



En del virksomheder står lige nu i et dødvande, hvor ordrebogen er blevet tyndere, og salgsorganisationer udsættes derfor for nye pres, krav og regler.

Klumme.

Hvordan synes du (selv), det går?



Jette Ditlev, bestyrelsesprofessionel, foredragsholder, ledelses- og strategi-futurist, Ditlev Consulting, mail: jd@ditlev-consulting.dk

Alt afhængig af betoning og sammenhæng kan spørgsmålet i overskriften virke provokerende. Jeg kan let finde eksempler (hvad du sikkert også kan). Men tager du parentesen væk, forsvinder provokationen. "Hvordan synes du, det går?" er et helt almindeligt spørgsmål blandt kolleger eller leder og medarbejder imellem – eller det burde det være.

Sandheden er desværre, at enten stilles spørgsmålet ikke eller også bliver spørgsmålet behandlet overfladisk, da svaret ofte er "det går fint". Men for mange går det slet ikke fint. Ja, faktisk går det ret skidt for en del.

SUNDHEDSSTYRELSEN UDGAV i februar "Den nationale sundhedsprofil" i en midtvejsudgave og den mentale sundhed giver endnu engang anledning til bekymring. For alle aldersgrupper frem til midt 60'erne er den mentale sundhed endnu engang blevet ringere. Først i aldersgrupperne +65 år er der lidt forbedring i forhold til 2021.

Kvindernes mentale helbred er noget mere udfordret end mændenes, selvom de følger godt efter. Eksempelvis har godt 25 procent af mændene i aldersgruppen 25-34 år lav score på mental helbred, mens det tilsvarende tal for kvinderne er godt 30 procent. Helt galt står det endnu en gang til for de unge kvinder: af de 16-24-årige kvinder har cirka 35 procent lav score på mentalt helbred.

Årsagerne hertil er naturligvis mange og komplekse, og de er givetvis også forskellige afhængig af alder og køn. Der er masser af bekymring og pres. Det kan være geopolitisk ustabilitet, krige, kunstig intelligens, klimaudfordringer, sociale medier og meget andet.

Det kan også være stærke interne pres i virksomheder, organisationer og institutioner på "at levere varen hurtigere", en lind strøm af forandringer og nye opgaver, mangel på kolleger, for lidt tid til at løse opgaver og så videre.

Jeg har kendskab til flere tilfælde, hvor både medarbejdere og ledere "er stået af". Enten ved at sige deres job op eller ved quiet quitting, det vil sige, at de er faktisk "stået af" uden hverken lyst eller motivation til at levere andet end det absolut minimale.

LØSNINGERNE ER SELVFLØGELIG ikke enkle og skal findes i flere lejre. Vi kan jo starte med regeringen, som mener vi skal arbejde mere.

Som om det skulle hjælpe. Heller ikke på landets velstand i øvrigt: Danmark er ikke blevet et af de ri-

geste lande i verden, fordi vi arbejder mest. Det er vi blevet, fordi vi er produktive og innovative; fordi vi har været dygtige og intelligente.

Det kan Mette, Lars og Troels fundere videre over på store bededag, hvor de vel er på arbejde, mens en stor del af landet fortsat holder fri. Afskaffelsen af netop store bededag som helligdag er i øvrigt et godt eksempel på nye vilkår, der har udløst nye opgaver i organisationerne.

For eksempel har det vist sig, at beregningen af lønkomensation og tilpasning af diverse IT-systemer ikke var "bare lige". Giver det øget værdi og konkurrencekraft? Næppe.

Afkoblet fra Christiansborg må både ledelser og medarbejdere selvfølgelig også på banen. Ledelser, herunder bestyrelser, må få trivsel på agendaen – i samarbejde med organisationen.

Ledelserne kan jo begynde med at se sig selv i spejlet og skrue ned for antallet af forandringer, som de selv beslutter og ønsker at presse igennem. Prioritering og fokus er efterspurgt.

Oftes ses desværre, at hver uge har sine nye tiltag – store som små. En del virksomheder står lige nu i et dødvande, hvor ordrebogen er blevet tyndere, og salgsorganisationer udsættes derfor for nye pres, krav og regler som eksempelvis "du skal have X møder hver uge – fysisk og/eller virtuelt". Så kan ledelsen sidde og kigge på Outlook-kalendere for at overvåge om de nye retningslinjer nu overholdes.

Voldsomt værdiskabende eller hvad? Jamen, sådan er der da ingen virksomheder, der agerer, siger du. Jo, det kan jeg love dig for – desværre.

HVAD NU HVIS ledelsen i stedet gik i dialog med den enkelte, så på forskelligheder i kundeportefølje, opgaver, belastning, resultater og så videre i stedet for at lege one-size-fits-all-legen. Sandheden er nemlig, at one-size-fits-none.

Så slip kontrollen, slip tøjlerne, design løsninger og sparring til den enkelte i samarbejde. Det er at tage mennesker alvorligt (og du har dem vel, fordi de er dygtige, gerne vil bidrage og så videre, ikk'?).

Er det så ikke bare et ta'-selv-bord for en flok "forkælede" medarbejdere, der konstant efterspørger "hvad kan virksomheden gøre for mig?" uden at give tilstrækkeligt igen? Næh, medarbejdere – uanset alder – giver masser igen.

Men de vil have indflydelse på egen hverdag. De vil behandles ordentligt. De vil høres. De vil ikke spille deres tid på unyttige ting og rigide retningslinjer for, hvordan de skal udføre deres arbejde.

Mennesker agerer og leverer gerne indenfor meningsfulde rammer, der understøtter deres opgave, deres mission og virksomhedens forretning. Men de kæmper selvfølgelig imod rammer, der er begrænsende og virker som en hindring for deres arbejde. Rammer som ikke giver mening. Heldigvis gør de det – og vær glad for det!

DET ER GODT med dig, Jette, siger du måske. Det er ikke "bare lige". Næh, det er hundesvært og opleves sikkert også bøvlet for mange.

Men hvad er alternativet? At dygtige og kompetente medarbejdere smutter, fordi de finder gode og meningsfulde rammer andre steder. Og det hele bliver forstærket i fremtiden, fordi vi er godt på vej til endnu flere ændringer på arbejdet, hvor for eksempel kunstig intelligens vil redefinere mange opgaver og hele ledelsesrummet.

For nu rammer forandringerne nemlig administration, specialister og også ledelseslagene. Det



Illustration: Gert Ejton

skulle ledelser hellere bruge deres tid på at udforske end at finde på nye regler hver uge i et håbløst forsøg på at kontrollere verden.

For "den der fremtid" er her allerede og ved du hvad? Den er ustyrlig. Og den fortsætter i morgen med uformindsket styrke, og du har et valg: Fortsat forsøge at styre og kontrollere alt (hvilket ikke er muligt, men det lærer du nok) eller nysgerrigt udforske nye emner og muligheder i samarbejde med organisationen.

Ledelse er nemlig under forandring, og du kan ikke "gemme dig" bag titler og hierarki.

FREMTIDENS LEDELSE ER at skabe resultater sammen med andre (modsat igennem andre) med et lederskab, hvor der er plads til at være menneske og en dynamisk organiseringsmåde. Det kræver mod til at eksperimentere og til at fejle, nysgerrighed og evnen til at se ud over egen næsetip. Og det kræver fælles refleksion og pauser.

Det sidste er for mange skræmmende, men der er ingen vej udenom: Alt andet er skidedårlig ledelse, og som nogle vil vide, har jeg som erklæret livsmission at bekæmpe netop det. Så spørgsmålet er: Tør du give slip?

+ Jette Ditlev er futurist med særlig interesse for ledelse, lederskab og bestyrelse. Med det som afsæt arbejder hun som ledelsesrådgiver, foredragsholder og bestyrelsesprofessionel.

● Hun er cand.merc. og har 35 års erfaring med ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

● Siden 2005 har Jette drevet egen virksomhed, Ditlev Consulting, hvor hun har undervist, rådgivet og været sparringspartner for hundredvis af ledere i både store og små virksomheder.

● Sideløbende er hun ekstern lektor på SDU-Syddansk Universitet, ekstern ekspert for EU-Kommissionen, ligesom hun arbejder i en række bestyrelser og Advisory Boards.

● www.ditlev-consulting.dk

● jd@ditlev-consulting.dk eller telefon 25 30 16 06