk men dynamisk, fx fordi ændrede omverdensbetingelser kan kræve justeringer af lederens målsætninger.
- 2) Mestringen af ledelsesrummet indefra, hvor lederen selv spiller en særlig rolle sammen med interne og eksterne samarbejdspartnere. Lederens indflydelse, autonomi samt læring og udvikling i rollen er vigtig for lederens mestring af ledelsesrummet. Det samme er samspillet med nærmeste leder.
- 3) Afgrænsningen af ledelsesrummet i forhold til resten af livet. Der er en udbredt oplevelse af grænseløshed omkring arbejdet, hvor ledelsesopgaven er vanskelig at rammesætte kvantitativt, kvalitativt og tidsmæssigt. Det er særligt relevant i kontekst af nedlukningerne, og de nye ledelses- og arbejdsformer det har været med til at bringe yderligere frem.



Figur 1. Ledelsesrummet: Rammesætning, mestring og afgrænsning af ledelsesrummet fremmer lederes trivsel.

De første to aspekter sætter én af deltagerne rammende ord på her med fokus på ansvar:

"Det er vigtigt med klare rammer på den ene side. For hvad man må agere indenfor. Og klare forventninger til lederen på den anden side. Så lederen både har og føler det ansvar, man nu engang er sat i spidsen for at lede. Så det ikke er pseudo – men så man har og tager det ansvar." – leder af ledere

I tråd med den forståelse, så betoner nogle forskere lederens rolle i et ledelsesrum, der er aftegnet af 1) de beslutninger, man kan træffe som leder, og 2) det ansvar, man har for beslutningerne samt 3) konsekvenserne af de beslutninger.⁵

Andre forstår ledelsesrummet som 'det område, hvori lederen legitimt kan udøve skøn og handle'.⁶ Analysen her trækker på en tilsvarende forståelse af ledelsesrummet med en betoning af, at lederen ikke bare *kan* handle i ledelsesrummet, men *skal* handle og tage fuldt ansvar for sin ledelsesopgave.

Selvom ledelsesrummet bliver bragt frem med stor selvfølgelighed i analysens fokusgrupper og interviews, så er det vigtigt at fremhæve, at ledelsesrummet generelt ikke er hverken klart defineret eller statisk for lederne. Det er et dynamisk rum, der bliver påvirket af en lang række faktorer og aktører.

Det tidligere nævnte krydspres bliver i forhold til ledelsesrummet typisk fremført som et pres mellem forventninger oppefra og fra egen afdeling med lederen i midten. Det bliver fremført, at lederens beslutningskompetence skal matche med det ansvar, som lederen bliver pålagt. Med et lidt andet perspektiv handler det om, at lederen skal have adgang til tilpas resurser, fx i form af sparring, opbakning og handlerum, til at navigere og skabe resultater i ledelsesrummet.

De tre dimensioner af ledelsesrummet bliver uddybet herunder.

Rammesætningen af ledelsesrummet

Rammesætningen af ledelsesrummet handler om rammer, retning og råderum for lederen. Der skal være en klar retning, som lederne løbende kan orientere sig efter. Det er en dynamisk tilstand, hvori der indgår en løbende tilpasning til, hvad situationen kalder på. Nærmeste leder har en central rolle at spille i at sætte en klar retning.

"Rammen skal være velbeskrevet og veldefineret i samarbejde med min chef." – leder af ledere

Tilsvarende pointer bliver udtrykt på lidt forskellige måder af deltagerne i analysen, når de bliver bedt om at fremhæve, hvad der er vigtigt for lederes trivsel: "Rum og opbakning til at lede", "klare rammer", "rammer for lederens ansvarsområde", "afgrænsning af ledelsesrum", "klare ansvarsgrænser".

"Rummet til ledelse, at jeg føler mig empowered til at lede og håndtere min organisation uden at min leder står og banker på, det er af stor betydning for

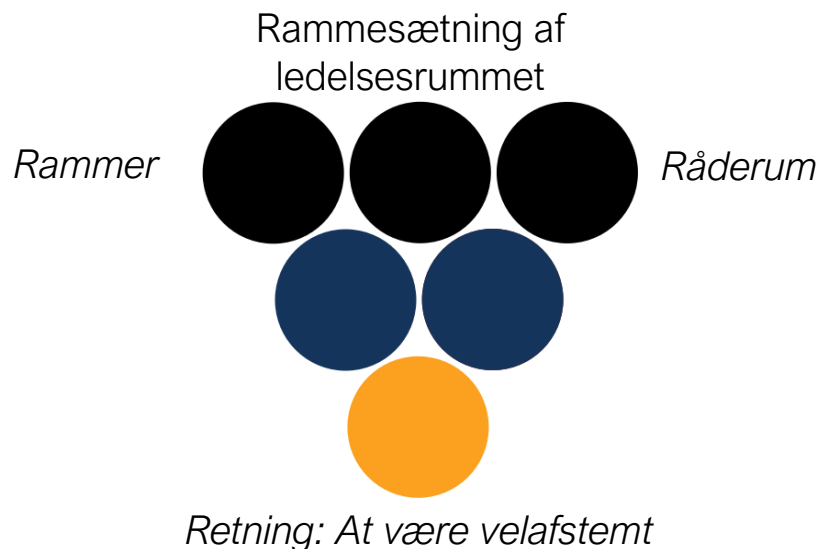
⁵ Bukh, P. N., & Christensen, K. S. (2018). Ledelsesrummet er et ansvar-og det vokser. *Offentlig Ledelse*, 2018(02), 6-7.

⁶ Brødsgaard, M. L. F., Grøn, C. H., Nielsen, M. D., & Salomonsen, H. H. (2016). Afklaring af ledelsesrum mellem politikere og embedsmænd: Hvordan og hvor meget?. *Public Governance Research*, 2, 1-25.

mig og for mine ledere. At man har rum til selv at planlægge, prioritere og lede.” – topchef

Der er en række sammenhængende aspekter, der skal være på plads:

- Der skal være et klart billede af retningen. Det handler overordnet om visioner, værdier og formål. Konkret kan det handle om at tydeliggøre, hvilke mål der skal indfries og tydeliggøre, hvorfor de er vigtige.
- Rammerne skal være på plads for lederen. Det relaterer sig til de økonomiske og juridiske rammer, fx budgetter og procedurer, de organisatoriske strukturer og formelle relationer lederen skal indgå i.
- Råderummet for den enkelte leder skal være afklaret. Det er et spørgsmål om lederens mandat og beslutningskompetence. Heri er en kobling til lederens mestring af ledelsesrummet, da fx lederens beslutningskompetence også afhænger af lederens faglige og personlige kompetencer. Det er centralt ”at få tildelt et formelt rum til selv at kunne lede med de rigtige kompetencer.”



Figur 2. Rammesætningen af ledelsesrummet – retning, rammer og råderum.

Det er vigtigt at pointere, at der ikke er tale om en fasttømret forståelse af retning, rammer og råderum for den enkelte leder. Det er en dynamisk tilstand. Der kan være forskellige grunde til, at der skal ske en løbende tilpasning, fx at omverdens-betingelserne har ændret sig. Det kan være på grund af, at krigen i Ukraine kræver et tilpasset fokus for forretningen, at der er opstået nye ideer eller muligheder, der kalder på en ændring, at ledelse skal ses i et udviklingsperspektiv, hvor fokus er på at udvikle den enkelte leders og afdelings kompetencer i samspil med andre ledere og afdelinger.

Det dynamiske aspekt sætter et særligt fokus på forventningsafstemning, som det kort og klart bliver formuleret af en af deltagerne:

”Forventningsafstemning skal være på plads”

Det er én af grundene til, at der er en tæt sammenhæng mellem ledelsesrummet og ledelseskulturen, som vi vender tilbage til herunder.

Topledelsen, bestyrelsen og typisk også stabsfunktioner spiller en overordnet rolle i forhold til rammesætning af ledelsesrummet. Ledelsesgruppen og sideordnede kollegaer spiller en mere konkret operationel rolle: "Klare retningslinjer og godt samarbejde på tværs af ledergruppen" er vigtigt. Lederen af ledelsesgruppen har en særlig rolle i det:

"når jeg føler, at jeg har en oplevelse af, at dagen er volatil og omskiftelig, så skal jeg også sikre, at min ledergruppe har den samme klare spilleplade at arbejde på." – topchef

Både for ledelsesgruppen og for den enkelte leder bliver samspillet med nærmeste leder fremhævet som særligt afgørende i forventningsafstemningen omkring ledelsesrummet. Det bliver fremhævet på to måder: Dels ift. at 'tildele' lederen et ledelsesrum og dels ift. at ansvarliggøre lederen, så lederen bidrager til at 'skabe' ledelsesrummet. Og tager ansvaret på sig. Både leder og nærmeste leder skal have fokus på klar kommunikation og forståelse for hinandens roller:

"Klar tale og anerkendelse af hinandens roller er vigtigt. Mistrivsel kan komme, hvis der tales med uld i mund. Ellers bliver det en gættekonkurrence." - leder af ledere

Det understreger også, at den enkelte leder har en stor rolle i at træde tydeligt frem og tage ansvar for at få afstemt ledelsesrummet.

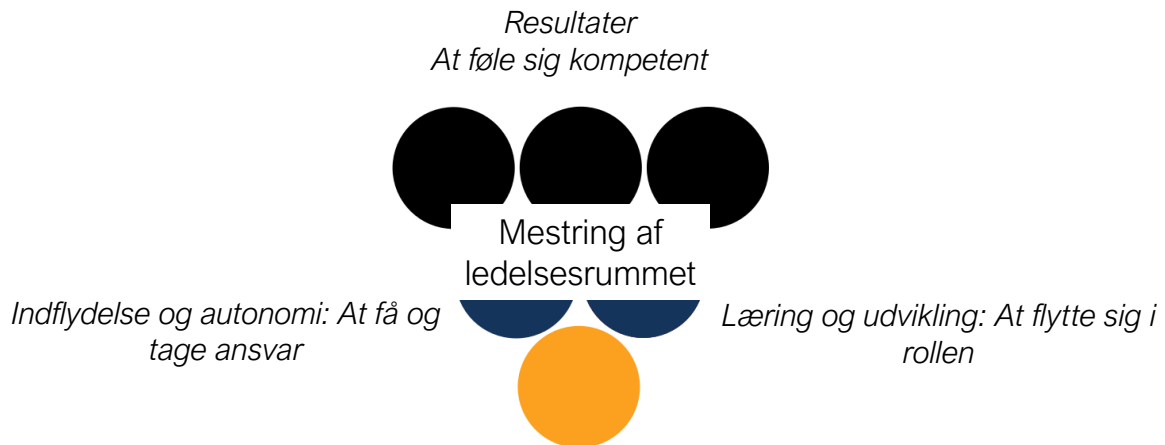
På den ene side skal lederen agere proaktivt og bidrage til at præge retningen og rammerne. En leder af ledere beskriver, at hans underordnede ledere kan blive irriterede og frustrerede, hvis de ikke selv har set behovet for en nødvendig justering.

På den anden side skal lederen formå at tilpasse sig og affinde sig med de rammer, der bliver givet. Det er også centralt i forhold til at lykkes med at afgrænse ledelsesrummet i forhold til resten af livet, som vi vender tilbage til herunder.

Mestringen af ledelsesrummet

Lederne bliver motiveret af at få indflydelse og af at lykkes i de forventninger, der bliver stillet til dem udefra. De giver udtryk for en stor gejst for at lykkes i rollen. Trivsel spiller en stor rolle for, hvor selvfølgelig den motivation indfinder sig. For tre fjerdedele af lederne i høj trivsel udgør motivation og engagement slet ikke en udfordring, hvilket er markant flere end i den samlede gruppe af ledere. Det hænger ifølge deltagerne i analysen sammen med deres evne til at mestre ledelsesrummet.

Mestringen af ledelsesrummet omfatter følgende aspekter ifølge analysen –1) indflydelse og autonomi, 2) at lykkes og føle sig kompetent samt 3) læring og udvikling i ledelsesrollen.



Figur 3. Mestring af ledelsesrummet – resultater, indflydelse og udvikling

1. Det handler om at have indflydelse og autonomi: Det bliver markant betonet af deltagerne i analysen, at du skal have et handlerum, hvor du kan bringe dig selv i spil som leder. "Have råderum til, som leder selv at tage beslutninger".

*"Indflydelse på spændende og vigtige opgaver samt gode relationer op mod egen leder. Det trækker ned på trivslen, at der kan være uklart ledelsesrum."
– medarbejderrepræsentant*

Spørgeskemaet viser, at ledere i høj trivsel oplever højere beslutningskompetence og indflydelse på at planlægge sit eget arbejde end den samlede gruppe af ledere. Det kan påvirke trivslen negativt, hvis ledelsesrummet er uafklaret.

"jeg ser helt sikkert, at beslutningsmandat og muligheder for at handle er vigtigt for trivsel. Og så i øvrigt opbakningen når de handler." – leder af ledere

Behovet for indflydelse og autonomi bliver på én af fokusgrupperne sat op som modbillede til en "gammeldags måde at tænke ledelse på", hvor du bliver "micro-managed" og får "et rap over næsen", hvis du går for langt.

Lederen spiller selv en stor rolle i at tage ansvaret på sig og "kæmpe for det":

"Lederens eget ståsted - hvad er så vigtigt, at man er klar til at kæmpe for det...? Noget skal være vigtigt - ellers er man gennemsigtig og uden karakter"

Indflydelse og autonomi er ligesom ansvar ikke kun noget, man får tildelt, det er også noget, du tiltager dig. Dine omgivelser skal kunne mærke, hvad du vil.

2. Mestring af ledelsesrummet handler om at skabe resultater og at føle sig kompetent, det vil sige at opleve at lykkes i rollen som leder.

Spørgeskemaet viser en tæt sammenhæng mellem trivsel og at levere en tilfredsstillende kvalitet. For langt de fleste ledere i trivsel (70 %) udgør det slet ikke en udfordring at levere en kvalitet, de er tilfredse med, hvilket er 20 % flere end i den samlede gruppe af ledere.

At opfylde mål er stærkt trivsels-fremmende for mange ledere. En leder svarer på spørgsmålet om, hvad der er særligt vigtigt for lederes trivsel:

"At vi når de mål der er sat, og gerne lidt mere."

En medarbejderrepræsentant formulerer det samme lidt anderledes:

"Afdelingens resultater er min leders vigtigste motivation for at trives. Vise sit værd opad."

Det kan virke som en instrumentel og lineær forståelse af ledelse, men det er ikke det indtryk, der bliver efterladt i analysens data. Snarere handler det om, at lederne lægger stor vægt på og tager deres ledelsesopgave på sig. De er motiveret af at lykkes og gøre en forskel for forretningen sammen med deres kollegaer.

De to samtidige forståelser af lederes trivsel står tydeligt frem her. Lederen er optaget af at præstere (lederen som ener) og samtidig indgå i en tæt kobling til både egen leder og medarbejderne (lederen som holdspiller).

3. Det tredje aspekt i mestringen af ledelsesrummet er lederens udvikling. Det handler både om den enkelte leder og det fokus, nærmeste leder har på lederens individuelle ledelsesudvikling. Det handler også om udviklingen af ledelsen af virksomheden i bredere forstand, fx at topledelsen dedikerer sig til et håndfast og inddragende arbejde med organisationens strategi for ledelse, ofte kaldt ledelsesgrundlaget.

"Det handler meget om at tage den enkelte leder, hvor lederen er i sin personlige udvikling eller i sin ledelsesmæssige udvikling. Kan ikke sætte det op på en hylde og sige det er ens for alle." – leder af ledere

Godt 10 % flere af lederne med høj trivsel vurderer i spørgeskemaet, at deres nærmeste leder har fokus på deres individuelle ledelsesudvikling end den samlede gruppe af ledere. Det er et vigtigt aspekt heraf at sikre "prioritering af ledelseskompetence fremfor faglig kompetence". Så lederne kan udvikle sig i rollen som ledere.

"Lederne skal sætte tid af til at blive bedre ledere. Vi skal lære ledelse, vi skal have et rum til at udvikle os mm – vi er jo ikke kun fagledere." - topchef

Det gælder på alle de tre målte ledelsesniveauer – ledere af ledere, ledere af medarbejdere og projektledere – og har størst betydning for projektlederne.

Afgrænsningen af ledelsesrummet: Flexibilitet og grænseløshed

Afgrænsningen af ledelsesrummet i forhold til resten af livet er det sidste ben i ledelsesrummet. Grænseløshed omkring arbejdet er en udbredt oplevelse, og det er svært at rammesætte ledelsesopgaven kvantitativt, kvalitativt og tidsmæssigt. Nedlukningerne sætter en særlig kontekst for afgrænsningen af ledelsesrummet, og de nye ledelses- og arbejdsformer det har været med til at bringe yderligere frem.

Lederne oplever, at fleksibilitet er et gode:

"Fra Corona har flexible working været en gave! Ift. at kunne være leder og have ambitioner og have små børn. Jeg synes, at Corona har ændret på hvordan vi arbejder. Vi har desværre en tendens til at køre tilbage nu... det giver ikke mig værdi" – leder af medarbejdere

Omvendt oplever de også, at arbejdet bliver mere grænseløst. COVID-nedlukningerne i starten af 2020 og frem har bidraget til begge dele – og helt konkret til mere hjemmearbejde.

Et vigtigt element i lederes trivsel bliver af en deltager beskrevet som: ”respekt for, hvor andre er i deres livsfase og ikke være på arbejde døgnet rundt.”

Nedlukningerne har øget kravene til ledelse og har udbredt distancearbejde og -ledelse, som fx MESA-studiet konkluderer.⁷ De har bidraget til at synliggøre både behovet for og udfordringerne med nye ledelses- og arbejdsformer.

I spørgeskemaet rapporterer ca. 80 %, at det er blevet sværere for dem at være leder indenfor de sidste to år. Arbejde og fritid flyder sammen, og det udgør en udfordring og bidrager til en oplevelse af stigende krydspres ifølge de kvantitative data fra 540 ledere. Mange – men ikke alle – oplever udfordringer og opbrud i den typiske måde de går på arbejde. Tre ud af fire af lederne oplever det som en udfordring, at de holder færre og kortere pauser.

Grænseløshed er en grundlæggende udfordring for lederes trivsel, og det kan udfordre balancen mellem arbejdet og resten af livet. Nogle oplever ekstrem grænseløshed i deres arbejde. Andre formår at sætte tydeligere rammer omkring arbejdet og skabe rum for restitution og refleksion.

Der findes ikke altid en præcis forståelse af, hvad der er den rette kvalitet og kvantitet af lederens opgave. Det er imidlertid ikke kun et spørgsmål om, at lederne skal præstere og stiller høje krav til sig selv. Det handler også om, at der er et konstant potentiale for at udvikle på opgaven, og lederne vil gerne gøre det så godt som muligt. Blandt lederne, der i høj grad oplever et stigende krydspres, oplever flere, at de har svært ved at levere en tilfredsstillende kvalitet.

Hvis vi ser grænseløshed i relation til hjemmearbejde, er der indikationer på, at ledere der finder en balance i både at være til stede på arbejdspladsen og have hjemmearbejdsdage trives bedre. Ledere med meget høj grad af hjemmearbejde ligger lavere på trivsel. Det er i meget høj grad en fordel for lederne, at de kan have en mere fleksibel hverdag, og at de oplever at have fået større indflydelse på planlægningen af deres arbejde.

Udfordringen er, hvad der skal til for at høste fordelene ved nye ledelses- og arbejdsformer, fx fleksibilitet og indflydelse, og bedst muligt at imødekomme udfordringerne, fx i form af grænseløshed og problemer med koordinering. Der er mange bud på og ’eksperimenter’ i virksomhederne i forhold til, hvad der skal til. Der er behov for at skabe en fælles forpligtende håndtering, der kommer den enkeltes behov i møde.

Analysen kan konstatere, at der generelt er behov for en tydelig forventningsafstemning og kommunikation i relation til nærmeste leder, ledelsesgruppen og organisationen som helhed.

⁷ ”Mental Sundhed og Arbejdsfællesskaber under coronakrisen” (MESA), gennemført af NFA og Aalborg Universitet, støttet af Velliv Foreningen. Se coronatrivsel.dk.

Ledelseskulturen: Centrale kulturtræk i at styrke lederes trivsel

Det andet overordnede aspekt med stor betydning for lederes trivsel er ledelseskulturen ifølge deltagerne i analysen. Sammen med et klart ledelsesrum står en god ledelseskultur markant frem i analysens data som vigtigt for ledernes trivsel og resultater.

Det handler om at fremme en kultur, der giver plads til at håndtere problemstillinger og dilemmaer i ledelse.

"Vi skal skabe en ledelseskultur, hvor det er okay at snakke om udfordringerne. Hvor der er et rum til at tale om det. Vi vil gerne have de tænker selvstændigt." – leder af ledere

Der er tre brede kulturtræk, der bliver fremhævet af deltagerne i analysen og som delvist overlapper:

- Værdimæssigt forbundet – en inddragende kultur med plads til forskellighed
- Tryghed og tillid til at tale om udfordringerne – en åben kultur med plads til at lære af fejl
- Støtte og sparring – en coachende kultur

Fokus er på at forstærke disse kulturtræk for at fremme ledernes trivsel i en virkelighed med stort fokus på drift og regelefterlevelse, præstationer og resultatskabelse. Det handler ikke om at erstatte det ene med det andet, men om langt tydeligere at betone de tre kulturtræk. Deltagernes opfattelse er, at det kan bidrage til at skabe en kultur, der er både mere trivsels- og resultatfremmende. Nogle sammenfatter det som en "læringskultur".



Figur 4. Ledelseskulturen: Tre centrale kulturtræk fremmer lederes trivsel

Der bliver fremhævet en række udfordringer for at skabe den ønskede ledelseskultur:

- Der kan være stor fokus på compliance, hvilket kan blive oplevet som en barriere for at få fejl frem i lyset, lære af fejl og skabe en nysgerrighed og fælles tilgang til at håndtere udfordringer.
- Der kan opleves topstyring, hvor fx nye rammer bliver udmeldt, og der bliver lukket ned for dialog omkring dem.
- Der kan opleves en manglende lydhørhed fra nærmeste leder, hvilket er én af de væsentligste daglige udfordringer hos lederne.

- Lederne kan få positioneret sig som "enere", der kan og vil klare sig selv, hvilket kan blokere for at skabe den ønskede kultur og skabe en form for 'superhelte-syndrom'. Nogle steder fremmer ledelseskulturen en overdreven individuel præstationskultur.
- Lederne kan opleve at være overladt til sig selv – og særligt de nye ledere, der har deltaget i analysen, betoner, at de savner mere konkret støtte i deres nye rolle.

Herunder bliver de tre kulturtræk gennemgået.

Værdimæssigt forbundet

Der er et fokus hos deltagerne i analysen på behovet for at være værdimæssigt forbundet til virksomheden. Vi kan forstå det som lederens oplevelse af at høre til i virksomheden.

Det handler om "grundlæggende værdier", fx at føle sig hørt og værdsat. Det er et generelt træk i analysens kvalitative data, men det har en særlig betoning hos dem, der ikke oplever at "passe ind" i den typiske lederprofil i virksomheden, fx hvis man er en yngre kvinde eller har en minoritetsbaggrund.

Rammesætningen af ledelsesrummet har en betydning for oplevelsen af at føle sig værdimæssigt forbundet, da fx en klar retning kan etablere en meningsfuld ramme at melde sig ind i. Det kobler til den ovenfor beskrevne rammesætning af ledelsesrummet med tydeliggørelse af retning, rammer og råderum.

Ledere af ledere har en særlig rolle i at skabe en samlingskraft og samhørighed:

"Det er chefens opgave at holde dem samlet og sørge for at alle er med – sammenhørighedsmæssigt. Du er nødt til at sikre, at der er samlingskraft i organisationen." - topchef

Nedlukningerne har været med til at synliggøre behovet for at føle sig forbundet.

"Corona har givet yderligere udfordringer ift. lederskabet. Du bliver nødt til at overinformere og samle ledergruppen. De skal ikke føle, at de sidder i en satellit uden at vide, hvad der foregår i banken overordnet." – topchef

Lederne fremhæver behovet for en ledelseskultur med samhørighed og plads til den enkelte. Heri indgår, at der er et værdimæssigt fællesskab, hvor der er et inkluderende rum med plads til forskellighed. Det gælder forskellighed i baggrund, i tilgange til ledelse og i måder at organisere sit arbejdsliv på, så det passer til livsfaser og baggrunde som leder.

Nogle deltagere fortæller, at der er et skifte i gang, hvor der fra ledernes side er større forventninger til, at virksomheden fremmer en inkluderende ledelseskultur.

"I gamle dage handlede min trivsel om at få en god karriere. I dag handler det om mere bløde ting. Førhen bare, at lønnen var god og ambitionerne blev indfriet, så trivedes jeg. Men nu er det andre værdier, jeg værdsætter. Behovspyramiden er måske vendt om på en måde." – leder af medarbejdere

De klassiske såkaldte vedligeholdelsesfaktorer som løn og andre goder er fortsat betydningsfulde ifølge deltagerne, og nedlukningerne har for flere af lederne i analysen betonet fleksibilitet og hjemmearbejde som vigtige faktorer. Disse faktorer er bare ikke i sig selv nok, men skal suppleres af en kultur, man kan føle sig forbundet med.

En central udfordring for det er, at virksomhedskulturen nogle steder er præget af top-down-beslutninger. Det kan slide på motivation og trivsel ifølge lederne. Derfor fremhæver deltagerne i analysen, at der er behov for "en transformation" af ledelseskulturen. Hvis lederne ikke oplever, at virksomheden og deres nærmeste leder er responsiv over for ledernes indspark og behov, trækker det ned på trivselskontoen.

Skarpheden i kritikken af top-down-beslutninger afhænger af den enkelte virksomhed og dens kultur. Nogle steder er der en stærk oplevelse af en top-down-kultur, der har potentielt meget negativ indvirkning på ledernes trivsel – og resultater. Andre deltagere i analysen har det ikke som en specifik karakteristik af egen virksomhed, men som en bredere pointe om udfordringer i sektoren. Det kan også forklares med en ledelseskultur, hvor der er stort fokus på resultatskabelse, og det kan skygges for opmærksomheden på en trivselsfremmende ledelseskultur.

Tryghed og tillid

Kvaliteten af ledelseskulturen er forbundet med den tillid og den tryghed, som lederne oplever. Deltagerne fremhæver tryghed og tillid til hinanden. Og som de selv er aktører i at bidrage til omkring sig.

Flere taler om såkaldt 'psykologisk tryghed', der handler om at opleve, at det er trygt at dele udfordringer, tanker og tvivl uden frygt for at blive straffet for det. For lederne i høj trivsel kan godt hver fjerde i meget høj grad tale med kollegaer i teamet/ afdelingen om problemer i arbejdet, hvilket er 8 % flere end den samlede gruppe af ledere. En tredjedel kan i meget høj grad tale med egen nærmeste leder om det, hvilket er 12 % flere end den samlede gruppe af ledere.

Det er særligt professor Amy C. Edmondson, der de seneste årtier har markeret sig med forskning i psykologisk tryghed. Det er vist, at der er sammenhæng mellem psykologisk tryghed og evnen til at minimere fejl. Hun har dokumenteret kontante effekter for produktivitet og kvalitet i miljøer kendetegnet af psykologisk tryghed.⁸ Hendes forskning viser, at virksomheder, der er dygtige til at få fejl frem i lyset, har højere produktivitet og kvalitet.

Samlet set handler det om at skabe en kultur, hvor der er plads til at lære af fejl for at blive dygtigere. Som deltagerne i analysen noterer: "Lær af fejl, det er ok at fejle", der skal være "plads til at fejle". Det er ifølge topledere i analysen vigtigt med:

"styrkelse af en kultur, hvor der er plads til fejl" frem for en "nulfejls-kultur"

Det bliver fremhævet som særligt vigtigt – og udfordrende – i en virkelighed, hvor compliance og regelefterlevelse er centralt. Deltagerne oplever et krydspres mellem behovet for at sikre compliance samtidig med behovet for åbenhed og læring af fejl.

Det bliver set i modsætning til et fokus på at "forsvare os selv", hvis der opstår fejl, eller afdelingen ikke lever op til målsætningerne som én af respondenterne beretter. Det kan skabe et "meget firkantet miljø" med "rigtig meget lyveri – her går det godt", hvor der er lav risiko-tolerance, og hvor det trygge og sikre valg bliver foretrukket "hver gang".

⁸ Se fx Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

"Jeg får at vide, at vi skal være klar til at gå i forsvar og kunne forsvare, hvis vi bliver spurgt. Der mangler noget nysgerrighed. Der er et mindset som handler mere om at gå i forsvar end at være nysgerrig!" – leder af medarbejdere

Alternativet hertil bliver beskrevet som "nysgerrighed og mod", hvor der er fokus på, at lederne "må være sårbare" og "tør blotte sig". Det er vigtigt at være nysgerrige på, hvorfor fejlen opstod eller hvorfor målsætningen ikke blev indfriet, fx for høj svartid i et call-center. Det kan skabe mulighed for at mobilisere resurserne til at lære af fejlene og finde løsninger på problemerne.

Som en leder fortæller, så er det vigtige at "få skabt en relation og en tillid. Grundlaget for at få skabt den tillid, det er at vise sårbarhed."

Støtte og sparring

Det tredje kulturtræk handler om støtte og sparring. Deltagerne i analysen fremhæver støtte og sparring som centrale elementer i ledelseskulturen. Det er vigtige aspekter i en kontekst præget af mange til tider modstridende dagsordener, fordi de kan skabe uforudsigelighed, fx mellem hensynet til både compliance og resultatskabelse.

Lederne giver udtryk for et behov for at opleve støtte og få sparring på, hvordan de skal navigere i egne og andres forventninger.

Nogle steder er der et gap mellem intention og realitet i virksomheden med en selvopfattelse som et coachende miljø, men uden at lederne oplever det:

"Da jeg var til samtale, var det umiddelbart et meget coachende miljø, jeg landede i. Men det var det ikke. Det var i virkeligheden et meget driftstyret miljø. Jeg synes, at miljøet er præget af meget gamle værdier. Jeg synes ikke, at man skal sige, at det er et coachende miljø, når det ikke er det." – leder af medarbejdere

Lederne kan opleve at stå meget alene i en vanskelig opgave. Nærmeste leder kan blive oplevet at være langt væk og står med egne ord til rådighed, men tager ikke initiativ til at stille sig til rådighed og støtte sine ledere i reference. Det gælder nye ledere:

"Jeg har brug for sparring og for at blive fulgt som ny leder." – leder af medarbejdere

Det samme bliver udtrykt af erfarne ledere:

"Det kan godt blive ensomt for mig, at være i sådan et miljø. Min leder siger: Giv mig tre bullets på, hvordan jeg fikser det. Min ledergruppe kollegaer kunne sagtens genkende dette. De arbejder i mindre områder af banken - de finder allyship, som hjælper dem i deres trivsel – uden for deres setup. Deres råd var at bevæge mig væk fra mit eget område for at finde støtte." – leder af medarbejdere

Der kan opstå en dekobling i relation til nærmeste leder, der kan agere efter et mantra om, at "du kan bare ringe" eller "intet nyt er godt nyt" samtidig med, at lederen efterspørger mere konkret støtte:

"Du kan bare ringe. Jo, men jeg efterspørger, at du interesserer dig for mig. Og det kræver, at man lytter godt efter." – leder af ledere

Lederes trivsel og resultater på finansielle arbejdspladser

Relationen til nærmeste leder bliver betonet som den væsentligste, og det mest centrale for nærmeste leder er, "lydhørhed", udover at tage ansvar for at etablere ledelsesrummet.

Det kan være svært at skabe den gode relation som nærmeste leder, fordi der er magtrelationer og interesser i spil. Lederen har en formel position i virksomheden, og i relation til nærmeste leder kan lederen frygte at blive de-autoriseret og miste sin position, hvis man ikke formår at være i presset.

Det betyder, at nærmeste leder har en særlig rolle i at tage ansvar for at etablere et godt samarbejdsrum, hvor der bliver afklaret behov og fundet konkrete løsninger i forhold til støtte og sparring. Det afgørende er ikke, at nærmeste leder altid selv står til rådighed som sparringspartner, ofte kan andre løsninger være lige så velfungerende, fx sideordnede kollegaer, en HR-partner, uformelle relationer i virksomheden, ekstern sparring, og så videre.

Det er i bredere forstand vigtigt at fremme stærke relationer på kryds og tværs i virksomheden. Det vedrører samspillet i virksomheden, i ledelseskæden, i de enkelte afdelinger og på tværs.

"Det er vigtigt at have sparring, så man udvikles undervejs både af egen leder og i ledergruppen." – leder af ledere

Udover nærmeste leder er det særligt støtte og sparring i ledelsesgruppen – dvs. de nærmeste ledelseskollegaer – der bliver fremhævet som afgørende.

"Så hvem ringer jeg til? Vi har skabt nogle buddies i ledelsesgruppen. Vi har fået skabt nogle bånd og noget fortrolighed. Tidligere tror jeg måske, at jeg ikke havde ringet til en linjestillet chef. Det kan jeg nu i denne organisation." – ledere af ledere

Der er dog noget på spil i ledelsesgrupper, hvor nogle af deltagerne i analysen taler om, at lederne er "kon-kollegaer". Det kan gøre det udfordrende at tale om de vanskelige emner:

"Ærlighed og åbenhed kommer ikke af sig selv i en ledergruppe. Det kan godt være svært at tale om det, der er svært – af frygt for at tabe ansigt (lidt macho). Det er noget, der kommer stille og roligt at etablere sådan et forum. De skal mærke at rummet er fortroligt." – ledere af ledere

Det er imidlertid centralt, at der er åbenhed til at tale om udfordringer og dele konfliktende synspunkter, hvis ledelsesgruppen skal være en værdifuld resurse for prioritering og koordinering i virksomheden. Lederen af ledelsesgruppen spiller en særlig rolle i det.

Hvad skal der konkret til for at løfte lederes trivsel og resultater?

Fokusgrupperne og interviewene har uddybet hvilke konkrete tiltag, der kan løfte lederes trivsel og resultater. Det blev fremført, at tilgængelig viden og værktøjer er vigtige for at fremme den agenda.

Der er i projektet udviklet tre digitale værktøjer, som kan bruges til at understøtte arbejdet med lederes trivsel og resultater. Der er desuden skrevet tre praksisartikler, som følger værktøjerne.

Værktøjerne og praksisartiklerne sætter fokus på den enkelte leders trivsel i samspil med nærmeste leder (værktøj 1), på ledelsesgruppens samarbejde og resultater (værktøj 2) samt på den samlede virksomheds eller afdelings plan for ledertrivsel (værktøj 3).

De tre digitale værktøjer

Ledere i målgruppen har i fire fokusgrupper gennemgået og vurderet værktøjerne på følgende tre kriterier, hvor de vurderes i høj grad at være 1) relevante, 2) anvendelige og 3) have fokus på ledelsesopgaven.

Nogle af respondenterne beskrev værktøjerne på følgende måde under fokusgrupperne:

"De tre typer af værktøjer er gode. Lederen selv, gruppen og organisationen synes jeg er rigtig set.

"Genialt bare det at der er nogle værktøjer, som man kan facilitere en samtale ud fra. Jeg kan godt lide inddelingen i mig og min trivsel, vores samarbejde og hvordan det påvirker forretningen."

"Der er skitseret en proces og den er så digitalt understøttet. Det er lavet simpelt og det har sin styrke fordi den enkelte organisation kan bytte ud i temaer. Det må ikke tage lang tid at udfylde osv. Det skal holdes simpelt."

De tre praksisartikler

Der er desuden udarbejdet tre praksisartikler til ledere i den finansielle sektor med fokus på at styrke trivsel og resultater.

De bliver integreret som et element i værktøjerne, så lederne har adgang til relevant viden, når de anvender værktøjerne.

Den videre indsats

Analysen tjener som et vidensfundament for den videre indsats. Næste skridt vil være at teste de digitale værktøjer i praksis hos ledere i virksomhederne i efteråret 2022. Derefter bliver viden og værktøjer formidlet på en konference og webinarer i første halvår af 2023.

5. Om analysen

Finanssektorens Arbejdsgiverforening, Finansforbundet og Heiberg – ledelse, læring og analyse ops igangsatte i 2022 indsatsen 'Styrk lederes trivsel og resultater' støttet af Velliv Foreningen. Formålet var at afdække og styrke lederes trivsel i den finansielle sektor.

Baggrunden er, at lederes trivsel er et centralt indsatsområde både i sin egen ret, og fordi kvaliteten af lederes trivsel kan indvirke på resten af arbejdspladsen. Lederes trivsel har betydning for produktiviteten og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Alligevel er der ofte begrænset fokus på det.

Analysens formål, mål og målgruppe

Formålet er at indsamle viden om lederes trivsel og at udvikle digitale værktøjer til at forbedre det.

Målgruppen er ledere af medarbejdere og ledere af ledere i den finansielle sektor. Målene er 1) at afdække lederes trivsel med henblik på 2) at udvikle og formidle digitale værktøjer, der er med til at sætte lederes trivsel på agendaen og konkret svare på, hvad man kan gøre for at styrke lederes trivsel.

I denne artikel bliver resultaterne af projektets vidensindsamling formidlet.

Analysens metode

Analysen er metodisk baseret på både kvalitative og kvantitative data. Der blev først gennemført en kvantitativ undersøgelse blandt Finansforbundets medlemmer. Derefter blev der gennemført en række interviews med eksperter, topchefer, ledere af ledere, ledere af medarbejdere og videnspersoner med særlig indsigt i den finansielle sektor.

Der blev digitalt indsamlet kvalitative udsagn om lederes trivsel fra ledere og medarbejderrepræsentanter i forbindelse med Finanssektorens arbejdsmiljø i både Aarhus og København i foråret 2022. Udsagnene er blevet analyseret og brugt til at undersøge, om der er vigtige temaer, der ikke kom frem i analysens interviews.

De kvantitative data fra spørgeskemaundersøgelsen var med til at kvalificere forberedelsen og fokus for interviewene og indsamlingen af kvalitative data. Samspillet mellem de kvantitative og kvalitative data er med til at styrke pointerne i analysen.

Der blev i efteråret 2021 gennemført en undersøgelse blandt Finansforbundets medlemmer for at forstå lederne i målgruppens vilkår og syn på trivsel set fra deres eget perspektiv. Her deltog ca. 540 ledere, fordelt blandt ledere af ledere, ledere af medarbejdere og ledere uden personaleansvar (fx projektledere).

Der blev foretaget særskilte analyser af forskelle mellem den samlede gruppe af ledere og de ledere, der 1) trives i høj grad, de ledere, der 2) oplever stress ofte eller altid samt de ledere, der 3) oplever at de i høj eller meget høj grad oplever stigende modstridende krav i deres arbejde.

Formålet med analyserne var at forstå disse tre delgruppers trivsel og arbejdsvilkår op imod den samlede gruppe af ledere. Der er meget begrænset overlap blandt de første to delgrupper. Der er overlap mellem den tredje delgruppe og de to andre delgrupper.

Spørgeskemaundersøgelsen blev anvendt til at kvalificere et spørgeskema som deltagerne i interviews besvarede inden interviewet. Det blev også anvendt til at kvalificere interviewguidesene. Interviewene var semi-strukturerede.

Lederes trivsel og resultater på finansielle arbejdspladser

De kvantitative data fra spørgeskemaet bidrog til at kvalificere interviewene og til at synliggøre forskelle og ligheder i de kvalitative data indenfor og på tværs af respondentgrupperne. Konklusionerne er sammenholdt med resultaterne af andre analyser. Der skete undervejs en mætning af data, hvor der fremkom færre og færre nye pointer i interviewene. Det er med til at styrke konklusionerne i analysen. Analysen kan ligeledes bidrage til hypotesedannelse til kommende analyser.

Efter hver interviewrunde blev der samlet op på data for at justere det teoretiske udgangspunkt og uddrage foreløbige fund, der var støtte til på tværs af de kvalitative og kvantitative data.

Konklusion

Det står klart i analysen, at lederes trivsel er et vigtigt indsatsområde i den finansielle sektor vurderet på det samlede kvantitative og kvalitative datamateriale.

Det er en dagsorden, der står centralt for ledere på alle niveauer som tæt knyttet til lederes resultater. Den er tæt knyttet til samtalen om ledelse i det hele taget. Den vedrører ledere i den finansielle sektor i al almindelighed – og ikke kun nogle få eller særlige grupper af ledere.

Krydspres har vist sig at være et nøglebegreb for at forstå lederes trivsel i den finansielle sektor – på godt og ondt, hvor 90 % af lederne oplever stigende krydspres og modstridende krav. Og hvor det står klart, at lederne bliver stillet meget forskellige forudsætninger for at lykkes og trives i det krydspres.

Der er mindst tre overordnede pointer at uddrage:

1. For det første viser analysen, at lederes trivsel ikke er en tjekliste-opgave, vi kan løse én gang for alle. Det løbende fokus på at skabe et gunstigt ledelsesrum og ledelseskultur i den samlede virksomhed via strategisk og operationel ledelse på samtlige niveauer er afgørende. Det er en vedvarende og udfordrende opgave.
2. For det andet peger analysen på, hvad der skal til. Det er en i udgangspunktet enkel og positiv fortælling med et klart handlingsorienteret budskab: Skab et skarpt ledelsesrum og en positiv ledelseskultur – sæt klar retning og tal om problemerne. I praksis kan det være en krævende opgave.
3. For det tredje er krydspres og modstridende krav samtidig en mere kompliceret fortælling om, at der er behov for løbende udvikling af ledelse og ledere i den finansielle sektor. Det kalder på et fokus på den læring og udvikling, der skal til for vedvarende at være klædt på til at agere i en til tider meget kompleks kommerciel virkelighed.

Ledere skal lykkes i en virkelighed med til tider kraftige spændinger mellem mange krav, begrænset tid og høje forventninger fra én selv og fra omgivelserne. Det har stor indvirkning på lederes trivsel på godt og ondt. Ledere er drevet af at lykkes med at gøre en forskel i disse stærke krydspres og kan blive deres egne værste fjender ved at stille urealistiske krav til dem selv.

De forskellige relationer og modstridende krav spiller sammen på til tider uforudsigelige måder. Fx kan et stærkt samarbejdsrum i ledelsesgruppen samtidig være præget af konkurrence, hvor åbne døre, gensidig støtte og vidensdeling sameksisterer med en situation, hvor man til tider kan holde vigtig viden for sig selv.

Krydspreset bliver set som et vilkår. Du skal kunne være i krydspreset som leder, er en udbredt konklusion. Det bliver afgørende, at effekten af krydspreset er konstruktiv for lederen frem for at blive en spændetrøje.

Der er to markante idealer for lederes trivsel på spil. Lederen som eneren over for lederen som del af et hold. Du er både dig selv, og du skal først og fremmest præstere og vise resultater. Du er samtidig del af et hold som først og fremmest skal lykkes, netop som et hold og ikke kun hver for sig.

Opgaven er for virksomhederne og lederne at udvikle ledelsesrummet og -kulturen for at supplere en udbredt individualiseret forståelse af trivsel – lederen som ener – med en fælleskabsorienteret forståelse, hvor lederne er del af et hold.