

Chef



Leder



## Trivsel i små og mellemstore virksomheder, kalder det på specifikke ledelseskompeterencer?

EN INTERVIEWUNDERSØGELSE AF OTTE LEDERE FRA SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

UDARBEJDET AF: MARIA HAUKROGH

VEJLEDER: LONE BROBERG

STUDIENUMMER: 20167712

MAJ 2021

HDO RUNGSTED: AFGANGSPROJEKT

ENGLISH TITEL: WELLE-BEING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRICES DOES THAT REQUIRE SPECIFIC LEADERSHIP SKILLS?

## Engelsk resumé

The purpose of this assignment has been to highlight which managerial and personal competencies are required for an owner, manager or human resources manager in small and medium-sized enterprises (SMEs) to deal with the well-being of employees in order to create a business that is both socially and economically sustainable.

Through eight interviews with various managers, six categories emerged during the processing of the empirical evidence. This included 'The realization of business goals & goal fulfillment.' This to some extent, formed the basis for the other categories, and exemplifies the way managers think and what they find most important in relation to their managerial tasks, including running the business. The second category is to a larger extent focused on the way managers view well-being. This area was prevalent in the managers' description of what they found less comfortable or manageable around the issue of well-being at work. This was followed by 'Data driven contribution to well-being'. This is something managers would like to see, specifically in what can be termed as 'Plug & Play' input.

It is clear that the managers highlight the need for senior management commitment in dealing with well-being in the workplace and is covered in the fifth category 'Well-being must grow from the top'. The final topic is 'Double profits', as managers to a similar extent claim that employees who do not thrive are a 'bad investment'

Four key segments emerged from the interview and presented the following leadership types; 'The rational leader', the 'relationship-borne manager', the 'distanced leader' and the 'ambitious manager'.

The Leadership Pipeline theory, on the other hand, helps to shed light on how competences should be acquired and learned depending on the level of management. This theory highlights that the competences an intermediary can benefit from acquiring in order to carry out effective management can be negatively correlated to the efficiency of a senior leader.

For both management and leadership approaches, execution is the focal point. But the theories of leadership and management contribute different elements to achieving the goal. While management theories are based on a positivist 'scientific' approach led by Taylor, leadership theories are rooted in the spectrum between critical realism and constructivism.

It can therefore be concluded that the management competencies that owner managers and managers in SMEs must have in order to have a good management balance and to be able to put

well-being on the agenda, must be drawn on both elements from management theories about clear frameworks, clear goals and instruction, and on leadership theories. In addition, leaders should also include dialogue, involvement and delegation in order to maintain well-being.

## Indhold

Engelsk resumé.....	0
1.0 Indledning.....	5
1.1 Emnets relevans i min hverdag .....	6
1.2 Problemformulering:.....	8
1.3 Begrebsafklaring .....	8
1.3.1 Definition af begrebet mental sundhed .....	8
1.3.2 Mental sundhedsfremme og forebyggelse af mentale helbredsudfordringer .....	9
1.3.3 Trivsel.....	9
1.3.4 Bæredygtighed – elastik i metermål – eller et anvendeligt begreb? .....	10
1.4 Genstandsfelt .....	10
1.5 Litteratursøgning .....	11
2.0 Metodeovervejelser .....	12
2.1 Videnskabsteoretisk afsæt .....	12
2.2 Den hermeneutiske tilgang – hvad betyder den? .....	13
2.2.1 Del og helhed – den hermeneutiske spiral.....	13
2.3 Det kvalitative interview.....	14
2.3.1 Udvikling af interviewguide .....	14
2.3.2 Rekruttering og informanter .....	14
2.3.3 Interviewet .....	15
2.3.4 Bearbejdning af interviewmaterialet .....	15
2.3.5 Analyse og fortolkning af empirien .....	16
2.4 Ethiske refleksioner .....	16
3.0 Teoriafsnit.....	17
3.1 Tre perspektiver på kompetencebegrebet.....	17
3.2 Leadership Pipeline en teori om ledelses- og talentudvikling.....	21
3.3 Situationsbestemt ledelse .....	23
3.4 Delkonklusion .....	25
4.2 En rationel tilgang til trivsel.....	28
4.3 Datadrevet trivselsindsats. ....	31
4.4 Plug & Play.....	33
4.5 Trivsel skal gro fra toppen .....	34
4.6 Dobbelt overskud! .....	35
4.7 Delkonklusion .....	37

5.0 Diskussion .....	38
5.1 Ledelseskompetence - et flerdimensionelt begreb .....	38
5.1.1 Opgave- eller medarbejderfokuseret .....	38
5.1.2 Trivsel og Produktivitet.....	40
5.1.3 Viden som komponent i kompetencebegrebet.....	43
5.1.4 At gå forrest.....	44
5.1.5 Ledelsesniveau afgør graden af fokus på trivsel .....	45
5.1.6 Leadership eller management - komponenter i lederkompetence .....	46
5.2 Ledelseskompetence - ledelsesbalance .....	48
6.0 Konklusion .....	50
7.0 Perspektivering.....	52
8.0 Litteraturliste .....	53
8.1 Primær litteratur.....	53
8.1.2 Andre kildetyper:.....	54
8.2 Sekundær litteratur: .....	54

## 1.0 Indledning

*”En virksomhed er mere afhængige af medarbejderne, end disse er af virksomheden”.* (Holt Larsen 2019 s. 116)

Dette citat kommer fra den anerkendte amerikanske ledelsesguru Peter Drucker. Spørgsmålet er, hvad virksomhederne i praksis kan gøre for dels at sikre, at de kan fastholde de dygtige medarbejdere, dels være attraktive overfor potentielle nye medarbejdere og ledere? Udover løn, ordentlige arbejdsforhold og eventuelle personalegoder, hvad er der så at tilbyde for at forblive attraktiv? Der er efterhånden bred enighed om, at virksomheder, der har en positiv virksomhedskultur, er mere produktive virksomheder (Seppälä og Cameron, 2015) sammenlignet med virksomheder, hvor kulturen i mindre grad er præget af fx et godt kollegialt samarbejde eller en god tone mellem ledere og medarbejdere. Men hvad kan virksomhederne gribe til for at skabe denne gode tone og det gode kollegiale samarbejde og dermed mere trivsel og lavere personalegennemstrømning?

I en nyere artikel af Ipsen, Karanik-Murray og Nardelli (2020) præsenterer forfatterne følgende pointe:

*”There is a widespread understanding that “good health is good for business” and that health and wellbeing play a role in both individual performance and broader organizational performance, and vice versa (Guest, 2018; Pfeffer, 2019)” (fra Ipsen et al 2020 s. 1).*

Men hvordan kan virksomhedsledere arbejde for at skabe rammer, der fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø, hvor den enkelte oplever at have indflydelse i jobbet, kan overskue opgaverne og oplever et trygt og godt samarbejde med kollegaer - indikatorer som forskning i flere årtier har dokumenteret, har stor betydning for medarbejderes trivsel (Søndergaard 2004).

Senere i samme artikel af Ipsen, Karanik-Murray og Nardelli (2020) skriver forfatterne:

*However, organizations and managers still tend to think of mental health and organizational performance as disconnected (Van De Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012)(Ipsen et. Al 2020 s. 1).*

Ifølge et nyligt udgivet Whitepaper *Sådan forebygger du stress som element i bæredygtig ledelse* (PFA og Lederne, 2020) er det lederne ansvar at håndtere mistrivsel blandt medarbejdere uanset om mistrivsel skyldes arbejde- eller privatliv. Det skal lederne gøre ved at identificere årsagerne

på arbejdspladsen til mistriivsel og stress eller skabe rammer for at medarbejderne selv kan håndtere udfordringerne, hvis det er relateret til privatlivet.

Erfaringer fra en lang række af forskningsprojekter viser, at forebyggende tiltag gør en forskel. Desværre viser forskning også, at årsagerne til mistriivsel ikke adresseres (PFA og Lederne, 2020). Hvis lederne ikke er klædt på til at løse udfordringer omkring medarbejdere, der ikke trives, fordi de ikke har de nødvendige og relevante kompetencer eller ikke ved, hvordan de skal gribe en samtale om mulig mistriivsel an, kan det blive en omkostningstung affære for både virksomhederne og den enkelte. Det er selvsagt komplekst at håndtere trivselsproblemer på arbejdspladsen. Også derfor er det væsentligt, at virksomhedsledere bliver i stand til og har kompetencer til at håndtere eventuelle trivselsproblemer tidligt eller ved, hvordan det er muligt at arbejde forebyggende med mistriivsel. Det er både væsentligt for at forebygge mentale helbredsudfordringer som fx stress, men også for at sikre at medarbejdere bliver på virksomheden.

Alene i Danmark diagnosticerer de praktiserende læger hver måned 12500 patienter med stress. På europæisk plan løber de samlede omkostninger for Europa som følge af arbejdsbetinget stress op på 617 mia. euro pga. produktionstab, sociale ydelser mm. (PFA og Lederne 2020). 7 mio. europæiske ledere har mere end 10 medarbejdere. 20% af medarbejderne oplever mistriivsel. Dvs. at hver leder har minimum to medarbejdere, der ikke trives (NFA 2010). Der er således god grund til at se nærmere på, hvordan lederne kan bidrage til at løse dele af denne problemstilling, som både menneskelig og økonomisk er særdeles omkostningstung.

### 1.1 Emnets relevans i min hverdag

Men hvorfor er netop dette emne relevant for mig som studerende på HD(O)? Som konsulent indenfor mental sundhed i Velliv Foreningen, arbejder jeg med uddelinger af godt 60 mio. kr. årligt til små og mellemstore virksomheder, som vores bestyrelse bevilliger på baggrund af ansøgninger. Formålet med bevillingerne er at bidrage til styrket mental sundhed og trivsel på de mindre private virksomheder i Danmark eller via forskningsprojekter mhp. at undersøge, hvad der skal til for at udvikle trivslen, fastholde de unge førstegangsansatte, ledere m.fl. Virksomhederne, der kan ansøge, har som hovedregel mindre end 250 medarbejdere og er karakteriseret som SMV'er. SMV'erne er 'rygmarven' i dansk erhvervsliv og tæller næsten 300.000 virksomheder, så det *potentielle* empiriske grundlag er stort.

Desværre er der kun et relativt lille antal SMV'er, der søger om en bevilling til at sætte fokus på at fremme trivslen i deres virksomhed. Det er i langt højere grad managementkonsulenter og forskere, der udvikler projektideer, som helt sikkert er relevante og gode, men de tager ikke afsæt i SMV'ernes egne udfordringer eller brændende platforme' (Kotter 2014). Det giver både en udfordring i forhold til at sikre engagement og relevans, og minimerer også mulighederne for, at den viden, der genereres, forankres lokalt på virksomhederne, hvorved den enkelte virksomhed på sigt får mere trivsel. Men spørgsmålet er, hvorfor søger SMV'erne mon ikke, hvilket der kan være mange grunde til. Et par umiddelbare kunne være:

- Det er *uklart* for SMV'erne, hvordan fremme af trivsel på arbejdspladsen bliver en del af og bidrager til løsning af SMV'ernes kerneopgaver ligesom det er uklart, hvordan fremme af trivsel i sidste ende er med til at skabe øget økonomisk overskud.
- SMV-lederne har ikke nødvendigvis de relevante faglige og personlige *kompetencer* i forhold til at sætte dialog om trivsel og mental sundhed på dagsordenen i virksomheden ej heller at gennemføre projekter vedrørende dette komplekse tema.
- Mange ledere vil gerne have identificeret om mistrivsel, stress mv. har rødder i arbejdsmæssige eller private forhold, fremfor at se mennesket som et hele. Men stress eller anden mistrivsel kommer sjældent kun fra en enkelt kilde, men skyldes en kombination af flere faktorer bl.a. arbejdet, mens privatlivet og de forventninger og krav, den enkelte stiller til sig selv, også spiller en vigtig rolle (AU 2016).

Som det fremgår af ovenstående, er det at skabe trivsel eller mental sundhed en kompleks opgave, hvad enten der er tale om leder- eller medarbejdertrivsel. På den baggrund vil jeg i denne opgave sætte fokus på betydningen af leder-kompetencer både faglige og mere personlige. Det fører mig frem til følgende undersøgelsesspørgsmål i en problemformulering.



## 1.2 Problemformulering:

Hvilke ledelsesmæssige- og personlige kompetencer er til stede, når en ejerleder eller personaleleder i en SMV skaber et arbejdsmiljø, der fremmer trivslen og den mentale sundhed hos medarbejderne.

Hvilke faktorer fremmer, at ledernes (ejerleder og ansatte ledere) ledelseskompetence og motivation til at håndtere mistrivsel, stress og andre mentale sundhedsudfordringer mhp. at de skaber en både social og økonomisk bæredygtig forretning.

For at kunne besvare denne problemformulering vil jeg se nærmere på, hvad der fremmer og hæmmer SMV'er i at sætte trivsel og mental sundhed på dagsordenen. En række interviews med ejerledere og ledere fra SMV'er skal bidrage til at kaste lys over min problemstilling. Jeg vil også være nysgerrig på, hvordan ledere taler med deres medarbejdere om trivsel – eller ikke gør, og hvad det kan betyde for medarbejderes trivsel.

## 1.3 Begrebsafklaring

Denne opgave tager udgangspunkt i det psykiske arbejdsmiljø. Når det handler om medarbejders trivsel bruges forskellige begreber, som tager afsæt i forskellige videnskabsteoretiske tilgange. Nedenfor vil jeg søge at operationalisere, hvad de forskellige begreber dækker over.

### 1.3.1 Definition af begrebet mental sundhed

WHO definerer mental sundhed som ”en tilstand af velbefindende, hvor individet kan udfolde sine evner, håndtere dagligdags udfordringer og stress samt indgå i fællesskaber med andre mennesker. (World Health Organization, 2014)”. En sådan forståelse af mental sundhed repræsenterer en bred og positiv forståelse af mental sundhed, som rummer to centrale dimensioner; en *oplevelsesdimension* og en *funktionsdimension*. Oplevelsesdimensionen har fokus på oplevelse af velbefindende, at den enkelte oplever af at kunne *mestre* sig selv og sit liv. Funktionsdimensionen handler om, hvordan den enkelte fungerer i hverdagen, når der ligger snublesten på vores sti, og vi udsættes for belastninger (altompsykologi.dk). Der er således tale om en definition, som rummer mere end blot fravær af sygdom, hvilket kendetegner den negative og snævre klassiske naturvidenskabelige forståelse af sundhed (WHO, 2014).

### 1.3.2 Mental sundhedsfremme og forebyggelse af mentale helbredsudfordringer

Sundhedsfremme har fokus på at styrke modstandskraften hos den enkelte, som spiller en markant rolle i at reducere sygefravær og forbedre arbejdsfastholdelse (NFA, 2010). Mental sundhedsfremme trækker på WHO's definition af mental sundhed. Der er tale om et videnskabsteoretisk afsæt med rødder i den konstruktivistiske forståelse af mennesket, i modsætning til forebyggelse, der har rødder i en positivistisk opfattelse af mennesket. Når det handler om forebyggelse af mentale helbredsproblemer, lægges der vægt på fravær af sygdom. Når vi taler om forebyggelse, er der tre typer, som vi kan tage afsæt i, nemlig primær, sekundær og tertiær forebyggelse. Sundhedsfremme har derimod fokus på at gribe fat i de ressourcer og iboende potentialer, den enkelte har, eller som ligger i fællesskabet mhp. at skabe mere arbejdsglæde, trivsel eller flow for blot at nævne et par eksempler (Wistoft, 2011).

### 1.3.3 Trivsel

Trivsel er derimod et bredere begreb og knap så veldefineret. Trivsel avendes ofte i arbejdssammenhænge til at udtrykke, hvordan den enkelte medarbejder samlet oplever at have det på sit arbejde (Danske regioner, 2009). Videncenter for Arbejdsmiljø har defineret trivsel på følgende måde:

*“Et resultat af, at der hos hver enkelt medarbejder er balance mellem de udfordringer, der gives, og de ressourcer, der er til rådighed.....om der er balance mellem udfordringer og ressourcer, og denne opfattelse skabes i samspillet mellem medarbejdere, mellem medarbejdere og ledere og mellem de forskellige dele af organisationen. Arbejdet med at skabe god trivsel er altså vedvarende og noget, der skabes i dialogen og kommunikationen på alle niveauer af organisationen”* (Danske regioner, 2009, s. 6).

Denne tilgang har rødder i den socialkonstruktivistiske videnskabsteori, og trækker på de 'seks guldkorn' som Tage Søndergaard Kristensen formulerede i 2004, og som stadig benyttes til at definere et positivt psykisk arbejdsmiljø (NFA, 2004).

Idet jeg med min opgave ønsker at fokusere på, hvordan arbejdspladsen kan bruges som arena for en forebyggende indsats omkring fx trivsel og mental sundhed, vil jeg i opgaven bruge begrebet trivsel, som det er defineret ovenfor. Jeg vil dog i mine interviews med lederne på SMV'erne spørge ind til, hvordan de forstår mental sundhed, og om de synes, det er et dækkende begreb eller har bedre bud på, hvordan vi kan betegne den del af den menneskelige sundhed, som ikke er fysisk

forankret. Det er interessant at forsøge at forstå, hvordan ledere på SMV'er dels forstår begrebet og dels, om det er et område, de oplever, at de har ansvar for.

#### 1.3.4 Bæredygtighed – elastik i metermål – eller et anvendeligt begreb?

Der findes ikke en entydig definition på, hvad bæredygtighed eller bæredygtig ledelse er. Men den anerkendte CBS-professor Steen Hildebrandt beskriver bl.a;

*”At noget er bæredygtigt betyder, at det er i stand til at bære, opretholde eller genskabe sig selv....Men det er nødvendigt at udforske de nye og vigtige tværfagligheder – for på den måde at åbne horisonten til mere menneskevenlige og helhedsorienterede perspektiver. Vi ved det udmærket: Ting hænger sammen.”* [Steen Hildebrandt - Viden om vækst og bæredygtig ledelse forpligter](#)  
(17.04.21)

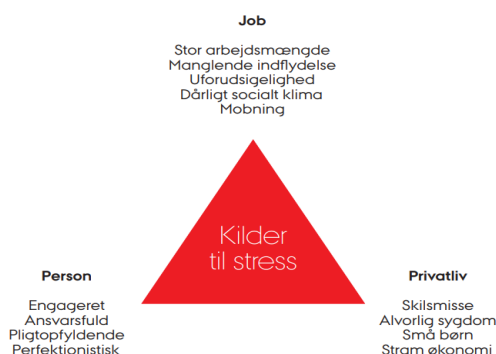
Set i forhold til ledelsesdimensionen må det betyde, at bæredygtig ledelse bl.a. handler om den måde, som den enkelte leder forstår medarbejdere på som hele mennesker, hvor arbejdsliv og fritidsliv hænger uløseligt sammen. Så hvordan kan lederne i højre grad blive i stand til at skabe de bedste rammer for, at medarbejderne kan skabe resultater for kunderne/borgerne. Der er særligt tre pointer, som er væsentlige ifølge Blanchard og Renee (2018):

- Den kendte *ledeshierarkiske pyramide* 'drejes' 180 grader, så det er medarbejderne, der er øverst og i fokus, mens det er ledernes opgave at understøtte medarbejderne i at kunne nå resultater.
- *Ingen ledelsesfloskler*, men en ligeværdig dialog, så medarbejderne oplever at blive set og hørt, hvilket er med til at skabe følgeskab.
- *Slutbrugerne i fokus* (Kunderne eller borgerne) [5 kendetegn på bæredygtig ledelse - Lederweb](#)  
(17.04.21)

#### 1.4 Genstandsfelt

I opgaven har jeg fokus på at identificere, om virksomheds- eller mellemledere i SMV'er ser trivsel som en del af at drive en bæredygtig virksomhed. Jeg er samtidig optaget af, hvad der kan hæmme og fremme, at ledere i SMV'er arbejder med medarbejdernes trivsel, ligesom de forholder sig til økonomien. Det vil således være den enkelte leders ledelseskompetencer, jeg er optaget af at se nærmere på, og hvad disse kompetencer betyder for den måde, hvorpå lederen taler med sine medarbejdere om trivsel.

I opgaven kommer jeg ikke ind, hvorfor eller hvordan mistrivsel eller mentale helbredsudfordringer opstår. Jeg forholder mig til, at det er en kompleks problemstilling, som kan illustreres i den arbejdspsykologiske trekant nedenfor (AaU, 2016). Figuren understreger, at mentale helbredsudfordringer som fx stress sjældent kommer fra én enkelt kilde som nævnt tidligere i indledningen. Oftest skyldes mistrivsel, stress og lignende en kombination af faktorer fra arbejdslivet og udfordringer i privatlivet, kombineret med de forventninger og krav medarbejderen stiller til sig selv.



Figur 1; Stressfolder (AU,2016)

Jeg har fokus på primær forebyggelse, fordi det er den tilgang, virksomheder kan arbejde med organisatorisk (strukturelt). Sekundær og tertiær forebyggelse er i højre grad individrettet, hvor indsatsen oftere eksternaliseres fra organisationen. Ved at ledere og medarbejdere i højre grad samarbejder om primære forebyggelsestiltag, der fremmer trivsel og den mentale sundhed, bliver det lettere at få skabt et godt arbejdsmiljø, præget af psykologisk sikkerhed, der giver en produktiv adfærd og sund organisationskultur (Harms, 2017).

### 1.5 Litteratursøgning

Afsættet for litteratursøgningen har været ud fra pensum. Dernæst har jeg indledningsvist gjort brug af Google Scholar til at finde indledendes artikler, hvorefter efter jeg gik videre til biblioteksdata-basen. Jeg har systematisk søgt på ord relateret til min problemformulering særligt trivsel, kompetence, bæredygtig ledelse, Small and Medium Enterprises (SME/SMV), mental health, management og leadership. Jeg har særligt inkluderet artikler, hvor der var inddraget SME/SMV-segmentet, da det er den primære målgruppe, som problemformuleringen kredser om. De teorier jeg har valgt omkring ledelse, er primært udvalgt fra pensum kun teorien om Leadership Pipeline er en teori er inkluderet via litteratursøgningen.

## 2.0 Metodeovervejelser

I det kommende afsnit vil jeg gøre rede for mit undersøgelsesdesign og det videnskabsteoretiske afsæt. Jeg beskriver, hvilken metode jeg vil anvende, redskaber og endelig processen for, hvordan undersøgelsen bliver gennemført.

### 2.1 Videnskabsteoretisk afsæt

Jeg vil gennemføre en række interviews med virksomhedsledere fra private SMV'er med henblik på at tilegne mig relevant viden til at besvare min problemstilling. Jeg har valgt semistrukturerede kvalitative interviews med rødder i det konstruktivistiske paradigme. Jeg er således ikke for nuværende interesseret i at få identificeret en objektiv sandhed, hvilket er karakteristisk for den naturvidenskabelige videnskabstradition med det positivistiske paradigme som afsæt. I stedet vil jeg søge at forstå virksomhedsledningens perspektiver ud fra de spørgsmål, jeg som interviewer stiller, og jeg tager derfor afsæt i konstruktivismen som videnskabsteoretisk reference.

Med det kvalitative interview får jeg mulighed for at blive klogere på, hvordan virksomhedslederne forstår trivsel og mental sundhed, og hvordan de håndterer det i forhold til at skabe en social og økonomisk bæredygtig forretning og dermed blive klogere på, hvilke ledelseskompetencer vedkommende anvender i denne sammenhæng. Jeg tager afsæt i en induktiv tilgang til at belyse min problemstilling (Darmer et. al, 2010). Steiner Kvale et. al (2009) understreger i den anerkendte bog om det kvalitative forskningsinterview, at hvis man som forsker ønsker at forstå, hvordan mennesker forstår deres livsverden, er det en god ide at tale med dem, og det giver den induktive tilgang netop mulighed for. Denne tilgang vil give mig som undersøger mulighed for ”*at danne en mening om det, der sker i organisationen*” (Darmer. Et. al, 2010, s. 165) set ud fra lederens perspektiv. Efterfølgende vil jeg fortolke den empiri, jeg har indsamlet og derefter perspektivere dette med begreber og teoretiske overvejelser (Darmer et. al 2010).

I det konstruktivistiske paradigme har jeg som interviewer rødderne i den fænomenologiske eller hermeneutiske videnskabstradition. Et fænomenologisk afsæt betyder, at viden er knyttet til informanterne og forståelse handler om at beskrive og/eller fortolke det, som kommer frem i interviewene med henblik på at skabe en ny erkendelse (Darmer et. al, 2010). Et hermeneutisk afsæt handler derimod om at skabe forståelse via en fortolkning. Der er således ikke tale om, at empirien viser en objektiv sandhed, da fortolkninger i deres natur er subjektive. Fortolkninger er baseret på fordomme og for-forståelser, der netop karakteriserer den hermeneutiske tilgang. Det væsentlige i forhold til fordomme er at være sig bevidst om dem snarere end at forsøge at fjerne (benægte/fortrænge) dem.

## 2.2 Den hermeneutiske tilgang – hvad betyder den?

Det helt centrale for den hermeneutiske tilgang er at skabe forståelse frem for forklaring (Darmer, 2010 s. 56). Altså hvordan kan jeg som undersøger forstå sammenhænge mellem mennesker. Det er i denne proces med at søge at skabe forståelse, at jeg som undersøger vil lave fortolkninger, hvilket uddybes med nedenstående citat:

*”Forståelse som subjektiv fortolkning og de metodologiske konsekvenser heraf er netop et af de helt centrale punkter, hvorom alle konstruktivistiske teorier er udviklet” (Darmer et. al 2010, s. 57)*

Dermed ses, at der i denne videnskabstradition ikke eksisterer en objektiv sandhed, som er repræsenteret inden for positivismen, hvor målet er at forklare. Her bliver sandheden det, vi alene eller i samspil med andre bliver enige om. Det er det konstruktivistiske paradigmes præmis. Darmer et. al uddyber:

*”Det, som alle konstruktivistiske teorier på trods af deres indbyrdes forskelle er enige om, er i et vist omfang at gøre den ontologiske dimension stum og give epistemologien forrang. Det værende får kun betydning gennem at blive indskrevet i en særlig konstruktion af mening” (Darmer, 2010, s. 58).*

Citatet tydeliggør, hvordan vi via erkendelse konstruerer virkeligheden vha. fortolkninger, hvor virkeligheden skabes. Først her er der tale om en konstruktion af mening.

Et andet centralt begreb inden for den hermeneutiske tradition er for-forståelse. Her er fokus på, hvordan vi ubevidst møder verden med vores fordomme. Som interviewer er det væsentligt at være bevidst om egne fordomme og for-forståelser, når man skal undersøge et andet menneskes livsverden, for at sikre at man ikke blot reproducerer det syn på verden, der allerede er etableret. – I dette tilfælde lederne fra SMV’ers måde at tale om og forstå trivsel (Darmer, et. al, 2010).

### 2.2.1 Del og helhed – den hermeneutiske spiral

Forståelse etableres ved at vandre mellem del og helhed med skiftende optik. For at forstå et hele må vi således af og til dybdeanalysere delkomponenter, ligesom vi for at forstå dele må belyse helheden. I forhold til virksomhedsledere i SMV’er og deres forståelse af trivsel, og hvordan de anskuer emnet, betyder det, at jeg som undersøger både skal søge at forstå deres virkelighed og de mange delkomponenter, de beskriver, samtidig med at jeg skal forstå den samlede livsverden de kommer fra. Her bliver min egen forforståelse et aktivt element. Ved fortolkninger kan jeg som undersøger jf. hermeneutikken udvide min tidligere forståelse, dvs. opnå horisontsammensmeltning

med det fænomen, jeg undersøger og på den måde opnå en ny erkendelse forudsat, at det giver mening for mig som undersøger.

### 2.3 Det kvalitative interview

Steiner Kvale opdeler forskningsinterviewet i syv stadier (Kvale, 2009). Dagmer et. al. (2010) har valgt at komprimere de syv stadier til tre, hvilket er ide- og planlægningsfasen, gennemførelse af interviewet og bearbejdning af interviewmaterialet og afrapportering. En sådan opdeling er mere begribelig og kronologisk i modsætning til Kvales, der ikke nødvendigvis skal følges kronologisk. (Kvale, 2009).

For at forstå hvordan virksomhedsledere håndterer og forstår trivsel i forhold til at skabe en social og økonomisk bæredygtig virksomhed, tager jeg som nævnt afsæt i den eksplorative tilgang. Det vil give mig mulighed for som interviewer at få viden om et emne, jeg ikke på forhånd har det store kendskab til (Dagmer et. al, 2010).

#### 2.3.1 Udvikling af interviewguide

Ud fra min problemformulering, teoribaggrund og forståelse identificerer jeg indledningsvist en række tematikker, jeg synes er interessante og relevante at få belyst i interviewene. Derudfra formulerer jeg spørgsmål til min interviewguide (Kvale et. al, 2009). Jeg vælger at anvende en semi-struktureret tilgang under interviewene. Dette giver mig mulighed for at formulere spørgsmål, jeg kan stille undervejs i interviewet. På grund af Covid-19 er jeg nødt til primært at gennemføre mine syv interviews via TEAMS (Microsoft program). Ét interview gennemføres fysisk på informantens arbejdsplads. Grundet den hermeneutiske tilgang til interviewet er interviewguiden kun en rettesnor, hvormed jeg ved nogle informanter kan stille uddybende spørgsmål, jeg ikke har planlagt, og ved andre informanter springe spørgsmål over, fordi det ikke er relevant. Det er væsentligt som interviewer at forsøge at tilpasse sig informanten dvs. være bevidst om betydningen af situationsfornemmelse samt fleksibilitet (Darmer, et al. 2010).

#### 2.3.2 Rekruttering og informanter

Jeg rekrutterede informanterne primært via 'Gate Keepers' metoden, dvs. jeg benyttede mit netværk til at finde ledere fra SMV'er, som jeg kontakter pr. telefon. Konkret havde en af informanterne et netværk, som jeg rekrutterede to informanter fra. Der var her tale om en form for 'snowball' rekrutteringsstrategi (Darmer, et al. 2010). Min rekrutteringstilgang betød, at jeg ikke havde en relation til informanterne før interviewet. En enkelt af informanterne havde jeg interviewet til en tidligere opgave. Jeg var bevidst om en risiko for bias i en sådan situation i forhold til min forståelse. Jeg valgte at gennemføre interviewet alligevel, idet der var tale om en mindre SMV, og

jeg ønsker at belyse lederens forståelse og håndtering af trivsel i forhold til hans lederrolle, hvilket ikke var fokus for mit tidligere interview med ham. Jeg rekrutterede otte ledere. Dette antal var mere et udtryk for pragmatisme end datamætning. Alle lederne repræsenterede virksomheder med mindre end 140 medarbejdere. Virksomhederne var forskellige i forhold til kerneydelse og størrelse og repræsenterede bredt SMV-segmentet med fokus på produktion og service.

### 2.3.3 Interviewet

For at være en god interviewer, der er forberedt, opmærksom på interviewteknikker og samtidig formår at træffe beslutninger om, hvilke retninger, der skal vælges, formulerede jeg som nævnt en række spørgsmål, jeg løbende kunne trække på. Steier Kvale skitserer netop, at eksplorative (dybdegående) interviews er relevante, når interviewer søger viden inden for et felt, vedkommende ikke selv kender til (Kvale 2009). Her overlader intervieweren styringen til informanten. Jeg vælger dog at styre retningen, særligt fordi jeg kun kunne gennemføre interviewene via TEAMS. Det betød, at jeg ikke kunne skabe en personlig relationen til informanten, som jeg ikke kendte på forhånd lige som et element som kropssprog gik tabt.

Indledningsvis introducerede jeg mig selv og mit projekt samt pointerede, at der ikke var et rigtigt eller forkert svar til de spørgsmål, jeg stillede, men blot en nysgerrighed for at høre informanternes refleksioner, oplevelser og ledelseserfaringer med medarbejders trivsel eller udfordringer med mentale helbredsudfordringer. Jeg pointerede, at interviewet var anonymt, frivilligt og fortroligt. Undervejs i interviewet valgte jeg at notere det, informanterne svarede i det omfang, det var muligt. Lige efter interviewet skrev jeg detaljeret referat af mine noter. Ved transskriptionen fik hver informant et bogstav og et nummer fx A1, B2. osv. I analyseafsnittet, hvor jeg vil anvende citater, vil det være denne navngivning, der vil fremgå.

### 2.3.4 Bearbejdning af interviewmaterialet

*”Udgangspunktet i det konstruktivistiske paradigme er, at al erkendelse er fortolkning”* (Dagmer et. al 2010 s. 230). Det betyder, at det i denne sammenhæng er informantens livsverden, som fortolkes af intervieweren. Konkret har jeg efter hvert interview som nævnt tilrette mine noter, så de fik et referatformat. Min fortolkning af det empiriske materiale startede således allerede ved referatskrivningen, selvom jeg tilstræbte at gøre det så nært informantens udtalelser som muligt. Af en række pragmatiske årsager valgte jeg referatformatet frem for transskribering af en lydfil, der naturligvis giver den største detaljeriggrad, men er meget tidskrævende set i forhold til udbyttet i denne kontekst.



### 2.3.5 Analyse og fortolkning af empirien

Referaterne læste jeg hurtigt igennem indledningsvist, og notere blot refleksioner. Derefter læste jeg referaterne igennem langsomt samtidig med, at jeg noterede centrale nøgleord, som jeg ser i data. Ud fra disse nøgleord samles langsomt en række tematikker fra empirien, som også går på tværs i interviewene. Temaerne har i nogen grad baggrund i den teori, jeg har tilegnet mig om bl.a. kompetencer, teoretiske tilgange til ledelsesmetoder mm, men er også fremkommet ud fra fælles emner, som lederne udtrykker. Der er således tale om en primært induktiv metode (Lyhne, 2020). Der er flere spændende og relevante tematikker i materialet, end det er muligt at favne i denne analyse. Derfor har jeg lavet en udvælgelse af de mest gennemgående tematikker, forstået som temaer, der enten går igen hos flere informanter eller er meget uddybet i fx en enkelt informants interviewmateriale. I analysen vil jeg relatere de udvalgte temaer til relevant teori.

### 2.4 Ethiske refleksioner

Alle undersøgelser kalder på etiske overvejelser inden igangsættelse jf. Helsinki deklARATIONEN. Ved en kvalitativ interviewundersøgelse handler det helt overordnet om, at interviewerens tilegner sig en viden, som er magt (Darmer, et. al, 2010). Ud fra interviewene tilegner jeg mig prekær viden, som jeg forvalter med omhu, ligesom jeg er bevidst om, hvordan jeg opbevarer det og sikrer, at det er anonymiseret.

Desuden er det væsentligt at være empatisk og ikke-dømmende, uanfægtet at jeg muligvis ikke finder det helt meningsfuldt, hvad den enkelte leder eventuelt mener.

Det er vigtigt for mig at påpege, at der ikke er et rigtigt svar på mine temaer og spørgsmål, men at jeg blot er nysgerrig.

Endeligt introducerer jeg kort den rolle, jeg som interviewer har, samtidig med, at jeg præciserer, at jeg vil anonymisere de udsagn, jeg benytter fra interviewene.

## 3.0 Teoriafsnit

### 3.1 Tre perspektiver på kompetencebegrebet

I det kommende teoriafsnit vil jeg indkredse begrebet kompetence, og hvordan det kan anskues fra tre forskellige vinkler. Her vil jeg se på kompetencer i relation til ledelse og ledelseskompetence.

Kompetence er en ufravigelig komponent i forhold til at belyse min problemstilling.

Kompetencebegrebet er søgt defineret og operationaliseret af en række forskellige videnskabelige discipliner både lærings- og organisationsteoretikere, idehistorikere, filosoffer med flere. I en dansk kontekst er Knud Illeris 'the grand old man', der i årtier har arbejdet med uddannelsesforskning herunder betydningen af *kvalifikationer-* og *kompetence*. Indledningsvist vil jeg således kaste mig over Illeris' bud på kompetence for efterfølgende at se på, hvordan den norske professor Odd Nordhaug forstår kompetence for afslutningsvis at runde af med Holt-Larsens forståelse. De to sidstnævnte teoretikere er tæt koblet til virksomhedsledelse og har rødder inden for human ressourcetraditionen, men har videnskabsteoretisk et forskelligt afsæt. Desuden vil jeg inddrage teorien om Leadership pipeline og denne teoris blik på kompetence set i forhold til første linjeledelse og ledelse af ledere herunder, hvilke kompetencer dette kalder på og slutte af med teorien om Situationsbestemt ledelse.

Illeris skriver i sin bog af lidt ældre dato; *Kompetencer – hvad hvorfor og hvordan* (2012)

*"...at der på ingen måde findes en entydig forståelse af, hvad kompetence er og på den anden side (er) en vis enighed om, at det – om end på forskellige måder - drejer sig om at være i stand til at handle i relation til bestemte kendte, ukendte og uforudsigelige situationer."* (Illeris, 2012 s 35)

Citatet eksemplificerer en forståelse, hvor det er væsentligt, at den enkelte medarbejder for at være kompetent skal være i stand til at handle – ikke kun i forhold til kendte problemstillinger, men også ukendte og uforudsigelige situationer. Det er således ikke tilstrækkeligt at have viden om et emne og færdigheder til at løse en kendt opgave, men den enkelte skal også kunne navigere i det ukendte. Denne form for kompetence har rødder i menneskers kognitive funktioner, og Mumford m.fl. definere denne type som kognitiv kompetence (Mumford et. al 2007). Netop evnen til at manøvre i det ukendte og uforudsigelige adskiller kompetence fra kvalifikation. Denne delkomponent gør kompetencebegrebet relevant, idet der er tale om en alment dannende komponent, som fx ledere har brug for i deres arbejde i organisationer, hvor mængden af forandringer er konstante. Dette uddyber Illeris yderligere:

”...kompetencer er således situationsrelaterede, ...går ud på, at man kan håndtere bestemte typer af situationer ...i forhold til jobs, bestemte grupper, andre mennesker (Illeris 2012 s. 42).

En sådan yderligere konkretisering betyder, at en kompetence først materialiseres når den enkelte fx lederen (*re*)agerer i situationen. Den enkelte leder har fx *viden* om mistrivsel, har *færdigheder* til at handle, men det er først i mødet mellem medarbejderen og lederen, at det viser sig, hvorvidt lederen kan betegnes kompetent; altså at være god til det rigtige i situationen (Holt Larsen m.fl. 2014 s. 112).

Illeris påpeger også, at kompetencer i deres natur er *handlingsrelaterede*. Det betyder, at det først er i samspillet eller handlingen, hvor den enkelte agerer, at kompetencen udspilles. Det betyder, at det er den måde, lederen fx interagerer med en medarbejder på fx i forbindelse med mistrivsel og håndteringen heraf, der er afgørende for, om lederen har kompetencer, der kan fremme trivsel, hvis handlingerne er relevante og hensigtsmæssige, som Illeris beskriver (Illeris, 2012). Det afhænger konkret af den måde, hvorpå lederen har en dialog med en medarbejder eller et team om fx mistrivsel. Der er således indbygget en social komponent i kompetencebegrebet, som Illeris har følgende perspektiv på:

”Socialitet er et helt central kompetenceelement....Og det gælder både den nære socialitet mellem mennesker i et direkte samspil, den mere almene socialitet i større grupper....” (Illeris, 2012, s. 48)

Netop fordi kompetence er *situations- og handlingsrelateret* og inkluderer omverdenen og andre mennesker, er socialiteten indlejret i kompetencebegrebet ifølge Illeris. Det betyder, at der er tale om en gensidig udveksling og en evne til at sætte sig i den andens sted, men også at gøre noget sammen med andre. Dette forudsætter, at den enkelte ’magter at sætte sig selv i spil’ (Illeris 2012 s. 49).

Kompetencer handler således ikke *blot* om at handle (gøre noget), men at gøre det på en relevant måde. Dette kalder på personlige dispositioner eller potentialer siger Illeris (2012). Den måde vores kompetencer kommer til syne og fungerer på kan være meget forskellige, fordi vi i handlingsmomentet trækker på komponenter fra vores personlighed fx nysgerrighed/skepsis, tålmodighed/utålmodig osv. Her adskiller kompetence sig fra kvalifikationer, der har rødder i viden og færdigheder, altså noget vi har tillært os. Det betyder også, at måden, to ledere med samme faglige baggrund handler på, er forskellig, fordi de ganske vidst har de samme uddannelsesmæssige

kvalifikationer, men deres dispositioner og potentialer er ikke ens, og derved kommer deres kompetencer også forskelligt til udtryk i situationer og handlinger.

Den anerkendte norske professor og organisationsforsker sociolog Odd Nordhaug anlægger et strategisk syn på kompetencer. Han definerer kompetencer som *”kunnskaper, ferdigheter og evner, som kan anvendes til å utføre arbeid”*. (Nordhaug, 1998 s 21). Kundskab lægger sig meget tæt op ad viden, altså information den enkelte tilegner sig fx via formel uddannelse. Færdigheder handler om at have kapacitet til at handle og gøre noget bestemt med de kundskaber, den enkelte har oparbejdet. Denne forståelse er meget lig måden kvalifikationer blev operationaliseret tilbage i 90'erne (Illeris, 2012, Holt Larsen et. al, 2014). Nordhaug inkluderer også evner som en komponent, der har karakter af at være noget iboende, genetisk, altså hvad Illeris omtaler som potentialer eller dispositioner. Nordhaug betoner, at det er vigtigt at adskille komponenter som holdninger, indstillinger eller motivation, da disse begreber vanskeliggør at benytte kompetence som et analytisk begreb (Nordhaug, 1998, s. 21).

Nordhaugs videnskabsteoretiske afsæt er placeret inden for den kritiske realisme, mens Illeris' forståelse af kompetence fremstår funderet i retningen af socialkonstruktivismen. Nordhaug definerer kompetence som et anvendelsesorienteret begreb dog uden at tillægge erfaring en værdi, medmindre den er forankret i en færdighed. (Nordhaug, 1998 s.20) Dette perspektiv kan anses som et kritikpunkt, idet erfaringer kan ligge latent som fx tavs viden, vi trækker på og ubevidst anvender, når vi bliver kastet ud i en ukendt situation, fx hvis en ny leder skal hjælpe et team af medarbejdere med at håndtere en konflikt eller støtte en medarbejder, der mistrives, så kan erfaringer fra andre lignende situationer komme lederen til gavn. Dette anser Nordhaug dog ikke som en del af sin kompetenceforståelse.

En tredje og sidste tilgang, som kan være med til at beskrive begrebet kompetencer, tager afsæt i Holt Larsens forståelse af kompetence, han siger:

*”begrebet kompetence (som) rummer at være god til det rigtige og ikke blot rigtig god, der er kernen i kvalifikationsbegrebet”*. (Holt Larsen m.fl. 2014 s. 112)

Det handler således om at være 'klædt på' til morgendagens krav, og her er udfordringen, at vi tager afsæt i det vi kender frem for i højre grad at identificere, hvad der er behov for, at vi kan i fremtiden. Det er tydeligt, at Holt Larsen har en konstruktivistisk tilgang til sin forståelse af kompetence. Dette kommer eksempelvis frem i følgende betragtning:

*"...vi bilder os ind at kompetencekrav er objektivt givne, men i realiteten er de subjektivt definerede". (Holt Larsen s. 115)*

Citatet understreger, at der ikke findes én entydig definition, men at det afhænger af den enkelte virksomheds strategi, selvom det er inden for et bestemt område. Holt Larsen er inde på, at kompetencer kan deles op i 'hårde' og 'bløde' kompetencer, men han operationaliserer ikke tydeligt forskellen, dog uddyber han, at 'bløde' kompetencer eksempelvis er troværdighed, indlevelsesevne ol. Denne forståelse af 'bløde' kompetencer kan ses som en parallel til det, Illeris referer til som værende *handlingsrelaterede*, idet der her er tale om delkomponenter, der kommer til syne og materialiseres i interaktionen med omverdenen fx interpersonelle kompetencer. 'Hårde' kompetencer beskrives ikke tydeligt, men kunne inkludere målstyring, optimering med videre, altså komponenter, der er mere målbare. En vigtig pointe, som Holt Larsen er inde på, er, at kompetencer er svære at måle, fordi de modsat kvalifikationer rummer;

*"en evne til at bidrage til implementering af en kompleks organisatorisk strategi"*

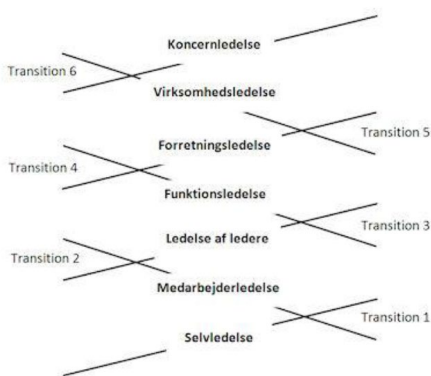
Modsat kvalifikationer, der består af viden og færdigheder og derfor lettere kan operationaliseres, anlægger Holt Larsen et interessant perspektiv, nemlig betydningen af engagementet hos den enkelte. En 'blød kompetence' som er væsentlig, fordi det ikke er nemt at 'påfylde' engagement, bl.a. fordi engagement er en personlig drivkraft, der fx næres af indre motivation og mening (Pink 2014). På mange måder lægger Holt Larsen sig i forlængelse af Nordhauges forståelse af kompetence, men tilføjer holdninger og motivation. Set i forhold til Illeris' forståelse af kompetence udbygger Holt Larsen begrebet med en dimension omkring mestring. Altså at et menneske kan indfri de krav, der evt. stilles, kendte som ukendte. Indbygget i mestringsbegrebet er progression. Altså, at den enkelte leder eksempelvis starter som aspirant, tilegner sig erfaringer, bliver en erfaren leder og efter et antal år bliver leder af ledere. Den læring, der ligger til grund for progressionen, kan ifølge Holt Larsen være både formel og uformel. Udfordringen med formel uddannelse, herunder også lederuddannelse, er, at transfer af nytilegnet viden ind i praksis kan være svær at etablere, mens mere uformel læring foregår konstant og ofte på jobbet (Holt Larsen 2014). Mintzberg (2010) underbygger dette perspektiv i følgende citat:

*"Det er den dynamiske balance som overflødiggør undervisning i ledelsesteknik i et klasselokale, især når den behandler én rolle eller kompetence ad gangen. Selv en beherskelse af alle kompetencerne giver ikke nødvendigvis en kompetent leder, for nøglen til dette arbejde er at kunne blande alle dets aspekter i en dynamisk balance. (Mintzberg 2010 s. 140)*

### 3.2 Leadership Pipeline en teori om ledelses- og talentudvikling

Den indflydelsesrige teori om Leadership Pipelines har en hypotese om, at en transformation fører til, at en *medarbejder* kan ændre position fra medarbejderniveau til første ledelsesniveau. *Ledere*, der flytter opad i hierarkiet, tilegner og aflærer sig kompetencer relevante til positionen via transformation. Modellen har fokus på at tilegnelse af kompetencer bedst sker i en organisatorisk kontekst vha. operationaliserede tjeklister over specifikke kompetencer.

Leadership Pipeline er i den oprindelige model bygget op omkring seks niveauer med tilhørende seks transitioner i forhold til kompetencer. Den enkelte tilegner sig og afgiver forskellige kompetencer afhængigt af ledelsesniveauer. (Elmholt 2013) Til trods for teoriens manglende empiriske fundament, er det i dag en særdeles anvendt ledelsesmetode. I Leadership Pipeline modellen refereres til kompetencer som praktisk kunnen, hvor kompetencer er et metabegreb til færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier, der er afgørende for, at den enkelte leder lykkes på et bestemt ledelsesniveau.



Figur 2 [www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)

I en dansk kontekst fremstilles modellen ofte kun med fire niveauer og tilhørende transitionsprocesser. Modellens kardinalpunkt ligger i *transitionen* dvs. læring af ny adfærd og aflæring af tidligere adfærd inden for de tre områder *færdigheder*, *prioriteter* (tidsanvendelse), *arbejdsværdier*. Viden som fx faglig ekspertise indgår på tværs mellem de tre kategorier. Leadership Pipeline modellen adskiller sig fra andre teorier om ledelsesudvikling ved også at have fokus på *prioriteter*. Dertil kommer fokus på *arbejdsværdier*, hvilket ofte er et overset aspekt i lederens udvikling op igennem ledelsesniveauerne (Mouritzen, 2011).

Et kritikpunkt har været, at modellen ikke er empirisk underbygget mht., hvorvidt det reelt kræver forskellige kompetencer på forskellige ledelsesniveauer. Det er dog grundigt belyst i ledelseslitteraturen, at jobindhold og roller varierer afhængigt af ledelsesposition. Elmholt (2013) uddyber;

*”ledelseskompeterne bag effektiv ledelse på lavere ledelsesniveauer kan være direkte negativt relateret til succes på højere niveauer og ledere i opadgående transitioner må derfor give slip på nogle færdigheder prioriteringer og værdier og tilegne sig andre” (Elmholt 2013 s. 34)*

Konkret kan det betyde, at mellemledere i transition fra førstelinjeleder (dvs. laveste ledelsesniveau) har fokus på at udvikle interpersonelle kompetencer, mens transitionen til fx seniorchef eller topledere har fokus på at aflære disse kompetencer og tilegne sig strategiske kompetencer.

Mumford, Champion og Morgeson (2007) operationaliserer fire kompetencekategorier; 1) kognitive kompetencer, 2) interpersonelle kompetencer, 3) forretningskompetencer og 4) strategiske kompetencer. De tre forskere finder, at disse kompetencer er relevante i ethvert lederjob. Sidstnævnte strategisk kompetence er for alvor relevant for topledere, mens kognitiv kompetence er relevant på alle niveauer. Dette perspektiv flugter med de øvrige teoretiske tilgange, der er redegjort for ovenfor, idet eksempelvis kognitiv kompetence repræsenterer evner som; problemløsning, at kunne ræsonnere, tale mm. Der er tale om egenskaber, som eksempelvis Illeris (2012) også inddrager, når han beskriver, at kompetencer er situations- og handlingsrelaterede og materialiseres i forhold til både kendte og ukendte situationer, hvor den enkelte, fx lederen, trækker på potentialer eller det, Holt Larsen operationaliserer som ’bløde kompetencer’ (Holt Larsen, 2014).

Læringsagilitet er en sidste, men generisk kompetence, som flere teoretikere identificerer som central for ledere uafhængigt af niveau. Det betyder;

*”evnen til at udvise dynamisk situationstilpasset fleksibilitet i lederrollen”.* (Elmholdt, 2013 s. 38)

Dette stiller høje krav til lederens reflektive egenskaber og evner til at handle ”on the fly” og kunne balancere paradokser og dilemmaer mere end at have specifik viden. Dette taler for at ledelseskompeter trækker på mere generiske eller alment dannende kompetencer, som repræsenteres ved Illeris forståelse (2012).

Leadership Pipeline modellen står dog for specifikke kompetencer, der skal til- og aflæres afhængigt af, hvilket ledelsesniveau den enkelte flytter sig fra og hen til. Det skal sikre et internt flow i lederudviklingen i organisationen. Elmholdt (2013) påpeger, at der ligger en indbygget modsigelse, da forfatterne til modellen beskriver;

*”at lederudvikling bedst varetages i en organisationsintern kontekst, er i overensstemmelse med situeret forståelse af læring som forandret deltagelse i forandret social praksis” (Elmholdt, 2013 s. 39).*

En situeret forståelse stemmer ikke overens med tjeklister og operationalisering af specifikke kompetencer, netop fordi det er situeret, der i høj grad kan eksemplificeres via mesterlærerprincippet (Lave og Wenger, 2003).

Holt Larsen peger på, at for at en virksomhed kan lykkes, skal lederne kunne implementere og realisere deres strategi, hvilket forudsætter en række kernekompetencer. I en nyere artikel af Christine Ipsen et. al. (2020) adresseres følgende problematik:

*“...many organizations and managers lack the knowledge or skills for dealing with mental health at work and relating it to organizational performance, especially in small or resource-constrained organizations (European Agency for Safety and Health at Work, 2010) (Ipsen et al, 2020 s 2).*

Der er således tale om en række årsager til, at trivsel og mental sundhed ikke er på dagsordenen en grund er at lederne ikke har den relevante viden, men her kan en ledelsesteori hjælpe de enkelte ledere på vej. I denne kontekst kan Situationsbestemt ledelse SL2 modellen være et bud blandt flere.

### 3.3 Situationsbestemt ledelse

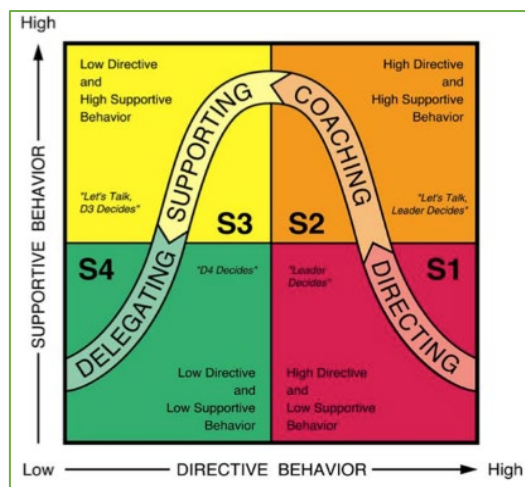
Denne ledelsesteori er oprindeligt udviklet af Ken Blanchard og Poul Hersey i 1969. I 1985 reviderede Ken Blanchard selvstændigt teorien, og udformede versionen, som vi kender den i dag. Ideen bag Situationsbestemt ledelse (SL2) er, at forskellige situationer forudsætter forskellige typer af ledelsesindsats. Det betyder, at lederen tilpasser sin tilgang afhængig af situationen og den enkelte medarbejder. Lederen skal tage afsæt i den enkelte medarbejders udfordringer og 'readiness', hvilket Sinding et. al (2014) definerer på følgende vis:

*”Readiness is defined as the extend to which a follower possesses the ability and willingness to complete a task” Willingness is a combination of confidence, commitment and motivation (Sinding et. al 2014, s. 583).*

SL2 teorien, der har afsæt i den kritiske realisme anskuer ledelses som et samspil mellem medarbejderen og lederen, der begge skal tage medansvar for at processen lykkes. Dvs. at det også



er medarbejderens ansvar at blive ledt på en måde, der virker relevant og tilpasset. Tilliden mellem de to parter er også stigende afhængig af medarbejdernes 'readiness'.



Figur 3 Blanchard & Hersey, 1985 fra CFL.dk

Teorien er bygget op omkring fire udviklingstrin og fire ledelsesstile. Medarbejderen kan således være på fire trin ligesom medarbejderen kan ændre udviklingstrin afhængig af arbejdsopgave. I en engelsk kontekst er der fokus på 'readiness' og 'willingness', hvilket i en dansk kontekst er oversat til kompetence og engagement. Jeg referer til modellen fra Sinding et. al (2014), og vil derfor holde mig til de engelske begreber. En person kan have varierende 'readiness' og 'willingness', afhængig af, hvilken opgave han/hun står over for.

Fire udviklingsniveauer hos medarbejderen:	Afhængigt af den enkelte medarbejders placering kan ledelsesstilen være:
U1: Lav readiness – højt willingness	S1 = Directing dvs. Styrende tilgang – lav tillid fra lederen
U2: Lav til nogen readiness – lav willingness	S2 = Coaching dvs. Mere guidende og forklarende tilgang fra lederen
U3: Moderat til høj readiness – svingende willingness	S3 = Supporting dvs. Involverende og dialogbaseret tilgang fra lederen
U4: Høj readiness – højt willingness	S4 = Delegating dvs. Lav lederstyring – stor tillid fra lederen

Til trods for at teorien SL2 er meget brugt verden over, er der ikke tale om en evidensbaseret tilgang med empirisk belæg for dens virkning. Flere undersøgelser dokumenterer på forskelligvis, at der ikke er den teoretisk formodede effekt mellem ledelsesstil og readiness. Sinding et al beskriver:

*”...leadership effectiveness was not attributable to the predicted interaction between follower readiness and leadership....303 teachers indicated that SL2 was accurate only for employees with low readiness. (Sinding et. al, 2014 s 584).*

Særligt topledere kan jf Sinding et al. have svært ved at delegere jf. modellens anvisninger (Sinding, 2014). Der er tale om et værktøj, som ledere således skal bruge med omhu og kritisk sans. Udfordringen med SL2 er, at det fremstår operationelt og let tilgængeligt, men det værktøj ledere skal bruge til at identificere sammenhæng mellem type af ledelsesstil og 'readiness' med er for upræcist, hvilket gør det mindre anvendeligt (Sinding et. al. 2014).

### 3.4 Delkonklusion

Formålet med ovenstående afsnit har været at kaste et blik på, hvordan kompetencebegrebet kan forstås. Det er tydeligt, at der ikke findes en entydig definition af kompetencebegrebet. Ovenstående peger dog i retningen af, at kompetencebegrebet rummer menneskers evne til at kunne håndtere kendte eller ukendte situationer på en passende og relevant facon. De tre teoretikere, der er præsenteret oven for, er indledningsvist Knud Illeris, som inden for uddannelsesforskning i mange årtier har søgt at få begrebet operationaliseret. Illeris forstår kompetence ud fra en konstruktivistisk tilgang, mens Nordhaug's forståelse af kompetence er tættere på den kritiske realisme med fokus på kundskaber, færdigheder og evner. Holt Larsen har, ligesom Nordhaug, et anvendelsesorienteret fokus, men inkluderer også motivation og holdninger. Kompetencebegrebet er centralt placeret i forskellige ledelsesteorier, bl.a. Leadership Pipeline, hvor den enkelte tilegner eller aflærer forskellige kompetencer afhængigt af niveau. I Teorien om Situationsbestemt ledelse (SL2) er det også den enkelte medarbejders kompetence (readiness), der skal afgøre, hvilken ledelsestilgang lederen vælger. Så det står klart, at kompetence ikke kun er et begreb, der har sin berettigelse inden for uddannelsesområdet, men også spiller en central rolle i arbejdslivet.

## 4.0 Analyse

I dette analyseafsnit vil jeg præsentere de temaer, jeg har identificeret ud fra empirien. Jeg vil anvende teorierne om kompetence og tilgangene om Leadership Pipeline samt Situationsbaseret ledelse (SL2) til at folde tematikkerne yderligere ud og forstå de underliggende problemstillinger i min empiri. I arbejdet med at identificere temaerne i empirien har jeg ikke tilgået det systematisk eller 'lineært' ud fra informanternes besvarelse af spørgsmålene, men har identificeret seks temaer på tværs af informanternes besvarelser. Inspireret af den hermeneutiske cirkel har jeg søgt at forstå de enkelte temaer, altså enkeltdelene ved også at se på helheden dvs. alle interviewene samlet. Ligeledes har jeg søgt at skabe forståelse for ledernes handlinger og adfærd, og hvilke kompetencer de bringer i spil ved at se på helhederne (Kvale et al., 2009).

### 4.1 Realisering af forretningsmål & målopfyldelse

Det første tema, der kommer frem, er særlig relateret til ledernes svar på spørgsmålet *"hvad er det vigtigste for dig i forhold til din virksomhed/arbejdsplads?"* Dette tema hedder *'Realisering af forretningsmål & målopfyldelse'*. Der er tale om et tema, som kan siges at danne fundamentet for mange af de andre, tematikker jeg kommer frem til i interviewene, som har rødder i en rational videnskabstradition med fokus på mål og leverancer, som bedst eksemplificeres vha. Taylorism (Sinding, 2014). Det er naturligvis en central del af det at drive en forretning, at lederne indfrier deres mål, men vejen dertil kan se forskellige ud afhængigt af vores videnskabsteoretiske afsæt (kilde).

En informant beskriver det helt overordnet:

*"Det vigtigste er, at jeg opfylder min rolle og jeg leverer det, jeg skal" (Informant, LB3)*

En anden yngre leder har et lignende perspektiv:

*"Det vigtigste er at finde folk, der kan levere vores projekter til deadline og til budget, hardcore realisering af forretningsmål" (Informant, LF5)*

mens en tredje informant har lidt flere refleksioner og nuancer og uddyber:

*Min opgave er at skabe overskud for ejerne. Mellemregningerne er, at vi har en masse værdier vi forsøger at bygge ind i processen. Opføre os ordentligt. Vi har to kerneområder; miljø og kvalitet,*

*ISO-standarter og menneskelige værdier. Idet vi er et familieejet firma på godt og ondt, betyder det, at vi har værdier, der lever videre – værdier er fx at vi passer godt på medarbejderne, og derfor har vi meget lav personaleomsætning. Vi har gode holdninger til vores medarbejdere (Informant, LS6).*

I sidstnævnte citat er der en bevægelse fra et entydigt fokus på forretning, som de to første informanter repræsenterer, til også at se på værdien af medarbejderne som et middel til målet – overskud. Dette perspektiv kan bakkes op af litteraturen fx i en nyere artikel af Christine Ipsen et. al . (2020, s.1):

*“By definition, an organizations’ output depends on how effectively it functions, including how effectively its people, or human capital, functions (Neely, 2005). This means that mental health and organizational performance are inherently interconnected (Peccei & Van de Voorde, 2016). (Ipsen et al. 2020).*

Informanterne er lang hen ad vejen heller ikke uenige i, at medarbejdernes trivsel er vigtig, men som en informant italesætter det:

*”Kunderne er det vigtigste - det er dem, der betaler vores regningerne og sørger for, vi har en god økonomi” (Informant, LJØ4).*

Dette citat understøttes af en anden informant, der også er ejerleder i en lille SMV;

*”Vi er en klassisk produktionsvirksomhed, det er altid driften, der får højest prioritet, kunderne kommer først....” (Informant, LC7)*

Citaterne understreger, at lederne har fokus på at levere 'varen', for at kunderne er tilfredse for uden dem ingen *forretning*. En HR-chef forklarer:

*”...vi gør det i det tempo, vi kan følge med til (arbejder med trivsel), jeg kunne godt sige, at nu gør vi noget stort (omkring trivsel), men det gør ikke noget vi laver et stykke papir, det tager tid, inden det bliver en del af vores hverdag (arbejdet med trivsel), men vi er nødt til at følges ad, og selv om det går op ad bakke – går det frem ad. Ledelsen vil gerne tjene penge, og det diskuterer vi....” (Informant, LS2)*

Det, som første tema viser, er, at lederne, hvad enten de er ejerledere eller ansatte ledere i SMV'er har hovedfokus på forretningsmål mere end 'human capital,' som citatet fra Christine Ipsens'

artikel understreger er 'to sider af sammen mønt' (Ipsen et. al 2020). Ovenstående tema og analyse fører frem til det næste centrale tema.

#### 4.2 En rationel tilgang til trivsel.

Særligt på spørgsmålet; *"Er der noget, du synes gør det svært at arbejde med trivsel – kan du give et eksempel?"* bliver det klart, at trivsel og mental sundhed kan være svære begreber at håndtere for nogle ledere. 'En rationel tilgang til trivsel er derfor det andet centrale tema. En yngre (ny)leder forklarer:

*"...jeg har altid haft det svært med, 'hvordan går det'. Spørger du om mit arbejde eller hvad? Eller mere som en del af samtalen, men min leder har luret mig. Jeg skal tales varm. Jeg står ikke og taler med en psykolog.... Så bliver jeg utryg". Lidt senere i interviewet uddyber samme informant: "Det bliver meget følende, og nu kommer jeg jo fra en meget tænkende baggrund som kemiingeniør" (Informant, LJ1)*

Det perspektiv, som informanten her præsenterer, kommer også til udtryk hos flere af de andre ledere. At dialogen om trivsel, og hvordan den enkelte har det, hurtigt bliver 'følende', 'blød' 'rundbordsagtig'. En leder beskriver videre:

*"Supplerende kan der være en tone af, at det er lidt for rundbordsagtigt. Det skal HR så gøre i hvert tilfælde, så kan de andre snakke om det bløde – men det vil jeg så sige, at selv her bliver der mindre af det" (Informant, LF5)*

Et sidste og lidt anderledes perspektiv beskriver en leder:

*"Jeg vil gerne tilpasse, hvad behovet er - for mig handler det mere om, at vi er tæt, og at vi også kan fastholde det, når der er knap så meget tid - den måde, vi vil gribe det her på er at huske det, når det er presset, og det er så min opgave at sørge for, at det ikke er noget, der sker alt for længe ad gangen"*

Som det fremgår, så oplever to af de tre ledere, at trivsel er forbundet med noget 'følende' eller rundbordsagtigt, altså som noget der ikke er helt let at håndtere. Når en informant beskriver samtale om trivsel som 'noget rundbordsagtigt', kan det forstås som en subtil reference til den kritiske pædagogiks dialogform, hvor samtalen trækker i langdrag fordi alle deltagerne får taletid.

Set ud fra Illeris' kompetenceperspektiv er det netop det *situationsrelaterede* informanterne berører. Det betyder ifølge Illeris; ”.....at man kan håndtere bestemte typer af situationer ...i forhold til jobs, bestemte grupper, andre mennesker” (Illeris 2011 s. 42). Set i forhold til dette perspektiv kan informanternes beskrivelser være tegn på, at de finder det svært at få rigtigt greb om trivselsdagsordenen, fordi den bliver 'følede' forstået som abstrakt og ukonkret, hvor der så opstår en modsætning i forhold til *forretningen*. Et perspektiv en erfaren leder uddyber:

*”Jeg bliver ikke anset for at være en, der er overfølede, jeg har fokus på business. Jeg har en vis holdning om, at man skal være robust. Jeg tager det alvorligt (trivsel og mental sundhed), men det er en blanding, men jeg håber de (medarbejderne) ved, jeg er et kraftigt forsvar for dem og håber de tænker på mig som værende ordentlig, og det vil jeg også gerne kendes for” (Informant LB3).*

Denne modsætning mellem det 'følede', her en metafor for trivsel, og så 'business' understøttes bl.a. i en artikel af Christine Ipsen et. al (2020):

*However organizations and managers still tend to think of mental health and organizational performance as disconnected. While business and governments treat organizational performance as an established priority, they give lower priority to mental health and addresses it in an ad hoc manner (Ipsen et. Al 2020 s.1).*

Til gengæld har denne erfarene leder et ønske om, at medarbejderne ved, hun vil gribe ind, hvis behovet opstår. Ifølge Illeris er det netop i mødet mellem mennesker, at kompetencen materialiseres, hvilket denne informant eksemplificerer med følgende citat:

*”.... jeg er et kraftigt forsvar for dem (medarbejderne) og håber de tænker på mig som værende ordentlig.....” senere i interviewet uddyber informanten: ... jævnligt sker det, at folk ikke svarer pænt – så tager jeg en snak med de pågældende og hjælper med at prioritere” (Informant, LB3)*

Illeris lægger vægt på, at socialitet spiller en central rolle i kompetencebegrebet. Det gælder bl.a. de nære relationer mellem mennesker, som foregår i direkte samspil fx mellem medarbejder og leder. Illeris peger på, at det er væsentligt, at den enkelte leder eller det enkelte menneske ”*magter at sætte sig selv i spil*” (Illeris 2012, s 49), hvilket kalder på andre egenskaber end faglige eller strategiske færdigheder, mere personlige egenskaber som eksempelvis; imødekommenhed, empati, mod, der er ”*mere eller mindre udtalte personlighedstræk som man måske knapt nok selv bemærker.....disse personlige forhold er således ofte af stor betydning for, hvordan kompetencerne fungerer i praksis*” (Illeris, 2011, s.50).

Det udvalgte citat ovenfor er netop et eksempel på socialitetens betydning, og hvordan den udspiller sig hos en leder, der griber ind ved behov. Holt Larsen er netop inde på, at kompetencer kan deles op i 'hårde' og 'bløde' kompetencer. 'Bløde' kompetencer er netop empati, indlevelsesevne, handlekraft altså de interpersonelle kompetencer. Her bakker Illeris' operationalisering af kompetencebegreb op med Holt Larsens forståelse, idet Illeris (2012) beskriver, at det *handlingsrelaterede* element materialiseres i interaktionen med omverdenen.

*" ...jeg gav en opgave til en studerende; find hullerne i osten ....hvis du kan skyde 9 ud af 10 ideer ned så giver det meget værdi, fordi den 10 idé er super god, og han værdsatte, at jeg brugte tid på, hvorfor det her er vigtigt...." (Informant, LJE1)*

Citatet eksemplificerer lederens ståsted, med rødderne plantet i positivismen, hvor opgaver kan splittes op i enkelte dele – her med argumentation for, hvorfor delkomponenter skal indgå/udgå. Samtidig er det med til at illustrere hvordan iboende potentialer kommer til udtryk i mellem leder og medarbejder. Illeris' forståelse omkring kompetence kan være med til at understøtte dette perspektiv: *"...(det) hænger sammen med, at sådanne personlighedstræk opfattes som noget, der går forud for kompetencerne, noget som vanskeligt kan påvirkes eller opøves rationelt i fx uddannelser eller kompetenceudvikling i arbejdslivet.....ikke noget man kan arbejde rationelt med"* (Illeris, 2011, s. 50). Samtidig påpeger Illeris, at det personlige element er helt centralt og afgørende for, hvordan vores kompetencer kommer til syne eller i spil, og har stor betydning for den enkeltes ledelsesstil.

En HR-chef fra et mellemstort håndværkerfirma har et andet perspektiv:

*"....trivsel er ikke en kampagne, det giver ikke værdi. Man kan ikke tvinge folk til at have det godt, det er en følelse. Men en følelse kan ikke forceres, det skal have tid.....quick fix tror jeg ikke på. Det er en lang proces. Det tager sin tid at få den første ko til at gå den rigtige vej, men så skal de andre nok gå med. Jo flere der går i samme retning, jo flere følger flokken (Informant, LS2)*

Denne leder berører desuden et element omkring betydningen af kultur, og hvordan organisatoriske forandringer kan skabes. Dette element vil jeg dog ikke dykke ned i, i nærværende analyse, da det er uden for opgavens genstandsfelt.

Temaet *'Den rationelle tilgang til trivsel'* danner på sin vis den næste trædesten over mod det tredje tema.

### 4.3 Datadrevet trivselsindsats.

Det tredje tema kommer til udtryk i interviewene på forskellig vis, men fælles for lederne, der berører emnet er at de gerne vil arbejde med data som afsæt for deres indsats. En leder forklarer:

*Jeg kan have hypoteser om workload for eksempel, men jeg kan bedst lide at tage afsæt i data.... Så kan man selv tage stilling til det, data siger. Mere for at være skarp på route cause, så stille de rigtige spørgsmål. Mange virksomheder kan komme til bare at tage en pille, men det er ikke sikkert den dækker (Informant, LF5).*

En anden erfaren leder uddyber:

*” Vi holder ikke et møde om, hvordan har du det, men det er en del af en-til-en-samtalen, og det gør vi bredt i hele firmaet. Vi spørger i en-til-en trives du? ....Vi arbejder med trivsel systematisk på den måde, at vi har en årlige trivselsundersøgelse Krifa har udviklet. Vi laver den undersøgelse, og der bliver talt med alle grupper, en gang årligt med en opfølgende dag, hvor vi tager de temaer op, der er kommet op i undersøgelsen...” (Informant, LB3)*

En leder fra en ganske lille SMV forklarer:

*” .....at strukturere samtaler, planlægge det lige som alt muligt andet. Hvis jeg havde en app, digitalt så der kom system i det, kunne det hjælpe mig på 2 måder; en ny app - dejligt og jeg vil få styr på det – det ville nudge mig...”(Informant LC7)*

De tre citater ovenfor eksemplificerer på hver deres måde betydning af kundskaber og færdigheder, som er en central del af kompetencebegrebet jf. både Illeris, Nordhaug og Holt Larsen. Kundskaber er at ligestille med viden, og her er data den viden, lederne kan handle ud fra for at kunne identificere 'route cause', altså identificere, hvad der er problemet i organisationen. Denne tilgang har afsæt i en positivistisk apparat/fejlm-model. For at den viden, der fremkommer via en datadrevet indsats, skal bidrage til at opklare 'route cause', skal lederne inddrage deres færdigheder. Det handler om, at de skal bruge deres kapacitet til at handle, altså sætte ind der, hvor der er behov.

De to førstnævnte citater bærer præg af en mere strategisk tilgang på trivselsindsatsen jf fx Leadership Pipeline tilgangen, hvor ledere i de øverste ledelseslag tilegner sig strategiske kompetencer og arbejder systematisk og strategisk med eksempelvis trivsel. Den tredje informant fremstår mere usystematisk. I citatet nedenfor, som er fra samme informant, har lederen fokus på nærværet, som kan udfordres pga. manglende tid. Netop nærvær hænger sammen med mere



personlige egenskaber, som ifølge Leadership Pipeline tilgangen er kompetencer, der særligt tillæres på første ledelsesniveau. I dette eksempel kan en mulig forklaring være, at denne leder både er direktør, HR-chef og førstelinjeleder, da det er fra en meget lille organisation. Denne informant har også følgende betragtning i interviewet:

*"I virkeligheden ville jeg ønske, vi gjorde mere ved noget fx trivselssamtaler. Mere struktureret også i forhold til udvikling.... Det er ikke svært, men det er svært det med at være nærværende pga. tidsperspektivet, hvis jeg var mere struktureret.... Der kan opstå noget i løbet af året, det kan ikke vente på den årlige trivselssamtale... tid skal man ha'...' "* (Informant, LC7).

En ejerleder fra et håndværkerfirma har et andet perspektiv:

*"...det er jo mænd, jeg har med at gøre. Vi har indført trivselssamtaler, og det er der ikke mange i branchen, der har. Så derfor gør jeg klart for dem; hvad formålet er, og hvad jeg vil bruge det til, og så føre det ud i livet, så naturlig så muligt. I forlængelse heraf uddyber lederen: "vi vil gerne være et godt sted – vi er attraktive – jeg forsøger at udfordre mig selv for at blive en god leder" (Informant LA8).*

Sidste citat her eksemplificerer, hvordan en mindre håndværkervirksomhed arbejder systematisk og kvalitativt med trivsel via samtaler. Lederen vil gerne sørge for, at de input, der kommer fra samtalerne, bidrager til udviklingen af organisationen, og hun fører forandringerne "ud i livet", men vil også samtidig gerne "være en god leder" og sikre, at firmaet kan tiltrække kompetente medarbejdere i fremtiden. Citatet eksemplificerer bl.a. det mestringsperspektiv, som Holt Larsen omtaler i sit kompetencebegreb, og som har karakter af uformel læring. Underliggende i lederens citat er også et element af læringsagilitet og på den baggrund lykkes lederen i sin lederrolle:

*"the willingness and ability to learn from experience, and subsequently apply that learning to performe successfully under new or first time conditions" (Elmholt, 2013, s. 36)*

Holt Larsen omtaler betydningen af engagementet hos den enkelte leder, hvilket kommer til udtryk i citatet. Det betyder, at denne leder er 'god til det rigtige', som Holt Larsen udtrykker det, hvilket er et kendetegn på et kompetent menneske.

Den type af data, som lederen tager afsæt i, er af kvalitativ karakter med afsæt i cases, og hun forklarer:

*”Google er min ven – læser meget andre har gjort – og så har jeg lavet mit eget (spørgeguide) – god til at undersøge, men gøre det til mit eget” (Informant LA8)*

Som overgang til næste tema kan et citat være med til at udtrykke, hvad der driver, at SMV’er sætter fokus på trivsel:

*”...det skal kobles op på pains – gains .....gøre mere ud storytelling.... i mindre organisationer. Det kan ikke stå alene. Man bliver overfyldt af travlhed, hele tiden problemer i alle retninger, man bliver dræbt af alt muligt, der hindrer, at man ikke får det gjort....En sidste ting og det er at simplificere budskaberne at arbejde med trivsel - at spise elefanten i små bidder i forhold til virksomhedslederne” (Informant, LF5).*

Informantens pointe om, at arbejdet med trivsel skal føde ind i ’Pains & Gains’, fører videre til næste tema, som handler om den type viden, der skal til for, at SMV’erne kan arbejde med trivselsdagsordnen.

#### 4.4 Plug & Play

Temaet ’Plug & Play’ kommer frem pba. flere informanter, der netop peger på, at det skal være nemt at arbejde med trivsel.

*”uanset redskaber ... så skal det passe ind – trivsel skal omformuleres. Jeg kan ikke sende spørgeskema ud, men det tager tid at finde ud af, hvordan det kan bruges. Og det skal italesættes konstant. Men med de psykiske, det skal holdes i live konstant ellers dør det ud. Vi vil gerne tale om hjelme eller den nye truck, men trivsel konstant skal det italesættes” (informant, LS2”).*

En anden informant forklarer kort:

*” Tydelig på, hvad tilfører det af værdi i virksomheden – fravær den rigtige retning, resultatet af teorien sættes forrest.... meget af det vi får af viden, går i vore spamfileter (Informant, LS6)*

En tredje leder uddyber:

*”Konkrete ting, men tanken om man kunne lave en workshop for at inddrage medarbejdere og arbejde videre. Det kunne også være små videoer at snakke ud fra det, men jeg vil gerne det bliver mere ’loose’ for at vores medarbejdere giver mere af sig selv, så de kommer på banen og bliver inddraget. Ikke putter sig” (Informant, LC8)*

Hvis en SMV skal gennemføre trivselsfremmende aktiviteter som informanten lige ovenfor beskriver, kalder det nok på det, Elmholt beskriver som høj *'læringsagilitet'*. Altså at den enkelte leder kan *"udvise dynamisk situationstilpasset fleksibilitet i lederrollen"* (Elmholdt, 2013 s. 38).

Til trods for, at de to citater repræsenterer et 'Plug and Play' perspektiv på det, der kan hjælpe dem med at sætte trivsel på dagsordenen, har de også fokus på, at det skal bidrage til virksomhedens 'Pains & Gains' altså forstået som de konkrete udfordringer virksomhederne står med. Eksempelvis sygefravær og en køreplan for, hvordan det kan reduceres. Altså, at indsatsen taler ind i et behov eller en udfordringer virksomheden konkret har. 'Plug & Play' løsningerne kommer således til at bidrage med en form for faglighed eller viden, lederne muligvis ikke står med.

En leder beskriver netop, at *"det går i spamfilteret"*, når teorien sættes først', som et billede på, at det ikke er brugbart meget af den viden der "skubbes ud" til virksomhederne. Lederne mangler støtte til at kunne implementere den relevante viden – som skal være 'Plug & Play' forstået som noget de kan bruge her og nu, og som er praksisnært.

#### 4.5 Trivsel skal gro fra toppen

Det er interessant, at flere af informanterne pointerer, at arbejdet med trivsel skal have afsæt i topledelsen. *'Trivsel skal gro fra toppen'* bliver derfor det næst sidste tema. Denne tematik er interessant set i lyset af, at topledere i højre grad skal have et helhedsorienteret og strategisk blik på forretningen, ligesom toplederen skal kunne navigere i og integrere modsatrettede interesser, og samtidig sikre *"løbende optimering af effektiviteten og indtjening i forretningen"* (Elmholt, 2013, s. 34). Årsagen til at trivsel skal 'gro fra toppen' af virksomheden er måske mere et tegn på, at hvis det skal have en strategisk placering, skal den øverste ledelse inddrages, ellers bliver det ikke prioriteret i SMV'erne?

En informant forklarer:

*".....det kan kun gøres fra toppen. Trojanske mus kan meget mht. movement nedefra, men forandring i store organisationer er ret interessant, men det (trivsel) skal forankres i toppen. (Informant, LF5)*

En anden leder bidrager med et konkret perspektiv:

*"Vi har haft stresstilfælde, og er blevet meget opmærksomme på arbejdsfællesskaber og taler om det i ledergruppen. Jeg synes, vi er kommet i mål og har forankret det (trivselsarbejdet) i topledelsen. ....(jeg) tror på det er vigtigt, at det er forankret højt oppe, hos ejeren. Det var ham,*

*der gerne ville, og det startede det rigtige sted. En god leder kan løse meget, men hvis en virksomhed skal skabe trivsel, skal det starte i topledelsen. (Informant, LB3)*

*Afsluttende har denne HR-chef følgende pointe:*

*”Det er deres ansvar (direktionen), og der kun en og det er arbejdsgiveren. Du kan godt uddelegere, men det er direktørens ansvar” (Informant, LS2)*

Leadership Pipeline modellen omtaler ikke topledelsen som direktionen, da teorien har flere højere ledelsesniveauer, men kategorien *ledelse af ledere* kunne sidestilles med det, informanterne klassificere som *”topledelsen”*. En begrundelse for at forankre indsatsen om trivsel i toppen er, at de færdigheder som *leder af ledere* skal effektuere er eksempelvis: *”Silobuster” dvs. ”sikre optimal integration, erfaringsdeling og brug af ressourcer på tværs”, ”gøre det strategisk besluttede meningsfuldt for underordnede ledere” (Oplæg LEAD Enter Next Level).*

Det, som springer i øjnene ved disse udvalgte kompetencer, er, at der er fokus på at samarbejde om den fælles kerneopgave både, hvad angår erfaringsdeling og brug af ressourcer, kan være med til at understøtte trivsel i organisationen. Netop samarbejde er væsentlig for trivsel. Desuden at støtte lederne, så de får en oplevelse af, at det der prioriteres, er meningsgørende i forhold til en samlet forretningsmæssig kontekst. Mening er helt centralt i forhold til trivsel og en hjørnesteen for et godt psykiske arbejdsmiljø (Kristensen, 2004). Konkret er det vigtigt, at både ledere og medarbejdere kan se, hvordan den enkeltes input fører til det samlede produkt. Her spiller værdier og mål en væsentlig rolle. Et perspektiv en informant eksemplificerer:

*”At realisere noget for dig på et personligt plan, et uforløst potentiale, hvor du sikre, at mennesker trives. Det skaber loyale mennesker, hvis purpose hænger sammen med forretningens mål” (Informant, LF5)*

Dette citat bringer os videre til analysens sidste udvalgte tema.

#### 4.6 Dobbelt overskud!

Flere af informanterne er enige om, at der er tæt sammenhæng mellem trivsel og performance. En informant forklarer:

*”.....(jeg er) ikke i tvivl om, at folk, der er engagerede, har rum til at være mig. De er langt mere kreative, innovative og samarbejdende, de oplever færre konflikter, går ind i relationer med vilje og*

*muligheder frem for at finde huller. Det, tror jeg, betyder færre sygedage....og det afspejler sig på bundlinjen". (Informant LF5)*

Et andet eksempel fra en informant:

*Jeg har en stærk tro på, at hvis man trives, så producere man godt, men jeg er som leder meget optaget af at motivere. Jeg mener, at jo mere transparent man er ledelsesmæssigt, jo lettere er det for medarbejderne at føle sig trygge. (Informant, LB3)*

En HR-chef forklarer

*"Det kan jeg se fx ud fra livscyklus. Det kommer frem i fravær, flere syge, ... hans makker kan ikke udføre opgaven, vi mangler hænder og vi rykker deadline .... Udskyder hvis der er mistrivsel, og den kvalitet, vi vil levere, kan vi ikke levere til den aftalte kvalitet. Det skal man ikke gøre mange gange før, man ikke har den kunde mere. Det behøver vi ikke måle på. En utilfreds kunde, det påvirker vores forretning, og er en for meget. (Informant, LS2)*

En afrundende kommentar

*Det er helt 100, hvis man trives, så er man produktiv, og man har overskud til at gøre ting i forhold til kunder og kollegaer. Mennesker i underskud, det er den dårligste investering..."(Informant LC7)*

De tre øverste citater kan siges at repræsentere tre tilgange i forhold til modellen om situationsbestemt ledelse. Det fjerde citat er nærmere et udsagn.

I det øverste citat fremstår lederen som en person, der i høj grad er *delegerende* jf. SL2- modellen. Det er op til den enkelte medarbejder at håndtere opgaverne med 'frihed under ansvar'. Denne tilgang kan muligvis forklares med at denne informant har højt specialiserede og motiverede medarbejdere, der løser komplekse opgaver. Den midterste leder har derimod en mere *'coachende'* tilgang, hvor der er en vis grad af styring og et fokus på at motivere og lære medarbejderen, hvordan opgaver løses men med plads til tovejskommunikation. Den sidste har mere karakter af *'dikterende/instruerende'*. Dette kan være pga. de opgaver, der skal løses, eller fordi der mangler motivation i medarbejdergruppen ([Situationsbestemt ledelse: Hvilken stil og hvornår? - Lederweb](#)).

Der er bred enighed om, at medarbejdere, der trives, er bedst for virksomheden og overskuddet, men den ledelsesmæssige vej til målet 'Dobbelt overskud' er forskelligt.

#### 4.7 Delkonklusion

Ud fra analysen af de otte interviewede ledere opstod seks temaer. Det første tema, *'Realisering af forretningsmål & målopfyldelse'*, danner på sin vis fundamentet for de øvrige temaer. Temaet illustrerer, som det også udtrykker, hvad lederne gennemgående har fokus på. Det andet tema handler om ledernes primære måde at anskue trivsel på. Der er naturligvis nuancer, men essensen kan beskrives med *'En rationel tilgang til trivsel'*. Dette tema er i høj grad fremkommet pga. ledernes beskrivelse af, hvad de synes, der er mindre rart omkring trivselsarbejdet. Dette afsæt føder videre til næste tema, der sætter fokus på, hvordan lederne ønsker at tilgå trivselsarbejdet. Dermed temaet; *'Datadrevet trivselsindsats'*. En indsats lederne gerne vil have skal kunne løse med *'Plug & Play'* indsatser. Løsninger, der skal bidrage med den faglighed lederne ikke nødvendigvis har men ved, hvor de skal finde. Det er tydeligt, at en trivselsindsats skal forankres i toppen, og derfor bliver femte tema *'Trivsel skal gro fra toppen'*. Det lægger flere af lederne vægt på. Et afsluttende tema er *'Dobbelt overskud'*, og fremstår ret klart i flertallet af interviewene bl.a. med citater som:

*"...på forskellige måder, man føler sig tryk, og så lægger man ekstra energi i og det afspejler sig på bundlinjen. High performance teams, de løfter i flok" (Informant LJ1).*

Afsluttende skal det pointeres at der udgangspunkt er anlagt en konstruktivistisk tilgang til indsamling og bearbejdning af empirien. I analysen er der som det fremgår også inddraget udvalgte modeller, der tager afsæt i den kritiske realisme, da disse modeller har været med til at forklare nogle af de underliggende mekanismer, der har trådt frem pga. en given kontekst.

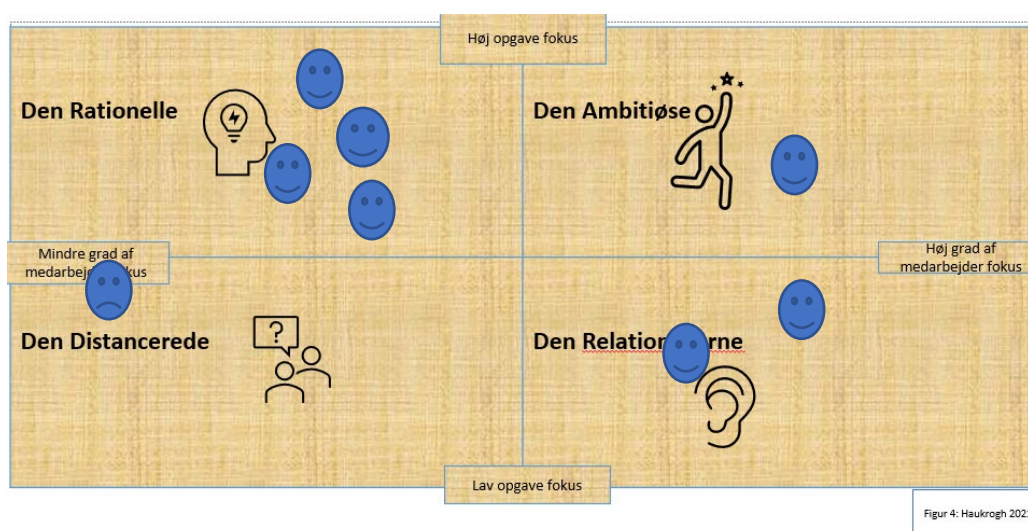
## 5.0 Diskussion

### 5.1 Ledelseskompetence - et flerdimensionelt begreb

I det kommende afsnit vil jeg diskutere nogle af de resultater, der er kommet frem i analysen og koble dem til andre relevant teorier om bl.a. kompetence, Leadership Pipeline teorien og teorien om Situationsbaseret Ledelse (SL2). Jeg vil indledningsvist tage afsæt i Fiedlers teori om 'task/relationship motivated leadership', da dette perspektiv trådte frem i empirien. Der er således indledningsvist et skift fra det induktive til det deduktive metodevalg.

#### 5.1.1 Opgave- eller medarbejderfokuseret

Løfter vi blikket og ser hen over de otte informanter i et helikopterperspektiv, danner der sig konturerne af fire forskellige ledertyper, som modellen nedenfor illustrerer. Informanterne; LJE1, LB3, LF5 og LS6 danner kategorien 'Den rationelle ledertype', LA8 karakteriseres som den ambitiøse ledertype, LJØ4 identificeres som den distancerede, mens LS2 og LC7 repræsenterer den relationsbårne ledertype.



Modellen eksemplificerer Fiedlers tænkning omkring 'Task-motivated leadership' og 'Relations-motivated leadership', to forskellige tilgange til at forstå lederskab. Fiedlers hypotese var, at både opgave- og relationsorienterede ledere kunne være effektive ledere. Det, som er afgørende for om lederen lykkes, er, hvorvidt den enkelte har *kontrol* og *indflydelse* kombineret med, om lederens tillid er koblet til opgaveløsning eller relationer til medarbejderne. (Sinding, 2014)

Der er tre specifikke faktorer som Fiedler påpeger som væsentlige;

1. Ledernes evne til at skabe sammenhængskraft med sin medarbejdergruppe, herunder i hvor høj grad lederen og medarbejderne interagerer.

2. Hvor struktureret en opgave eller et projekt er.
3. Den enkelte lederens position og magt.

Om en leder er task- eller relationsfokuseret afgøres ved, at lederen besvarer en række spørgsmål om vedkommendes *mindst* foretrukne kollega. I interviewundersøgelsen med de otte ledere kom dette mønster netop frem, hvilket kommer til udtryk i det andet tema i analysen '*En rationel tilgang til trivsel*'. En leder forklarer:

*"....det ville tænde mig med et materiale, der fx havde fokus på fastholdelsesprocent fx bliv 30% mere effektive. Det er medarbejderne, der gør, jeg har en virksomhed,....men det må ikke gå ud over produktionen (at arbejde med trivsel). Det kan jeg mærke på kroner øre"* (Informant, LJØ4).

Det er helt tydeligt, at denne leder ved, at uden medarbejdere er han ilde stedt, men skal der gennemføres aktiviteter, der fremmer det psykiske arbejdsmiljø, må det ikke gå ud over den *økonomiske* bundlinje. Denne ejerleder kan med Holt Larsens begrebsapparat anses for at have begrænsede 'bløde' kompetencer, der repræsenterer fx indlevelse, engagement, imødekommenhed, interpersonelle kompetencer, der er væsentlige i samspillet med fx medarbejdere, hvilket Illeris (2011) operationaliserer som den handlingsrelaterede komponent i kompetencebegrebet. Ejerlederens fokus lægges i højre grad på opgaven, dvs. de 'hårde kompetence' som fx faglighed, viden mv., som ofte anses for mere væsentlige. (Holt Larsen et. al, 2014) Dette perspektiv kan også være med til at forklare ejerlederens placering i figur 4 under 'Den distancerede' leder'. Havde datamaterialet været større, er det muligt, at denne kategori havde fremstået mere krystal klart, men det kan også være, at denne leder skulle placeres i yderperiferien af 'den rationelle leder'. En metodisk refleksion der opstår, fordi empirien ikke er helt datamættet (Kvale et al., 2009).

Den diametrale modsætning kom også frem i interviewene, hvor en ejerleder af en lille produktionsvirksomhed beskriver:

*"Det vigtigste er, at mine medarbejder trives. Medarbejder siger jeg sjældent, fordi vi er kollegaer. Elsker vores kunder, men det betyder allermest, at vi løber samme vej, og ved det samme. Alt det andet giver først mening, hvis vi trives. Den gode ordre falmer, hvis vi har en der sidder og græder"* (Informant, LC7)

Citatet eksemplificerer netop ejerlederens prioriteringer, som er på medarbejderne. Det er tydeligt, at de to komponenter, som Illeris definerer som situations- og handlingsrelaterede komponenter, er i spil i dette citat. Dette kan også understøttes i følgende citat fra samme leder:



*"At det hænger sammen (arbejdsliv og privatliv), nogle ting har jeg ikke indflydelse på fx i privatlivet, men derfor kan man forsøge at have det in mind, det hænger 100% sammen .... Hvis du skulle være til forældrekafe, men skal være her (på arbejdet), så laver du ikke noget fornuftigt her alligevel. (Informant, LC7)*

Det står klart, at denne leder har fokus på relationen til medarbejderne, ligesom hun har en helhedsorienteret forståelse af betydningen af trivsel, hvor både privat- og arbejdsliv spiller sammen. Denne leder trækker i sit lederskab på interpersonelle kompetencer som fx indlevelse og imødekommenhed, hvilket understreger lederens fokus på de 'bløde' kompetencer jf. Holt Larsen et. al. (2014). Dette kan forklare denne leder som 'den relationsbårne leder' jf. figur 4, der har fokus på at skabe fællesskab for sine medarbejdere via samarbejde omkring kerneopgaven, mhp. at etablere et positivt arbejdsklima præget af trivsel.

En meget erfaren leder forklarer, hvordan hun holder fokus på forretningen, men samtidig har øje for det relationelle og medarbejdernes trivsel ved at arbejde med fælles mål for sit team, som hun sætter.

*"...vigtigt fundament for mig er at sætte fælles mål. Det afføder teamwork og dermed trivsel. Et hold man kan lide at vinde sammen med. Og hvis en har travlt, så går de andre ind og hjælper.... det sikrer, at vi performer sammen, så hjælper de (medarbejderne) også sig selv. (Informant, BE3)*

Citatet er et eksempel på, hvordan socialiteten er indlejret i kompetencebegrebet som Illeris (2011) påpeger. Via samarbejdet omkring fælles mål for medarbejderne etablerer denne leder et meningssskabende fællesskab. Citatet afspejler også en leder, der har fødderne placeret i managementtankegangen med fokus på, at medarbejderne realiserer de mål, hun som leder sætter således, at de performere bedre. Dette kan forklare, hvorfor denne leder er placeret under 'den rationelle leder', der har fokus på opgaven. Samspil om opgaveløsningen er et middel til målet. Dette afsæt står i kontrast til den leder, der italesætter et stærkere medarbejderfokus, og som samtidig fremstår noget mindre systematisk omkring etablering af rammer og strategi, realisering af mål mm.

### 5.1.2 Trivsel og Produktivitet

Flere informanter er eksplicitte om, at medarbejdere, der trives, også er produktive medarbejdere. Alligevel er der kun én virksomhed ud af otte, der reelt har haft en organisatorisk indsats omkring trivsel mhp at forebygge flere stresssygemeldinger, mens én SMV så småt var ved at gå i gang, og

én virksomhed har gennemført to arrangementer omkring konflikthåndtering og har trivselssamtaler. Flere af lederne havde oplevet medarbejdere, der var 'gået ned med stress' på baggrund af mistro, hvilket de havde håndteret individuelt. Ipsen et.al (2020) fremhæver, at denne problemstilling er velkendt i litteraturen, og forklarer:

*"There is a widespread understanding that " good health is good for business" and that health and wellbeing play a role in both individual performance and broader organizational performance and vice versa.....Overall theory recognises mental health and organizational performance goals as connected but practice disjoint them...." (Ipsen 2020 s 1)*

En erfaren leder fra en mellemstor 'videns' virksomhed forklarer, hvorfor dette sker:

*"Eksekvering det overskygger andre tematikker. At nå mål... de (andre ledere i virksomheden) er fantastiske til at bygge, men de er ikke til kultur. Der er fokus på opgaveorientering....vi er partnerdrevet. De (partnerne) har samme fokus, men det er ikke at bygge en organisation, der emmer af livssyn og kultur....." (Informant LF5)*

Informanten forklarer her, at lederne i organisationen ikke har fokus på trivsel, fordi det ikke er en del af deres 'rasin d'êtra'. De øverste partnere værdsætter ikke betydningen af en kultur," ...*der emmer af livssyn*". I dette sidste udsagn ligger en implicit oplevelse af en organisationskultur, der ikke værdsætter medarbejderne i deres helhed – altså som mennesker, der både bidrager med professionelle og personlige kompetencer. Han uddyber:

*"...at kunne være sig selv også på sin arbejdsplads – ikke at forestille at være andet end det man er.... der er to ben (i projekterne): project & people, men vi nurser ikke de gode folk vi finder... der kommer hele tiden noget, der er vigtigere end trivsel"(Informant LF5)*

Det handler, således om andet og mere end fag-faglige kompetencer til at udføre store konstruktioner ifølge denne informant. Udfordringen er ifølge informanten, at den øverste ledelse ikke værdsætter eller anerkender trivsel og arbejdsglæde som et centralt element for at kunne lykkes med denne opgave. Set ud fra teorien om Leadership Pipeline, så handler denne problemstilling om, at de arbejdsværdier, den øverste ledelse i organisationen, herunder også partnerne bærer, ikke harmonerer med de arbejdsværdier, som denne informant bærer. Dette kan jf. Leadership Pipeline teorien forklares med, at lederne er på forskellige niveauer og derfor har tillært og aflært forskellige kompetence, som denne model tilsiger, er nødvendigt (Elmholt, 2013). Denne leder har heller ikke en oplevelse af at kunne gøre sin indflydelse gældende og sætte fokus på trivsel. Det kan bl.a.

forklares ud fra de forskellige opfattelser af tidsanvendelse jf. Leadership Pipeline modellen, der er helt afgørende og forskellige på de forskellige niveauer. Lederen uddyber:

*”Det er ikke på agendaen - det er et ansvar de (topledelsen) har, men det er ikke prioriteret”  
(Informant, LF5)*

Det er velkendt fra iværksætter-eller mindre virksomheder, at ejerlederne, der ofte er iværksætterne, ikke lykkes med de ledelsesmæssige opgaver, herunder de transitioner der er, når virksomheden vokser. Dette kan have store konsekvenser for virksomheden, hvis ejerledere eller partnere udelukkende har øje for eksekvering af opgaven og overser betydningen af de menneskelige ressourcer. Metoden Leadership Pipeline kan være et operationelt bidrag, der er konkret at tilgå også for mindre virksomheder, hvorved de kan blive mere bevidste om det skift i kompetence fx fra leder af medarbejder til leder af ledere eller fx ændret tidsprioriteringer, arbejdsværdier og færdigheder. (Mouritsen, 2011).

Som en af informanterne er inde på i citatet ovenfor, er en større andel af lederne udfordret på det organisatoriske arbejde omkring trivsel. En problematik Ipsen et. al. (2020) også er inde på. Hun påpeger, at når SMV'er bringer trivsel og mental sundhed i spil, er det ofte ud fra et individbaseret fokus forankret i det naturvidenskabelige paradigme med kost, fysisk aktivitet som omdrejningspunkt. Dette perspektiv kommer også frem i en mindre interviewundersøgelse af seks ledere fra seks SMV'er gennemført sidste år. Her forklarer en topchef:

*”Vi har initiativer og mulighed for at sætte ind, men det er sjældent, fordi der er få cases. Så hver gang tænker vi (jeg) ”det så jeg ikke komme”. Vi har masser af ting: chokolade, fem slags skyr, fri kantineordning, kaffemaskine....Folk har det godt, og på trods af det, har vi medarbejdere, der er utilfredse...” (Haukrogh, 2020 s. 19)*

Ud over at sætte fokus på, hvordan lederen i virksomheden arbejder med trivsel målrettet medarbejderne, så bringer denne informant også en anden interessant problematik på banen, nemlig at arbejdet med trivsel adresseres ad hoc ”...vi så det ikke komme...”, som også Ipsen et.al, (2020) pointerer i deres nyere artikel. Spørgsmålet er, hvorfor virksomhederne ikke sætter fokus på at forebygge mistrivsel ud fra en organisatorisk kontekst? Handler det om mangel på viden, kompetencer eller noget tredje?

### 5.1.3 Viden som komponent i kompetencebegrebet

I flere af interviewene kom det klart frem, at lederne ikke mente, at de manglede viden for at kunne gribe ind, hvis en medarbejder mistrives, og der var behov for at sætte trivsel på dagsordenen. Alligevel kom temaet 'Plug and Play' frem, hvis ledere i højre grad skulle arbejde med trivsel. Lederne havde således et behov for, at de på en nem måde kunne gribe ind og have adgang til let tilgængelig viden og materiale. Flere ledere kan således anskues som værende 'bevidst inkompetente' ifølge kompetencetrappen ([www.acuityworld.com/hvad-er-dit-maal](http://www.acuityworld.com/hvad-er-dit-maal)). De er klar over, at de har brug for et konkret materiale at støtte sig til, hvis der skal sætte trivsel på dagsordenen, men har reelt ikke faktisk viden om stress, depression viden om procesledelse mv. Enkelte er 'bevidst kompetente', idet de allerede har fokus på at skabe gode rammer for medarbejderne og taler med dem om trivsel, hvad enten det er i struktureret eller et mere ustruktureret format.

I den tidligere omtalte artikel af Ipsen et. al (2020) peger forfatterne på følgende problematik:

*“Delivering interventions in ways that are complementary to both mental health and organizational performance may require new leadership approaches and new mental models that acknowledge the inseparability of mental health and organizational performance”* (Ipsen, 2020, s. 3).

Det betyder, at hvis sandsynligheden for at lederne i højre grad sætter trivselsfremmende indsatser i gang, skal det også bidrage til den organisatoriske performance og dermed udvikling af forretningen. Det påpegede en informant også, idet han understregede vigtigheden af, at indsatserne skulle føde ind i virksomhedernes 'Pains & Gains'. Denne måde at anskue arbejdet med fx trivsel på har i høj grad rødder i managementtænkningen. Iagttagelsen er, at der er "problemer med maskinen", og at denne skal ordnes vha. en leder eller ekstern konsulent, der kommer og løser udfordringerne.

Mouritzen (2011) er inde på, at det er væsentligt, at virksomheder, der implementerer Leadership Pipeline tilgangen, ikke tyr til en meget maskinel tilgang. Praksiserfaringer viser, at der i virksomheder med en meget hierarkisk virksomhedskultur kan være en tendens til, at man anvender metoden, for at realisere mål og at skabe resultater. Netop den virksomhed, som informanten her referer til, er en ingeniørvirksomhed, hvor en hierarkisk kultur med rødder i en 'Scientific management' kan tænkes at trives. Dette kan også være med til at forklare, hvorfor denne informant fremstår som 'den rationelle leder' jf. figur 4, hvor fokus er på opgaven.

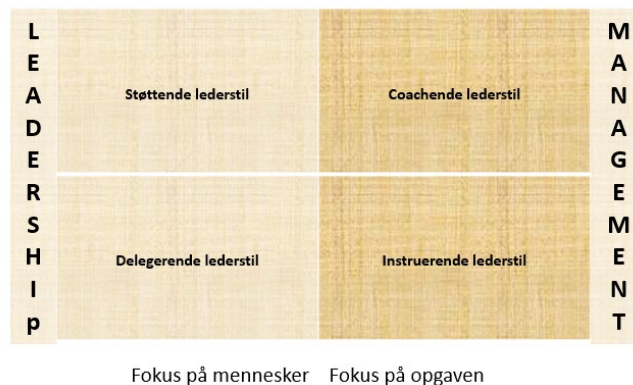
#### 5.1.4 At gå forrest...

Blandt de interviewede ledere var der særligt én leder, som 'stak ud'. Det fremgår også i figur 4, hvor denne leder er placeret i segmentet 'den ambitiøse leder'. Lederen italesætter, hvordan hun har øje for at få organisationen 'klædt på' i forhold til de udfordringer, medarbejderne i deres trivselssamtaler adresserer. Følgende citat understøtter dette perspektiv:

*Det er noget, vi kommer til at have mere omkring. Vi havde nogle studerende, der lavede noget med os om konflikter – workshops i to eftermiddage. Hvor de (studerende) gennemgik, hvad de mente var godt for dem (medarbejderne). Det bruger vi krudt på i forhold til andre kollegaer. Jeg forsøger at udfordre mig selv for at blive en god leder... ” (Informant, LA8).*

Citatet eksemplificerer en leder, der til trods for, at hun er medejer af en SMV i håndværkerbranchen og er kvinde i et ”meget mandsdomineret miljø” (Informant, LA8) står fast på, at det er væsentligt at arbejde med trivsel, her i form af workshop om konflikthåndtering. Men samme leder er også inde på, at arbejdet med trivsel kan være med til at gøre virksomheden mere attraktiv forstået som at tiltrække de dygtigste medarbejdere. Citatet er et eksempel på en ambitiøs leder, der med ejerskab og engagement vil videreudvikle sig og sin organisation. Set i forhold til Illeris (2011) og Nordhaug's (1998) optik kan denne leders udtalelser ses som hendes 'evne', hvor hun i arbejdet med at sætte trivsel på dagsorden trækker på iboende potentialer, mens Holt Larsen (2014) operationaliserer denne del af kompetencebegrebet som mestring. Det betyder, at der er tale om, at lederen har fokus på at skabe progression i forhold til at udvikle sig selv. Der er tale om en leder, som har fokus på de menneskelige potentialer mhp. at nå mål i sin virksomhed, hvilket hun gør via dialog (trivselssamtaler) og involvering, elementer der har rødder i teorierne omkring leadership. Set i forhold til SL2 modellen er det tydeligt, at denne leder via vidensdeling etablerer en form for delt beslutningsproces og støtter medarbejderne, der er meget erfarende ved enten at støtte dem eller lade medarbejderne selv 'styre'. Via denne tilgang etablerer lederen et følgeskab, der også er kendetegnet for leadership tænkningen. Model 6 nedenfor illustrerer koblingen mellem de forskellige komponenter.

### Ledelsesstil på baggrund af videnskabsteoretisk afsæt



Figur 5 tilpasset jf SL2 Haukrogh, 2021

#### 5.1.5 Ledelsesniveau afgør graden af fokus på trivsel

En undersøgelse som interesseorganisationen Lederne har udgivet i 2016 viser, at hele 47% af mellemlederne og linjelederne mener, at det er deres opgave at skabe trivsel og arbejdsglæde, hvilket kun overgås af, at de skal skabe resultater. (Lederne, 2016) For toplederne er trivsel og arbejdsglæde derimod meget længere nede på listen af prioriterede kompetencer. Med 31% ligger trivsel og arbejdsglæde på en ottende plads i forhold til vigtigste kompetencer i jobbet. Det er således naturligt at stille spørgsmålet om denne forskel i prioritering af kompetencer mellem de to ledergrupper skyldes, at toplederne ikke ser trivsel og arbejdsglæde som en del af et strategisk fokus for deres virksomheder, eller om der er en anden årsag?

Det er velkendt, at det øverste ledelseslag i en virksomhed er en stærk kulturbærer.

*Topledelsens holdninger og handlinger er derfor afgørende for, hvordan organisationen forstår og arbejder med trivsel (Lederne & PFA, 2020 s. 17)*

Citatet ovenfor kan være med til at forklare temaet 'Trivsel skal gro fra toppen', som kom frem i analysen af interviewundersøgelsen. Det øverste ledelseslags værdier og prioriteringer kan tænkes at diffundere ned gennem organisationslagene, hvilket kan betyde, at selvom mellemlederne anser det for væsentligt at arbejde med trivsel og arbejdsglæde, prioriterer de det ikke i hverdagen, fordi det ikke 'belønnes' eller anerkendes på samme måde som toplederens anden prioritet - at skabe resultater gør det. De ledere, der indgår i denne opgaves interviewundersøgelse, kan som tidligere beskrevet defineres som *leder af ledere* enkelte som *ledere af medarbejdere* jf Leadership Pipeline teorien, hvorfor deres *arbejdsprioriteringer og arbejds værdier* er forskellige qua deres niveau, hvilket kan forklare dette *mitch-match*.

Elmholt (2013) fandt, at nogle kompetencer bag effektiv ledelse skifter på tværs af niveauerne, altså er diskontinuerte. Eksempelvis empowerment, der er en situations- og handlingsrelateret kompetencekomponent, og som korrelerer positivt med toplederens effektivitet, mens empowerment er negativt korreleret med mellemliderens effektivitet. Omvendt ser det ud til, at mellemlideres interpersonelle kompetencer som empati, aktiv lytning mv. korrelerer positivt med deres effektivitet, mens en topleder må aflære disse kompetencer for at tilegne sig mere relevante kompetencer som fx strategiske kompetencer for at bedrive effektiv ledelse. Her kan en meget hierarkisk virksomhedskulturen muligvis tænkes at have betydning.

#### 5.1.6 Leadership eller management - komponenter i lederkompetence

De velkendte ledelsesteoretikere Peter Drucker og Warren Bennis har for en række år siden defineret forskellen på management og leadership på følgende vis:

*Management is doing things right; leadership is doing the right things. (Sinding, 2014, s. 571)*

Denne 'punchline' kan med fordel bredes ud for at komme lidt nærmere, hvad de to begreber management og leadership, som er anvendt ovenfor, dækker over. Sinding (2014) refererer til den kendte teoretiker Bernard Bess, der har følgende perspektiv på de to begreber:

*Leaders manage and managers lead but the two activities are not synonymous... leadership and management overlap each, entails a unique set of activities or functions (Sinding 2014, s. 570).*

Management kan betegnes som den disciplin, der har fokus på planlægning, organisering, målopfølgning på aktiviteter i forretningen, mens leadership blandt andet har fokus på at inspirere og motivere, fremtidssikre organisation mv. (Sinding 2014). Der er således tale om en ideologisk forskel, hvor management har rødder i Taylors tænkning omkring scientific management, mens leadership er forankret i en konstruktivistisk tænkning, hvor involvering, dialog og medindflydelse spiller en central rolle. Der er således ikke tale om, at det ene er bedre end andet mht. at drive en virksomhed, men de to tilgange kan anvendes med forskelligt formål (Sinding, 2014).

Elmholt (2013) pointerer i sin artikel *Leadership Pipeline – Forbigående ledelsesmode eller solid viden*, at succesfuld ledelse i høj grad også afhænger af lederens evne til *at udvise situationstilpasset fleksibilitet i lederrollen på aktuelle ledelsesniveauer (Elmholt, 2013, s. 31)*. Dette flugter og breder som sådan ovenstående citat fra Drucker og Bennis ud, idet alle tre peger på, at det handler om lederens evne til at udøve situationsbestemt ledelse. Netop situationsbestemt ledelse kan være en relevant tilgang, når det handler om at skabe trivsel og mental sundhed hos det enkelte menneske.

En informant forklarer:

*Jeg mener, at jo mere transparent man er ledelsesmæssigt, jo lettere er det for medarbejderne at føle sig trygge. Sidder man med en opgave, man ikke kan finde ud af, er det selvfølgelig med til at man kan blive stresset, men jeg tror stress kommer fra flere steder....Jeg tror, det er magtesløshed - travlhed - det kan de fleste klare – tror ofte, det er noget man ikke er herre over... (Informant, LBE3).*

Dette citat repræsenterer et element af leadership, hvor informanten omtaler transparens mhp. at skabe tryghed hos medarbejderen. Transparens handler, ud over om at skabe tryghed og ro, også om at skabe forståelse mhp. at etablere følgeskab. Netop følgeskab kan etableres via dialog, hvis en handling skal give mening.

Ifølge SL2 modellen er det afgørende, at hver medarbejder tilgodeses med en tilpasset ledelsesstil som illustreret i figur 5 s 45. Udfordringen er blot, at en leder kan have medarbejdere på mange forskellige niveauer, og derfor stiller det store krav til de interpersonelle kompetencer – løbende at lave denne vurdering. Medarbejdere kan også skifte i behov afhængig af om de får nye opgaver.

Magtesløshed er et andet centralt ord i citatet ovenfor og er modpol til meningskabelse, som også er helt centralt for trivsel og en oplevelse af at have et godt psykisk arbejdsmiljø. Meningskabelse er et element, der tilhører leadership begrebet. Det er dog lidt uklart, om denne leder trækker på leadership tilgangen bevidst eller ubevidst kompetent . Det er nemlig selvsamme leder, der tidligere meget eksplicit forklarede, at hun arbejdede med fællesmål, som hun definerede, i forhold til sine medarbejdere. Denne leders adfærd peger i retningen af en instruerende tilgang, der er placeret under den mere positivistiske managementtilgang jf. figur 5. Tavs viden i form af erfaringer kan dog betyde, at denne leder ser transparens som et effektivt middel til at etablere følgeskab. Følgeskab er også en adfærd, som den 'ambitiøse leder' jf. figur 4 s. 38 eksemplificerer og forklarer:

*Vi (de to ejere) er nok de øverste, men de mellemledere vi har, inddrager vi. Flere der tænker lidt a' la' mig, men det er mig der går forrest. Fordi de giver mig ret, men det er lidt gammeldags i VVS branchen.... (Informant, LA8)*

Her er tale om en leder, som praktiserer leadership ved at involvere og lytte til de nærmeste ledere, men går forrest da hun er ”*expert of the future*”. (Sinding, 2014, s. 571) Denne leder vurderer, hvad der er behov for, for at være konkurrencedygtige i fremtiden. Lederen går forrest og inspirere og



motivere, hvilket er centrale komponenter i leadership tænkningen. Herfra kan trækkes en parallel over til fx den støttende tilgang ifølge SL2 modellen jf. figur 5, hvor medarbejderen har kompetencerne til at løse opgaven, men er usikre på egne evner. Derfor yder lederen lidt instruktion og fokuserer på at støtte medarbejderen. Der er tale om en leder, der trækker på sine 'bløde' kompetencer jf. Holt Larsen, men også på sin drivkraft, som handler om engagement og mestring (Holt Larsen, et al, 2014).

En HR-leder i en mellemstor håndværkervirksomhed forklarer;

*Det, jeg husker, når jeg går hjem fra arbejde – det er, at jeg har fået snakket og lyttet. Det er nødvendigt, at jeg følger op og involverer, det giver fx værdi for Rene, og så giver det værdi for mig (Informant, LS2).*

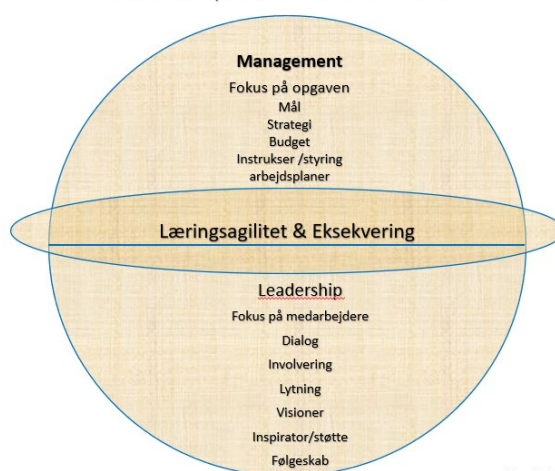
Dette er et andet meget tydeligt eksempel på, hvordan leadership i praksis kan se ud (Sinding 2014). Set i forhold til SL2 modellen, så virker denne leder til at have en coachende tilgang til medarbejderen mhp. at holde motivationen oppe. SL2 modellen er netop anerkendt for sin styrke til at kunne skifte perspektiv mellem det helt overordnede helikopterperspektivet og så mødet i øjenhøjde. Dette perspektiv eksemplificerer denne informant ovenfor netop.

## 5.2 Ledelseskompetence - ledelsesbalance

Som beskrevet ovenfor er det et spørgsmål om ideologi hos den enkelte, type af organisationsopbygning og kultur, der blandt andet afgør, om en leder har præference for leadership tilgangen eller management tilgangen mhp at få eksekveret. De to tilgange repræsenterer i praksis, hver deres sæt af metoder, værktøjer og mål som beskrevet, men kunne med fordel supplere hinanden. Udfordringen er, at management- og leadership tilgangen tager afsæt i forskellige paradigmer, hvilket kan gøre det sværere at forene hos én enkelt leder. Hvad angår managementtilgangen, er der som tidligere nævnt tale med en tilgang, der repræsenterer de 'hårde kompetencer', mens der i leadership-tilgangen er fokus på de 'bløde kompetencer'.

Set i forhold til at identificere ledelseskompetencer, der understøtter både social og økonomisk bæredygtighed, tegner der sig således et billede af en fordeling mellem fire komponenter, der skal være på plads, hvis en SMV-leder skal være i stand til at skabe 'Dobbelt bundlinje' forstået som at skabe både økonomisk og menneskeligt overskud. Nedenfor skal figur 6 illustrere de elementerne som, pba. analysen og den efterfølgende diskussion, synes at kunne bidrage til at skabe et godt fundament for centrale ledelseskompetencer.

## Ledelseskompetence - Ledelsesbalance



Figur 6, Haukrogh 2021

De to hovedområder i modellen er management og leadership. Disse to meta-begreber repræsenterer de tilgange og metoder, som lederen trækker på, når han/hun tager afsæt i hhv. management og leadership. Ledere der bedriver management tager afsæt i en høj grad af instruktion, fokus på realisering af mål, overholdelse af budget mm. Ledere der tager afsæt i leadership tænkningen har en lederadfærd præget af en høj grad af støtte via aktiv lytning, dialog og involvering, hvilket fører til engagement og ejerskab og i sidst ende følgeskab. Omkring modellens akse *centrerer* læringsagilitet og eksekvering. Som før nævnt har ledere om de bedriver management eller leadership fokus på eksekvering, men midlet til målet er som det ses forskelligt. Læringsagilitet er en komponent, der er hentet fra Leadership Pipeline teorien, hvor denne komponent er generisk og relevant på alle ledelsesniveauerne, hvorfor den er inddraget her i modellen som en kerne sammen med eksekvering.

Modellen er således et konglomerat af de centrale komponenter, der er kommet frem i analysen og fortolkningen af empirien kombineret med diskussionen. Det har til sammen skabt et bud på centrale ledelseskompetence, der skal være på plads, hvis en ejerleder eller en anden personaleansvarlig leder i en SMV skal arbejde med trivsel og mental sundhed. Fokus bør være på at skabe tydelige rammer, der både tager hensyn til den enkelte medarbejders kompetencer og fællesskabet, og som inddrager dialog og involvering. Dette skyldes særligt, at positiv leadership adfærd fungerer som en form for buffer mod mental mistrivsel fx stress blandt medarbejdere (Harms et.al, 2017). Herved bliver det i højre grad muligt at få skabt en social og bæredygtig virksomhed.

## 6.0 Konklusion

Formålet med denne opgave har været at belyse, hvilke ledelsesmæssige- og personlige kompetencer, der skal være til stede for at en ejerleder eller personaleleder i små og mellemstore virksomheder (SMV) kan håndtere trivselsarbejdet omkring medarbejderne herunder kan håndtere mistro og stress mhp. at skabe en både social og økonomisk bæredygtig virksomhed.

For at forstå lederens 'livsverden' og deres måde at tilgå ledelsesopgaven på blev der gennemført otte interview med ledere fra otte forskellige SMV'er. Tre af lederne var ejerledere, mens de øvrige fem var blandt øverste ledelse af virksomhederne.

Der fremkom seks temaer i bearbejdningen af empirien. Det første tema var '*Realisering af forretningsmål & målopfyldelse*', hvilket på sin vis dannede fundamentet for de øvrige temaer. Dette tema eksemplificerer den måde, lederne tænker på, og hvad de finder vigtigst i forhold til deres ledelsesopgave herunder at drive en virksomhed. Andet tema handler i højre grad om lederens måde at anskue trivsel på. Der er naturligvis nuancer, men essensen kan beskrives med '*En rationel tilgang til trivsel*'. Dette tema kom i høj grad frem pba. lederens beskrivelse af, hvad de fandt mindre rart eller håndterbart omkring trivselsarbejdet. Dette tema blev efterfuldt af temaet '*Datadrevet trivselsindsats*'. En indsats lederne gerne ser kan løses med 'Plug & Play' indsatser. Lederne ønsker, at disse løsninger vil bidrage med den faglighed, som lederne ikke nødvendigvis har men ifølge dem selv ved, hvor de skal finde. Det er tydeligt, at lederne vægter, at en trivselsindsats skal forankres i den øverste ledelse, og derfor bliver det femte tema '*Trivsel skal gro fra toppen*'. Et afsluttende tema er '*Dobbelt overskud*', da lederne på forskellig vis italesatte, at medarbejdere, der ikke trives, er en 'dårlig investering'

I forbindelse med fortolkningen af interviewene, danner der sig konturerne til et mønster, hvor de otte ledere kan opdeles i fire segmenter. Tre af kategorierne er særligt stabile, mens den fjerde er mere lidt mindre ustabil. De fire segmenter præsenterer ledertyperne; 'Den rationelle leder', der kan have en oplevelse af, at det er lidt svært, hvis arbejdet med trivsel bliver for følelsesladet eller 'rundbordsagtigt', hvilket trivselsarbejdet kan have en tendens til at blive i følge flere informanter. Denne ledertype har også et stærkt fokus på opgaveløsningen (task-orientated). Den dimmentalt modsatte ledertype er 'den relationsbårne leder', der sætter sine medarbejders trivsel højt og har et stærkt fokus på relationerne. Denne leder er optaget af, at medarbejderne har det godt for, at de kan løse kerneopgaven godt. Dertil kommer 'den distancerede leder', som har fokus på at skabe et godt overskud. Lederne i dette segment har i nogen grad fokus på opgaven og i meget mindre grad fokus på relationerne. Den sidste ledertype er 'den ambitiøse leder,' der har fokus på relationerne og

medarbejdernes trivsel for at skabe en attraktiv organisation, hvor medarbejdere ønsker at komme til og blive.

Det er tydeligt, at de ledere, der er task-orienterede, også er dem, som ifølge Situationsbestemt modellen (SL2) i højre grad har præference for en instruerende eller coachende tilgang, mens de, der er relationsorienterede, i højre grad anvender en støttende og delegerende ledelsesstil.

Leadership Pipeline teorien derimod er med til at kaste lys over, hvordan kompetencer skal til- og aflæres afhængigt af ledelsesniveau og sætter spot på, at de kompetencer, en mellemlider kan profitere af at tilegne sig for at bedrive effektiv ledelse, kan være negativt korreleret til en øverste leders effektivitet. Dette kan bl.a. forklare, at det kompetencebegreb, som Leadership Pipeline teorien repræsenterer, hvor *prioriteringer* og *arbejdsværdier* er forskellig på hvert enkelt ledelsesniveau, spiller en central rolle. Det er også *prioriteringer* og *arbejdsværdier*, der adskiller Leadership Pipeline teoriens kompetencebegreb fra fx både Illeris, Nordhaug og Holt Larsens kompetencebegreber.

For både management og leadership tilgangene gælder, at eksekvering er omdrejningspunktet. Men teorierne om leadership og management bidrager med forskellige elementer til at nå målet.

Herunder hvilke kompetencer der skal i spil. Mens management teorierne har afsæt i en positivistisk 'scientific' tilgang med Taylor i spidsen, er leadership teorierne rodfæstet i spændingsfeltet mellem kritisk realisme og konstruktivismen. Dette kommer eksempelvis til udtryk i de metoder og tilgange management teorierne bygger på, hvor fokus er på tydelige rammer klare mål, realisering af målsætninger, strategiudvikling mm. Leadership teorierne fokuserer derimod på dialog, involvering og at etablere følgeskab, hvor begrebet socialitet spiller en helt central rolle, ligesom empati og aktiv lytning er vigtige elementer.

Det kan derfor konkluderes, at de ledelseskompetencer, som ejerledere og ledere i SMV'er skal have på plads for at have en god ledelsesbalance og være i stand til at sætte trivsel på dagsordenen, både trækker på elementer fra managementteorierne om tydelige rammer, klare mål og instruktion og på leadership teorierne. Desuden bør lederne også inddrage dialog, involvering og delegering mhp. at opretholde trivslen. Dertil kommer den enkelte leders *læringsagilitet*, som er en helt central evne til at yde en situationstilpasset indsats som leder.

## 7.0 Perspektivering og refleksion

Et tema, som ikke er berørt i analysen og diskussionen, er ledernes oplevelse af, at nogle medarbejdere ”trækker stresskortet”, hvis de oplever at have for travlt, er utilfredse med opgaver og derfor ikke er villige til at varetage dem. Dette perspektiv kom særligt frem, hvor lederne var inde på den samfundsmæssige dagsorden, hvor flere havde en oplevelse af ”at stress bliver talt op”, en diskurs, der også påvirkede deres organisationer som i nogle tilfælde førte til at medarbejderne ”trak stresskortet”.

Set i lyset af, hvordan medarbejdere, der bliver syge af stress har det, og hvilke følelsesmæssige og økonomiske omkostninger, det kan have for både den enkelte og virksomhederne, er det et bemærkelsesværdigt perspektiv. Det er dog et perspektiv, som ikke kun disse otte ledere står på skulderne af set i lyset af den brede diskurs, der lever i den brede befolkning.

Perspektivet kan fx forklares ud fra ledelsernes vidensniveau. Her kan Blooms Taksonomi udarbejdet i 1956 bidrage. En refleksion kunne være, at lederne befinder sig på nederste niveau defineret med ’Kendskab’. Det fører til, at de eksternaliserer problemstillingen omkring stress fra deres organisation. Perspektiver kan også være med til at forklare, hvorfor lederne var interesserede i ’Plug & Play’ løsninger, som hurtigt og let kan hjælpe dem med at sætte trivsel på dagsordenen og håndtere udfordringer italesat som ’Pains & Gains’.

Havde der været tale om organisationer med andre grundlæggende værdier havde temaet ’Plug & Play’ måske ikke i så høj grad været et tema – mens fx læring havde været i fokus mhp. at blive klogere på hvordan organisationen sammen kan samarbejde om kerneopgaven som én informant havde erfaring med.

## 8.0 Litteraturliste

### 8.1 Primær litteratur

Blanchard, K & Broadwells R; (2018) *Servant Leadership in Action* – How you can achieve great relationships and results.

Darmer P. et al. (2010) *Paradigmer i praksis – Anvendelse af metoder til studier af organisations- og ledelsesprocesser*, København, Handelshøjskolens Forlag 1. udgave 8. oplag

Elmholt C. (2013) *Leadership Pipeline*, Det akademiske kvarter vol 06 s. 30-38

Harms, P.D, et al (2017) *Leadership and stress: A meta-analytic review*, The Leadership Quarterly 28 s. 178-194

Holt Larsen, H, Overgaard Nielsen, J og Øhrstrøm, B (2014) *HRM i Praksis*, 1. udgave 4. oplag, Samfundslitteratur

Illeris. K. (2012) *Kompetencer - hvad, hvorfor og hvordan?* 2. udgave, 4. oplag (2017) Samfundslitteratur

Ipsen, C Karanika-Murray,& Nardelli, G (2020): *Adressing mental health and organizational performance in tandem: a challenge and an opportunity for bringing together what belongs together*. Work & Stres, Routeledge.

Kvale S, Brinkmann S, 2009: *Interview: Introduktion til et håndværk*. 1 edn. København: Hans Reitzels Forlag.

Lave, J og Wenger, E (2004) *Situeret læring og andre tekster*. København: Hans Reitzels forlag

Mintzberg. H (2010) *Mintzberg om ledelse*. København: R&L Business

Mumford, T.V et al (2007) *The leadership skills strataplex; leadership skill requirements across organizational levels*. The Leadership Quarterly 18. 154-166

Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø (2010); *Hvidbogen Mental helbred, sygefravær og tilbage til arbejdet*, København

Nordhaug, O. (1998). *Kompetansestyring i arbeidslivet - Utvalgte emner* (2 udg.). Oslo: Tano Ascheoug

PFA & Lederne (2020) Whitepaper *Sådan forebygger du stress som element i bæredygtig ledelse*

Seppälä, E and Cameron, K (2015) *Managing People, Proof that positive work cultures are more productive* Harvard Business Review

Sinding, K et al (2014) *Organisational Behaviour*, McGraw Hill Education, Fifth Edition

Wistoft, K.; *Mindfulness og Mental Sundhed* i Psyke & Logos (2011) 32 s 146-169.

### 8.1.2 Andre kildetyper:

Center for Ledelse: [Hvad er pointerne med at arbejde med Leadership Pipeline? \(cfl.dk\)](#)

Kotter, J (2014) Leading the Change, [The 8-Step Process for Leading Change | Dr. John Kotter \(kotterinc.com\)](#)

Lyhne, A (2020) [Analyse og fortolkning af kvalitative data for begyndere - YouTube](#)

Mouritsen P.K (2011) *Leadership Pipeline* – på dansk [Leadership Pipeline – på dansk \(lederne.dk\)](#)

Kompetencetrappen: [www.acuityworld.com/hvad-er-dit-maal](http://www.acuityworld.com/hvad-er-dit-maal)

### 8.2 Sekundær litteratur:

European Agency for Safty and Health at Work (2017) *Safety and Health in micro and small enterprises in the EU: From policy to practice*. European Risk Observatory Report.