

CHRISTIAN ØRSTED

# LIVSFARLIG LEDELSE



FORSTÅ DE PSYKOLOGISKE MEKANISMER,  
DER STYRER DIT ARBEJDSLIV

People'sPress

CHRISTIAN ØRSTED

# LIVSFARLIG LEDELSE

– FORSTÅ DE PSYKOLOGISKE MEKANISMER,  
DER STYRER DIT ARBEJDSLIV

## **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

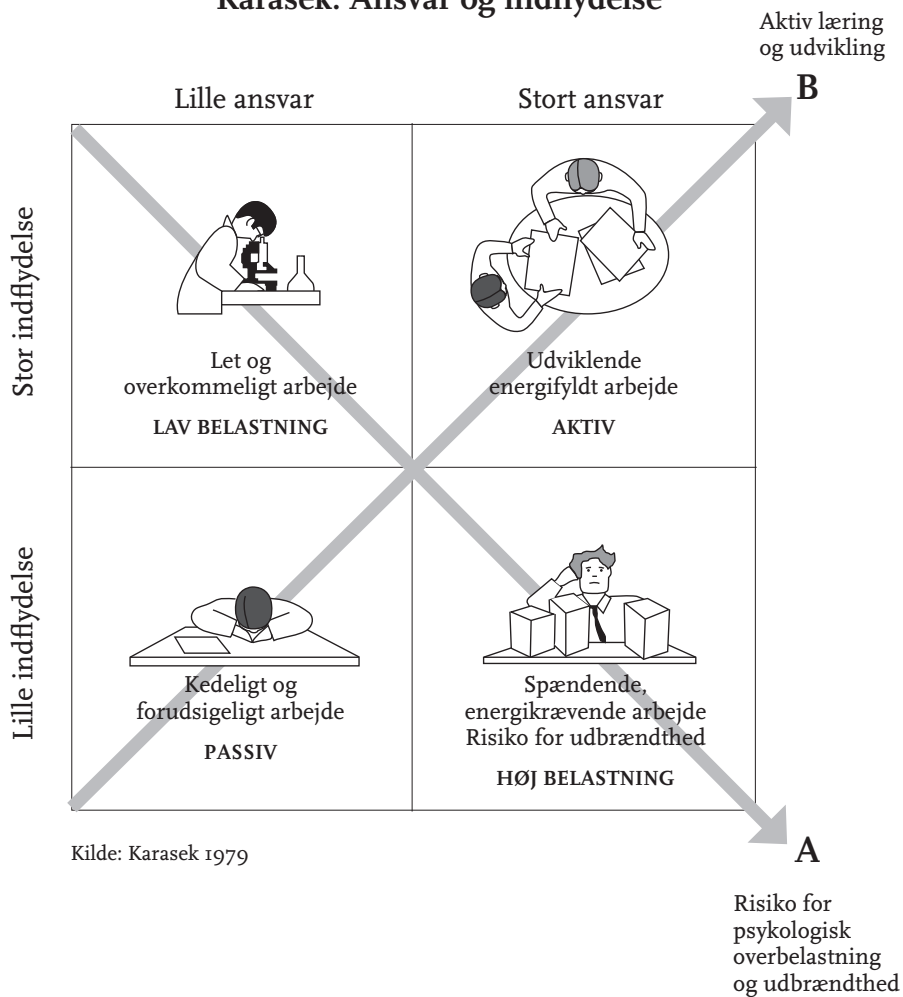
Kilder 217

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

## ”Karasek: Ansvar og indflydelse”





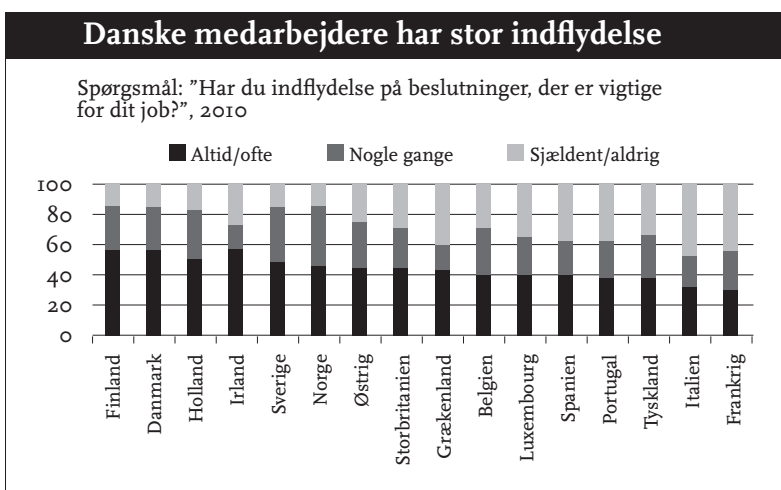
Fastlåst mindset	Udviklings-mindset
Talent afgør, om man klarer sig godt.	Indsats afgør, om man klarer sig godt.
Evner er som din højde: Svær at ændre på.	Evner er som din fysiske kondition: Kan forbedres gennem træning.
Kunne du godt tænke dig at blive højere? Bare ærgerligt! Medmindre du "snyder" og prøver at se højere ud med høje hæle.	Bliver du forpustet, når du løber? Så løb oftere! (Eller varier din træning – løb hurtigere /op ad bakke etc.)
Jeg fik en dårlig eksamen: Det er spild af tid at læse mere, for jeg kan ikke finde ud af det.	Jeg fik en dårlig eksamen: Jeg må læse mere næste gang, for det er den eneste måde at klare mig bedre.

Carol Dwecks mindset.

Derfor skal virksomheder være varsomme med selvledelse. Skal man benytte sig af selvledelse, skal der udstikkes helt klare mål for både indsats og resultater – og medarbejderen skal tildeles de nødvendige ressourcer til at løse opgaven.

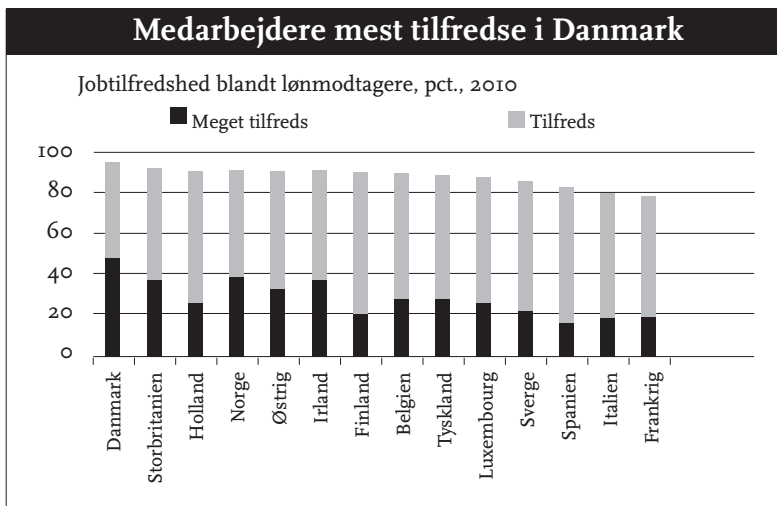
At et indefra kommende pres kan virke enormt, bekræftes af en nylig Gallup-undersøgelse af, hvad der får os danskere til at føle os stressede. Knap 50% af de stressede svarer, at egne forventninger på arbejdspladsen er årsagen til deres stress. Kun 28% angiver arbejdsgiverens forventninger.

Det er vigtigt at forstå, fordi selvledede opgaver i højere og højere grad forekommer i det danske erhvervsliv. Vi scorer meget højt på medansvar. Ifølge European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions er vi det land i Europa, hvor de ansatte har næstmest indflydelse på deres arbejde.



Kilde: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010).

Flere end 80% af medarbejderne i undersøgelsen mener, at de altid, ofte eller nogle gange har indflydelse på de beslutninger, der er vigtige for deres job. Det kan vi være stolte af. Medansvaret gør jobbet meningsfyldt, og det højner arbejdsglæden i en grad, så vi danskere er dem i verden, der er allermost tilfredse med vores job.



Kilde: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010).

Samme undersøgelse dokumenterer, at 95% af danskerne er tilfredse eller meget tilfredse med deres job.

Slagsiden ved, at vores arbejdsprojekter i højere grad bliver vores egne, er, at det bliver svært ikke at lægge liv og sjæl i det. Når projektet bliver vores, er det vores egen menneskelige og faglige stolthed, der er på højkant, og så bliver vi for alvor engagerede i projektet. Vi kommer til at brænde så meget for det, at vi også er i risiko for at brænde ud.

Heldigvis er det noget, der kan undgås, og det er noget, vi



# 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,

har bekræftet Marshalls fund. Fra Ardant du Picqs studier af historiske, militære dokumenter til Griffiths data på de amerikanske borgerkrige og Napoleonskrigene til FBI's studier af soldater og politifolk i 50'erne og 60'erne. Alle viser, at kun mellem 15 og 20% af soldaterne i de nævnte slag rent faktisk har affyret deres våben med dræbende hensigt. Mere information på [www.killology.com/article\\_onkilling.htm](http://www.killology.com/article_onkilling.htm)

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

Shalit, Ben (1988): *The Psychology of Conflict and Combat*.  
Praeger Publishers.

### Kapitel 3: Død af arbejdspress – Karōshi

Axell, A. & Kase, H. (2002): *Kamikaze: Japan's Suicide Gods*.  
Longman. New York.

Beynon, H. & Nichols, T. (red.) (2006): *The Fordism of Ford and Modern Management: Fordism and Post-Fordism*. Bind 1. Edward Elgar Publishing.

Bølling, Christina & Matzau, Majken (2012): *Stressfri på tolv uger eller mer'*. People's Press.

Davidson, Richard J. (2004): Well-being and Affective Style: Neural Substrates and Biobehavioural Correlates. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*. Series B: Biological Sciences, Volume 359, Nr. 1449.

Hildebrandt, Sybille. (2008): *Stress er sundt*. Artikel publiceret på [videnskab.dk](http://videnskab.dk), 29. april 2008.

Hobbes, N. (2003): *Essential Militaria: Facts, Legends, and Curiosities About Warfare Through the Ages*. Atlantic Books. London.

Ishida, M. (2004): *Death and Suicide from Overwork: The Japanese Workplace and Labour Law*. I: Conaghan, Joanne; Fischl, Richard Michael; Klare, Karl (red). (2004): *Labour Law in an Era of Globalization: Transformative Practices and Possibilities*. Oxford University Press. England.

Japanese Ministry of Health, Welfare and Labour (2007): *Karōshi statistics*.

Karasek, R. A. (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Kazunari, T. (1998): Karōshi - Recently Certified Suicides from Overwork. *Japan Occupational Safety and Health Resource Center Newsletter*, nr. 15, maj 1998.

Loehr, Jim. & Schwartz, Tony. (2003): *The Power of Full Engagement – Managing Energy, Not Time, is the Key to High Performance and Personal Renewal*. Free Press. New York.

Matzau, Majken (2009): *Stresscoaching – Coaching i grænselandet*. Børsens forlag.

Miyano, S. (1998): *Journal of Stress Related Diseases and Worker's Compensation*, nr. 4, 1998.

Nishiyama, K. & Johnson, J.V. (1997): *Karōshi – Death from overwork: Occupational health consequences of the Japanese production management (sixth draft)*. Johns Hopkins University & Shiga University. Japan og USA.

Ohnuki-Tierney, E. (2006): *Kamikaze Diaries: Reflections of Japanese Student Soldiers*. The University of Chicago Press. Chicago.

Rowley, I. (2009): Anxious Japanese are Working Themselves to Death. *Magasinet Businessweek*, 9. juni 2009.

Schwartz, Tony. & McCarthy, Cathrine. (2007): Manage your Energy, Not your Time. *Harvard Business Review*, oktober 2007.

Supreme Court (1991): *Iwayuru jikangai roudo no gimu wo sadameta shugyou kisoku to roudousha no gimu (Corporate Regulations defining the duty to so-called overtime work and workers' obligation)*. *Hanrei Jihou* 1404: 35-64.

White, Michael (2008): *Kort over narrative landskaber*. Hans Reitzels forlag. København.

White, Michael. (2002): Addressing Personal Failure. *The International Journal of Narrative Therapy and Community Work*, nummer 3. Dulwich Centre Publications. Adelaide, Australien.

Willig, Rasmus (2012): "Det gør lige så ondt på mig, som det gør på dig". *Dagbladet Information* 18. marts. 2012.

Zimbardo, Philip G. (1997): What Messages are Behind Today's Cults? *Monitor on Psychology*. May 1997. American Psychological Association.

#### **Kapitel 4: Belønning og straf**

Byrne, John A. (1998): How Jack Welch Runs GE. *BusinessWeek*, august 1998.

Curry, S.; Wagner E.H.; Grothaus I.C. (1990): Intrinsic and Extrinsic Motivation for Smoking Cessation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. Juni 58(3).

Deci E.L.; Koestner R.; Ryan R.M. (1999): A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Department of Clinical and

Social Sciences in Psychology, University of Rochester, New York. *Psychological Bulletin*, 1999 november, 125.

Lepper, Mark R.; Greene, David; Nisbett, Richard E. (1973): Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward. *Journal of Personality and Social Psychology*. Volume 28(1), oktober 1973.

Mayo, Elton (1949): *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Routledge.

Morris, Betsy, (2006): Tearing up the Jack Welch Playbook. *Fortune Magazine*, juli 2006.

Welch, Jack & Welch, Suzy (2005): *Winning*. Harperbusiness. New York.

### **Kapitel 5: Ros gør dig dum. Dum men glad.**

Baumeister, Roy F.; Campbell, J. D.; Krueger, J. I.; Vohs, K. D. (2003): Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*. Volume 4, issue 1.

Baumeister, Roy F.; Hutton, G. G.; Cairns, K. J. (1990): Negative effects of praise on skilled performance. *Basic and Applied Social Psychology*. Volume 11, issue 2, june 1990.

Bronson, Po (2007): How not to talk to your kids. The inverse power of praise. *New York Magazine*. 11. februar, 2007.

Dweck, Carol S. (1999): Caution – Praise can be dangerous. *American Educator*, Volume 23, number 1.

Dweck, Carol S. (2002): Messages that motivate. How praise molds students' beliefs, motivation and performance (in

surprising ways). I: Aronson (red.) (2002): *Improving Academic Achievement: Impact of Psychological Factors on Education*. Academic Press. San Diego, USA.

Dweck, Carol S. (2007): *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.

Dweck, Carol S. & Mueller, Claudia M. (1998): Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 75(1), juli 1998.

Pink, Dan (2011): *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books. USA.

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

Barrionuevo, Alexei (2006): Enron Trial Focuses on Character. *New York Times*. 21. april 2006.

Colvin, Geoff (2008): Talent is overrated – What really separates World Class performers from everybody else. nicholas brealey publishing. London.

Dweck, Carol S. (1999): Caution – Praise can be dangerous. *American Educator*, Volume 23, number 1.

Dweck, Carol S. (2002): Messages that motivate. How praise molds students' beliefs, motivation and performance (in surprising ways). I: Aronson (red.) (2002): *Improving Academic Achievement: Impact of Psychological Factors on Education*. Academic Press. San Diego, USA.

Ericsson, Anders K.; Charness, Neil; Feltovich, Paul; Hoffman, Robert R. (2006): *Cambridge Handbook on Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press.

Ericsson, Anders K.; Prietula, Michael J.; Cokely, Edward T. (2007): The Making of an Expert. *Harvard Business Review* (july–august 2007).

Gibney, Alex (instruktør) (2005): Enron: *The Smartest Guys in the Room*. Dokumentarfilm. Magnolia Pictures.

Gladwell, Malcolm (2008): *Outliers – The Story of Success*. Penguin Books. New York.

### **Kapitel 7: Mindreværdsmotoren**

Barglas, Steven (2006): How to Keep A-Players Productive. *Harvard Business Review*. September 2006.

Ebert, J. E., Gilbert, D.T. (2002): Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 82.

Forde, Pat (2008): *It's over, there are no arguments ... Phelps is the best ever*. espn.com, 13. august 2008.

Huey, John. (1993): How McKinsey Does It. *Fortune Magazine*. November 1993.

Lepper, Mark R. & Iyengar, Sheena S. (2000): When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 79, no. 6.

Lord, Craig (2008): Profile: Psychology and Physiology Make Michael Phelps a Phenomenon. *Times Online*. 13. august 2008.

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

Schwartz, Barry (2004): *The Paradox of Choice – Why More is Less*. HarperCollins Publishers. New York.



Schwartz, Barry & Ward A. et. al. (2002): Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of Choice. *Journal of Personality and Social Psychology*. Volume 83.

Van Valkenburg, Kevin (2008): Phelps' voyage. *The Baltimore Sun*. 3. august 2008.

White, Michael. (2002): Addressing Personal Failure. *The International Journal of Narrative Therapy and Community Work*, nummer 3. Dulwich Centre Publications. Adelaide, Australien.

Winerip, Michael (2008); ADHD didn't keep Phelps from finding his focus. *The New York Times*. 17. august 2008.

## Kapitel 8: Coachingmanien

Center for Continuing education (2009): *Sherpa Executive Coaching Survey*. Ohio, USA.

Chartered institute of personnel and development (2005): *CIPD event report: Does coaching work?* September 2005. CIPD. London, England.

Coachinganalysen (2005): Gennemført af the Coaching Company, Copenhagen Business School, Civiløkonomerne, DJØF, IDA, HumanConsult, PID og analyser. København.

Coutu, Diane & Kauffman, Carol (2009): What Can Coaches Do for You? Research Report. *Harvard Business Review*. Januar 2009.

Halborg, Line (2005): Coaching i organisationer – hvordan adskiller NLP-coaching og systemisk coaching sig fra hinanden? *Erhvervspsykologi – tidsskrift om udvikling, dialog, ledelse og organisation*. Vol.3, nr. 4,

Haslebo, Gitte & Schnoor, Michala (2007): Lederen som coach – forskellige vinkler på magt og etik. *Erhvervspsykologi*. Vol. 5, nummer 2, juni 2007.

Haslebo, Maja Loua & Lyndgaard, Danielle Bjerre (2007): *Anerkendende ledelse – skab mod engagement og bedre resultater*. Psykologisk forlag.

Hornstrup, Carsten el. al. (2005): Systemisk ledelse – den refleksive praktiker. Psykologisk forlag.

Moltke & Molly (2009): *Systemisk coaching – en grundbog*. Psykologisk forlag

Søholm m.fl.: *Ledelsesbaseret coaching*. L&R Business.

Søholm, m.fl. (2007): *Lederen som teamcoach*. Børsens forlag.

Yalom, Ervin (2001): *Sex, løgn og psykoterapi*. Hans Reitzels forlag.

### **Kapitel 9: There is no “I” in team**

Susannes historie er baseret på hendes personlige beretning, trykt i Dagbladet Politiken i juli 2002 og brevveksling mellem hendes fagforbund Telekommunikationsforbundet og Tele Danmark og Tele Danmark Forlag og officielle pressemeddelelser. Hendes navn er anonymiseret.

Axell, Albert; Kase, Hideaki (2002): *Kamikaze: Japan's Suicide Gods*. New York: Longman.

Berth, Susanne (2002): Hvor går grænsen? I Dagbladet *Berlingske Tidende*. 21. august 2002.

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.
- Bræmer, Michael (2005): Chefen vil kigge dig i privatlivet. *Ugebrevet A4*, 12. september 2005, nr. 29.
- Dansk Metal (2002): *Fik psykiske skader af at deltage i kurser*. 7. august 2002, Publiceret på fagforeningen Dansk Metals hjemmeside. Hentet den 12. januar 2010 på: [www.tele12.dk/nyheder/2002/kvartal3/pmi-tema4.htm](http://www.tele12.dk/nyheder/2002/kvartal3/pmi-tema4.htm)
- Eckhardt, William George (2000): *My Lai: An American Tragedy*. Essay. University of Missouri - Kansas City.
- Grossman, Dave (2009): *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*. Little, Brown and Company. London, UK.
- Loehr, Jim & Schwartz, Tony (2001): The Making of a Corporate Athlete. *Harvard Business Review*. Januar 2001.
- Mikkelsen, Morten (2006): Til optagelse i de fleksibles stamme. *Kristeligt dagblad*, 10. juli 2006.
- Ohnuki-Tierney, Emiko (2006): *Kamikaze diaries: Reflections of Japanese Student Soldiers*. University of Chicago Press. Chicago.
- Rasmussen, Morten (2010): Virksomheder kan have gavn af pjæk. *Kristeligt dagblad*. 8. januar 2010.
- Redder, Gitte (2008): Danskerne pjækker nødtigt fra arbejde. *Ugebrevet A4*, nummer 8, 25. februar 2008.
- Robertsoncooper (2007): *Presenteeism on the rise as an estimated quarter of UK employees admit to working when ill*. <http://www.robertsoncooper.com/>
- Time Magazine (1971): *Trials: My Lai: A Question of Orders*. Time Magazine.

Transskription af løjtnant William Calleys retssag. Sektionen, hvor Robert Maples træder frem som vidne. Kan findes på University of Missouri - Kansas Citys hjemmeside.

Wallace, Mike (1969); My Lai – interview med Paul Meadlo. *New York Times*, 25. november 1969

Yde Mørch, Tonie (2002): Ødelagt på tre dage. *Dagbladet Politiken*, 28. juli 2002.

Zimbardo, Philip G., & Andersen, Susan M. (1984): On resisting social influence. *Cultic Studies Journal*. 1984, volume 1, number 2.

## Kapitel 10. Al-Qaeda-metoden

Baker, Aryn & Thottam, Jyoti (2009): The making of a mumbai terrorist. *Time Magazine*. Marts 2009.

Cialdini, Robert B. (2001): *Influence – Science and Practice*. Allyn and Bacon. Boston. USA

Ejler, Nicolaj & Poulfelt, Flemming (2009): *Uden for kategori – ledelse af vidensintensive virksomheder*. Børsens forlag. København.

Eurofound (2012): *Fifth European Working Conditions Survey*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Frankl, Viktor (1946): *Man's Search for Meaning*. Genoptrykt 1985: Washington Square Press. New York. USA.

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

Ruback, B. R., & Juieng, D. (1997): Territorial defense in parking lots: Retaliation against waiting drivers. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 27.

## **Kapitel 11: Hvordan kommer vi videre?**

Bryant, Adam (2011): Google's Quest to Build a Better Boss. *New York Times*. 12. marts 2011.

Dansk Arbejdsgiverforening (2010): *Arbejdsmarkedsrapport 2010*. Kapitel 2: Hverdagen på danske arbejdspladser.

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

Hildebrandt, Steen & Stubberup, Michael (2012): *Bæredygtig ledelse*. Gyldendal.

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

Ledernes Hovedorganisation har i 2002 lavet en undersøgelse blandt danske erhvervsledere, der viste, at 10% af lederne er ramt af skadelig og alvorlig stress og har helbredsproblemer på grund af stress.

# 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)