

# Den utroværdige leder sidder i en båd helt alene

Af Anders Valentin Bager, Organisationskonsulent, og Mads Pieter van Luttervelt, Ph.d.-stipendiat. Begge er tilknyttet Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet



**Ledertroværdighed er grundlæggende at gøre, hvad du siger, hvilket i teorien kan lyde enkelt. Dog kan det i praksis være brolagt med udfordringer og dilemmaer, der kræver opmærksomhed og bevidsthed. Troværdighed er nemlig kåret som en af lederens vigtigste egenskaber.**

## *Den utroværdige leder sidder i en båd helt alene*

Sådan lyder det fra Heidi Moesgaard, der er daglig leder på Autisme Center Vestsjælland. Vi har haft en spændende snak med hende om, hvordan man undgår at havne i den ensomme båd stemplet som en utroværdig leder. Og hvordan man aktivt kan arbejde med troværdighed som en del af fundamentet for ens ledelse. Artiklen udfolder dette med afsæt i både viden fra praksis og forskning.

*Den utroværdige leder sidder i en båd helt alene. Jeg tror, at der skal troværdighed til for at skabe følgeskab hos medarbejdere. Hvis du ikke har følgeskab hos medarbejderne, er det rigtig svært at lykkes med det, vi skal lykkes med sammen.*

Sådan lyder det klare budskab fra Heidi Moesgaard, der til dagligt arbejder som leder på børneområdet på Autisme Center Vestsjælland i Slagelse Kommune. Men lad os først træde et skridt tilbage og se på, hvad det vil sige at være troværdig som leder.



## Hvad er ledertroværdighed for en størrelse?

Grundlæggende handler ledertroværdighed om, at du som leder gør det, du siger, at du vil gøre. Det lyder egentlig ret simpelt. Men det er det ikke

nødvendigvis. For hvem vurderer, om du er en troværdig leder? Der er næppe et objektivt svar på, om man som leder er troværdig eller ej. Én måde at anskue en leders troværdighed på er gennem medarbejdernes øjne. Den enkelte medarbejder kan spørge sig selv: Finder jeg det plausibelt, at min leder faktisk vil gøre det, som min leder siger, at han/hun vil gøre? Mindst tre ting er værd at nævne i den forbindelse:

For det første: Ledertroværdighed er et gradsspørgsmål. Det er sjældent sådan, at en leder er 100 procent troværdig eller fuldstændig utroværdig.

For det andet: Det er især medarbejdernes opfattelse af lederens troværdighed, som kan være afgørende for, i hvilken grad lederen lykkes med at skabe resultater. Det skyldes, at medarbejdernes reaktioner og handlinger har afsæt i, hvordan medarbejderne opfatter verden og dermed også lederen og hans/hendes adfærd.

For det tredje: Medarbejdernes opfattelser er særligt relevant lige nu, hvor det er svært at fastholde dygtige medarbejdere pga. arbejdskraftmanglen. Forskning indikerer nemlig, at den opfattede ledertroværdighed blandt medarbejderne hænger sammen med medarbejdernes motivation. Det vender vi tilbage til.

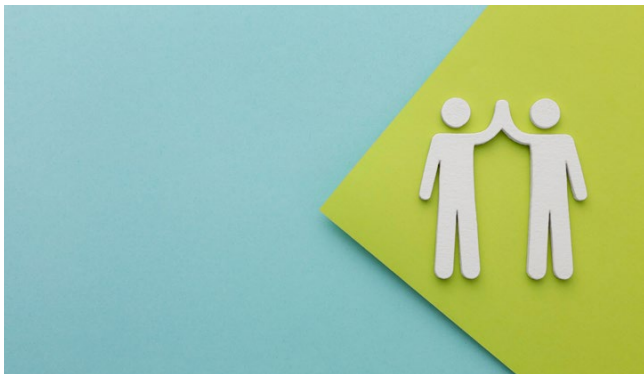
## ”Troværdighed er en del af fundamentet for min ledelse”

Både ledere og medarbejdere kårer troværdighed som en af de vigtigste egenskaber ved den gode leder (Lederne (2013)\*.

\* Lederes og medarbejders vurdering af, hvad der kendetegner den gode leder og den gode medarbejder i den private sektor. [www.bit.ly/godeledere](http://www.bit.ly/godeledere) (tilgået september 2022) og Kouzes, James M. og Barry Z. Posner (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*, 5. udg. San Francisco: Jossey-Bass.

Det perspektiv kan Heidi Moesgaard godt genkende:

*På en skala fra 0 til 100 vil jeg klart placere betydningen af min troværdighed helt i toppen ved 100. Hvis mine medarbejdere og jeg skal have en god relation og et godt arbejdsfællesskab, er det afgørende, at medarbejderne tror på min ærlighed og min oprigtighed. Grunden er, at det skaber tryghed for os mennesker. Det skaber et fundament, hvis man ved, at man kan læne sig op ad det, der kommer fra mig. Og hvis man skal kunne læne sig op ad andre mennesker, så skal man også vide, at man kan stole på dem. Derfor er troværdighed en del af fundamentet for min ledelse.*



Netop relationen til medarbejderne og deres motivation er noget af det, som forskningen har kigget på. Et nyt studie (van Luttervelt med flere, 2021), som baserer sig på et survey-eksperiment, har vist, at personer, der opfatter en fiktiv leder som troværdig både:

- ... angiver at være mere motiverede for at løse opgaver for lederen og
- ... bruger længere tid på at løse opgaverne.

Studiets resultater stammer fra et såkaldt survey-eksperiment, hvor forfatterne brugte covid-19-pandemien til at undersøge ledertroværdighed. Deltagerne i eksperimentet blev tilfældigt fordelt i forskellige grupper og skulle se et videoklip med en leder. Det var den samme leder, som tonede frem på skærmen, men indholdet i videoen varierede på tværs af grupperne. På den måde mødte nogle af deltagerne en leder, som satte en klar retning, mens andre mødte en leder, der mindre klart satte en retning. Ligeledes oplevede nogle af deltagerne, at lederen holdt sit ord og gjorde som lovet, mens andre oplevede, at lederen trak i land på sit afgivne løfte. Efterfølgende blev deltagerne bedt om at løse en konstrueret opgave i form af at optælle celler inficeret med coronavirus på forskellige billeder.

## Hvad er et survey-eksperiment

I det klassiske survey-eksperiment inddeles deltagerne tilfældigt i to (eller flere) grupper, der modtager forskellige versioner af spørgeskemaet. I studiet af van Luttervelt med flere var variationen knyttet til graden af troværdighed hos den leder, som deltagerne så et videoklip med. I andre typer af survey-eksperimenter kan man ændre på ordlyden af et spørgsmål eller på afsenderen af et bestemt budskab. Formålet med den tilfældige inddeling i grupper er, at man gerne vil isolere betydningen af en bestemt faktor – fx betydningen af ledertroværdighed (Bækgaard, M., J. O. Dahlgaard & K. M. Hansen (2020). "Det eksperimentelle forskningsdesign", p. 126-127, i Hansen, K. M., Andersen, L. B. & Hansen, S. W, Metoder i statskundskab, København: Hans Reitzel, 3. udgave.)

Med andre ord indikerer resultaterne her altså, at lederens troværdighed kan være knyttet til ikke bare medarbejdernes motivation, men også deres handlinger. Men ledertroværdighed kommer ikke af sig selv – det er noget, der kræver hårdt arbejde at opbygge. Heidi Moesgaard fortæller:

*Når tanken falder på troværdighed, er de første ord, jeg kommer i tanke om, ærlighed og autenticitet. Når jeg udstikker en retning, er det vigtigt, at medarbejderne ved, at de kan stole på det, jeg siger, og at det ikke er en form for "popcorn-ledelse", hvor der gang på gang bliver udstukket forskellige retninger. De kender mig, og de stoler på mig, så de ved, at det, vi aftaler ift. kurs og retning, holder. Så ved de selvfølgelig godt, at verden er foranderlig, og der kan komme ændringer oppefra. Men som grundregel ved de, at de kan stole på min kurs, og at der er skabt følgeskab til den. Modsætningen vil jo være den her "popcorn-ledelse", hvor jeg som leder siger: "Nu kan vi gøre det, og nu kan vi gøre det." Og så ender det med, at medarbejderne løber rundt som hovedløse høns, fordi de faktisk ikke rigtig ved, hvilken retning de skal rende i.*

Heidi Moesgaard forstår altså "popcorn-ledelse" som ledelsesadfærd, hvor retningen er flertydig i den forstand, at der alt for ofte bliver skiftet retning. Det kan ifølge Heidi Moesgaard ende med at koste på troværdigheden som leder. I modsætning til "popcorn-ledelse" handler visionsledelse om, at lederen tydeliggør, deler og fastholder en vision.

## At sætte retning som leder (visionsledelse)

Visionsledelse handler om at sætte retning som leder. En vision kan kort sagt beskrives som et billede af den ideelle fremtidsstilling for en enhed eller organisation. At lede med afsæt i en vision bliver også kaldt for visionsledelse, og det består grundlæggende af tre aktiviteter:

- 1) Udvikling af visionen
- 2) Deling af visionen
- 3) Fastholdelse af visionen

Hvis du vil blive klogere på visionsledelse, kan du læse mere om det her: <https://ps.au.dk/cpl/vidensbase/visionsledelse>

At troværdighed er særlig relevant, når man som leder skal sætte retning, er noget, som Heidi Moesgaard godt kan genkende:

*For mig at se er kurs og retning en del af mit ledelsesfundament, hvor troværdighed også indgår. Min klare fornemmelse er, at når jeg lykkes med at være troværdig i min relation til medarbejderne, er der også en øget retning i deres arbejde. Og det skaber en tryghed hos medarbejderne.*

Men troværdigheden kan også komme under pres, fordi der til tider opstår dilemmaer i arbejdet med ens ledertroværdighed. Det handler blandt andet om, hvem der skal opleve lederen som troværdig.

## Dilemmaer – troværdig over for hvem?

Indtil videre har vi i artiklen fokuseret på ledertroværdighed som noget, der bliver vurderet ud fra medarbejdernes opfattelser. Men ledertroværdighed handler om mere end blot relationen til medarbejderne. Som offentlig leder skal man også arbejde med ens troværdighed over for andre relevante personer/interessenter. Det kunne fx være ens egen leder, sideordnede ledere, politiske ledere samt borgere/brugere/pårørende.

Konsekvensen heraf kan være, at man som leder nogle gange står over for et dilemma. Det kan fx ske, hvis du som leder har sat medarbejderne noget i udsigt, som du af den ene eller anden grund ikke formår at realisere. Om sådanne dilemmaer fortæller Heidi Moesgaard:

*Når der kommer ændringer oppe fra, som kræver kursændringer i min egen afdeling, prøver jeg at bevare min troværdighed ved at være ærlig og tage samtalen med medarbejderne: "Vi aftalte X, men nu er der altså sket sådan og sådan. Så det kan simpelthen ikke lade sig gøre. Og det er jeg oprigtig ked af." Der mener jeg godt, at jeg kan bevare min troværdighed ved at være ærlig og sige, at det er ude af mine hænder.*

Derudover tilføjer Heidi Moesgaard, at der altid vil være nogle faktorer, som man ledelsesmæssigt ikke har kontrol over. Det skal man være bevidst om. Her er kommunikation et nøgleord:

*Inden jeg kommunikerer noget til mine medarbejdere, skal jeg vurdere, hvor troværdigt indholdet egentlig er, og hvor sikkert det er. Er det noget, som jeg ved, kommer til at ske? Eller skal jeg afvente lidt og slå koldt vand i blodet? Jeg begynder for alvor at forholde mig til det, når indholdet, fx oppefra i ledelseskæden, begynder at blive tilpas stabilt. Så kan jeg gå videre med det til mine medarbejdere. For ellers er det bare utilpasse forstyrrelser, fordi det er uhåndgribeligt. Det er en proces, hvor jeg samler information sammen, indtil jeg tør gå videre med det her til mine medarbejdere. Stadigvæk er det med tanke på ordvalg. Jeg siger ikke, at "det er sådan her, det bliver". Allerede der har jeg en overvejelse om, hvor stort et brød jeg slår op og hvilke ord, jeg vælger at bruge.*

Ifølge Heidi Moesgaard er kommunikation også andet end at videreformidle ændringer og beslutninger med de rette ord på de rette tidspunkter. Kommunikation handler også om, at man nogle gange er proaktiv og læner sig frem mod medarbejderne:

*Når tingene ændrer sig, handler det også om at læne sig frem mod medarbejderne. Hvad kan jeg gøre for, at det her bliver spiseligt? Hvordan gør jeg det meningsfuldt? Samtidig er jeg også opmærksom på min kommunikation hele vejen igennem processen. Jeg har ikke sagt, at jeg lover noget. Jeg udviser forståelse og arbejder for, at det bliver så spiseligt som muligt. Men ordvalgene er velovervejede. På den måde bliver kommunikation et vigtigt redskab for mig. Hvis jeg fx kan høre på vandrørerne, at der er usikkerhed i medarbejdergruppen, så kan jeg godt finde på at kommunikere ud, hvad jeg hører samt tage det op til drøftelse, så det ikke bliver "elefanten i rummet". Det handler om empati og indfølelse. Noget, som jeg mener, er vigtigt i ledelse.*



Samtidig skal man ifølge Heidi Moesgaard også selv turde lede opad i den forstand, at man skal turde stille krav og søge efter den samme troværdighed hos sin egen leder, som man selv prøver at opnå:

*Opad i ledelseskæden søger jeg efter den samme troværdighed, som jeg selv prøver at have nedad. Jeg prøver at kigge min leder i øjnene, når jeg fx kan mærke, at mine medarbejdere begynder at snakke. Og så spørger jeg ham: "Er der noget, jeg skal vide"? Jeg skal høre, at vores aftaler stadig er, som vi har aftalt, og at jeg er involveret på den måde, som jeg regner med. Jeg ved godt, at det ikke er det samme som en garanti. Men jeg vælger at søge afklaringen aktivt, hvis jeg selv bliver i tvivl.*

Og hvad gør man så den dag, hvor en aftale ikke bliver overholdt – fx af en overordnet leder? Her uddyber Heidi Moesgaard:

*Hvis jeg på den ene side prioriterer at arbejde med mine medarbejdere om, hvordan vi samarbejder og er i forhold til hinanden, og på den anden side "dolker" min egen leder i ryggen foran medarbejderne, når en aftale ikke bliver overholdt, så taber jeg faktisk troværdighed. For der er jo noget loyalitet ift. min leder, som jeg også forventer, at mine medarbejdere har ift. mig. Jeg kan ikke prædike en ting over for mine medarbejdere og så gøre noget andet i mine handlinger. Her er det også vigtigt med troværdighed.*

Et godt råd med på vejen – troværdighed kræver tid og arbejde i relationerne

Som afslutning på vores snak spurgte vi Heidi Moesgaard, om hun kunne give andre offentlige ledere et godt råd med på vejen, når det handler om ledertroværdighed. Her svarer Heidi:

*Hvis jeg fx fra den ene dag til den anden stoppede med at informere, være ærlig, lukkede mig om mig selv og i det hele taget stoppede relationsarbejdet, så ville det ikke tage lang tid, før jeg mistede troværdighed. Omvendt tror jeg, at arbejdet med at opbygge ens troværdighed tager længere tid. Det handler om relationer som byggesten i fundamentet af ens ledelse, og det tager tid. Det skal bygges op. Og når du så har opbygget en stor mængde af troværdighed, kan man godt tåle, at der kommer et lille skår i fundamentet. Men hvis man vendte det hele på hovedet, så ville der ikke gå lang tid, før troværdigheden var forsvundet.*

Vil du vide mere om forskningen i ledertroværdighed? Så kan du læse mere her:

- Jakobsen, Mads Leth Felsager; Lotte Bøgh Andersen & Mads Pieter van Luttervelt (2022). Theorizing Leadership Credibility: The Concept and Causes of the Perceived Credibility of Leadership Initiatives. Perspectives on Public Management and Governance, vol 5 (3), s. 243-254.
- Van Luttervelt, Mads Pieter; Christian Bøtcher Jacobsen; Lotte Bøgh Andersen; Mikkel Skov Benthem & Johan Kruse Rasmussen (2021). Som sagt så gjort? Betydningen af lederens personlige troværdighed for medarbejdermotivation når der bedrives transformativ ledelse. Politica, Vol.53 (4), s. 358-382.

