

**NR. 1 PÅ BØRSENS BESTSELLERLISTE**

**CHRISTIAN ØRSTED**

# LIVSFARLIG LEDELSE

"En kandidat til årets  
bedste ledelsesbog."

★★★★★

HENRIK ØRHOIST  
BERLINGSKE BUSINESS

"Motivation, ros, personlig  
udvikling og teamwork  
lyder måske som en  
god ting, men pas på  
hvad du ønsker dig..."

AFTENSHOWET, DR

"Skræmmende eksempler  
fra virkelighedens verden."

BØRSEN

"Et kritisk indblik i  
performancekulturens  
bagsider."

EVA BØGELUND  
DJØF-BLADET



**FORSTÅ DE PSYKOLOGISKE MEKANISMER,  
DER STYRER DIT ARBEJDSLIV**

People'sPress

**NU I 10. OPLAG!**

**Uddrag:**  
**Forord, de første to kapitler og kilder**

**CHRISTIAN ØRSTED**

# **LIVSFARLIG LEDELSE**

– FORSTÅ DE PSYKOLOGISKE MEKANISMER,  
DER STYRER DIT ARBEJDSLIV

**Interesseret i mere?**

**Køb bogen hos dig boghandler eller online:**  
**[www.livsfarligledelse.dk/kob-bogen](http://www.livsfarligledelse.dk/kob-bogen)**

**Gratis downloads og artikler:**  
**[www.livsfarligledelse.dk](http://www.livsfarligledelse.dk)**

**Booking af foredrag:**  
**[www.orsted.dk](http://www.orsted.dk)**



## **Indhold**

Forord af Stine Bosse 9

### **Det skulle være så godt ...**

1: Livsfarlig ledelse 15

2: Da koden blev knækket 25

### **Hurtigere, højere, stærkere: Myten om motivation**

3: Død af arbejdspress – Karōshi 41

4: Belønning og straf 63

### **Nej, hvor er du dygtig! Myten om anerkendelse**

5: Ros gør dig dum. Dum men glad 79

6: Talent. Et pænt ord, der får dig til at gøre grimme ting 91

### **Invasjonen af privatlivet: Myten om personlig udvikling**

7: Mindreværdsmotoren 115

8: Coachingmanien 131

### **Den usynlige hjernevask: Myten om teamwork**

9: There is no "I" in team 161

10: Al-Qaeda-metoden 179

### **På vej mod bæredygtig ledelse**

11: Hvordan kommer vi videre? 205

Kilder 217

# Forord af Stine Bosse

Denne bog sætter fokus på et væsentligt element i ledelse, nemlig det store ansvar, der følger med, når man som leder påtager sig at arbejde gennem andre mennesker.

Dette gælder både for mellemledere og topledere. I den verden, vi kender i dag, hvor tempo og effektivitet ikke er til debat, men er forudsætninger for succes, må vi som ledere stille os de helt centrale spørgsmål:

- Hvordan skaber vi arbejdspladser, hvor vi naturligvis bruger det, vores medarbejdere kan, men ikke misbruger det?
- Hvordan skabes de arbejdspladser, hvor medarbejderne både giver og henter energi?
- Hvordan løfter vi som ledere vores ansvar for andre menneskers trivsel?

Arbejdslivet er en central og vigtig del af livet, derfor er ledelse – god ledelse – en forudsætning for menneskers trivsel. Denne bog er et godt bud på, hvad vi bør tænke grundigt over.

## Stine Bosse

*Stine Bosse er adjungeret professor i Samfundslederskab ved Copenhagen Business School og varetager en lang række bestyrelsesposter i ind- og udland, bl.a. som bestyrelsesformand for Flügger Danmark, Det Kongelige Teater og Børnefonden. Hun er flere år i træk udpeget til at være den 22. mest magtfulde forretningskvinde i verden af Financial Times.*

Det skulle  
være så  
godt ...

*”Vejen til helvede er brolagt  
med gode intentioner.”*

– SAMUEL JOHNSON (1709-1784), ESSAYIST, ORDBOGS-  
FORFATTER, DIGTER, REDAKTØR OG KRITIKER.

Kapitel 1:

## Livsfarlig ledelse

*“This is your last chance. After this, there is no turning back.*

*You take the blue pill – the story ends, you wake up in your bed and believe whatever you want to believe. You take the red pill – you stay in Wonderland and I show you how deep the rabbit-hole goes.”*

– MORPHEUS I FILMEN “THE MATRIX” (1999)

Havde man i begyndelsen af 1900-tallet uddelt et spørgeskema til en tilfældigt udvalgt gruppe af virksomheder og deres ejere, ville man have oplevet et interessant fænomen. For havde man spurgt ind til de ansattes arbejde og motivation, ville man have konstateret, at virksomhederne alle oplevede det samme gentagende problem: Virksomhederne var ikke i stand til at motivere deres ansatte tilstrækkeligt. De ansatte mødte op, aflagde deres otte-ni-ti arbejdstimer og forsvandt ud ad døren i det sekund, fløjten hylede til fyraften. Medarbejderne var der for lønnens skyld. Der blev ikke arbejdet effektivt, og både økonomer og psykologer havde for længst fastslået, at det ikke kunne være anderledes. At enhver er sin egen interesse nærmest. At vi hverken kan forlange eller forvente mere end basal ordentlighed. At man får, hvad man betaler for.

Det var ikke en acceptabel situation set fra et samfundsøkonomisk synspunkt. Det var uproduktivt, og som altid var der nogen,



der ikke lod sig spise af med tingenes tilstand. Stærke kræfter arbejdede for at løse problemet, og en effektivitetsbevægelse begyndte i USA. Fortalerne mente, at det amerikanske samfund var gennemsyret af ineffektivitet. De satte derfor storstillede politiske initiativer i gang og byggede handelshøjskoler og universiteter med fokus på ledelse. Forskere begyndte at grave i arbejdspsykologi, og for første gang tog psykologer ud i virksomhederne for at studere, hvad der foregik de ansatte imellem.

Blandt forskerne var også en ingeniør: Frederick Winslow Taylor. Han begyndte at studere de ansatte og deres arbejds-gange systematisk ud fra ét formål: At øge deres produktivitet. Han undersøgte folks sociale og fysiske arbejdsmiljøer, deres personligheder, hvor hurtigt de arbejdede, og hvor længe de kunne blive ved. Resultaterne sammenfattede han i en teori, han kaldte Scientific Management. En række præcise procedurer for, hvordan ansatte skulle agere og udføre deres opgaver. Dette skulle højne effektiviteten, og de ansatte skulle motiveres gennem tilfredsstillelsen af, at deres arbejde var optimalt tilrettelagt og derfor kunne oppebære den højest mulige løn i forhold til deres indsats.

Effektiviteten steg. Men Taylor blev beskyldt for at betragte mennesker som maskiner. I Taylors optik er folk primært motiveret af resultater og penge. Og selvom begge dele gjorde de ansatte mere effektive, blev de aldrig rigtig engagerede eller selvstændige i jobbet. De ville stadig hjem hurtigst muligt.

Taylors mission slog fejl. Det lykkedes ham ikke at løse problemet med arbejds motivation til bunds. Men hans tanker satte gang i omfattende forskning inden for emnet. Psykologer, forskere og ledere satte fokus på ledelse og effektivitet, og i løbet af

de seneste 70 år er det lykkedes dem at knuse motivationsproblemet. De har udviklet og raffineret metoder, der har vist sig at engagere medarbejdere i en hidtil uset grad.

Det er de metoder, vi bruger i Danmark i dag. Problemet er ikke længere at engagere og motivere de ansatte. Vi kan styre og engagere folk i en grad, så de sætter både moral og helbred på spil for at nå deres mål. Vi knokler så hårdt og føler så stort et ansvar, at vi ikke bare er til fare for os selv, men også for vores kollegaer, vores samarbejdspartnere og vores kunder.

### **Vores 37-timers arbejdsuge er en illusion**

Hver erhvervsaktiv person i Danmark lægger i dag flere timer på arbejdspladsen end nogensinde før i historien og flere timer end i næsten alle andre lande. Vi er det land i verden, der har den højeste arbejdsmotivation overhovedet – målt på, om vi ville arbejde videre, uanset om vi har brug for pengene eller ej.

Gallup-undersøgelser viser, at 60% af danskerne har følt sig stressede det seneste år, og hos folk under 35 år er tallet oppe på 78%. Hver dag er mere end 35.000 danskere sygemeldt med arbejdsrelateret stress, og hvert år dør godt 1.400 danskere af stress. Til sammenligning mister vi under 300 menneskeliv om året i trafikken.

Psykologisk er omkostningerne endnu værre. Fra 1994 til 2003 steg forbruget af lykkepiller i Danmark med 495%, og i 2007 var 400.000 danskere ifølge Lægemedelstyrelsen i behandling med antidepressiv medicin, mens 300.000 var i behandling med sovemedicin.

Af alle verdens folkefærd er vi blandt de travleste, når vi går på gaden – kun overhalet af folk i Singapore. Er vi dermed også

det næst-travleste land i verden? Det er vi nok: For 100 år siden sov vi to timer længere om natten, og man hyrede konsulenter for at få folk til at arbejde hårdere. Nu knokler vi mere end nogensinde før – og vi har alligevel dårlig samvittighed over at gøre for lidt. Det paradoksale er, at vi også ligger nummer et på listen over de lykkeligste og mest tilfredse folkeslag i verden. For vi bliver jo netop lykkelige af at præstere godt og levere store resultater.

Motivationsproblemet er løst. Tidligere hyrede vi psykologer og forskere for at få folk til at arbejde mere. I dag har vi krise og skal øge produktiviteten, men samtidig er vi nødt til at hyre stress-konsulenter til at samle de ansatte op.

Det er ikke kun ansatte, det går ud over. Det går også ud over vores samfund, vores virksomheder og vores børn. Vi mister vores kreativitet. Vores innovation. Vores kontakt til det, der er væsentligt. Vi mister vores konkurrencekraft og løber hurtigere og hurtigere uden at skabe de resultater, der er brug for.

### **Der, hvor det gik galt**

Når jeg underviser i ledelse, bliver jeg ofte spurgt om, hvad der er det vigtigste, man kan gøre som leder. Jeg har været professionel ledelsesrådgiver i mere end 15 år, så det har været mit job at lytte til alle – lige fra den øverste ledelse til de ansatte i frontlinjen. Uanset om jeg er blevet kaldt ud for at løse akutte problemer eller hjælpe med strategiudvikling, kommunikation eller ledelse, har en stor del af svarene været kendt et sted i organisationen. Ofte som ubehagelige sandheder, gemt bag sort humor og den typiske danske sarkasme. Der ligger en enorm viden,

som ikke bliver brugt i virksomhederne, før nogen tør stille de dumme spørgsmål – eller viser folk, at deres mening tæller. Mit bedste råd er at være rigtigt nysgerrig – også på de ting, der går galt. Du kan ikke se, hvad der foregår, med halvt åbne øjne. Du er nødt til at åbne dem helt.

Kulturen hos danske ledere er gået igennem to stadier af ledelse og står nu på spring til det tredje.

### **Første stadie er den traditionelle ledelse**

Der gives klare rammer, og der er også en stærk styring på måden, tingene bliver gjort på. Det er kæft-trit-og-retning: Hvis ikke du kan klare lugten i bageriet, kan du finde et andet sted at være. Som selvstændigt tænkende ansat bliver det kedeligt at arbejde under disse vilkår, medmindre din chef er lige så inspirerende som Steve Jobs. Der bliver motiveret med hårde midler. Det er ”my way or the high-way”. Til gengæld er ansvaret klart placeret dér, hvor magten også er: Hos ledelsen.

### **Andet stadie – moderne ledelse – er livsfarlig ledelse**

Moderne ledelse er på overfladen langt mere sympatisk end det første. Her er forholdet mellem chef og medarbejder mere demokratisk og ligeværdigt. Det er her, vi finder den ”rare” leder, som ”elsker sine ansatte” og interesserer sig for deres privatliv. Alle bliver taget med på råd, inden beslutninger træffes. Og der er frihed, både når det gælder rammerne, og måden tingene bliver gjort på. Men friheden er falsk. ”Hvad synes du selv?” bliver der ofte spurgt. Og der bliver også sagt ”dare to fail.” Men

i sidste ende er der stadig de samme krav til resultater og konsekvenser, hvis man fejler. Den venlige atmosfære, de fleksible arbejdstider, hjemmearbejdspladsen og firmabetalt smartphone med 24-timers adgang til e-mail gør, at man selv kan bestemme, hvornår og hvor meget man arbejder. Så man har aldrig rigtigt fri. Sammenblandingen af private relationer og arbejdet gør det svært at navigere.

Her finder vi den livsfarlige leder, for det er ofte uklart for både leder og medarbejder, hvor ansvaret egentlig ligger. Man ender hurtigt med at få større ansvar, end man har indflydelse, og man ved aldrig helt, om man har gjort det godt nok, så friheden til at bestemme selv bliver i virkeligheden til et konstant pres for at udvikle sig og gøre det bedre. Dette er tidens mest udbredte ledelsesform, men det er først nu, at forskerne for alvor er blevet klar over dens farlighed og ofte negative indflydelse på produktivitet.

### Tredje stadie er bæredygtig ledelse

Det er her, vi forsøger at arbejde os hen. Vi ved mindre om den end de to første stadier, for vi er først ved at definere den nu. Som på første stadie er mål og rammer klare. Men der er en ændring: Friheden inden for rammerne er stor, og respekten for den enkeltes kompetencer og erfaringer udmønter sig i en udfordrende og inspirerende nysgerrighed. Stemningen er stadig god, men mere respektfuld end decideret venskabelig. Der er nemlig ikke længere frihed til alt. Det er tydeligt, hvad der kræves, og man tager konsekvensen af dårlige resultater, uden at det bliver personligt: Alle kan selv gennemskue, om de løser deres opgaver godt nok.

Man trækker på det bedste fra begge tidligere stadier, og ledelsen har taget ansvar. Fokus er skiftet fra overfladiske mål og præstationer, til det der gør virksomheder levedygtige: Langsigtet, bæredygtig produktivitet. Hvor stadie 2 ofte kan genkendes på de mange stressede medarbejdere og en kultur, hvor innovationen er gået i stå, sprudler stadie 3 af kreativitet. Det er både krævende og trygt at arbejde i en organisation, der ledes herfra.

Gennem mit arbejde som ledelsesrådgiver ser jeg hver dag bivirkninger ved livsfarlig ledelse i danske virksomheder. De menneskelige omkostninger er enorme. Ikke bare de åbenlyse som stress og sygemeldinger. Omkostningerne er også svindel, en kortslutning af udvikling, kreativitet og innovation. Vi knokler og er på en gang blevet lykkeligt selvfede og dybt utilfredse.

	<b>1</b> Traditionel leder	<b>2</b> Livsfarlig leder	<b>3</b> Bæredygtig leder
Virkemidler	Delegerer	Involverer	Udfordrer
Kommunikation	Bestemmer	Overtaler	Udforsker
Værdier	Bedrevidende	Uvidende	Nysgerrig
Orientering	"What's in it for me?"	"What's in it for us?"	"How can we make the world better?"
Ansvar	"Det er mit ansvar, og jeg fyrer dem, der ikke gør som jeg!"	"Det er dit ansvar, og du bliver målt på det!"	"Det er mit ansvar, og de rette kan være med!"
Fokus	Definerer mål	Uddelegerer mål	Skaber retning

De ansvarlige ledere i dag gør deres bedste, ud fra det de har lært, og ser ofte alternativet til deres ledelsesform som en tilbagevenden til stadie 1. Der er ingen nemme løsninger, så vi er nødt til at erkende, hvad der sker i de første to stadier. Vi skal ikke tilbage til den gamle form for ledelse, men vi er nødt til at se konsekvenserne af det, vi gør, i øjnene og forstå det grundlag, vores nuværende ledelsesmetoder bygger på.

### Hvad er der sket?

De sidste tyve år har vi i Danmark både halveret tiden, vi bruger på socialt samvær, og den tid, vi sætter af til afslapning. Vi arbejder til gengæld en halv time mere om dagen på jobbet og godt halvanden time mere i hjemmet. Vi har travlt.

Er det kyniske virksomhedslederes skyld? Er det krisens skyld? Eller er vi blevet for grådige, narcissistiske eller neurotiske til at disponere ordentligt over vores liv og vores arbejde? Det skorter ikke på svar og letkøbte løsninger fra konsulenter, terapeuter og en lang række af selvbestaltede eksperter i ledelse.

Det er sjældent vores ledere alene, der presser os ud over kanten. Frygten for at miste vores job skubber også på, selvom der også var problemer før krisen. Vi skal vinke farvel til idéen om, at det er nogens skyld. Når vi giver ledelsen skylden, fralægger vi os alt ansvar og kan så kun håbe på, at vores "elendige leder" snart bliver fyret.

Skal vi i virkeligheden gøre op med den falske humanisme, de coachende ledere og tanken om succes? Var det en snigende gift, da det anerkendende, positive og udviklingsorienterede menneskesyn, der i dag gennemsyrrer alt fra den lokale børnehave til de

største virksomheder, blev indført? Er det både årsagen til, at vi er nået så langt, og til at vi samtidig er endt i en samfundsmæssig, økonomisk og ledelsesmæssig krise, der griber ind i alle danskeres liv? Har vi gradvist vænnet os til en række narkotisk effektive ledelsesprincipper, udviklet efter Taylors første famlende forsøg på at øge effektiviteten?

Vi er nødt til at forstå de psykologiske mekanismer, der driver os til at gøre de ting, vi gør. De problemer, vi oplever, kan ikke løses ved, at du "ændrer dine vaner", "bliver bedre til at sige fra", "begynder at være den bedste udgave af dig selv" eller løber stærkere.

De førende forskere inden for ledelse, psykologi og virksomhedsudvikling er enige om slagsiden af moderne ledelse. Men indtil nu har deres konklusioner været forbeholdt andre forskere og de mest progressive ledere. I stedet høres ofte råd fra velmenende amatører, der holder liv i en række gamle myter om motivation, anerkendelse, personlig udvikling og teamwork. Myter, som virker uskyldige, men som styrer vores arbejdsliv. Manglende forståelse af deres begrænsninger og bivirkninger gør, at diagnosen bliver livsfarlig ledelse.

Spørgsmålet er ikke længere, om vi kører ud over kanten. Spørgsmålet er, hvornår det sker, og hvad vi kan gøre for at forhindre det. Vi skal fortsat være effektive og skabe resultater. Men vi skal skifte fokus fra kortsigtede løsninger til bæredygtige ledelsesformer, der sikrer langsigtet produktivitet.

Det er opgaven for fremtidens ledere.



Bæredygtig ledelse kommer imidlertid ikke fra vores ledere alene. Den er et fælles ansvar. Et samfundsanliggende, der kræver uddannelse. Som kræver indsigt i, hvordan vi fungerer som mennesker – og udsigt til, hvordan verden ser ud, og hvad der rent faktisk foregår.

Vi er nødt til konfrontere de psykologiske mekanismer, der påvirker vores arbejdsliv, og afvise de myter, der skader os. Vi skal finde en løsning, så vi kan brænde for det meningsfulde. Det væsentlige og det nyttige. Uden at brænde ud. For vi skal stadig være motiverede.

Vi skal bare undgå at dø af det.

Kapitel 2:

## Da koden blev knækket

*“The deadliest weapon in the world is a Marine and his rifle. It is your killer instinct which must be harnessed if you expect to survive in combat. Your rifle is only a tool. It is a hard heart that kills. If your killer instincts are not clean and strong you will hesitate at the moment of truth. You will not kill.*

*You will become dead marines and then you will be in a world of shit because marines are not allowed to die without permission.”*

GUNNERY SERGEANT HARTMAN I FILMEN “FULL METAL JACKET”, (1987)

Moderne ledelse blev født under 2. verdenskrig, hvor der blev skabt en ledelsesform, der skulle vise sig at være psykologisk og resultatmæssigt overlegen i forhold til alt, hvad verden tidligere havde set. En lang række af disse gennembrud er der aldrig blevet undervist i på hverken psykologistudier eller handelshøjskoler. Indsigterne blev aldrig diskuteret åbent i det civile. De er blevet kopieret, men hverken blevet forklaret eller forstået. Officielt bliver ingen civile ledere trænet i de metoder, der blev opdaget under krigen. De har sneget sig ind og er fundamentet for vores tænkning om præstationsudvikling i alle mulige sammenhænge – lige fra moderne virksomhedsledelse, til hvordan vi kan ruste vores børn til at klare sig godt i skolen.

Det hele begyndte på en ø i det centrale Stillehav ...

## Opdagelsen den 1. februar 1944 på Kwajalein-øen

Soldaterne sad nervedirrende i skyttehullerne. Mørket var ved at lægge sig over Kwajalein. Omkring dem var landskabet flænset af dybe kratere efter dagens bombardement. Foran dem, langs frontlinjen, lå miner og pigtråd. Og overalt skød flækkede træer op gennem jorden.

De amerikanske soldater var samme dag gået i land for at erobre øen fra japanerne, og det var lykkedes dem at trænge ind midt på øen. Nu var der stille efter dagens kampe. Kun af og til lød skarpe smæld fra geværlid i mørket.

Blandt de udsendte var brigadegeneral S.L.A. Marshall. Som den eneste på øen var han ikke kommet for at kæmpe. Han var kommet i forskningens tjeneste, og han var en mand, man bemærkede. Hans skjorte hang løst ud over hans militærbukser, hans feltjakke var sjældent knappet efter militær kode, og hans kampstøvler var beskidte og upudsede. Men han havde status. Han var brigadegeneral og udsendt af den ottende hærs hovedledelse. Og hans mission var at dokumentere, hvad der skete i felten. Hvad der gjorde udfaldet mellem sejr og nederlag.

De sidste måneder havde S.L.A. Marshall derfor været med helt fremme i frontlinjerne for at interviewe soldaterne efter ildkamp. Det var også det, han var i gang med nu, hvor han bevægede sig rundt mellem skyttehullerne for at tale med soldaterne. Han ville prøve at forstå, hvad der var sket i kampene den dag. Hvad soldaterne havde oplevet derude i helvede. De var i dag avanceret mod fjendens linjer, mens bombeflyene havde hvislet gennem luften, og artillerigranater var faldet tungt omkring dem. Fremstødet havde kostet 70 mand, men de var trængt ind bag fjendens linjer, og ved femtiden havde de slået lejre. Alt det fortalte de Marshall.

Marshall fik også fært af noget andet i sine samtaler med soldaterne. Noget, der overraskede ham dybt. Noget, hverken han eller den øvrige hærledelse kunne have forestillet sig i deres vildeste fantasi.

Fire måneder senere tog Marshall til fronten i Europa og endte i Normandiet under D-dag. I den tid interviewede han over tusind soldater, og der kunne han igen og igen bekræfte det, han havde opdaget den aften på øen: For hver 100 infanterisoldater, han talte med, var det kun 15 af dem, der skød for at dræbe i felten. De resterende 85 sigtede konsekvent ved siden af. Eller endnu værre: De skød slet ikke. Faktisk var gruppelederne nødt til at bevæge sig frem og tilbage langs frontlinjen og sparke til soldaterne for at få dem til at skyde. De klarede sig godt, hvis de fik to eller tre mænd ud af en enhed til at skyde. Marshall kunne ikke begribe det.

”I det moderat erfarne infanterikompagni er antallet, der angriber med våben, omtrent 15% af den totale styrke,” skrev Marshall senere. ”I de mest aggressive kompagnier under det mest intense pres stiger tallet sjældent til over 25%.”

Men hvorfor? Hvorfor skød soldaterne ikke? Mændene var ikke kujoner, de fleste af dem kastede sig gerne ud i krydsild for at redde deres kammerater. Men de skød ikke mod fjenden. End ikke, når deres liv var direkte truede. Det svar, Marshall fandt, handlede *ikke* om det værste i mennesket. I modsætning til forskerne i erhvervslivet var det ikke egoismen, han mødte, når folk ikke gjorde, som de fik besked på. Når en soldat i kampens hede stod med et gevær rettet mod et andet menneske, skete der noget i ham. Han *kunne* ikke. Han kunne ikke få sig selv til at skyde og tage et andet liv.

Marshall fandt ud af, at vi mennesker er født med en meget stærk modvilje mod at slå andre ihjel. Efter den opdagelse talte han med de øvrige i den amerikanske hærs topledelse. Han sagde, at de måtte afsætte enorme ressourcer til træning, der kunne sikre, at deres soldater skød. Spørgsmålet var, om det kunne lade sig gøre? Kunne hæren ved hjælp af stærk ledelse få almindelige mænd til at slå mere effektivt ihjel? Kan ledelse gøre forskellen, når vi har med noget så fundamentalt at gøre som vores menneskelige natur? Over de næste år arbejdede hærledelsen systematisk på opgaven.

Og de fandt deres svar.

### **Nøglen lå i psykologien**

Projektet startede i 1946, da den amerikanske hærs forskning oprettede en ny grundlæggende træningslejr, hvor rekrutter skulle modtage deres første uddannelse i forsvaret. En træningslejr, der ifølge Ben Shalit, professor ved National Defense Research Institute i Sverige, var “designet til at underminere alle den nye rekruts tidligere koncepter og overbevisninger. Til at underminere hans civile værdier, til at ændre hans selvbillede – og fuldstændig underkaste ham militærsystemet.”

I lejrene ville man omdanne almindelige mennesker til gode soldater. Det gjorde man gennem træning, der var designet til at påvirke dybe, psykologiske mekanismer i rekrutterne.

Hæren indførte bl.a. såkaldte ‘drill-sergeants’. De skulle fungere som rollemodeller for de unge rekrutter. De skulle opfatte deres leder som en rollemodel, som de ubevidst begyndte at imitere – både i aggressiv adfærd og betingelsesløs loyalitet over for ledel-

sen. Det var lettere at få folk til at adlyde ordrer, hvis en leder gik forrest. Sergenterne skulle overvåge rekrutternes mindste bevægelser og rette dem, straffe dem og true dem, når de gjorde noget forkert. Når det skete, eller når en rekrut ikke straks adlød, blev han straffet og tvunget til at udføre fysiske øvelser.

### **Straf og teamspirit**

Hvad er en soldat, der skal i kamp, mest bange for? Mennesker, der aldrig har set kamp, vil ofte svare: At dø eller blive såret. Det troede man også i den tidlige soldatertræning. Men som motivationsprincip er det elendigt. "Gør som jeg siger, eller det går ud over dig selv." Når de stod med valget, viste det sig, at langt de fleste soldater hellere ville dø, end tage et andet menneskes liv. Og jo tættere fjenden kom på, jo vanskeligere var det at få sig selv til det. En ting var at skyde, men det værste var, når fjenden kom helt tæt på, og kampen om liv og død skulle afgøres med bajonettens spids. Var det en kammerats liv, det drejede sig om, var sagen en helt anden. Ingen ønskede at svigte en kammerat og være årsag til hans død.

Løsningen var at gøre alt for at opbygge fællesskab i gruppen. Skabe teamspirit, så man ikke længere kæmpede for sig selv – eller fædrelandet – men for hinanden. Man begyndte at belønne dem fælles. Og straf af den enkelte blev suppleret med at straffe hele gruppen for den enkeltes fejl. Det viste sig at motivere soldaten væsentligt stærkere, når hans gruppe (hans kolleger) blev afstraffet. Frygten for at svigte sine venner virkede meget stærkere, end noget man selv kunne bære på sine skuldre.

De blev sat til at arbejde som team, fra rekrutterne stod op om morgenen, til de faldt om af udmattelse om aftenen.

Fem år senere kom Korea-krigen, og der så man første gang de nye træningsmetoders effekt.

To måneder før krigens slutning i 1953 ankom Marshall til Korea for at foretage nye interviews. Han blev mødt af en officer, der skulle assistere ham i arbejdet, og sammen satte de sig i en jeep og kørte ud til den yderste front i slaget ved Pork Chop Hill. Da de ankom, var slaget stadig i gang.

Marshall steg ud af jeepen og fortsatte direkte ind til ledelseskommandoen. Han introducerede sig.

”Jeg vil gerne tale med den gruppe soldater, der senest har været i kamp,” sagde han.

”De er samlet i en bunker,” sagde obersten og pegede i bunkerens retning.

Bunkeren havde tykke vægge lavet af sandsække, et dække over toppen og pigtråd omkring. Marshall gik derover og trådte ind. Synet, der mødte ham, var et halvt dusin mænd fra infanteriet. De var udmarvede og sad endnu med flossede nerver. De var lige kommet tilbage fra fronten.

Marshall talte med dem, lyttede og stillede åbne spørgsmål.

”Hvad så I derude?” spurgte han. ”Hvad gjorde I?”

Soldaterne fortalte, hvad der var sket. Og da samtalen var ovre, kunne Marshall bekræfte de tal, han havde fundet igen og igen under Korea-krigen. De nye ledelsesmæssige tiltag havde virket.

50% af de nye rekrutter skød nu for at dræbe.

## Dødelig effektivitet

Der var sket et klart fremskridt, men den amerikanske hær stoppede ikke der. Halvdelen af deres soldater på fronten – der hvor det virkelig gjaldt – skød stadig ikke. Hvorfor?

Det viste sig, at soldaterne, når de lå i mudderet midt i blodet og bragene, ofte var i en tilstand af så voldsom frygt, at deres frontale pandelapper lukkede ned. De dele af hjernen, der adskiller os fra dyrene, var ganske enkelt sat ud af spillet. Og i det sekund mistede soldaterne både evnen til at tænke selvstændigt og til at parere ordre. I stedet overtog deres midthjerne styringen, og den gjorde ikke, hvad hærledelsen ønskede. Løsningen var åbenlys: Den amerikanske hær måtte træne rekrutternes midthjerner. Men hvordan træner man folks dyriske side? Svaret er enkelt: På samme måde, som man træner dyr.

Den russiske psykolog, Ivan Pavlov, havde tidligere opdaget, at han kunne træne hunde til at reagere på ting, som han ønskede, de skulle. Han kunne nærmest programmere hundene ved hjælp af en teknik, han kaldte betingning. Og det princip indførte hæren nu i træningen af soldaterne.

Under Anden Verdenskrig havde man trænet rekrutterne på en skydebane. Der skød de mod en skydeskive, hvorefter man tjekkede resultatet. Den træning ændrede hærledelsen nu, så træningen simulerede virkelig krig så autentisk som muligt. Man placerede rekrutten i et skyttehul i et skovområde, hvor han stod iført fuldt kampudstyr, indtil et mål formet som et menneske poppede op foran ham. Figuren kom pludseligt, og soldaten måtte sigte og skyde på et splitsekund.

Og her kom den geniale ændring. Når en rekrut ramte målet, væltede den menneskelige skydeskive på stedet, og følelsen af at have ramt skød gennem soldaten. Den følelse var det så



sergenternes job straks at forbinde med noget positivt ved at belønne soldaten med positiv opmærksomhed. Jo hurtigere på aftrækkeren og jo større træfprocent, desto større anerkendelse og belønning fik rekrutten. Både fra overordnede og fra gruppekammerater. På den måde forbandt hæren det at dræbe med noget positivt i soldatens midthjerner. Betingningen var i gang.

Man stoppede imidlertid ikke her. Man sørgede for at forbinde tøven til noget slemt. Når rekrutten ramte ved siden af eller ikke skød instinktivt, blev han straffet. Derved tabte han anseelse og faldt uden for gruppen. Det var som at give hans midthjerne stød, indtil den var trænet til at reagere rigtigt.

Efterfølgende gjorde hæren træningen endnu mere realistisk. De skiftede fra figurer til dukker, der pludselig dukkede op. Af og til fyldt med rød maling, så et skud resulterede i synet af blod. Betingningen var fuldendt.

I denne spæde start på moderne ledelse var fire principper fremkommet:

1. Lederen som rollemodel
2. Opbygning af tilhørsforhold til hinanden i teamet
3. Tilvænning og realistisk træning
4. Belønning og straf – individuelt og i team

Fire principper som senere ville blive væsentligt mere raffinerede, og som snart skulle stå deres succesfulde prøve, da Vietnam-krigen blev en realitet få år efter. Her blev styrken af de nye, psykologiske metoder skræmmende synlig.

Da de nye amerikanske rekrutter kom i kamp under Vietnam-krigen, skød 95% af dem for at dræbe fjenden. Ved brug

af psykologisk potente ledelsesprincipper var soldaterne således blevet formet som ansatte, der næsten var 100% effektive.

Historien lyder fjern. Som noget hentet fra en anden og mere følelseskold verden. Det er den ikke. I dag bygger vores samfund, vores virksomheder og de fleste tanker om præstationsudvikling på de samme psykologiske principper.

### Den barske sandhed

Vietnam-krigen markerede den ultimative succes for de nye ledelsesmetoder. Effektiviteten var tæt på 100%. Men efter krigen skete der noget, man ikke havde oplevet før. Soldaterne havde i processen overskredet dybe følelsesmæssige barrierer. Og det fik konsekvenser. Allerede under anden verdenskrig studerede de to forskere, Swank og Marchand, hvordan de amerikanske tropper reagerede på oplevelserne under krigen. Til deres chok viste det sig, at næsten alle, der havde været mere end 60 dage i felten, efterfølgende fik psykiske lidelser. Faktisk var deres konklusion endnu mere grell: De mente, at de soldater, som undgik lidelser helt, måtte have været psykopater fra starten.

Efter Vietnam oplevede man den menneskelige ødelæggelse stærkere end nogensinde. Vietnam-krigen resulterede i flere anfald af post-traumatisk stress blandt veteranerne end nogensinde før. Soldaterne havde presset sig selv ud over kanten og overskredet barrierer, som deres menneskelighed hidtil havde forbudt dem at krydse. Det førte til selvmord og depression i et hidtil uset omfang. En tendens, der er fortsat til den dag i dag, hvor der hvert år er flere, der dør for egen hånd end for fjendens, når vi har udsendt fx i Afghanistan.

Den amerikanske hær opfyldte missionen om at øge den menneskelige effektivitet. Men succesen medførte desværre et nyt problem. Soldaterne blev ødelagt af det. De gjorde, hvad de fik besked på, men mistede både sig selv og deres evne til at tænke selvstændigt. Evnen til at samarbejde med lokalbefolkningen blev dårligere. Både soldaterne selv og deres omgivelser oplevede dem som mere rå, end man tidligere havde set. Effektiviseringen var gået ud over evnen til at være kreativ, skabe relationer og improvisere.

Det er præcis det samme, der sker hver dag i danske virksomheder.

Vi har sejret og har nået vores præstationsmål ud over alle grænser. Hvor soldaterne gik ned med post-traumatisk stress, brænder vi ud og går ned med stress og depressioner som aldrig før. Vi mister vores innovationskraft og vores evne til at udvikle fremtiden, mens vi med stor hast løber hurtigere og hurtigere efter de mål, der bliver sat for os.

Spørgsmålet er *ikke*, om vores samfund kan bevare effektiviteten, når vi ændrer på dette, men hvorvidt vi overhovedet kan være produktive, hvis *ikke* der sker et radikalt skift i den måde, vi leder på. De langsigtede konsekvenser underminerer ikke kun den menneskelige psyke, men kortslutter også den produktivitet og udvikling, der var hensigten med den nye ledelse i første omgang.

# Kilder

## Kapitel 1: Livfarlig ledelse

Arbejdstilsynets årsrapport for 2008.

Brinkmann, Svend (2009): Identiteten på arbejde – en kritik af koblingen mellem identitet og moderne arbejdsliv. I Eriksen, Cecilie Lynnerup (red.) (2009): *Det meningsfulde arbejdsliv*. Aarhus universitetsforlag.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2010): *Arbejdsmiljø og helbred i Danmark*.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2012): *Arbejdsmiljø og helbred i Danmark*.

Ford, Henry (2003): *Today and tomorrow*. Oprindeligt udgivet i 1926. Productivity Press.

Gallup Institutttet for Berlingske Tidende (2008): *Ugens Gallup – Sundhed*.

Gormsen, Lise Kirstine (2009): Mening som medicin mod stress – en forebyggelsesstrategi? I: Eriksen, Cecilie Lynnerup (red.) (2009): *Det meningsfulde arbejdsliv*. Aarhus universitetsforlag.

Grossman, Dave (2009): *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*. Little, Brown and Company. London, UK.

Hundevadt, Kim (2003): *Kanten af kaos*. JP bøger.

Jacobsen, M.H. & Tonboe, J. (red.) (2004): *Arbejdssamfundet*. Hans Reitzels forlag.

Jørgensen, C.R. (2002): *Psykologien i senmoderniteten*. Hans Reitzels forlag. København.

Maslow, Abraham Harold (1970): *Motivation and Personality*. 2nd edition. Harper & Row. New York.

Maslow, Abraham Harold (1998): *Maslow on Management*. John Wiley. New York.

Nielsen, Line Holm (2008): *Det moderne sammenbrud*. Dagbladet Berlingske Tidende, 12. juli 2008.

Nielsen, Line Holm (2008): Vi får stress af egne forventninger (Ugens Gallup). Dagbladet *Berlingske Tidende*, 12. juli 2008.

Ottesen, Conrad (1991): *Teorien om arbejdsmotivation*. Handelshøjskolens forlag. Hvidovre.

Pilkington, Ed (2013): US Military Struggling to Stop Suicide Epidemic among War Veterans. Dagbladet *The Guardian*, 1. februar 2013.

## **Kapitel 2: Da koden blev knækket**

Crowl, P.A. & Love, E.G. (1955): *United States Army in World War II. The War in the Pacific. Seizure of the Gilberts and Marshalls*. Office of the Chief of Military History Department of the Army. Washington, D.C.

Grossman, Dave (2009): *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*. Little, Brown and Company. London, UK.

Marshall, S.L.A. (1947): *Men Against Fire: The Problem of Battle Command*. Genudgivet i 2000 af University of Oklahoma Press. Flere forskere har betvivlet Marshalls opdagelse af de 15%. De mener ikke, at Marshalls interviewmetoder levede op til videnskabelig standard. Studier, der siden er udført,

# Christian Ørsted

Ledelsesrådgiver, underviser og foredragsholder (cand.merc.)

Christian har i 15 år undervist tusindvis af ledere og rådgivet danske og internationale virksomheder. Et arbejde, der har udløst talrige priser, bl.a. en bronze-løve i Cannes. Christian er desuden kendt som ledelsesekspert fra bl.a. DR2 Deadline, Aftenshowet og Dagbladet Børsen.

Christian uddanner hvert år hundredvis af ledere, konsulenter og projektledere på sine kurser i lederskab, forretningsudvikling og organisationspsykologi og har stiftet CoachingManagement – en af Danmarks mest efterspurgte uddannelser i udviklingsledelse.

Mere end 800 ledere, konsulenter og projektledere er uddannet i coaching som ledelsesredskab med statsanerkendt akademisk akkreditering hos Christian, der som en ud af kun ti danske rådgivere er certificeret af Dansk Psykologforenings Selskab for Evidensbaseret Coaching.

Desuden er Christian en populær foredragsholder – både i bestyrelseslokaler, ved temadage og gæsteforelæser på CBS og Københavns Universitet på MBA- og ph.d.-studierne.

Udover sin brede akademiske og praktiske baggrund inden for ledelse, kommunikation og psykologi har Christian gennemgået omfattende træning i yoga, meditation og mindfulness, bl.a. under sit to måneder lange ophold i Tibetansk buddhistisk kloster i Himalaya i 2003.

Christian Ørsted kan bookes til foredrag gennem ArtPeople  
booking på [www.artpeople.dk](http://www.artpeople.dk)

Se mere om ledelsesrådgivning, uddannelse og workshops med  
Christian Ørsted hos Ørsted Udvikling & Ledelse på  
[www.orsted.dk](http://www.orsted.dk)

Få mere at vide om *Livsfarlig Ledelse* på  
[www.livsfarligledelse.dk](http://www.livsfarligledelse.dk)

# Tak

Tak til alle, der har hjulpet med denne bogs tilblivelse. Tak til Tim K. Christensen for uvurderlig hjælp med research og skrivearbejde. Tak til Louise Brix-Hansen for sparring og idéer om ledelse og logik. Tak til Majken Matzau, Allan Holmgren og Karen Lisa Salomon for inspiration og bogens ekspertinterview. Tak til Stine Bosse for at tro på projektet og for at skrive forordet. Tak til Pernille Wass for konstruktive klap og krav – og møgskarp redigering. Tak til min lærer på Handelshøjskolen, lektor Conrad Ottesen for at plante idéen om, at der er noget helt galt med måden, vi tænker etik og arbejdsmotivation på i erhvervslivet og for at få mig til at undre mig. Og tak til alle de mange, der har givet feedback til manuskriptet i løbet af processen og til de tusindvis af ledere og specialister, der har givet medspil og modspil på de kurser og foredrag, jeg er så heldig at kunne leve af. Jeg er dybt taknemmelig for alt, hvad I har givet til projektet.



**Kolofon:**

© Christian Ørsted og People'sPress, København 2013

© Denne udgave: People'sPress, 2013

Omslag: Rasmus Funder

Grafisk tilrettelæggelse: Stine Trampe/Tramperiet

Forfatterportræt: Flemming Gernyx

Redigering: Pernille Wass

ISBN: 987-87-7137-2533

1. udgave, 1. oplag

Printed in EU 2013

Kopiering fra denne bog er kun tilladt i overensstemmelse mellem Ministeriet for børn og undervisning og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse uden forlagets skriftlige samtykke er forbudt ifølge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

People'sPress

Vester Farimagsgade 41

1606 København V

[www.artpeople.dk](http://www.artpeople.dk)

## Er du interesseret i mere?

### **Køb bogen - bestil her**

Livsfarlig Ledelse fås både i hardcover, som e-bog, lydbog eller lydfil.

### **Book et foredrag om Livsfarlig Ledelse med Christian Ørsted**

Kontakt os på [hello@orsted.dk](mailto:hello@orsted.dk) eller 7027 4740.

Læs mere om muligheder for foredrag på [www.orsted.dk/foredrag](http://www.orsted.dk/foredrag)