

Coachens bedste

– udvalgte udfordringer fra Stig Kjerulf,
Offentlig Ledelses faste coach



Dansk Socialrådgiverforening



Indhold

3 Forord

Generelle ledelsesudfordringer

- 4 Sådan får du nyansatte godt ombord
- 6 Sådan leder du usikre medarbejdere
- 8 Det kan være svært at lede dine tidligere kolleger
- 10 Ledere har en særlig forpligtelse over for frontmedarbejdere
- 12 Topledelsen skal klæde mellemlederne på

Dit personlige lederskab

- 14 De bedste ledere er autentiske og i balance
 - 16 Tænk over, hvad du vil med dit liv – og ha' en plan B
 - 18 Rigtige mennesker begår fejl – og indrømmer dem
 - 20 Pilen peger altid på nærmeste leder
 - 22 Forberedelse giver mod til upopulære beslutninger
 - 24 Se på konflikter som en mulighed for vækst
-
- 26 Om Stig Kjerulf
 - 26 Om Offentlig Ledelse
 - 27 Kolofon



Dansk Socialrådgiverforening



Forord

I snart 15 år har psykolog og ledelsescoach Stig Kjerulf udfoldet svar og gode råd til dilemmaer og udfordringer i ledelsesgerningen i magasinet *Offentlig Ledelse*.

I hvert eneste nummer præsenteres han for en problemstilling, du som leder givetvis også selv har bokset med eller kommer til på et tidspunkt. Og med en vel doseret blanding af erfaring, indsigt, ledelsesfaglighed og totalt fravær af hensynsbetændelse giver Stig Kjerulf altid sit bud på at håndtere netop den konkrete udfordring eller dilemma.

Feltet har i tidens løb haft noget af en spændvidde. Fra det meget personlige i lederskabet: Hvordan bliver jeg en bedre leder, hvordan sikrer jeg robusthed og trivsel hos mig selv og mine medarbejdere, hvordan håndterer jeg konflikter i ledelsesgruppen, hvordan leder jeg mine tidligere kolleger ...

Over den faglige ledelse af frontmedarbejdere: Hvordan forebygger jeg den stress, medarbejdere med svær borgerkontakt kan opleve, hvordan korrigerer jeg adfærd hos medarbejdere, uden at det opleves som personlig kritik, hvordan leder jeg bedst medarbejdere, som sidder i dilemmafyldte jobs med både myndigheds- og støttefunktion overfor borgerne ...

Til den mere generelle personaleledelse: Hvordan håndterer jeg kritik af medarbejdergruppen udefra, hvordan leder jeg med tillid, når jeg har det bedst med kontrol, hvordan tager jeg bedst imod nyansatte, så de falder godt til i opgaverne og det sociale liv på arbejdspladsen ...

I denne bog har vi samlet et udvalg de bedste interviews med Stig Kjerulf om emner, som vi håber, du kan genkende fra din egen hverdag som leder og derfor kan lade dig inspirere af.

God læselyst.

*HK Kommunal Chefgruppen og
Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening*

Sådan får du nyansatte godt ombord

Udfordring: Alle taler om manglen på arbejdskraft, som vil ramme den offentlige sektor. Derfor er det ekstra vigtigt at få de nye medarbejdere og ledere, du har ansvaret for at håndtere, godt ombord, så du kan holde fast på dem. Hvordan gør du bedst det? Coach Stig Kjerulf giver sit bud.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK

Ansatte siger typisk ikke op, fordi de vil bruge deres viden et andet sted, men fordi de ikke passer ind i kulturen på deres arbejdsplads og derfor ikke føler sig hjemme, mener Stig Kjerulf, erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* faste coach.

– Undersøgelser viser, at den største træfsikkerhed i forhold til at få medarbejdere til at blive er, at lederen, allerede før en ansættelse, tester det team, som medarbejderen skal ind i, så man kan finde en medarbejder, der passer ind i kulturen. Som nyansat nivelleres man med de andre. Man er måske meget positivt indstillet over for borgerne, når man starter som socialrådgiver i et jobcenter, men hvis de andre ansatte synes, at borgere er kværlanter, som man ikke bryder sig om, vil man få samme holdning som gruppen inden for et halvt år. Ellers

siger man op, fordi man ikke bryder sig om kulturen.

Skab tryghed og samhørighed

Der skal mere til end fagligt spændende opgaver, tiltalende ansættelsesvilkår og fine lokaler, for at en ny medarbejder eller leder får lyst til at blive.

– Man fastholdes, når man føler sig tryk, fordi man har udviklet en følelse af at være en del af en 'familie'. Det skabes bl.a. ved, at man taler om sit privatliv og ikke kun om det faglige. Det er også vigtigt, at man som leder sørger for en dialogpræget kultur, hvor man kan tale om problemer i en fredelig atmosfære. Man skal have en god måde at tale sammen på, siger Stig Kjerulf.

Gå langsomt frem

Efter en ansættelse går der ofte tid, før man starter, og i den periode er det vigtigt,



Gå langsomt frem med information, så det ikke bliver for overældende. Forvent ikke resultater i løbet af den første måned, for det tager typisk tre-fire måneder for medarbejderen eller lederen at falde til.


STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

at man som leder opretholder kontakten, bl.a. med information via mails. Når medarbejderen møder op første dag, tager man godt imod vedkommende, og alt er gjort klar i form af arbejdsstation, arbejdsmail, nøglekort osv. Stig Kjerulf anbefaler også, at man laver introforløb og makkerordninger, så man altid har en eller to andre medarbejdere at gå til.

– Det er nemmere at fastholde nye medarbejdere end nye ledere, fordi medarbejdere automatisk kommer ind i et fællesskab med andre medarbejdere, mens ledere selv skal være opsøgende for at undgå at blive ensomme. Derfor er det også en god idé, at ledere får makkerordninger.

Og så handler det om ikke at gå for hurtigt frem, pointerer Stig Kjerulf.

- Gå langsomt frem med information, så det ikke bliver for overældende. Forvent

ikke resultater i løbet af den første måned, for det tager typisk tre-fire måneder for medarbejderen eller lederen at falde til. Tid er en vigtig faktor, for man kan ikke bare lige få folk tilpasset, hvis de skal blive. Så vær tålmodig. 

Sådan leder du usikre medarbejdere

Udfordring: Nogle af dine medarbejdere virker usikre. De holder sig mest for sig selv og er tavse på jeres møder. Du ved ikke helt, hvor du har dem, og de præsterer heller ikke optimalt. Hvordan kan du hjælpe med at løfte deres faglige selvværd og coache dem i processen til selv at sætte ord på, hvad de kan?

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK

Lavt selvværd er ofte den bagvedliggende årsag til, at medarbejdere virker usikre og ikke præsterer optimalt. Det mener Stig Kjerulf, erhvervpsykolog og *Offentlig Ledelses* faste coach. Især er de introverte usikre medarbejdere svære at lede, er hans erfaring.

– Hvor de ekstroverte usikre medarbejdere får energi af at være sammen med andre og selv søger feedback fra lederen på, hvordan de fremstår og præsterer, så de selv kan reparere deres lave selvværd, kræver det mere at være leder for introverte usikre medarbejdere. De introverte usikre medarbejdere arbejder helst alene, spørger ikke om hjælp og opfatter typisk feedback som kritik. Lederen skal derfor være ekstra opmærksom på selv at tage initiativ til at hjælpe med at reparere selvværdet.

Fase 1: Start med anerkendende samtaler

Der er to faser, når man som leder vil give feedback og samtidig hjælpe den usikre medarbejder til et højere selvværd. Den første er at starte med at have fokus på, at feedback gives i form af anerkendende samtaler med medarbejderen om den enkeltes arbejdsopgaver, præstationer og virke på arbejdspladsen.

– Når du skal give feedback, kan du starte med at anerkende medarbejderen for gode præstationer. Når du har gjort det, kan du komme ind på de problemer, der skal løses. Det kan du fx gøre ved at sige, hvad det gør ved dine følelser, hvis opgaven ikke løses tilfredsstillende. Du kan måske sige: "Jeg bliver ked af det, hvis ikke ...". Og så siger du lige bagefter: "Det tror jeg godt, du kan. Hvad mener du selv?". Og slut så samtalen af ved endnu



Når du skal give feedback, kan du starte med at anerkende medarbejderen for gode præstationer. Når du har gjort det, kan du komme ind på de problemer, der skal løses.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

en gang at anerkende din medarbejder, foreslår Stig Kjerulf.


Han peger også på, at det er vigtigt, at du som leder er velforberedt før disse samtaler, for den usikre introverte har følelserne uden på tøjet og er følsom over for kritik. Så hvis medarbejderen føler sig kritiseret, kan det forstærke oplevelsen af mindreværd.

Fase 2: Gå over til coachende samtaler

Når du som leder mærker, at jeres samtaler begynder at virke godt på den usikre medarbejders selvværd, går du over til coachende samtaler.

– Hvor det før var dig, der satte ord på, hvad du tænker, at medarbejderen kan præstere, skal du nu gå over til at få din medarbejder til selv at formulere, hvad vedkommende kan, og hvordan

opgaverne vil blive løst. Du går med andre ord over til at coache. Ved at lade medarbejderen selv sætte ord på sine præstationer, hæver du selvværdet og understøtter den introverte personlighed.

Det er, påpeger Stig Kjerulf, lederens opgave at være støttende i forhold til opgaveløsning, men hvis medarbejderens usikkerhed ikke kan afhjælpes med anerkendende samtaler eller fører til angst, kan man anbefale medarbejderen at få hjælp hos en psykolog. 

Det kan være svært at lede dine tidligere kolleger

Udfordring: Du er ny leder i din egen afdeling for dine tidligere kolleger. Men når du indkalder nogle af de ældre og erfarne til møde, dukker de ikke op – fordi “du jo godt ved, at vi har kaffepause på det tidspunkt”. Hvordan håndterer du at lede dem?

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN

Som udgangspunkt skaber man en vanskelig situation, når man sætter en medarbejder til at være leder for sine kolleger – og især en yngre leder for ældre kolleger. For hvis de ikke vil ledes af dig, har du ingen at være leder for, slår Stig Kjerulf uden at tøve fast.

Når man er kolleger, forklarer han, har man et socialt fællesskab med fælles referencer. Man har været fortrolige og stået sammen, fx om at tale om ledelsen. Når en i gruppen så træder ud og bliver en del af ledelsen, kræver det en grundlæggende accept fra de andre. For den nye leder får dels nye referencer og fællesskaber med de andre ledere i organisationen, og dels forsvinder fortroligheden med de tidligere kolleger. Den psykiske kontrakt, man havde med hinanden, bliver brudt.

– Og derfor er den bedste løsning, hvis

det er muligt, at man bliver leder et andet sted i organisationen, så man ikke skal lede folk, man har været fortrolig med og måske endda også har kendt privat, siger Stig Kjerulf, som mener, at det også er topledelsens ansvar at være bevidste om, inden de evt. prikker et ledertalent på skulderen.

Medinddrag og giv ansvar

Men er vilkårene sådan, at det ikke er muligt at finde plads et andet sted, og du takker ja til jobbet som leder for dine kolleger, anbefaler Stig Kjerulf, at du fra begyndelsen medinddrager og giver dem ansvar for nogle bestemte opgaver.

– Du kan sige: ”Jeg ved godt, at det er en mærkelig situation for os alle sammen, at jeg er blevet leder for jer. Så: Vil I være med til at løse det sammen ved at tage de her opgaver, hvor I kan bruge jeres



Den bedste løsning er, at man bliver leder et andet sted i organisationen, så man ikke skal lede folk, man har været fortrolig med og måske endda også har kendt privat.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

specialistviden? Nogle af opgaverne har I meget længere og større erfaring med end jeg”. Det vil give dem en oplevelse af at være en del af processen. Men hvis en medarbejder efter en rimelig indkøringsperiode stadig har svært ved at acceptere dig som leder, skal I finde en løsning, fx en fornuftig omplacering, siger han.


Giv dem særlig opmærksomhed

Et ben i at få succes som leder for dine tidligere kolleger er også at træffe ’rigtige’ beslutninger, som de forstår og følger dig i, anbefaler Stig Kjerulf.

– Og det har du bedre forudsætninger for som leder, fordi du ganske enkelt er bedre orienteret. Du får et overblik og en større tværgående viden, du bevæger dig rundt, er mere flydende – og det er nøglen til at træffe bedre beslutninger. Du er ikke

nødvendigvis klogere, du er bare bedre informeret, og det kommer dig til gavn.

Som ny leder får du ofte også tilbud om coaching og lederuddannelse, hvor du kan diskutere de dilemmaer og udfordringer, du støder på i hverdagen.

– Og en af de allersværeste udfordringer er netop, når ældre erfarne kolleger med specialistviden ikke accepterer den nye yngre leder. Her må du bruge din ledergruppe i organisationen og din ledercoach – og som sagt forsøge at inddrage disse tidligere kolleger i specialopgaver med ansvar – simpelthen give dem særlig opmærksomhed. 

Ledere har en særlig forpligtelse over for frontmedarbejdere

Udfordring: Udfordring: Hvordan kan man forebygge og håndtere den stress, som ofte plager medarbejdere, der har funktioner med følsomme relationer til borgerne?

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK

Man kan godt have travlt og opleve, at tiden flyver af sted, men så længe opgaverne er meningsfulde og overkommelige, føler man som regel også glæde over at få noget fra hånden. Det gælder dog kun, hvis denne positive form for stress, som erhvervspsykolog Stig Kjerulf kalder det, ikke bliver en belastning.

Han mener, at ledere har en særlig opgave med at være på forkant og bidrage til at reducere de forhold, der kan føre til den usunde stress. Og når det handler om frontmedarbejdere, der har at gøre med borgere i omstændigheder, hvor de i særlig grad har brug for støtte, omsorg og empati – fx i sundhedsvæsenet, jobcentre og familieafdelinger – skal de være ekstra opmærksomme:

- Lederne skal have blik for de faktorer, der kan føre til usund stress, og de skal kunne afklare, rådgive og vejlede de medarbejdere, der udsættes

for dem. De skal være gode til at definere arbejdsopgaven, vurdere den grundigt og realistisk og sammen med medarbejderen opstille handlingsmuligheder. Og de skal tjekke, om medarbejderen nu også har forstået, hvad opgaven går ud på. Og derudover skal lederne sørge for, at hele arbejdstilrettelæggelsen og mulighederne for aflastning og afslapning i det hele taget er til stede på arbejdspladsen.

Emotioner fører til dårlig stress

I nogle tilfælde kan det være, at en medarbejder slet ikke er den rigtige til opgaven.

- Alle har forskellige stresstærskler, og det svinger ikke bare fra person til person, men også fra situation til situation. Det skal man også kunne vurdere hos den enkelte, og man skal være i stand til at vurdere, om opgaven er rimelig i forhold til medarbejderens kompetencer og erfaringer.



Hvis mellemliderne ikke kan få ordentlig hjælp fra deres overordnede, er mit råd, at de i højere grad bruger hinanden.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

Efter Stig Kjerulfs opfattelse er der en stor fare for, at de negative stress-situationer opstår, når en medarbejder begynder at identificere sig med borgeren og komme med emotionelle reaktioner.

– Det kan ske, hvis de ikke har bud på udveje eller løsninger. Det er derfor, at lederen skal være på forkant og sørge for grundig rådgivning og bidrage til at finde veje og udveje.

Mellemlidere – forén jer!

Lovgivningen, sociale omstændigheder og forskellige forudsætninger skaber situationer med konfrontationer, og hvis der både mangler evner og muligheder for at løse opgaven, fører det nærmest per definition til usund stress hos frontmedarbejderne.


– Der skal frontmedarbejderne være ærlige og erkende over for borgerne, at de ikke kan løse opgaven for dem. Og at det måske kræver konsultation

hos lederen eller involvering af specialister.

Det er selvfølgelig en belastning for lederne, når frontmedarbejdere i en konstant strøm henvender sig om opgaver med individuelle borgere med individuelle problemstillinger.

– Mellemliderne er nok dem, der har det værst, for de sidder i et krydspres, hvor de kan se problemerne nedefra og forstå deres medarbejdere, samtidig med at deres chefer bare forventer, at de kan få deres underordnede til at løse problemerne, siger Stig Kjerulf og tilføjer:

– Hvis mellemliderne ikke kan få ordentlig hjælp fra deres overordnede, er mit råd, at de i højere grad bruger hinanden. De skal sørge for at få dannet et effektivt netværk, få snakket godt sammen og støtte hinanden.

Mellemliderne har desværre en tendens til at isolere sig, men de skal sørge for, at de ikke står alene. 

Topledelsen skal klæde mellemlederne på

Udfordring: En dygtig mellemleder skal både være nærværende i den praktiske daglige ledelse og være bevidst om det strategiske perspektiv. Hvordan kan du mestre dette strategiske zoom mellem detalje, overblik og perspektiv?

AF JOURNALIST LARS FRIIS

På toplederniveau beskæftiger man sig hovedsageligt med de strategiske perspektiver, mens man på det operative niveau i driften i højere grad har med de daglige praktiske løsninger at gøre. Men ud over at hjælpe med konkrete daglige problemstillinger skal en mellemleder også kunne svare, når der fra medarbejderne kommer spørgsmål om perspektiver og strategi: "Hvor er vi på vej hen? Og kommer der en løsning på de problemer, vi står med lige i øjeblikket?". Dette skift i perspektiv skal mellemlederen være i stand til at foretage.

Et godt og fyldestgørende svar fra mellemlederen på medarbejdernes spørgsmål handler i høj grad om, at der er en rigtig god dialog og kommunikation om strategien mellem topledelsen og mellemlederne. Mellemlederen skal føle

sig inddraget og opfatte sig selv som en del af ledelsen. Og det er afgørende, at man som mellemleder kan svare på den slags spørgsmål, for en medarbejder skal være tryk og føle sig informeret, hvis vedkommende skal yde en god indsats.

Skal ikke kun være solidarisk med medarbejderne

Er der derimod mangler i kommunikationen, risikerer mellemlederen at komme i en situation, hvor hun er mere solidarisk med dem, hun er leder for i den daglige drift, end med den øvrige ledelse. I en direktion bør man opfatte det som et udtryk for, at man ikke har været god nok til at inddrage og kommunikere, hvis en mellemleder nærmest udelukkende forholder sig til medarbejdernes bekymringer og hele tiden taler medarbejdernes sag uden



En mellemlider skal ret nemt kunne gå i helikopterniveau og sætte de praktiske daglige beslutninger ind i et længere perspektiv.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

at vise, at hun har blik for strategi og perspektiver.

Nøglen til at sikre en loyal ledelsesforståelse hos mellemlideren ligger 100 % hos topledelsen, der via en god dialog skal sørge for, at mellemlideren føler sig inddraget og opfatter sig selv som en del af ledelsen. Man taler om, at trapperne skal vaskes med ansvar oppefra og ned.

Uld i mund udhuler autoriteten

Hvis der skulle komme spørgsmål fra medarbejderne, og mellemlideren ikke har et klart billede af retningen og fx ikke kan svare på, hvor man er om to år, kan vedkommende måske forsøge at gætte sig til det. Mellemlideren får uld i mund, og svarene bliver upræcise. Det udhuler den naturlige autoritet og kan ende med, at der ikke længere er tillid til vedkommende.

Medarbejderne bliver usikre og mindre effektive.

En mellemlider skal ret nemt kunne gå i helikopterniveau og sætte de praktiske daglige beslutninger ind i et længere perspektiv. Nogle gange kan der være problemer, fx akut mangel på ressourcer, der ikke er nogen umiddelbar løsning på. Så er det topledelsens ansvar at formidle, at situationen er vanskelig og fremtiden usikker. Den udmelding viser, at man anerkender problemerne på det operative niveau. Dermed kan ledelsens autoritet bevares, indtil man forhåbentlig finder en løsning. ■

De bedste ledere er autentiske og i balance

Udfordring: Hvordan kan du som leder øve dig, så du kan bevæge dig fra at være en god leder til at blive en bedre leder?

AF JOURNALIST LARS FRIIS

Der er hverken et quickfix eller et øverum, man som leder kan gå ind i, når man vil forbedre sine lederevner. At være en god leder handler fundamentalt set mere om en måde at være til stede i tilværelsen på end på at træne nogle færdigheder, mener Stig Kjerulf, erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* faste ledelsescoach.

– Det allervigtigste for en leder er at være autentisk. Det kræver, at man er i balance. Du skal dybest set være glad for dit eget liv og den tilværelse, du har. Denne menneskelige balance skal man bruge til at kunne sætte sine egne behov til side og i stedet have omsorg for og hjælpe dem, man er leder for. På den måde bidrager man til at få disse medarbejdere til at fungere og udfylde deres job.

Stig Kjerulf påpeger, at den nærmeste leder er en af de mest nære relationer, mange medarbejdere har. Det er den

nærmeste leder, man går til, hvis man har problemer eller er i krise. Derfor skal man som leder prioritere forholdet til medarbejderne højt.

– Det kræver en god stemning, når man både skal være en skarp leder og samtidig være omsorgsfuld over for sine medarbejdere. Omgangsformen er vigtig. At have humor og en god tone i denne omsorgsfulde relation samtidig med en meget præcis kommunikation kræver tilstedeværelse, autenticitet og menneskelig balance.

Lederne i første linje har det hårdeste job

Det kræver vel også nogle vilkår, der gør, at man trives som leder og er i balance som menneske?

– Ja, lederens egen chef og hele organisationen skal have værdierne tilfælles. Hvis du som leder har dårlige chefer, der påvirker dig på en dårlig måde,



Det allervigtigste for en leder er at være autentisk. Det kræver, at man er i balance. Du skal dybest set være glad for dit eget liv og den tilværelse, du har.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

kan du ikke være en god leder for dine medarbejdere.

Stig Kjerulf mener, at førstelinjelederne som regel er dem med det hårdeste job og dem, der i særlig grad skal være i balance.

– Deres medarbejdere er dybt afhængige af dem. De øvre chefer har ikke samme problem, hvis de kun har ledere, der referer til dem. For dels er det normalt ikke så mange, og dels er det som regel også ret ressourcestærke personer, som kan tage vare på sig selv.


Ubalance skal kommunikeres

Det lyder som om, at der er nogle egenskaber, man bør have som forudsætning for, at man kan vælge at blive leder?

– Det er i hvert fald en tilværelsesform, man skal tilstræbe i sin levevis, hvis man ønsker at være en god leder. Det er en forudsætning for at være ægte til stede som leder. Har man ikke balancen i sit

liv, skal man tilstræbe at få den, så man naturligt kan have de rette reflekser i forhold til medarbejderne.

Undervejs gennem livet kan der være nogle udsving og komme ubalance, fx på grund af familiekrise, personlige modsætningsforhold, sygdom eller urimelige opgaver – hvad stiller man så op, hvis man er leder?

– Har du mange problemer i dit liv, giver det også problemer som leder på jobbet. Hvis forholdene kræver, at lederen ændrer personlighed til én, som vedkommende ikke gerne vil være, ryger autenticiteten over for medarbejderne. De kan godt mærke, at deres leder ikke er i balance. Det kan man tillade sig i korte perioder, men det kræver, at man kommunikerer det. Det kan man godt gøre uden at bekende eller være for ydmyg – for eksempel ved at sige, at man lige har behov for at samle sig eller sætte en parentes. 

Tænk over, hvad du vil med dit liv – og ha' en plan B

Udfordring: Hvis du selv ønsker eller bliver tvunget til at forlade lederjobbet og 'gå ned ad karrierestigen', hvordan håndterer du så bedst det og gør dig fri af din identitet som leder?

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN

Sørg for at have en plan B for, hvad du vil i stedet, ha' styr på din økonomi og tag samtalen med din partner, inden du tager beslutningen.

Sådan anbefaler Stig Kjerulf, erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* faste coach, at du håndterer et eventuelt exit fra lederjobbet – uanset om det er frivilligt eller ej.

– Først og fremmest kræver det at være leder nogle særlige kompetencer, bl.a. at man kan løse opgaver gennem andre, både tæt på og langt væk. Og så er det en position, man har fået, fordi man godt kan lide den. Derfor er mit råd altid til ledere, som forlader jobbet: Gå til siden eller op. Det kan være at engagere dig i frivilligt arbejde, sidde med i bestyrelser eller tage en specialistfunktion, hvor du bruger den uddannelse, du oprindeligt har.

Se ikke på det, som om du går ned ad stigen.

Nogle går tilbage til deres oprindelige fag

Stig Kjerulf har selv forladt en stilling som topchef for 2.000 medarbejdere og for at genoptage jobbet som selvstændig psykolog, hans oprindelige uddannelse, og har specialiseret sig i at coache og rådgive andre topledere.

– Og jeg kender andre, fx en chef i en naturstyrelse, som siden valgte at arbejde ude i naturen igen, fordi det giver bedre mening og trækker på de specialistkompetencer, man har i forvejen. Vigtigt er, at du ikke sidder og bliver bitter over den næste, som overtager dit job og i dine øjne laver en masse fejl.

Og nej, det er ikke nemt at efterlade lederidentitet på chefkontoret, bekræfter Stig Kjerulf.

– Du får et totalt identitetsskifte, som påvirker både dit eget og dine omgivers syn på dig. Og jo højere op i ledelseskæden, du har siddet, desto



Mit råd til ledere, som forlader jobbet, er altid: Gå til siden eller op. Det kan være at engagere sig i frivilligt arbejde, sidde med i bestyrelser eller tage en specialistfunktion, hvor du bruger den uddannelse, du oprindeligt har. Se ikke på det, som om du går ned ad stigen.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

sværere er det. Derfor er det selvfølgelig bedst, når du selv kan vælge tidspunktet. Men de fleste topledere bliver faktisk prikket og bedt om at gå. Det giver et kæmpe opsamlingsarbejde for sådan nogle som mig. Terapien tager lige så lang tid, som accepten af den nye situation tager.


Tænk over, hvad du vil med dit liv

Men uanset om det er frivilligt eller ej, kan du godt forberede dig, påpeger Stig Kjerulf.

– Du skal have en plan B sammen med din partner for, hvad I gør, hvis det sker. Du skal vide, hvad du har i banken, hvordan ser jeres økonomi ud, og hvordan påvirker det jeres livssituation. Her spiller alder også ind. Alle kan blive syge, men indtil vi fylder 45 år, er vi udødelige. Og er vi over 56 år, er chancerne for at få et tilsvarende lederjob ret små.

– Derfor handler det om at være

bevidst om dine prioriteringer: Hvad vil du med dit liv – og jo ældre du er – resten af dit liv. De tanker og samtaler kan du jo sagtens have længe inden, du evt. forlader et lederjob.

Mentalt skal du arbejde med at omdefinere din rolle. Har du selv taget valget, har du formentlig tænkt over, hvad du vil i stedet for. – Nogle vælger at søge ud i samme type stilling, men måske et mindre sted. Andre vælger at supplere med uddannelse, gå selvstændig eller lignende. Men uanset hvad skal du igennem en krise, der handler om at acceptere situationen, din nye identitet osv., og det tager typisk nogle uger. 

Rigtige mennesker begår fejl – og indrømmer dem

Udfordring: Udviklingen af en organisation kræver mod til at fejle. Hvordan kan du som leder gå forrest i at vise tvivl og usikkerhed og samtidig sætte retning?

AF JOURNALIST LARS FRIIS

En leder, der modigt søger nye veje og afprøver nye ideer, skal være tydelig i sin kommunikation og tilkendegive over for sine medarbejdere, at man ikke er fejlfri, fordi man er leder, og at man heller ikke vil foregive at være det.

– Rigtige mennesker laver fejl og indrømmer fejl. Det er et vigtigt signal at sende som leder, siger *Offentlig Ledelses* faste coach, erhvervspsykolog Stig Kjerulf.

Hvis man åbent kommunikerer sin usikkerhed ved visse sider af nye tiltag og samtidig kaster sig ud i forandringer med mod, liv og sjæl, vil denne kombination underbygge muligheden for et engageret følgeskab fra medarbejderne, lyder hans fast overbevisning.

– Men der skal selvfølgelig ikke være en usikkerhed om selve grundideen i en forandringsproces. Hvis det er tilfældet, er projektet ikke ordentligt forberedt

og gennemtænkt. De store linjer skal være nogenlunde klare og sikre, og usikkerheden kan gælde nogle detaljer. Dem kan man så inddrage medarbejderne i at være med til at vurdere og finde løsninger på.

Nøglen er 80/20-reglen

Stig Kjerulf fremhæver 80/20-reglen som et nøglebegreb i den sammenhæng.

– Der må ikke være mere end små 20 %'s usikkerhed hos dig som leder, for så kan du ikke vise mod og handlekraft. Så må opgaven tænkes igennem igen, og projektet ændres, siger han og understreger, at en leder skal være en, man følger.

– Når man kommunikerer, at man kan lave fejl som leder, skal det ikke være en lang bekendelsesproces, for så vil det nok knibe med respekten. Man skal



Vi mennesker laver fejl, og det kan nogle gange være nødvendigt at kaste sig ud i usikkert farvand, hvor muligheden for fejl kan opstå.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

viser, at man har indsigt og er kreativ, når der skal findes løsninger på komplekse problemer. At man er forandringsvillig over for gennemtænkte tiltag. Men vi mennesker laver fejl, og det kan nogle gange være nødvendigt at kaste sig ud i usikkert farvand, hvor muligheden for fejl kan opstå.


Sikker kørsel på den blå løjpe udvikler ikke

En leder, der ikke fejler, kan man med rette mistænke for at holde sig til det sikre og aldrig afprøve nye metoder, for det er, når man udfordrer vanetænkningen, at risikoen for fejl opstår, mener Stig Kjerulf.

– En erfaren skiløber, der lige er kommet over begynderstadiet, kan vælge udelukkende at stå på de lette blå løjper, men det bliver man ikke nødvendigvis en bedre skiløber af. Hvis man skal

udvikle sin teknik, skal man turde stå på kanterne og turde falde. Hvis du har en dag i bjergene, hvor du ikke falder, har du sandsynligvis ikke lært noget nyt den dag.

Som nævnt handler det om at inddrage medarbejderne på de områder, hvor man er usikker.

– Man skal kigge på fordele og ulemper ved nye tiltag. Man skal som leder være overbevist om, at den vej, man vælger, overvejende – 80 % – er den rigtige måde at gøre tingene på under de givne omstændigheder. Men man skal også åbent indrømme, når man er usikker på nogle delområder. Det er det, jeg mener med de højst 20 %. Så kan medarbejderne se det ægte menneske i lederen, og når de kan det, giver det følgeskab. 

Pilen peger altid på nærmeste leder

Udfordring: Historier om uværdig omsorg og nedværdigende kommunikation mellem borgere og medarbejdere dukker jævnligt op i medierne. Hvordan kan du som leder intervenere over for en medarbejder, når det drejer sig om adfærd, som ligger tæt på personligheden, hvis du har et mål om, at medarbejderen opfatter det konstruktivt og kan tage det ind til refleksion og læring frem for kritik, der skaber utryghed og modstand?

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN

Hvis fagmedarbejdere har en adfærd, som er uværdig, uetisk og 'ufaglig', er der ifølge Stig Kjerulf kun ét sted at se hen: den nærmeste leder.

– Det hele starter og slutter her. Medarbejderne vender sig altid mod deres nærmeste leder for at aflæse holdninger, synspunkter, dogmer, emotioner og værdier. Men jeg bliver tit overrasket over, når jeg er ude som ledercoach, hvor lidt opmærksomme lederne selv er på deres rolle og betydning. Som leder er man nødt til at være helt klar over sin egen emotionelle status, fordi medarbejderne agerer efter den.

Lederen skal være mester-læreren

I den faglige adfærd er det afgørende, påpeger Stig Kjerulf, at flytte sig fra den kognitive, tingsliggørende holdning til den emotionelle menneskeliggørelse.

– Når man arbejder med mennesker, skal man tænke på dem som mennesker, ikke ting. Vi skal holde næsten lige så meget af dem, som vi gør af vores nærmeste. Dét kunststykke – at indarbejde den emotionelle del – er lederens opgave.

Og det kan kun ske på én måde, mener Stig Kjerulf:

– Med det gammeldags mesterlære-princip. Lederen skal ud på gulvet og selv gøre det. Vise sin holdning, sin ophidselse, vrede, omsorg ... Lederen er den aktive håndværksmester, som skal have sine svende med.

Ansæt dygtige gruppeledere

Er man som leder udfordret af en organisering på fx flere matrikler og et stort ledelsesspænd, må man strukturere sig ud af det.

– Da London blev sønderbombet



Lederen skal ud på gulvet og selv gøre det. Vise sin holdning, sin ophidselse, vrede, omsorg. Lederen er den aktive håndværksmester, som skal have sine svende med.


STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

under 2. verdenskrig, samlede man børnene i lader ude på landet for at kunne undervise dem. Og det viste sig, at en lærer kun kan undervise 30 børn ad gangen, hvis der skal være faglig kvalitet i undervisningen. Derfor har vi i dag klasserum med 28-30 elever. Og skal kvaliteten være rigtig høj, skal der højst være 16 til stede. Så lederen må inddele sine medarbejdere i teams på højst 16 med en gruppeleder i spidsen. Og her bliver det selvfølgelig helt afgørende, at du ansætter den rigtige gruppeleder til arbejdet.

Logikken burde være omvendt

For gruppelederen bliver nøglen til en faglig og emotionel forsvarlig løsning af kerneopgaven, pointerer Stig Kjerulf.

– Præmissen er, at hvis du har en aktiv (gruppe)leder på gulvet, som demonstrerer dine holdninger og værdier,

vil du ikke opleve det, vi fx har set på plejecentrene. Og medarbejdere, der ser borgerne som 'ting', vil søge væk helt af sig selv. Eller tage ved lære. Men det kræver altså, at lederen er villig til at gå uden for sit kontor. Det handler i min optik ikke om ressourcer. Det handler om vilje. 

Forberedelse giver mod til upopulære beslutninger

Udfordring: Du skal træffe en beslutning i et svært dilemma. Uanset hvilken løsning du vælger, vil den være upopulær hos medarbejderne eller den gruppe af borgere, I arbejder med. Ubehaget ved situationen og tvivlen om, hvad der er det rigtige at gøre, får dit mod til at synke. Hvad kan du gøre for at genvinde modet og træffe den bedst mulige beslutning?

AF JOURNALIST LARS FRIIS

At træffe upopulære beslutninger er en del af lederrollen. Det kan godt være, man ikke i udgangspunktet har talent for det, men man er nødt til at lære at adskille sin person fra sin rolle, hvis man vil være leder. Når den slags beslutninger skal træffes, bevæger man sig på en knivsæg, hvor man på den ene side i stigende grad risikerer at blive kyniker og på den anden side at få nedbrudt sin personlighed og måske blive emotionel labil.

Det går jo ikke. Derfor handler det om grundigt at gennemtænke, hvordan man vil agere i processen. Det kan man gøre sammen med en kollega på samme ledelsesniveau i eller uden for organisationen. Når beslutningen er truffet og formidlet til dem, som bliver berørt af den, skal man efterfølgende debriefes i en ny samtale med den

samme lederkollega, så man bearbejder følelsen af ubehag og lærer af processen.

Tag det ikke personligt

Det er det allervigtigste, man kan gøre, når der skal træffes upopulære beslutninger. Nøglen er, at man ikke må tage det personligt. Den sværeste beslutning handler om at afskedige medarbejdere. Det er man nødt til at gøre upersonligt ved at sige til sig selv, at det er funktionen som leder, der er sat til at løse den opgave.

Hvis ledere bruger mig som coach i forbindelse med den type dilemmaer, gør vi meget ud af at detailplanlægge processen og tale om alle aspekter af de forskellige handlinger og beslutninger. Der handler det i høj grad om at tale om retfærdighed. Den upopulære beslutning blive nemmere accepteret af




Den sværeste beslutning handler om at afskedige medarbejdere. Det er man nødt til at gøre upersonligt ved at sige til sig selv, at det er funktionen som leder, der er sat til at løse den opgave.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

medarbejderne, hvis de oplever, at det er en retfærdig beslutning, der er truffet.

Læg ikke låg på

For at nå frem til den mest retfærdige beslutning kan det være en fordel at inddrage en tredjepart i form af en konsulent. Så sikrer man i højere grad, at beslutningen kommer væk fra det personlige plan. Hvis det handler om afskedigelser, kan man måske sikre retfærdighed ud fra nogle anerkendte principper om fx anciennitet eller en ligelig fordeling i forhold til køn, alder eller afdeling. At opleve en beslutning om fyringer som retfærdig er ikke bare vigtigt for de medarbejdere, der bliver afskediget, men også for dem, der bliver tilbage. Det kan være meget demotiverende at sidde med en følelse af, at man selv kan risikere at blive behandlet uretfærdigt.

Nogle ledere kan efterfølgende finde på at lægge låg på og afvise enhver snak om det, der er sket – måske fordi de vil forsøge at eliminere den dårlige stemning efter en ubehagelig beslutning. Men i stedet skal man sørge for at kommunikere følelserne. Jo mere man taler om de følelser, medarbejderne sidder tilbage med, fx vrede eller mismod, des bedre er muligheden for at få energien ud af disse følelser. 

Se på konflikter som en mulighed for vækst

Udfordring: Der er konflikter mellem nogle af kollegerne i din ledergruppe. Konflikterne gør møderne ukonstruktive og fastlåste, fordi flere kæmper for at få ret. Du har mest lyst til at holde dig væk fra møderne, for du ved ikke, hvordan du skal forholde dig. Hvordan tackler du bedst situationen?

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK

Du har to muligheder: Enten tager du selv initiativ og får talt med din ledergruppe om, hvordan I kan få løst konflikterne. Eller du går til din chef, der eventuelt kan hente en konsulent ind, som kan stille de rigtige spørgsmål for at få løst konflikterne.

Sådan lyder anbefalingen fra Stig Kjerulf, erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* faste coach til udfordringen.

– Forsøg i første omgang at tale åbent med din ledergruppe. Sig fx: “Vi har en konflikt. Skulle vi ikke se at få løst den på en måde, så vi alle bliver vindere og samtidig har ret til at være os selv og leve med forskellene?”. Udtal dig tydeligt og i ‘jeg-budskaber’. Sig fx: “Jeg mener ...” eller “Jeg lægger mærke til ...”. Fokuser på sagen i stedet for på det personlige. Og vær meget specifik om problemerne.

Stil uddybende spørgsmål

Når Stig Kjerulf kommer ud som konsulent til organisationer, hvor konflikter har skabt en fastlåst situation, starter han med at stille uddybende spørgsmål. De gør, at parterne begynder at forstå problemerne og kan se flere løsningsmuligheder.

– Det samme kan du gøre til din ledergruppe: Vær nysgerrig og forsøg at sætte dig i den andens sted for at finde ud af, hvad der er vigtigt for vedkommende. Parker dine egne problemer og holdninger til senere. Undersøg sammen forskellige løsningsmuligheder og fokuser på, at ingen føler sig tilsidesat, men at alle hver især får en eller to ting igennem.

– Tal jer igennem problemstillingerne emne for emne, med henblik på at jeres fælles løsninger skal være gode for organisationen og få den til at vokse.



Konflikter er den eneste måde at vokse på i en organisation. Så det er positivt med konflikter, fordi de skaber vækst.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

I skal alle være vindere, samtidig med at I har ret til at være jer selv. Og I skal kunne leve med forskellene. Vi er forskellige som mennesker, og det er vigtigt at respektere, siger Stig Kjerulf.

Konflikter er ikke af det onde

Konflikter i sig selv er ikke af det onde. En konflikt er udtryk for naturligt modstridende interesser, pointerer Stig Kjerulf.

– Konflikter er den eneste måde at vokse på i en organisation. Så det er positivt med konflikter, fordi de skaber vækst. Parterne får set tingene fra en anden side. Hvis en organisation er gået i stå og er præget af konfliktskyhed, vil en udefrakommende konsulent typisk skabe en konflikt for at få den til at vokse, forklarer han og fortsætter:

– Når nogen tør tage fat på at få løst

en konflikt, skrider det fremad lige så stille. Men det kræver, at en person faciliterer processen. Så se på konflikter som en mulighed for vækst og ikke en nedadkørende proces. Hvis det ikke hjælper at italesætte den fastlåste situation i ledergruppen, må du gå til nærmeste chef. Chefens sidste udvej er at splitte gruppen og flytte en eller flere ledere. ■



Stig Kjerulf er cand.psych. aut, psykoanalytiker og en af pionererne inden for erhvervspsykologien i Danmark. Han har bestridt direktørposter og etableret flere konsulenthuse, senest Kjerulf & Partnere, hvor han er CEO. Udover sit virke med leder- og organisationsudvikling, rekruttering, test og analyser er Stig Kjerulf forfatter og medforfatter til en lang række bøger om bl.a. lederskab, talentudvikling og executive coaching.



Offentlig Ledelse er et fagblad for velfærdsledere og udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal. Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde offentlige velfærdsledere bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse. *Offentlig Ledelse* udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 3.000 modtagere.



Dansk Socialrådgiverforening



Tekster af

Annette Aggerbeck, Lars Friis
og Tina Juul Rasmussen

Redaktion

Mette Marie Langenge, HK Kommunal
Tina Juul Rasmussen, Juul Kommunikation

Foto

Torben Nielsen

Layout

Lars Pryds, HK Kommunal

Tryk

Hellbrandt Trykcenter

www.offentlig ledelse.dk

I langt over ti år har erhvervspsykolog og ledelsesrådgiver Stig Kjerulf delt ud af sin viden, erfaring og indsigt som fast coach i magasinet *Offentlig Ledelse*.

Under overskriften *Udfordringen* svarer Stig Kjerulf i hvert eneste nummer på problemstillinger og dilemmaer fra hverdagen som leder og kommer her omkring både almen og faglig personaleledelse, personlig lederudvikling og forholdet til lederkollegaer, chefer og direktører i organisationen.

I denne bog har vi samlet et udvalg af de bedste svar fra Stig Kjerulf. Så læs eller genlæs – og få fornyet inspiration til dit eget lederskab.



Dansk Socialrådgiverforening

