

# Klædt på til ledelse 2022

Nye strømninger i offentlig ledelse



# Indhold

<b>Forord: Strømninger i offentlig ledelse</b>	3
<b>Det kreative nej!</b>	7
<b>Intuition i ledelse – tør du stole på intuition ?</b>	13
<b>Riv servicefabrikkerne ned [- bliv klædt på til ledelse]</b>	21
<b>At lede kriser der kommer indefra</b>	29
<b>Hvad gør vi med spændingsfelterne i ledelsen af det psykiske arbejdsmiljø?</b>	37
<b>Behøver ledelse at være så svært?</b>	45
<b>Hvem styrer stemningen hos jer?</b>	53
<b>Uvis fremtid for det tekniske personale</b>	61
<b>Vi skal investere i hinanden</b>	65
<b>Uddannet arbejdskraft er en mangelvare blandt ansøgere på rengøringsområdet</b>	71
<b>Selvstyrende teams er en af nøglerne til rekrutteringsudfordringen</b>	77

Politisk ansvarlig: Joan Lindskov Redaktion:  
Jeanette Sandberg Bossen og Karina Find  
Illustration: Colourbox.com og privatfotos  
Produktion: Grafisk Team/Sporenstregs og  
FOAs trykkeri

# Forord: Strømninger i offentlig ledelse

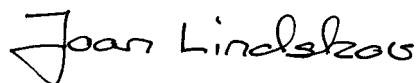
**Det danske velfærdssamfund og verden i det hele taget står med så store og vilde problemer, at velkendte løsningsmodeller ikke slår til. Der er mangel på faglært arbejdskraft og problemer med at tiltrække og fastholde medarbejdere, voksende ulighed og faldende social mobilitet. Og det er blot nogle af udfordringerne.**

Ét af forsøgene på effektivitet har været at styre den offentlige sektor som en privat virksomhed. Borgerne bliver set som kunder og den offentlige sektor en virksomhed, der skal generere overskud på bundlinjen.

Samtidig har konstante effektiviseringer og besparelseskrav skabt et system, som ofte præges af mistillid og kontrol. Men efterhånden har flere og flere fået øjnene op for, at der er behov for at styre og lede med udgangspunkt i tillid, arbejdsfællesskaber og samskabtstyring, hvor de faglige ledere og medarbejdere inddrages langt tættere i udviklingen og brugen af styringsredskaber.

Men hvilken betydning får det så for den offentlige ledelse og de ledere, som hver dag skal udøve praksisnær ledelse? Hvad betyder det for det tværfaglige arbejde? Hvordan fastholder og rekrutterer vi vores ledere, og hvad kræver det af fagprofessionelle kompetencer hos lederne? Dette års tema i 'Klædt på til ledelse', har således fokus på de nye strømninger og udfordringer, vi oplever i offentlig ledelse.

Joan Lindskov









# Det kreative nej!

**Kan et nej ende med at lede til noget kreativt? Ja, det er mit budskab i min bog 'Det kreative nej'.**

**Sagen er nemlig, at drivkraften til at skabe noget ikke altid kommer 'indefra', men lige så oplagt fra afvisninger 'udefra', fra lukkede døre, manglende adgang og ordet 'nej'. Det kan skabe en vild energisk energi ikke at få lov til noget - 'A la, jeg skal vise dem'.**

De fleste af os kender til afvisninger, fra da vi var børn, fra vores relationer til vores forældre, måske senere i flirten, i baren, i nattelivet og i uddannelses- og arbejdslivet. Der er afvisninger, som vi selv er udsat for og afvisninger, som vi udøver over andre. De er der over det hele, når man kigger lidt efter. Paradoksalt nok er afvisninger et ret uudforsket område i mit eget fag, psykologien. Fænomenet har i hvert fald ikke en selvstændig status som forskningsgenstand, men fletter sig selvfølgelig ind i mobningsforskningen, hvor afvisninger fx bliver analyse-

ret som eksklusionshandlinger, i teorier om børns udvikling, i teorier om forelskelse, kærlighed osv.

Jeg er i denne artikel **særligt interesseret** i de situationer, hvor afvisninger katapulterer os videre med noget i vores arbejdsliv.



**Lene Tanggaard**

*Ph.d., rektor Designskolen Kolding og professor i pædagogisk psykologi ved institut for kommunikation på Aalborg Universitet*



Når man går på arbejde, så er det svært at undgå afvisninger, selvom vi måske ikke taler så meget om det. En leder bruger mindst lige så meget tid på afvisninger som på invitationer.

Det kan være et nej til medarbejdernes ellers gode idéer eller til bestyrelses og myndigheders krav. Et godt nej kræver forberedelse og god argumentation. At tage vare på en organisation og at kunne udvikle den, kræver nemlig fokus og afgrænsning mindst lige så meget, som det kræver udvidelse og tilføjelser.

Afvisninger er noget, man skal lære at gøre på den rigtige måde i den rigtige situation med respekt og lydhørhed. Som medarbejder kan man opleve at skulle det samme. Det vil sige, at her er opgaven også at fokusere, sige nej og at afgrænse opgaver for at kunne løse dem. Som medarbejder kan man selvfølgelig også være den, der oplever en fyring eller andre former for afvisning, fx i forhold til advancement. Det kan være som at møde en lukket dør. Hvad gør det ved os? Og hvordan lykkes det nogle gange at bruge afvisningen til at skabe noget nyt, der har værdi for en selv og for andre?

Jeg er altså optaget af de afvisninger, som reelt gør noget ved os. Afvisninger kan føles som modstand, men de kan også være med til at skabe noget godt og nyt.

### **Afvisningens skabende kraft**

Afvisningen kan være skabende i sig selv, fordi den kan igangsætte nye forsøg, inspirere til eftertanke eller være

den lukkede dør, der åbner en ny. For den, der afviser, kan handlingen være grænsesættende og dermed være med til at definere en eksistens eller markere identitet. Tager man alt ind, er man ikke til at klassificere, heller ikke for sig selv. Det gælder for både organisationer og for enkeltindivider.

Omvendt kan alt for markante afvisninger jo lukke nye muligheder, og den, der krampagtigt hænger fast i en bestemt identitet eller afgrænsning, kan være både utilnærmelig, lukket og arrogant. Virksomheder kan dø af ikke at være i udvikling og ved at afvise alt det nye. For den, der modtager en afvisning, kan den naturligvis være møghamrende irriterende. Ærlig talt kan det være friggørende indimellem at læne sig ind i en accept af dette. Derigennem kan vi netop bringes hen til overvejelser over, at skabende processer ikke blot står og falder med egen vilje eller indre drivkræfter. Vi kan ville en ting og både have evner og vilje, men alligevel opleve at blive afvist. Verden kan være uretfærdig, og det kan vi lige så godt tale om.

### **Citat**

Vi kan ville en ting og både have evner og vilje, men alligevel opleve at blive afvist. Verden kan være uretfærdig, og det kan vi lige så godt tale om.



At være robust og i stand til at tackle afvisninger eller omvendt at give andre en nogenlunde elegant afvisning er altså ikke en fikseret egenskab eller tilstand i verden. At kunne tackle modstand handler ikke nødvendigvis om at tage en rustning på eller at kunne ruste sig, som det hedder. Man bliver et lidt trist menneske, hvis man evig og altid skal gå med rustning og bevægeligheden svækkes vel sagtens også. Robusthed handler i min optik langt snarere om at kunne skabe stærke og solide fællesskaber, hvor vi har plads til at være os selv. Herunder ved at lære at afvise, at lære af afvisningen eller simpelt hen, hvis vi er modtagere, bare lade den være.

Afvisningen forstået som en handling, vi enten selv udøver eller er udsat for og modstand som den erfarede oplevelse af, at noget ikke kan lade sig gøre, kan være med til at lære os ikke kun at vende skyldsbevidstheden indad. Det er i hvert fald det perspektiv, jeg gerne vil sætte i verden.

### **Når den lukkede dør åbner en anden**

Vi står i forhold til andre, og det gør vi både, når vi lykkes med noget og det modsatte. Vi bestemmer ikke alting selv. Kreativitet er fx ikke bare et spørgsmål om at beslutte sig for eller øve sig i skæv tænkning. Hvis det var så enkelt, var hele verden fyldt til overmål med nye, meningsfulde og værdifulde frembringelser, og det er ingenlunde tilfældet.

Det er ikke svært at være anderledes eller at tænke skævt og mærkværdigt. Det er derimod indimellem svært at få

### **Citat**

Hvis du ikke kan komme ind, så se, om der er en anden dør. Måske er den ovenikøbet meget bedre end den første, du valgte at gå ind ad.

lov til det eller at få adgang til de arealer, hvor det kan lade sig gøre. Og afvisningen er ikke kun negativ. Måske burde vi reelt afvise mere unødvendig larm, ødelæggende idéer og elendige, overflødige produkter for at give plads til noget mere værdifuldt?

Lige i det øjeblik, hvor man oplever en afvisning eller får modstand, kan det måske opleves som skrækkeligt, men på sigt kan afvisningen vise sig at være lærerig og god erfaring og måske ligefrem være det, der åbner for nye vinkler. Som en god ven af mig ynder at sige: *”Din lukkede dør kan være din åbne dør”*. Med andre ord: Hvis du ikke kan komme ind, så se, om der er en anden dør. Måske er den ovenikøbet meget bedre end den første, du valgte at gå indad.

### **De mørke sider**

Med afvisninger som tema har vi fat på de umiddelbart negative, lidt mørke kræfter i vores liv og i vores arbejdsliv, men min pointe er, at de også kan rumme en positiv skabende livserfaring. Det kan være hårdt at falde og slå sig, men det kan være sært tilfredsstillende at rejse sig op igen og alligevel magte mere, end man måske troede.

Det kan også være gavnligt at lære at afvise, fordi det kan skabe en egen grænsesætning og måske give andre nye muligheder. En undersøgelse af, hvordan mennesker reagerer på afvisninger og hvilken betydning de får i et psykologisk, eksistentielt perspektiv med særligt blik på betydningen for vores evne til at skabe noget nyt, komme videre eller bare acceptere det, der er sket, er afgørende for, at vi kan forstå denne dobbelthed i afvisningen. At den både kan gøre ondt og være skabende. At der altid er en, der afviser, og en, der bliver afvist.

Afvisninger er nemlig noget, der sker. Det er en grundlæggende relationel handling, hvor nogen ikke vil vide af eller direkte modsætter sig en anden eller en idé. De fleste af os oplever nok både at afvise og at modtage afvisninger hele livet, og det er måske kun ganske få af disse, som kommer til at betyde, at vi skaber noget nyt. Så meget desto mere interessant er det, hvad der så gør, at der indimellem kommer noget nyt ud af afvisningshandlingen.

### I arbejdslivet

*”Jeg tror, de holder igen i frygten for afvisninger”.*

Sådan sagde kommunaldirektøren, som jeg talte med i forbindelse med forberedelse til et oplæg om talentudvikling for en ledergruppe i en dansk kommune i vinteren 2020. ”Jeg tror, at det især er kvinder, der gør det, og måske især mange af dem, vi har ansat i en kommune; socialrådgivere, lærere, sygeplejersker, HK’ere.”

Det var modigt sagt af kommunaldirektøren, for der er tale om en grov generalisering. Alligevel kunne jeg ikke lade være med at opholde mig ved sætningen.

Måske er der et gran af sandhed i det? Kan frygten for afvisninger få os til at holde igen på måder, der ikke er frugtbare for vores trivsel og udvikling på en arbejdsplads? Kan vi ende med at komme til at blive set på måder af andre, som kan forhindre en faglig udvikling?

Det tror jeg. Måske er vi for blufærdige til at ville dele vores udfordringer eller fejl. Måske har vi ikke fået etableret den gensidige tillid og tryghed, der skal til, for at det kan lade sig gøre at melde sig ærligt på banen med de ting, der presser på. Måske er vi bange for at miste ansigt eller for at blive usynlige, hvis de andre opdager, hvad vi kan og måske især ikke kan?

Vores arbejdsliv rummer forskellige typer af afvisninger. Det kan være den helt oplagte afvisning, når man søger og ikke får et bestemt job eller den mere subtile afvisning, når man ekskluderes fra ’den gode gruppe’ eller det stærke arbejdsfællesskab.

Det er vigtigt at skabe stærke arbejdsfællesskaber, hvor man tør smide noget blufærdighed, og hvor man reelt kan dele det svære. Det er ikke blot et spørgsmål om individuelt ansvar, men om at man kan organisere samarbejde eller introduktionsforløb for nye medarbejdere på en sådan måde, at der reelt er tillid og tryghed i de sociale relationer og dermed også mulighed for at lære mere.

Hvis frygten for afvisninger gør, at vi lærer mindre og tager færre chancer, så går det ud over den arbejdspladslæring, som alle ved er meget afgørende for, at kompe-

tencer og kvalifikationer bliver ved med at være i trit med forandringer på arbejdspladsen, nye opgaver og nye teknologier. Frygten for at blive afvist kan gøre, at man ikke tør læne sig ind i nye udfordringer, fordi man på forhånd er bange for, at det måske går galt. Det er klart, at denne frygt vil vokse sig stor, hvis man tror, at man står helt alene. Derfor er de stærke arbejdsfællesskaber og kollegiale relationer vigtige på en moderne arbejdsplads, og det er vigtigt, at vi tør tale om det svære og det tabubelagte. Ikke på en udvendig og overfladisk måde, men sådan, at det ikke fylder mere end nødvendigt og sådan, at man ved, at man kan hente støtte og hjælp.

Med min bog har jeg villet give et indblik i, hvor meget vi kan lære ved at kunne tackle afvisninger og modstand. Jeg citerer endda rektor for det Det Danske Musikkonservatorium Uffe Savery frit fra leveren: "De fleste aner ikke, hvor meget modstand der er i en kreativ proces". Eller omvendt: Det er simpelthen kreativt at få noget ud af en afvisning. Nogle gange er vi først for alvor kreative, når vi støder ind i modstand eller afvisninger.

Det er det, der får os i gang med at lære af eventuelle fejl og at eksperimentere. Hvis vi sammen bliver bedre til det, så bliver vi mere modige, vi lærer mere og kan bedre støtte hinanden i at udvikle os individuelt, personligt og som organisationer. I en tid med kriser, begrænsninger og en uforudsigelig fremtid er det mere nødvendigt end nogensinde at tale om det, der er svært. Afvisninger kan være det, men de kan heldigvis også få os til at skabe noget nyt og bedre. Og det håb er vigtigt.





# Intuition i ledelse – tør du stole på intuition ?

**Intuition i ledelse har levet et liv i skyggen som underkendt og useriøst. Men det skal vi have lavet om på! For rent faktisk bruger størstedelen af dygtige ledere deres intuition i udtalt grad – særligt i det praksisnære. Derfor skal intuition både hos ledere og hos medarbejdere autoriseres som den professionelle kompetence, den er. Der bliver nemlig brug for en god intuition, når vilde problemer skal slippe vilde kræfter fri.**

## **Det er nu, du får brug for intuition som leder**

Ledelse anno 2022 handler ofte om mange beslutninger i et hastigt tempo. Lange beslutningsprocesser baseret på tilbundsgående analyser er en luksus, som ikke er mulig i mange lederes hverdag. Der er ganske enkelt ikke tid til at vente på helgardering.

Vi er nødt til at kunne prioritere og træffe beslutninger også uden rygdækning med fakta – ved brug af intuition og sund dømmekraft. Desuden er brug af den gode mavefornemmelse netop det element, som 'redder' os på



**Mette Møller**  
Erhvervspsykolog

målstregen, så vi får truffet den rigtige beslutning, som måske går imod hvad tal og fakta siger. Derfor er et stort problem, at vi ikke taler nok og ved nok om intuition til at kunne kvalificere den og gøre den til et professionelt lederværktøj. Så det skal vi have gjort noget ved!

Intuition kan nemlig hurtigt vise sig at blive dit vigtigste lederværktøj, når din arbejdsplads får mulighed for øget frisættelse fra meningsløst bureaukrati i de kommende år og skal finde nye veje.

I et nyt og mere åbent landskab af muligheder skal der tages beslutninger behæftet med stor usikkerhed. Her skal vi turde tro på og arbejde med intuition som et supplement til fakta i vore arbejdsfællesskaber. Intuition kan nemlig hjælpe dig og din organisation i den rigtige retning, hvis du formår at lytte til og arbejde med din egen og andres 'mavefornemmelser' på en professionel måde. Ved den rette brug af intuition sammen med fakta, dokumentation og erfaring vil du som leder stå stærkere end de ledere, som blot læner sig op ad fakta og evidens.

Det kræver dog, at du har tillid til din egen sunde dømmekraft og intuition og tør at følge den, også selvom den rummer mulighed for at ramme uden for skiven. Der skal et særligt mod til at træde ud i en større usikkerhed og prøve kræfter med intuitionen. Denne artikel handler om hvordan vi sammen kan komme videre med det.

#### Citat

En god intuition er med andre ord evnen til at fornemme en retning, at læse imellem linjerne, opsnappe det usagte og tolke det ind i en given situation, kontekst eller proces – uden opskrift og sikkerhedsnet.

#### Naturlig intuition

Måske genkender du følelsen af at sidde i en beslutningsproces, hvor alle analyser, projektbeskrivelser og fakta taler for en beslutning, men din egen mavefornemmelse siger det stik modsatte? Måske har du været med i et ansættelsesforløb, hvor kandidaten på papiret har alle de rigtige kvalifikationer, men hvor du alligevel sidder med en urolig følelse af, at det bliver et dårligt match? Måske har du oplevet, at noget kørte i grøften, fordi du ikke i tide lyttede til din egen mavefornemmelse eller holdt fast i dit synspunkt? Eller måske har du prøvet, at noget pludselig er faldet på plads – helt af sig selv – blot fordi du af uransagelige årsager lige ville sove på det?

Alt dette er eksempler fra din hverdag på en god og naturlig intuition i beslutningsprocesser, som viser sig at holde stik. En professionel kompetence, som du i den grad skal udvikle og arbejde videre på. En god intuition er med andre ord evnen til at fornemme en retning, at læse imellem linjerne, opsnappe det usagte og tolke det ind i en given situation, kontekst eller proces – uden opskrift og sikkerhedsnet.

#### På høje tid at autorisere og professionalisere brug af intuition

Igennem 25 år som erhvervspsykolog har jeg bidraget til hundredevis af udviklingsprojekter inden for kommunal velfærdsudvikling, haft tusindvis af samtaler med ledere og ledergrupper på alle niveauer i organisationerne og udviklet sammen med titusindvis af frontpersonaler inden for pædagogik, sundhed, omsorg, service, teknik osv.

## Citat

... alle dygtige fagfolk og ledere bruger deres intuition – men at de fleste ofte går stille med det. Hvorfor? Fordi intuition i faglighed og ledelse er et relativt ubeskrevet blad og derfor underkendt som langhåret, useriøst, luftigt, måske endda 'feminint'.

Efter alle disse vidunderlige timer står det fuldstændigt klokkeklart, at *alle* dygtige fagfolk og ledere bruger deres intuition – men at de fleste ofte går stille med det. Hvorfor? Fordi intuition i faglighed og ledelse er et relativt ubeskrevet blad og derfor underkendt som langhåret, useriøst, luftigt, måske endda 'feminint'. Men det forholder sig stik modsat: For intuition hviler på en særdeles stærk faglighed og årelang erfaring, som kan være med til at give os meget vigtige informationer tidligt i processen.

Faktisk viser undersøgelser, at ledere og organisationer, der behandler intuition åbent og professionelt, ikke blot klarer sig bedre, men omvendt osse, at de ledere og organisationer, som ikke vil have med intuition at gøre, tilsvarende klarer sig markant dårligere.

Det er nu tid til at skabe et naturligt både-og, stoppe underkendelsen og i stedet starte anerkendelse og professionalisering af denne utroligt vigtige kompetence. Derfor har jeg interviewet over 50 ledere og ligeså mange praktikere, om hvordan de bruger intuition samt udgivet bogen 'Intuition i ledelse', har en ny bog på vej om 'Intuition i praksis' for at give mit bidrag til at højne vores viden om intuition i faglighed og ledelse, og give redskaber til hvordan man kan arbejde med det på en professionel måde.

Der har været overvældende interesse for emnet, som tydeligvis ringer ind i noget, som stort set alle ledere genkender og har efterspurgt.

### Fornemmelser i kroppen opstår før rationale og sprog

Vores fysiske krop har igennem mange år lagret reaktionsmønstre på de informationer, vi modtager – bevidst eller ubevidst. Mange kan sikkert genkende kropslige fornemmelser som en klump i halsen, trykken for brystet, øget puls, ulmen i maven eller susen for ørerne.

Disse fornemmelser opstår spontant, uden om vores vilje eller bevidsthed. I nogle tilfælde er forklaringen en evolutionær arv, altså en slags 6. sans, og i andre tilfælde er forklaringen, at vi i vores eget liv tidligere har befundet os i situationer, der minder om den pågældende – uden at det er os bevidst. Men vores krop husker den oplevelse for os med det, som den nyeste hjerneforskning kalder 'somatiske markører'.



## Citat

Hvis man som leder omvendt ikke lytter til eller overruler sin intuition, så kan man opleve, at man mister en vigtig forbindelse til sig selv, bliver træt, mister fornemmelse af retning og mening og på sigt brænder ud. Lytter man ikke eller overruler andres forsøg på at dele deres intuition, så mister man ganske enkelt kontakten til sin organisation.

Markørerne aktiveres helt automatisk via vores hjerne. Kroppen husker, hvilke følelser vi fik i bestemte situationer og dermed hvad vi lærte af den. Det betyder altså, at vi – når vi står i vigtige valg og beslutninger – vil opleve, at vores følelser og vores krop husker og 'markerer' hvad der er godt – eller mindre godt at gøre. Vi mærker det som en følelse af tiltrækning eller af det modsatte: frastødning.

Ledere, som kender og forstår dette princip og kan lytte til egne og andres signaler, vil derfor i mange tilfælde få en aktiv og positiv medspiller i løsning af deres ledelses-

opgaver. Hvis man som leder omvendt ikke lytter til eller overruler sin intuition, så kan man opleve, at man mister en vigtig forbindelse til sig selv, bliver træt, mister fornemmelse af retning og mening og på sigt brænder ud.

Lytter man ikke eller overruler andres forsøg på at dele deres intuition, så mister man ganske enkelt kontakten til sin organisation. Derfor er der tale om en slags paradigmeskift, når man skal lytte til sin intuition og supplere den med sit rationale, for intuition navigerer ud fra andre målepunkter såsom

- timing i stedet for tid
- effekt i stedet for effektivitet
- forbedring i stedet for fordobling
- aktion og kreation i stedet for reaktion.

### Kan du altid stole på din intuition?

Nej, det kan du ikke. I seriøst lederarbejde indgår forpligtelsen til at se sig selv i spejlet og efter i sømmene med jævne mellemrum. Det gælder naturligvis også i forhold til de intuitive påvirkninger, som vi får og må vurdere på.

En impuls eller stærk intuition kan nemlig være resultat af personlige præferencer hos ledere og derfor slet ikke relateret til den nuværende situation, som vi befinder sig i. Derfor kræver det en indsats at oparbejde en intuitiv kompetence, som man kan stole på, fordi der skal arbejdes med forskellige niveauer. Vi kan med andre ord ikke 'bare' tage vores egen intuition for gode varer. Vi er forpligtede til at undersøge den på samme måde, som vi skal undersøge andres intuition.

Ud fra et psykologisk perspektiv er det derfor vigtigt, at lederen i videst mulige omfang formår at adskille sine egne personlighedsmæssige frygtsomheder og præferencer som fx kontrol, konfliktskyhed eller ubeslutsomhed fra det, som situationen kræver. Ellers kan 'det intuitive' hurtigt blive afløst af noget mere subjektivt, som nemt kan blive en faldgrube, for lederen selv og for organisationen. Hvis en leder er konfliktsky, og der i en beslutningsproces opstår risiko for konflikt, så nytter det ikke, at intuition til at handle overtrumfes af den konfliktsky lyst til dække problemet til.

### **Dit centrale værktøj er lytning**

Når vi skal professionalisere vores egen og andres intuition, så skal vi primært lære at lytte på en systematisk og professionel måde. Det findes der gode og meget konkrete værktøjer til. De lyttestationer, som vi skal bruge i vores krop, hedder: Et åbent sind, et åbent hjerte og en åben vilje.

Det altafgørende startpunkt er dog at opdage, om vi overhovedet lytter. Meget af tiden lytter vi nemlig mest til vore egne tanker, og det er her, hvor vi er i størst risiko for at forveksle vore egne behov, impulser, uvaner og præferencer med værdifulde informationer af intuitiv karakter. Det kræver derfor noget overhovedet at 'komme ud af boblen' og stille sig til rådighed for lytning.

Når vi lytter med et åbent sind [faktuel lytning], så betyder det, at vi kan holde fordømmelser ud i strakt arm og er i stand til holde lytningen åben længere end normalt. Konkret betyder det, at vi kan tåle at lytte og høre meget, også det, som vi vil opleve som 'for meget'.

Når vi lytter med et åbent hjerte [empatisk lytning], så handler det om at holde kynismen fra døren. Kynisme er den forsvarsmekanisme, som kan lukke for vores rummelighed og empati og for den følelsesmæssige intuition, som ellers kan give os vigtige informationer i arbejdet med mennesker.

### **Citat**

En leders evne og vilje til at vise sårbarhed, til at ville undersøge noget, til at vise tvivl eller i sidste instans turde at begå fejl fortolkes af medarbejdere som en positiv sårbarhed, som inspirerer og skaber tillid, såfremt lederen ellers er i balance og udviser en naturlig og rolig autoritet.

Når vi lytter med en åben vilje (intuitiv lytning), er det frygten og tvivlen, som kan få os til at vige tilbage. Den åbne vilje er derfor den vanskeligst tilgængelige, fordi den kræver, at vi tør at gå med de muligheder, der opstår og ikke vil forsøge at tvinge dem i retning af noget, som vi allerede ved eller ønsker at opnå – herunder vore egne behov, som måske er ubevidste for os.

### **Lederens evne til lytning åbner for psykologisk tryghed**

Mine interviews har vist, hvordan dygtige ledere udvikler særlige 'gear' i deres organisationer, hvis de selv tør vise en bevidst og professionel åbenhed overfor intuition. Det gør dem nemlig særligt menneskelige i medarbejdernes øjne.

En leders evne og vilje til at vise sårbarhed, til at ville undersøge noget, til at vise tvivl eller i sidste instans turde at begå fejl, fortolkes af medarbejdere som en positiv sårbarhed, som inspirerer og skaber tillid, såfremt lederen ellers er i balance og udviser en naturlig og rolig autoritet.

Men er det bedste ikke bare, at lederen fremstår sikkert og entydigt, så medarbejderne og kursen ikke tager forkerte retninger? Svaret er nej. Forskningen og ledelseslitteraturen er enige om, at de dygtigste ledere påtager sig opgaven og rollen for at skabe psykologisk tryghed, for at vi i organisationerne tør at overskride vores naturlige anlæg til selvbeskyttelse. Miljøet skal være så trygt, at man tør at løbe personlige risici.

Det miljø igangsætter lederen ved selv at turde udvise usikkerhed og tvivl – på den fede måde. Undersøgelser, af hvad der skaber de bedste grupper og teams, underbygger, at psykologisk tryghed i særlig grad åbner for evnen til at bruge intuition – altså den lidt mere usikre viden – professionelt i organisationen.

En ledelse, der kan lytte til og med intuition, er derfor den altoverskyggende faktor, i hvad der gør grupper stærke og kloge sammen og dermed i stand til at skabe resultater med kerneopgaven – selv med meget store udfordringer foran sig.

### **Hvad skal vi bruge resultatet af intuition til ?**

Fremtidens løsninger kræver et tillidsfuldt og godt samarbejde mellem mange aktører og fagligheder. Det skal være et samarbejde, som har kerneopgaven i fokus mere end faggrænser. Det skal være et samarbejde, som er et mere tværgående samarbejde og mere adhoc-styret end det vi kender idag. Et godt samarbejde skal udvikle sig til en blivende kultur og ikke bare være et teknisk samarbejde, der stopper i mødelokalet.

Derfor kan du som leder stå i spidsen for, hvordan man skaber en tryk og gensidig lydhør organisation med lytning til både borgeres og øvrige aktører.

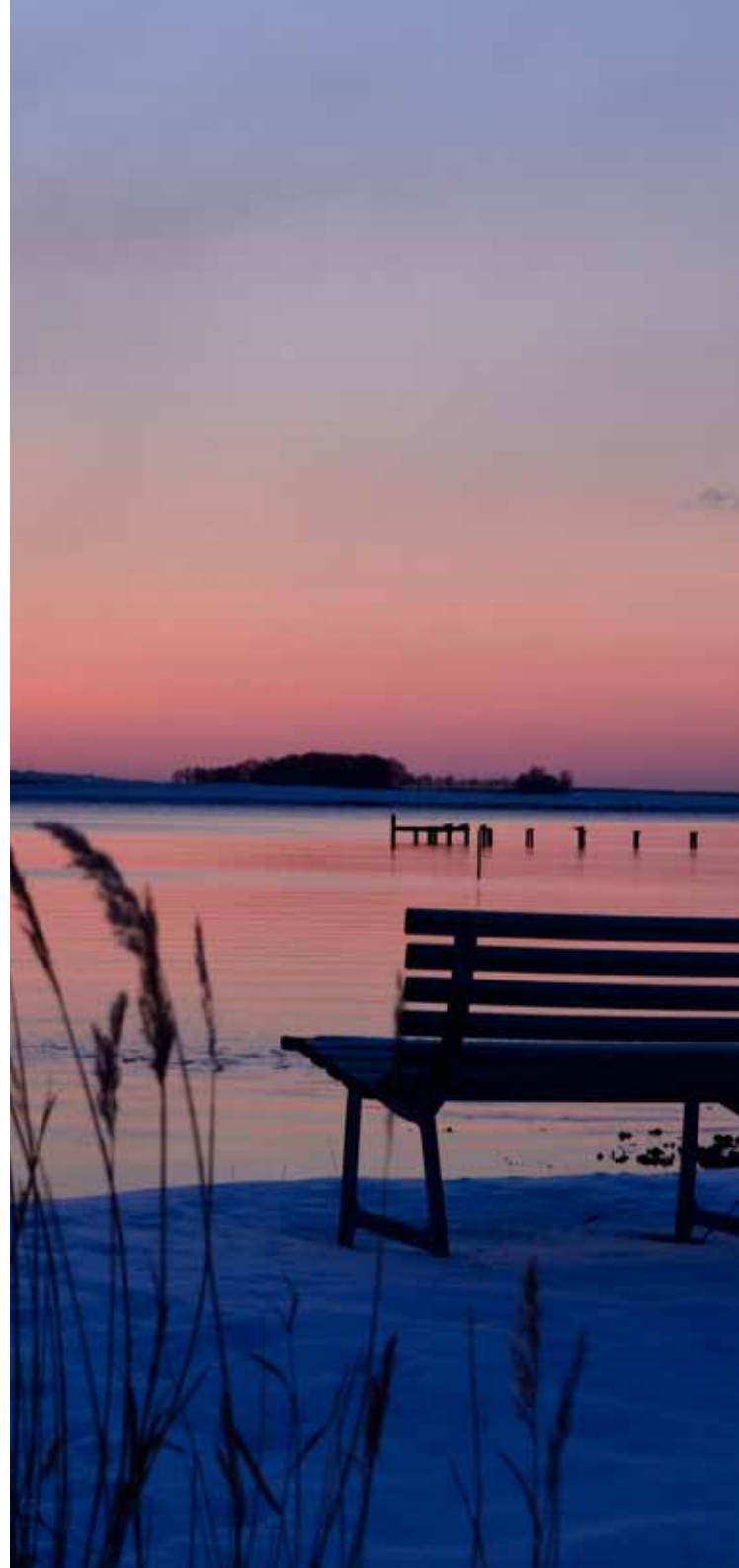
Frontpersonalet er de, som først oplever feedback på nye tiltag helt inde på egen krop. Når vi lytter til medarbejderens intuition, kommer de allervigtigste og tidligste informationer tilsyne – med kerneydelsen i centrum.

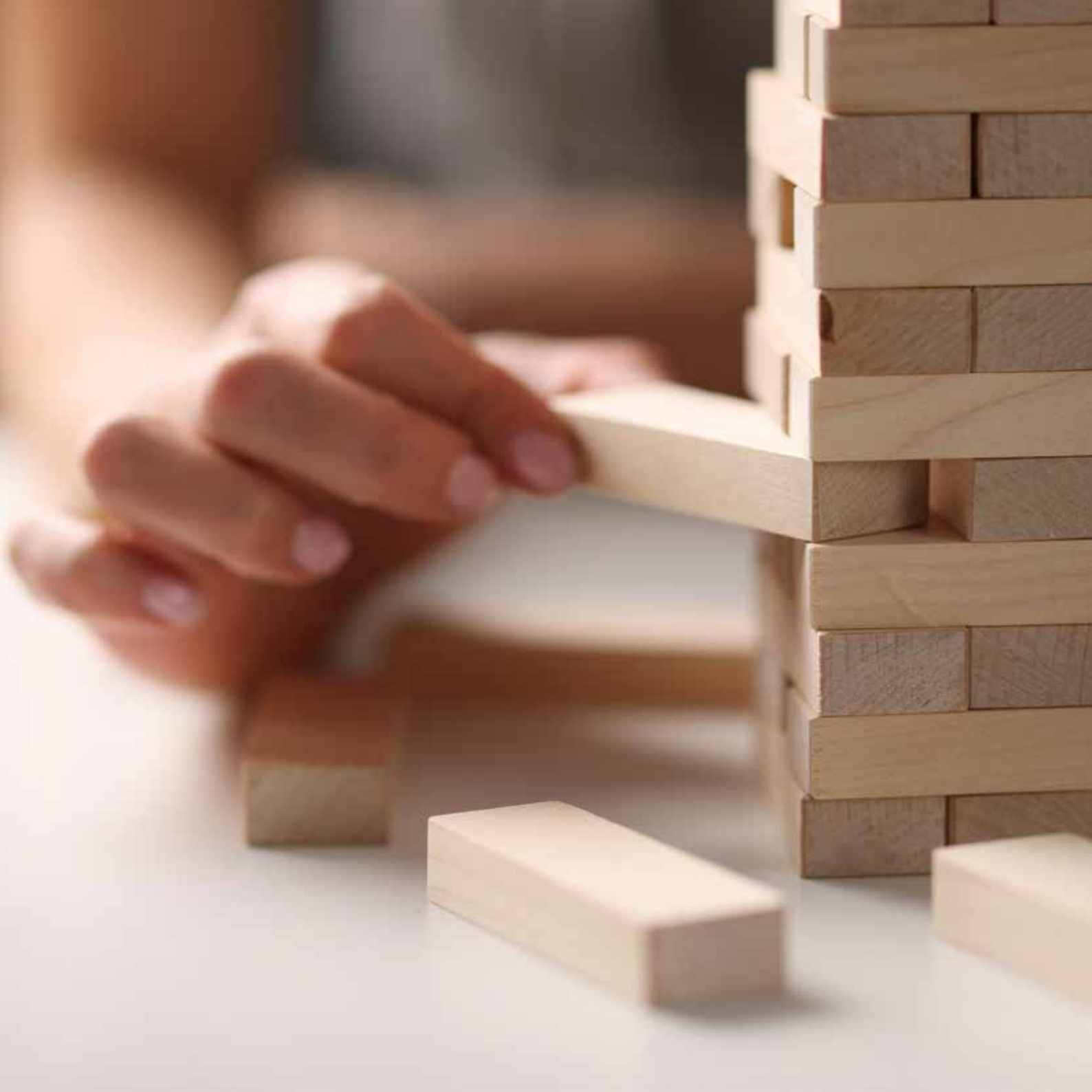
Anerkendelse af og lytning til både vor egen og til andres intuition bliver derfor lederens grundlag for at kunne skabe fælles tiltro på og mestring af, at vi som arbejdsfællesskaber kan gøre en forskel – også i en mere usikker fremtid.

#### Fakta

##### **Kendetegn for ledere, som bruger intuition**

- Nysgerrighed som naturlig tilgang til verden.
- Stor interesse for andre mennesker og deres holdninger og vurderinger.
- Drives af meningsfuldhed, formål og at gøre en forskel frem for målsætninger, hierarki og magt.
- Høj grad af selvindsigt og opmærksomhed på egne styrker og svagheder.
- Bevidsthed om det personlige lederskab hos andre.
- Mod til at gøre sig sårbar og tvivlende.
- Inspirerer med egne svagheder til en tillidsfuld og menneskelig kultur omkring sig.





# Riv servicefabrikerne ned

**Vi har alle været kunder i servicefabrikken. Når du gentagne gange skal vende tilbage til dit forsikrings-selskab, fordi du ikke forstår de kringlede forsikringsvilkår, er du kunde i servicefabrikken. Det samme er gældende, når du ringer til dit teleselskab, fordi du ikke forstår din regning eller bare vil tale med den person, du talte med sidst, men hver gang møder en ny medarbejder. Du ender med at gentage din historie om og om igen og sidder tilbage med en fornemmelse af, at dit problem ikke bliver håndteret.**

## **Hvorfor kan de ikke bare løse mine problemer rigtigt første gang?**

Hvis du er så uheldig at være en del af en familie, der er løbet ind et i personligt stormvejr, og forholdet mellem børn og forældre er kørt af sporet, så bliver du borger i servicefabrikken. Kommunens børn og familieafdeling bliver involveret, og efter 6 måneders intensiv indsats har din familie mødt 25 forskellige medarbejdere, jeres situation er blevet værre, og der er skabt en dårlig relation mellem din familie og kommunen. I har en oplevelse af, at I ikke bliver forstået.



**Jonas Astrup Beck**  
*Ledelseskonsulent*

## **Hvorfor kan vi ikke bare få den hjælp, vi har behov for?**

Hver gang du ikke kan komme igennem, skal vente, møder en medarbejder, der ikke virker interesseret i at hjælpe eller laver én aftale, men får tilsendt noget andet. Når du presses igennem digitale kanaler, du ikke forstår eller sendes rundt til forskellige medarbejdere, der gør det, de skal, men ikke løser dit problem, så er du kunde i servicefabrikken.

Servicefabrikken producerer services, der ikke matcher dit behov, og som bliver leveret på en måde, der ikke matcher dét, der betyder noget for dig. Som kunde og borger virker alternativet til den dårlige serviceoplevelse fra servicefabrikken ofte simpel.

**Citat**

Du har måske arbejdet i servicefabrikken, hvor de samme problemer opstår om og om igen. Hvor man altid skal spare. Hvor der praktiseres livsfarlig ledelse, opstår pseudoarbejde, og meningen tabes på gulvet. Hvor der er forskel på det, tallene viser, og det, kunderne oplever.

Hvor svært kan det være at forstå mit behov – min individuelle værdi og så bare hjælpe mig med det?

**Det er da sund fornuft**

Men der er noget i servicefabrikken, der forhindrer det i at ske. Hvis løsninger er sund fornuft, hvorfor er sund fornuft så ikke almindelig praksis? Hvad er det, der forhindrer servicefabrikken i at levere en service specifikt rettet til at matche den individuelle værdi for kunder og borgere?

Du har måske arbejdet i servicefabrikken, hvor de samme problemer opstår om og om igen. Hvor man altid skal spare. Hvor der praktiseres livsfarlig ledelse, opstår

pseudoarbejde, og meningen tabes på gulvet. Hvor der er forskel på det, tallene viser, og det, kunderne oplever.

En af årsagerne er servicefabrikkenes fokus på at være i konstant forandring. Der vil på ethvert givet tidspunkt være et stort antal forandringsprojekter i gang, der signalerer udvikling.

Den græske filosof Heraklit sagde, at det eneste uforanderlige er forandring. Der ligger meget visdom i det, men hvis vi snakker om organisationer, er det ikke hjælpsomt altid at tænke sådan. Fordi hvis alting altid ændres, så vil det nyeste altid være bedre end det gamle. Simplethen fordi det er nyt. Det nye bliver en kvalitet i sig selv.

**Vigtigt at stå fast**

I denne flod af udviklingstrang er det, som Svend Brinkmann siger: vigtigt at have noget at stå fast på. Det er vigtigt at have noget uforanderligt at tage udgangspunkt i, og det er ikke bare vigtigt som individ, men også som organisation. Når man studerer serviceorganisationer, vil man opdage, at der er parametre, som på det principielle niveau sjældent ændrer sig. Når man lærer at se disse parametre, udgør de et uforanderligt udgangspunkt, man kan bygge virkeligt kundedrevne serviceorganisationer på og samtidig begynde at rive servicefabrikken ned.

Henry Ford citeres ofte for at have sagt, at hvis han havde spurgt kunderne, hvad de ville have, havde de svaret: 'En hurtigere hest'. I stedet for at give kunderne en opgradering af den nuværende transportløsning,



valgte Ford at tage udgangspunkt i det underliggende behov, som lå til grund for kundernes ønske. Næmlig at kunne komme hurtigt og sikkert fra A til B.

Toyota løste problemet med at bygge kvalitetsbiler bedre end Ford, men det virkelige behov har ikke ændret sig. I dag er Tesla i fuld gang med at udfordre måden, man opnår behovet på igen, men overordnet set er der mange andre metoder til at imødekomme det principielle behov at komme fra A til B. Man kan anvende løbehjul, cykler, tog, taxa, scooter eller gangstier. Det er det samme fundamentale behov og forskellige metoder at opfylde det på.

### **Principielle arbejdsstrin**

Udgangspunktet for serviceorganisationer bør være at designe løsninger på baggrund af viden om kundernes individuelle værdier. Når man fokuserer på at forstå behov først, lærer man, at der er en række principielle faktorer, der aldrig ændrer sig. Som fx behovet for at komme hurtigt og sikkert fra A til B. Det er disse faktorer, som alt i organisationen, inklusiv teknologien, ultimativt skal hjælpe med at opnå.

For eksempel vil der, så længe samfundet har ældreomsorg, som hjælper ældre med at klare sig selv og opnå livskvalitet, være principielle arbejdsstrin, som ikke ændrer sig. Som det at forstå den ældres behov og levere en hjælp, som modsvarer det. Ligeledes vil formålet næppe ændre sig og har næppe ændret sig, siden de første typer af praktisk hjælp begyndte at opstå.

Så længe samfundet hjælper socialt udsatte, vil det ikke ændre sig, at man skal hjælpe dem med at få deres liv tilbage på sporet. Det vil ikke ændre sig, at det er vigtigt for disse hjælpesystemer, at de kender personerne og deres kontekst over tid.

Så længe der træffes myndighedsafgørelser, er det vigtigt, at de træffes rettidigt på baggrund af det behov, modtageren for afgørelsen har, og at lovgivningen understøtter dette.

Så længe der findes nye forældre med børn, der skal i daginstitution, vil det være vigtigt for dem, at institutionen passer til netop deres barn og geografisk ligger passende ift. familiens livssituation.

Så længe der findes supportfunktioner, er det vigtigt, at de støtter kernefunktionerne i at hjælpe kunderne og hjælpe dem mere effektivt.

Listen med grundlæggende og uforanderlige behov er lang, men det er positivt, fordi de derfor udgør et solidt fundament at stå fast på og udvikle sig i forhold til. Så længe der er et mismatch i forhold til at levere effektivt på det, som ikke ændrer sig, vil disse organisationers services koste mere, end de kunne koste. De vil være mindre givende at arbejde i, og i den private sektor vil de tjene færre penge, end de kunne tjene.

Det, der i høj grad har ændret sig over tid, er derimod de metoder, serviceorganisationer anvender i deres forsøg

på at opfylde de uforanderlige behov. Men det er stadig de samme grundlæggende formål, der skal opfyldes.

Det er vigtigt at forstå, da det skaber et fundament for at vurdere det nye i forhold til, hvor godt det hjælper til at opnå formålet og mere konkret, hvordan det hjælper til at udføre arbejdet i relation til de principielle behov og den enkelte borgers individuelle værdi.

I servicefabrikken bekymrer man sig ikke så meget om det, der ikke ændrer sig. Man har lært ledere at fokusere på omkostninger, medarbejdernes aktivitet, forretningsgange, faglighed, organisationsudvikling og måltal.

#### Citat

I servicefabrikken bekymrer man sig ikke så meget om det, der ikke ændrer sig. Man har lært ledere at fokusere på omkostninger, medarbejdernes aktivitet, forretningsgange, faglighed, organisationsudvikling og måltal.



Men det har konsekvenser for dem, servicefabrikken eksisterer for at servicere. For at komme ind til kernen af, hvorfor det er tilfældet, er det nødvendigt at forstå det fundament af ledelsesidéer og tænkning, servicefabrikken bygger på.

Ledelsestænkningen bestemmer i høj grad, hvilke forandringer der sættes i søen, og selve indholdet i forandringerne er derfor ofte et problem i sig selv. Et lige så vigtigt problem er selve tilgangen til forandring og de metoder, som anvendes.

Den måde, hvorpå vi tænker lederskab og organisering i vores private og offentlige serviceorganisationer, er suboptimal og har store negative konsekvenser for kunder, borgere, medarbejdere, omkostninger og omsætning. Lederskab i litteraturen fokuserer typisk på hvilke ledelsesmæssige egenskaber eller handlinger, du som leder skal udvise og udføre. Egenskaber og handlinger er naturligvis vigtige, men det er endnu vigtigere at forstå de bagvedliggende antagelser, der styrer og påvirker det, man som leder gør. Årsagerne til dysfunktionelt lederskab ligger nemlig ikke umiddelbart i handlinger eller egenskaber, men i antagelser og tænkning.



En nedrivning af servicefabrikken kræver et alternativt perspektiv på både design, ledelse og forandring af serviceorganisationen.

Det vil hjælpe dig, som leder, til at kunne se ud over den støj og snak om ledelse og forandring, som kendetegner måden, vi taler om designet og ledelsen af arbejdet i organisationer. Mange ting forandrer sig, men der er som nævnt nogle grundlæggende behov, der meget sjældent ændrer sig. Hvis vi kan finde frem til dem i arbejdet, vil det skære igennem meget af den kompleksitet og det kaos, mange taler om.

#### Citat

Mange ting forandrer sig, men der er som nævnt nogle grundlæggende behov, der meget sjældent ændrer sig. Hvis vi kan finde frem til dem i arbejdet, vil det skære igennem meget af den kompleksitet og det kaos, mange taler om.

Når du lærer at se det, handler det efterfølgende om metode til, hvordan man kan få arbejdet til at fungere og fungere bedre, og hvordan man skaber forandringer baseret på viden fra arbejdet. Forandringer, som kommer helt ud i frontlinjen og skaber bedre forudsætninger for, at medarbejderne kan hjælpe kunder og borgere med udgangspunkt i den individuelle værdi og dermed det, de grundlæggende har behov for.

I bogen 'Riv servicefabrikkerne ned – den (u)rimelige guide til ledelse og forandring' introduceres en metode til, hvordan man kan forstå arbejdet og forbedre arbejdet – baseret på viden om, hvordan arbejdet fungerer. Helt nede på jorden. Det er ikke en beskrivelse af en specifik løsning, der blot kan kopieres og presses ned i en organisation. Det ville være en del af problemet, hvis det var tilfældet. Men du bliver introduceret til en solid teoretisk funderet og i praksis gennemtestet metode, så du bliver klædt på til at skabe den systemiske forandring, der er behov for.

Figuren på modsatte side opsummerer dette alternative ledelsesperspektiv i form af principperne bag Vanguardmetoden, og de kontrasteres med principperne bag servicefabrikkens ledelsesparadigme. Vanguardmetodens principper viser en vej til, hvordan man kan få arbejdet i serviceorganisationer til at fungere bedre i relation til at imødekomme de grundlæggende behov.

Vanguardmetoden		Servicefabrikken
'Udefra og ind' system	Perspektiv	'Oppefra og ned' hierarki
Efterspørgsel, værdi og flow	Arbejdets form	Funktionel specialisering omkring faglighed og lovgivning
Integreret i arbejdet	Beslutningstagen	Adskilt fra arbejdet
Fokus på læring	Præstationsmåling	Fokus på kontrol
Kapabilitet, formåen og variation		Mål, KPI'er, standarder, SLA'er
- måling relateret til formål		- Mål relateret til budget og aktivitet
Ift. formål, borgernes individuelle værdi	Kvalitet	Ift. standarder og forretningsgange
Formål, mestring autonomi	Motivation	Ydre faktorer
Handler ud fra viden om systemet	Ledelsesfokus	Budget og medarbejdere
Hvad betyder noget ...?	Holdning til borgere	Kontraktuel
Partnerskab og samarbejde	Holdning til leverandører	Kontraktuel
Normativ, opstående og systemisk	Tilgang til forandring	Reaktiv, projektbaseret



# At lede kriser der kommer indefra

**De interne kriser i organisationer er ikke længere noget, som findes på indersiden af organisationen. Sammenbrud i det psykiske arbejdsmiljø, krænkelssager og magtmisbrug er alt sammen eksempler på interne kriser, som kan ramme forsiderne. Spørgsmålet om, hvordan ledere bliver gode til at forebygge og håndtere interne kriser, står i dag centralt. I bogen 'Kort og godt om kriseledelse' blottlægger vi erfaringer med kriser, som kommer indefra, og herunder hvad der skal til for at lede mennesker igennem disse kriser. En pointe i bogen er, at kriser er relationelle og ikke kan løses uden at inddrage de som gennemlever krisen.**

I gennem de senere år har sager om magtmisbrug, krænkelser, seksuel chikane og ledelsessvigt været forsidestof og omdiskuterede emner i både pressen, ledelse og i den brede befolkning. Den store bevågenhed vidner om, at interne problemer i organisationer ikke længere er indre forhold, lederen skal tage sig af. Problemerne befinder sig nok på indersiden af vores arbejdspladser, men kan ende i alvorlige skandalesager, som rammer både mennesker og organisationer hårdt.



**Louise Dinesen**

*erhvervs- og krisepsykolog,  
autoriseret arbejdsmiljø-  
rådgiver og forfatter*

De mange krise- og skandalesager kalder på, at ledere bliver gode til at forebygge og håndtere interne kriser. At modvirke magtmisbrug, grænseoverskridende adfærd og en afsporet kultur er en løbende ledelsesopgave. I vores arbejde med interne kriser, har vi fundet at de organisationer, som klarer sig bedst igennem kriser, er dem, som har et beredskab før, under og efter krisen.



Når en krise først rammer, og en medarbejder fx går til pressen med en krænkelsessag, en medarbejdergruppe åbent vender en leder ryggen, eller en leder misbruger sin magt, så flyder stærke følelser ofte ind i håndteringen. Her får den forebyggelse, der har været forud for krisen, og lederens og medarbejdernes fælles håndtering af krisen, afgørende betydning for hvor dybt krisen rammer. At forstå krisers natur, og kunne forebygge og afhjælpe kriser, er netop en del af det, ledere skal kunne i dag.

### Hvad er en krise?

I arbejdet med kriseledelse har vi erfaret, at det kan være relevant for både ledere og ledergrupper at forstå, hvornår der egentlig er tale om en krise, og også hvad der karakteriserer kriser. At være fælles i ledergrupper om at forstå, om der er tale om en krise, er afgørende for tidlig håndtering og det at oparbejde et fælles beredskab. I ledelseslitteraturen beskrives en krise som

- En specifik eller flere hændelser som kommer som en overraskelse – Ex.: En frustreret medarbejder går fx til pressen efter offentliggørelsen af APV-resultater.
- Krisen rummer en trussel mod organisationens væsentlige mål – Ex.: Krisen truer organisationens og lederens omdømme, og truer den samlede trivsel og præstationsevne i organisationen.
- Krisen giver kort reaktionstid – Ex.: Ledere må handle hurtigt og inddrage væsentlige interessenter.

### Citat

Skandaler og sammenbrud i det psykiske arbejdsmiljø er en særlig form for organisatorisk krise, og er altså ikke udløst af ydre forhold som pandemier eller naturkatastrofer.

Skandaler og sammenbrud i det psykiske arbejdsmiljø er en særlig form for organisatorisk krise, og er altså ikke udløst af ydre forhold som pandemier eller naturkatastrofer. Den interne krise kan dog stadig ramme organisationen hårdt, fordi den ofte ulmer og kommer snigende, og pludselig rammer som et opbrud eller en stærk reaktion, som kommer bag på ledelsen eller hele organisationen. De interne kriser kan udgøre en trussel mod organisationens sammenhængskraft og trivsel, og rammer ofte hårdt, fordi de interne kriser ofte indebærer et tillidsbrud mellem bestemte medlemmer inden i organisationen. Samtidig kan disse kriser føre til et omdømmeproblem, som lægger et yderligere pres og deraf skaber behov for handling.

Ifølge forsker og erhvervspsykolog Johanne Grant opstår de interne kriser som krænkelsesproblematikker, magtmisbrug, svig mv. på indersiden af organisationen, men kan netop ende på ydersiden som en negativ offentlig opmærksomhed og skandale, som kræver akut kriseledelse.

### Lederens rolle

Som leder kan det være en fordel, at interessere sig for disse interne kriser, før de rammer. Før eller siden kan alle ledere stå med en sag, som har potentialet til at blive en offentlig skandale. Et aktuelt fokus på etik og bæredygtighed, sociale medier og en tiltagende wokekultur hvor særligt nye generationer holder sig vågne og parate til at sige fra overfor det socialt uretfærdige, betyder at det i dag er vanskeligere at holde og løse problemer inde i organisationen. I det lys er interne problemer, ofte en risikokilde til eksterne omdømmeproblemer.

Vores erfaring med at hjælpe organisationer og ledere under alvorlige kriser, viser at der er kort vej fra interne problemer til at disse blusser op, gøres åbne og ender på sociale medier og på forsiderne.

Det kan i dette lys betale sig, at skabe et godt kriseberejdskab i egen ledergruppe, og her finde veje til hvordan der både forebygges for og lægges planer for håndtering af interne kriser. Et sted at starte dette arbejde er, ved at træde sammen i en undersøgelse af, om ledergruppen er parat til at kriselede.

### Er du parat til kriseledelse?

Som ledere kan vi gøre os klar til kriseledelse ved at forstå krisers relationelle karakter, og ved at gennemgå en række faldgruber, vi ser, at ledere ofte falder i før og under kriser. Når kriser er relationelle, så betyder det, at kriser involverer mennesker, følelser og reaktioner, og også at kriser slet ikke kan løses uden de mennesker, som er involveret i og ramt af krisen. At lede interne kriser handler om mennesker og om

### Citat

At lede interne kriser handler om mennesker, og om at beskytte mennesker og organisation samtidig med, at du som leder arbejder på at udnytte krisens mulighedsrum.

at beskytte mennesker og organisation, samtidig med, at du som leder arbejder på at udnytte krisens mulighedsrum.

Du og din ledergruppe kan undersøge, om I er parate til kriseledelse ved at gennemgå nedenstående:

- Vi fanger problemer tidligt, fordi vi løbende undersøger og følger konstruktivt op på medarbejderes trivsel, bekymringer og idéer?
- Vi tør gribe konstruktivt ind, når der er relationelle problemer mellem mennesker i organisationen – vi udsætter fx ikke håndtering af konflikter eller uenigheder?
- Vi spørger nysgerrigt ind, når ansatte undrer sig over arbejdsgange, måder at være sammen på eller måder hvorpå forvaltning af magt udøves?
- Vi har tidligere håndteret kriser og ved, hvad der især er vores styrker og svagheder i kritiske situationer – vi taler løbende, om hvordan vi kan forebygge interne kriser?
- Vi er ikke bange for at træffe beslutninger, handle og kommunikere, når udsigten er uklar.

- Vi indhenter aktivt hjælp og støtte fra andre i organisationen, når vanskelige sager skal belyses?
- Vi har kendte retningslinjer, for hvordan vi håndterer sager om krænkelser, magtmisbrug, svig mv.

### **Krænkelser, magtmisbrug og seksuel chikane kan forebygges**

Både krænkelser, magtmisbrug og seksuel chikane er eksempler på sager, som kan ende i alvorlige interne kriser for de involverede parter og for den leder og organisation, der ikke formår at forebygge og håndtere sager professionelt. Det er en misforståelse at tro, at krænkelser og magtmisbrug handler om onde mennesker. Nyere dansk og international forskning viser derimod, at krænkelser og magtmisbrug især er udtryk for en afsporet gruppedynamik og kultur, hvor det at overskride andres grænser tolereres og accepteres af flertallet. På den måde udvikles der en norm, der ikke sættes ind overfor.

Følgende forhold i arbejdsmiljøet og i grupper kan øge risikoen for, at I vil opleve problemer med magtmisbrug, krænkelser og chikane:

- Manglende normer, om hvad der gælder og ikke gælder på arbejdspladsen.
- Manglende kommunikation fra ansvarlige om det som forventes – og ikke forventes.
- Manglende tidlig, rolig og konstruktiv problemløsning fra ansvarlige.
- Forskelsbehandling, hvor ledelsen fx favoriserer nogle.
- Psykologisk utryghed, fordi der ikke reageres konstruktivt, når der laves fejl, tages problemer op eller tvivles.

Skal ledere arbejde med at forebygge krænkelser, seksuel chikane eller magtmisbrug, før de interne kriser opstår, og bliver til ydre skandaler, så er ledelsesopgaven at tænke i, hvad ledelsen gør

- Før kriser
- Under kriser
- Efter kriser

I de bedste tilfælde kan ledergrupper etablere god forebyggelse, ved bl.a. at undgå ovenstående risikoforhold, og sætte det modsatte i stedet. At forebygge og lede de interne kriser handler om at opbygge et stærkt og sundt arbejdsmiljø, hvor ledelsen har ansvaret, men alle har opgaven med at

- gribe roligt ind, hvis der opstår noget afvigende.
- hente hjælp og støtte fra ledelsen tidligt, når noget afviger.
- følge op senere, hvis situationen gør det vanskeligt at gøre noget på stedet.

Ovenstående forudsætter, at ledelsen systematisk arbejder med at skabe tryghed og kommunikation om de normer, som gælder. Det gælder ved opstart af møder, projekter, nye samarbejder og løbende derudover både skriftligt og mundtligt. Endelig må ledelsen være i stand til at skabe god konfliktløsning, når de interne problemer tager til. På den måde undgår ledelsen at sagerne eskaleres og kommer ud af kontrol.



## Citat

I de organisationer som har høj grad af psykologisk tryghed, ser vi, at de ansatte tør gribe ind overfor det afvigende, og herunder tør sige det højt, når noget er skævt.

### Opbygning af psykologisk tryghed før krisen

Psykologisk tryghed er en forebyggende faktor, som gør grupper i stand til at italesætte og løse uenigheder, konflikter og problemer tidligt. Psykologisk tryghed er ifølge forsker og ledelsesekspert Amy Edmondson [2019] en fælles tro på, at det er muligt at være sig selv, rejse idéer, tage problemer og bekymringer op, og fremføre ufærdige idéer, uden at der deraf er fare for at blive sanktioneret direkte eller indirekte. I de organisationer, som har høj grad af psykologisk tryghed, ser vi, at de ansatte tør gribe ind overfor det afvigende, og herunder tør sige det højt, når noget er skævt. Samtidig ser vi, at ledere undersøger organisationens tavse stemmer, ved at invitere til deltagelse, stille nysgerrige spørgsmål og reagere konstruktivt, når nogle peger på noget, som er svært. Under krisen vil den psykologiske tryghed betyde, at medarbejdere deler viden og kan lære sammen, imens uroen står på.

### Typiske faldgruber under og efter ledelse af krisesager

Når den interne krise rammer, og ledere står overfor at skulle håndtere en alvorlig krænkelsessag, gribe ind overfor magtmisbrug eller styre igennem et sammenbrud i det psykiske arbejdsmiljø, så ser vi ofte, at der opstår en række faldgruber, lederne kan falde i. Fordi den menneskelige hjerne kan trusselsaktiveres, når mennesker udviser stærke reaktioner, så påvirkes ledere ofte af stemningen i organisationen. Er krisen alvorlig som fx en skandalesag eller en sag, der rammer nogen hårdt, så kan lederen risikere at blive så påvirket, at helt traditionelle problemløsningsstrategier ikke længere rækker. Her kan du og din ledergruppe læse typiske faldgruber i kriseledelse under kritiske betingelser:

- Lederen reagerer for hurtigt, for hårdt og glemmer at undersøge sagen og inddrage parter i en undersøgelse af de kritiske forhold.
- Lederen kommer til at tage parti og handler for hurtigt, hvorfor alle parter i sagen ikke behandles ligeværdigt.
- Lederen anvender sprogbrug som 'krænker' og 'offer', hvorfor forsoning og samarbejde fremstår umuligt.
- Lederen bliver for følelsesmæssigt påvirket og glemmer at udvise ro.
- Lederen glemmer at inddrage ekspertviden eller andre leders støtte, hvorfor krisen eksilerer.
- Lederen glemmer, at kommunikere til de som kender til sagen eller krisen, hvorfor der opstår nye kriser omkring krisen.
- Lederen glemmer at fortælle parterne, hvad du kommunikerer ud om dem og deres sag, og de vælger at sige op, gå til pressen eller melde sig syge.

- Lederen undlader at skabe læring og samle op med organisationen efter krisen eller efter håndtering af sager, hvorfor læring udebliver, myter opstår og utrygheden stiger.

Under og efter krisen er det med afsæt i ovenstående afgørende, at ledere trods tidspres og reaktioner i organisationen husker, at ledere er mennesker, der også selv reagerer og påvirkes af kriser. Vi har i arbejdet med kriser i organisationer erfaret, at det er de ledere, der tør og prioriterer det at hente støtte og søge etisk sparring fra andre, der faktisk ser ud til at klare sig bedst igennem kriser. Mere præcist kan man sige, at disse ledere griber krisens muligheder, ved også at arbejde med tænkning og ikke kun handling under og efter kriser.

At lede interne kriser kan ikke planlægges til fulde på forhånd. Alle kriser rummer dog muligheder for læring, ny viden eller fremskridt. At tale om og tænke på jeres lederskab i ledergruppen før, under og efter kriser, er god ledelse af interne kriser. Spørg fx jer selv, om hvad I har lært af alle de vanskelige sager, I tidligere har stået i, og hvad det kan give jer af vigtig viden i fremtiden. Meget er sikkert – de ledere som formår denne læring, vil også være i stand til at opbygge en organisatorisk modstandsdygtighed overfor de interne problemer, som kan ramme alle organisationer.

#### Citat

Under og efter krisen er det med afsæt i ovenstående afgørende at ledere trods tidspres og reaktioner i organisationen husker, at ledere er mennesker, der også selv reagerer og påvirkes af kriser. Vi har i arbejdet med kriser i organisationer erfaret, at det er de ledere der tør og prioriterer det at hente støtte og søge etisk sparring fra andre, der faktisk ser ud til at klare sig bedst igennem kriser.





# Hvad gør vi med spændingsfelterne i ledelsen af det psykiske arbejdsmiljø?

**Når vi ledere træder ind på arbejdet, træder vi samtidig ind i en række spændingsfelter, som i høj grad indvirker på vores opgaveløsning og på vores psykiske arbejdsmiljø. Som leder skal du på én og samme tid levere på produktivitet, effektivitet og kvalitet ud fra en række fastsatte mål, pejlemærker og strategiske indsatser, og bidrage til motivation, tilknytning samt udvikling og fastholdelse af de mennesker, som du leder. Netop dette spændingsfelt kan skabe et højt følelsesmæssigt pres, som sætter os på prøve.**

De fleste ledere vil genkende det krydsfelt af modsatrettede krav, der opstår i kølvandet på at have ansvar på såvel trivsel som resultatskabelse på arbejdspladsen. Et krydsfelt, der skaber spændinger i den enkelte og i relationerne. I en større undersøgelse fra BFA (Branchefællesskab for Arbejdsmiljø) tegnes et klart billede af spændingsfeltet mellem på den ene side at lykkes med at få skabt de bedste resultater gennem andre, og på den anden side at håndtere de menneskelige og relationelle sider af samarbejdet [[offentligledelse.dk/ledere-er-ikke-superhelte](http://offentligledelse.dk/ledere-er-ikke-superhelte)].



**Kim Martin Nielsen**

*Cand.mag. i pædagogik og  
Master of Management  
Development  
Partner, LEADS*



**Katrine Bastian**

*Erhvervspsykolog  
LEADS*



Opgaven med at lede det psykiske arbejdsmiljø er kompleks, og det er ikke uvant at møde ledere, der føler sig ramt af magtesløshed eller tvivl. Når trivslen er høj og stemningen god, kan det virke som det nemmeste i verden at lede det psykiske arbejdsmiljø, men når der opstår mistroivsel, konflikter, stress eller krænkende adfærd, så bliver det tydeligt, hvor svært det er at sætte ind med lige præcis de 'rigtige' tiltag. Følelser, subjektive oplevelser, antagelser og individuelle værdisæt kommer i spil, og det bliver svært at overskue, hvad der er op og ned.

Det medfører en række paradokser, som ikke kan løses én gang for alle. Udfordringerne, som vi ser dem, falder i 2 kategorier - se næste spalte.

#### Citat

Når trivslen er høj og stemningen god, kan det virke som det nemmeste i verden at lede det psykiske arbejdsmiljø, men når der opstår mistroivsel, konflikter, stress eller krænkende adfærd, så bliver det tydeligt, hvor svært det er at sætte ind med lige præcis de 'rigtige' tiltag.

Den første er i form af en faldgrube, som vi ofte ser ledere falde i. Nemlig forestillingen om, at det hviler eksklusivt på lederens skuldre at levere trivsel og godt psykisk arbejdsmiljø til medarbejderne. At tage det fulde ansvar på sig skaber grobund for en ensomhedsfølelse i lederjobbet - hvilket også Ledelseskommissionen pegede på, at det er udbredt blandt ledere at opleve sig 'alene hjemme' på arbejdspladsen.

Den anden er et for snævert blik på de virkninger, lederens egen adfærd har på arbejdsfællesskabet. Er du selv en god rollemodel for det psykiske arbejdsmiljø, du ønsker? Kommer de værdier, som du baserer din ledelse på, til udtryk gennem din måde at bedrive ledelse?

Der findes ingen lette svar, men vi vil her komme med 3 tiltag, som kan styrke din ledelse af det psykiske arbejdsmiljø.

#### **Du er ikke alene - opsøg støtte og spil hinanden gode**

I undersøgelsen fra BFA fremhæves støttende relationer som afgørende for lederes evne til at håndtere spændingsfelterne. Desværre forhindrer forestillingen om, at man skal kunne magte det hele selv, at man opsøger og får den støtte. Så når du hører den lille stemme i hovedet, der maner til dig 'Kvind dig op! Sådan er vilkårene. Det skal du kunne klare!', så mind dig selv om, at psykisk arbejdsmiljø er en fælles opgave, og at ledelse er en holdsport. Med andre ord: Mindre 'one-man band' og mere 'big band'.

At kunne udvikle og bevare gode og støttende relationer hele vejen rundt er fuldstændig afgørende for evnen til at tage vare på både egen og andres trivsel. Så det første tiltag til styrkelse af psykisk arbejdsmiljø er: Insister på en løbende dialog om det, der fylder, for at I kan spille hinanden gode. Det gælder både opad og til siden i ledelseskæderne, men selvfølgelig også nedad, ikke mindst i samspillet med tillidsvalgte.

Eksempler på spørgsmål, som disse dialoger kan tage afsæt i, er:

Opad i ledelseskæden, med din nærmeste chef:

Hvilke udviklingsmæssige, faglige og driftsmæssige fokusområder skal du lykkes med i den kommende periode? Hvilke mål og succeskriterier skal du have blik for? Hvilke forventninger er der til dig for at lykkes i din rolle? Hvad kalder det på ledelsesmæssigt fra dig? Hvor er du godt på vej? Hvor ligger der centrale udfordringer, som skal håndteres? Hvordan kan chefen eller kolleger i ledergruppen understøtte og inspirere dig til at lykkes med de udfordringer, der trænger sig på. Hvordan kan hhv. chef, sideordnede kolleger og sparringspartnere internt/eksternt give den støtte og hjælp, du har brug for?

Til siden i ledelseskæden, både den lokale ledergruppe og den større gruppe af sideordnede på tværs i organisationen udgør begge fællesskaber for dig; fællesskaber, der er bedst tjent med kvaliteterne tillid, psykologisk sikkerhed og den kollektive kapacitet til at give hinanden konstruktivt med- og modspil. Det kan faciliteres af dialog ud fra disse spørgsmål:

### Citat

At kunne udvikle og bevare gode og støttende relationer hele vejen rundt er fuldstændig afgørende for evnen til at tage vare på både egen og andres trivsel.

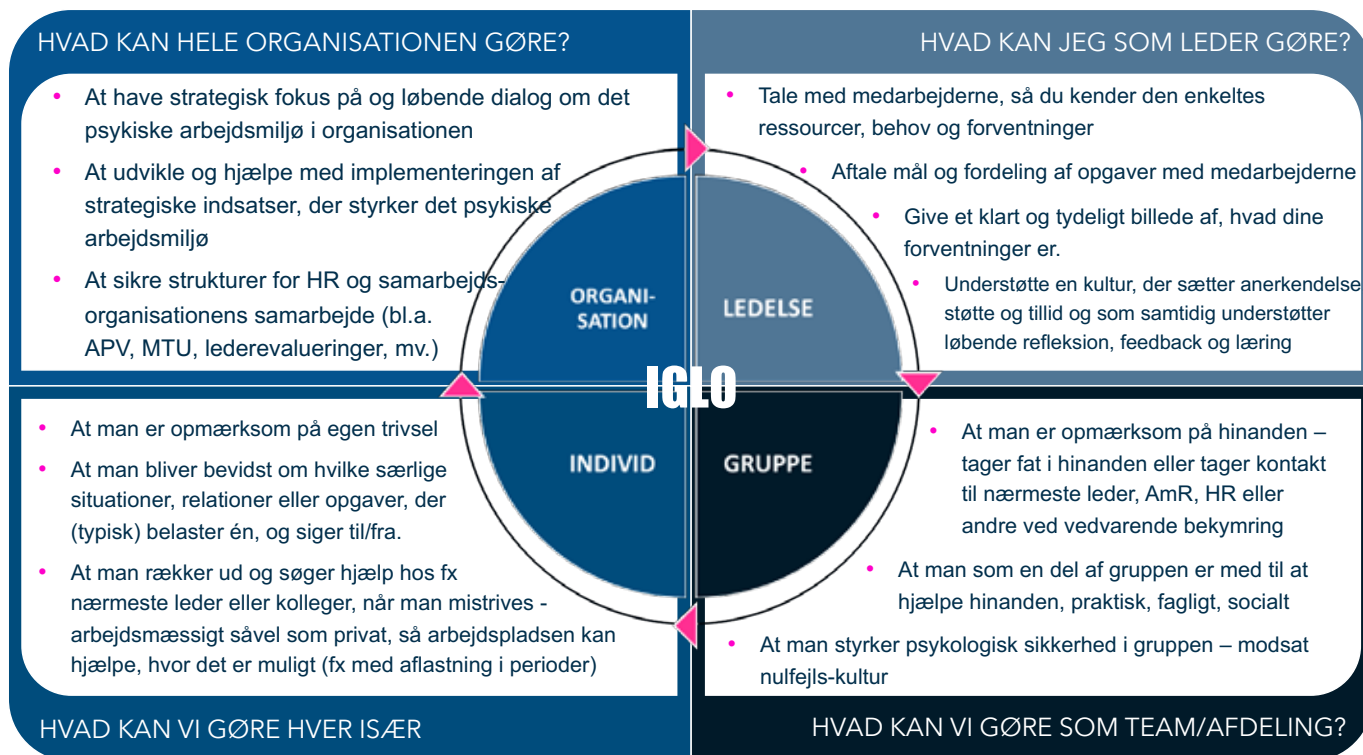
Hvordan kan vi som ledergruppe og -team begynde at dele både dilemmaer og erfaringer om ledelse med hinanden, så vi kan hjælpe og støtte hinanden og dermed udvikle os ledelsesmæssigt?

Hvordan gør vi det trygt at dele vores fejl, usikkerheder og sårbarheder og alt det, der bøvler i vores ledelsesrolle?

Hvordan kan vores egen chef støtte os som gruppe, så vi sikrer, at vi har høj psykologisk sikkerhed og en stærk læringskultur?

Nedad mod tillidsvalgte og medarbejdergruppen. Her gælder naturligvis samme princip om at være sammen om opgaven. Målet er her at skabe alliancefølelse og holdånd – hvilket altid starter med at tale om 'vi' og 'vores'. Gode spørgsmål som afsæt for dialog kan være:

Hvad kunne være mulige risikofaktorer i vores arbejdsmiljø, og hvordan mindsker vi dem. Og omvendt: Hvad kunne være positive faktorer i vores arbejdsmiljø, og hvordan styrker vi dem? Med andre ord, at facilitere den fælles drøftelse af, hvordan vi sammen tager vare vores på den måde, vi bidrager til hinandens trivsel på.



### **IGLO – en model for fælles ansvar**

Det andet tiltag til styrkelse af det psykiske arbejdsmiljø handler om at skabe en løbende systematik og et vedholdende fokus på, hvordan du sammen med din nærmeste chef og de særlige funktioner/tillidsvalgte på arbejdspladsen arbejder med det psykiske arbejdsmiljø. En god måde at strukturere det arbejde findes i den efterhånden almenkendte IGLO-model, udarbejdet af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Modellen illustrerer de 4 organisatoriske niveauer, der alle har et medansvar for det løbende arbejde med det psykiske arbejdsmiljø:

*Individniveauet, Gruppeniveauet, Ledelsesniveauet og Organisationsniveauet.*

Budskabet bag IGLO-modellen er, at ingen af de 4 niveauer kan lykkes alene. De er gensidigt afhængige af hinanden for at lykkes. Vellykket udvikling af det psykiske arbejdsmiljø opnås bedst, hvis indsatsen understøttes på alle 4 niveauer. Skal du som leder have en chance for at kunne løfte din del af arbejdet, er det altså nødvendigt, at den enkelte medarbejder, den enkelte afdeling og den øverste ledelse også inddrages og bærer sin del af ansvaret for at bidrage til et godt psykisk arbejdsmiljø.

### **Pilen peger også på dig – så tag rollemodellen på dig**

Det tredje og sidste tiltag tager som udgangspunkt, at ganske vist er ledelse en holdsport og psykisk arbejdsmiljø en fælles opgave – men som personaleleder peger pilen altså i første omgang på dig. Uanset om man vil det eller ej, er man som leder kulturbærende og -skabende. Medarbejdere kigger på deres leders prioriteringer, vær-

dier og adfærd, og derigennem guides deres måde at omgås med hinanden på. Vi vil fremhæve 2 ting, du som leder kan gøre for at agere rollemodel for det gode psykiske arbejdsmiljø.

### **Kend dig selv og din effekt på det psykiske arbejdsmiljø**

Skal du kunne navigere i spændingsfelterne, er det nødvendigt at arbejde med dit personlige lederskab. Det indebærer at lære dig selv at kende – både dine ledelsesmæssige styrker og dine faldgruber i form af blinde pletter og ubevidste præferencer. Ellers bliver det for vanskeligt at finde fodfæste og stå fast i spændingsfeltet, og du vil ikke kunne regulere de signaler, du udsender. En god model over hierarkiet af ledelsesfærdigheder, der viser sammenhængen mellem evnen til at læse omverdenens behov og samtidigt reflektere over egne værdier, styrker og faldgruber, er udviklet af Kaiser og Sørensen [2017].

At arbejde med sit personlige lederskab kræver en grundlæggende nysgerrighed og refleksivitet om de værdier, man baserer sin ledelse på. Og om værdierne kommer til udtryk på de måder, man ønsker sig. Kongevejen til dette er at arbejde systematisk med at opsøge feedback og responser fra kollegerne, så man kan få hjælp til at se sig selv udefra.

### **Led kulturen på din arbejdsplads**

Som leder transmitterer du konstant kulturelle signaler. Det er ikke noget, du vælger at gøre eller ikke at gøre. Gør dig derfor bevidst om din status som rollemodel, også ift. det psykiske arbejdsmiljø, og omfavne din ledende rolle i

**Kaiser og Sørensen  
(2017)**

Højere kategorier  
afhænger af lavere  
kategorier



at bygge en sund, åben arbejdspladskultur, hvor både lederen og medarbejderne tør være nysgerrige og sårbare sammen. Det styrker nemlig både læringen og det psykiske arbejdsmiljø.

Kultur kommer til udtryk i de indlejrede normer, rutiner og vaner, vi navigerer efter; kort sagt den måde, vi gør tingene på her hos os. Kultur opstår og udvikler sig over tid, når mennesker arbejder sammen, og at ændre den er ingen smal sag. Et sted at starte er hos organisationskulturteoretikeren Edgar Schein, der har opstillet en række såkaldte 'ledelsesmæssige kulturelle indlejningsmekanismer'. Det er psykologsprog for en række forskellige

**Citat**

Samarbejde og en god løbende dialog med ledelseskolleger, medarbejdere og chef er blandt de vigtigste faktorer for at have et godt psykisk arbejdsmiljø for dig selv som leder.

måder at påvirke medarbejdernes forståelse af, hvordan kulturen på arbejdspladsen kommer til live gennem lederens adfærd. Schein opstiller også en række sekundære indlejningsmekanismer, som hvis de er konsistente med lederens primære indlejningsmekanismer kan understøtte lederens arbejde med at lede kulturen på arbejdspladsen.

Det bliver nemt meget langhåret – men en konkret måde at anvende Scheins liste er som refleksionsværktøj til en undersøgelse af, om din ledelsesadfærd er i overensstemmelse med de øvrige kulturmarkører i organisationen. Og om det samlet set bidrager til at forme en kultur, der understøtter både opgaveløsning og resultatskabelse og et sundt psykiske arbejdsmiljø med tilpas læring, psykologisk tryghed og udvikling.

Ledelse af det psykiske arbejdsmiljø er mangefacetteret arbejde, der kalder på en bredspektret tilgang: at kende sig selv, at lede kulturen og at kunne give med- og modspil er 3 af de opmærksomheder, vi ser har størst effekt. Opgaven med at etablere et godt psykisk arbejdsmiljø, er en fælles opgave – en opgave, hvor et helt system af niveauer skal i spil for at kunne lykkes på en meningsfuld og synlig måde. Samarbejde og en god løbende dialog med ledelseskolleger, medarbejdere og chef er blandt de vigtigste faktorer for at have et godt psykisk arbejdsmiljø for dig selv som leder. Samtidig er det forudsætningen for, at du kan tage din del af ansvaret for jeres psykiske arbejdsmiljø.

### Primære indlejningsmekanismer



Det lederen konsistent lægger mærke til, kontrollerer og reagerer emotionelt på



Lederens reaktioner på kriser og kritiske hændelser



Lederens kriterier for hvad der prioriteres og hvordan ressourcer fordeles [tid, økonomi mv.]



Lederen som rollemodel og bevidste brug af rollemodeller blandt medlemmerne samt læring og coaching



Lederens kriterier for tildeling af belønning og status, men også straf



Lederens kriterier for rekruttering, udvælgelse, forfremmelse og udstødelse af medlemmer

### Sekundære mekanismer



Organisationsdesign og struktur afspejler lederens holdning til hvordan opgaver løses mest effektivt



Organisationens systemer og procedurer underbygger lederens antagelse om effektiv opgaveløsning



Organisationens veremonier og ritualer, som afspejler lederens antagelser – fx evalueringsmøder, personale-dage mv.



Organisationens fysiske rum og visuelle artefakter

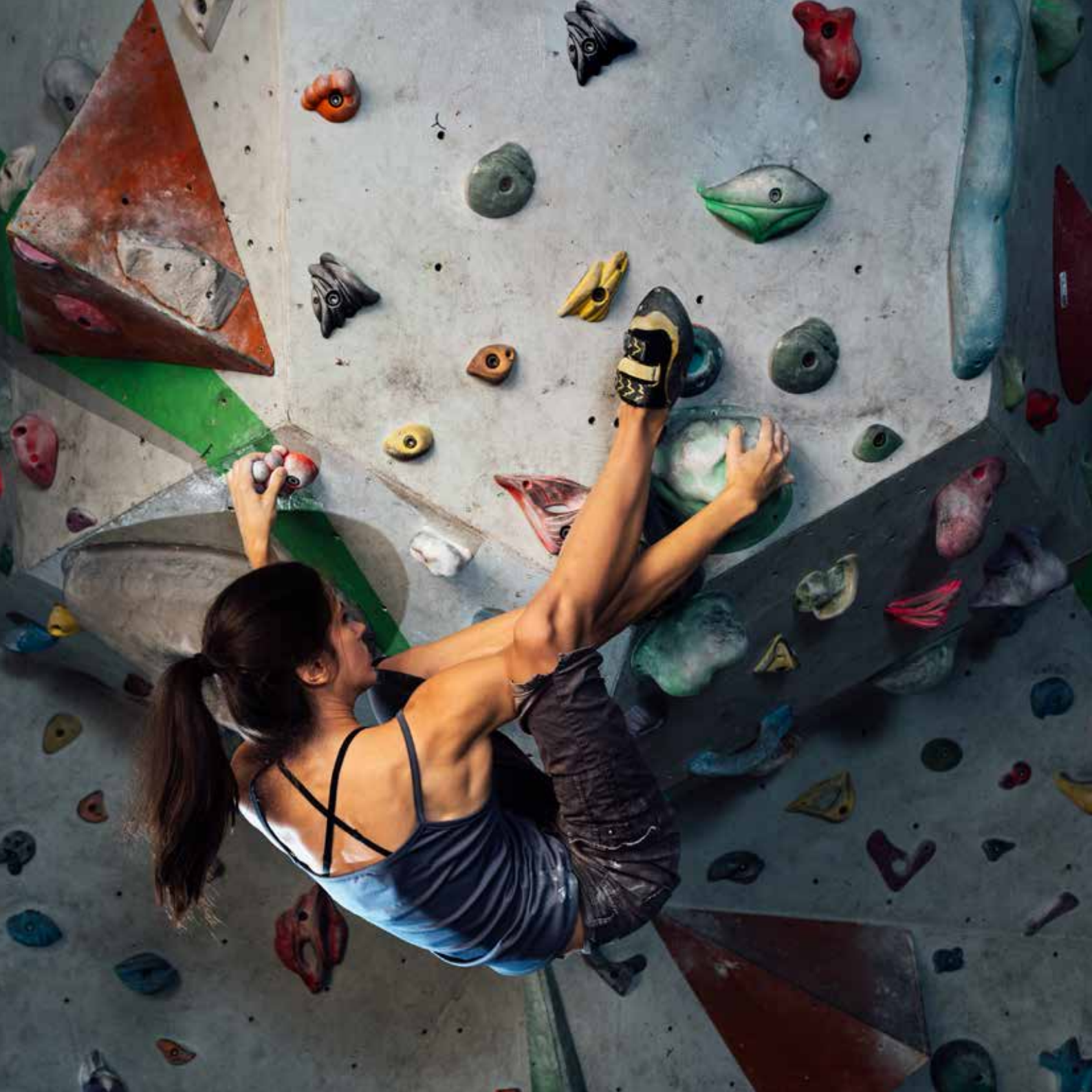


Organisationens historier, legender, myter om vigtige begivenheder og personer



Organisationens formaliserede bekendtgørelser, værdier, filosofier og formål







# Behøver ledelse at være så svært?

**Ledelse behøver nødvendigvis ikke at være så kompliceret, som mange forsøger at gøre det til. Selv om de fine akademiske udtryk står i kø i både lærebøger og undervisningslokalet, når emnet handler om ledelse. Succesfuld ledelse afhænger primært af lederens handlinger på 5 områder.**

I gennem de 12 år, jeg har arbejdet som udviklingskonsulent, er det blevet tydeligt for mig, at ledelse ikke er så kompliceret, som mange forsøger at gøre det til.

Det er min erfaring, at de smarte vendinger og udenlandske begreber er med til at fjerne fokus på, hvad ledelse helt grundlæggende handler om. Jeg er optaget af at bevare de væsentligste handlinger der afgør om du bliver en langtidsholdbar leder med succes. Succesfuld ledelse afhænger af din adfærd og din evne til at omsætte fornuftige holdninger til meningsgivende handlinger. Det er ikke de nedskrevne værdier og strategier, der får dig til at lykkes i rollen som leder – det er dine helt konkrete handlinger.



**Lise-Lotte Berg**  
*Udviklingskonsulent  
 og indehaver af  
 Konsulenthuset Berg's*

## **Ledelse med mod og mening**

Helt overordnet set afhænger din succes som leder af dit mod til at lede og din evne til at formidle ledelse gennem ord og handling. Kort sagt, om du med din adfærd viser, at du tør lede – og om du italesætter dine forventninger til opgaveløsningen, så det giver mening for dine medarbejdere.

Det kalder jeg 'Ledelse med mod og mening' – og det er ikke et blot endnu et smart udtryk. Det er min erfaring at 'Ledelse med mod og mening' er altafgørende for arbejdsfællesskaberne og teamets succes.

### De fleste ledere har de samme udfordringer

Når jeg laver overblik over de udfordringer, der er årsag til at ledere søger min hjælp og sparring, så kan de forskellige problemstillinger tælles på én hånd. Det er stort set de samme udfordringer, der går igen, uanset om det handler om ledelse i den offentlige eller private sektor, og de grundlæggende ledelsesmæssige udfordringer er i høj grad også uafhængig af sektor og branche.

Det handler om 5 grundlæggende områder, hvor ledelsesmæssigt mod og kommunikative kompetencer er det bærende fokus. Mestring af de 5 områder er afgørende for, om du som leder oplever succes og følgeskab, eller om du føler dig presset i lederrollen.

#### Citat

Det er stort set de samme udfordringer der går igen, uanset om det handler om ledelse i den offentlige eller private sektor og de grundlæggende ledelsesmæssige udfordringer er i høj grad også uafhængig af sektor og branche.

### 5 handleområder, der skaber succes

Intentionen er at inspirere dig til udvikling i forhold til de problemstillinger, som du kan nikke genkendende til. De 5 handlinger involverer både dig og dit team – og gør ledelse helt konkret og lidt nemmere.

#### 1. Sæt ord på fakta

##### – hvem er du som leder og som menneske

Det første område handler om at sætte ord på fakta, og at du udforsker, hvem du er som leder og som menneske. De opdagelser og refleksioner du kommer omkring i denne øvelse, kan vise sig at være altafgørende for, om du er en langtidsholdbar leder og holder til den opgave, der følger med denne jobbeskrivelse.

Det allerførste du skal gøre, når du vil have styr på lederopgaven, er at kigge indad og undersøge hvem du er. Hvad er det du helt grundlæggende leder ud fra, og hvordan hænger din adfærd sammen med, det du har med i din bagage?

#### Biografi

Et velegnet redskab der sætter ord på fakta, i forhold hvem du er som leder og som menneske, er arbejde med din biografi. Her sætter du lup på din fortid og finder de mønstre i din livsrejse, som du har taget med dig op igennem livet. Mønstre, der har bragt dig, til der hvor du er i dag, men som ikke nødvendigvis er heldige i rollen som leder.

Biografarbejde går i al sin enkelthed ud på, at du går tilbage i tiden for at forstå, hvad der har gjort dig til den person, du er i dag. En god metode er at lave et skema over alle de skelsættende episoder, som du kan huske i alle årtier af dit liv. Start med at skrive hvad der skete i den enkelte episode, og notér derefter hvordan du helt konkret handlede i situationen. Overvej dernæst om du vil gøre noget anderledes, hvis situationen opstod igen i dag. Del eventuel dine refleksioner med en anden og bed om sparring på disse.

Når du har gennemgået alle årtier, vil du se, at der tegner sig et mønster over dine handlinger. Fx er der mange, der når frem til et mønster i forhold til at handle for sent eller handle for overilet. Dine mønstre er værdifulde at have for øje i din daglige ledelse.

For at forstå vigtigheden i spørgsmålet 'Hvem er du som leder og som menneske?', behøver du blot at tænke på, hvordan det ville være, hvis du var bokser og gik ind i bokseringen uden at vide, hvilken type bokser du var. At du ikke havde gjort dig overvejelser om din boksestil og havde opmærksomhed på, om du var den hurtige, den afventende eller initiativtagende – om du var typen, der altid havde paraderne oppe, eller om du vandt kampen på knockout.

Muligvis er det voldsomt at sammenligne ledelse med en boksekamp – og alligevel ikke – for jeg hører mange ledere beskrive lederopgaven som en kamp, hvor de med jævne mellemrum bliver angrebet og skal forsvare deres position og beslutning.

### Citat

Muligvis er det voldsomt at sammenligne ledelse med en boksekamp – og alligevel ikke – for jeg hører mange ledere beskrive lederopgaven som en kamp, hvor de med jævne mellemrum bliver angrebet og skal forsvare deres position og beslutning.

### Ledelsesprofil

Dit biografarbejde kan med stor fordel kombineres med din personprofil. Her bliver du klogere på dine grundlæggende adfærdspræferencer herunder evne til uddelegere, risikovillighed og menneskelige flair. Profilen tegner et billede af dig som både leder og menneske.

En personprofil er værdigivende. Jeg vil dog nævne, at den kun har sin værdi, hvis du husker at anvende den i praksis. Jeg møder mange ledere, der begejstret modtager tilbagemeldingen på deres personprofil, men sidenhen glemmer at bruge den i praksis. Personprofiler er et fint grundlæggende redskab både til at forstå dig selv – men også til at skabe merforståelse for dine lederkolleger, din chef og dine medarbejdere.

Når du anvender dit kendskab til din biografi og personprofil, optimerer du din mulighed for at blive en succesfuld og langtidsholdbar leder.

## **2. Led med mod og mening – bring din gennemslagskraft i spil**

At lede med mod og mening – og bringe din gennemslagskraft fornuftigt i spil er et andet vigtigt fokus, som du skal have som leder. Og med fornuftigt, mener jeg hverken for lidt eller for meget – men som situationen kræver.

Jeg oplever tit ledere, der i forbindelse med lederudviklingsforløb, sætter sig for at NU skal deres gennemslagskraft i spil. Det er ikke det, det handler om, når jeg opfordrer ledere til at bringe gennemslagskraft i spil – det er nok nærmere at misbruge ledelsesretten, hvis du fra den ene dag til den anden ændrer adfærd og glemmer at forklare dine medarbejdere om årsagen hertil.

At bringe gennemslagskraft i spil er en knivskarp balance, hvor du er tydelig i dine forventninger og benytter din ledelsesret meningsfuldt. Det vil sige, at du inddrager medarbejderne, er nysgerrig på deres forskelligheder og skaber et tillidsfuldt miljø, med dig ved roret.

En leder er kaptajn og skal stå ved roret. Vi kan sagtens lave en sammenligning ift. at være kaptajn på en coaster og være leder. Vi kan sikkert hurtigt blive enige om, at det første og mest oplagte, kaptajnen på skibet skal gøre, er at beslutte sig for, hvilken havn skibet skal sejles til. Som kaptajn vil du også gøre dig overvejelser om, du vil benytte søkort, eller du vil sejle i blinde. Om du vil tage

den direkte rute over oprørt hav og høj sø, eller om du foretrækker at sejle en omvej på det mere stille vand. Du sikrer dig, at besætningen er på plads, og ansætter både matroser, styrmænd og maskinmestre for at føre skibet sikkert til havs – og du sørger for at have kokken på plads i kabyssen til at sikre forplejningen.

Både maskinmester, matros, kok og styrmand har forventninger til dig – de forventer ledelse med mod og mening. Det vil sige, at du tør tage styringen og kender destinationen. Hvis du vil lykkes med at nå til den rigtige havn, er det nødvendigt, at I forventningsafstemmer og arbejder som et fællesskab, hvor hver mand påtager sig sit ansvar. Og det er dit ansvar at uddelegere opgaverne og tilbyde rammer, der er værd at gå ombord for. Helt på samme måde skal du som leder have en strategi og overveje i hvilket omfang, du ønsker at løbe en risiko. Du skal stå stolt og sikkert på broen og være tydelig i din kommunikation.

Alt i alt skal du have styr på, hvad du gør, hvordan du gør det – men ikke mindst hvorfor du gør, som du gør. Du skal være helt skarp i spytet, når du formidler din plan videre, sådan at det giver mening for hele skibets besætning – altså dine medarbejdere.

### **Manglende mod og manglende mening**

Manglende mod til at lede er den udfordring, som jeg oplever allerfleste ledere være fanget i. Lederne er simpelthen usikre på, hvad de må forvente og forlange af deres medarbejdere og ledelsen bliver derfor mangelfuld. Når vi oversætter det til kaptajnen på skibet, så svarer det til at

## Citat

Alt i alt skal du have styr på, hvad du gør, hvordan du gør det – men ikke mindst hvorfor du gør, som du gør. Du skal være helt skarp i spyttet, når du formidler din plan videre, sådan at det giver mening for hele skibets besætning – altså dine medarbejdere.

sejle uden kaptajn ved roret og med en besætning, der ikke kender destinationen. Igen giver jeg her et lidt overdrevet eksempel, som jeg desværre alligevel oplever på mange arbejdspladser.

Når modet til at lede er svækket, mister du dine medarbejders respekt, forståelse og følgeskab. Derfor ledelse med mod og mening en af de vigtige discipliner, som du skal mestre.

### **3. Aflys kunstig harmoni – og skab ægte trivsel og effektive teams**

Det tredje fokus handler om psykologisk tryghed og trivsel. Det handler om at aflyse kunstig harmoni og skabe ægte trivsel. Lad mig uddybe, hvad det går ud på.

Begrebet kunstig harmoni dækker rigtig godt, det jeg oplever, når jeg kommer ud på arbejdspladser, hvor der er udfordringer ift. samarbejdet og det psykiske arbejdsmiljø. Kunstig harmoni er, når alle lader som om, alt er godt, selv om det ikke er tilfældet. Det er uheldigvis en klassiker på mange arbejdspladser.

Kunstig harmoni er både dræbende, drænene og demotiverende at være en del af, og den går ud over kvaliteten i opgaveløsningen og teamets trivsel. Faktisk så er det også en afgørende parameter ift. at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Alle kender til den situation at komme ind i et lokale, hvor luften er tyk af dårlig stemning, men alle smiler påtaget og lader som ingenting. Hvis du kender til den stemning, så kender du desværre også til kunstig harmoni. Du ser måske også situationen på personalemøder, hvor ingen vælger at lægge ordet på bordet, selvom du fornemmer, at der er konflikter i samarbejdet.

En af de vigtigste handlinger, der hviler på ledere med personaleansvar, er at skabe en kultur, hvor alle er indstillet på at aflyse den kunstige harmoni og skabe ægte trivsel.

Jeg oplevede for nyligt det klassiske eksempel på kunstig harmoni hos en leder. Han havde en medarbejder som udviste en meget uhensigtsmæssig adfærd overfor kunderne. Lederen var bekendt med det, fordi de andre medarbejdere havde banket på hans dør og fortalt om situationen. Lederen undlod at handle, fordi han ikke følte sig

klædt på til at konfrontere situationen overfor den pågældende medarbejder.

Det gik ud over virksomhedens ry og rygte. Problemet var opstået, fordi lederen manglede mod til at lede og derfor ikke var lykkedes med at opbygge tillid i relationen til den problematiske medarbejder. Når tilliden mangler, og den psykologiske tryghed halter, så går det ud over modet til at konflikthåndtere – og værst af alt, går det ud over arbejdsfælleskabet.

Der blev ikke sat lyd på den uheldige adfærd overfor den person det handlede om – fordi der var frygt for konflikt. Lederen håbede på at problemet forsvandt ved at lukke øjnene. Det gør konflikter ikke – tværtimod levede den i bedste velgående i kulissen, og de øvrige medarbejdere blev mere og mere utilfredse over kollegaen, og de kunne ikke forstå lederens manglende handling. Det gik ud over forpligtelsen, ansvarligheden og det fælles resultat.

At aflyse den kunstige harmoni og skabe ægte trivsel forudsætter, at du arbejder på at skabe en professionel uenighedskultur, hvor både medarbejder og leder føler sig trygge nok til at italesætte samarbejdsudfordringer og konflikter, mens de stadig kun er uenigheder.

Det starter med, at du vover pelsen og finder dit mod frem, når du håndterer de ukomfortable situationer. Husk, at dine medarbejdere hilser det velkomment, når du tager fat om nældens rod og husk, de regner faktisk med, at du gør det.

#### **4. Giv tid til kommunikation – sæt lyd på samarbejdet**

Giv tid til kommunikation er det fjerde fokusområde og handler om at sætte lyd på samarbejdet. Her kommer endnu en klassiker. Den går på at både leder og medarbejdere forsøger at overbevise mig om, at der ikke er tid til at kommunikere. De kan simpelthen ikke nå at tale sammen om tingene.

Dertil svarer jeg: I har ikke tid til at lade være! Fordi den manglende videndeling og feedback går ud over samarbejde, trivsel og effektivitet. At give tid til kommunikation, er et spørgsmål om prioritering og et spørgsmål om at kende til konsekvensen af mangelfuld kommunikation.

#### **Gå stuegang**

Inden for emnet 'kommunikation' har jeg et rigtig godt ledelsesråd. Mit råd er, at du som leder skal prioritere at 'gå stuegang'.

Når overlægen går stuegang, så stiller han eller hun en diagnose. Enten er patienten frisk og kan udskrives, eller også er patienten syg og skal forblive indlagt. På samme måde kan hver enkelte medarbejder og team være vel-fungerende eller dysfunktionel.

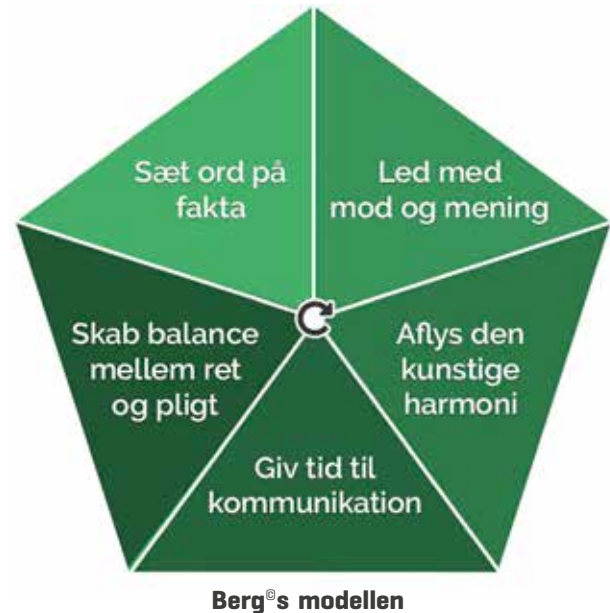
Du har som leder den samme opgave som overlægen, der går stuegang. Du skal tage pulsen og måle temperaturen. Både i forhold til den enkelte medarbejders opgaveløsning og trivsel – men også ift. fælleskabet og samarbejdet i teamet. Kun ved at gå stuegang kan du dosere

den rigtige medicin og bevare opmærksomheden på sund udvikling. Stuegang hjælper dig til at få de nødvendige informationer.

### 5. Skab balance mellem ret og pligt – opnå følgeskab og organisatorisk medlemskab

Det sidste handleområde, du skal være opmærksom på, er at skabe balance mellem medarbejderens ret og pligt. Et fokus der har rod i alle de 4 foregående områder. Når du lykkes med at skabe balance mellem ret og pligt, opnår du følgeskab og organisatorisk medlemskab. Organisatorisk medlemskab er, når din medarbejder opfører sig som fuldbyrdet medlem af organisationen, og de handler med blik for hele teamet. Fuldstændig som træneren forventer spillerne gør på et fodboldhold, hvor målmand og spillere leverer til fælles resultat.

Igen er vi tilbage til dit ledelsesmæssige mod fordi organisatorisk medlemskab skabes, når du tør opstille krav og forventninger på en ordentlig, meningsfuld og tydelig måde. Denne opgave starter allerede i rekrutteringssamtalen. Her skal du både beskrive medarbejderens pligt og medarbejderens ret. Det vil sige, hvad du forventer af personen, og hvad hun/han får til gengæld i form af gode rammer, arbejdsfællesskab og udviklingsmuligheder. Balancen mellem ret og pligt sikrer at opgaven bliver løst samtidig med at medarbejdere trives.



#### Kort opsummeret

Ledelse er ikke så svært, når du har fokus og konkret handling indenfor de 5 områder:

1. Sæt ord på fakta – hvem du er som leder og som menneske.
2. Led med mod og mening – bring din gennemslagskraft i spil.
3. Aflys den kunstige harmoni – skab ægte trivsel.
4. Giv tid til kommunikation – sæt lyd på samarbejdet.
5. Skab balance mellem ret og pligt – opnå følgeskab og organisatorisk medlemskab.





# Hvem styrer stemningen hos jer?

**Stemningen på en arbejdsplads er afgørende for et godt arbejdsmiljø. Hvis der ikke arbejdes med stemningen, kan medarbejdere med stærke, negative følelser ubevidst tage roret. Og så har vi balladen.**

*“Det kan jeg ikke blande mig i. Hun gør det jo ikke for at genere nogen.”*

For nylig hørte jeg en leder sige sådan. Situationen var, at en dygtig og afholdt medarbejder, lad os kalde hende Betina, havde en udfordrende borger, lad os kalde ham Preben. Betina ville gerne gøre sit arbejde godt, men Preben havde det svært med sin lammelse – især efter sin kones død. Han vrissede tit og skabte ofte sådan en hektisk stemning. Betina skulle altid mobilisere en masse energi op til et Preben-besøg, og i timerne efter et besøg

følte hun sig helt drænet for energi. Hun havde ofte brug for at læsse af på sine kolleger, som heldigvis var søde til at lytte til hende. De havde jo alle sammen oplevet borgere, der krævede energi, og selvfølgelig var de der for hinanden. Men efterhånden var det begyndt at blive for meget, syntes kollegerne. Betinas brok fyldte hele frokoststuen og varede det meste af pausen. Hun talte højt og gestikulerede kraftigt, så det var umuligt ikke at blive en del af monologen. Stemningen ændrede sig. Betinas brok smittede, så flere begyndte at tale om det negative, og det gjaldt ikke kun arbejdsrelaterede emner – det nega-



**Rikke Østergaard**  
 Erhvervs sociolog,  
 foredragsholder og  
 forfatter til bogen *“Vi havde en fest på arbejdet, men så kom Preben...”*

tive kunne handle om alt fra tv-programmer til el-priser! Alt blev mere negativt. Lederen havde haft travlt i en periode og ikke haft tid til at være synlig i frokoststuen. Da hun endelig en dag satte sig derind med sin madpakke, fik hun et mindre chok. Stemningen var ekstremt negativ. Og det var svært ikke at lade sig rive med. Efter frokosten følte lederen, at hendes eget energibarometer var helt i bund, og hun spekulerede på, om hun mon var ved at blive syg. Først da en af de andre i teamet gjorde hende opmærksom på, at Betinas brok styrede stemningen på en uhensigtsmæssig måde, blev lederen klar over, hvad der var på spil. Og så kom sætningen:

*”Det kan jeg ikke blande mig i.  
Betina gør det jo ikke for at genere nogen.”*

### **Hvor meget må du blande dig?**

Både ledere og medarbejdere skal medvirke til et godt arbejdsmiljø, men lederen spiller en vigtig rolle og har den største aktie i at sikre, at arbejdsmiljøet bliver godt. Det er lederen, der sætter kursen og leder flokken. Lederen er i den grad med til at definere, hvilken kultur vi har på arbejdspladsen, hvordan vi behandler hinanden, og hvad der er acceptabel og ikke acceptabel adfærd. Betinas leder har et ansvar for at gribe ind – og hun har magt til at gøre det. Det er ikke nogen nem situation for lederen, og hun kvier sig også ved det. For hvordan siger man til en medarbejder: ”Du brokker dig for meget”? Det vil Betina jo nok blive fornærmet over. Og må en leder overhovedet sige sådan?

### **Citat**

Lederen må gerne – og skal – blande sig i ting, der påvirker stemningen på arbejdspladsen, fordi stemningen er afgørende for, om det er et rart sted at arbejde, og det påvirker trivslen og produktiviteten. Men der er mange måder at sige tingene på.

Svaret er ja, lederen må gerne – og skal – blande sig i ting, der påvirker stemningen på arbejdspladsen, fordi stemningen er afgørende for, om det er et rart sted at arbejde, og det påvirker trivslen og produktiviteten. Men der er mange måder at sige tingene på. Hvis vi begynder at pege fingre ad hinanden eller pointerer hinandens fejl, får vi den modsatte effekt: så bliver det hele meget værre. Lederen skal hjælpe medarbejderen med at finde en god løsning. Det er altid bedst at vælge den mest omsorgsfulde tone, når de svære samtaler skal tages og i situationen huske på, at det er også for Betinas egen skyld, at det skal siges, for ingen har jo lyst til at være den, som spreder dårlig stemning. Senere i mit indlæg beskriver jeg, hvordan en leder griber en svær situationen an. Først skal vi omkring 3 arbejdsledertyper, der ofte spænder ben for den gode stemning.

### Kontrolløren, strudsen og teenageren

Der er 3 typer ledere, som er næsten stensikre vindere i at skabe en dårlig stemning i en organisation:

1. **Kontrolløren:** Ledere, som udøver micromanagement og ikke har tillid til, at de ansatte kan selv. Det skaber frygt og negativ smitte.
2. **Strudsen:** Ledere, som er konfliktsky og ikke tør forholde sig til egne eller de ansattes følelser, hvilket ofte fører til, at de negative følelser får lov til at løbe løbsk.
3. **Teenageren:** Ledere, som er humørsvingende, og som skaber usikkerhed i kraft af deres utilregnelige adfærd. De ansatte skal bruge for meget energi på at afkode lederens humør.

Vi kan godt være alle 3 typer, men ofte vil en af dem komme mere til udtryk. I den konkrete situation er Betinas leder strudsen, altså den konfliktsky leder. Hun har gode intentioner og ønsker at gøre det bedste for sine medarbejdere. Men netop ved at lade situationen stå til, lader lederen Betinas negative følelser løbe løbsk med det resultat, at negativiteten smitter og påvirker hele arbejdspladsen.

### Følelser smitter

Det kan måske lyde underligt, men det er sandt. Følelser smitter. Vores hjerne er biologisk set mest optaget af det, der er negativt, og derfor vil det altid være det negative, vi vil blive påvirket mest af. Når Betina bliver smittet af Prebens følelser, er det ikke, fordi hun ønsker at være vred, eller fordi hun ikke kan se det positive længere. Hun er glad for sit job og stolt af at gøre en forskel, men hendes hjerne bliver hijacket. Lad mig forklare hvordan.

Fra gammel tid er vi indrettet til at spotte negativitet, fordi det er her, der kan være fare på færde. Og så tager reptilhjernen over. I reptilhjernen ligger evnerne til at være på vagt, se fare, flygte, kæmpe og overleve. Jeg kalder denne del af hjernen for krokodillehjernen, fordi den nærmest forvandler os til en bidsk krokodille. Det er smart, når vi skal kæmpe for vores liv. Men det er uhenigtsmæssigt, når vi er på arbejde og skal agere som socialt intelligente væsener, der kan agere godt i relationer og træffe fornuftige beslutninger. Den sociale intelligens, som vi gerne vil have gang i, ligger i den del af hjernen, som hedder det limbiske system. Det er her, empati, taknemmelighed, humor og kærlighed bor. Og i et tredje lag ligger vores fornuft, nemlig i neocortex. Når krokodillehjernen hijacker os, for nu at blive i det billede, har vi ikke kontakt til de andre områder i hjernen. Det betyder, at vi ikke kan udøve empati eller forholde os rationelt til det, der sker. Vi kan heller ikke mærke vores krop på samme måde længere. [Det er derfor, mange bliver syge, når de holder ferie – pludselig begynder de at mærke deres krop]. Det er smart, når man er i krig, at man ikke registrerer alle kroppens signaler – at man ganske enkelt bare kæmper. Men det er ikke så hensigtsmæssigt, når man er på arbejde.

Betina bliver hijacket, og hun smitter sine kolleger. Hun er ikke klar over, at hun spreder negativitet og en stemning af, at der er fare på færde. Men det er præcis, hvad der sker, og det ender ofte, som i dette tilfælde, med at blive en egentlig forurening af stemningen i afdelingen. De har alle sammen brug for, at lederen griber ind og hjælper

## Citat

Betina bliver hijacket, og hun smitter sine kolleger. Hun er ikke klar over, at hun spreder negativitet og en stemning af, at der er fare på færde. Men det er præcis, hvad der sker, og det ender ofte, som i dette tilfælde, med at blive en egentlig forurening af stemningen i afdelingen.

dem ud af situationen, og det kan gøres konstruktivt, ved at få italesat, hvad det egentlig er, vi alle sammen gerne vil, nemlig at der er god stemning, og arbejdspladsen er et rart sted at være.

Når lederen skal bremse følelsesforurening, kræver det, at lederen er til stede. Det er kun en nærværende leder, der opdager, at stemningen er forandret. Først da Betinas leder selv sætter sig ind i frokostrummet med sin egen madpakke, går det op for hende, at der er et problem, og hvad problemet handler om. Måske har hun på det seneste lagt mærke til, at Betina har ændret adfærd, men ikke vidst, hvad det handlede om. Det ved hun nu.

**Befri den hijackede hjerne**

En hijacket hjerne har brug for at blive befriet. Lederen kan gøre forskellige ting, som ikke behøver tage lang tid eller være specielt krævende. Det vigtigste er at bruge metoder, der vækker det limbiske system – altså der, hvor empati, taknemmelighed, humor og kærlighed bor.

Indkalder lederen til en samtale, er det vigtigt, at stemmen er rolig, og at tonen er omsorgsfuld. Husk på, at modtageren er kampklar og i højeste beredskab og vil oversætte alt, der bare lugter det mindste af negativitet til fare. Det er derfor vigtigt, at lederen har styr på sine egne følelser, inden lederen tager samtalen. Det kan lederen gøre ved at gå en tur inden, tage en dyb indånding (det beroliger krokodillehjernen) og flytte fokus til, at der venter en vigtig samtale, som skal tages – ikke mindst for Betinas egen skyld. Lederen skal også tænke på, om der er noget i relationen til Betina, som lederen kan tage højde for – der vil medføre, at Betina kan mærke, at lederen vil hende det godt. Det kan nemt mærkes i rummet, om der er en, som vil én det godt, eller om personen på den anden side af bordet selv er hijacket over at skulle tage samtalen.

Alene ved at forstå, hvordan krokodillehjernen virker, har du taget et vigtigt skridt mod at forebygge hijackinger. Lederen er nemlig hoppet ud af sine egne følelser og ser tingene i et større perspektiv, og derved befrier lederen sig selv og den anden. Lederen har nemlig altid den største magt til at styre stemningen, og medarbejderen vil altid blive mere rolig, hvis også lederen er rolig.





### **Parkér eksmanden i cykelstativet**

Nu skal du møde Dorte. Dorte arbejder i en god afdeling med hjælpsomme og dygtige kolleger, der har taget over for hende i en svær tid. Dorte er blevet skilt. I en periode har hun haft brug for at møde senere, gå tidligere, blive rummet og lyttet til i pauserne. Men nu er det et halvt år siden skilsmissen, og lederen fornemmer, at det er ved at blive for meget. De andre begynder at tage afstand fra Dorte, hvilket presser hende yderligere, fordi hun nu også føler sig ekskluderet og udenfor. Lederen indkalder Dorte til en samtale og siger:

”Jeg kan se, du stadig er ked af det og påvirket af skilsmissen. Vi vil gerne hjælpe dig. For din egen skyld vil jeg nu give dig muligheden for, at dit arbejde bliver dit mentale frirum fra din skilsmisse. Sammen med dine kolleger vil jeg give dig en god arbejdsdag og løfte dig. Men det kan vi ikke, så længe din eksmand er med på arbejde. Jeg vil bede dig om, at du om morgenen parkerer din eksmand ved cykelstativerne – i overført betydning, naturligvis. Når du har fri, kan du hente ham igen, hvis du har lyst. Det bestemmer du. Men ved at gøre sådan, tror jeg, vi kan hjælpe dig med at få det bedre, mens du er på arbejde. Hvad siger du til den plan?”

Dorte nikker og begynder at græde.

”Jamen, jeg er bange for, at jeg ikke kan ... Jeg tænker hele tiden på ham.”

Lederen siger, at hun forstår, det er svært, men pointerer også, at hun tror på, at Dorte godt kan. De bliver enige om at prøve. Langsomt lysner det for Dorte, hun møder til tiden og bliver arbejdsdagen ud, og lederen lægger mærke

til, hvordan Dorte gør sig umage for at spørge ind til kollegerne, når de holder pauser. Det husker lederen naturligvis at anerkende Dorte for, lige som hun anerkender de kolleger, der nu igen sætter sig ved siden af Dorte.

### **Tydelige rammer hjælper alle**

Hvis du som leder identificerer, at stemningen på arbejdspladsen ikke er tilfredsstillende, og motivationen er faldet, er det dit ansvar at gøre noget ved det. En af de vigtigste pointer er, at en god leder bør opstille tydelige regler for adfærd og ikke lade en person ødelægge atmosfæren for resten af teamet, hvad enten det er lederens eget humør eller en person i teamet, der spreder den dårlige stemning.

Ledere, der forstår og kan arbejde med deres følelser, kan have en højere jobtilfredshed, yde stærkere præstationer og have bedre arbejdsforhold samt være i stand til at arbejde med forskellige meninger og mindske sammenstød.

Allervigtigst er det, at lederen selv går forrest. Medarbejderen vil altid ubevist kopiere lederens adfærd. Så hvis lederen er stresset, smitter stressen til medarbejderne – og hvis lederen er rolig og glad, smitter det ligeledes. Tager lederen ikke styringen på stemningen, vil der nemt komme usynlige flokførere. Det er en medarbejder med stærke følelser, som smitter de andre og får dem smittet med deres følelser. Her er det desværre oftest den mest negative, der vinder, og uden lederen ved af det, kan en hel gruppe i afdelingen være blevet meget negativ.



## Gode råd til ledere

- Tag ansvar for stemningen.
- Sørg for god supervision til de medarbejdere, der har brug for det.
- Husk, at lederen skal gøre det, han eller hun gerne selv vil have medarbejderne gør.
- Aftal eventuelt en ramme for brok. Det kan være en aftale om, at vi ikke vil bruge tid på at brokke os over ting, som vi alligevel ikke kan gøre noget ved. Vi brokker os over det, vi kan gøre noget ved, og så laver vi en plan for, hvordan vi gør det. Ligegyldig brok over ting man alligevel ikke kan påvirke, dræber stemningen. Hjælp medarbejderne med at løfte stemningen, og mind hinanden om, hvor vigtigt det er, at vi alle sammen bidrager til det.
- 'Byt en Preben', hvis 2 medarbejdere begge har en borger eller patient, som er meget besværlig. Den anden kollega vil måske meget bedre kunne tackle det, når de er forberedt, og ikke alle bliver hijacket over de samme ting ved andre mennesker.
- Få styr på sladder: Tillad ikke, at medarbejderne taler negativt om andre kolleger. Sker det alligevel, skal man sige til hinanden: "Det skal du sige til ham eller hende". Ellers ender kollegerne med at forurene hinandens syn på hinanden. Hvis de ikke vil gøre noget ved deres problem, skal de andre heller ikke forurenes af det.
- Vær nærværende og til stede, så du kan fornemme stemningen og gribe ind i tide.
- Sørg for ikke at belønne dårlig adfærd. Hvis en medarbejder, der laver mange problemer, får hele lederens opmærksomhed, vil de andre medarbejdere ubevidst kopiere den adfærd. Husk, at mennesker hellere vil have negativ opmærksomhed end ingen opmærksomhed. Alligevel bruger mange ledere, det meste af deres tid på de få besværlige medarbejdere, fordi det er dem, der larmer, og man skal have stoppet larmen. Stop larmen ved ikke at acceptere drama og ligegyldig negativitet.
- Husk, at medarbejderen opfører sig kun, som de får lov til. Har en medarbejder dårlig adfærd, smitter det lynhurtigt, så stop det og sig, hvad du gerne vil have, de gør i stedet for. Fx: "I skal huske at sige godmorgen og svare med et smil, når en kollega siger godmorgen. Vi skal starte dagen godt sammen". Fortæl dem, hvad du gerne vil have og hvorfor, i stedet for hvad du ikke vil have, og hvad de gør forkert.



## FOA-ledere

# Uvis fremtid for det tekniske personale

**Kontinuerlige besparelser kan på sigt udrydde de tekniske ejendomsledere og beskære det tekniske team, der bemander de københavnske skoler, vurderer teknisk ejendomsleder Kim Bach, Vesterbro Ny Skole.**

Af Pernille Marott

Når teknisk ejendomsleder på Vesterbro Ny Skole og fællestillidsmand Kim Bach ser ind i krystalkuglen med sine kolleger, har de svært ved at få øje på sig selv, som en del af det team, der skal understøtte den service og de gode oplevelser, der gerne skal leveres på de københavnske skoler i fremtiden.

– Vi skal spare millioner af kroner hvert år i Børne- og Ungeforvaltningen frem til 2025, og kommunen er ikke bleg for at pege på det tekniske personale – og professioner som min – som det, der skal være mindre af. Sådan har det været den seneste håndfuld år. Før den tid har jeg også kun oplevet meget stor usikkerhed, om hvor



**Kim Bach**  
*Teknisk serviceleder*

meget man vil satse på det tekniske personale på skoler og institutioner. Den slags skaber stor utryghed, giver tanker om at søge væk fra faget og gør det svært at hyre nye folk, forklarer Kim Bach.

Han har arbejdet som leder i teknisk service i 17 år. Han elsker fagets kompleksitet og uforudsigelighed, og har meget svært ved at forestille sig en velfungerende skole eller institution uden et serviceteam som det, han selv har ledelsesret over, og som pt. omfatter 8 rengøringsassistenter og 4 tekniske serviceassistenter fordelt over 3 matrikler på Vesterbro, der servicerer skole og fritidshjem. Ofte er det netop dem – det tekniske team – der er

limen mellem de gode undervisere, ledelsen og deres muligheder for at formidle deres budskaber i lokalerne.

### **Leverer det bedst mulige læringsmiljø**

– Vores kerneopgave består i at sikre underviserne det bedst mulige læringsmiljø samt at sørge for optimal bygningsdrift. Der er ikke en dag, der er ens for os. Vi trækker på hele vores faglighed og er nødt til at have et stort servicegen, så vi kan bevæge os mellem helt små børn, forældre og ansatte. Vi er ofte det første ansigt, folk møder. Vi er med til at 'sælge varen'. Hvis vi gør det dårligt, så kan vi miste kunder i butikken. Det har vi ingen interesse i, fastslår Kim Bach.

Han er stolt af sit job og den forskel, han og kollegerne gør. Han og hans medarbejdere er omvendt meget frustreret over, at man fra kommunalt hold vil erstatte hans og andre serviceteams med en central styret enhed.

– Hvis en skole har dårlig økonomi, så er en af de første forslag til skolelederen at spare på det tekniske personale, siger Kim Bach og fortsætter:

– En af planerne med at overgå til en central styret enhed i form af et gårdmandskorps, der primært har fokus på udearealerne og mindre tid inde i bygningerne, vil medføre afskaffelse af de tekniske ejendomsledere som faggruppe. På bare 5 år har gårdmandskorpset overtaget 25 skoler, så der nu kun er teknisk personale på ca. 50 ud af 75 skoler i København. Personligt er det ikke vigtigt for mig, at jeg har titel som teknisk ejendomsleder.

Men fagligt er det irriterende, at det skal medføre en så stor serviceforringelse for øvrigt personale og for eleverne. Og for os, der udfører jobbet, er det blevet mindre attraktivt, fordi indholdet er blevet forsimplet. Jeg har en tidligere kollega, der overgik til gårdmandskorpset og udtrykte, at han 'hang hjernen på knagen', inden han gik på job, fordi den nye jobbeskrivelse har en helt anden agenda. Nu handler det lidt fortegnet blot om at svinge en kost, og ikke længere kerneydelsen; at understøtte et godt og sikkert læringsmiljø, siger Kim Bach.

### **Stolte ambassadører forsvinder**

For Kim Bach og co. betyder det, at de primært vil blive brugt til opgaver udendørs, mens meget bygningsvedligeholdelse vil blive varetaget af eksterne håndværkere.

– Det er en opgaveløsning, der er både dyrere og langsommere, og som nu kan dokumenteres ikke at være økonomisk fordelagtig for skolerne. Flere er heldigvis vendt tilbage til at bruge os i stedet for konceptet med gårdmandskorpset, men det er stadigvæk en udfordring, at gårdmandskorpset ser billigere ud på papiret, og dermed er en løsning, som man kommunalt peger på, siger Kim Bach.

Gennem sit virke som fællestillidsmand kæmper han indædt for at bevare den høje service på skoler og institutioner med brug af tekniske serviceprofiler, der er bredt uddannet og sammen kan løse de fleste akut opståede udfordringer på de pædagogiske arbejdspladser.

Citat

Hvis det kræver en elektriker at løse en opgave, tilkalder vi selvfølgelig en. Men ofte er vores team så bredt dækket rent kompetencemæssigt, at vi kan løse de fleste opgaver hurtigere og billigere, end det tager at tilkalde en ekstern håndværker.

– Hvis det kræver en elektriker at løse en opgave, tilkalder vi selvfølgelig en. Men ofte er vores team så bredt dækket rent kompetencemæssigt, at vi kan løse de fleste opgaver hurtigere og billigere, end det tager at tilkalde en ekstern håndværker, siger Kim Bach.

**Serviceteamet er institutionernes schweizerkniv**

Hans tekniske team rummer alt fra en kok til en tidligere blikkenslager, en klejnsmed og 2 ufaglærte. De drøfter ofte løsningsforslag, og sammen kan de schweizerknivagtigt komme i mål med de fleste udfordringer.

– Det er kompleksiteten, der gør jobbet spændende. Hvis man tager den ud af jobbet i vores serviceteams, bliver ansøgerfeltet mindre. Jeg har et godt team nu, og jeg arbejder på at fastholde min stab – blandt andet ved at

sikre et rart arbejdsklima og videreudanne vores 'kok', så han får inspiration, flere kompetencer – og bliver hos mig. Min skole skal også fremover være den bedste skole at være på, fastslår Kim Bach.

Han har svært ved at forestille sig en verden, hvor hans stilling er nedlagt. Helst vil han fortsætte med at passe på skolen, som var det hans egen. Og han værdsætter sine medarbejdere – både serviceteamet og det tekniske team – som han ligesom alle andre har oplevet er blevet sværere at rekruttere til.

– Det er et år siden, jeg senest havde brug for en ny medarbejder. I årene før var det flere, og de var svære at finde, for lønnen er lav, og vi kan ikke tilbyde en fuldtidsstilling. Samtidig er der mange opgaver pr. mand, og det gør det umuligt at konkurrere med fx de private skoler. Et godt arbejdsmiljø tæller samtidig ikke lige så meget som en god løn, så her har jeg en løbende udfordring med først at få folk ind, når behovet opstår, og dernæst at holde på medarbejderne, forklarer Kim Bach, der er overordentlig glad for sine medarbejdere.

– De er bare gode. Vi er jo et lille team, så her nytter det ikke noget, at man skal have alt at vide. Jeg har brug for, at folk er selvkørende og kan noget med mennesker. Det er det, der gør det tekniske team til noget særligt. Det vil jeg kæmpe for består.





## FOA-ledere

# Vi skal investere i hinanden

**Individet er den vigtigste ressource, vi har. Derfor er det her, vi skal sætte ind, hvis vi vil løse fremtidens udfordringer med at øge kvaliteten og mobilisere nok arbejdskraft til pædagogfaget. Sådan tænker Stine Kart Skytte. Og derfor er hendes fokus netop også at investere i medarbejdere.**

Af Pernille Marott

– Jeg spiller for at vinde, siger områdeleder i Roskilde Nord, Stine Kart Skytte. Hun henviser til forsker Amy C. Edmondsons bog 'Den frygtløse organisation', hvor der skelnes mellem organisationer, der enten 'spiller for at vinde' eller for at 'undgå at tabe'.

– Man kan mærke, at nogle organisationer spiller for at vinde og andre for at undgå at tabe. Dem, der giver op-



**Stine Kart Skytte**  
Dagtilbudsleder

startsbonus, spiller for ikke at tabe her og nu. De forærer nyansatte 10.000-15.000 kroner ekstra, som så bliver taget fra børnene. Nogle steder arbejder man også med en fastholdelsesbonus. Den slags greb gør kommunerne til indbyrdes konkurrenter, i en tid hvor vi alle burde stå sammen om at løse det samme nationale problem. Min bekymring er, at det skaber for store forskelle på dagtilbuddene, siger Stine Kart Skytte.



I hendes optik løser man intet ved at tiltrække ansatte med en ekstra pose penge. Det er som at tisse i bukserne. Man flytter blot rekrutteringsudfordringen til nabokommunen og bidrager ikke til fælles løsning. Det, der skal til, er et langsigtet træk, der skaber blivende værdi. Hendes fokus er at tage udgangspunkt i de ansatte, hun allerede har og investere i disse. Se dem og bygge en stærk kultur op sammen med dem.

### **Uddannelse skal fremtidssikre os**

– Vi skal skabe en attraktiv arbejdsplads med udgangspunkt i hinanden og af den vej tiltrække og fastholde medarbejdere. Det skal rygtes, at her bliver der troet på en, siger Stine Kart Skytte, der har sået ikke så få frø, som hun håber, vil gøre det attraktivt at søge ansættelse inden for hendes fagfelt i Roskilde. Hun er lige så hårdt ramt som resten af landets ledere indenfor pædagogsektoren hvad angår kvalificeret arbejdskraft. Med hendes målrettede fokus på uddannelse og fokus på det enkelte menneske, håber hun at kunne sikre fremtidig kvalitet i faget.



– Vi ansætter folk med potentiale. Ordentlige mennesker, som vi tror på. Dem klæder vi så på til at kunne løfte opgaverne. Lige nu har vi 7 pædagogmedhjælpere, der uddanner sig til pædagog eller pædagogisk assistent, for det er attraktivt for en medhjælper med 2-5 års erfaring at blive uddannet som pædagogisk assistent eller pædagog via merituddannelsen. Økonomisk svarer det i tifold til fastholdelsesbonussen, da det er et uddannelsesforløb, som arbejdspladsen betaler og derfor også en meget stor post i budgettet lige nu. Men om 3 år er det godt for rekrutteringen. Det handler om mennesker. Vi skal inve-

stere i dem og vise, at vi vil noget med dem. Vi vil noget med hinanden og dem der vil dette, vil vælge en uddannelse og en vej at gå frem for en mindre fastholdelsesbonus, forklarer Stine Kart Skytte.

### **Vi skal dyrke fællesskabet**

Hun er ikke i tvivl om, at hendes fokus på at få medarbejderne fagligt opkvalificeret gør en mærkbar forskel for ikke bare den enkelte, men for samtlige interessenter, som institutionen er i berøring med.





– For mig er det vigtigt, at vi skaber et fællesskab. Vi kan noget sammen, og det skal vi dyrke. Det gør vi blandt andet ved at tro på hinanden og give den enkelte medarbejder rum til at blive dygtigere, uddyber Stine Kart Skytte. Som leder for pt. 115 medarbejdere har hendes uddannelsessatsning krævet, at hun mestrer at skabe følgeskab gennem tillidsbaseret ledelse, såvel som at skabe systematik, organisere, konsekvensberegne og ikke mindst mod til at træffe beslutninger for en ukendt fremtid.

– Ledelse er som en triatlon. Det kræver, at man er god til mange forskellige ting og mestrer dem alle sammen sådan o.k., vurderer Stine Kart Skytte.

Hun mener samtidig, det er vanskeligt at løse de mange aktuelle udfordringer, hvis ikke man også er villig til at

#### Citat

De yngre tager det som en selvfølge, at de bliver involveret og inddraget i beslutninger. De går ikke efter løn, men efter faglighed og mening. De ønsker fleksibilitet, så de kan leve livet og arbejdslivet i symbiose. Den tankegang skal vi ledere forstå.

sætte sig selv i spil og være synlig som leder. Når hun på 8 måneder har været i stand til at ansætte hele 3 pædagogiske ledere, som det ellers er svært at rekruttere, så forklarer hun det med, at hun har været tydelig med, hvilke værdier hun selv står for – noget hun selv har vurderet arbejdspladser efter de gange, hun har skiftet job.

#### Gør dine værdier tydelige

– Som leder er jeg en vare, og dem der søger job i vores organisation, skal udsættes for mig, så derfor bliver jeg bliver nødt til at ville udstille mig selv og fortælle, hvordan jeg forholder mig til aktuelle problemstillinger, forklarer Stine Kart Skytte.

Helt lavpraktisk gør hun det i debatindlæg, på LinkedIn og fysisk har hun deltaget i paneldebatter på Folkemødet, for her kan hun skabe den transparens, hun oplever, er vigtig for at tiltrække den nødvendige arbejdskraft. Hver gang gør Stine Kart Skytte sig umage med i film og tekst at fortælle om sine idéer og værdier. Hun har fokus på at være åben og i forhold til medarbejdere, forsøger hun altid at gå til dem med nysgerrighed. Det oplever hun er særligt påkrævet i forhold til den unge generation, der har helt andre forventninger til arbejdsmarkedet end hendes egen generation.

– De yngre tager det som en selvfølge, at de bliver involveret og inddraget i beslutninger. De går ikke efter løn, men efter faglighed og mening. De ønsker fleksibilitet, så de kan leve livet og arbejdslivet i symbiose. Den tankegang skal vi ledere forstå. Det stiller særlige krav til vores

ledelse, som jeg tror er til at løse, hvis vi omfavner kompleksiteten – fx ved at indsætte en lille task force, vurderer Stine Kart Skytte.

Hun oplever det motiverende at blive tvunget til at tænke i nye løsninger, og hun medgiver, at det kræver mod og brug af innovative løsninger at tilgodese de mange forskelligrettede forventninger, krav og udfordringer.

#### **Mod og inspiration afgørende i fremtidsløsningerne**

– Vi kan forandre alt, hvis vi vil – fx hvor mange timer vi arbejder pr. uge. Kunne en skilsmissemoder med 2 børn ikke arbejde 20 timer i en uge og 40 timer den næste? Det kræver, vi tænker nyt, men der er faktisk intet, der forhindrer det. Som ledere bliver vi nødt til at være modige og innovative, hvis vi skal løse de udfordringer, vi står med, siger Stine Kart Skytte.

I det arbejde ser hun tilliden som en afgørende byggesten. I arbejdet med at styrke kulturen og fagligheden har områdelederen af flere omgange haft succes med at oprette netværk på tværs af organisationen.

– Netværk giver en oplevelse af, at vi har et fælles ansvar. I vores netværk samles fagpersoner fra forskellige dagtilbud – både dem der har gode erfaringer, og dem der har et udviklingsarbejde foran sig. De udveksler sparring på praksisniveau. Det kan være, at et dagtilbud scorer lavt i spørgsmålinger, så udveksler netværket, hvad de individuelt gør i forhold til sang, rim og remser. Og så får den enkelte institution en fornemmelse af, hvad de kan gå hjem

#### **Citat**

Vi kan forandre alt, hvis vi vil – fx hvor mange timer vi arbejder pr. uge. Kunne en skilsmissemoder med 2 børn ikke arbejde 20 timer i en uge og 40 timer den næste? Det kræver, vi tænker nyt, men der er faktisk intet, der forhindrer det.

og justere på. Netværkene skal skabe transparens og gøre os bedre. Vi skal ikke synes, det er forbudt at tale om det, der kan blive bedre, men opleve at det er interessant at blive dygtigere. Den slags kræver igen tillid og tryghed, og det rum skal vi som ledere kunne skabe. Så bliver vi bedre sammen – og hver for sig. Og det bliver lettere at rekruttere nye medarbejdere til faget, siger Stine Kart Skytte.

– Vi skal være transparente med vores historie og vores værdier. Nogle institutioner bliver gennem-googledede af ansøgerne. Derfor bliver fortællingen vigtig, og et fokus vi som ledere også må have, siger Stine Kart Skytte



## FOA-ledere

# Uddannet arbejdskraft er en mangelvare blandt ansøgere på rengøringsområdet

**Kreative løsninger har aldrig været højere skattet end i disse år. Der skal nemlig tænkes helt ud af boksen, hvis stillingerne i Servicekorpset i Køge Kommune skal besættes.**

Af Pernille Marott

De seneste 2 år har Maria Nielsen været leder af Servicekorpset, som er den samlede kommunale rengøringsenhed i velfærdsforvaltningen ældre og sundhed i Køge Kommune. Servicekorpset tæller cirka 80 rengøringsansatte og varetager rengøringen på de 12 kommunale plejehjem og -centre, et træningscenter, enkelte bosteder og cirka 900 borgere, der modtager rengøring i eget hjem efter visiterede ydelser i Køge Kommune.

– I Servicekorpset har vi fokus på faglighed blandt de ansatte, der arbejder på plejecentrene og i borgerens



**Maria Signe Nielsen**  
Leder servicekorpset

egent hjem. Kerneopgaven i jobbet er rengøring og at bryde smitteveje. Det kræver viden og god oplæring i at løse opgaver, hvor eksempelvis MRSA (multiresistente bakterier) og forskellige former for vira udgør en del af dagligdagen, fortæller Maria Nielsen.

Kommunens fokus på faglighed er en af årsagerne til, at Maria Nielsen er blevet i faget i 14 år. Det giver en vis tilfredshed og stolthed at opleve, at rengøringsopgaver bliver vægtet så tungt, at de udgør deres helt egen kommunale enhed.

– Vi har i de seneste knap 3 år været igennem en tid, hvor virus har udgjort en stor del af vores hverdag, og vigtigheden af rengøring har været på alles læber. Det har sat ekstra fokus på området, men det har desværre ikke gjort det nemmere at rekruttere. Rengøring er fortsat ikke et fag, der vælges aktivt til, vurderer servicelederen. Hun ser branchens altoverskyggende udfordring som rekruttering.

#### **Ufaglærte redder servicebranchen**

– Det er simpelthen blevet sværere at rekruttere. Det er de færreste unge på 20 år, der vågner op en morgen og siger, 'jeg vil gerne gøre rent'. Jeg får derfor næsten heller ingen ansøgere. Sidste gang fik jeg 4 ansøgere på en fast stilling, og da jeg ringede til dem dagen efter ansøgningerne, var modtaget, havde 3 af dem allerede fået job. Maria Nielsen smiler. Hun har vænnet sig til udfordringen. Og hun er for længst begyndt at se sig om helt nye steder for at få stillingerne besat.

– Jeg ville jo helst ansætte erhvervsuddannede serviceassistenter. Det handler om, at de har kendskab til smittekæder og brydning af smitteveje. Sådan en uddannelse tager 2-4 år, og den slags profiler kan det være meget svære at finde. Så må jeg i stedet gå efter dem, der har lyst til andre mennesker og lyst til at gøre det godt. Ellers bliver det for surt for alle, forklarer Maria Nielsen.

Hun ansætter derfor efter devisen, 'har du talentet og engagementet, skal vi nok give dig færdighederne.' Her løber hun dog hurtigt ind i en økonomisk mur.

#### **Citat**

Det er simpelthen blevet sværere at rekruttere. Det er de færreste unge på 20 år, der vågner op en morgen og siger, 'jeg vil gerne gøre rent'. Jeg får derfor næsten heller ingen ansøgere.

– Jeg har i min økonomiske ramme kalkuleret med at sende 2 afsted på den lange serviceassistentuddannelse om året. Det er ikke nok til at sikre den fremtidige bemanning, når 6 til 12 af mine medarbejdere skal forlade arbejdsmarkedet og gå på pension og efterløn i løbet af den næste håndfuld år, siger lederen af Servicekorpset. Hun har derfor gjort sig ikke så få tanker, om hvordan hendes enhed skal løse opgaven fremover. Det bliver blandt andet ved at se i nye retninger.

#### **Sprogbarriere vanskeliggør løsning af kerneopgaven**

Ansøgerfeltet til Servicekorpset kan indledes i primært ufaglærte profiler, der har været uden for arbejdsmarkedet i en længere periode og en stor gruppe ikke etniske danskere med en sprogbarriere.

Som ansatte i Servicekorpset er man fysisk fordelt på 17 forskellige offentlige lokationer samt i borgernes egne hjem. Det kræver, at man som ansat kan håndtere og for-



stå alle opgaver på egen hånd. Størstedelen af al kommunikation fra kontoret foregår via mail eller mobil, så hvis sprogbarrieren bliver for stor, kan det blive meget vanskeligt at arbejde alene og løse den opgave, der er stillet.

– Konsekvensen kan være, at de ikkedanske etniske ansøgere ikke kan ansættes til at løse rengøringsarbejde i borgernes eget hjem. Det er en udfordring ledelsesmæssigt, men det er samtidig en meget loyal medarbejdergruppe. Jeg oplever generelt, at de ufaglærte, der har svært ved det danske sprog er meget pligtopfyldende og mødestabile. Det er klart sproget, der er en kæmpe udfordring, vurderer Maria Nielsen.

Hun glæder sig over, at man i Køge Kommune har indgået et samarbejde på tværs af Velfærdsforvaltningen. Her har jobcenter og Køge Handelsskole i fællesskab tilbudt opkvalificerende danskundervisning 2 dage om ugen for personale med sprogvanskeligheder. Det betragter hun overvejende som en god investering. Ikkeetniske danskere er nemlig optaget af at yde deres bedste, er lederens erfaring.

#### **Har ledelsesmæssigt ansvar for kompetenceløft**

Maria Nielsen fremhæver samtidig et andet projekt mellem blandt andet Servicekorpset og Jobcentret om at få jobsøgende klædt på med kompetencer, som forhåbentlig kan løse noget af den rekrutteringsudfordring, der er i servicebranchen.

– Vi har et ledelsesmæssigt ansvar for at sikre, at vi får de ufaglærte klædt på med den rette viden, så de nemmere kan komme ud i arbejdslivet, fastslår Maria Nielsen og understreger, at udfordringerne ikke altid handler om sprogbarrierer.

– Jeg har en solstrålehistorie med en dansk kvinde, der blev præsenteret for mig af jobcentret, som en der kun kunne arbejde et par dage om ugen. Sådan begyndte det. Hun kikkede så godt med teamet, så hun i dag er på 35 timer og helt igennem en god arbejdskraft, siger Maria Nielsen.

#### **Citat**

Jeg har en solstrålehistorie med en dansk kvinde, der blev præsenteret for mig af jobcentret, som en der kun kunne arbejde et par dage om ugen. Sådan begyndte det. Hun kikkede så godt med teamet, så hun i dag er på 35 timer og helt igennem en god arbejdskraft.

Servicelederen er ikke i tvivl om, at den tid hun afsætter til de indledende samtaler, og den tillid hun udviser til medarbejderne, som oftest arbejder alene, er afgørende for, at fx den omtalte flexjobber kommer på næsten fuld tid.

### **Tryk indkøring afgørende for fastholdelse**

– Fastholdelse er særlig vigtig, når vi har udfordringer med rekruttering. Og derfor kan det betale sig at få medarbejdere kørt ordentlig ind. De skal føle sig hjemme og vide, hvilket råderum de har, så de kan finde egne veje til at løse deres opgave og blive selvkørende, siger Maria Nielsen.

Og det er ikke kun i relation til de ikkeetniske danskere, at der er brug for en fastholdelsesindsats. Når det sker, at den yngre generation bliver en del af servicekorpsset, oplever Maria Nielsen, at det kræver helt nye ledelseskompetencer af hende at fastholde dem og gøre de unge komfortable med opgaven.

– Den yngre generation mellem 24-35 år har brug for vejledning i et for mig helt uset omfang, end jeg ledelsesmæssigt har været vant til. Jeg oplever, at de unge ikke er vant til at tale med folk i den 'virkelige verden'. De bliver skræmte og oplever det grænseoverskridende at få indblik i de ældres hverdag, som man jo ser, når man gør rent på et plejecenter. Det er et andet verdensbillede end det, de ser på de sociale medier. En oplægsholder foreslog for nylig, at man lod de unge tage deres forældre med til jobsamtalen. Den opfordring har jeg taget til mig i

omskrevet form. Det er måske ikke en forælder, som den nyansatte har med, men deres samlede eller datter/søn. Det har en effekt i forhold til at minimere eventuelle misforståelser, og det kan gøre den nyansatte mere tryk, så vedkommende bedre forstår, hvad jobbet handler om. Og det giver også mig et mere samlet billede af den nyansatte og dennes baggrund, forklarer Maria Nielsen.

### **Nødvendigt at investere i exitaftaler**

Som andre ledere oplever hun også, at de unge modsat de ældre forlanger at få kontinuerligt feedback, og generelt er unge sværere at fastholde. I den sammenhæng bliver en fastholdelsesindsats endnu vigtigere.

– Exitsamtalerne er vigtige i forhold til evaluering af vores håndtering af medarbejdere. Det er netop i exitsamtalerne, jeg får afdækket, hvorfor de unge smutter. De begrundes det ofte med små ting, som de nogle gange har misforstået eller ikke kan overskue. Derfor bliver det også vigtigt at lægge så meget energi i indkøringen. Den tid er ikke altid nem at finde, men jeg gør klokt i at investere tiden i det, hvis jeg skal gøre mig håb om at kunne lægge arm med den altoverskyggende rekrutteringsudfordring, siger Maria Nielsen.





# Selvstyrende teams er en af nøglerne til rekrutteringsudfordringen

**Mangel på arbejdskraft inden for social- og sundhedsfeltet skaber dagligt udfordringer for ledelse og medarbejdere. Selvstyrende teams har vist sig at være et greb, der kan understøtte arbejdsglæden og trivlsen i hjemmeplejen i Ringsted Kommune.**

Af Pernille Marott

Karin Sørensen har været leder i hjemmeplejen i godt 20 år. Hun kender hver en udfordring, og hun har været vant til at fixe den. Det er hende, som de knap 80 sosuer er kommet til, når de manglede en sparringspartner eller en beslutningstager. Nu er fixer-mentaliteten imidlertid afløst af en coachende og rådgivende tilgang for medarbejderne i det selvstyrende team.

Det seneste år har hjemmeplejen nemlig gjort sig erfaringer med at arbejde i selvstyrende teams. Her er alle forretningsgange blevet smidt op i luften med det formål at skabe bedre service og kontinuitet for borgerne. Det



**Karin Sørensen**  
*Leder i hjemmeplejen  
i Ringsted Kommune*

politisk bestemte pilotprojekt er netop afsluttet, og fra nytår skifter yderligere 4 teams over til at arbejde i selvstyrende enheder. For succesen er til at få øje på. Medarbejderne er ikke bare gladere og mindre syge. De har også fået højnet deres kompetencer inden for en lang række områder. Men det har været krævende for alle – også på ledelsesplan.

– Vi valgte at tage udgangspunkt i et geografisk område og ikke i en medarbejdergruppe. Dermed fik vi både medarbejdere, der gerne ville styre mere selv og medarbejdere, der var mere modvillige, fortæller Karin Sørensen.

### Nye ledelsesredskaber nødvendige

I det seneste år har hun skullet navigere i at rammesætte arbejdsområdet i den selvstyrende enhed på op mod 35 medarbejdere, mens hun fortsat ledede den anden del af sosu-medarbejderne under velkendte arbejdsgange. Mens 'fixer-mentaliteten fortsatte' i det traditionelt ledede team, blev coaching, guidning og rådgivning derimod det bærende ledelsesgreb for pilotprojektet. Noget, der var ganske uvant for Karin Sørensen og hendes medarbejdere.

– Det har krævet mere af mig at være mere coachende og hjælpende, så medarbejderne selv kunne finde løsninger, fremfor når jeg som vanligt skal vise vejen. At skulle give slip har ikke været nogen nem opgave. Ikke bare i forhold til vanemæssigt at tænke anderledes. Men også i forhold til at skulle forberede en meget tydelig rammesætning, som medarbejderne så selv skal lede indenfor, forklarer Karin Sørensen.

Her 1 år efter de selvstyrende teams blev hverdag, er hun dog ikke i tvivl om, at arbejdsindsatsen er godt givet ud.

### Gevinst på alle hylder

– Der er kommet et kæmpe sammenhold i gruppen, og der er en arbejdsglæde, som er større end tidligere, et sygefravær, der er mindre og ikke mindst er der mindre personaleomsætning. Det er meget positivt, og det er årsagen til, at vi nu ruller selvkørende teams ud i yderligere 4 teams efter nytår, siger Karin Sørensen.

### Citat

Der er kommet et kæmpe sammenhold i gruppen, og der er en arbejdsglæde, som er større end tidligere, et sygefravær, der er mindre og ikke mindst er der mindre personaleomsætning. Det er meget positivt, og det er årsagen til, at vi nu ruller selvkørende teams ud i yderligere 4 teams efter nytår,

Når den anden halvdel af teamlederens medarbejdere også skal til at arbejde i selvstyrende teams, bliver al den erfaring, Karin Sørensen og medarbejderne allerede har høstet, sat i spil.

– Både jeg og medarbejdere har haft stor glæde af de 4 x 4 timers workshops, hvor vi sammen med en ekstern konsulent har diskuteret, hvad der er vigtigt for os hver især, ligesom de månedlige møder med konsulenten har været afgørende. Her har det været tydeligt, at man skal tage ændringerne skridt for skridt, når man vil implementere nyt. Det gælder, når teamet selv skal lære at

planlægge ruter, lave vagtplaner eller blive bedre til at gå til hinanden og ikke til teamlederen med de mere konfliktprægede ting, forklarer Karin Sørensen.

Hendes erfaring med selvstyrende teams har også lært hende, at der er grænser for, hvor stort et team kan være for at være velkørende.

### **Overskuelighed vigtig for kvaliteten**

– Hvis teamet bliver for stort, kan det blive svært at overskue for den enkelte. Derfor har vi inddelt vores enhed på 35 medarbejdere i mindre teams. Teamet består af social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker, en rehabiliteringsterapeut, visitator og en planlægger. Gevinsten ved minigrupperne har blandt andet været en meget større forståelse for at arbejde tværfagligt, siger Karin Sørensen.

Hun ser frem til at tage hul på et nyt år med selvstyrende teams, for selv om det er en politisk beslutning, og det har krævet meget ledelsesmæssigt, så har det gavnet stemningen på arbejdspladsen, ligesom det har øget den faglige stolthed og ikke mindst gjort det nemmere at fastholde medarbejdere.

– Vi er i en tid, hvor vi mangler arbejdskraft. Specielt aftenvagterne er en løbende udfordring for os. Arbejdspladserne slås om de samme medarbejdere, men vi afgiver nu klart færre i det selvstyrende team, fastslår Karin Sørensen.

### **Citat**

Både jeg og medarbejdere har haft stor glæde af de 4 x 4 timers workshops, hvor vi sammen med en ekstern konsulent har diskuteret, hvad der er vigtigt for os hver især, ligesom de månedlige møder med konsulenten har været afgørende.

Lysten til at blive blandt kollegerne skulle meget gerne vise sig i borgernes vurdering af det selvstyrende team. Den første tilfældige tilbagemelding målt ved afslutningen af projektet var meget positiv. En kvalitativ evaluering af projektet skal nu afdække, hvor det præcist er, at borgerne høster merværdi af at have et lille samlet team omkring sig frem for en større enhed.

Imens borgerevalueringen foregår, lægger Karin Sørensen an til at få de selvstyrende teams til at fylde endnu mere. Et stille håb kunne være, at den samme glæde, der har indfundet sig blandt medarbejderne i pilotprojektet, kunne brede sig til de kommende selvstyrende teams. Så ville respekten for fagområdet og interessen for branchen naturligt øges og flere vil få lyst til at blive en del af en lige nu hårdt presset branche.



OKTOBER 2022



**FOA**

SAMMEN  
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3

1790 København V

Tlf: 46 97 26 26

foa.dk

# Klædt på til ledelse 2022

## Nye strømninger i offentlig ledelse

Dette års tema har fokus på de nye strømninger og udfordringer, vi oplever i offentlig ledelse.

Efterhånden har flere og flere fået øjnene op for, at der er behov for at styre og lede med udgangspunkt i tillid, arbejdsfællesskaber og samskabt styring, hvor de faglige ledere og medarbejdere inddrages langt tættere i udviklingen og brugen af styringsredskaber.

## FOA

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. FOA repræsenterer omkring 3.000 ledermedlemmer indenfor den offentlige sektor. FOA står bag lederen og arbejder for at fremme forståelsen for lederens faglighed. Det betyder, at FOA leverer kvalificeret sparring, støtte, vejledning og rådgivning til ledermedlemmerne. Vores opgave i FOA er at slås for, at ledernes ledelsesrum, -roller og -opgaver er klart defineret. Derudover aftaler FOA ledernes løn og arbejdsvilkår gennem overenskomsterne.