



Erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen (tv.) og Louise Dinesen (th.) er værter på Lederstof.dk's podcast Lederhjerne.

Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

Ansvaret for god ledelse hviler ikke på lederen alene

Sofie Olivia Mørch

16. april 2025

Lederskab skabes ikke alene af lederen, siger to erhvervspsykologer, der opfordrer virksomheder og ledere til at fremme en kultur, hvor medarbejdere kommer mere til orde, også i ledelsesrummet

Tænk du nogensinde over, i hvor høj grad dine medarbejdere påvirker dine muligheder for at være en succesfuld leder?

Hvis ikke, er det slet ikke så mærkeligt, siger erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen i den nyeste episode af Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.

For kigger man på ledelsesteorier gennem de seneste 100 år, har de alle sammen primært det samme fokus på lederen som den, der alene skaber ledelse, og som den, der alene har ansvaret for at skabe trivsel og retning på arbejdspladsen, siger de.

I denne tankegang efterlader man medarbejderne som passive modtagere af ledelse, forklarer Louise Dinesen:

»Medarbejderne er nærmest blevet en aftagerkanal for ledelse, fremfor at være en vigtig og aktiv medskaber af ledelse.«

Men tankegangen om medarbejderen som passiv kan ende med at have konsekvenser for medarbejderen selv, for arbejdsmiljøet og for lederens mulighed for at lede med succes, forklarer hun.

Derfor skal vi ifølge de to erhvervspsykologer have mere fokus på ledelse som en disciplin, der bliver skabt i et aktivt samarbejde mellem ledere og medarbejdere.



[LYT TIL SIDSTE AFSNIT AF LEDERHJERNE SÆSON 4](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

Med-arbejderen fremfor arbejderen

Når medarbejdere bliver reduceret til at være passive, og lederen bliver set som den almægtige, der alene har ansvaret, kan der let opstå konflikter og samarbejdsvanskeligheder.

Det har de to erhvervspsykologer set flere eksempler på i virksomheder.

De fremhæver en sag, hvor medarbejderne var meget utilfredse med lederen, hvilket kom til udtryk i, at de ignorerede lederen, rullede øjne af vedkommende og mødte personen med tavshed.

»Lederen blev så påvirket af adfærden, at vedkommende undgik bestemte medarbejdere, aflyste fællesmøder og fremførte en undgåelsesadfærd, hvilket kun var med til at bekræfte medarbejdernes billede af dårligt lederskab.«

Situationen er med til at understrege, hvordan medarbejdernes adfærd påvirker lederens mulighed for at udføre god ledelse, siger Vibeke Lunding-Gregersen:

»Vi er eksistentielt afhængige af at høre til i en flok. Føler vi os udstødt, aktiveres de samme neuropsykologiske processer i hjernen som ved trussel fra et rovdyr.«

Ved sådanne bliver de funktioner i hjernen, vi skal bruge for at tænke strategisk, være visionære, løsningsorienterede og empatiske, lukket ned, forklarer hun.

Situationen viser også, hvordan der skabes en kløft mellem medarbejdere og lederen, hvor de er modstandere fremfor teamplayere. En dynamik, der forstærkes, når medarbejderne bliver arbejdere fremfor medarbejdere, siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Denne opfattelse afspejles også i forskningen på området. Den svenske professor Stefan Tegnblad laver en skelnen mellem 'arbejderen' og 'medarbejderen', hvor sidstnævnte ses som en aktiv aktør, der skal og kan deltage i at skabe et godt arbejdsmiljø.

Sidstnævnte kalder han for medarbejderskab, og hans forskning peger på, at det gode medarbejderskab kan styrke organisationens handlekraft og modstandsdygtighed og herunder også evnen til at skabe engagement. Her skal både lederen og medarbejderen bidrage til, at den anden lykkes i rollen.

»Det handler om at skabe et klima, hvor medarbejderne ikke bare gør, hvad de bliver bedt om, men faktisk tager medejerskab for kultur og resultater,« siger Louise Dinesen.



Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen

Vejen til det gode medarbejderskab

Ansvaret for at skabe det gode medarbejderskab ligger både hos lederen og hos medarbejderne. Men først og fremmest hviler der et ansvar på organisationen og topledelsen, siger Vibeke Lunding-Gregersen:

»Topledelsen skal have de ansattes deltagelse og trivsel på sinde og se det som et strategisk mål at skabe et miljø, der understøtter og aktiverer et kollektivt moralsk ansvar hos alle.«

I de virksomheder, de har hjulpet som erhvervspsykologer, ser de ofte medarbejdere, der gerne vil deltage aktivt, men dette kræver, at de aktivt inddrages – og at deres stemmer værdsættes:

»Medarbejdernes ejerskab og ansvarsfølelse afhænger jo af, om vi tør gå i dialog med dem og give dem muligheder for at medskabe ledelse,« siger Louise Dinesen.

Denne pointe afspejles også i forskning på området, der viser, at når medarbejderne aktivt inddrages i organisatoriske processer, så tager de også mere ansvar og ejerskab for virksomhedsstrategien, hvilket i sidste ende kommer alle til gode.

Dette kan i praksis understøttes ved, at virksomheden aktivt inviterer medarbejderne til orde i det daglige. De to erhvervspsykologer har sågar set virksomheder, der inviterer medarbejdere med ind i ledelsesrummet, forklarer Louise Dinesen:

»Vi ser også, at organisationer går så langt, at de aktivt inddrager medarbejderne i at designe ledelsesudviklingsforløb. De beder medarbejderne om at medevaluere på ledernes udvikling. Det er en kultur, hvor ledelsen og medarbejdere går i dialog – også om ledelse.«

Herudover er det vigtigt at rammesætte, hvilken adfærd der forventes af alle. Man kan i virksomheden og i de enkelte teams være tydelige omkring, hvad der forventes af godt leder- og medarbejderskab, siger Vibeke Lunding-Gregersen.

»Rammesætningen gør det også nemmere at gribe roligt og venligt ind for den enkelte leder, hvis folk agerer på en måde, der er uhensigtsmæssig.«

Som leder kan du også selv gøre meget ved at have fokus på at inddrage medarbejderne i det daglige, siger Vibeke Lunding-Gregersen:

»Man kan for eksempel løbende spørge ens medarbejdere, hvad de håber på, at man som leder gør mere af, hvad de ønsker, at gruppen kan samarbejde mere om, eller hvad de synes, at alle kan tage mere ansvar for.«

Det er altafgørende, at lederen tør lytte til sine medarbejdere og husker at værdsætte og anerkende, når de tager ansvar, forklarer hun:

»God ledelse opstår i en gensidig relation, hvor aktiv deltagelse på begge sider er vigtig.«