

Lærte af de
gyldne øjeblikke
Borgercenter Handicap
i København har
genfundet meningen
Side 8-10

OFFENTLIG LEDELSE 02 16

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Drømmer du om det gode arbejds miljø?

Debatten raser: Kræver et godt arbejdsmiljø robusthed?
Og er det så medarbejderne eller organisationen, som
skal være robust? Hør, hvad fire eksperter mener.

Side 12



OPLAG

5.400 eksemplarer

DESIGN OG PRODUKTION

Datagraf

HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

UDGIVERE

Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

Charlotte Holmershøj
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: ch@socialraadgiverne.dk

REDAKTIONEN

Koordinator og redaktør:
Tina Juul Rasmussen
Telefon: 28 76 56 54
Mail: tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Telefon: 70 10 10 99
Mail: ch@socialraadgiverne.dk
Janne Tynell,
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: jt@socialraadgiverne.dk
Mette Marie Langenge, HK Kommunal
Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk
Kjeld Sandahl Skov, Socialpædagogerne
Telefon: 72 48 60 00
Mail: kss@sl.dk

Adresseændring og abonnement:

Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer den 12. september
2016. Deadline for indlæg og annoncer
er mandag den 15. august 2016 på
tina@juul-kommunikation.com

Forside: Panthermedia

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:

Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.

KORTNYT

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

Kan vi styre os selv?

God velfærd kan ikke sættes på formel. Magien opstår i samarbejdet med hver enkelt borger. Derfor må vi som ledere og medarbejdere have større frihed til at tænke og handle selv i hverdagen. Men er vi klar til det ansvar og pres, der følger med friheden? Og hvad skal vi styre efter, hvis det ikke er regler, rutiner og regneark?

Sådan lyder oplægget til debat, når magasinet *Offentlig Ledelse* inviterer indenfor i HK's telt på Folkemødet på Bornholm. Baggrunden er blandt andet den aktuelle debat om mål- og rammestyrt i den offentlige sektor og diskus-

sionen af, om New Public Management er død.

Debatten ledes af journalist Ola Jørgensen fra KlarTekst, som vil provokere og facilitere de tre paneldeltagere: kommunaldirektør Lisbeth Binderup, Skanderborg Kommune, konsulent Carsten Hornstrup, Joint Action, og konsulent Charlotte Larsen, Mondays. Til at kvalificere debatten vil også være formændene for ledersektionerne i Dansk Socialrådgiverforening Anders Fløjborg, afdelingsleder i Børn & Unge, Vordingborg Kommune, fra HK Kommunal Karin Termannsen, kontorchef i Region Nordjylland, og fra



Socialpædagogerne Helle Riis, viceformand i Autisecenter Storstrøm. De tre organisationer udgiver i fællesskab *Offentlig Ledelse*.

Offentlig Ledelse samler desuden et udvalg af Folkemødets ledelsesdebatter i en særudgave af vores nyhedsbrev, som udsendes kort efter Folkemødet.

Workshoppen finder sted fredag den 17. juni, kl. 16-17, i HK's telt og er åben for alle.

546 gange

løftede Arbejdstilsynet pegefingeren på grund af stor arbejdsmængde og tidspres i 2015. Det er rekord. Særligt hos offentligt ansatte faggrupper

som socialrådgivere, lærere, pædagoger og hospitalsansatte var tempoet så højt, at det kan skade helbredet.

Kilde: *Ugebrevet A4*



Fra venstre: Gitte Hundtofte, Helle Keblovski, Poul Lindholm, Karin Termannsen, Jette Delfs T. Clausen og Hanne Mølgaard.

Ny bestyrelse i HK Kommunals chefgruppe

Chefgruppen i HK Kommunal har valgt ny bestyrelse, som nu består af:

Formand Karin Termannsen, kontorchef i Region Nordjylland.
Næstformand Hanne Mølgaard, administrativ leder, Sankt Annæ Gymnasium, Københavns Kommune.
Gitte Hundtofte, sekretariatsleder i Psykiatrien i Region Syddanmark.
Helle Keblovski, kontorchef i Aarhus Kommunes Jobcenter.

Jette Delfs T. Clausen, sekretariatschef i Viden & Strategi i Ringkøbing-Skjern Kommune.
Anne Løgstrup, afdelingsleder i HR Løn og Personale, Odense Kommune.
Poul Lindholm, Tilbudsleder i Lemvig Kommune.

Læs portrætterne af formand og næstformand på hk.dk/chefgruppen



At lede tæt på borgerne

Inddragelse af civilsamfundet, samskabelse og det aktive medborgerskab er begreber, som står højt på den offentlige dagsorden i bestræbelserne for at skabe sammenhæng mellem økonomi og kvalitet. Men hvordan påvirker det velfærdsledelsen, når ledelse og medarbejdere går tæt på borgerne? Det spørgsmål behandler bogen med udgangspunkt i cases fra forskellige offentlige forvaltningsområder.

Borgernær ledelse af Kristian Gylling Olesen & Anja Svejgaard Pors (red.), Akademisk Forlag, 304 sider, kr. 349.



Fra lukkede til åbne organisationer

Tidligere var organisationer små enheder med veldefinerede grænser til omverdenen, som blev opfattet som fjendtlig. I dag handler ledelsesopgaven om at holde sammen på organisationen, så der er en kobling til både den interne og eksterne verden. Bogen belyser organisatorisk ledelse på tværs af disse skel med fokus på blandt andet beslutningsprocesser, kulturel forandring og strategiudvikling.

Ledelse i perspektiv, bd. II: Fra lukkede til åbne organisationer af Preben Moeslund (2. udgave), Hans Reitzels Forlag, 248 sider, kr. 325.



E-bog: Kend din tidstype

Der findes tre tidstyper: tidsoptimisten, tidsrealisten og tidspessimisten. Ved man, hvilken type man selv er, forstår man bedre, hvorfor man disponerer sin tid, som man gør. Bogen rummer en test af din tidstype og beskriver også de tre typer indgående, ligesom der er bud på, hvordan man kan overvinde samarbejdsvanskeligheder som følge af sin tidstype.

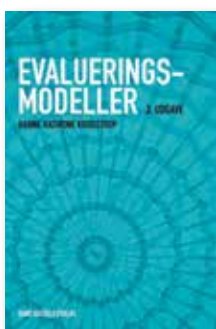
Kend din tidstype og få styr på planlægningen af Trine Kolding, Gyldendal Business (e-bog). Søg på bogpriser.dk. Trykte eksemplarer sælges på trinekolding.dk.



Forandring uden lede

Virksomhedsoverdragelser, fusioner og andre organisatoriske forandringer kan gennemføres med en 'økologisk' bundlinje, hævder forfatteren – hvor økonomiske resultater og medarbejdernes behov ikke er modstridende størrelser. Bogen præsenterer tanke- og handlingsværktøjer til *forandringsledelse uden forandringsledede*.

Forandringsledelse uden forandringsledede af Hanne Jessen Krarup, Dansk Psykologisk Forlag, 249 sider, kr. 379.



Kunsten at evaluere

Der evalueres som aldrig før i både den offentlige og private sektor. Og til opgaven bruges et utal af evalueringsmodeller. Bogen gennemgår nogle af dem og giver overblik over begreber som blandt andre klassisk effektevaluering, evidens, teoribaseret evaluering, præstationsmålinger, interaktiv evaluering og partcipatorisk evaluering.

Evalueringsmodeller af Hanne Kathrine Krogstrup (3. udgave), Hans Reitzels Forlag, 235 sider, kr. 280.



Trivsel for den travle leder

Ønsker du et lederliv uden stress? Bogen giver lederen og lederens leder letforståelig viden om og praktiske redskaber til netop det, så de kan varetage lederopgaven på en sund måde og forebygge stress. Gennem cases og interviews med ledere og ledes leder opsamles viden og konkrete løsninger, gode råd og praktiske anvisninger. Bogen beskriver også, hvad der sker i kroppen og hjernen, når overbelastning og stress melder sig.

Ledertrivsel i travlhed af Lis Lyngbjerg, Dansk Psykologisk Forlag, 224 sider, kr. 299.

'Tyvstart' lederkarrieren:

Har du spottet en **fremtidig leder?**

Det er en god investering for organisationen at sende medarbejdere med talent og interesse for ledelse på et førlederforløb, fordi det afklarer og forbereder dem på et senere lederjob. Til september begynder forløbet *På vej mod ledelse* i OAO-FTF-regi, så det er nu, du skal tilmelde medarbejdere, der kunne blive fremtidens ledere. Tilmeldingsfristen er 1. juli.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Panthermedia

SEKS DAGE PÅ SKOLEBÆNKEN. Mere kræver det ikke for at afklare, om en medarbejder har mod på, talent for og kompetencer til at blive leder.

– Og det er en god investering, fordi det sparer organisationen tid, at en kommende leder på forhånd er blevet introduceret til de grundlæggende overvejelser og forandringer, der følger med bevægelsen fra medarbejder til leder.

Sådan siger områdechef Susanne Søndergaard Hansen fra VIA Efter- og Videreuddannelse hos VIA University College i Aarhus, der gennemfører førlederforløbet *På vej mod ledelse* sammen med OAO og FTF.

Forløbet begynder i september og er på i alt seks dage med afsluttende eksamen.

Det kommer rundt om tre grundlæggende elementer i ledelse: lederidentitet, kommunikation og organisationsforståelse. Alle deltagere får i forløbet tilknyttet en mentor, som de kan sparre med om forståelse af de konkrete opgaver i ledelse, og en coach, de i slutningen af forløbet kan drøfte deres personlige overvejelser ved at blive leder med.

Skal klædes på til leder på forhånd

Der er brug for, at de nuværende offentlige ledere tænker i, hvem der skal løfte ledelsesopgaverne i fremtiden. Demografien peger på en afgang af ledere de kommende år, og allerede nu oplever flere kommuner faldende søgning på lederstillinger. Nogle må endda genopslås for at blive besat.

– Derfor arbejder en række kommuner allerede målrettet med deres egen leder-pipeline, og vi oplever en stigende interesse for talent- og førlederforløb, siger Susanne Søndergaard Hansen.

I den proces er der god gevinst i at give fremtidige ledere indsigt i, hvad ledelsesfunktionen indebærer.

– Som leder får man en anden position i organisationen med andre opgaver, og der er ting, man må sige farvel til – både fagligt og relationelt. Viden om organisationer, ledelse og kommunikation sammen med mentorens bidrag fra den daglige ledelsespraksis er elementer, som ved indgangen til et lederjob gør en forskel for organisationen og for den enkelte nye leder. Derfor gør vi meget ud af at



Fremtidens offentlige ledere skal findes og udvikles allerede nu for at undgå tomme chefstole med det kommende generationsskifte.

SÅDAN ER FORLØBET PÅ VEJ MOD LEDELSE BYGGET OP

Dag 1: Intro, forløbets teoretiske afsæt og dannelse af netværksgrupper.

Dag 2: Organisatorisk kontekst for ledelse, lederidentitet og lederudvikling.

Praktikdag mellem dag 2 og 3:

Deltagerne medbringer en undersøgelsesopgave og mødes med deres mentor.

Dag 3: Hvordan kan jeg forstå min personlige og andres kommunikative praksis?

Dag 4: Kommunikative kompetencer i forhold til at initiere og facilitere.

Dag 5: Strategisk forankring og organisatoriske processer.

Dag 6: Oversætte og konkretisere erfaringerne fra forløbet med henblik på oplæg til eksamen og videre perspektivering.

Eksamen.

Der veksles imellem oplæg og øvebaner.

arbejde med disse elementer i forløbet, siger Susanne Søndergaard Hansen.

– Vi giver dem, som vil ledelse, mulighed for hurtigere at finde ind i lederjobbet.

Skal lære at kommunikere som ledere

Indholdet i de seks undervisningsdage i førlederforløbet tager afsæt i studieordningens formål: "At tage reflekterede kommunikative valg i organisatorisk kontekst og omsætte disse operationelt i ledelsespraksis" (se boks).

– En meget vigtig del af det at være

”

Vi giver dem, som vil ledelse, mulighed for hurtigere at finde ind i lederjobbet.

leder er at forstå betydningen af ledelseskommunikation – hvordan man bringer sig selv i spil, og måden man kommunikerer på. Man skal også forstå, hvordan en organisation er skruet sammen

personlighed og sine værdier i spil som leder. Alt det kommer vi omkring på kurset, siger Susanne Søndergaard Hansen.

Men netop fordi det er et førlederforløb, kan deltagerne ikke gå hjem og prøve det af, de har lært. Så for at give dem mulighed for at få sparring på deres overvejelser, spørgsmål og måske tvivl, bliver hver enkelt parret med en mentor, ligesom hele forløbet afsluttes med en coachsamtale.

– Mentoren bringer konkret praksis ind i forståelsen af, hvad det vil sige at være offentlig leder, og vi håber, at de bevarer kontakten bagefter, fordi det er godt at have netværk som ny leder. Coachsamtalen er det neutrale rum, hvor deltageren kan afklare, om de vil ledelse eller ej – eller om det ikke skal være nu, men først om nogle år, siger Susanne Søndergaard Hansen og tilføjer:

– Der er også en værdi i at sige nej tak til ledelse. Ligesom der vil være nogle, som siger ja tak, men som ikke selv ville have tænkt tanken, hvis ikke de havde fået tilbuddet om at komme på førlederforløb. Her finder vi nogle potentielt rigtig gode ledere, der allerede som medarbejdere tænker ud over egne opgaver og arbejder konstruktivt for hele organisationen. ■

TEMAER I FORLØBET PÅ VEJ MOD LEDELSE

- Hvordan kan jeg forstå mig selv som reflekterende og kommunikerende praktiker?
- Hvordan kan jeg forstå min personlige og andres kommunikative praksis?
- Hvilke krav stiller min organisatoriske kontekst til min identitetsdannelse som leder, og hvordan kan jeg forstå lederudvikling?
- Hvordan omsætter og udvikler jeg mine kommunikative kompetencer, når jeg som leder skal initiere, facilitere og strategisk forankre organisatoriske processer?

TILMELD DIN MEDARBEJDER TIL PÅ VEJ MOD LEDELSE

- **OBS.: Tilmeldingsfrist 1. juli**
- Forløbet finder sted hos VIA University College i Horsens med studiestart den 12. september og eksamen den 29. november.
- Kurset koster 13.500 kr.
- Tilmelding – og yderligere oplysninger – kan ske til konsulent Dorthe Storm Meier i OAO, på dsm@oao.dk
- Læs mere på oao.dk





Simon Elkjær Mæng havde været uddannet i offentlig administration i blot to år, da han målrettet gik efter en lederkarriere og kom på et førlederforløb. I dag er han jobcenterchef og spotter og støtter selv ledertalenter i organisationen.



– Der er en kæmpe fordel i at få internt rekrutterede ledere, fordi de kender organisationen og værdierne, og fordi vi har haft mulighed for at afprøve dem på forhånd, siger Simon Elkjær Mæng, jobcenterchef i Silkeborg Kommune.

”Øvebaner og faglig udvikling støttede mig i at gå ledervejen”

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Thomas Søndergaard

DET ER LIDT AF EN kometkarriere som leder, 32-årige Simon Elkjær Mæng kan fremvise.

Fem år efter endt elevtid i Silkeborg Kommune havde han en stilling som souschef. Efter to år fik han sin første stilling som afdelingsleder, to år senere den næste. Og fra i år har der stået jobcenterchef i Silkeborg Kommune på hans visitkort – godt ti år efter han sluttede som elev i offentlig administration samme sted.

– Jeg vidste ret tidligt, efter min elevtid var slut, at jeg ville gå ledelsesvejen. Jeg havde et personligt drive til at få indflydelse og gøre en forskel. Og så var jeg ansat et sted med udviklingssamtaler, hvor det var i orden at sige højt, at jeg syntes, ledelse lød spændende. Der var heldigvis et match med, hvad min chef så hos mig, fortæller Simon Elkjær Mæng.

Det blev i første omgang til et internt førlederforløb i Silkeborg Kommune, som ifølge Simon Elkjær Mæng var afgørende for, at han kom godt i gang med lederkarrieren.

– Det både forberedte og afklarede mig i forhold til ledelse. Kombineret med at jeg fik de nødvendige øvebaner – mulighed for at prøve ledelse og blive udfordret på næste skridt i min karriereudvikling – var det

udslagsgivende for mig. På førlederforløbet var jeg også 14 dage i praktik hos en leder i Herning Kommune for at se ledelse i praksis. Det var værdifuldt – også for at skabe et ledernetværk.

Tillid og opbakning var vigtig

Det, Simon Elkjær Mæng kalder ’øvebaner’ i ledelse, var for hans vedkommende blandt andet muligheden for at prøve funktionerne som projektleder og proceskonsulent.

– Begge dele gav mig en vinkel på det at have med ledelse at gøre. Og øvebaner bruger jeg selv i dag til vores ledertalenter. Vi har teamkoordinatorer, som ikke behøver at være faglige specialister, men som skal være dygtige til at koordinere, afholde performancesamtaler og udvikle teamets faglighed med en coachende tilgang. Det er en naturlig forberedelse på deres næste skridt i en lederkarriere.

Ikke overraskende fremhæver Simon Elkjær Mæng også den tillid, feedback og opbakning, han selv fik fra sine chefer, da han øvede sig i ledelse, som afgørende for hans motivation og succes.

– Tillid til og feedback på om jeg kunne løfte opgaverne og opbakning ved at få de

rette udfordringer på rette tidspunkt – det var vigtigt for mig.

Holder øje med ledertalenter

Derfor er Simon Elkjær Mæng også selv opmærksom på at give konstruktiv og ærlig feedback til de medarbejdere, som får mulighed for at prøve kræfter med ledelse.

– Jeg arbejder på, at organisationen giver mulighed for at arbejde projektorienteret og ad den vej afprøve ledertalenter i forskellige funktioner. Jeg har også hele tiden øje for, hvem der kunne have de rette kompetencer som leder, siger Simon Elkjær Mæng og tilføjer, at de netop har ansat fire nye afdelingsledere i jobcentret, hvoraf de tre endte med at være teamkoordinatorer fra egne rækker.

– Vi ansætter altid den bedste til jobbet og følger naturligvis proceduren med eksterne jobopslag, tests, samtaler osv. Men der er en kæmpe fordel i at få internt rekrutterede ledere, fordi de kender organisationen og værdierne, og fordi vi har haft mulighed for at afprøve dem på forhånd. Det er også et vigtigt parameter i fastholdelse af medarbejdere på sigt, at der er mulighed for en lederkarriere internt i organisationen. ■



Spot **ledertalenter** tidligt med **onboarding**

De fleste ledere ved, at succes kræver de rigtige folk på holdet, men ressourcerne bruges i højere grad på rekruttering end på onboarding. Et målrettet onboarding-design kan også bruges til at spotte og udvikle talenter fx til lederjobs.

Af Christian Harpelund og Morten Thune Højberg

HVIS DU KØBTE EN rigtig dyr maskine, ville du ikke bare pakke den ud og så vente på, at den selv kom i gang og viste, hvad den kunne. Du ville straks teste, optimere, integrere og pleje den for at få den til at fungere bedst muligt til det, du havde købt den til. God onboarding handler præcis om det – bare med mennesker i stedet for maskiner: at få dem til at blive en ægte del af holdet.

Råd 1: Tænk onboarding længere

"Jeg blev mødt af vildt søde kolleger og blomster den første dag. Umiddelbart efter morgenmaden havde folk dog så travlt, at jeg stort set blev overladt til mig selv".

Citat: En stresset medarbejder på en skole.

Onboarding handler om, hvordan man byder en ny medarbejder velkommen – men ikke bare den første dag. For faktisk er de fleste nyansatte i tvivl om deres nye job i op til seks måneder efter første arbejdsdag, og i snit har hver fjerde forladt jobbet igen inden for det første år. Derfor varer et godt onboarding-design optimalt set de første 180 dage i det nye job.

” De virksomheder, der er bedst til at onboarde, er også bedst til at 'cross-boardere' – løfte medarbejdere videre i organisationen som fx ledere, hvis de har talentet og potentialet.

Opdelvis en HR-funktion, men at den finder struktureret vej til de lokale ledere og enheder. Vores forskning fra 2015 viser, at kun 20 procent af danske organisationer evner dette i dag.

Råd 2: Tænk onboarding bredere

"Når vi skulle onboarde en ny medarbejder i kommunen, startede vi altid den første arbejdsdag med en cykeltur rundt i byen. Det var jo byen og borgerne, vores arbejde handlede om".

Sådan siger en indsigtfuld kommunal centerchef.

Et godt onboarding-design handler ikke nødvendigvis om at bruge flere ressourcer, men om at bruge dem de rigtige – og flere – steder for at give den nye medarbejder hurtig og grundig indsigt i organisationens kultur, netværk, kompetencer, regler, samarbejde og resultater.

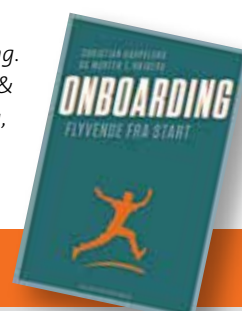
Råd 3: Tænk onboarding som læring

"Vi måler hele tiden på vores onboarding for at dæmme op for svingdøre og hjælpe lederne med at holde øje med talenter".

Som udsagnet fra denne HR-chef fra en fagforening viser, er de virksomheder, der er bedst til at onboarde, også bedst til at 'cross-boardere' – løfte medarbejdere videre i organisationen som fx ledere, hvis de har talentet og potentialet. Disse organisationer arbejder systematisk med:

- Præstationsmål og opfølgning fra første dag
- Længerevarende læringsprogrammer fra første dag
- Tværorganisatoriske læringsaktiviteter over flere måneder
- Måling af onboarding, udvikling og læring.

Artiklen tager afsæt i bogen *Onboarding. Flyvende fra start* af Christian Harpelund & Morten T. Højberg (Jyllands-Postens Forlag, 2016). ■



EKSPERTERNE I ONBOARDING



CHRISTIAN HARPELUND er uddannet organisationspsykolog med speciale i læringsarkitektur og er CEO for OnboardingGroup-teamet.

MORTEN THUNE HØJBERG er uddannet jurist med speciale i rekrutteringsbranchen og er administrerende direktør for vikar- og rekrutteringsbureauet Moment samt konsulenthuset Moment Professionals.

Endnu mere mening på Folkemødet

Du kan møde Charlotte Larsen
i *Offentlig Ledelses workshop*
"Kan vi styre os selv?" på
Folkemødet på Bornholm
fredag den 17. juni
fra kl. 16-17
i HK-teltet.

Send mere ... mening!

Medarbejdernes fælles fornemmelse af den højere mening med arbejdet er på én gang med til at sikre trivsel og højere kvalitet. Som leder kan du orkestrere en proces, der giver mere mening for både medarbejdere og brugere.

Af Charlotte Larsen, Steen Hildebrandt og Trine Beckett

KRAVENE TIL GOD LEDELSE er ikke blevet mindre de seneste år. I takt med at vi ved mere og mere om ledelsesmetoder og -tilgange, og opgaverne og arbejdspladserne bliver mere komplekse, er der stadig flere opgaver at kaste sig over. Som leder er det derfor

nødvendigt at prioritere skarpt i de mange mulige processer og delopgaver, man vælger at bruge egen og medarbejders tid på.

Hvad er så vigtigst? Hvad giver fx medarbejderne de bedste forudsætninger for at levere arbejde af høj faglig kvalitet? Det

spørgsmål var fokus i et projekt under Videncenter for Velfærdsledelse i 2013. Kort fortalt var konklusionen, at det vigtigste og mest grundlæggende, en leder skal sørge for, er, at den højere mening med arbejdet er tydeligt defineret og nærværende for alle medarbejdere.

Ingen regler, procesbeskrivelser eller velbeskrevne videngrundlag kan erstatte medarbejdernes kollektive fornemmelse af, hvad der særlig gør en forskel for deres lokale brugere – borgerne. Når meningen med arbejdet er kendt og enslydende for den samlede medarbejdergruppe, har de forudsætningerne for at navigere i hverdagens mange forskellige situationer og de hyppige forandringer. De har forudsætningerne for at skabe høj kvalitet.

Når en brandtale ikke slår til ...

Men hvordan kan man så som leder sørge for, at alle medarbejdere kender og kan navigere efter den højere mening med arbejdet? De færreste steder vil det være tilstrækkeligt, at lederen går afsides i sit lønkammer, funderer over tingenes sammenhæng, for siden at stå frem for medarbejderne med en brandtale om arbejdets mening. Derimod kræver det reel involvering af medarbejderne. Og en veltilrettelagt proces. Den proces har vi beskrevet i ledeshåndbogen *Lær af de gyldne øjeblikke*. Vi kalder den MeningsMetoden (se boks, red.).

LÆR AF DE GYLDNE ØJEBLIKKE

MeningsMetoden bygger på en række grundpiller, som tilsammen gør drøftelserne og meningsprocessen værdifuld for både arbejdspladsen og de borgere, organisationen er sat i verden for. I grundpillerne indgår, at:

- Drøftelserne skal foregå lokalt – og alle medarbejdere skal bidrage. Erfaringerne viser, at man kan være maks. 25 medarbejdere i én proces, hvis man skal sikre ejerskabet til resultatet. Er man mere end 25 medarbejdere i en afdeling, skal man lave flere parallelle processer.
- Medarbejdernes *gyldne øjeblikke* – det der allerede virker godt – skal være udgangspunktet. Det er eksempler på konkrete situationer, hvor medarbejderne oplevede særlig at skabe mening for borgerne, og som gjorde dem fagligt stolte og rørte, fordi de her gjorde en forskel og dermed forløste institutionens potentiale.
- Sikre en *sproglig og billedmæssig* konkretisering af, hvad der er det væsentligste, så man kommer ind bag de brede faglige overbegreber som fx anerkendelse, inklusion, omsorg og rehabilitering. De har så bred en betydning, at de er svære at navigere efter i den daglige praksis.
- Stille skarpt på tre facetter af den særligt meningsfulde praksis, så medarbejderne ved, hvad de skal gøre mere af i morgen:
 1. De resultater, medarbejderen skabte for brugeren/brugerne.
 2. De konkrete handlinger, som udløste de meningsfulde resultater.
 3. De betingelser, som gjorde de meningsfulde resultater mulige.
- Tilrettelægge en god, opfølgende proces. Som leder skal du følge op på drøftelserne ved at tilrettelægge en proces, hvor medarbejderne får lov til at eksperimentere med de elementer, de selv har været med til at definere, og som gør arbejdet meningsfuldt.

Læs mere på [facebook.com/degylldneoejeblikke](https://www.facebook.com/degylldneoejeblikke)

”

Det var et fantastisk redskab for mig som leder til at få viden om, hvem som var trådt ind ad døren.

Karen Frost, leder af Ungeteamet i Københavns Kommunes Borgercenter Handicap



”Jeg fandt ud af, hvem som var trådt ind ad døren”

Da Borgercenter Handicap i Københavns Kommune skulle skabe et nyt ungeteam, var udfordringerne flere end løsningerne. MeningsMetoden hjalp til at finde et fælles DNA, og leder Karen Frost skød genvej til at lære de nye medarbejdere at kende.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Torben Nielsen

Mere trivsel og højere kvalitet på én gang

Men hvorfor er det overhovedet nødvendigt med en meningsproces og -metode til at finde fælles mening – kan man ikke bare tale sammen? Erfaringerne viser, at det er nødvendigt med en tilgang og en proces, som ligger ud over almindelig rutine, hvis man skal opnå en vedkommende og fælles forståelse, som efterfølgende kan bruges som strategisk rettesnor for at prioritere bedre i hverdagen.

Meningsprocessen betyder, at du som leder får fat i arbejdspladsens to keredagsordere, som ofte ellers behandles adskilt: faglig kvalitet og medarbejdernes motivation og trivsel. Medarbejdere i den offentlige sektor motiveres af at kunne skabe en endnu mere meningsfuld oplevelse for deres brugere, og med den kommer selvsagt den højere kvalitet. Og når medarbejderne – med et strategisk sigte – drøfter, hvad der særlig gør en forskel for deres brugere, favnes begge temaer.

Således er der god ræson i at bruge tid og opmærksomhed på at definere den højere mening med arbejdet. At lægge brandtalen på hylden for en stund og lytte til, hvad der reelt gør en forskel – til gavn for medarbejderne og de borgere, I er der for. ■

Artiklen tager afsæt i bogen *Lær af de gyldne øjeblikke af Charlotte Larsen, Steen Hildebrandt & Trine Beckett (L&R Akademisk, 2015)*. Læs mere om de tre forfattere på side 10.

EGENTLIG ER DET HISTORIEN om en organisationsændring og fusion af arbejdskulturer, som kunne have trukket tænder ud på både ledere, medarbejdere og borgere. Men som blev til en proces, der lykkedes over al forventning.

Vi er i Københavns Kommunes Borgercenter Handicap, som for omkring to år siden hed Handicapcenter København og var organiseret i et børne- og et voksenteam – en ganske traditionel og lovgivningsmæssigt forankret opdeling.

Når det gælder mennesker med handicap, er den 18-årige myndighedsalder imidlertid ikke altid hensigtsmæssig i forhold til at skulle håndtere voksenlivet – en overgang, der bekymrer både de unge og deres forældre. Og de var bestemt heller ikke tilfredse. Faktisk var de så utilfredse, at handicapcentret befandt sig i et regulært stormvejr i medierne og på Facebook. En brugerundersøgelse og en analyse af organisationen bekræftede, at der var brug for at tage utilfredsheden mere end alvorligt.

– Borgerne savnede én indgang, de oplevede skiftende sagsbehandlere af-

hængigt af den ydelse, de fik, og at de skulle fortælle deres historie forfra igen og igen. I det hele taget var det ret uigen-nemtsigtigt, hvad som foregik i centret, fortæller Karen Frost, socialrådgiver og leder for 13 medarbejdere i ungeteamet i Borgercenter Handicap.

To måder at tænke og arbejde på

Noget måtte altså ske, og en lang historie gjort kort: Enden på processen blev, at centret som et af de første i landet valgte at opdele handicapindsatsen i et børne-, unge- og voksenteam. Ungeteamet, som var nyskabelsen, tager sig af de 15-25-årige borgere, og organisationsændringen trådte i kraft 1. marts sidste år.

Alle var enige om, at tanken bag løsningen var god, men at udfordringen bestod i at sammensætte det nye ungeteam af medarbejdere fra flere forskellige områder. Nogle sagsbehandlers arbejde var organiseret efter principperne i LEAN, som betød, at de kun sad med dele af en sag, mens andre havde siddet med hele sager og arbejdet relationelt med borgerne. Nu





skulle alle sagsbehandlere kunne det hele – være faste sagsbehandlere, favne alle 75 paragraffer i lovgivningen og dermed også en stor kompleksitet i sagerne.

– Det virkede ret uoverskueligt lige at få det til at lykkes, husker Karen Frost, der som leder selv kom fra børneteamet.

Delte de gyldne øjeblikke

Svaret blev MeningsMetoden. 14 dage efter omorganiseringen var gået i gang, mødtes alle medarbejdere i det nye ungeteam og præsenterede deres 'gyldne øjeblikke' for hinanden: Hvornår havde de selv haft oplevelsen af virkelig at lykkes med deres samarbejde med borgerne?

– Vi kendte jo ikke hinanden endnu, så det at stille sig op og fortælle om, hvordan man tænker og arbejder, var lidt overvældende. Men det gjorde alle, og det betød, at vi meget hurtigt i processen fik drejet fokus over på borgeren: Hvad er egentlig meningen med vores arbejde med de unge? Det var jo tydeligt at se, at der var så meget erfaring i rummet at bygge på, fortæller Karen Frost.

Konkret mundede processen ud i, at medarbejdernes gyldne øjeblikke blev kogt ned til tre kerneelementer, som blev sat op på en 'totempæl', der i dag hænger som et stort billede i opgangen til Borgercenter Handicap (se boks). Bag ved de tre kerneelementer ligger 13 elementer, som hver især kan være en måde at gribe sagsbehandlingen an på, så samarbejdet med borgerne har bedre forudsætninger for at lykkes.

Processen gav Karen Frost og den øvrige ledelse et unikt indblik i medarbejdernes måde at tænke og arbejde på.

– På den måde var det et fantastisk redskab for mig som leder til at få viden om, hvem som var trådt ind ad døren. En af mine største opgaver er jo at finde ud af, hvordan

medarbejderne arbejder bedst, og hvordan deres kompetencer og forskelligheder kommer bedst muligt i spil. Meningsprocessen gav os som ledergruppe et uvurderligt fundament at stå på og gav mig blod på tanden til at få processen til at lykkes.

Forløbet har også bidraget til at bevare Karen Frosts arbejds glæde intakt.

– For mig har det haft stor betydning, at jeg har fået lov at dykke ned i, hvad sagsbehandlere kan i deres praksis – hvad er det for små bitte ting, som lykkes godt. Det er ikke nok at have Borgercenter Handicaps vision 2017: "Sammen med borgerne gør vi det, der virker". Det skal konkretiseres hvordan, pointerer Karen Frost og fortsætter:

– Det kan fx være: "Jeg vil gerne lave mere tydelige invitationer til møder med borgerne" – og helt konkret: Er det på mail, pr. post eller i telefonen? Det har givet rigtig god mening at bryde tingene ned i meget små elementer, fordi det bliver synligt, at de ikke bare kommer af sig selv. Og vi har fået et fælles sprog – totempælen hænger så tydeligt, så alle kan se, at det er sådan, vi taler om borgerne.

Tager en ny meningsrunde

Siden den nye organisation så dagens lys sidste forår, er der imidlertid løbet en del vand i åen. Nogle medarbejdere er rejst, og nye er kommet til. Derfor har ungeteamet besluttet at tage endnu en meningsrunde.

– Det giver mening at tage en ny runde i en mindre udgave for at få de nye med, men også fordi vi har gang i så mange udviklingstiltag, at det er vigtigt at stoppe op og lægge tingene ind i samme forum og se, om de passer med vores handleplan osv., så vi ikke arbejder i forskellige retninger. "Vi har jo været i gang i et år nu, så måske er der også nogle nye gyldne øjeblikke, som skal fortælles", siger Karen Frost.

DE TRE KERNEELEMENTER I BORGERCENTER HANDICAPS UNGETEAM

Det synlige resultat af MeningsMetoden hænger på væggen i Borgercenter Handicap i Københavns Kommune i form af en totempæl med teksten: "Sådan arbejder vi i Ungeområdet":

- Sammen finder vi mulighederne.
- Sammen sætter vi styrkende spotlight på den unge.
- Sammen skaber vi løsninger 360°.



Men hvad med borgerne – er de også blevet mere tilfredse?

– Vi har lige målt brugertilfredsheden og skal først nu til at se på resultaterne, men vi får markant færre klager, både over samarbejdet og over vores afgørelser. Vores egen fornemmelse er, at det går godt – vi oplever gensidigt et bedre samarbejde med borgerne, siger Karen Frost. ■

EKSPERTERNE I DEN HØJERE MENING

CHARLOTTE LARSEN

arbejder med bæredygtig forretningsudvikling inden for velfærdsområderne og designer organisations- og ledelsesudviklingsprocesser med fokus på involvering. Hun driver konsulentvirksomheden Mondays.



STEEN HILDEBRANDT

er professor i organisations- og ledelsesteori på Aarhus Universitet og optaget af virksomheders og samfundets udvikling i en mere bæredygtig retning. Forfatter til en lang række artikler og bøger og en meget benyttet foredragsholder.



TRINE BECKETT

er skribent på ledelsesbøger og andre udgivelser om mennesker og organisationer. Til daglig er hun kommunikationschef i Egmont Fondens Støtte- og bevillingsadministration.



#3

Prøv ikke at forenkles

Respekter det komplekse som en naturlig del af den moderne organisation. Forvent ikke enkle svar. Tålmodighed skaber bæredygtige resultater.

Kommunernes hverdag bliver stadig mere kompleks.

Samskabelse er en ny måde at møde udfordringerne på i den moderne kommune. Ved fra starten at involvere borgere, virksomheder, kommunalt ansatte, ledelse og andre relevante aktører skaber du ofte mere effektive og langtidsholdbare løsninger.

Se hvordan du kan samskabe løsninger i din kommune på samskabelse.cok.dk

I COK er vi specialister i at facilitere samskabelsesprocesser i den offentlige sektor. Det gør vi som konsulenter, rådgivere og undervisere – og ved at integrere teoretisk og praktisk viden om samskabelse i kompetenceudvikling og læringsaktiviteter.



Kun fællesskabet kan sikre **robusthed**

Efterspørgslen efter 'robuste' medarbejdere og ledere giver ingen mening, for at være robust er ikke en individuel opgave. En organisation bliver kun robust via en kollektiv bestræbelse, og det er lederens opgave at sætte emnet på arbejdspladsens dagsorden, mener to eksperter.

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk • Foto: Panthermedia

NÅR DER I JOBANNONCER og ved ansættelsessamtaler lægges vægt på, at ansøgeren er robust, er det udtryk for, at den ansættende myndighed vil indgå en uformel, psykologisk kontrakt med den kommende medarbejder. Men det er en kontrakt, hvor konsekvenserne ikke engang er formuleret med småt, selv om de ifølge arbejdsmiljøforsker Aske Christensen fra RUC kan være ret dramatiske.

– Man ved jo reelt ikke, hvad man skriver under på. Formuleringen betyder i praksis, at man som ansat fraskriver sig sin indsigelse, for når man først har accepteret ansættelsesvilkårene, der kræver robusthed, har man også selv ansvaret for at dokumentere, at man er robust, uanset hvilket pres man udsættes for. Lidt karkeret kan man sige, at hvis man ikke kan klare presset, lever man ikke op til kontrakten, siger Aske Christensen, der er ph.d.-studerende i arbejdsliv og tidligere har nærstuderet mange offentlige arbejdspladser i forbindelse med HK Kommunals tidsmiljøprojekt fra 2014.

Han mener, at ønsket om robusthed er et relativt nyt udtryk for et stærkt individuelt fokus, som ligger i "forudsigelig forlængelse" af tidligere krav om blandt andet fleksibilitet.

– Globaliseringen, finanskrisen og de store krav om forandringer i den offentlige sektor har ført til et psykologisk pres, der har gjort os bevidste om, at vi skal være mere modstandsdygtige. Det er ilde set, hvis man ikke kan holde til at være i et forandringspres. Man skal være fleksibel og robust. Det er værdifaktorer, der signalerer, at man ikke står stille, men kan ommøblere og skifte i forhold til de forandringer, der er i omgivelserne.

Når døren bliver lukket

Problemet med det individuelle fokus er ifølge Aske Christensen, at man risikerer at overse de underliggende årsager til stress og dårligt arbejdsmiljø.

– En organisation er robust, når medarbejderne har kompetencerne, forudsætningerne og vilkårene, der gør dem i stand til at udføre deres opgaver. Og så skal de have overskud til at samarbejde og bakke hinanden op.

Hans observationer på kommunale arbejdspladser viser, at det gode arbejdsmiljø findes de steder, hvor de ansatte har en bevidsthed om, at de er afhængige af og

har overskud til at støtte hinanden.

– Når de for eksempel i fællesskab vurderer, at en opgave kræver tid til fordybelse, så

organiserer teamet sig på en måde, der giver en eller flere kolleger tid til det. Modsætningen er det fænomen, at man på en arbejdsplads under pres begynder at arbejde for lukkede døre. Først forsvinder pausen, og så begynder dørene at blive lukket. Det signalerer, at man ikke er i stand til at stille sin egen tid til rådighed for andre, hvilket undergraver organisationens robusthed.

Aske Christensen mener ikke, at det udelukkende er lederens opgave, at diskussionen om organisationens robusthed bliver taget op i den daglige praksis.

– Men det er primært lederens ansvar, at der er en dialog. Lederen skal være den, der oversætter omverdenens pres og sikrer, at man på arbejdspladsen taler om, hvad man forstår ved robusthed, og hvornår man oplever, at robustheden øges eller reduceres, siger han.

Lederen har ansvaret for dialogen

Det synspunkt deler cand.psych. Hans Hvenegaard, arbejdsmiljøkonsulent og arbejdslivsforsker i TeamArbejdsliv, som han er medejer af.

– Den centrale ledelsesopgave består i at stille spørgsmålene: "Hvordan reducerer vi de stressende faktorer, og hvordan sikrer vi, at vores organisation bliver mere robust? Den gode leder sørger for at få skabt et tillidsfuldt og respektfuldt socialt miljø, hvor man kan tale om de spørgsmål, siger Hans Hvenegaard, der opfordrer til at skabe en kollektiv robusthed i stedet for at fokusere på den enkeltes psykologi.

– Den kollektive robusthed skal findes i teamets eller afdelingens samarbejdsevne og



Lederne skal være opmærksomme på, at det ikke er nok at have robuste medarbejdere. Organisationers robusthed handler i højere grad om evnen til at samarbejde og have en ordentlig kultur, hvor dialogen er i centrum.

Arbejdsmiljøkonsulent Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv

i den gruppedynamik og samarbejdskultur, der udvikles. Det er i relationerne mellem menneskene og i deres fælles løsning af opgaverne, der skal være robusthed. I dette fællesskab udvikles metoder til at håndtere de udfordringer, arbejdet giver.

Dialogen bliver ikke mindst vigtig, når man arbejder i et politisk styret system.

– Det sker selvfølgelig også i den private sektor, at beslutninger træffes langt fra den daglige praksis, for eksempel i et moderselskab i et andet land, men i den offentlige sektor er det meget tydeligt. Her træffes politiske beslutninger, som skal implementeres ned i organisationen i en slags teflonbelagt rør, hvor medarbejdere og førstelinjeledere kan komme til at sidde med umulige vilkår. Førstelinjelederne sidder i et krydspres. De kan på den ene side godt se, at tingene ikke hænger sammen, og på den anden side er de nødt til at implementere de politiske beslutninger, siger Hans Hvenegaard, som ikke accepterer den velkendte devise om, at politiske beslutninger er vilkår, man ikke kan ændre på. Men han erkender, at det kan se sort ud, når det handler om at sikre bedre kvalitet i den politiske proces. Han kunne godt tænke sig at give begrebet "at lede opad" en ny betydning.

– Når man bruger udtrykket i dag, mener man vist, at en underordnet 'pleaser' sine

overordnede. I stedet bør det betyde, at lederen i større omfang står på mål for det område, han er leder for, og gør opmærksom på, hvad uhensigtsmæssige beslutninger betyder for ydelsen, fagligheden og belastningen på medarbejderne.

Drop det meningsløse

Hans Hvenegaard er vidende om, at mange ledere kæmper kampen for de rette ressourcer, og i de tilfælde er det nok større lydhørhed på det politiske niveau, der er behov for.

– Men lederen må også nogle gange lave en tolkning af, hvad der er vilkår. Jeg har hørt om et jobcenter, hvor man besluttede kun at indkalde borgere til samtale, når det gav mening. Det havde nemlig vist sig, at det gjorde det kun i cirka 30 procent af tilfældene. Lederens beslutning fik skuldrene til at sænke sig hos medarbejderne, som havde halset af sted for at indkalde alle. Heldigvis er der en tendens til at droppe flere af de meningsløse opgaver, som får de ansatte til at miste motivation og engagement.

Han forstår godt, at nogle ledere føler sig fristet til at gå efter særligt robuste job søgende, når de har set medarbejder efter medarbejder bryde sammen af stress.

– 10-12 procent af befolkningen går ned med stress. Det er jo ret mange, og jeg kan da godt forstå ønsket om at undgå de mest

OM ROBUSTHED OG RESILIENS

Robusthed er "modstandsdygtig over for slid, belastninger eller vanskelige betingelser; som kun vanskeligt går i stykker eller nedbrydes".

Kilde: Den Danske Ordbog

Resiliens bruges ofte som synonym til robusthed og er "evnen til at kunne gendannes el. heles, robusthed. Fra engelsk resilience 'spændstighed; robusthed'.

Kilde: Dansk Sprognævn: Nye ord i dansk (1999)

sårbare og forsøge at pille de bedste ud. Den selektering foregår sikkert også mere eller mindre bevidst ved ansættelsessamtalerne.

Men Hans Hvenegaard ser også et problem i, at gruppen af medarbejdere på den måde risikerer at blive alt for ensartet.

– Vi ved, at sammensætningen af forskellige færdigheder og egenskaber styrker en organisation. Lederne skal være opmærksomme på, at det ikke er nok at have robuste medarbejdere. Organisationers robusthed handler i højere grad om evnen til at samarbejde og have en ordentlig kultur, hvor dialogen er i centrum. ■

Det er i relationerne mellem menneskene og i deres fælles løsning af opgaverne, der skal være robusthed. I dette fællesskab udvikles metoder til at håndtere de udfordringer, arbejdet giver, mener Hans Hvenegaard fra TeamArbejdsliv.





Vi skal indse
vores **biologiske**
begrænsninger



Diskursen om, at stress rammer dem, som ikke er robuste nok, er horribel. Synderen er vores urealistiske fantasier om uendelig vækst og acceleration, som vi biologisk set slet ikke er rustet til, mener ekspert i adfærdsledelse Mettelene Jellinggaard.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Panthermedia

– DER ER I DEN GRAD BRUG FOR at inddrage vores viden om den menneskelige biologi i den aktuelle diskurs og til tider ophedede debat om robusthed i arbejdslivet.

Det mener Mettelene Jellinggaard, partner i virksomheden Composing og medforfatter til bogen *Oplagt – at lede adfærd*. Hun er uddannet i behavioral economics og har arbejdet med adfærdsledelse i 27 år. Og hun kan også selv blive rød i kammen af harme, når hun ser og hører, hvordan spørgsmålet om et godt arbejdsmiljø og trivsel privatiseres med begreber som 'robusthed' og 'resiliens'.

– Det er så udbredt at lade alt opløse i 'forskellige meninger' og 'forskellige perspektiver', men det ændrer ikke på, at mennesker har biologiske begrænsninger, som vi desværre heller ikke altid kan være så bevidste om, at vi kan lære at mærke lige inden stresselastikken brister. Men vi kan komme til at tro, at vi kan. Og det kan være farligt.

Vi kan ikke det hele

For man kan ikke, understreger Mettelene Jellinggaard, bearbejde sig selv og andre til at kunne modstå biologisk usunde umuligheder. Ligesom det heller ikke går at individualisere strukturelle problemer i det moderne arbejdsliv.

– Hele diskursen om, at stress rammer de (for) sarte mennesker, er horribel. Tidens største problem og synderen til stress er vores – og måske især politikeres og ledes – urealistiske fantasier om uendelig vækst og acceleration. Det sætter om noget fut i drømme om, at mennesker kan og skal det hele – også være robuste, når de ikke slår til.

At den strategi ikke holder, skyldes de helt basale biologiske begrænsninger, vi mennesker rummer.

– Først når vi for alvor finder ud af, hvor seriøse disse begrænsninger er, bliver vi i stand til at rette op på den nedtur, vi har skubbet hundreder af tusinder mennesker ud i, siger hun og tilføjer:

– Vi taler om 35.000 stress-sygemeldte danskere og et forbrug på mange millioner antidepressive piller om året. Det er tal, som taler deres eget tydelige sprog.

Opgør med myterne

I deres bog om adfærdsledelse gør Mettelene Jellinggaard og Alexandra Krautwald lodret op med myterne om, at vi mennesker er rationelle, viljestærke og selvkørende. De seneste ti års forskning i menneskets biologi og psyke på en lang række områder viser nemlig det stik modsatte:

– Vi ved, at mennesker er sociale flokdyr, som er afhængige af hinanden. Vi ved også, at vores kognitive kapacitet – den bevidste tankevirksomhed – er begrænset til en halv time om dagen, og at vores viljestyrke udtrættes ved brug. Derfor bliver vi belastede af at være under konstant pres med mange krav og høj kompleksitet i arbejdet, siger Mettelene Jellinggaard og tilføjer:

– Den viden er vi nødt til at tage med i betragtning i ledelse, og jeg mener, at der er

ved at være grobund for at arbejde med nye metoder, bl.a. nudging, i stedet for at tilbyde folk løsninger på stress, som ender med at gøre dem endnu mere stressede, fordi de ofte individualiserer problemerne, fx tilbud om mindfulness og meditation.

Lederen skal vise mod

Der er selvsagt ingen lette løsninger. Men at bruge nudging i sin adfærdsledelse – fjerne de sten på stien, som spænder ben i det daglige arbejde og tænke biologien ind – er en vej frem, mener Mettelene Jellinggaard. Derudover skal lederne satse på at opruste kompetencer, der fremmer koordinering af arbejdet, sikre en retfærdig fordeling af opgaverne

”

Først når vi for alvor finder ud af, hvor seriøse vores biologiske begrænsninger er, bliver vi i stand til at rette op på den nedtur, vi har skubbet hundreder af tusinder mennesker ud i.

blandt medarbejderne, udvise lydhørhed over for alle og opsætte kollektive frem for individuelle mål. Og sidst, men ikke mindst:

– Udvis mod til at gå forrest med alt det, som er farligt, risikabelt og svært for at vise, at lederen passer på flokken. Tilsammen vil det bidrage til at skabe en robust organisation, som gavner alle – både ledere og medarbejdere. ■



Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I "Udfordringen" deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

Robusthed handler om god ledelse

Udfordring: Hvordan skaber du som leder en robust organisation, hvor dine medarbejdere bevarer roen og overblikket trods pres udefra?

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

ROBUSTHED ER ET BEGREB, der knytter sig til individet – ikke et fællesskab som en organisation eller arbejdsplads. Det er vigtigt at forstå. Hvis du som leder ønsker at gøre din organisation robust mod pres udefra, skal du derfor søge at understøtte dine medarbejders mulighed for at bringe egen robusthed i spil. Du skal skabe rammerne for, at de kan udvikle deres personlighed.

Robusthed er en svær definition

Det er svært præcist at definere, hvad robust-

hed er, men nogle mentale kvaliteter ser ud til at kunne give et menneske en naturlig modstandskraft og mindre risiko for at bukke under.

De mennesker, vi karakteriserer som robuste, er gode til at skabe relationer til andre mennesker. De har styrken til at udtrykke sig ærligt, og de kan selv vurdere, hvor de bruger deres kræfter bedst. De er også gode til at løse problemer, og de bruger deres følelser konstruktivt.

Hvis du som leder – og i samarbejde med dine lederkolleger – sætter som mål at skabe en kultur på arbejdspladsen, hvor dine

medarbejdere har mulighed for at bringe disse karaktertræk i spil, kan du fremelske en robust organisation.

Det handler om god ledelse

Og hvordan gør du så det? Ja, i bund og grund handler det om god ledelse. Først og fremmest skal dine medarbejdere have klare mål for arbejdet. Målene skal være gennemskuelige og forståelige, så medarbejderne selvstændigt kan navigere efter dem.

Dernæst skal du sikre en høj kommunikativ kvalitet i organisationen. Du skal opmuntre dine medarbejdere til at turde være ærlige og vove pelsen – også selv om de er uenige med hinanden eller dig. Gå selv forrest i din måde at kommunikere på. Giv dine folk mulighed for at tænke skævt, komme med forslag og udtrykke holdninger, naturligvis med fokus på målet.

Bring følelsesmæssig intelligens i spil

I det enkelte team skal du give mulighed for, at dine medarbejdere bruger deres følelsesmæssige intelligens til at kvalificere opgaveløsningen og til at understøtte hinandens

udvikling. Og på organisationsplan skal du sikre, at der er fælles fokus på mål og plads til nytænkning.

Med andre ord: Gennem god ledelse kan du skabe en stærk organisation, fordi god ledelse styrker dine medarbejdere i at udvikle egen personlighed. Og du undgår samtidig, at positiv stress, der er kendetegnet ved optur og arbejdsglæde, ikke kammer over og bliver til negativ stress, der nedbryder og dræner.

Robusthed er tidens buzzword

Der er skrevet tykke bøger om mennesker, der er gået gennem ild og vand og stadig holder sig oprejst – mælkebøttebørn eller mønsterbrydere, der trods barske vilkår udvikler sig positivt. Interessen for, hvad der gør mennesker så robuste, har bredt sig til ledelsesgangene, og i øjeblikket er begrebet resiliens eller robusthed på alles læber. Det er blevet til tidens buzzword.

Jeg ser tendensen som en modreaktion på mange års fokus på negativ stress. Mange arbejdsgivere er blevet trætte af klynkeri og kræver, at medarbejdere tager sig sammen. De vil have robuste folk – for at sige det groft. Men naturligvis har vi et kollektivt ansvar for at understøtte udvikling og robusthed hos hinanden. Og som leder kan du skabe rammerne for, at dine medarbejders medfødte robusthed kan folde sig ud. ■

”

Gennem god ledelse kan du skabe en stærk organisation, fordi god ledelse styrker dine medarbejdere i at udvikle egen personlighed.



What's hot

– i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejbæk // tinesejbaek@gmail.com

Tillid og inddragelse er vejen frem

Hvis New Public Management er skindød, hvad skal så afløse det? Professor Jacob Torfing fra RUC peger på New Public Governance, hvor tillid, inddragelse og innovation er i fokus. En ny survey viser, at kommunale ledere er enige med ham.

FOR DYRT OG FOR DÅRLIGT. Sådan lød nogle af konklusionerne, da Christopher Hood og Ruth Dixon for nylig lagde New Public Management (NPM) i graven (se interviewet med Christopher Hood, side 18-19). Men hvad så? Det har professor i politik på RUC, Jacob Torfing, nogle bud på.

– NPM har betydet, at vi er bedre til at styre de offentlige budgetter, vi har mere veluddannede offentlige ledere, og vi har bedre blik for borgerne som brugere. Men NPM har haft sin tid, og det, der står tilbage, er de negative konsekvenser som fx de øgede krav om dokumentation, der sluger enorme ressourcer og er demotiverende for de ansatte.

Vi har to mulige veje

Hvad gør vi så?

– To veje byder sig til. Den ene, kaldet "The Neo-Weberian State", ønsker kort fortalt en tilbagevenden til tiden før NPM med klassisk bureaukratisk styring og mindre marked; dog mener dens tilhængere, at man skal fastholde styrkelsen af offentlige ledere.

– Jeg er selv mere inspireret af New Public Governance (NPG). Hvor NPM var drevet af ønsket om en effektiv udnyttelse af eksisterende ressourcer, mener NPG, at mobilisering af ressourcer er målet. Det vil

sige: Hvem kan hjælpe mig og min organisation med at løse vigtige problemer, fx foreninger, brugergrupper og virksomheder.

– I NPG er man interesseret i samarbejde både mellem faggrupper internt og på tværs af 'siloeerne'. Man ser et kæmpe potentiale i medarbejderne og mener, man får mere ud af dem, hvis man leder med udgangspunkt i tillid frem for kontrol. Mange ansatte har netop valgt det offentlige, fordi de vil hjælpe andre og løse vigtige samfundsproblemer. Gennem tillid får man mobiliseret denne virkelyst og faglighed.

Inddrager borgerne for sent

Jacob Torfing pointerer, at selv om positive vinde blæser om NPG, byder tænkningen også på kæmpe udfordringer, fordi offentlige ledere er vant til at kigge på budgetter og præstationer.

– NPG handler om at inddrage relevante parter i problemløsning. Offentlige ledere skal ikke holde op med at overholde budgetter, men de skal gøre noget andet samtidig. Og det er en helt ny udfordring – at samskabe og dermed lede både medarbejdere, frivillige, borgere og foreninger.

Og frem for alt, understreger Jacob Torfing, ikke først inddrage borgerne, når kommunen selv har fundet løsningen.

– Kunsten er at inddrage dem meget tidli-

gere i den vigtige fase, hvor man skal forstå og definere problemet. Ellers ender det ofte med, at borgerne skyder løsningen ned.

Hvis NPM er på retur, hvordan skal vi så måle og veje, at det, vi gør, virker?

– Vi skal måle mindre og anderledes. Vi skal stole på de ansattes faglighed og sunde fornuft og måle på nogle få kernerresultater, der giver mening og opleves understøttende for dem i frontlinjen. Kun derved får målingerne en fremmende effekt på produktiviteten. ■

LEDERE VIL HAVE NPG

Jacob Torfing og Tobias Bonne Køhler fra RUC har gennemført en survey blandt kommunale ledere. Den viser, at de generelt er langt mere optaget af New Public Governance end af New Public Management. Fx svarer 88 pct., at de i høj eller meget høj grad er optaget af borgerinddragelse, og 82 pct. er optaget af tillidsbaseret ledelse. Til sammenligning er 0 pct. i høj eller meget høj grad optaget af resultat-aflønning, mens 12 pct. er optaget af privatisering af serviceopgaver.

Kilde: Altinget.dk

Fire skarpe til Christopher Hood:

Øget konkurrence giver ikke bedre kvalitet

Den britiske forsker Christopher Hood døbte selv den nye måde at forvalte den offentlige sektor på New Public Management. Nu har han og kollegaen Ruth Dixon udgivet en opsigtsvækkende forskningsrapport, der viser, at de offentlige ydelser hverken blev bedre eller billigere med New Public Management.

Af journalist Laura Engstrøm // mail@lauraengstrom.dk • Foto: Panthermedia

1. Hvorfor blev New Public Management så populært i begyndelsen af 1990'erne?

– Det er der talrige grunde til. Det var noget, politikerne helt fra premierminister John Major med sit *Citizen's Charter* i 1991 til Tony Blair og Gordon Brown med deres målrettede politik på området talte for. De ville have en mere kundefokuseret tilgang til de mest fremtrædende offentlige tjenester som uddannelse og sundhed, fordi de mente, det ville appellere til marginalvælgerne. Dertil kom, at lederne i det offentlige ville væk fra den situation, de havde befundet sig i længe, hvor de på den ene side var underlagt politiske mål og på den anden side skulle kontrollere de offentlige budgetter. Ligeegyldigt hvad de gjorde, var de dømt til at mislykkes.

2. I konkluderer i jeres rapport, at kvaliteten i de offentlige udbud ikke er blevet bedre med New Public Management til trods for øget konkurrence. Hvorfor ikke?

– Det er en forkert antagelse, at øget konkurrence på et område giver bedre kvalitet. Mange interessante undersøgelser viser, at det ikke er tilfældet. Derudover kan man ikke sammenligne konkurrence på det private område med konkurrence i det offentlige. I det private er der ikke ligefrem en tendens til at fokusere på klager fra ombudsmanden og retslige instanser. Og nogle af de områder, vi har kigget på, involverer statsmonopolet uanset hvem, der håndterer servicen. Det kan være bestemte velfærdsydelser, retslige forhold eller indvandring – områder, hvor der typisk kommer mange klager til ombudsmanden. I vores undersøgelse var vi interesserede i at se, om der var en sammenhæng mellem kvaliteten og den måde, offentlige services nu blev forvaltet på.

3. Har der været aspekter af New Public Management, der har fungeret?

– Vi er stødt på eksempler, hvor der er udført et godt stykke arbejde i forhold til de indikatorer, vi har kigget på. Men vi har ikke kunnet se nogen væsentlig forskel på driftsomkostningerne. Det har dog været forskellige områder og forskellige tidsperioder, vi har kigget på, så sammenligningsgrundlaget er ikke helt fair.

NEW PUBLIC MANagements FADER

CHRISTOPHER HOOD (f. 1947) lancerede begrebet New Public Management i 1991, da han satte ord på de forandringer, den offentlige sektor undergik med kig på økonomistyring og konkurrenceparametre kendt fra den private sektor. Forfatter til flere bøger om offentlig forvaltning, senest *A Government that Worked Better and Cost Less?* (2015) sammen med Ruth Dixon.



DET KONKLUDERER HOOD OG DIXON:

”Ligesom eskimoerne siges at have mange forskellige udtryk for sne, har vi brug for flere ord til at beskrive de kulturelle og tekniske varianter af den moderne lederkultur i det offentlige. Så det er ikke overraskende, at der har været adskillige forsøg på at erklære New Public Management for død. Men på trods heraf nægter udtrykket at lægge sig ned og bruges fortsat af praktikere og teoretikere” (vores oversættelse, red.).

”De rapporterede administrationsomkostninger steg faktisk markant – ikke mindre end 40 procent – på en periode over 30 år. Stigningen i omkostningerne skete på trods af en reduktion på omkring en tredjedel af offentligt ansatte over tre årtier” (vores oversættelse, red.).

Kilde: *A Government that Worked Better and Cost Less?* af Christopher Hood og Ruth Dixon (2015).

”

Vores undersøgelse viser, at de grundlæggende udfordringer, som New Public Management skulle løse, nemlig hvordan man balancerer regeringens mål og holder styr på driftsomkostninger, ikke er forsvundet.

Christopher Hood, ophavsmand til New Public Management

4 ● Hvis New Public Management ikke virker, hvad er så løsningen?

– ‘Ikke virker’ er en smule fordrejet. Vi ved jo ikke, hvordan det ville have været, hvis vi ikke havde haft New Public Management. Måske ville driftsomkostningerne være steget endnu mere? Vores undersøgelse viser, at de grundlæggende udfordringer, som New Public Management skulle løse, nemlig hvordan man balancerer regeringens mål og holder styr på driftsomkostninger, ikke er forsvundet. Det efterlader os dybest set med de samme grundlæggende spørgsmål til offentlig forvaltning, som oprindeligt fødte tankerne til New Public Management. ■

OM NEW PUBLIC MANAGEMENT

New Public Management (NPM) er betegnelse for en række reform- og ændringstiltag, der understøtter organisationsændringer indefra. NPM bygger på to rationaler: Et rationale, der relaterer til organisation og ledelse, hvor forestillingen er, at man med fordel kan overføre principper, kendt og afprøvet i den private sektor til den offentlige sektor, ved at sætte større fokus på fx entreprenøragtig ledelse, strategisk ledelse og teamledelse samt mål- og rammestyring kombineret med indførelsen af nye økonomistyrings-, regnskabs- og budgetstyringssystemer. Og et andet rationale, der relaterer til økonomisk tænkning og ønsket om en liberalistisk markedsøvelse og effektivisering af den offentlige sektor gennem brugen af instrumenter som udlicitering, privatisering, frie forbrugsvalg, direkte kontrol, kontraktstyring og evaluering. NPM-tankegangen ses udtrykt i indførelsen af styringsredskabet BUM-modellen på det sociale område.

Kilde: *Den Store Danske*

”Vi har (ikke) altid ret”

På Rigshospitalet har 80 ledere været igennem et forløb, hvor de har lært at bruge The Work, en metode fra amerikanske Byron Katie. Den udfordrer antagelsen om, at vi ikke altid har ret i vores overbevisninger, og det har gjort arbejdslivet lettere på overraskende kort tid.

Af journalist Laura Engstrøm // mail@lauraengstrom.dk • Foto: Torben Nielsen

PERNILLE LOHSES ARBEJDSLIV har ændret sig.

– Det er lige før, det er blevet kedeligt, griner hun.

Pernille Lohse er oversygeplejerske på operationsgangen på Rigshospitalet, og en del af hendes arbejde består i at lave planer for, hvornår hvilke patienter skal opereres. Det kunne tidligere føre til lange skænderier, især med en overlæge fra et af Rigshospitalets centre. For han ville helst have, at hans patienter kom til først.

– Jeg kunne blive så harm over, at han ikke også så patienterne fra de andre afdelinger.

Jeg sad med overblikket over alle afdelingerne, og han tænkte kun på sine egne patienter. Hvad med cancerbørnene? Hvad med ...? Vi kunne virkelig skændes. Jeg skændtes mere med ham end med min mand! Alle bliver selvfølgelig opereret, men i perioder med spidsbelastning må vi prioritere, hvem der skal til først. Det handlede om noget ret lavpraktisk, men det kunne sætte en stemning i hele huset. Nu ser jeg anderledes på det, siger Pernille Lohse.

Og det er ikke, fordi Pernille Lohses kollega har ændret sig. Men det har hun.

Kan det modsatte være lige så sandt?

Pernille Lohse har ligesom 79 andre ledere på Rigshospitalet deltaget i to kurser i metoden The Work, som amerikaneren Byron Katie har udviklet, og som handler om at undersøge sine egne tanker og indstillinger til en given problemstilling.

Metoden består ganske enkelt af fire spørgsmål (se boks), hvor man undersøger, om de tanker, man gør sig om et givent problem, nu også er sande. Fx: Er det virkelig sandt, at ”min kollega kun tilgodeser sine egne patienter”, som i Pernille Lohses tilfæl-

OM THE WORK

Metoden, som er udviklet af amerikaneren Byron Katie, består af fire spørgsmål, man stiller til et problem eller en følelse:

1. Er det sandt? (Fx: Er det sandt, at din kollega ikke lytter?).
2. Kan du virkelig vide, at det er sandt?
3. Hvordan reagerer du, hvad sker der, når du tror på den tanke?
4. Hvem ville du være uden tanken?

Dernæst skal man vende tanken om og finde mindst tre ægte, konkrete eksempler på, hvordan det modsatte kan være lige så sandt, fx: Din kollega lytter. Er det sandt?

På hjemmesiden thework.com ligger arbejds papiret ’Døm din nabo’, så man selv kan arbejde med de fire spørgsmål om et givent problem. Her kan man også finde danske facilitatorer i The Work.



de? Kan man være stensikker på det? Måske var det modsatte lige så sandt?

For at udfordre sandheden i den tanke man har, opfordrer The Work til, at man prøver at tænke det omvendte. Fx: "Jeg tilgode-seer kun mine egne patienter". Kunne det være lige så sandt?

Centralt i The Work er også, at man adskil-ler, hvad der er ens eget anliggende, hvad der er andres anliggende, og hvad man ikke kan gøre noget ved – benævnt som *God's busi-ness*, uden at det dog skal opfattes religiøst.

Metoden hjalp Pernille Lohse til at få øjne-ne op for, at hun og hendes kollega så vidt forskelligt på situationen.

– Det blev tydeligt for mig, at min kollega jo ser problemet fra sit eget synspunkt og kun dér, men det er ikke, fordi han er ligeglad med de andre patienter. Jeg forklarer mig nok anderledes nu og kommunikerer mere direkte, siger Pernille Lohse.

Kurset har skærpet opmærksomheden på hendes egne grundlæggende antagelser.

– Der har været mange tanker, som har spændt ben for mig i min hverdag. Jeg er blevet klar over, hvad jeg kan gøre noget ved, og hvad jeg ikke kan gøre noget ved. Så nu bruger jeg ikke energi på andet end det, jeg

reelt kan gøre noget ved. Det har virkelig været godt for mit lederskab.

Metoden giver selvindsig

Kurset i The Work kom i stand, efter at Morten W. Andersen, chef for arbejdsmiljø og ledel-sesudvikling på Rigshospitalet, havde invi-teret forfatter og coach Ernest Holm Svend- sen til at holde oplæg om nærvær. Ernest Holm Svendsen er også facilitator i The Work, og da Rigsho- spitalet stod med en ny trivselsunder- søgelse, der viste, at medarbejderne oplevede mange for- styrrelser i løbet af dagen, inviterede de ham igen.

Denne gang handlede oplægget om The Work, og flere af deltagerne blev interesserede i at deltage i et læn- gevarende kursus – også Morten W. Andersen selv, som tog på et kursus i Tyskland med Byron Katie, ophavs- kvinden til metoden.

– Man bliver god til at gennemskue, hvil- ken overbevisning man møder sin omverden med, og stille spørgsmålstegn ved, om det nu også er rigtigt. Vi har det jo med at tro, at vi altid har ret. Metoden kræver, at man tør se sig selv i øjnene.

Overvældende respons

The Work har ikke tidligere været kendt som et arbejdsredskab til ledere, men Rigshospi- talet har nu gennemført kurser for en lille del af deres ledere. Og responsen har været overvældende positiv med en gennemsnitlig

Man bliver god til at gennemskue, hvilken overbevisning man møder sin omverden med, og stille spørgsmålstegn ved, om det nu også er rigtigt. Vi har det jo med at tro, at vi altid har ret, siger Morten W. Andersen, chef for arbejds- miljø og ledelsesudvikling på Rigshospi- talet, som her taler med oversygeplejer- ske Pernille Lohse, en af 80 ledere, der har deltaget i kurser i The Work.

score på 8,7 ud af 10 mulige, viser evaluerin- gen fra de 80, som har deltaget – frivilligt.

– Frivilligheden er altafgørende. Ellers ville et kursus som dette slet ikke fungere. Et kursus som dette vil langt fra appellere til alle, siger Morten W. Andersen, men mener også, at den gode respons skyldes metodens enkelhed, som har gjort lederne i stand til at koncentrere sig om det, de er ansat til.

– De, der har deltaget i kurset, er blevet bedre til at håndtere konflikter og til at fokusere på ker- neopgaven og vide, hvad deres rolle er. Det er en vigtig del af det at udvik- le sig som leder, siger Morten W. Andersen.

Bedre til svære samtaler

The Work har også været givtigt i de svære situa- tioner, fx afskedigelses- samtaler.

– Det er noget, man- ge ledere har svært ved.

Nogle tænker: "Åh, hvad kommer der nu til at ske i vedkommendes liv, når han eller hun bliver fyret? Bliver hun så også skilt og er nødt til at gå fra hus og hjem?". Her lærer man at fokusere på det, der er ens opgave som leder. Hvad der så sker i vedkommendes liv, er man ikke herre over. Nogle kunne måske tro, at man bliver en kold skid, men det er ikke dét, der sker. Lederen bliver mere klar og mere lyttende i sin kommunikation, siger Morten W. Andersen.

Det kan Pernille Lohse nikke genkendende til. Hun benytter sig stadig af det, hun har lært, også selv om kurset nu ligger godt et halvt år tilbage.

– Jeg bruger det mest for mig selv, fx hvis jeg skal forberede mig til en svær samtale. Det er jeg ansat til at have, men jeg synes ikke altid, det er sjovt. Der bruger jeg meto- den til at gøre mig klart på forhånd, hvorfor jeg synes, at denne samtale er så forfærdelig. Hvad er min business, og hvad er medar- bejderens business? På den måde bliver jeg mere klar og kan få mere ro til at koncentrere mig om samtalen. Det er jo ikke det samme som, at man ikke er empatisk og ikke vil sine medarbejdere og patienter det bedste, men tingene bliver mere adskilt. Man ser på, hvad man skal tage ansvar for, og hvad man ikke skal. ■



Frygten for at blive gennemskuet

Til trods for høj begavelse og succes udadtil kan man som leder frygte at blive afsløret som ikke så dygtig og kompetent til sit arbejde, som andre tror. Man kan have en oplevelse af at bluffe og undervurdere egne evner. Det kaldes *impostor-fænomenet* og kan sagtens håndteres uden negative konsekvenser.

Af journalist Annette Aggerbeck // ann.agg@mail.dk • Illustration: Niels Poulsen

CAMILLA HAR KLARET SIG GODT i arbejdslivet, og nu da hun er blevet leder af en afdeling, føler hun, at hun for alvor skal bevise sit værd. Hun stiller ekstremt høje krav til sig selv, påtager sig alt for mange opgaver og har svært ved at blive færdig, for uanset hvor meget hun knokler, er hun aldrig tilfreds med sin arbejdsindsats. Hun synes altid, at hun kunne have gjort det bedre og gruer for, at andre skal gennemskue, hvor lidt hun kan og ved.

Hun frygter også, at ledelsen vil opdage, at hun er blevet forfremmet ved en fejl. Som mange andre velbegavede – og ofte også introverte – lider Camilla af *impostor-fænomenet*, som på dansk kan oversættes til bedrager-fænomenet, fordi man har følelsen af at bluffe.

Fænomenet blev opdaget i 1970'erne af de to psykologer Pauline Rose Clance og Suzanne Imes fra Georgia State University, som kunne konstatere, at det ramte de dygtigste kvindelige studerende, som altid klarede sig godt, men alligevel led af eksamensangst, fordi de var overbeviste om, at de ikke kunne klare sig lige så godt næste gang. Det har dog sidenhen vist sig, at både mænd og kvinder plages af impostor-fænomenet.

Rammer typisk højtbegavede

Ann C. Schødt er forandringskonsulent og ejer af virksomheden potentialefabrikken.dk. Hun har blandt andet specialiseret sig i at arbejde med mennesker, der lider af impostor-fænomenet.

– Det handler om, at man ikke har en realistisk selvopfattelse, fordi man har en tendens

til at undervurdere sin viden, kompetencer og egne præstationer. Man har svært ved at anerkende sine gode resultater og føler, at man har snydt, eller at succesen skyldes, at man har været heldig, siger Ann C. Schødt, der har en HD i Organisation og Ledelse, er merkonom i innovation og certificeret RelationsCoach. Hun har tidligere arbejdet som HR-manager og leder, men har siden 2012 arbejdet med udvikling af potentialet hos mennesker med impostor-fænomenet.

Og Ann C. Schødt har erfaret, at der ofte er en sammenhæng mellem dette fænomen og høj intelligens, og hun mener, at det skyldes, at man som højtbegavet ofte har let ved at løse opgaver og derfor tror, at det er lige så let for andre. På den måde kommer man til at overvurdere andre, samtidig med at man undervurderer sig selv.

– Når man er godt begavet, kender man også sine begrænsninger, men problemet er, at mennesker med impostor-fænomenet fokuserer overdrevent på det, de ikke ved. Det er en stor del af forklaringen på, at de frygter afsløring.

Ved ikke, hvornår det er godt nok

Ifølge Ann C. Schødt skal årsagen findes i opvæksten, hvor man kun er blevet anerkendt, når man præsterede godt, men ikke blev anerkendt for at være den, man var. På den måde lærte man, at man kun er noget i kraft af sine præstationer. Det overdrevne fokus på præstationer findes ikke blot i visse familier, men også i vores samfundskultur. I mange jobs, ikke mindst lederjobs, er der

LIDER DU AF IMPOSTOR-FÆNOMENET?

Hvis du kan svare ja til disse spørgsmål, kan du med fordel arbejde med din egen selvopfattelse:

- Oplever du nogen gange, at det må skyldes en fejl, at du er blevet forfremmet eller har fået ros?
- Er du optaget af at bevise, at du er dygtig for at få andres anerkendelse?
- Forventer du at få negativ feedback, så snart du har løst en opgave?
- Er du bange for at blive bedømt af andre, for hvad nu hvis de fandt ud af, hvor lidt du kan og ved?
- Piner det dig voldsomt at begå fejl?
- Glemmer du hurtigt de ting, der lykkes for dig, eller tilskriver du dine succeser tilfældigheder og held?

Du kan tage impostor-testen på potentialefabrikken.dk/impostor-testen

ikke klare rammer for, hvad der forventes af én. Det kan derfor være svært at vide, hvornår man gør noget godt nok. Og det gør det ekstra svært at lide af impostor-fænomenet, fordi man ofte har lav selvtillid, er perfektionistisk og ekstra bange for at begå fejl. Som leder bliver man hele tiden bedømt af både medarbejdere og andre ledere.

– Når man frygter afsløring, oplever man det som ekstra farligt at blive eksponeret og bedømt. Det betyder blandt andet, at man har en tendens til at holde sig tilbage på ledelsesmøder, fordi man føler sig underlegen i forhold

ALT PEGER
I RETNINGEN AF....



til ældre og mere erfarne lederkolleger, siger Ann C. Schødt og peger på, at den urealistiske opfattelse af egne evner har negative konsekvenser – ikke blot for en selv, men også for organisationen.

– Man kan komme til at savne udfordringer, fordi man lader de andre få de spændende projekter af frygt for, at man ikke kan klare dem. Eller andre tager æren for de resultater, man opnår, siger hun.

En af konsekvenserne kan være, at man er overkvalificeret og har for mange kedelige driftsopgaver, fordi man ikke får bragt sig selv tilstrækkeligt i spil, så man kan få nye og spændende projekter og ansvarsområder. Det er samtidig et tab for virksomheden, der ikke drager nok nytte af lederens viden, intelligens og kompetencer.

Kom ud af komfortzonen

For at undgå ubehaget ved at føle, at man bluffer, og undgå stress som følge af at skulle

gøre alting perfekt, er det vigtigt at begynde at arbejde med sin selvopfattelse. Ann C. Schødt anbefaler, at man finder ud af, hvor man er mest bange for at blive afsløret som bedrager.

– Find ud af, hvad der gør dig mest utilpas. Det er typisk i situationer, hvor du får eksponeret din viden og dine begrænsninger. Måske er det at fremlægge noget for direktionen eller ledergruppen. Du skal udfordre dig selv der, hvor det er mest angstprovokerende – og helst gradvist. Giv eksempelvis dig selv en lille udfordring hver dag. Måske skal

du markere dig noget mere på ledelsesmøderne eller begynde at komme med forslag og stille spørgsmål. Se på, hvordan du kan bidrage mere aktivt. Læg mærke til, hvad der sker, når du gør det, så du kan samle på gode oplevelser. Det tager tid at lave om på sin selvopfattelse, hvis du har været vant til at se på dig selv som en, der bluffer – så vær tålmodig. ■

SKAM OG STRESS HÆNGER SAMMEN

– Jeg har meget succes. Alligevel føler jeg mig hele tiden usikker og bange for at blive afsløret. Jeg er bange for, at de andre skal se, hvor forfærdeligt det er, det jeg laver.

Den melding har forsker og ph.d. Pernille Steen Pedersen hørt mange gange i et projekt, hvor hun har interviewet godt 50 medarbejdere og ledere i samarbejde med PPclinic i Gentofte, en privat psykiatrisk klinik, hvor man bl.a. behandler folk med stressrelaterede sygdomme.

– Jeg fik øje på, hvordan skammen fylder stressramte mennesker med en invaliderende angst for at blive afsløret i ikke at være gode nok. Skam udspringer af vores behov for kærlighed og vores angst for at blive udstødt af flokken og være forkerte. Den aktiveres, når vi udsættes for ufrivillige forandringer enten i virksomheden eller i privatlivet, siger Pernille Steen Pedersen.

Læs mere på: personaleweb.dk/arbejdsmiljø/forsker-skam-gør-os-sårbar-stress

| LEDEREN |

Af Helle Riis,
viceforstander i
Autismecenter
Storstrøm og
formand for Social-
pædagogernes
landsdækkende
ledersektion



Ledelse skal ikke defineres af enkelte begreber

Trends i ledelse skifter, og som ledere skal vi være åbne for nyt. Men den aktuelle debat om robusthed risikerer at blive lige så forsimplet og stereotyp, som mange andre trends i ledelse har været det tidligere.

SOM MED ALT ANDET er ledelse underlagt visse trends. Fokus skifter, og gennem årene har der for eksempel været lagt vægt på ledernes evner som forandringsfacilitatorer, som anerkendende individer og som relationelle brobyggere. Blot for at nævne et par stykker. Og klimaet kan pludselig skifte, så alt det, som før var godt, nu bliver skidt. Den anerkendende leder nu bliver en svag størrelse, der ikke tør sætte retning, og forandringsfacilitatoren er kun ude på at injicere sine personaler med folkesygdommen stress.

Verden er mere kompleks

Det samme gør sig gældende med tidens hotte buzzwords resiliens og robusthed, som vi også udfolder i dette nummer af bladet fra forskellige indgangsvinkler og synspunkter. Det virkede ellers så godt i begyndelsen: Medarbejdere skulle gøres opmærksomme på de udfordringer, de kunne møde i deres arbejde, og lære ikke at lade presset hobe sig op til stress. Nu hedder det sig imidlertid, at efterspørgslen efter robuste medarbejdere

(og ledere for den sags skyld) er udtryk for et overdrevent fokus på medarbejderes *individuelle* ansvar og et forsøg fra ledelsens side på at lede efter dem, der kan overleve i en umulig tid, hvor alle andre bliver syge.

Men måske er virkeligheden en smule mere kompleks? Tidens trends og begreber påvirker mennesker, men det er sjældent, at de ligefrem definerer os. Som leder skulle man gerne have en lidt klarere og mere stabil retning.

Holde fokus på retningen

Der er ingen tvivl om, at en vigtig opgave som leder er at sikre et godt arbejdsmiljø – en kompleks størrelse, hvor en del af arbejdet går ud på at sikre sig, at medarbejdere kender til opgaven, og at de har mod på at løse den. Og

her, mener jeg, kan robusthedsbegrebet helt legitimt komme på banen og blandt andet rumme en diskussion af, hvordan man skal

forholde sig til arbejdet på en sund måde. Men robusthed og resiliens må selvfølgelig aldrig tænkes som begreber, der står i modsætning til en kultur med dialog. Ligesom robusthed heller ikke skal betyde, at voldsomme eller grænseoverskridende oplevelser negligeres.

Ledere skal kunne rumme indspil udefra og være åbne for friske tanker, men vi skal

også altid holde fokus på retningen og holde den faglige fane højt. Det indbefatter, at vi modsætter os overdreven kritik på baggrund af begreber, som ikke definerer os stereotyp. Lige så forsimplet de indledende ”det her løser alt”-lovprisninger af en ny tendens kan lyde, lige så forsimplet vil modreaktionen være. ■

”
Robusthed og resiliens må selvfølgelig aldrig tænkes som begreber, der står i modsætning til en kultur med dialog.