

Dilemmaledelse i praksis

31 værktøjer til den værdiskabende leder

Holt Larsen, Henrik; Mogensen, Lilian

Document Version

Final published version

Publication date:

2018

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Holt Larsen, H., & Mogensen, L. (2018). *Dilemmaledelse i praksis: 31 værktøjer til den værdiskabende leder*. Copenhagen Business School, CBS. Ledelses-GPS til en ny tid: Fra komfortzone til konkurrencekraft Vol. 2

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

Dilemmaledelse: Værdiskabende værktøjer

Denne bog rummer 31 værktøjer til dilemmaledelse – ét til hver dag i måneden, så man kan fordybe sig i det, reflektere over det, afprøve det i praksis og dele sin viden med andre ledere. De enkelte værktøjer kan læses hver for sig, men man kan også læse på tværs af værktøjerne, og man kan læse hele bogen.

Bogen er skrevet til reflekterende praktikere, og vi har forsøgt at gøre den lettilgængelig, letfordøjelig og fornøjelig, selv om vi kommer i dybden, beskriver dilemmaer og paradokser – og dermed viser respekt over for ledelsesbegrebets kompleksitet og uudværlighed.

Hvert af de 31 værktøjer til dilemmaledelse hjælpes på vej af en kort beskrivelse af det bagvedliggende dilemma og dets iboende spændingsfelter. Som et smæk med halen følges hvert værktøj til dørs med tankevækkende virksomheds-eksempler, citater og saftspændte statements, der sætter dilemmaet og værktøjet i perspektiv.

God læselyst!

Dilemmaledelse: Balancepunkternes paradis

At udøve dilemmaledelse er spændende, men også udfordrende for lederen. Det er fagligt og personligt givende, men også belastende. Det styrker selvtillid, stolthed og passion, men efterlader også usikkerhed og tvivl pga. de mange fravalg og paradokser, der bygger rede i lederens sind.

Dilemmaledelse kræver, at man vælger sine landvindinger, sejre, ulemper, bivirkninger og nederlag med omhu. Ledere lever *med* dilemmaer, de lever *af* dem, de lever *for* dem, og de overlever *i kraft af* dem.

Denne bog er en praktikerguide og værktøjskasse med 31 ledelsesværktøjer, så der er ét værktøj til hver dag i måneden! Det er håbet, at den daglige inspiration fra bogen kan bringe os væk fra de mange nærdødsoplevelser med dårlig ledelse, og at bogen kan være en smittebærer for god ledelse i fremtiden.

Bogens målgruppe er ledere, der udøver dilemmaledelse, medarbejdere, der udsættes for den, HR-professionelle, som bistår virksomhederne med at håndtere ledelsesdilemmaer, samt studerende på ledelsesfag, der rustet sig til at navigere i dilemmaledelsens smukke, men krævende skærgård.



9 788797 023716

ISBN 978-87-970237-1-6

DILEMMALEDELSE I PRAKSIS - 31 VÆRKTØJER TIL DEN VÆRDISKABENDE LEDER

DILEMMA- LEDELSE I PRAKSIS 31 VÆRKTØJER TIL DEN VÆRDISKABENDE LEDER

HENRIK HOLT LARSEN
& LILIAN MOGENSEN

Henrik Holt Larsen

Professor emeritus i Human Resource Management ved CBS, Copenhagen Business School. Hans primære forskningsområde er udvikling af arbejdslivets menneskelige ressourcer, specielt strategisk og international HRM, karriere-/talentudvikling, kompetenceudvikling, medarbejder-samtaler mv. Han er initiativtager til projekt ”Ledelses-GPS til en ny tid – fra komfortzone til konkurrence-kraft”. Han er forfatter eller medforfatter til ca. 40 bøger samt flere hundrede danske og udenlandske artikler om HRM. Han medvirker i udviklingsprojekter og som konsulent for virksomheder og er en hyppigt anvendt foredragsholder ved konferencer mv.

Lilian Mogensen

Bestyrelsesmedlem og rådgiver inden for digitalisering, strategisk forretningsudvikling, HRM og ledelse. Stor indsigt og praktisk erfaring i ledelse fra bestyrelsesarbejde samt fra topjobs som tidl. koncerndirektør og HR-direktør i ATP, direktør i Udbetaling Danmark samt direktørstilling i Danske Bank med koncernansvar for Personale og Ledelsesudvikling. Har vundet mange HR-priser til ATP og har deltaget i en række udvalg og komiteer for skiftende regeringer, bl.a. inden for uddannelse, kvinder i ledelse, forenkling, digitalisering og afbureaukratisering. Har gennem mange år bidraget aktiv til debatten om ledelse og HRM og holder hyppigt indlæg på konferencer og deltager i paneldebatter.

DILEMMA- LEDELSE I PRAKSIS

31 VÆRKTØJER
TIL DEN
VÆRDISKABENDE
LEDER

*Ledelse er en selvstændig disciplin,
som man kan arbejde selvstændigt med
– og som gør en stor forskel*
H.K.H. Kronprins Frederik

DILEMMA- LEDELSE I PRAKSIS

31 VÆRKTØJER TIL DEN VÆRDISKABENDE LEDER

HENRIK HOLT LARSEN
& LILIAN MOGENSEN

Henrik Holt Larsen og Lilian Mogensen:

Dilemmaledelse i praksis – 31 værktøjer til den værdiskabende leder
København, 2018

1. udgave, 1. oplag

Grafisk tilrettelæggelse af omslag og indhold: Stine Trampe Broch

Tryk: Narayana Press

ISBN 978-87-970237-1-6

Udgivet af Copenhagen Business School, Aalborg Universitet,
Syddansk Universitet og NOCA – Network of Corporate
Academies – som led i projektet ”Ledelses-GPS til en ny tid:
Fra komfortzone til konkurrencekraft”. Projektet, der udspringer
af Industriens Fonds temaindkaldelse om nye ledelsesprincipper i
dansk erhvervsliv, har modtaget en bevilling på 2,1 mio. kroner fra
fonden

Bogen kan gratis downloades via disse links:

- [https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/
department-of-organization/research/publications](https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-organization/research/publications)
- www.ledelsesdilemmaer.aau.dk
- www.noca.dk

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation



**COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL**
HANDELSHØJSKOLEN



AALBORG UNIVERSITET

NOCA

*En know-what, know-why og know-how bog
for reflekterende praktikere*

September 2018

Lov mig, at du altid vil huske, at du er
modigere, end du synes,
stærkere end du ser ud til og
klogere, end du tror.
Peter Plys

FORORD

Denne bog er en praktikerguide og værktøjsskabe med 31 værktøjer, så der er ét værktøj til hver dag i måneden! Ingen værktøjer præsenteres imidlertid, uden at det bagvedliggende dilemma, som værktøjet skal tjene til at håndtere, er blevet foldet ud. Vi forsøger på den måde at undgå, at læseren med rette kan spørge: ”Svaret er åbenbart værktøj XX eller YY, men hvad var spørgsmålet?”. Værktøjerne suppleres af et antal ”tankevækkere”, der i ordets bedste forstand vækker tanker, for det er citater, facts og minicases, som nogle gange stryger værktøjet med hårene og andre gange giver et kritisk smæk med halen! Det er i samspillet mellem med- og modvind, at værktøjerne og deres dilemmaforståelse kan raffineres og oversættes til praktisk brug.

Bogen er et resultat af projektet ”Ledelses-GPS til en ny tid: Fra komfortzone til konkurrencekraft”, som gennemføres i et tæt samarbejde mellem Copenhagen Business School, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og NOCA. Projektet, der har modtaget en bevilling på 2,1 mio. kroner i kølvandet på Industriens Fonds temaindkaldelse om nye ledelsesprincipper, indebærer, at der efter en kortlægning af faglitteraturen om ledelsesdilemmaer blev skrevet en hvidbog herom og efterfølgende iværksat udviklingsprojekter i elleve virksomheder, der afprøvede og producerede ny viden om dilemmaledelse i praksis.

På basis af disse innovative interventionsforløb i virksomhederne er produceret denne praktikerguide og værktøjsskabe, der kan skærpe virksomheders kompetence med hensyn til at håndtere vigtige ledelsesdilemmaer – og ultimativt føre til styrket konkurrenceevne i erhvervslivet og den offentlige sektor. Bogen efterfølges af en tematiserende debatbog, der sammenfatter projektets forløb og resultater.

Den centrale målgruppe for bogen er ledere i private og offentlige virksomheder. Hensigten er, at bogen kan inspirere ledere, HR-funktioner, ledelseskonsulenter, uddannelsesinstitutioner og reflekterende praktikere i almindelighed – og munde ud i en mere reflekteret håndtering af ledelsesdilemmaer i virksomhederne.

Konsortiet bag projektet (CBS, SDU, AAU og NOCA) består af: Signe Vikkelsø, Henrik Holt Larsen, Mette Mogensen, Frans Bévort, Rikke Kr. Nielsen, Thomas Duus Henriksen, Anne-Mette Hjalager, Per Geisler Hansen, Jørgen Andersen og Danielle Bjerre Lyndgaard (associeret, DI Dansk Industri).

God læselyst!

Henrik Holt Larsen

Lilian Mogensen

Mads Lebech

Signe Vikkelsø

Adm. dir.

Professor MSO

Industriens Fond

Copenhagen Business School

INDHOLDSFORTEGNELSE

Introduktion: Hvad er dilemmaledelse – og hvordan arbejder du med det?	8
Få begreb om begrebet dilemmaledelse	9
Hjælpeværktøjer: Hvordan arbejder du (generelt) med dilemmaledelse?	15
• Hvordan får du overblik over – og beskriver – et ledelsesdilemma?	15
• Beskrivelse af dit ledelsesdilemma	16
• Hvordan bidrager du til organisationsudvikling gennem dilemmaledelse	17
• Mellemlederens dilemma – at være ambassadør for noget, du ikke selv har skabt	20
• At skabe klarhed ved at mødes med topledelsen	21
• At blive klogere ved at spørge dit netværk	22
• At blive klogere ved at læse	24
• At vurdere dit engagement i dilemmaledelse	26
Dilemmaledelse – nye veje i en ny tid med en ny dagsorden	28
1. Dansk ledelse – ”Danish Design” i sur-sød sovs	29
2. Leadership kontra management – synergi eller konflikt?	37
3. Værdiledelse – et tveægget sværd, men bedre end at være værdiløs	42
4. Samfundsrettet ledelse – purpose, samskabelse og åben innovation	50
Det personlige lederskab – et personligt dilemma?	62
5. Overblik over dine personlige lederegenskaber – hvem er du?	63
6. Engagement og personligt ledelsesgrundlag – hvad driver dig, og hvad vil du?	70
7. Ledelsesstil – jagten på en stil, der skaber klar retning	78
8. Er det de rigtige opgaver, du bruger din ledelsestid på – for pladsen er trang?	89
9. Ledelseskraft – afhænger af personlig indsigt og udvikling	94
Ledelse i alle retninger – og på mange måder	102
10. Ledere skal lede i mange retninger – nedad, opad, udad og til siden	103
11. Mangfoldighed i ledelse – lige børn leger ikke bedst	112
12. Holdspil – kræver plads til faglige fyrtårne og skæve kompetencer	119
13. Virtuel ledelse – nærværende ledelse på distancen	125
14. Samarbejdsudvalg og tillidsrepræsentanter – sammen er vi bedst	134

Tiltrække, fastholde, udvikle, afvikle – hvordan findes den rette balance?	142
15. Tiltrække og fastholde de rigtige – det strategiske match af person og job	143
16. Generationsledelse – modsætninger mødes, og sød musik opstår?	151
17. Nye medarbejdertyper og frie agenter – et flygtigt bekendtskab?	162
18. Kompetenceudvikling – en investering i at være god til det rigtige	173
19. Læring på jobbet og i fritiden – den oversete juvel i arbejdsliv og menneskeliv	180
20. MUS – unikt strategisk værktøj eller levn fra fortiden?	189
21. Medarbejder- og lederreview – når Performance Management lykkes	196
22. Tillid og ansvar – hvordan får man det i spil, og hvem griber det?	204
23. Betroede talenter – har vi talent til at udvikle de talentfulde?	209
24. Løn og personalegoder – skal talent, den gode præstation eller hverdagens slid belønnes?	218
25. Medarbejdere på vej væk – tab af konkurrencekraft eller naturlig mobilitet?	227
Særlige dilemmaer – kræver særlig omtanke og indsats	234
26. Mobning – ledelsesindsats mod krænkende handlinger	235
27. Seksuel chikane – ej blot til lyst	249
28. Personlige personaleproblemer – pinligt eller prisværdigt at tale om et tabu?	255
29. Misbrug – den usynlige smerte for personen og omgivelserne	262
30. Stress og sygefravær – dyrt bekendtskab for den enkelte og for bundlinjen	266
31. Den svære personalesag på en værdig måde – når afskeden er uundgåelig	277
Bilag	283
Bilag 1. Karakteristika ved den lærende organisation	283
Bilag 2. 20 dilemmaer i talent management	284
Bilag 3: Opmærksomhedspunkter i dilemmaledelse	285
Litteratur	290

FÅ BEGREB OM BEGREBET DILEMMALEDELSE

INTRODUKTION: HVAD ER DILEMMALEDELSE – OG HVORDAN ARBEJDER DU MED DET?

Denne bog udspringer af den tilsyneladende uudslukkelige tørst efter at blive klogere på ledelse. Det er i dette lys, at vort projekt ”Ledelses-GPS til en ny tid: Fra komfortzone til konkurrencekraft” skal ses. Som påpeget i projektets to tidligere bøger (Bévort m.fl., 2017, Nielsen, 2018), flyder ledelse som vand gennem alt organisatorisk liv. Ledelse trænger ind i alle kroge og kommer ud i alle hjørner, uanset om den er god eller dårlig, stærk eller svag, innovativ eller traditionel. Vi finder ledelse på alle niveauer i enhver virksomhed og til alle tider. I gode tider med kornfed højkonjunktur er der brug for ledelse. Det er der også – og måske især – i dårlige tider med økonomisk polarkulde og national depression. Men hver ting til sin tid.

Forståeligt nok er der igennem tiden blevet forsket massivt i ledelse, faktisk i cirka 100 år. Svarene og værktøjerne er mange, men det er også de ubesvarede spørgsmål og frustrationerne over at blive ramt af dårlig ledelse. Det tankevækkende i vores tid er, at de næsten desperate råb om at få bedre ledelse overalt kalder på helt nye dagsordener i vores ledelsesforskning og -praksis.

Indledningsafsnittet definerer først de tre centrale begreber dilemma, ledelsesdilemma og dilemmaleDELSE. Derefter præsenterer vi en række værktøjer til, hvordan man generelt indkredser personligt vedkommende ledelsesdilemmaer og arbejder med disse. Den efterfølgende del af bogen er en præsentation af 31 konkrete værktøjer til dilemmaleDELSE.

HVAD ER ET DILEMMA?

Det er en forholdsvis ny erkendelse, at dilemmaer er en central del af ledelsesbegrebets DNA. Vi ser jo ellers dilemmaer overalt, hvor vi går og står – i arbejdslivet, privatlivet og samfundet – så det burde ikke overraske os. Der er ledelse knyttet til alle dilemmaer i disse sfærer, fordi det i dilemmabegrebet ligger, at der er svære valgsituationer, og det kalder på ledelse.

Helt generelt kan man sige, at et dilemma er kendetegnet ved følgende:

- Man står i en beslutningssituation, hvor der er en række alternative handlemuligheder
- Alle disse er forbundet med både fordele og ulemper
- Der er ikke noget oplagt (= bedste) valg, idet de forskellige alternativer er lige gode eller lige dårlige, og dermed er de indbyrdes konkurrerende
- Dilemma er ikke det samme som problem, idet der til de fleste problemer kan findes løsninger. Et dilemma kan ikke som sådant løses, men man kan lære at håndtere et dilemma
- Begreberne dilemma og paradoks ligger meget tæt op ad hinanden, men i et paradoks strider mulighederne mod hinanden. Vi vil her i bogen nedtone nuanceforskellen mellem de to begreber, fordi de har valgmulighedernes kompleksitet til fælles.

Et tydeligt eksempel på essensen i dilemma- eller paradoksbegrebet er illustreret i nedenstående interessante oversigt over digitaliseringens fem paradokser. Vi bringer det noget fyldige citat af to grunde: Dels er det tankevækkende og velskrevet, og dels vender vi senere i bogen tilbage til ledelse og digitalisering. Ophavsmanden til citatet, Søren Schultz Hansen, indkredser disse fem paradokser:

” *Planlægningens paradoks* beskriver de strategiske udfordringer med at målstyre. Det er planlægningens paradoks, at det er vigtigt at have et mål – som man ikke skal styre efter. Paradokset peger på, at det ikke bare bliver sværere at forudsige og forberede sig, men at det også giver mindre værdi at lægge strategi og planlægge proaktivt.

Produktets paradoks forklarer, hvorfor bestræbelsen efter gennemarbejdet, høj kvalitet i færdige og velforberedte løsninger ikke er det rigtige middel i jagten på succes. Det er produktets paradoks: hvis produktet er færdigt – er det forkert. For selvom en hurtig reaktion og produktion naturligvis ikke i sig selv er en garanti for succes – selv i netværkets eksponentielle, digitale dynamik – kan en langsom reaktion og en langvarig produktionsudvikling omvendt næsten i sig selv risikere at være en barriere.

Det er *specialiseringens paradoks*, at specialiserede kompetencer er vigtigere end nogensinde – vi ved bare ikke hvilke. Det prestigefyldte World Economic Forum konkluderede for nyligt i en rapport, at det danske uddannelsessystem er effektivt og godt til at få unge uddannet. Det giver dem bare ikke de relevante kompetencer til fremtidens arbejdsmarked. Paradoksalt nok fordi de unge udstyres med for snævre, for fokuserede og for specialiserede kompetencer.

Det fjerde paradoks er *loyalitetens paradoks*, som udfordrer karriereplanlægningen og de traditionelle metoder til at skabe motivation. Det peger på, at hvis man skal skabe loyalitet – skal man ikke forsøge at fastholde. Den paradoksale logik udspringer af, at det lange seje træk og løftet om, at alt godt kommer til den, der venter, ikke er en rationel strategi i den digitale verden. I en forandringslabil tilstand hersker derimod den nærværende risiko for, at alt godt forsvinder for den, der venter, og derfor er instant gratification faktisk en fornuftig strategi.

Det femte og sidste paradoks samler op på de fire andre: Det er *fornuftens paradoks*, som også er det råd, jeg ofte starter med at give til alle, der ligesom jeg selv og de fleste andre famler sig frem i en digital verden. Fornuftens paradoks hævder, at det værste du kan gøre – er at bruge din sunde fornuft. Ikke fordi der nødvendigvis er noget galt med din fornuft, den er sikkert både sund, sammenhængende og logisk. Du anvender den bare i en verden, som på lange stræk styres af en diametralt modsat, men lige så sammenhængende dynamik og logik. En verden i digital transformation.

Søren Schultz Hansen, konsulent, www.djoef.dk/www.cfl.dk, se også Hansen og Horsager (2018)

HVAD ER ET LEDELSESDILEMMA?

Ledelsesdilemmaer er rent logisk det konglomerat af dilemmaer, der vedrører ledelsesmæssige udfordringer. Det indebærer, at mange, mange eksempler på i øvrigt vigtige samfundsmæssige eller personlig dilemmaer ikke falder inden for begrebet ledelsesdilemma. Det gælder fx nogle af de dilemmaer, der har fyldt meget i samfundsdebatten i de seneste år: integrationspolitik, aktiv dødsbistand, omskæring, bæredygtighed, arveafgift, sundhedsplatform, økologi, fredning og kystsikring. Alt sammen temaer, der er sprængfyldt med dilemmaer, men de handler umiddelbart ikke om ledelse, men politik, ideologi, religion osv. Når der træffes beslutninger på disse områder, vil det medføre handlinger, som kræver ledelse, så på den måde sniger ledelse sig ind ad bagdøren.

I det projekt, der ligger bag nærværende bog, arbejdes der med følgende ti ledelsesdilemmaer. De er identificeret på baggrund af en gennemsøgning af faglitteraturen – og her gengivet med projektets oprindelige ordlyd:

- Lederen er død. Ledelse længe leve. Ledelse er dynamiske organisatoriske processer, som gennemsyrrer virksomheden og er dermed ikke kun, hvad formelle, udnævnte ledere gør, siger og mener. Ledere har ikke monopol på ledelse, men de spiller en hovedrolle i de ledelsesprocesser, der finder sted

- Lede nedad, indadtil eller åben, uadvendt innovation. I stigende grad handler ledelse om eksterne relationer (samskabelse med eksterne interessenter, åben innovation, crowdsourcing mv.) og ikke kun om ”ledelse nedad” i egen afdeling

- Talentfuld talentudvikling: Elite kontra bredde. I en videnvirksomhed er enhver form for unik spidskompetence, der er af strategisk betydning for virksomhedens succes, lig med talent (fx også specialister), men hvordan identificeres og udvikles talenterne, uden at man skaber selvopfyldende profetier og gør øvrige ansatte til et B-hold?

- Højt engagement hos medarbejdere på gennemrejse. Top performance kræver (foruden kompetence) højt engagement. Hvordan sikrer ledere dette hos medarbejderne, når vi samtidig har Europa-rekord i mobilitet, så 1/3 af arbejdsstyrken skifter job hvert år?

- Fra lønmodtager til fri agent. Arbejdsmarkedet er i opbrud, fleksibiliteten stiger, man bliver løst tilknyttet – og er ikke længere ansat i – en virksomhed, man arbejder for flere virksomheder på samme tid osv. Det stiller enorme ledelseskrav at lede sådanne ”løse ressourcer”

- Nærværende ledelse på distancen: Fysisk kontra virtuel ledelse. Virtuel ledelse, hvor øjenkontakt erstattes med mail, Skype mv., breder sig som en steppebrand. Hvordan leder man medarbejdere, man måske aldrig ser?

- De digitalt indfødte kræver mening, men hvis mening? De nye generationer ønsker meningsfuldhed, etik og social ansvarlighed. Det kan være en vanskelig ledelsesopgave at dreje dette fokus i retning af noget, der også er godt for virksomheden

- Lokal kontra global ledelse: Er dansk ledelse en truet dyreart?

Vi priser dansk ledelse (involvering, ansvar, autonomi, lav magtdistance osv.), men kan den bruges/overleve i en global økonomi med andre nationale kulturer og mindset?

- Fra purpose, mening og passion til performance. Hvordan kan ledere skabe – og skabe forståelse for – et overordnet purpose på en sådan måde, at det udmønter sig i passion og engagement – og ultimativt fører til øget performance? Kan det gøres til en KPI (Key Performance Indicator)?

- Leadership kontra management: En vanskelig cocktail. Betoningen flyttes i disse år fra management (styring, koordinering og kontrol) til leadership (det personlige lederskab), fordi det er bedre at gøre de rigtige ting, fremfor at gøre tingene rigtigt.

Bogens 31 værktøjer henter i høj grad inspiration fra disse ti ledelsesdilemmaer, men der er ikke et 1:1-forhold mellem ledelsesdilemmaerne og de 31 værktøjer.

HVAD ER DILEMMALEDELSE?

Kendetegnende for dilemmaledeelse er, at selve kernen eller omdrejningspunktet for dilemmaet handler om ledelse, dvs. mellemmenneskelige indflydelsesprocesser, aktivering af menneskers ressourcer og engagement, styring, koordinering, kvalitetssikring, konfliktløsning mv. Nogle af disse dilemmaer har klart organisatorisk præg (centralisering kontra decentralisering, drift kontra udvikling, specialisering kontra bredde, pris kontra kvalitet, fast mover kontra fast follower osv.). Andre vedrører i højere grad enkeltpersoner eller kategorier af ansatte (talentudvikling for alle kontra en elite, stor kontra lille lønspredning, trivsel kontra effektivitet, team- kontra individuel præstation osv.). Som Lüscher (2012) udmærket udtrykker det:

”Selve udvidelsen af organisationens problematikker til at finde forståelser, der rummer dilemmaerne, alle de enten-eller- eller både-og-problematikker, svære ledelsesmæssige valg – og bevare ledelsesmæssig handlekraft uden at reducere disse, er en rigelig stor mundfuld allerede.

Og hun fastslår, at:

” ... der i løsninger af organisatoriske problemstillinger først og fremmest er en udfordring i at lykkes med at rumme det modsætningsfyldte, ambivalente og uafgørbare og stadig bevare ledelsesmæssig handlekraft

(Lüscher, 2012, s. 10)

Man skal ikke *vælge* mellem de to yderpunkter i et dilemma eller paradoks, dvs. enten fornyelse eller stabilitet/kontinuitet, kort- eller langsigtet ledelse, top-down eller bottom-up ledelse osv. Man skal heller ikke finde en magisk, universel recept på blandingsforholdet mellem yderpunkterne, fx 40 pct. management og 60 pct. leadership. Blandingsforholdet er dynamisk, situationsbestemt og vil variere med den konkrete tids- og livsfase, som virksomheden befinder sig i.

At udøve dilemmaledeelse er udfordrende, men også spændende for lederen; det er personligt belastende, men også givende; det styrker selvtillid, stolthed og passion, men efterlader også en gnavende orm pga. de mange fravalg, usikkerheden og tvivlen, som bygger rede i lederens sind. Dilemmaledeelse kræver, at man skal vælge sine landvindinger, sejre, ulemper, bivirkninger og nederlag med omhu. Ledere skal leve *med* dilemmaer, de lever *af* dem, de lever måske *for* dem, de skal *overleve* på trods af dem, men ledere kan også miste livslysten og måske endda selve (arbejds)livet, hvis dilemmaer vokser dem over hovedet.

Det er i samspejlet mellem med- og modvind, at værktøjerne og deres dilemmaforståelse kan raffineres og oversættes til praktisk brug.

HJÆLPEVÆRKTØJER:

HVORDAN ARBEJDER DU (GENERELT) MED DILEMMALEDEELSE?

I dette hovedafsnit præsenteres et antal hjælpeværktøjer, der kan bruges i arbejdet med dilemmaledeelse. De hjælper dig til at få indsnævret de(t) ledelsesdilemma(er), du vil arbejde med, og hvordan du kan indsamle og dele viden med andre på din ledelsesrejse. Værktøjerne præsenteres ét ad gangen.

Den bagvedliggende tanke er, at du – hele tiden og altid – skal udøve dilemmaledeelse, dvs. håndtere situationer, der har karakter af dilemmaer. Dette forhindrer dig dog ikke i jævnlige stoppe op og sige: ”Nu vil jeg udvælge ét ledelsesdilemma, som jeg gerne vil gøre noget ved.” På den måde får det karakter af et projekt for dig. Det er derfor, at vi har identificeret 31 værktøjer og med et glimt i øjet siger, at der er ét værktøj til hver dag i måneden. At du trækker én udfordring ud og ”gør den til et projekt”, betyder dog ikke, at du slipper for at håndtere alle de øvrige dilemmaer, som følger dig i din ledelsesmæssige hverdag.

HVORDAN FÅR DU OVERBLIK OVER - OG BESKRIVER - ET LEDELSESDILEMMA?

Et meget vigtigt udgangspunkt er at få indkredset det konkrete ledelsesdilemma og få dets ”varedeklaration” formuleret. Her er det en faldgrube at sige: ”Jeg vil gerne kigge på talentudvikling...”, for så er man allerede sprunget til svaret eller løsningen. Albert Einstein har angiveligt sagt: ”Hvis jeg havde en time til at ændre på verden, ville jeg bruge de første 55 minutter til at stille de rigtige spørgsmål”. På samme måde skal du ”skynde dig langsomt”, når du skal indkredse dit ledelsesdilemma. Dvæl ved, hvad dilemmaet er, før du springer til svaret eller løsningen.

Du kan komme i gang ved at beskrive dit dilemma i en sætning, der *skal* starte med: ”Mit dilemma er ...”, eller ”Det er paradoksalt for mig...”. Man kan kun fuldføre den sætning ved at snige spændingen, modsætningen og de alternative handlemuligheder ind i formuleringen.

Her er tre eksempler:

- ” Det er et dilemma for mig, at jeg bruger 80 pct. af min tid på de 20 pct. af medarbejdere, som der er problemer med, og dermed svigter de øvrige. Det er ikke fair.
- ” Det er et dilemma for mig, at jo mere jeg satser på at udvikle talent i min afdeling, jo større er risikoen for, at de bliver stjålet af andre afdelinger.

Endnu et eksempel:

- ” Jeg er leder af en videntung afdeling, og det er et dilemma for mig, at jeg gerne vil tiltrække de dygtigste specialister, men jo mere dette lykkes, jo sværere er det for mig at gøre dem til ”organizational citizens” og få dem til at arbejde sammen med andre faggrupper, fordi de er så forankret i deres fagprofessionelle identitet og lader denne styre, også i de situationer, hvor det ikke er til gavn for virksomheden.

Med dette i baghovedet kan du nu beskrive dit projekt vha. følgende skema, der sammenfatter alle de vigtige aspekter, faser og kriterier for et godt ledelsesdilemma.

BESKRIVELSE AF DIT LEDELSESDILEMMA

- Projektets titel (fuldfør sætningen): ”*Det er et dilemma for mig, at ...*”
- *Hvorfor* er det et dilemma?
- På hvilken måde handler dette dilemma om *ledelse*?
- På hvilken måde er dilemmaet af stor vigtighed for din *virksomhed*?
- Hvorfor er det spændende og relevant for *dig personligt* at arbejde med dette dilemma?
- Hvor stor er sandsynligheden for, at ”*magthaverne*” (= dominerende koalitioner), fx topledelsen, overhovedet er interesseret i forslag og løsninger på dette dilemma?
- Hvad er det ønskede, fremtidige *mål*, du stræber efter, hvor du er blevet bedre til at mestre/håndtere dilemmaet?

- Hvad er din konkrete handlingsplan *for at nå hen* til den beskrevne ønskesituation – hvilke skridt vil du tage?
- I hvilken udstrækning er der tale om *action* (dvs. handlinger, eksperimenter, innovation osv.)?
- I hvilken udstrækning er der tale om *refleksion* (dvs. fordybelse, eftertænksomhed, impulser fra andre mennesker eller skriftligt materiale)?
- Hvilke *fremmende* faktorer er der på din rejse?
- Hvilke *hæmmende* faktorer er der?
- I hvilken udstrækning og på hvilken måde bringer disse aktiviteter dig ud af *komfortzonen*?

Besvarelsen af disse spørgsmål kan du løbende opdatere og justere som følge af bevægelsen mod målet, inkl. justering af kursen, fordi du sigter imod bevægelige mål! God rejse!

HVORDAN BIDRAGER DU TIL ORGANISATIONSUDVIKLING Gennem DILEMMALEDELSE?

Som leder har du ikke blot til opgave at optimere din egen og din enheds performance. Du er en strategisk vigtig medspiller i hele organisationens udvikling. Du kan bidrage til at skabe forbedringer i nærmiljøet ved at definere et afgrænset organisationsudviklingsprojekt, hvor du identificerer særlige udfordringer og ledelsesdilemmaer. Via et sådant projekt bliver du organisatorisk forandringsagent, hvor målet er at påvirke organisationen og få forstået og håndteret ledelsesdilemmaer. Derfor har dit projekt til formål ikke blot at skabe forbedringer i nærmiljøet. Du er en organisatorisk forandringsagent, og et af målene med dit projekt er at påvirke organisationen.

Hvad kendetegner på den baggrund ledere, der er særlig gode til at stå i spidsen for og gennemføre organisatoriske ændringsprocesser? Et norsk forskningsprojekt (Øyum m.fl., 2006) har afdækket, at disse ledere især prioriterer og er gode til at spille følgende fem roller:

- Informationsproducent og -formidler
- Energibygger
- Kaosbuffer
- Fornemmelse for god timing
- Menneskeorienteret

De fem roller er uddybet nedenfor. Kig på din egen ledelsespraksis og vurder, i hvilken udstrækning du kunne/burde spille disse roller på en anden eller bedre måde. Det sker ved at udfylde de tre midterste kolonner nedenfor. Hvis du mener, at du faktisk burde gøre en indsats mht. ét eller flere af disse områder, så skriv i kolonnen til højre, *hvad* der er behov for at gøre (anderledes/mere/mindre).

Lederrolle	I hvilken udstrækning bør du ændre/forbedre din ledelsespraksis på dette område?			Hvad kan og vil du konkret gøre?
	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	
Informationsproducent og -formidler Information bruges aktivt til at etablere fælles viden om og billeder af, hvorfor og hvordan omstillingsprocesser skal gennemføres Involvering af de ansatte i at tolke information Teste, hvordan de forstår og oplever dét, der bliver formidlet Lytte lige så meget som at snakke Erkendelse af, at kommunikation bidrager til at skabe mening og tryghed i en situation, der er præget af usikkerhed.				
Energibygger Motivering af medarbejderne til at ville deltage i udformningen af deres nye, fremtidige arbejdsplads Medarbejderne gives ansvar og udfordringer i omstillingsprocessen Faglig kompetenceforøgelse Indgyde tillid hos medarbejderne og give dem mulighed for at blive set Skabe tryghed i kraft af lederens faglige kunnen og erfaring				

Lederrolle	I hvilken udstrækning bør du ændre/forbedre din ledelsespraksis på dette område?			Hvad kan og vil du konkret gøre?
	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	
Kaosbuffer Dæmper støj Varetager den daglige drift i omstillingsprocessen Varetager enhedens interesser og taler dens sag over for ejere og overordnet ledelse				
Fornemmelse for god timing (tidssmart) God til at finde tid – både til sig selv og andre – inden for knappe tidsfrister Arbejder hurtigt, men prioriterer God balance mellem ændringsprocessen og de daglige driftsopgaver Har høj arbejdskapacitet og bliver ikke stresset Trives med den energi, som omstilling giver og kræver				
Menneskeorienteret Har som grundperspektiv, at ændringsprocesser handler om mennesker Vise, at man ser den enkelte medarbejder Aktiv involvering af medarbejderne – hele tiden Sikre medarbejdernes indflydelse på, hvordan ændringer skal være og gennemføres				

Kilde: Øyum m.fl., 2006

MELLEMLADERENS DILEMMA - AT VÆRE AMBASSADØR FOR NOGET, DU IKKE SELV HAR SKABT ...

Det er svært og ubehageligt at blive bedt om som mellemleder at være ambassadør for budskaber (vision, mål, strategi, systemer osv.), som kommer ovenfra, og som man ikke har været involveret i, men alligevel forventes at bakke op, forsvare – og viderebringe/implementere. Det er imidlertid en rolle, man ikke kan slippe for. Nogle vil endda sige, at det er mellemlederens vigtigste rolle at være ”elevator”, og hvis man ikke kan eller ønsker det, skal man finde et job, hvor det ikke er en af arbejdsopgaverne!

Her er nogle af de spørgsmål, du med fordel kan stille dig selv:

- Hvad er det, du forventes at være ambassadør for og bringe videre til medarbejderne? Er det systemer, værdier, strategier, metoder eller hvad? Nævn de vigtigste ting
- Hvad er årsagen til, at du måske mangler tilstrækkelig viden/information?
- Er der faktisk nogle eksisterende, *udnyttede* muligheder for at få denne viden, som du allerede *her og nu* kunne bruge uden stort besvær (fx information på intranettet, spørge din chef eller kolleger osv.)?
- For at skære ind til benet: Hvad tilbagestår der af viden/information, som du *ikke* har, og som du *ikke* ”bare” kan få besvaret ved at trække noget ned fra hylderne? (Besvar udtømmende, uanset om det er to eller ti områder, for dette er det vigtigste spørgsmål af dem alle)
- Det naturlige sted at starte er din direkte overordnede: Hvad vil du spørge om, hvordan og hvornår vil du spørge, og hvad er konsekvenserne ved at gøre det?
- Tjek med dine sidestillede kolleger, (som jo også har en lederstilling): Hvordan oplever de situationen, har de samme behov som dig, har de viden, som du ikke har, har de andre løsningsforslag end dig osv.?
- Kan du lave et fælles fremstød med dine kolleger? Hvordan og hvornår?
- Hvis det ikke dækker dit behov at spørge din leder og dine kolleger, hvilke muligheder har du så, hvordan vil du udnytte disse muligheder, og hvilke konsekvenser har det, hvis du gør det – eller *ikke* gør det?

- Hvordan er muligheden for – og konsekvenserne af – at gå et niveau op og spørge din *leders leder*?
- Er du sikker på, at du har udnyttet alle muligheder for selv at være aktiv i løsningen af dilemmaet, frem for at ”skyde skylden på andre” og/eller vente på, at de tager nogle initiativer?
- Hvis ovenstående initiativer *ikke* fører til en bedre situation, hvilke konsekvenser vil du så drage heraf?

To be sure of hitting the target, shoot first and, whatever you hit, call it the target
Ashleigh Brilliant

AT SKABE KLARHED VED AT MØDES MED TOPLEDELSEN

I forlængelse af det foregående værktøj kan det være en god idé at få topledelsen til at tydeliggøre, hvad den forventer af én som mellemleder, og hvad den har af forslag mht., hvordan dette kan gøres. Her er nogle hjælpespørgsmål, der kan bruge ved forberedelse af et sådant møde med topledelsen:

- Hvad er – med hånden på hjertet – det egentlige motiv for mødet med topledelsen?
- I hvilken udstrækning vil det være taktisk og psykologisk hensigtsmæssigt, hvis formålet beskrives på en *lidt* anden måde udadtil? Hvordan?
- Hvad er de gode, overbevisende argumenter for, at mødet skal holdes – og dine mål opfyldes? Altså: Hvad er de bedste selling points?
- Hvilke stærke argumenter kan du forvente mod din beskrivelse af baggrund og formål for mødet?
- Hvordan vil du imødegå disse betænkeligheder?
- Er der noget mht. de praktiske og fysiske rammer, du skal være opmærksom på: tid, sted, baggrundsmateriale, deltagerkreds osv.?

- Hvordan og af hvem skal der tages noter og evt. laves referat? Hvem skal se og godkende det?
- Hvordan skal mødets forløb og resultater formidles til hvem efter mødet?

” Tilfredse medarbejdere giver mere profit

Hvis topchefen går på arbejde hver dag og ligner en glubsk bundlinje, så er det kortsigtet. Det holder ikke længe. Det gør, at han ikke kan holde på sine dygtige medarbejdere. Og derfor heller ikke sine kunder.

Martin Nørholm Baltzer, dir., Middelfart Sparekasse. Magisterbladet, nr. 6, juni 2017

AT BLIVE KLOGERE VED AT SPØRGE DIT NETVÆRK

Man behøver ikke opfinde alle dybe tallerkner selv. Det kan være utrolig gavnligt og inspirerende at diskutere med og søge råd fra personer, der har erfaringer fra områder, der minder om ens eget arbejdsfelt. Det er imidlertid en udpræget misforståelse, at i så fald skal man tale med personer, hvis job *minder meget* om ens eget – og ideelt arbejder i samme virksomhed. Tværtimod er det ofte personer, der har erfaringer fra et lidt/noget *andet* felt, der kan se med friske øjne på ens arbejdssituation og give de bedste råd.

Et menneskes undren kan godt øges, jo længere man er fra personen. Faktisk har undersøgelser vist, at når man bruger samskabelse (crowdsourcing) til at fremme innovation og derfor sender spørgsmål og problemstillinger ud til en diffus målgruppe via sociale medier, ja, så kommer de bedste løsningsforslag faktisk fra dem, der netop *ikke* er tatoveret i hjernen med den samme faglighed, men er frigjort fra denne, om end de befinder sig i et beslægtet fagfelt. Det svarer til drengen i H.C. Andersens eventyr ”Kejserens nye klæder”, der spontant udbryder: ”Jamen, han har jo slet ikke noget tøj på!”. Det kunne de andre ikke se ...

Derfor: Tænk fordomsfrit, når du skal identificere de mennesker i dit netværk, som kan bistå med gode forslag til løsning af dine akutte udfordringer.

Nedenfor er vist en række spørgsmål, som du med fordel kan tænke igennem, når du vil hente inspiration fra dit netværk:

1. Hvad er det for problemer, udfordringer, dilemmaer osv., som du vil hente inspiration til løsning af ved kontakt til dit netværk? Fuldfør gerne sætningen: ”Mit problem/dilemma er, og det er det af følgende grunde.....”
2. Ideelt set ville mit netværk kunne bidrage med..... (skriv så konkret som muligt)
3. Lav en liste over de personer i dit netværk, som i teorien kunne bidrage med godt input, hvis du diskuterede dine udfordringer med dem. Vær så rummelig som mulig, fremfor straks at frasortere ”perifere” mennesker. Tænk på bl.a. følgende kategorier:
 - Kolleger i din egen virksomhed, selv om de har et andet arbejdsområde
 - ”Storfamilien”, inkl. onkler, tanter, fætre, kusiner osv.
 - Venner og bekendte – også selv om de tilsyneladende er ”langt ude”
 - Naboer
 - Hvis du har børn: forældre til børn i samme skole, institution mv.
 - Personer, du kender via foreningsarbejde og andre fritidsinteresser
 - Mennesker, du tilfældigt møder til middage, receptioner, tog/fly mv., som du tilfældigt kommer til at tale om dine udfordringer med, og hvor det ender med, at I udveksler kontaktinformation
4. For at give et par eksempler: Hvis du er mellemleder i en håndværksvirksomhed og har udfordringer med at viderebringe visioner, strategier og systemer fra topledelsen, som du ikke har haft indflydelse på og viden om, så kan det faktisk være meget inspirerende at tale med (1) en person fra sygehusvæsenet, som er blevet udsat for Sundhedsplatformen og skal vænne sig til at sige ”Patienten først”, (2) en officer, hvis arbejdsplads flytter fra Høvelte til Afghanistan og er i reel livsfare, (3) en fængselsbetjent, som på skift forventes at være ”fangevogter” og terapeut/pædagog, (4) en bankrådgiver, der presses til at lave en masse opsøgende salg, (5) en industriarbejder, der skal være IT-operator eller (6) en regnskabsmedarbejder, hvis job delvis kan erstattes af en robot
5. Hvilke gode ideer, refleksioner, forslag og kritik fremkommer disse personer med? Lad være med i situationen at ”forsvare dig” ved at sige: Det har vi prøvet, det vil ikke fungere hos os, det vil XX eller YY aldrig gå med til

6. Brug den såkaldte STAR-metode til at få ”dem ud af busken” og konkretisere deres synspunkter, hvis de vil dele deres erfaringer. Spørg:

- Hvad var situationen (S for situation)?
- Hvad var din præcise rolle i forbindelse hermed, hvilken konkret opgave havde du (T for task)?
- Hvad gav denne situation anledning til af konkrete handlinger (A for action)?
- Hvad kom der ud af dette – på godt og ondt (R for result)?

7. Diskutér med den pågældende, hvordan disse erfaringer kan inspirere dig – eller netop ikke overføres på din situation, og hvis dette er tilfældet: hvorfor ikke?

” LæseLounge for erhvervsledere

25 ledere mødes fire gange over et år, og hver gang har medlemmerne af netværket læst en nøje udvalgt ny fagbog. Det kan være om ledelse, strategi, markedsføring, kommunikation og andet. Som medlem af netværket bliver man på den vis ikke bare en del af et professionelt faciliteret netværk, men læser også – og bliver udfordret af – nye fagbøger. Man møder dertil nogle af de spændende forfattere og meningsdannere.

Frederiksborg Amts Avis, 15.5.2018

***De eneste mennesker, der kan lære
ledere noget, er andre ledere***
Reginald W. Revans

***Man skal ikke lægge så meget mærke til,
hvad man spiser, som med hvem man spiser***
Jean-Paul Sartre

AT BLIVE KLOGERE VED AT LÆSE

Travlheden i dagligdagen kan godt få en leder til at glemme, at man kan hente meget inspiration fra bøger og artikler om ledelse. Man kan ikke se skoven for bare træer og overser derfor nogle genveje ved at finde litteratur, der præcis handler om den situation, man befinder sig i, beskriver de samme udfordringer, hjælper én til at skærpe problemstillingen og ikke mindst

præsenterer – nogle gange på et sølvfad – gode, anvendelige, afprøvede løsninger. Hvorfor skal man løbe sig de samme staver i livet og the hard way gøre sig de samme erfaringer som folk, der har været der før og stiller super relevant viden til rådighed for én?

Her er forskellige forslag til, hvordan man forholdsvis let kan indsamle viden om andres erfaringer, herunder undersøgelser og rapporter.

- Helt jordstrygende kan du bladre om til litteraturlisten sidst i bogen. Her vil du kunne konstatere, at ca. 15 bøger om vigtige aspekter af dilemmaledelse er blevet udgivet inden for de seneste par år – alene på dansk!
- Google kender og bruger alle jo, men vær meget præcis mht. valg af søgeord og stil dig ikke tilfreds med de første 5-10 hits, der ofte er annoncefinsierede
- Wikipedia.dk er god, hvis det er fagudtryk/begreber som fx ledelse, innovation, kompetence, engagement osv.
- Man kan få god hjælp af en bibliotekar på et folkebibliotek, især hvis det er stort bibliotek med faguddannet personale. I princippet kan et bibliotek skaffe alt – og gør det ofte gerne – og det koster ikke noget
- Man kan også søge selv i www.bibliotek.dk
- Hvis man (fx via sin arbejdsplads) har adgang til www.infomedia.dk, kan man her søge i samtlige danske aviser og tidsskrifter
- Universitetsbibliotekerne er (ofte) offentligt tilgængelige fagbiblioteker, hvor man kan få lånerkort og hjælp til at søge. Ligesom folkebiblioteker kan universitetsbiblioteker let skaffe stort set alle bøger og artikler – hurtigt og gratis
- Mange hjemmesider rummer databaser med artikler, rapporter, kronikker osv. Det gælder især Lederweb (www.lederweb.dk), der har flere tusinde artikler, rapporter, værktøjer og cases vedr. ledelse. Lederweb er en uvurderlig kilde for dig, materialet er gratis, lettilgængeligt og overskueligt. Det samme gælder Viden på Tværs (tidligere Personaleweb), www.vpt.dk, om end det ikke handler så specifikt om ledelse.

**Jeg er så klog, at jeg undertiden ikke forstår
ét ord af, hvad jeg selv siger**

Oscar Wilde

**De to bedste evner hos en forfatter er at kunne
gøre nye ting kendte og kendte ting nye**

Samuel Johnson

AT VURDERE DIT ENGAGEMENT I DILEMMALEDELSE

Det er forståeligt, hvis du engang imellem kan føle dig lidt modløs, når du arbejder med dine ledelsesdilemmaer og dit organisationsudviklingsprojekt. For at du ikke skal gå sukkerkold, er nedenfor nogle spørgsmål, der kan bringe kroppen op i omdrejninger, så dit engagement over for projektet øges:

- Hvad *er* det, jeg rent faktisk vil gøre? Beskriv de mål, du gerne vil opnå
- Hvorfor vil jeg gøre dette – og hvor vigtigt er det? (Vær ærlig i din beskrivelse af motiverne – også hvis de måske er lidt grumsede eller egoistiske)
- Hvilke positive konsekvenser har mit projekt for virksomheden?
- Hvilke positive konsekvenser har mit projekt for mig selv, fagligt og personligt
- Hvilke positive konsekvenser har mit projekt for (andre interessenter, definér dem selv).....?
- Hånden på hjertet: *Har* det egentlig negative konsekvenser, hvis jeg ikke kommer i hus med mit projekt? Hvor alvorlige er disse i givet fald?
- På hvilke måder og i hvilket omfang vil projektet tære på mine ressourcer (tid, energi, engagement, trivsel mv.)?
- Er jeg parat til at betale denne pris? Hvis ja, hvorfor?
- Hvad kan jeg gøre for at bevare engagementet i processen og ikke lade mig køre fast, fordi jeg bliver drænet for ressourcer og energi?

Hjælpeværktøjerne i dette afsnit hjælper dig til at indkredse vigtige ledelsesdilemmaer, spidsformulere dem og søge viden og erfaringsudveksling ved fx at mødes med topledelsen, bruge dit netværk, læse relevant faglitteratur mv. Der er lagt vægt på at se dilemmaledelse som *både* en personlig ledelsesdisciplin *og* en metode til organisations- og strategiudvikling. Effekten af denne praktikerguide er derfor både individuel læring/ledelsesudvikling *og* organisatorisk læring. I bogens bilag 1 er anført en række karakteristika ved en lærende organisation.

” Også Bibelen havde øje for dilemmaer og dualiteter

Alting har en tid: For alt, hvad der sker under himlen, er der et tidspunkt

En tid til at fødes, en tid til at dø.
En tid til at plante, en tid til at rydde.
En tid til at slå ihjel, en tid til at helbrede.
En tid til at rive ned, en tid til at bygge op.
En tid til at græde, en tid til at le.
En tid til at holde klage, en tid til at danse.
En tid til at sprede sten, en tid til at samle sten.
En tid til at omfavne, en tid til ikke at omfavne.
En tid til at opsøge, en tid til at miste.
En tid til at gemme hen, en tid til at kaste bort.
En tid til at rive itu, en tid til at sy sammen.
En tid til at tie, en tid til at tale.
En tid til at elske, en tid til at hade.
En tid til krig, en tid til fred.

Det Gamle Testamente, Prædikerens bog, kap. 3

***Med et positivt tankesæt kan man se det usynlige,
føle det immaterielle og opnå det umulige***

Winston Churchill

DANSK LEDELSE

– "DANISH DESIGN" I SUR-SØD SOVS

DILEMMALEDELSE

– NYE VEJE I EN NYTID MED EN NY DAGSORDEN

Den nationale kultur sætter sit fingeraftryk på ledelsespraksis. Derfor præges dansk ledelse af den danske nationalkultur. Som følge af de tætte historiske bånd mellem de nordiske lande kan man både finde fællestræk på tværs af landegrænser (kaldt: nordisk ledelse) og forskelle mellem de enkelte landes ledelsespraksis (kaldt: ledelse i Norden). Dansk ledelse har en række styrker, men trækker også – i sit kølvand – en række dilemmaer og udfordringer med sig.

DILEMMAET FOLDES UD

Det er et mantra i ledelseslitteraturen, at ledelse skal være situationsspecifik, dvs. tilpasset de konkrete omgivelsesvilkår i den givne situation. En konsekvens af dette er dermed, at nationalkulturen øver indflydelse på både *faktisk* ledelsespraksis, og hvad der i den givne nationalkultur anses som *hensigtsmæssig* praksis. På den baggrund er det interessant at kigge på, hvad der kendetegner dansk ledelse.

Karakteristika ved dansk ledelse er i undersøgelser beskrevet som:

- ” • Inddragelse, medvirken og medindflydelse
- Ansvar uddeles og modtages
 - Ledelse opstår i relationen – er ikke noget i sig selv
 - Ligeværdighed
 - Dialog, procesbevidsthed og kommunikation
 - Demokrati, flade hierarkier og lille magtdistance
 - Åbenhed, ærlighed og retfærdighed
 - Feminin, snarere end maskulin lederstil.

Larsen og Bruun de Neergaard (2007)

I mange henseender er dette en hensigtsmæssig ledelsesform på vore breddegrader, og det er så dét, tilrejsende medarbejdere fra udlandet må lære at tilpasse sig (Weiss, 2017). Vi kan endda med national selvbevidsthed sige,

at den danske ledelsesstil har meget til fælles med de generelle anbefalinger, der kendetegner nyere, international ledelseslitteratur. Vi har angiveligt fundet de vises sten, men ”trylledrikken” har lidt bismag, fordi den rummer en række dilemmaer.

Inddragelse og involvering tager tid – og hvor reel er den?

Al erfaring tyder på, at når mennesker involveres, øges deres engagement og ejerskab. Derfor fremmer dansk ledelse medarbejdernes forståelse for konteksten, lyst til og mulighed for at påvirke beslutninger – og en oplevet forpligtelse til at føre dem ud i livet. En sådan involveringsproces tager dog tid, og man ved fra Sverige, som i endnu højere grad er præget af en konsensuspræget ledelsespraksis, at det kan tage meget lang tid at træffe beslutninger. Det positive er, at sandsynligheden for en fuldført implementering af beslutninger øges, men risikoen er, at situationen i mellemtiden har ændret sig så meget, at beslutningen er uaktuel eller direkte uhensigtsmæssig. Timing er afgørende, og det gælder om at skynde sig langsomt – og sikre sig, at man ikke taber bagvognen, dvs. medarbejderne. Der skal være en inkluderende organisationskultur, jf.:

” I et samfund, hvor vores vigtigste råstoffer er viden, innovation og udvikling, er det tæt på at være selvindlysende, at man bør arbejde for at skabe en organisationskultur, der fremmer læringsorienteret samarbejde, frem for at anvende styringsrationaler, der direkte modarbejder dette.

Malene Friis Andersen, psykolog, NFA, Ledelse i Dag 2017-18

Ikke alle har dog en positiv holdning til konsensusledelse. Her er fx et let kritisk syn på konsensus fra en dansk leder:

” Konsensus er et ord, jeg ikke bryder mig specielt om. Jeg siger ikke, at det skal være topstyret, men alle kan ikke bestemme alt, for så bliver det simpelthen for ineffektivt, og det kan vores kunder ikke være tjent med.

Peter Hermann, CEO, Topdanmark, djøfbladet, 16.7.2018

Ansvar uddelegeres, men er nogen til at gribe bolden?

Det har stort potentiale, når ledere ønsker og formår at overdrage ansvar til medarbejderne. Disse har nemlig ofte værdifuldt input til ikke blot det konkrete job, men også de organisatoriske og ledelsesmæssige rammer. Ledelsesmæssig ”magt” bliver ikke nødvendigvis mindre, fordi den deles

med andre, svarende til det norske ordsprog om, at ens eget stearinlys ikke går ud, fordi man tænder et lys for andre. Et radikalt eksempel herpå er såkaldt hoppebold-strategiudvikling, hvor strategien udkrystalliseres som resultat af en synkroniseret top-down og bottom-up proces. Det får store konsekvenser for den måde, magt og indflydelse anvendes på:

” Ledelse i fremtidens organisationer vil ikke være præget af fraværet af magt – den opstår og forhandles i alle relationer; på arbejdspladsen, i familien og i parforholdet. I stedet vil magten blot være mere ”flydende” og oftest forhandles i spændet mellem medarbejdernes erfaringer, best practice og solide fagligheder. Ikke som i det traditionelle hierarki mellem den formelle leder og medarbejder.

Martin Nielsen, chefkonsulent, COK, Teknik & Miljø, jan. 2018

Det er imidlertid ikke altid, at medarbejderne ønsker denne involvering, for med den følger et medansvar, som i hvert fald ud fra et traditionelt arbejdsgiver-/arbejdstager mindset kan opleves som uønsket. Som arbejdstager siger man fra over for at ”blive fedtet ind i ledelse”. Denne holdning er dog på retur og ses sjældent hos fagprofessionelle medarbejdere, som har en appetit på at påvirke de ledelsesmæssige rammer for deres arbejde.

Ledelse ses som en relation og proces, men det kan skabe usikkerhed og uigennemsigthed

Et unikt træk ved dansk ledelse er, at ledelse ses som påvirknings- og indflydelsesprocesser, der godt kan, men ikke nødvendigvis behøver at involvere ledere. I modsætning hertil rummer fx amerikansk ledelsestænkning det dogme, at ledelse er den adfærd, stil og personprofil, som kendetegner øremærkede, udpegede ledere. Sagt firkantet: Hvis ikke der er en leder til stede, udøves der ikke ledelse.

Det giver meget større fleksibilitet og manøvreringsevne i ledelsessituationer, hvis ikke-ledere (dvs. medarbejdere) er parate til og i stand til at gribe bolden, når der kaldes på ledelse, men det kan potentielt også skabe usikkerhed, for hvem gør nu hvad? Det sås fx i det daværende Patentdirektorat, der igennem syv år havde bygget organisationen op omkring selvstyrende sektioner. De fungerede hver for sig meget godt, men når der skulle arbejdes på tværs af sektioner, opstod der usikkerhed. Det førte til, at man efter de syv år med blødende hjerte afskaffede de selvstyrende sektioner, udvalgte en chef for hver af dem og på mange andre måder styrkede traditionel hierarkisk ledelse. Et nødvendigt og velgennemtænkt tilbageskridt, kunne det kaldes.

Ligeværdighed

På sin vis er det noget af en tilsnigelse at tale om ligeværdighed imellem en leder og dennes medarbejdere – al den stund at ledelsen (arbejdsgiveren) siden september 1899 har haft retten til at lede og fordele arbejdet samt anvende arbejdskraften efter sit skøn og behov. Denne institutionalisering af ledelsesretten kan man ikke ophæve, men i en moderne, videnintensiv virksomhed kommer ligeværdigheden alligevel til udtryk i den gensidige afhængighed, der er mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Som den amerikanske ledelsesekspert Peter Drucker har udtrykt det: ”En videnvirksomhed er mere afhængig af medarbejderne, end disse er af virksomheden”. Medarbejderne kan stemme med fødderne og forlade virksomheden, hvilket – hvis der er tale om nøglemedarbejdere – vil svække virksomhedens konkurrencekraft og overlevelse.

Den indsigtsfulde leder forstår og formår derfor at give plads, lytte, lade sig påvirke og inddrage medarbejderne i ledelsesmæssige dispositioner. En MUS-samtale er en god illustration heraf (jf. værktøj nr. 20), idet den gode samtale netop er en ligeværdig dialog mellem to parter, der er hinandens forudsætning for god jobvaretagelse og udvikling af medarbejderen.

Lille magtdistance

Den lille magtdistance – såvel i arbejdslivet som samfundet generelt – er et stort plus i hverdagen. Al ledelsesteori og -praksis peger på, at lille afstand og tryk i forhold til ledelsesautoriteter fremmer åbenhed, dialog, feedback opad og innovation, mens stor magtdistance kan føre til angst, undertrykkelse af gode ideer og frygt for at ”tale Roma midt imod”.

Den lille magtdistance kan imidlertid også gøre det svært at træffe upopulære beslutninger, løse konflikter og sanktionere uacceptabel adfærd. Medarbejderne har kun set fløjlshandsken og ikke erkendt, at der under den er en jernnæve. Både leder og medarbejder er usikre i deres rolle, når der er modvind, og det skaber rystelser og utryghed. Billedligt talt svarer det lidt til officerer i forsvaret, der simultant skal uddannes til ledelse i freds- og krigstid, fordi arbejdsbetingelserne svinger som et pendul mellem de to yderpunkter.

Åbenhed og ærlighed: hvem sagde naiv?

Den danske ledelsesstil er – ligesom nationalkulturen – præget af spejderånd, hvor tilliden er høj (jf. værktøj nr. 22), og man ofte tror det bedste om andre mennesker og deres motiver. Faktisk har undersøgelser vist, at

medarbejdere i danske virksomheder har større tro på, at ledere handler ud fra, hvad der er godt for virksomheden og ikke nødvendigvis, hvad der er godt for dem personligt, end tilfældet er i andre lande.

I kølvandet på dette ædle budskab kommer imidlertid en bekymring for, at det danske ledelsesmiljø er sårbart over for trusler udefra (fx hacking, fjendtlige angreb, korruption, afpresning mv.). Det er simpelthen for nemt – i en globaliseret økonomi, hvor uetiske forretningsmetoder kan få frit løb – at snige sig ind som en trojansk hest i en dansk virksomhed.

Feminin ledelsesstil – ikke efterspurgt af alle

I de internationale undersøgelser af lederstil opereres med akse maskulin kontra feminin ledelsesstil. Dette har ikke noget med andelen af kvindelige ledere at gøre, men udtrykker det nationale og kulturelle værdisæt, der afspejles i ledelsespraksis. Maskulin ledelse afspejler typisk værdier som præstation, konkurrence og selvsikkerhed, mens feminin ledelse er kendetegnet ved bløde værdier som personlige relationer, livskvalitet og omsorg for andre, jf. Stendevad, 2016.

Klimaet på en arbejdsplads kan fremmes af feminin ledelsesstil, fordi det skaber en god socialpsykologisk baggrundsmusik i dagligdagen, men det kan også gøre det sværere at udøve situationsbestemt ledelse, dvs. veksle imellem og tilpasse sig de meget forskellige krav, som ledelsesopgaver stiller. Det er fx svært – og uhensigtsmæssigt – at bortvise en medarbejder fra arbejdspladsen med empati og ydmyg stemme. Generelt gælder det, at dilemmaet mellem leadership og management (jf. værktøj nr. 2) i en vis grad kan håndteres vha. ”pendulfart” mellem maskulin og feminin ledelse.

Kan dansk ledelsespraksis eksporteres?

Med lidt dansk nationalstolthed kunne man godt hævde, at dansk ledelse burde være en eksportvare. Den internationale (angelsaksiske, i hvert fald) ledelseslitteratur trylledrik for god ledelse smager jo meget af dansk ledelse. Problemet er imidlertid, at hvis man er vokset op i en anden national ledelseskultur, kan det slå gnister, hvis man udsættes for dansk ledelse. Denne kan nemlig opleves som vattet, medarbejderne søger (forgæves) retning og rammer, de finder det utrygt at skulle lede sig selv osv. Der er simpelthen for meget: ”Hvordan synes du selv, at det går...?”. Omvendt, hvis en udenlandsk leder ruller meget maskulin ledelse ud over hovederne på danske medarbejdere, risikerer man let, at de reagerer kraftigt (læs: negativt) herpå. Det kræver i hvert fald en gradvis tilvænningsproces.

Konklusionen er, *at* der overordnet set godt kan tales om en dansk ledelseskultur, *at* den har en række kvaliteter, der dog primært kommer til udtryk, når den udøves på hjemmebane, *at* det derfor kun er med stor forsigtighed og ærbødighed over for andre national-/ledelseskulturer, *at* den skal eksporteres, og *at* dansk ledelse i det hele taget måske ikke er så skarpt profileret som tidligere. Her er i hvert fald et udsagn, der hævder, at arbejdet i stigende grad er blevet til en solopræstation, hvor det handler om at realisere sig selv:

”Jeg ved godt, at selvkørende og uafhængige medarbejdere er en del af vores nationale stolthed i Danmark i dag. Danske medarbejdere er blandt de bedste i verden til at træffe selvstændige beslutninger. Men den selvstændighed har nu nået et punkt, hvor vores selvbestemmelse hæmmer os i vores arbejde. For det får os til at strides om både rammer og indhold og er derfor blevet mere ødelæggende end fremmede for vores effektivitet.

Tue Isaksen, erhvervspsykolog, djøfbladet, nr. 7, april, 2017

VÆRKTØJ

Det er svært at forholde sig kritisk til egen (national)kultur. Man bliver blind over for den ved at leve i den, men nogle af de spørgsmål, man kan stille sig, er:

- I hvilken udstrækning og på hvilke måder afspejler din ledelsesstil ”dansk ledelse”? Tjek dette i forhold til de karakteristika, der er beskrevet ovenfor og her:
 - Inddragelse, medvirken og medindflydelse
 - Ansvar uddelegeres og modtages
 - Ledelse opstår i relationen – er ikke noget i sig selv
 - Ligeværdighed
 - Dialog, procesbevidsthed og kommunikation
 - Demokrati, flade hierarkier og lille magtdistance
 - Åbenhed, ærlighed og retfærdighed
 - Feminin, snarere end maskulin ledelsesstil.

- På hvilke punkter afviger din ledelsesstil herfra – og hvilke konsekvenser har det i din hverdag?
- Hvordan er din ledelsesstil i forhold til de værdimæssige/kulturelle rammer, som kendetegner virksomheden, især hvad angår national ledelseskultur?
- Ud fra en overordnet betragtning, hvor hensigtsmæssig er din ledelsesstil – i forhold til både din konkrete jobvaretagelse og din synkronisering med det ledelsesmæssige miljø og værdisæt, du er en del af?
- Hvis du har medarbejdere med anden etnisk oprindelse end dansk, hvordan oplever de så – positivt og negativt – din ledelsesstil?
- Hvis du har udenlandske lederkolleger og/eller på anden måde samarbejder med ledere i udlandet, hvilket billede giver dette da af din egen ledelsesstil?
- Hvor reelt og helhjertet er det, når du inddrager medarbejderne i ledelsesprocesser, især i situationer, hvor medarbejderne som følge heraf træffer andre afgørelser, end du ville have gjort?
- Hvor sultne, henholdsvis tøvende er dine medarbejdere mht. at række hånden frem efter større ansvar i dagligdagen?
- Tænk specifikt på de MUS-samtaler, du gennemfører: I hvilken udstrækning lykkes det at gøre disse til ligeværdige dialoger?
- Hvor placerer du dig på skalaen maskulin kontra feminin ledelse, og hvor adfærdsmæssigt fleksibel er du, når forskellige ledelsessituationer kræver forskellig ledelsesstil?
- Åbenhed, ærlighed og tillid til andre er som nævnt et særkende ved dansk ledelse. Er der tilfælde i din egen ledelsespraksis, hvor denne grundholdning er for naiv og godtroende?

TANKEVÆKKERE

Vi er gode til at kommunikere, hvilke strategiske opgaver vi skal være sikre på at få løst, men i hullerne mellem strategi og hverdag er der masser af plads til, at medarbejderne selv kan eksperimentere. Måske har de talt med en kunde og opdaget nogle ting, der ikke fungerer. Den frihed resulterer ofte i uventede løsninger. Det er ikke en atypisk tilgang i Danmark, men i mange andre lande virker det meget nyt og spændende for dem.

Anders Johansen, HR-chef, Unity Technologies, www.cfl.dk, 24.1.2018

Vi danske klarer os vha. vores to forbilleder: Klods Hans, der bare kører på, blæser på alle formaliteter og klarer sig til sidst. Og Holger Danske, som vi har en sikker tro på kommer og redder os en dag, når det bliver helt galt.

Mimi Jakobsen, tidl. politiker og generalsekretær, Red Barnet

Læs mere

Stendevad, Kirsten (2016) *Fremtiden er feminin – 7 spilleregler i det 21. århundredes lederskab*. København: Gyldendal Business

VÆRKTØJ NR. 2

LEADERSHIP KONTRA MANAGEMENT – SYNERGI ELLER KONFLIKT?

Det måske mest kendte og udforskede ledelsesdilemma er samspillet mellem de to begreber leadership og management. (Vi er nødt til at beholde de engelske betegnelser, for ellers forsvinder nuancerne i diskussionen – og koblingen til den bagvedliggende faglitteratur). Fænomenet ledelse favner begge begreber, og det er deres indbyrdes samspil, der er interessant.

Det ledelsesmæssige dilemma består i at finde det rigtige balancepunkt mht. mobilisering af (mængde og type af) leadership og management i en konkret, ledelseskrevende og udfordrende situation. Dette udfoldes nedenfor.

DILEMMAET FOLDES UD

I figuren nedenfor er vist forskellen på management og leadership – og de dermed iboende dilemmaer.

Figur 11.1

Management	Leadership
Administrerer	Forny
Vedligeholder	Udvikler
Forbedrer nutiden	Skaber fremtiden
Kigger indad	Kigger udad
Fokuserer på bundlinjen	Fokuserer på horisonten
Møder kortsigtede krav	Møder langsigtede krav
Imiterer	Skaber noget originalt
Styrer og koordinerer forandring	Skaber forandring og udvikling
Udfører planer	Udfolder en vision
Fokuserer på systemer og strukturer	Fokuserer på mennesker
Bygger på autoritet og kontrol	Bygger på indflydelse, tillid og empowerment
Fokus på underordnede	Fokus på kolleger
Spørger hvordan og hvornår	Spørger hvad og hvorfor
Undgår konflikter	Benytter konflikter
Er optaget af at gøre tingene rigtigt	Er optaget af at gøre de rigtige ting

Kilde: Nielsen m.fl., 2018, s. 177

Nøgleordene i dette skema behandles nedenfor.

Yin og yang – men kan de enes?

Det er et dilemma, at god ledelse kræver simultan indsats af både management og leadership, men at dette kan være svært at forene i den konkrete situation og person. De to discipliner kan af lederen opleves som så modstridende, at hvis man vælger at prioritere den ene, undergraver det nærmest den anden. Management giver gode muligheder for at gøre en meget kompleks situation gennemsigtig og operationel, men metoderne hertil – planer, systemer, struktur og målinger – kan opleves som at kvæle mennesket, og dermed menes både lederen og de medarbejdere, der udsættes for ledelse. Omvendt kan en solid portion leadership skabe et godt psykologisk klima i teamet, men det kniber med retningsfølelsen: hvor er vi på vej hen?

Kort og langt sigt

Tidsperspektivet kan være et andet dilemma. I sin natur har leadership det lange lys på, mens management snarere kan sammenlignes med nærlys eller endda en projektør på taget af det køretøj, med hvilket vi kører ind i fremtiden. Skaber vi fremtiden, eller forbedrer vi nutidens processer? Meget lærebogsledelse argumenterer for, at først beslutter man, hvor man vil hen, og ud fra dét foretager man indgreb i den aktuelle situation, så man bevæger sig i retning mod målet. Det er den planlagte fremtid, der bestemmer, og nutiden følger sig, så at sige.

Imidlertid vil dagligdagens læring, oplevede kritiske hændelser, hovsa-situationer og usystematiske småforandringer ofte skabe en erkendelse af, hvor vi på længere sigt vil hen. Dermed får nutiden større indflydelse på, hvor vi bevæger os hen. Hvis man formår at holde begge gryder i kog på samme tid, kan man være heldig og øse fra dem begge, men det sker ofte, at lederens mindset eller præference hælder til én af de to opfattelser, og dermed overser man den læring og de impulser, som den anden opfattelse tilbyder.

Vi har en national præference, men er den hensigtsmæssig?

Et tredje dilemma knytter sig til, hvorvidt drivmidlet i ledelse er autoritet og kontrol, som vi finder det i management, eller om man med fordel kan øse ud af indflydelse, tillid og empowerment, som vi snarere finder i leadership. I værktøj nr. 1 om dansk ledelse viste vi, at denne nationalt betingede ledelsesform har en høj koncentration af leadership, hvilket angiveligt passer godt til nationalkulturen, men kan skabe et ledelsesvakuum og deraf følgende usikkerhed. Man kan godt blive kvalt i velmenende øjenhøjdeledelse

og ”Hvordan synes du selv, det går?”. Omvendt er en solid dosis leadership en vigtig katalysator for aktivering af medarbejderens engagement, følelse af involvering og at blive lyttet til, ejerskab over resultater – og følelsen af at gøre en forskel.

Gøre de rigtige ting eller gøre tingene rigtigt

I figuren såvel som i litteraturen fremhæves det ofte, at leadership handler om at gøre de rigtige ting, mens management ”bare” handler om gøre tingene rigtigt, uanset om det i øvrigt er de rigtige ting, man gør.

Det er en lidt forfladiget retorik at sige det på denne måde, men det er en vigtig pointe, at selv den mest velsmurte management-maskine ikke nødvendigvis arbejder med det rigtige og i den rigtige retning. Der er mange eksempler på dette i de virksomheder, der i beruselsen over historisk succes fortsætter med spindende motor og ingen mislyd den rette linje ind i fremtiden – men risikoen for at ramme muren, når man opdager, at man ikke har taget varsler, lagt øret til jorden og justeret virksomhedens ledelsesmæssige software til en ny, anderledes og ofte barskere virkelighed.

Dette dilemma illustreres yderligere ved, at en vigtig komponent i management er måling af organisatoriske nøgletal. Det er vigtigt (læs: nødvendigt) med målinger, men målesystemer har den iboende svaghed, at man er tilbøjelig til at måle, hvad der kan måles, fremfor at måle det rigtige. I nogle tilfælde er sidstnævnte bare ikke muligt. I så fald er det bedre at erkende dette, fremfor at gemme sig bag tal, der måske nok er pålidelige (reliable), men ikke måler det rigtige (og dermed ikke er valide).

Kort sagt er leadership og management to forskellige/særegne, men alligevel komplementære handlemønstre i virksomheden. Som det udtrykkes i hvidbogen fra vort projekt (Bévort m.fl., 2017):

”Leadership er med andre ord en katalysator for udvikling, og den drives frem af en vision, der kommunikeres ud, forstås og accepteres, og som de enkelte medlemmer af organisationen ønsker at virkeliggøre, fordi de selv går ind for den og får råderum (empowerment) til at realisere den. Vejen er ikke uproblematisk. Forandring og udvikling kan skabe usikkerhed og utryghed, men dette kan være en uundgåelig bivirkning af en udviklingsproces, som overordnet set tjener et godt formål. Hvis dette ikke accepteres af de involverede, eller leadership-processen af andre grunde er forfejlet, vil der naturligvis være tale om ”dårlig leadership”.

I modsætning til det beskrevne billede af leadership er management en styringsrationalitet, der er velegnet til at tackle organisatorisk kompleksitet på områder, man kan planlægge, styre, budgettere, bemande og kontrollere sig ud af. Hermed skabes tryghed, stabilitet og forudsigelighed.

Bévort m.fl., 2017, s. 193

Kort sagt

Det er hverken hensigten eller velbegrunder at gøre leadership til en lyserød sky, som får alle ledelsesproblemer til at forsvinde, og gøre management til middelalderlig sort tænkning. På samme måde som man ikke i en industri-virksomhed kan sige, at forsknings- og udviklingsafdelingen er bedre eller dårligere end produktionsafdelingen, er også leadership og management ligeværdige, hinandens forudsætning og supplerer/støtter hinanden – og skal opfattes sådan.

Den røde tråd er imidlertid klar nok: Hvor management er en – ofte velbegrunder og nødvendig – metodik, hvor man igennem systemer, data, beregninger, planlægning og kontrol sikrer optimering af produktionsflowet, er leadership et personbåret mindset, hvor man med udgangspunkt i personlige, dybtliggende menneskelige kvaliteter skaber en kultur og et værdisæt, der forplanter sig som engagement og ideologisk fodslag til det miljø, man er leder for.

VÆRKTØJ

Forslag til refleksionsspørgsmål:

- Find ti vigtige karakteristika ved den nuværende aktuelle (real-life) ledelseskultur, som afspejler *leadership*. Find derefter på samme måde ti vigtige karakteristika ved ledelseskulturen, som afspejler *management*.
- Vurdér hver af disse faktorer: Hvor hensigtsmæssige er de – og hvorfor/hvorfor ikke?
- Vi har jo beskrevet leadership kontra management som yin-yang. På hvilke punkter synes du, at der er kollision, henholdsvis synergi mellem de to ledelsesformer?
- Har I ledelsesmæssige udfordringer mht. at veksle mellem det lange lys og nærløst i jeres ledelsespraksis?

- I den ideelle verden: Hvilke 3-5 træk ved ledelseskulturen så du helst ændret – her og nu?
- Har virksomheden et officielt dokument (visionspapir, HR-strategi, personalepolitik, guidelines til ledere osv.), som belyser samspillet mellem leadership og management?
- Er disse officielle guidelines på linje med – eller i konflikt med – den formulering af ledelseskulturen, som du har udtænkt?
- Falder billedet af jeres leadership-/management-kultur sammen med den karakteristik af de to begreber, som er givet i figuren her i værktøjet?
- Besvar spørgsmålene ovenfor med udgangspunkt i din personlige lederstil. Hvor har du førertrøjen på og fremstår meget stærkt, og hvor føler du dig ramt?
- I dit lederjob har du jo både en mulighed for og en forpligtelse til at lede både nedad og opad. Hvordan spiller dilemmaet leadership kontra management ind på denne ledelsesrolle?
- Med den lederprofil, du har, hvilke karriereveje og -ønsker tegner der sig for dig?
- Vil kommende jobskift, typisk til andre lederstillinger, skabe behov for en ny ”ledelsesmikstur”, fx et andet indhold eller blandingsforhold af leadership og management?

TANKEVÆKKERE

En nuanceret definition af ledelse:

Ledelse (leadership) er en kompleks, flerdimensionel, fremspirende (emergent) proces, hvor ledere, følgere (followers) og andre formelle og uformelle interessenter i en menneskeskabt organisation bruger deres karaktertræk, dygtighed, tanker, følelser og adfærd til at skabe relationer med gensidig indflydelse, som gør dem i stand til i fællesskab at udvikle strategier, taktikker, strukturer, processer, retninger og andre metoder til at opbygge og lede/styre (manage) organisationer med det formål at skabe succesfuld tilpasningsevne inden for organisationens valgte niche i den konkurrence- og evalueringsprægede, globale økologi af organisationer, der gradvist udfolder sig.

Kilburg og Donohue, 2011, s. 15

VÆRDILEDELSE

- ET TVEÆGGET SVÆRD, MEN BEDRE END AT VÆRE VÆRDILØS

Værdibaseret ledelse er en udbredt og populær ledelsesform i både private og offentlige virksomheder. Det skyldes især, *at* der er stigende pres for, *at* virksomheder er sig deres grundlæggende værdier bevidst og handler i overensstemmelse hermed, *at* værdibaseret ledelse ses som et attraktivt alternativ til detailstyring af medarbejdere, *at* medarbejdere efterspørger virksomhedens værdimæssige ståsted, og *at* det ultimativt fremmer arbejds-glæde, engagement og effektivitet.

En god definition af kernen i værdibegrebet er:

” Værdier er det, der begrunder vores handlinger. Når I arbejder med værdier på arbejdspladsen, er det vigtigt at finde ud, hvorfor I handler, som I gør - og om at handle i overensstemmelse med de værdier, som I gerne vil have.

Vores værdier er det, som fortæller os, hvad der er rigtigt eller forkert, godt eller dårligt, positivt eller negativt. Værdier er det, vi bedømmer en situation, en handling eller et menneske ud fra.

Værdier er præmis for en beslutning.

Værdier udgør et grundlæggende sæt af fælles forestillinger, som tilsammen danner fundamentet for et bestemt kulturelt fællesskab. Værdier er kulturens referenceramme for antagelser, holdninger, normer og forventninger.

Værdier danner baggrund for, at vi handler, hvorfor vi handler, og hvordan vi handler. Handlinger, som ikke tager afsæt i et sæt af værdier, vil synes totalt meningsløse og uforståelige, fordi de ikke kan begrundes.

www.lederweb.dk, her gengivet i uddrag

Sprogligt kan der sondres mellem værdigrundlag og værdisæt. Ordet *værdigrundlag* betoner, at det er et fundament, som virksomheden hviler på. Ordet *værdisæt* bruges for at tydeliggøre, at der normalt er tale om et antal (typisk en håndfuld) gensidigt understøttende værdier.

Værdibaseret ledelse er den naturlige ledelsesform i en videnvirksomhed, hvor medarbejderne har fagprofessionel stolthed og professionsbaseret etik, ønsker opgavemæssigt albuenum, ofte har større detailviden inden for eget job end lederen, og hvor overtrædelser af etisk og værdimæssigt kodeks kan have endog meget alvorlige konsekvenser, fx fejlbehandling af patienter. Billedligt talt har medarbejderne en oplevelse af, at de er med til at bygge en katedral og ikke blot hugge sten firkantede, som den navnkundige chef for SAS, Jan Carlzon, udtrykte det, da han i 1980'erne ”rev pyramiden ned”:

” Mange ”hugger sten” – få ”bygger katedraler”

Når vi oplever en dybere mening med det, vi laver – når vi ”bygger katedraler” – falder stressniveauet, kvaliteten af vores arbejde forbedres, og tilfredsheden stiger. Der udvises engagement, tages initiativ og føles ansvar. Alligevel tapper nogle arbejdspladser i deres stræben efter at skabe resultater medarbejdernes naturlige ukuelighed og kreativitet gennem disciplinering, ønsket om punktlighed og økonomisk rationalitet.

Jeanette Lemmergaard, institutleder, SDU, HR chefen, aug. 2014

Her er et par andre eksempler på, hvad værdibaseret ledelse betyder i praksis. Først et klip fra et interview med en medarbejder, der modtager opkald til alarmcentralen, og hvis opgave det er – på basis af en måske meget lidt sammenhængende og oprevet beskrivelse af situationen – at vurdere, om man fx skal sende en ambulance:

” Når nogen ringer 112, er Lisbeth en af dem, der svarer. Arbejdet udfordrer jævnligt hendes etik, og det er tungt at bære frygten for at begå en fejl med fatale konsekvenser. ”Noget af det hårdeste er ikke at sende en ambulance.

Kr. Dagbl., 8.11.2014

Det andet citat stammer fra en belgisk soldat, der deltog i 1. verdenskrig og i et brev fra fronten skrev følgende til sin familie:

” It is better dying doing your duty than living without fulfilling that duty

Simon Hazard, belgisk soldat, 1914 (faldt kort efter i krigen)

Kilde: In Flanders Field Museum, Belgien

Billedligt kan et værdisæt sammenlignes med en gammel bil, som man kører flittigt og gerne i, holder meget af og vedligeholder omhyggeligt. Måske er der igennem årene skiftet mange reservedele, men bilen er intakt, kører godt og giver ejeren køreglæde. Et værdigrundlag er ikke ”køb-og-smid-væk-ledelse” og overlever mange bump på virksomhedens rejse gennem tiden.

Værdibaseret ledelse kan betegnes som både et menneske- og et samfundssyn, idet det ikke kun er etiske færdselsregler i lederens nærmiljø (især medarbejdere, kolleger og overordnede), men også er en ledestjerne, når lederen handler på vegne af virksomheden i dennes rolle som samfundsborger.

Værdier udspringer af, men skal også præge, forme og udvikle virksomhedens *identitet*. Værdiledelse er dermed meningsskabende og bliver en ledetråd for virksomhedens strategiske rejse (Hein, 2018). Poulfelt og Andersen beskriver netop, hvordan eksekvering af en strategi (og dermed opnåelse af resultater) er forankret i tre faktorer:

- ” • mening, så medarbejderne ”oplever strategien som rigtig, fornuftig og nødvendig”
• commitment, så medarbejderne ”ønsker at bidrage og måske endda brænder for strategien” og er ”parate til at påtage sig nye opgaver og give afkald på deres eksisterende, alt sammen for at føre strategien ud i livet”
• handlekraft, så medarbejderne ”føler sig i stand til at realisere strategien.”

Poulfelt og Andersen, 2016, s. 161

Denne strategieksekvering hjælpes gevaldigt på vej, hvis virksomheden er præget af meningsfuld værdiledelse, fordi et accepteret værdigrundlag netop fremmer oplevelsen af mening, retning, engagement og handling. Værdibaseret ledelse styrker dermed følgende årsagssammenhæng:
Menneskesyn → medindflydelse → mening → motivation → modenhed → merværdi

Værdibaseret ledelse skaber gennemsigtighed, når situationen bliver kompleks, giver ro og tryghed, når der opstår individuel eller organisatorisk

rådvildhed, og giver rygstød og mod, når etikken er presset, og man fristes til at flyve under radaren.

DILEMMAET FOLDES UD

Blandt de vigtigste dilemmaer i værdibaseret ledelse kan nævnes:

Autentiske værdier eller ren glasur?

Intentionerne bag formulering af værdisættet er gode. Når det lykkes, sikres sammenhæng mellem virksomhedens, afdelingers og den enkeltes værdier. Det kommer til at leve i hverdage, fordi man graver et spadestik dybere og finder den enkeltes, afdelingens og virksomhedens ”hvorfor” – og får nogle pejlemærker for, hvordan man får dette ”hvorfor” til at leve i virkeligheden (Sinek, 2018). Selv om værdier er gode og sunde, kan man dog godt risikere, at de – stillet over for hverdagens barske realiteter – alligevel ender med at være generelle, luftige, tandløse og måske utopiske. Når det sker, visner værdierne, de trækkes blot frem ved højtidelige lejligheder og bliver til ”ritualiseret på-skrømt-ledelse”, dvs. et organisatorisk mumie, som har mistet saft og kraft. Det modsatte kan også ske, nemlig at værdierne bliver så stærke og giver så meget momentum, at de driver virksomheden fremad i en retning, som var den rigtige i går (og måske endda i dag), men ikke er det i morgen. En sådan uhensigtsmæssig og uberettiget organisatorisk inertitet gør aflæring af tidligere værdisæt og justering af den ideologiske/etiske/kulturelle kurs vanskelig, fordi værdigrundlaget bliver en strategisk spændetøje.

Fremdrift uden at miste jordforbindelsen

Det fører til et andet dilemma, nemlig hvordan man finder balancen mellem et værdisæt, der er mere ambitiøst end blot en marginal ændring af den nuværende praksis – men omvendt ikke så ambitiøst og fjernt, at det er urealisérbart. Det er en eksistentiel udfordring, at man – for at vinde/fastholde organisationens accept – ikke skal trække tæppet væk under det eksisterende værdigrundlag, også selv om ønsket/behovet på langt sigt faktisk er et skarpt værdimæssigt højre- eller venstresving. Dermed har værdiledelse den samme udfordring som andre organisatoriske ændringsprocesser, nemlig at det kan minde om en trojansk hest, der umiddelbart ikke provokerer den eksisterende værdikultur, men viser sig at indeholde ambitioner om et mere radikalt skift. Det er tankevækkende – og kræver, at man holder tungen lige i munden – at værdiledelse handler om etik og moral, men at selve arbejdet med at implementere et nyt værdigrundlag i sig selv kan være etisk og moralsk udfordrende....!

Varer ærlighed længst?

Det er endvidere et dilemma, at man på den ene side gerne vil have et værdigrundlag, der ”ser pænt ud” udadtil og indadtil, men omvendt er så ærligt og operationelt, at man kan bruge det til at hæve den etiske overligger og sanktionere overtrædelser. Hvem vælger at hænge sit beskidte vasketøj offentligt til tørre, kan man spørge? Omvendt er det svært at få organisatorisk accept og følgeskab på en værdimæssig rejse, hvis man ikke kalder en spade for en spade og ærligt blotlægger ændringsbehovet. SWOT-analysen er et eksempel på, hvordan man forsøger at være ærlig omkring styrker og svagheder samt muligheder og trusler. (S = strengths, W = weaknesses, O = opportunities og T = threats).

Fanger bordet?

Som et sidste dilemma skal nævnes fortolkningsfrihed kontra følgeskabsforpligtelse. Som udgangspunkt følger værdibaseret ledelse musketér-eden: ”En for alle og alle for én”. Et værdigrundlag er forpligtende, bl.a. fordi det netop er et grundprincip og en styrke, at der er organisatorisk fodslag og konsistens i den måde, som værdierne udledes på. Det er vigtigt at undgå sprækker, fordi det skaber usikkerhed og svækker muligheden for, at virksomheden fremstår som en værdimæssig monolit. Stillet heroverfor kan en betingelsesløs håndhævelse af et bestemt værdisæt fremkalde nogle beslutninger og løsninger, der opleves tåbelige, og dette vil i sig selv svække opbakningen til værdigrundlaget.

Et autentisk eksempel er en stor dansk koncern, som formulerede seks ledelsesværdier, herunder ”åben kommunikation”. Denne værdi harmonerede fint med dansk, grundtvigiansk nationalkultur med lille magtdistance, men duede slet ikke i asiatiske lande. Løsningen blev at udvaske værdien lidt ved blot at kalde den ”kommunikation” og så lade det være op til den enkelte lokale enhed at beslutte, hvad *hensigtsmæssig* kommunikation ville være det pågældende sted. Et mere sensitivt eksempel er korruption, hvor det kan være meget svært at holde den etiske fane højt og i hovedsædet forfægte jomfruelig renhed i tanke, ord og handling, hvis man har aktiviteter i lande, hvor korruption er den smøreolie, der gør business casen mulig.

Konklusionen er, at værdibaseret ledelse som udgangspunkt forudsætter fælles fodslag, hvor kun mindre og ikke-principielle, lokale afvigelser tolereres. Dette forhindrer dog ikke, at den enkelte leder – inden for og i overensstemmelse med det organisatoriske værdigrundlag – formulerer sit personlige ledelsesgrundlag. Dette er beskrevet i værktøj nr. 6.

VÆRKTØJ

- Er der overhovedet et behov for og en sult efter at arbejde med et værdigrundlag – i virksomheden og inden for dit eget ledelsesterritorium?
- Findes der allerede et værdigrundlag eller andre former for ”moralisk kompas” i virksomheden?
- Hvis ja, hvordan fungerer det, hvordan er accepten af det, og hvad mener du personligt om det?
- Hvis der er dissonans mellem værdigrundlag og organisatorisk praksis, hvordan kan denne så elimineres?
- Hvordan harmonerer et evt. nyt, ønsket værdisæt hermed?
- Hvilke muligheder og ønsker har du for at være med til at sætte dit fingeraftryk på det?
- Hvad er den rette balance mellem det organisatoriske ledelseskompas og et evt. personligt ledelsesgrundlag for dig selv?
- Formulér ikke flere værdier end du kan overskue, overholde, udstråle og sikre efterlevelsen af hos dine medarbejdere
- Hvordan understøtter værdisættet kerneopgaverne og den måde, som disse løses på?
- Brug one-liners, dvs. fyndige, korte statements, der fanger essensen i værdierne, så disse får nerve og kant
- Hånden på hjertet: Ville du følge værdisættet, hvis du vidste, at det ikke ville blive opdaget, at du overtrådte det?
- Trykprøv værdigrundlaget: Er det utænkeligt, at man ville sige det modsatte – og er værdigrundlaget derfor banalt?
- Afspejler værdigrundlaget unikke organisatoriske karakteristika (vision, mission, rammevilkår, kultur osv.), så man kan mærke denne ”duft”, hvis man fik værdigrundlaget præsenteret anonymt?

- Hvor bliver det lettest ”utæt” (fx misbrugt eller er virkningsløst), hvilke konsekvenser (om nogle) har dette, og hvordan kan sådanne ”utætheder” forebygges?
- Spil den indre videofilm: I hvilke situationer har der været et klart brud på det værdigrundlag, der nu er i støbeskeen? Ville disse brud have været undgået, hvis I havde haft værdigrundlaget?
- Sigt mod månen. Selv om du rammer ved siden af, lander du mellem stjernerne.

TANKEVÆKKERE

Værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse er et fabelagtigt ledelsesinstrument. Og et forfærdeligt hult koncept, hvis værdierne hverken giver mening for medarbejderne i hverdagen eller er til tydelig gavn for borgerne eller kunderne i butikken.

Hun (Hein, 2018) refererer også historien om den daværende operachef Kasper Holten, der en dag fik sig en kop kaffe på en kaffebar og på bagvæggen her kunne studere kaffebarens værdisæt. Som viste sig at minde påfaldende meget om hans eget teaters. Det fik ham senere til at bemærke, at ”hvis nogen siger, at teateret bare er en pølsefabrik, kan vi nu sige: ”Nej, det er det ikke, men måske en kaffebar!”.”

Hein, 2018, gengivet af Weiss, Den Offentlige, 8.5.2018

På plejecentret Egehaven på Stevns oplever personalet tit at stå i dilemmaet mellem jura og etik

Vi vil jo gerne gøre det etisk rigtige samtidig med, at det juridiske er i orden, men nogle gange er vi forpligtigede til at handle, selvom det er imod den ældres ønske, hvis det ikke er skrevet ned fra egen læge. Det er voldsomt for ældre mennesker at blive ved med at modtage behandling, når de egentlig bare vil have lov at lukke deres øjne, siger plejehjemsleder Dorte Kelfast.

<http://vpt.dk>

Ledetråde til et bedre liv – spændende nytænkning i Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune

I Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune, har man fastlagt en strategi, der er optaget af både kerneopgaven (de tre borgerrettede ledetråde: Al magt til borgerne – Vi er sammen med borgerne – Vi holder borgerne væk) og af udviklingen af leder- og medarbejderrollen (Ledelse med vilje – Slip medarbejderne fri).

Ledetrådene hjælper ledere og medarbejdere til at bevare fokus på den retning, kommunen gerne vil gå i – både i forhold til kerneopgaven (ældrepleje og -omsorg) og i forhold til den måde, man går til arbejdet på. Ledetrådene skal bruges til at skabe bedre liv, gøre den enkelte medarbejder, dennes kolleger og leder bedre samt at ”gøre arbejdet fantastisk og borgeren så uafhængig af os som muligt. Brug ledetrådene som et spejl, til møder, samtaler og diskussioner. Brug dem kreativt og med et smil.”

Man bruger ordet ”Kærlig Kommune” og mener hermed:

”Kærlig Kommune” er to ting. Det er navnet på en publikation som Mandag Morgen lavede om Sundhed og Omsorgs arbejde med ledetrådene. Medarbejdere og ledere fortæller heri, hvordan de hver især arbejder med bl.a. rehabilitering, inddragelse af familier, velfærdsteknologi, og hvordan store begreber som frihed, lighed og kærlighed er blevet en del af arbejdet.

Kærlig Kommune er også en, måske lidt provokerende, måde at sige, at alle indbyggere i kommunen har et medansvar for hinanden. At kommunen, byen bliver et bedre sted, hvis familierne og dem, som kender de ældre og svage bedst, byder ind med nærhed og omsorg. Så ”Kærlig Kommune” handler ikke om, at kommunens medarbejdere skal tilbyde kærlighed. Tværtimod skulle de helst kunne undvære os – ved hjælp af målrettet forebyggelse, genoptræning og den nyeste velfærdsteknologi. Men får man brug for pleje og hjælp, så er vi der. På plejehjemmet eller i ens egen bolig.

Ledetrådene afføder uundgåeligt dilemmaer – for medarbejdere såvel som for ledere. Ledernes rolle er at agere i dilemmaerne – og stadig skabe retning på strategien.

www.aarhuskommune.dk

SAMFUNDSRETTET LEDELSE – PURPOSE, SAMSKABELSE OG ÅBEN INNOVATION

Tidligere kunne – let overdrevet – en virksomhed godt være ”en stat i staten” og leve sit eget liv, bortset fra den nødvendige relation til leverandører og kunder (i den offentlige sektor: borgere, klienter, patienter osv.). I dag indebærer samfundsudviklingen og især udviklingen i informations- og kommunikationsteknologi, at virksomhedernes ydermure smuldrer eller gennemhulles, og at der er et i stigende grad intenst, ja nærmest intimt, ledelsesmæssigt samspil mellem virksomheden og det omkringliggende samfund. Hvad skyldes denne udvikling, og hvad er konsekvenserne? Nøgleordene er purpose, samskabelse og åben innovation, og disse har en række iboende ledelsesdilemmaer.

DILEMMAET FOLDES UD

I værktøj 3 beskriver vi, hvordan ledelse er meget værdibaseret. Værdier udtrykker primært virksomhedens indre ideologiske sammenhængskraft, men suppleres i stigende grad af stillingtagen til den samfundsmæssige rolle, som virksomheden ønsker at spille. Dette kaldes *purpose* (formål) og har i de seneste år fået en central placering i ledelsestænkningen. Nogle virksomheder vælger ganske vist en gummiformulering af typen: ”Vi vil gøre verden til et bedre sted at leve”, men det er først, når purpose er unikt og har kant, saft og kraft, at det kan bruges som ledelsesværktøj. Overliggende må siges at være høj i dette eksempel:

” Microsofts vision er: ”to empower every person and every organization on the planet to achieve more.”
www.microsoft.com

Samme meget brede, globale fokus har også den norske hotelkonge:

” Vores selskab er bygget på people, planet og profit. I den rækkefølge, fordi det er sådan, jeg vil have, at selskabet skal være.
Petter Stordalen, ejer og bestyrelsesformand for 190 hoteller. Berl. Tid., 2.7.2017

Det er svært at have en ambition om at være samfundsborger, hvis virksomheden ikke har interaktion med samfundet. Det er her, at *samskabelse* (på engelsk crowdsourcing) kommer ind i billedet. Samskabelse indebærer nemlig, at arbejdsopgaver, der traditionelt er blevet varetaget af virksomhedens egne medarbejdere, nu outsources – især via brug af virtuelle kommunikationsmidler – til en undefineret, typisk stor og diffus gruppe af personer i virksomhedens omgivelser. Dette minder lidt om gøgen, der lægger sine æg i andres rede. Samskabelse indebærer nemlig – lidt forenklet – at virksomheden kommunikerer til omgivelserne: ”Vi har disse opgaver og problemer, som er påtrængende for os. Hvem har lyst til at indgå i et samarbejde med os, hvor vi både indkredser, hvori problemerne består, og hvordan de kan løses?”. Der er stærkt stigende interesse i begrebet:

” Samskabelse boomer i den offentlige sektor

Eksempel: Nordsjællands Politi har etableret en sms-tjeneste, der skal hjælpe med at opklare indbrud, og som mere end 33.000 borgere nu er tilmeldt. Politiet sender en sms ud, når de vil gøre borgerne opmærksomme på noget i deres område. Og tjenesten bliver også brugt til at finde demente, som er meldt savnet.

djøfbladet, nr. 8, april 2017

Hvorfor gør virksomheder og institutioner dette? Det gør de, *fordi* de får et frisk pust fra omgivelserne, *fordi* det supplerer virksomhedens kompetencemæssige muskelkraft, *fordi* det kan være opgaver med éngangskaraktér, *fordi* det er billigere og går hurtigere, *fordi* de får en meget mere bredspektret buket af løsninger end dem, virksomhedens egne folk kan udtænke i deres indre fængsel, og *fordi* det er en måde at brande virksomheden på og dermed forstærke dens omdømme.

De mennesker ude i samfundet, der ”griber melodien” og indgår i samarbejde med virksomhederne, gør det, *fordi* de brænder for fagområdet, fordi de gerne vil være med til at påvirke problemdefinitionen/-løsningen, *fordi* det nogle gange kan give faglig prestige, og/eller *fordi* det kan være forbundet med økonomiske incitament.

Samskabelse er en vigtig ingrediens i *åben innovation*, som er det tredje nøgleord her i værktøjet, idet den åbne innovation er kendetegnet ved, at innovation ikke foregår bag nedrullede gardiner i virksomhedens forsknings-/udviklingsafdeling, men i et proaktivt, inviterende samarbejde med omgivelserne. Innovationen favner bredt og kan vedrøre nye produkter, processer, markeder, logistik mv.

Blandt de medfølgende dilemmaer skal især nævnes:

Hvordan kan man favne verden uden at lette fra jorden?

Det er pr. definition ambitiøst og stiller store krav til lederne, hvis en virksomhed formulerer et purpose, der rækker ud over egen matrikel og betonere virksomhedens samfundsmæssige rolle og betydning. Hvis man (for at give et autentisk eksempel fra en dansk industrivirksomhed) vil "finde de bæredygtige løsninger, som verden har brug for", så er det selvsagt meget ambitiøst og kræver en vis virksomhedsstørrelse, sublime produkter, en uovertruffen salgsorganisation – og nogle gode målemetoder for at kunne vurdere, om man indfrir sit purpose. For at tage et autentisk og aktuelt eksempel, arbejder ingeniørvirksomheden Niras ud fra FN's verdensmål:

” Ingeniørvirksomheden Niras sætter nu ekstra fokus på FN's i alt 17 verdensmål, hvor fem af dem omhandler sundhed og trivsel, rent vand og sanitet, ansvarligt forbrug og produktion samt mindre ulighed og afskaffelse af fattigdom. ”Verdensmålene har været omdrejningspunkt for vores strategiarbejde det sidste år. Vi har arbejdet med, hvordan vi kan bidrage og skabe mere forretning på baggrund af målene. Med FN's 17 verdensmål er opmærksomheden på miljøet blevet en fælles dagsorden i hele samfundet. I de rige såvel som i de fattige lande. Det er blevet super vigtigt for mange aktører, og vi har i Niras en solid platform for at bidrage til det,” siger Carsten Toft Boesen, administrerende direktør i Niras.
sn.dk Nordsjælland, 12.7.2018

Er der tale om en mindre virksomhed, og/eller man som leder sidder godt pakket ind i midten af en stor virksomhed, kan det imidlertid være svært at vurdere det fingeraftryk, man sætter på målopfyldelsen, hvis målene er meget ambitiøse og vidtrækkende. Men det følgende eksempel er da ganske perspektivrigt:

” Taskesalg i en større sags tjeneste

Bag taskeforretningen Neye gemmer sig en historie om en ejer, der døde af kræft. Det fik hans kone til at stifte en fond, hvor al overskud fra salget går til forskning inden for kræftsygdomme.

Virksomhedens historie og formål var en medvirkende årsag til, at Sebrina Ravn Jepsen sagde ja til jobbet som administrerende direktør. Når hun lægger en strategi, når hun taler med medarbejderne, og når hun har en plan om, at Neye skal vokse, har motivationen rod i Neyes historie og fondsejerskab. ”Jeg er ansat til at skaffe penge til kræftforskning”, konstaterer hun.
Berl. Tid., 16.4.2017

Åbenhed og tillid i samskabelse kan misbruges

Det er jo ikke tilfældigt, at virksomheder traditionelt har holdt kortene tæt til kroppen, når det gjaldt innovativ forskning og udvikling. Risikoen herved har imidlertid været, at innovationen blev iltfattig, fordi man kørte fast i vante tankesæt eller manglede nye former for kompetence. Åben innovation indebærer – og fordrer – at der bringes nye kompetencer på spil, tænkes ud af boksen og aflives hellige køer. Dette kan man kun opnå, hvis man spiller med åbne kort. Derfor indebærer åben innovation en delikat og vanskelig balance mellem at dele nok viden om virksomheden til, at eksterne parter kan levere et begavet input, og alligevel undgå, at der slipper så meget ud, at det kan bruges på en fjendtlig måde.

Det skal også lige understreges, at lyrikken om virksomheders rolle som samfundsborgere kræver, at virksomhederne opfører sig ordentligt. Det er i den henseende vist nok at minde om, at Google i juli 2018 blev idømt den største bøde, EU nogensinde har givet en virksomhed for at misbruge sin dominerende situation på markedet! Bøden var på 32 mia. kr. og er givet for Googles brug af Android til at cementere sin position som verdens førende søgemaskine. Man kunne også nævne Danske Banks aktiviteter i Estland, hvor banken nu tilbyder at donere et milliardbeløb til samfundsgavnligt formål, hvilket dog blot får erhvervsministeren til lakonisk at konstatere, at det ikke er nok til at slippe af krogen – og andre politikere supplerer med, at banken slet ikke skal have dispositionsret over dette beløb.

Samskabelse: åbne arme eller skinmanøvre?

Det er forståeligt – og almindeligt – at nogle ledere reagerer med skepsis på samskabelse. Stillet på spidsen: Jo, det kan være nyttigt for hospitalslæger at ”spørge patienten til råds” om behandlingsformer og for kommunens forvaltninger at spørge borgerne, hvad de synes om lokalplaner, trafikbump og papirkurve. Men, hånden på hjertet ”ved vi jo bedst selv”, tænker fagkundskabens ypperstepræster. Grundtanken i et demokrati er imidlertid, at vi vælger repræsentanter for borgerne (i form af politikere) til at træffe de store beslutninger, så på den måde styres vi af ”amatører” i forvejen. Derfor er det vigtigt, at ledere i private og offentlige virksomheder også går ind i samskabelse med åbent sind og lyst/evne til at lytte til eksterne interessenter, fremfor at se det som en skinmanøvre eller rituel stammedans, der forhåbentlig snart går over.

Det gælder især ledere, der har højtuddannede medarbejdere med den overbevisning, at de selv og beslægtede fagkolleger har videnmonopol på gode løsninger.

” 8.000 kaffebarer lukker for at tale om fordomme

Pga. den intense og fjendtlige medieomtale af en sag, hvor to afrikansk-amerikanske mænd fik afslag på at bruge toilettet på en Starbucks kaffebar i Philadelphia, besluttede koncernledelsen at afholde et tre timers træningsseminar for samtlige medarbejdere i de ca. 8.000 nordamerikanske kaffebarer. Temaet er, hvordan man imødegår ubevidste fordomme. Lukningen koster alene i tabt omsætning ca. 77 mio. kr.

Pol., 30.5.2018

Frivilligt arbejde – ven eller fjende?

Et lidt specielt, men meget interessant og højt prioriteret tema er involvering af frivillige i en virksomheds liv. Dette har i de senere år fået massivt større udbredelse, dels fordi der i befolkningen er et stigende ønske om at lave frivilligt arbejde, og fordi private og offentlige virksomheder i stigende grad ønsker (læs: behøver) det. Henvend 40 pct. af den voksne befolkning er involveret i frivilligt arbejde.

Her er et potpourri af eksempler på frivilligt arbejde – med relation til virksomheder: Røde Kors har ca. 30.000 frivillige, hvoraf mange har opgaver knyttet til virksomheder og institutioner, fx hospitaler. Sundhedsvæsenet og medicalsektoren har også et velkendt samarbejde med patientorganisationer. Et tredje eksempel er ældre-/hjemmeplejen, hvor kodeordet er rehabilitering, idet fru Hansen – gerne med pårørendes og frivilliges hjælp – skal lære at tage støttestrømper på, fremfor at en medarbejder på et plejecenter eller en hjemmehjælper skal gøre det. Plejecentre er den sidste station for ca. 40.000 personer, hvoraf flere end halvdelen er demente. Disse centre benytter i stigende grad teknologi i arbejdet. Et specielt, men ofte fremhævet eksempel er elektroniske robotsæler, der kan rulle med øjnene og sige lyde, men de koster 30-50.000 kr. pr. stk. Et alternativ er brug af frivillige, fx besøgsvenner eller at koble sig på TrygFondens ordning med besøghunde, hvor ca. 700 hunde er godkendt til at besøge bestemte plejecentre. Et tilsvarende projekt hedder ”Alle har ret til vind i håret” og ”Cykling uden alder”. Det indebærer, at frivillige med en rickshaw, der kan rumme to personer, kører ture med beboere på plejecentre eller institutioner for mennesker med særlige behov. Køretøjerne er typisk sponsoreret af virksomheder. I tillæg hertil har et antal cafeer, butikker mv. koblet sig på ordningen, så de fx giver en gratis kop kaffe, når rickshawen er ude på ruten.

At frivilligt arbejde desuden kan være hjælp til selvhjælp, fremgår her:

” Et studie af flere end 40.000 personer på tværs af 29 lande herunder Danmark, viser, at frivilligt arbejde styrker helbredet. Det gør det af tre grunde: Frivilligt arbejde øger selvværdet og styrker de sociale kompetence, det øger den fysiske og kognitive aktivitet, og det kan øge frigivelse af hormoner, der forbedrer stofskiftet og fedtforbrændingen og kan styrke nervesystemet. Derudover viser en tysk undersøgelse, at frivilligt arbejde kan gøre dig gladere på dit ”rigtige” arbejde.
Hanne Blume, HR-direktør, Ørsted, Jyllands-Posten, 4.7.2018

Innovation er et langt sejt træk

Et vigtigt dilemma i åben innovation er kollisionen mellem kort og langt sigt. En virksomhed vil gerne reagere hurtigt, men organisatorisk inerti kan forhindre det, inkl. at det går så godt, at det er en udbredt opfattelse i virksomheden, at man bare kan slå autopiloten til – hvis ikke man allerede har gjort det. Omvendt har en forsknings- og udviklingsafdeling ofte det lange lys tændt hele tiden og tænder måske mere på ”the big bang” end de usystematiske småforandrings og forbedrings metode.

***If you want to innovate, you have to be willing
to be misunderstood for a long time***

Jeff Bezos, CEO Amazon

Åben innovation indebærer, at meget forskelligartede og ofte på forhånd ukendte aktører inddrages i tanke- og udviklingsprocessen. Disse aktørers tidshorisont og tålmodighed kan være lige så forskellig som det perspektiv, som virksomhedens egne ansatte har. Derfor kan der opstå en tvekamp mellem kort og langt sigt – og mellem de forskellige grupperinger. Som det følgende citat signalerer, fører intens kunde-/bruger-/borgerinddragelse ikke nødvendigvis til større appetit på innovation:

” Ikke alt, som involverer kundernes viden, giver gode resultater. Måske har kunderne ikke fantasi til at forestille sig egne fremtidige behov og præferencer. Måske taler de ikke sandt om deres eksisterende forbrugsmønstre. Viden og information, som indhentes med åbne metoder, skal sorteres, bearbejdes, vurderes i den rette kontekst og transformeres ind i den udviklingsmæssige mainstream. Det er en ledelsesopgave med slægtskab til knowledge management.

Bévort m.fl., 2017, s. 47

At innovation er vanskelig, og at behovet for innovation ikke nødvendigvis er erkendt, kan skyldes følgende:

” **Innovation som dilemmahåndtering: Man må ændre sig for at forblive den samme.**

Paradoksalt nok kan de virksomheder, som faktisk er meget dygtigere og mere fokuserede end konkurrenterne, blive overrumplede og udsat for benspænd for den fortsatte succes. Derfor er der behov for løbende at foretage realitetscheck af synet på verden for at være på mental omgangshøjde med virksomhedens nutidige og fremtidige muligheder og trusler. Innovationsbehovet kan i denne kontekst udtrykkes ved, at man må ændre sig for at forblive den samme.

Innovation fremstilles dermed som en nødvendighed for virksomheder og samfund. Uden innovation vil man blive overhalet, nedsænket i glemsel, uglest af kunder, medarbejdere og partnere, økonomisk ruineret osv.

Bévort m.fl., 2017, s. 44

Kort sagt

Den stigende udbredelse af purpose er et tidstypisk eksempel på den samfundsmæssige ansvarliggørelse, der ses af private og offentlige virksomheder. Det har store konsekvenser for ledelse, strategi og virksomhedskultur/-mindset – samt ikke mindst den enkelte leders job.

Det er både i virksomheders interesse og et krav fra samfundet, at virksomheder ser sig som samfundsborgere, viser hvem de er, bidrager til samfundet samt udvikler sig sammen med (og samskaber med) samfundet. Private virksomheder kan have kommercielle fordele ved at skabe et bl.a. virtuelt fællesskab med kropsvarme med kunder, venner mv. Det samme gælder i den offentlige sektor, idet denne får medvind i kraft af, at den danske velfærdsmodel er bygget op omkring en stor offentlig sektor, betydningsfulde faglige organisationer og en sand myriade af interesseorganisationer, fx patientorganisationer inden for sundhedsvæsenet.

Dette skaber unikke muligheder for samskabelse, og den enkelte leder har både en mulighed for og en forpligtelse til at påtage sig denne ”ledelse-ud-af-huset-rolle”. Purpose og samskabelse betyder en radikal nytænkning mht., hvad virksomheden laver – og ikke laver – selv, *fordi* det kræver et grundlæggende nyt mindset og en ny kultur, *fordi* samspillet med omgivelserne ændres, *fordi* grænserne mellem virksomheden og dens nabo-

er udviskes, og *fordi* det kræver en samtænkning af kommunikation, ledelse, CSR, markedsføring, employer branding samt informationsteknologi.

Synkroniseret med samskabelse er den stigende brug af frivillige i (især offentlige) virksomheders arbejde. Af mange grunde, bl.a. – men ikke kun – nedskæringer, har mange virksomheder fået øjnene op for det enorme potentiale, der ligger i brugen af frivillige til løsning af opgaver, som for så vidt ”bør” løses af egne ansatte, men som der simpelthen ikke er ressourcer til at løfte.

VÆRKTØJ

- Hvilke skrevne og uskrevne principper har virksomheden for sin placering i, samspil med, bidrag til og udbytte fra det omkringliggende samfund?
- Beskriv på få linjer det purpose, der kan aflæses heraf. Er dette brugbart og prisværdigt – nu og i fremtiden, og er det et purpose, som du selv har lyst til at kæmpe for?
- I kølvandet herpå: formulér et ”manifest”, der beskriver et purpose, som du mener både er mere hensigtsmæssigt for virksomheden og mere ønskeligt for dig
- Kortlæg – med udgangspunkt i jeres organisatoriske rammebetingelser, fx vision, purpose – hvilke arbejdsopgaver, der i den nuværende situation falder i følgende kategorier:
 - o Løses primært internt, og det er der ufravigelige grunde til
 - o Løses primært internt, men det kunne overvejes at lade dem indgå i en samskabelse med omgivelserne, om end det måske ikke er så sandsynligt
 - o Løses primært internt, og det bør klart overvejes et etablere samskabelse
 - o Løses allerede i dag i en tæt samskabelsesproces, og dette er der ikke grund til at ændre på
 - o Løses allerede i dag i en tæt samskabelsesproces, og dette er der behov for at ændre på
- Hvem er de relevante eksterne aktører, hvorfor – og hvad skal være deres motiv for at bidrage (ud fra: ”what’s in it for me?”)?
- Hvordan vil I kontakte og inddrage dem?

- Er det reelt nye/supplerende arbejdsopgaver i organisationen, eller er der – hånden på hjertet – blot tale om at overføre opgaver fra de faste medarbejdere?
- Hvis sidstnævnte er tilfældet: Hvorfor/hvordan skal disse så synes, at det er attraktivt for dem (dvs. i deres interesse) at stimulere samskabelse?
- Hvilken kompetenceprofil skal de frivillige have?
- Hvilke spilleregler, inkl. arbejdsdeling, grænsedragning, beslutningskompetence og ”adgang forbudt” områder skal etableres vedr. samspillet mellem den faste stab og de frivillige? Hvem gør hvad, og hvem bestemmer hvad?
- På hvilke måder kan åben innovation bidrage til at tilføre mere eller en anden form for kreativitet i organisationen?
- Er der et ledelsesmæssigt sikkerhedsnet spændt ud under den eksperimentelle praksis (herunder håndtering af fejlslagne projekter), som er en uundgåelig komponent i (åben) innovation?
- Hvordan sørger I for at lære af fejl og konflikter, frem for at se det som bevis på, at samskabelse og åben innovation ikke duer?

TANKEVÆKKERE

Hvad er meningen?

Det er en klar trend i tiden, at folk har et meget stort behov for mening, bl.a. fordi mennesket er på vej til at nå nogle grænser på verdensplan. Vi er på vej mod flere kilo plastic i havene, end der er fisk, og landbruget når nogle grænser for, hvor meget gift de kan bruge osv. Så kommer purpose ind i billedet. Purpose er både en salgsdriver, fordi kunderne kan identificere sig med noget, der har et formål, og samtidig tiltrækker det kompetence. Det giver medarbejderne mening i dét, de laver og giver noget at navigere efter. *Jesper Bubandt Toft, chefrådgiver, Cfl, www.cfl.dk, 10.1.2018*

Samskabelse

Læs mere om samskabelse (crowdsourcing) mv. på Wikipedia, som – tankevækkende nok – i sig selv er et eksempel på crowdsourcing, idet flere hundrede tusinde personer frivilligt har bidraget til de i alt 40 mio. artikler, der nu ligger på sitet.

Ledelse af frivillige

Lederweb.dk indeholder meget spændende materiale om baggrunden for, anvendelsen af og konsekvenserne ved inddragelse af frivillige i (offentlige) virksomheders virke. Se på www.leaderweb.dk bl.a. den informative baggrundsrapport:

Torfin, Jacob og Eva Sørensen (2013) *Ledelse af frivillige. Hvordan leder man frivillige, der producerer velfærd sammen med det offentlige?* Rapport for Væksthus for Ledelse.

”Denne rapport handler om de frivillige, der i stigende grad samarbejder med offentlige parter om at producere og levere offentlig service. Vi fokuserer i særlig grad på ledelsesaspektet. Inddragelsen af frivillige i samproduktion af offentlig velfærd rejser nemlig spørgsmålet om, hvordan offentlige ledere skal lede de frivillige, der hverken kan ledes ved økonomiske belønninger eller ordrer.

Rapporten viser de frivilliges voksende betydning i den offentlige sektor og behovet for at lede de frivilliges samproduktion af offentlig velfærd. Den giver også et bud på, hvordan frivillige ledes og hvilke problemer og udfordringer, som frivilliges deltagelse i den offentlige velfærdsproduktion rejser.”

Faldt om med hjertestop: Blev reddet af ukendt hjerteløber

TrygFonden Hjerteløber er et samarbejde mellem Region Hovedstadens Akutberedskab og TrygFonden. Hjerteløberne modtager via en app en alarm fra Region Hovedstadens Akutberedskab, når der er et formodet hjertestop i nærheden. Hjerteløberne sendes på mission for at yde hjertelunge-redning og hente en hjertestarter for at kunne begynde genoplivningen, inden ambulancen når frem.

Rudersdalavis, 17.4.2018

Frivilligt arbejde betaler sig for nyansatte

Folk, som er helt nye på arbejdsmarkedet og derfor ingen erhvervs erfaring har, opnår en løngevinst på lidt under 4 pct. pr. års erfaring opnået gennem frivilligt arbejde, men løngevinsten falder i takt med, at man opnår professionel erhvervs erfaring.

Hans-Peter Y. Qvist og Martin D. Munk, Aalborg Univ., Pol., 31.3.2018

Smiley

Et tankevækkende, velkendt eksempel på samspil mellem en virksomhed, kunderne og en offentlig myndighed er Smiley-ordningen for bl.a. butikker og restauranter. Her arbejdes bevidst på at skabe gennemsigtighed om

overholdelse af regler og standarder. Kontrolrapporten skal være ophængt synligt, så kunderne straks kan se, hvad de går ind til. Det giver fx straks en sur Smiley og en bøde, hvis en restaurant på menukortet skriver ”Bornholmsk laks” om norsk laks, eller kalder færdigpresset juice fra en dunk for ”nypresset”. (Begge er autentiske eksempler).

Why You Should Let Employees Personalize Their Job

Descriptions

Creativity is the heartbeat of progress. Yet, as organizations develop over time, even the jobs that require the most creative thinking tend to become fixed and rigid. When recruiting for these areas, leaders can create new opportunities for individuals by exercising flexibility in co-defining roles for creatives that are synched with their creative vision of the future.

Vivek Bapat, Harvard Business Review, Maj-Juni, 2018

Kødløse dage udfordrer bøfrestauranter. Langt flere vælger kødet fra. Det er en udfordring for de mange bøfrestauranter, der konkurrerer intensivt. Kødfri bølge breder sig på tallerkener og i supermarkederne.

Finans.dk, 19.7.2018

Burberry har destrueret tøj og parfume for millioner af pund

Det britiske tøjmærke Burberry destruerede sidste år produkter for over 28 mio. pund, svarende til 238 mio. danske kroner. Ifølge en ekspert på området skyldes det, at Burberry forsøger at beskytte sit brand.

”Årsagen er, at markedet ikke skal oversvømmes med billige produkter. Selskabet ønsker ikke, at Burberry-produkterne kommer i hænderne på nogen, som kan sælge dem med rabat og dermed devaluere mærket,” siger Maria Malone, ekspert i modeindustrien ved Manchester Metropolitan University, til BBC.

Ifølge BBC har Burberry de seneste fem år destrueret varer til en samlet værdi af 90 mio. pund, hvilket svarer til ca. 750 mio. danske kroner.

Finans.dk, 19.07.2018

Medarbejdere skal finde stolthed i anti-korruption

I sidste uge talte jeg med en mellemlider, der havde været ude og besøge en leverandør. Ved afrejse havde hun fået en pose med vareprøver som ”tak for besøget”. Ikke noget odiøst eller mærkeligt i det. Men kort før afrejse fra leverandøren fandt hun ved et tilfælde ud af, at der i hendes pose, gemt i en konvolut, også lå en iPad fulgt af en personlig hilsen om godt vedvarende samarbejde.

Hun blev rasende. Gik ind og smækkede iPad’en i bordet foran den ansvarlige chef med besked om, at sådan bliver man ikke leverandør til hendes virksomhed. Resultatet var et års udelukkelse af leverandøren.

”Målet er selvfølgelig, at vi i compliance-afdelingen formår at få medarbejdere til at sidde en lørdag aften i venners lag og fortælle, hvordan en mellemlider sagde nej til en iPad, selvom alle jo kan være enige i, at det er en ret fed ekstragave at få.”

Christine Jøker Lohmann, chefkonsulent, DI, blog på www.di.dk, 17.7.2018

Celebrate the Rule Breakers: Why Unsafe Thinking Leads to Innovation

What is really dangerous these days is safe thinking. If we try to repeat the patterns of the past to fall back on the predictable, to do what we know has worked for others in different situations, and always prefer incremental change to big innovation, we’re going to eventually fail. The environments that we are in are changing so quickly that if our patterns of thought and behavior aren’t changing with them, we’re just not going to be able to stay relevant.

There is a natural tendency, especially under pressure, to feel a certain amount of anxiety and fear. But the innovators I spoke to who were able to break out had learned to reframe that sense of fear and anxiety as fuel for creativity. They recognized that if an idea didn’t make them nervous, it probably wasn’t going to be breakthrough, and that the moments in life when they moved towards those feelings of discomfort and unsafety were where all of the breakthroughs came from. I’m not saying that we need to always do the crazy thing, but if we’re not making ourselves uncomfortable from time to time, we’re certainly not pushing ourselves to the creative edge.

Jonah Sachs, ledelsesforfatter, <http://knowledge.wharton.upenn.edu>, 13.7.2018

***Kreativitet er evnen til at løse problemer,
som ikke kan beskrives, før de er løst***

Piet Hein

OVERBLIK OVER DINE PERSONLIGE LEDEREGENSKABER – HVEM ER DU?

DET PERSONLIGE LEDERSKAB – ET PERSONLIGT DILEMMA

Ledelse kræver menneskekundskab – og dermed evnen til at kende sig selv. Utallige er de tests, som ledere – og mennesker, der gerne vil være ledere – har gennemgået, men det har ofte været i konkurrencebetonede situationer, hvor nogle få (måske kun én) slap gennem nåleøjet. Mange af testene har også – eksplicit eller implicit – opereret med skalaer, hvor jo højere man scorede, jo bedre var man.

I modsætning hertil rummer dette værktøj en selvdiagnose, der hjælper én til at reflektere over, hvem man er, og hvad man så kan bruge dét til, men uden at der sættes karakterer på vurderingen af personen.

DILEMMAET FOLDES UD

Der findes som nævnt utallige oversigter over og facitlister for, hvad der kendetegner gode og dårlige ledere. Her skal nævnes et par stykker (se i øvrigt også værktøj nr. 7), og ellers præsenteres der ét samlet, stort værktøj, som du opfordres til at udfylde og arbejde med selv. Først dog en generel kommentar om konsekvenserne for karriere af div. personlighedstræk:

” Undersøgelser viser, at der især er to typer af adfærd, der bærer folk frem i karrieren. Den ene handler om at have gennemslagskraft, være udadvendt, innovativ og modig og turde tale sin sag, hvad der ikke er så overraskende. Og den anden handler om mere sociale træk og om at være imødekommende, lyttende, god til at samarbejde og til at sætte sig ind i, hvordan andre tænker og føler. Altså nogle yderst empatiske sider, som der er meget mindre opmærksomhed omkring inden for ledelsesdebatten.

Dacher Keltner, professor, Berkeley Ledelse i Dag, 2017-18

Ledere der lykkes

Først skal nævnes projektet ”Ledere der lykkes”, som for ca. ti år siden foretog en epokegørende og innovativ undersøgelse af, hvad der kendetegnede vellykkede ledere. Præmissen var, at man ville identificere ledere, som ud fra et sæt af kriterier gjorde det godt og derefter ”skille dem ad” for at afdekke komponenterne i god ledelse. Efter ti år er undersøgelsen blevet gentaget. Der var mange fællestræk med de oprindelige resultater, men også nye toninger eller fund. Her nøjes vi med at præsentere de syv træk, der blev udkrystalliseret ved den seneste undersøgelse (og henviser i øvrigt til det meget omfattende og spændende materiale om begge undersøgelser på www.lederweb.dk).

I den seneste undersøgelse er det især følgende syv kompetencer, der springer i øjnene hos de ekstraordinært dygtige ledere:

” 1. Økonomisk opfindsomhed

- Lederne sikrer sig med økonomisk omhu og tæft et større ledelsesrum

2. Strategisk zoom

- Lederne skifter ubesværet perspektiv mellem detalje, overblik og fremsyn

3. Individuel indlevelse

- Lederne har blik for det enkelte menneske og behandler alle med samme respekt

4. Præstationsorienteret passion

- Lederne stræber energisk efter og udholdende mod stadig højere mål

5. Mangfoldig mobilisering

- Lederne investerer i værdiskabende relationer til en bred kreds af interessenter

6. Konstruktiv konfrontation

- Lederne udfordrer, afklarer og bilægger uenighed

7. Afklaret autoritet

- Lederne er tydelige om og tro mod deres værdier.

Som det fremgår, har så godt som alle syv kendetegn elementer af et indbygget dilemma. I pkt. 1 åbner ”strammeradfærd” (økonomisk omhu) således op for større ledelsesrum og frihedsgrader. I pkt. 2 sammenkobles detalje, overblik og fremsyn og er dermed en illustration til forfatteren Stefan Zweig’s pointe om, at ”jo større min begrænsning, jo større er min frihed”.

Projekt ”Ledere der lykkes” har fået meget stor opmærksomhed og har været til stor inspiration for ledelse i den offentlige sektor, så du opfordres til at dykke ned i originalmaterialet, hvor du i øvrigt også kan se en kort film om hver af de syv specifikke kompetencer (www.lederweb.dk).

Otte træk, der kendetegner en stærk leder

Endvidere skal nævnes en meget kortfattet, noget generaliserende oversigt over otte træk, der kendetegner en stærk leder. Den er bragt af ledelsestidsskriftet Forbes og har ikke den samme nerve, bid og kant som den første oversigt, men er en god tjekliste for de velkendte hurra-ord for god ledelse:

- ” 1. Ægte entusiasme
2. Integritet
3. Gode kommunikative evner
4. Loyal
5. Stålfast
6. Gode lederegenskaber
7. God til at uddelegere
8. Karisma.

Finans, 18.02.2018

VÆRKTØJ

Som nævnt er her et hjælp-til-selvhelp-skema, der kan bruges som selvdiagnose- og refleksionsværktøj for ledere. Skemaet rummer ikke noget facit eller nogen kåring af ”den ideelle leder”, men kan bruges til at sætte et spejl op foran sig selv og derigennem producere ”en ledelsesmæssig selfie”. Skemaet nedenfor hjælper dig nemlig til at tegne et portræt af dine personlige egenskaber. De er udvalgt ud fra en omfattende undersøgelse af, hvad der kendetegner gode ledere.

For hver af de 30 personlige egenskaber skal du vurdere, hvorvidt du besidder den pågældende egenskab i høj grad, i betydelig grad, i middel grad, i nogen grad eller i mindre grad, svarende til de fem kolonner. Der skal sættes seks krydser i hver kolonne, så du kan ikke sætte et vilkårligt antal i den enkelte kolonne. Det følger af, at der er tale om en *prioritering* – ikke om du totalt set besidder de 30 egenskaber i større eller mindre grad. Derfor bliver der ikke taget stilling til, om du er ”god eller dårlig”, eller hvordan du ligger i forhold til andre mennesker. Det eneste, der spørges om, er, hvordan din *relative* vurdering/prioritering af de 30 faktorer er. Hvad er med andre ord mere *typisk* for dig end andet?

Hvis du er leder, kan du – ud over at udfylde det for dig selv – udfylde skemaet for dine medarbejdere som gruppe eller for hver enkelt medarbejder. Uanset om du udfylder det for dig selv og/eller for dine medarbejdere, er formålet hermed at tydeliggøre den personlige profil, hvilket er til stor nytte, når man skal tage stilling til talent- og karrieremæssige spørgsmål.

	I hvilken grad er hver af de følgende 30 personlige egenskaber typiske for mig – vurderet i forhold til de øvrige egenskaber				
	I høj grad	I betydelig grad	I middel grad	I nogen grad	I mindre grad
Ambitionsniveau: Sætter mig høje mål, er handlings- og karriereorienteret. Arbejder målrettet for at opnå resultater.					
Analytisk/logisk tankegang: Er i stand til at gennemskue komplekse problemstillinger. Baserer mine argumenter og løsninger på fakta og systematik.					
Beslutningsevne: Træffer hurtigt og sikkert beslutninger, også på et usikkert grundlag. Tør tage ansvaret for mig selv og andre.					
Delegeringsevne: Har tillid til andres evner og potentiale. Delegerer gerne opgaver og ansvar. Koncentrerer mig om de overordnede opgaver.					
Energiniveau: Trives med at have travlt og overkommer meget.					
Faglig orientering: Prioriterer det faglige indhold i jobbet højt og lægger vægt på at udnytte min faglige viden og kompetence.					
Følelsesmæssig stabilitet: Er i god balance og harmoni med mig selv. Er moden, afklaret og reagerer hensigtsmæssigt over for omgivelserne.					
Gennemslagskraft: Virker troværdig og har en naturlig autoritet. Er god til at vinde andre for min sag. Står fast og markerer mig, når det er nødvendigt.					
Indlevelsessevne: Interesserer mig for andres velbefindende og opfanger de signaler, som omgivelserne sender. Er god til at sætte mig ind i andres motiver og handlemønstre.					
Initiativrigdom: Tager mange initiativer og går uopfordret i gang med opgaverne.					

	I hvilken grad er hver af de følgende 30 personlige egenskaber typiske for mig – vurderet i forhold til de øvrige egenskaber				
	I høj grad	I betydelig grad	I middel grad	I nogen grad	I mindre grad
Kontaktskabende evner: Er udadvendt, trives i andres selskab. Er aktiv, virker engageret og har let ved at sælge mig selv.					
Kreativitet: Er nytænkende og producerer mange ideer. Finder utraditionelle løsninger på problemer.					
Kvalitetsbevidsthed: Er samvittighedsfuld og går ikke gerne på kompromis med kvaliteten i mit arbejde.					
Motivationsevne: Er god til at formidle ideer, mål og visioner til andre. Kan inspirere og motivere andre til at yde deres bedste.					
Omstillingsevne: Er fleksibel i min tankegang og kan arbejde uden struktur. Kan hurtigt omstille mig til nye forhold.					
Overblik: Er god til at skelne det væsentlige fra det uvæsentlige, både i strukturerede og ustrukturerede sammenhænge.					
Personlig udstråling: Virker ægte, engageret og dynamisk. Har en naturlig gennemslagskraft.					
Planlægningsevne: Organiserer og systematiserer arbejdsopgaver. Forsøger via min planlægning at komme uforudsete og uønskede hændelser i forkøbet.					
Risikovillighed: Tør tage chancer og eksperimenterer mig frem. Er dristig både i sociale og forretningsmæssige sammenhænge.					
Robusthed: Lader mig ikke let slå ud. Bevarer selvkontrollen og overblikket i pressede situationer. Kan koncentrere mig under usikre eller stressede forhold.					
Samarbejdsevne: Kan lide at arbejde i tæt samspil med andre. Kan give og deltage på konstruktiv vis i samarbejdet. Fremmer gruppesammenholdet ved at udvise initiativ og fleksibilitet.					
Selvstændighed: Har mine egne meninger, tør stå ved dem på trods af modstand fra omgivelserne. Arbejder uafhængigt af andre, ønsker selv at forme og påvirke mit job og mine opgaver.					

	I hvilken grad er hver af de følgende 30 personlige egenskaber typiske for mig – vurderet i forhold til de øvrige egenskaber				
	I høj grad	I betydelig grad	I middel grad	I nogen grad	I mindre grad
Selvtillid: Tror på mig selv og føler mig tryk ved at bringe mig i centrum af begivenhederne. Kan både give og modtage kritik på en konstruktiv måde.					
Tilpasningsdygtighed: Er god til at begå mig i forskellige miljøer. Finder hurtigt den rette omgangstone og omgås kolleger på en smidig måde.					
Vedholdenhed: Kan arbejde med en opgave over længere tid, indtil målet med opgaven er nået. Arbejder ihærdigt, selvom omgivelserne gør modstand.					
Fleksibilitet: Evner hurtigt at omstille mig fra en situation eller arbejdsopgave til en anden.					
Struktureringsbehov: Lægger stor vægt på, at min arbejdsituation er forudsigelig, idet jeg forholdsvis nemt bliver "hylet ud af det", hvis der indtræder pludselige ændringer.					
Simultankapacitet: Evner at arbejde med flere opgaver på én gang.					
Ændringsorientering: Alt andet lige passer det mig bedst, at min arbejdsituation hele tiden forandres, at forudsætninger ændres, og at mit "repertoire" af standardløsninger hele tiden drages i tvivl.					
Omgivelsesorientering: Lægger meget vægt på, at mit tankesæt og min måde at varetage jobbet på er stillet ind på omgivelserne og de nye krav, de stiller.					

Kilde: Henrik Holt Larsen (2012) *Talent management – perspektiver, dilemmaer og praksis*. København: Samfundslitteratur, s. 266-268

TANKEVÆKKERE

Spørgsmål til Margrethe Vestager, EU-kommissær: Du har kæmpet mod mastodonter som Google og Apple. Er der nogen slåskampe, du helst vil undgå?

Jeg vil helst ikke skændes med mine børn. De kampe undgår jeg. Jeg hader at skændes, og jeg er dårlig til det. Politik handler om at bevæge verden fremad gennem konflikter. Verden forandres ikke, når vi hygger os med kaffe i kolonihaven, men når vi tager en ubehagelig problemstilling op. Det gør mig ikke noget at være i konflikt. Jeg er god til at navigere i det og holde mig til sagen. Det lærer du, når du har været i politik i over 20 år.

alt.dk, 19.7.2018

Hvem er jeg?

Jeg er meget ambitiøs – ikke som sådan på egne vegne, men jeg synes altid, at man kan gøre tingene bedre. Jeg har ladet mig inspirere af et citat fra Michelangelo: "The greatest danger for most of us is not that our aim is too high and we miss it, but that it is too low and we reach it". Og så tror jeg på, at man som en god leder bliver nødt til at kende værdikæden i forretningen. Man skal selvfølgelig ikke være for detaljestyret, men man skal kunne se, hvad det kommer til at betyde for andre dele af virksomheden, når man træffer et valg.

Peter Hermann, CEO, Topdanmark, djøfbladet, 16.7.2018

De sande kvaliteter

Hvad har du gjort, du ikke var nødt til? Hvad har du skabt? Hvem har du hjulpet, og hvad har du lært dig selv? De spørgsmål er måske ikke de første, du tænker på i forhold til din karriere, men faktisk er de fremragende indikatorer på dit værd på arbejdspladsen og dermed din chance for at få drømmejobbet.

Tine Thygesen, adm. dir., Finans.dk, 16.5.2018

ENGAGEMENT OG PERSONLIGT LEDELSESGRUNDLAG – HVAD DRIVER DIG, OG HVAD VIL DU?

For at forstå verden – for slet ikke at tale om at forstå sine medarbejdere (!) – må man forstå sig selv. Det er fair nok, at man ikke egner sig til eller ønsker at udøve ledelse, men i så fald skal man ikke sidde på (og blokere) en lederstilling. Man kan ikke byde medarbejdere, at de bliver udsat for dårlig ledelse, og medarbejdere reagerer i stigende grad på dårlig ledelse ved at søge væk ud fra deisen, at livet er for kort til at lide under dårlig ledelse.

” God ledelse er centralt for, at vi trives på arbejdet – man kan faktisk dø af dårlig ledelse. I en stor undersøgelse fra det medicinske fakultet ved Karolinska Institutet i Stockholm påviste man en signifikant sammenhæng mellem dårlig ledelse og øget dødelighed blandt medarbejdere som følge af hjerteanfald.

Eva Hertz, psykolog, Pol., 14.5.2017

Derfor er det vigtigt for en leder at finde sin passion, at dyrke den, vise den og ”afhandle den” i forholdet til medarbejderne.

Nedenfor indkredser vi med et par modeller ledelsesp passionen, hvorefter vi går i dybden med det begreb, som på det seneste er kommet på lystavlen pga. Ledelseskommisionens anbefalinger, nemlig det personlige ledelsesgrundlag.

Where ever you go, do it with all your heart
Conficius

DILEMMAET FOLDES UD

Hvad tænder du på: virksomheden, teamet, professionen, jobbet eller ...?

Det er et dilemma, at der for ledere – såvel som andre ansatte – er kamp om personens engagement, og at dette pres kommer fra forskellige sider

og har forskellige motiver eller baggrunde. Velkendt er – især tidligere – loyaliteten og tilhørsforholdet over for *virksomheden*. Organizational citizen kaldes dette, og selv om personen flytter rundt internt i virksomheden, flytter denne bagage (engagementet) med, for man arbejder jo stadig i den samme virksomhed.

Andre brænder ikke så meget for virksomheden, men føler sig tæt knyttet til det *team*, de arbejder i. Her hører man kommentarer af typen: ”Jeg ved egentlig ikke, hvor vild jeg er med banken som sådan, men afdelingen her i Vejle er helt fantastisk!”.

En tredje kategori, som typisk består af højtuddannede specialister med stærk fagprofessionel identitet, betragter jobbet og virksomheden som katalysator for at udøve deres *profession*. Så længe de fodres med råt kød (læs: spændende, fagligt udfordrende og udviklende arbejdsopgaver), er deres engagement i top, men dette er ikke nødvendigvis vendt mod virksomheden.

For at blive lidt i billedet med råt kød, er her et citat fra en skotsk kvindelig hundefører (politibetjent). Man fornemmer symbiosen mellem hende og hendes hund og kan ikke lade være med at trække lidt på smilebåndet, når hun nævner, at hun har haft mange gode tobenede kolleger, men få kommer på højde med hendes hund:

” The police dog handler

The relationship between dog and handler is really special. Dogs live in the moment: they don't judge you, they're eager to please and they are very loyal. They'll easily forgive you when you make mistakes. I've worked with a lot of really good police officers, but there are very few who have all the qualities that a dog has.

Carol Adamson, Sargent, Police Scotland, People Management, Oct. 2016

En fjerde kategori tænder ikke nødvendigvis på virksomhed, team eller profession, men derimod på de konkrete *arbejdsopgaver*. En del IT-specialister falder i denne kategori. De har ikke nødvendigvis en skarp fagprofessionel baggrund/uddannelse, arbejder ikke nødvendigvis i et team og går måske ikke så meget op i, hvilken virksomhed de arbejder i. Derimod tænder de lige så hurtigt som deres computer og er utrættelige, når det gælder spændende IT-opgaver.

En sidste kategori falder uden for skiven, idet den rummer mennesker, som arbejder for at *overleve* og tålmodigt venter på fyraften eller på at kunne gå på efterløn. Som det er blevet udtrykt: ”De kommer til tiden, går til tiden

og får en tilstedeværelsesgodtgørelse for det tidsrum, der ligger mellem disse to punkter”. Det kan godt være en lidt svær kategori at danse med i hverdagen, men den bliver også mindre og mindre, fordi mennesker med den indstilling presses ud af arbejdsmarkedet.

Bortset fra den sidste kategori er der fyret godt op under engagementskeden, forstået på den måde, at mennesker i arbejdslivet ofte udviser stort engagement. Genstanden for dette er forskellig (jf. de beskrevne kategorier), og det kan være svært at ændre en medarbejders fokus, fx at få nørden til at tænke mere som en organizational citizen. Men engagementet er der, og batterierne er ladet op. Dette er en medvirkende årsag til, at man introducerer et så højtideligt og forpligtende ord som kærlighed til jobbet og arbejdslivet. Ifølge Bonnerup og Hasselager er det relevant, brugbart og nødvendigt at bruge begrebet kærlighed til at forstå vores arbejdsliv:

” Kærlighed er i sit nærvær eller fravær en helt almindelig hverdags-erfaring for mange: At arbejdslivet giver mulighed for at indgå i vigtige og betydningsfulde relationer, relationer der kan udvikle sig til venskaber, som kan vare et par måneder, et par år eller blive til livslange venskaber. At man i sit arbejdsliv kan opleve endog meget stor kærlighed til sin opgave, og de kompetencer arbejdsopgaven kræver. Man kan opleve stor kærlighed til sin arbejdsplads, sommetider på trods af beslutninger og vilkår som langt fra er ønskværdige. Mon ikke de relationer, som udvikles mellem kolleger, til opgaver og til selve organisationen, er med til at bære gennem vanskelige perioder, perioder med konflikter, uklar fremtid, nødvendige og unødvendige forandringsprocesser, angst for fremtidens udfordringer og fastlåsningsproblemer?

Kærlighedsfulde relationer kan være meget besværlige. Somme tider så besværlige, at det må overvejes om de er besværet værd. I et psykologisk perspektiv er kærlighed en sammensætning af ansvar, vilje, accept af ambivalens, ømhed og livslyst.
Bonnerup og Hasselager, Den Offentlige, 15.2.2018

Det kan jo godt virke lidt overvældende at være så opslugt af arbejdet, og i Isaksens øjne kan det lægge kimen til stress:

” For meget gulerod giver stress

Danske ledere har overdrevent fokus på motivation, trivsel og arbejdsglæde. Og når medarbejderne samtidig selv er ekstremt optaget af eget velbefindende, opstår den perfekte stress-cocktail.
Tue Isaksen, erhvervspsykolog, djøfbladet, nr. 7, april, 2017

At drages mod jobbet, være fastbundet eller føle sig moralsk forpligtet?

En anden model over engagementstyper har også iboende dilemmaer. Denne model (Meyer og Allen, jf. Larsen, 2010) identificerer tre persongrupper med hver sin engagementstype. Den første gruppe er ildsjælene, der har et *følelsesmæssigt* engagement, brænder for deres job, drages imod det, har svært ved at holde sig fra det, men dermed også har en potentiel risiko for at brænde ud, jf. Neil Young, der fastslog, at man skal brænde for at kunne brænde ud.

Det er her, vi har arbejdsnarkomanen, og definitionen herpå er:

” En person, der arbejder meget, er glad for denne livsstil, arbejder af egen fri vilje, har overbevisende argumenter for at arbejdet prioriteres højt og tager meget tid, tænker på jobbet også i fritiden, og bruger som begrundelse for den store arbejdsindsats, at den er nødvendig for at dække grundlæggende økonomiske behov og sikre indtægt/levestandard.

Arbejdsnarkomani har en pris, bl.a. fordi personen typisk forsøger den restitution, der er nødvendig efter en hård arbejdsbelastning. Dette kan føre til nedslidning, belastning af personens mentale, fysiske eller sociale velvære, stress og udbrændthed.
Matthiesen og Bjørkelo, 2009

Den anden kategori er kendetegnet ved såkaldt *fastholdelsesengagement*. Engagementet er her noget bagvendt, for det skyldes, at man ikke kan slippe væk! Der kan være mange årsager hertil: Der er kun få eller ingen alternative jobs (på samme vilkår), pensionsregler får én til at ”blive hængende”, man har en konkurrenceklausul eller tjenestebolig osv. Det er giftigt at have den slags medarbejdere, for deres øjne er tomme, og stopuret tikker langsomt og forpint.

Den tredje kategori kaldes *normativt engagement*, hvor folk føler sig moralsk forpligtet til at blive, fx hvis man har en nøgleposition og vanskeligt kan erstattes. Det samme gælder praktiserende læger, der ønsker at gå på pension, men alligevel kører videre, fordi deres praksis ikke kan sælges, og de ikke ønsker at lade deres 1.500 patienter i stikken.

Et (lidt usædvanligt, ganske vist) eksempel på normativt engagement er H.K.H. Kronprins Frederik, der har udtalt:

” Ingen er født som ledere – eller næsten ingen....!
Sagt ved åbningstalen for et center for offentlig ledelse ved Aarhus Universitet, 23.5.2018

***Det værste ved ikke at bestille noget er,
at man ikke ved, hvornår man er færdig.***

Groucho, Marx Brothers

Personligt ledelsesgrundlag – et håndslag til medarbejderne?

Den af regeringen nedsatte Ledelseskommision har sat fokus på et meget interessant og nyt begreb: det personlige ledelsesgrundlag. Tanken er, at den enkelte leder formulerer et ”manifest”, der beskriver vedkommendes centrale ledelsesprincipper og samspil med medarbejderne. Ledelseskommisionen kalder det en ”varedeklaration og ønsker til medarbejderskab” og beskriver det således:

” På den ene side er et ledelsesgrundlag en slags ”varedeklaration” og beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne. Medarbejderne vil på baggrund af denne beskrivelse kunne bygge forventninger om lederens ledelsesadfærd. På den anden side er ledelsesgrundlaget også en ”ønskeliste” til godt medarbejderskab. Altså en tydelig markering af, hvad medarbejderne helst skal gøre. Lederskabet og medarbejderskabet vil på den baggrund bedre og hurtigere kunne udvikles til gavn for begge parter og den organisation, de arbejder for.

www.ledelseskomm.dk

Det personlige ledelsesgrundlag er et spændende, nyt begreb, men har også nogle iboende dilemmaer. Ledelsesgrundlaget er således et personligt dokument, formuleret af den ene part, nemlig lederen, og beskriver dennes ledelsesadfærd, men rummer også lederens ønsker til relationen til den anden part, nemlig medarbejderne. Denne kombination af, hvad lederen kan tilbyde og ønsker, øger anvendeligheden, men gør det også rimeligt at inddrage medarbejderen i udarbejdelsen, og denne balance er der ikke helt taget højde for.

Det er vigtigt, at ledelsesgrundlaget ikke ”misbruges” til ansvarsfraskrivelse eller skabelse af en forhandlingssituation. Ledelsesgrundlaget er et personligt dokument, der skal udspringe af lederens omhyggelige brainstorming med sig selv og efterfølgende udkrystallisering af, hvad lederen ønsker at stå for og udstråle i sin ledelsesadfærd.

Det er et dilemma, om ledelsesgrundlaget skal beskrive adfærd eller holdninger. Ledelseskommisionen anbefaler det første, men fremhæver, at adfærden selvsagt vil få næring fra lederens underliggende ledelsesværdier. Parallelt hermed kan det siges, at ledelsesgrundlaget er unikt for den leder, der er barslet med det, men at det skal være synkroniseret med (eller i hvert

fald ikke kollidere med) de organisatoriske ledelsesværdier/-principper, uanset om disse er nedfældet eller blot ”hænger i gardinerne”. Som Ledelseskommisionen formulerer det:

” Det skal skrives i ”jeg-form” og indeholder både ”jeg tilbyder” og ”jeg ønsker”. Det er et personligt statement, som ikke skal godkendes i det hierarkiske system. Det er klart, at ”jeg-formen” ikke tænkes så vildt, at det overordnede ledelsesgrundlag tilsidesættes eller underløbes.

www.ledelseskomm.dk

Det kræver mod, ærlighed, åbenhed og en vis portion selvsikkerhed at blotlægge ingredienserne i ens personlige ledelsesprincipper, men dette er jo netop tanken i en varedeklaration. Man kan derfor frygte, at de ledere, der i forvejen er mest opmærksomme på, om deres lederadfærd er hensigtsmæssig, er gode til at reflektere herover og har en åben dialog med medarbejderne, også er dem, der tager udarbejdelsen af et personligt ledelsesgrundlag mest seriøst. Dette harmonerer med det Matthæus-princip, der omtales flere gange i denne bog, fordi det er et typisk dilemma i ledelsesudvikling: Behovet for at gøre en indsats kan være omvendt proportionalt med interessen for at gøre det. ”Til dem, der har, skal mere gives...”. Ledelsesgrundlaget kan være en vigtig katalysator for lederens personlige ledelsesrejse (herunder fastlæggelse og løbende implementering af en udviklingsplan), men det er ikke mindst her, at man kan se Matthæus-princippet i aktion.

Et andet dilemma kan være, at jo mere følsomt eller svært opnåeligt et aspekt ved lederens adfærd er, jo mere blufærdig kan lederen være ved at skulle udpensle det og delagtiggøre omgivelserne, herunder medarbejderne, heri. Det øger risikoen for, at ledelsesgrundlaget primært omhandler temaer, hvor lederen føler sig på sikker grund, eller det formuleres i generelle, glorificerende vendinger. Et flag vajer dog smukkeste i modvind....

VÆRKTØJ

- Indkreds og prioritér nogle for dig vigtige typer af engagement og ledelsesadfærd, som du enten vil håndhæve eller tværtimod søge at undgå i din daglige ledelsespraksis
- I hvilken udstrækning og på hvilke måder er dette ledelsesgrundlag synkroniseret med evt. nedfældede organisatoriske ledelsesprincipper? Hvis sådanne ikke findes: hvordan harmonerer dit udkast til ledelsesgrundlag med de uskrevne love, normer, incitamenter og sanktioner, som synes at kendetegne organisationen?

- Tænk tilbage på din historiske ledelsespraksis: Hvilke situationer kan du komme til at tænke på, hvor du har handlet i modstrid med det ledelsesgrundlag, du nu er på vej til at søsætte? Hvordan fortolker du disse situationer, og hvordan har det påvirket dit engagement?
- Hvem er de naturlige dialogpartnere, med hvem du vil drøfte og fintune dit engagement og ledelsesgrundlag? Medarbejdere, kolleger, overordnede, en HR-person og/eller...?
- Hvad tror du reaktionen fra disse interessenter vil være? Hvor er knasterne, og hvad vil din reaktion være, hvis du møder kritik?
- Kan du nævne personer fra dit nærmiljø (inkl. venner og familie), som du kan bruge til en generalprøve eller syretest af dit ledelsesgrundlag?
- Bliv inspireret på Ledelseskommissionens hjemmeside til et gruppe-/individuelt forløb med workshops og individuel refleksion, hvor man sammen med kolleger skaber det personlige ledelsesgrundlag.

Ledelseskommissionen giver i øvrigt følgende nyttige og tankevækkende råd:

- ” 1. Bliv i dit sprog og den sproglige tone, som passer dig bedst. Et ledelsesgrundlag skal være ægte, ærligt og autentisk. Derfor skal det ikke pakkes ind i andre folks sprog. Tal evt. højt med dig selv for at få lyd på dine tanker.
2. Arbejd i ”jeg-form”. Det er dig, der er leder, og det er dit ledelsesgrundlag. Selv om det kan være svært, er det vigtigt, at du siger ”jeg” til dig selv. (Jeg vil ... jeg gør ... jeg prioriterer ... jeg ønsker ...). På denne måde undgår du at blive upersonlig, abstrakt, anonym og inaktiv.
3. Ledelsesgrundlaget skal især handle om det, du leverer, og det, du ønsker. Det vil også være nyttigt, hvis du skriver, hvad du ikke er særlig dygtig til, det du kæmper for at forbedre, og det som medarbejderne kan hjælpe dig med.

4. Ledelsesgrundlaget bør ligeledes indeholde klare krav og tydelige budskaber om det, du ikke vil acceptere, og det, som kan føre til at du afskediger medarbejdere.
www.ledelseskom.dk

TANKEVÆKKERE

Eksempel på personligt ledelsesgrundlag

Ledelseskommissionen har taget sin egen medicin i den forstand, at et antal medlemmer har udformet og offentliggjort deres personlige ledelsesgrundlag. Her er et klip (uddrag) fra et tankevækkende ledelsesgrundlag, udformet af Marianne Thyrring, dir., DMI:

Når beslutninger er truffet, er de truffet! Men i arbejdet med at beslutte det bedste for DMI og dermed for borgerne inviterer jeg til åben dialog og debat om de mulige løsninger. Jeg forventer, at ledere og medarbejdere har mod til at sige det, de mener, og byde ind med deres faglighed i forberedelsen af beslutninger. Tavshed i processen og så et ”hvad sagde jeg?” bagefter er jeg helt hudløs overfor. Samtidig forventer jeg, at når beslutningen er truffet, står vi loyalt sammen om at gennemføre den. Jeg har tillid til, at dem, der får opgaven, løber med den og løser den. Jeg er ikke god til at kontrollere.
www.ledelseskom.dk. (Læs mere på Ledelseskommissionens hjemmeside og Lederweb.dk)

Spørgsmål til Margrethe Vestager, EU-kommissær: Hvad håber du har forandret sig i verden om 20 år?

Jeg håber, at vi har fået et helt andet greb om, hvad en ressource er. Vi smider så meget ud, jeg kan ikke have det! Og så skal vi have et bedre greb om hinanden som ressourcer. Vi smider jo hinanden væk. Det er helt utroligt sørgeligt, at mange slet ikke føler, at de bliver regnet med som en værdi. Det bedste er at føle, at du tæller og at der brug for dig. Vi skal skabe et nyt blik på hinanden.

alt.dk, 19.7.2018

Smedegaards ledelseskatekismus

- Faren for at leve på fortidens bedrifter er altid overhængende
- Har du tilfredse medarbejdere, så har du med 95 % sandsynlighed også en fornuftig bundlinje
- Vi skal hele tiden forbedre os. Det er formålet med den rejse, vi har begivet os ud på. Den slutter aldrig. Målet flytter sig hele tiden. Det er en uendelig rejse.

Niels Smedegaard, adm. direktør, DFDS, Berl. Tid. 31.7.2016

LEDELSESSTIL

- JAGTEN PÅ EN STIL, DER SKABER KLAR RETNING

Som leder er man ofte i en valgsituation, hvor det kan være svært at finde den rigtige ledelsesstil. Det skal nemlig både passe til situationen, til de medarbejdere, der skal hjælpes videre, og til lederens personlighed, så der sendes troværdige signaler. Men der findes en del ledelsesstilarter, som lederen skal kunne mestre og skal være ret tydelig om, hvorfor stilen anvendes. Uklar ledelse og zig-zag kurs i valg af ledelsesstilarter kan skabe utryghed om retning eller konsekvenser og i værste fald gøre lederen utroværdig og gøre medarbejderne usikre på kursen – for den skifter tilfældigt. Der er masser af situationer, hvor der skal træffes svære valg, som kræver, at man læser spillet godt og frem for alt vælger en klar stil, som skaber en klar retning.

DILEMMAET FOLDES UD

Ledelsesrollen kalder på mange forskellige situationer i hverdagen. Medarbejderne skal kunne se en klar retning. Derfor er der en række dilemmaer, der er vigtige for en leder at kunne håndtere i forhold til en række forskellige ledelsesstilarter.

Nærhed eller afstand?

I nogle situationer er det passende, at man som leder er tæt på, viser anerkendelse og begejstring, indgår på holdet som et teammedlem, der kan fejre sejre i hverdagen og agere uhøjtidelig uden hele tiden at markere lederrollen via magtdistance. Men man skal også som leder kunne blive på ”sin egen side af skrivebordet”, holde afstand, fordi det kan være en betingelse for at kunne vurdere objektivt, træffe evt. upopulære beslutninger og udvise handlekraft.

Tydelighed eller tilbageholdenhed?

Ledelsesrollen skal være tydelig, der skal stilles krav og sættes tydelige mål, så der er etableret en klar forventningsafstemning. Det skal være klart, hvad der skal leveres. Hvornår er medarbejderen en succes, og hvornår

det modsatte? Det skaber tryghed for medarbejderen. Modsat kan en vis tilbageholdenhed med at måle alt og sætte alt på formel også sætte medarbejderens innovative kraft mere i spil, skabe uventede resultater og måske udvikle et skjult potentiale. Det kan give en større selvstændighed og vilje til at tage et ekstraordinært ansvar, hvis ikke alt er sat ind i et skema og ekstremt tydeliggjort med masser af målbare resultatmål.

Tillid eller kontrol?

Som leder skal man vise medarbejderne tillid, det fremmer ansvarlighed, motivation og viljen til at yde en ekstra indsats. Det skal sættes rammer, men der skal også være udfoldelsesmuligheder til at gå nye veje, tænke nye tanker samt løse opgaven på en anderledes og kreativ måde. Tillid skal iscenesættes på en sådan måde, så medarbejderen er klar over, hvornår ”isen er tynd”, og der skal hentes hjælp. Der skal skabes en kultur, hvor der også er plads til at begå fejl, uden at man som leder uddeler ”straf”. Uddannelses- og videnskabsminister Tommy Ahlers(V) har udtrykt det sådan:

” ”Alt for mange har fokus på det perfekte. Men i forretning kan du ikke sige, hvad det perfekte årsresultat er, eller hvad der er det helt rigtige tidspunkt at investere på. Det er kun i bowling, der findes en perfekt score”. Tommy Ahlers slår til lyd for, at dansk erhvervsliv skal turde tillade sig selv at begå fejl. Det baner vejen for en iværksætterkultur.

Euroman, januar 2017

Det er ikke blind tillid til at gøre hvad som helst, der er brug for. ”Tillid er godt, kontrol er bedre” er som bekendt en talemåde i ledelsessammenhæng. Kontrol er ikke kun af det onde. Det kan være udmærket til at følge op på resultater, have tjekpunkter i en opgave, og det kan være et godt fundament for feedback. Der skal nemlig til tider ret præcis feedback til for at kunne udvikle den enkelte medarbejder, så denne leverer bedre og bedre præstationer.

Tolerance eller principfasthed?

At udvise tolerance er en vigtig evne at have. Det giver mulighed for at rumme mangfoldighed i teamet og giver ofte bedre resultater. Via tolerance erkender man som leder, at vi er forskellige som mennesker, vi har forskellige synspunkter, forskellige talenter og forskellige måder at præstere på. Tolerance viser, at der er højt til loftet, at der er plads til meninger, personligheder og forskellige måder at opnå resultater på. Men der er også brug for at fastlægge visse principper, så alt ikke er til diskussion altid. Der

er visse spilleregler, der ligger fast, og som ikke kan flyttes. At melde klare principper ud for, hvad der kan diskuteres, og hvad der ikke kan diskuteres, forhindrer forvirring og utryghed.

Selvsikker eller ydmyg?

At have et godt selvværd, stor selvtillid og udstråle selvsikker lederadfærd, dét er gode egenskaber som leder. Det betyder ikke, at man altid selv ved bedst, og at man før diskussionen er begyndt har meldt svaret ud. At man altid har den ”rigtige” mening. Men en selvsikker hånd fra lederen giver tryghed og klarhed. Men det skal balanceres med ydmyghed på de rette steder. Det inviterer til dialog, til involvering og til anerkendelse af andres ekspertise. Det kan skabe bedre resultater, hvis man formår at balancere det selvsikre med det ydmyge.

Beslutsom eller eftertænksom?

Som leder skal man kunne skære igennem, træffe nødvendige beslutninger hurtigt og effektivt, få eksekveret, for det giver effektiv fremdrift og forhindrer, at beslutninger kører i rundkreds, forsinkes eller ikke bliver besluttet. Men det kan være godt på de relevante steder at krydre med eftertænksomhed, lige at gå en runde mere, at få flere fakta på bordet samt at få al viden og erfaring mobiliseret, inden endelig beslutning træffes.

Åbenhed eller diskretion?

At være åben om sine synspunkter fremmer klarhed. At lægge synspunkter åbent på bordet og være villig til at justere, hvis der kommer bedre argumenter på bordet, dét fremmer et godt samarbejde. Åbenhed om lederens overvejelser, mulige veje at gå i forhold til en konkret problemstilling, dele tanker åbent med lederkolleger og medarbejdere, dét giver involvering, viser tillid og skaber engagement. At krydre med diskretion på de rette tidspunkter giver flere mulige veje at gå, får flere synspunkter frem og får eventuel modstand eller konflikter frem, så der skabes mere ”syn for sagen” om, hvad det er, man som leder har med at gøre. Diskretion fremmer også, at man bedre kan læse, hvad der foregår ”mellem linjerne”. En vis tilbageholdenhed og diskretion kan få flere facetter frem på bordet.

Visionær eller driftsnær?

Som leder er det godt at give sig selv, lederkolleger og medarbejdere lov til at være visionære, at lade tankerne flyve, at tænke det umulige, at tænke drømmescenarier. Give sig selv lov til at flytte grænser, tænke vildt, utraditionelt og langsigtet. Det kan med fordel adskilles fra det mere driftsnære, som er hverdagens udfordringer, de nære problemer, de nære opgaver. Det kan være svært at anvende begge stilarter samtidig, men ofte tager det driftsnære over, og hvis der ikke sættes særlig fokus på det visionære, så kommer man måske aldrig dertil. Resultaterne kan derfor blive med kortsigtet fokus, og det nytænkende går i glemmebogen.

Robust eller skrøbelig?

Et meget interessant tema er, hvorvidt man som leder skal være robust. Dette er dukket op i de senere år, og i lang tid var det uimodsagt, at robusthed er en dyd eller nødvendighed som leder. Optællinger af, hvilke ord der nævnes hyppigst og dermed efterspørges mest i stillingsannoncer, bragte robusthed helt til tops. På samme måde som en robust cykel kan tåle hårdt vintervejr, og en robust frugtbusk er modstandsdygtig over for sygdomsangreb og klima, lader en robust leder sig ikke blæse omkuld, men kan tåle mosten og kommer uskadt (om end måske med knubs) ud på den anden side.

Igennem de seneste par år er der imidlertid rejst stærk kritik af denne opfattelse af robusthed som værende noget overvejende/kun positivt og udtryk for styrke og modstandskraft. Her er en stribe citater, der trækker noget i land:

” Generelt er robusthed en illusion, for er den rendyrket og findes den kun som isoleret fænomen, udtrykker den tykhudethed og mangel på sensitivitet. Robusthed er et positivt fænomen, når det handler om en robust skrøbelighed, hvor man lærer at håndtere sensitiviteten.
Ole Fogh Kirkeby, professor, CBS, Berl. Tid., 22.2.2018

Og mere fra samme kilde:

” Arbejdspladsens ægte guld: skrøbeligheden forstået som følsomhed, lydhørhed og modtagelighed. Både hos chefen og kollegaen.

Lidt mere udfoldet – fra samme kritiker, men en ny kilde:

” Robusthed er en – forhåbentlig – kortvarig tilstand af bedøvelse og glemsel. Skrøbelighed er det skabende menneskes skæbne, og vi har brug for skabende mennesker i vores organisationer. Den robuste er ofte egoist, selvhævdende, til tider brovtende og ikke mindst selvfærdig. Han har altid ret. Han har den stædige programmerede og tidsindstillede retningssans. Han er stejl, stivnakket, trodsig, et tidselgemyt.

Den skrøbelige er ikke ”fragil” eller moralsk svag, men sart, følsom, modtagelig og til tider sprød, nærtagende, men ikke nødvendigvis svag. Han eller hun er ekstremt følsom, men ikke irriterbar. En skrøbelig person er desuden dømt til en skærpet opmærksomhed, til at se dét som andre ikke ser. Det er nemlig muligt at være skrøbelig på en sags vegne og på andres. Den skrøbelige er medfølelse, lydhør, på medhør i de andres indre tale, indfølelse, indlevende og blid, men også sårbar og nærtagende. Måske kan det komme så vidt, at man begynder at tale pænt til hinanden på grund af den skrøbelige eller endog at tale rigtigt sammen.

Ole Fogh Kirkeby, prof., CBS, Lederne, nr. 2, Efterår 2016

Argumentet om, at robuste mennesker kan tåle vind og vejr, inkl. modgang, skydes også ned:

” Mange danskeres arbejdsliv er præget af oplevelsen af at befinde sig i et dagligt krydspres, hvor krav og ressourcer ikke hænger sammen. Løsningen er ikke at rekruttere ”robuste medarbejdere”, som vi ser det i mange jobannoncer. For mental robusthed er hverken et skjold eller et lag teflon, der sikrer os immunitet over for dårlige arbejdsforhold.

Eva Hertz, psykolog, Pol., 14.5.2017.

I takt med, at krutrøgen har lagt sig, tegner der sig et billede af, at både robusthed og skrøbelighed rummer kvaliteter, og at en blanding af de to er optimalt, jf.:

” Dem, der ikke umiddelbart synes mest robuste, er kendetegnet ved at være ydmyge og ansvarlige. De er meget hjælpsomme uden at gøre et nummer ud af det, og de deler gerne ud af deres viden. Men de er sårbare, fordi de tager opgaveløsningen tungt. De bliver relativt nemt bekymrede – det ligger i pligten, og derfor er de også mere sårbare over for stress. Men man bliver kun god til dét, man gør, hvis man gør det ordentligt – og det gør de.

Einar B. Baldursson, stressforsker, Aalborg Universitet. Djøfbladet, marts 2016

Per Schultz Jørgensen, der ganske vist mest har beskæftiget sig med robusthed blandt børn, (hvor den samme diskussion har bølget), inkluderer faktisk skrøbelighed under robusthed, idet han siger (i uddrag):

” Robusthed er at kunne holde ud og holde fast på trods af vanskeligheder... Robusthed er ikke det samme som præstation, der lægger

vægten på resultatet. Robusthed handler om at kunne mobilisere sine ressourcer, og de udvikles i processen. Robusthed er modsætningsfyldt, fordi man kan være for robust, så det går ud over trivsel og livskvalitet. Robusthed rummer både sårbarhed og styrke.

Jørgensen, 2017, s. 10

Dette er på linje med Haukedal, der siger om personer, der er særligt sensitive, at ”dette kan være en ressource i mange sammenhænge, men er også en kilde til sårbarhed.”, (2015).

Alt i alt viser denne fagfællediskussion, at det ganske vist kan have nogle operationelle og umiddelbare fordele at være robust i et lederjob, fordi presset er stort, men at denne robust med fordel kan være blandet op med sin modpol: sart, følsom, skrøbelig, ydmyg og sårbar.

Og så kan man tilsyneladende med et let skuldertræk glæde sig over, at ”det hele går væk af sig selv”. En analyse af sproget i jobannoncer viser nemlig, at ord som robust og udadvendt er på retur. Nu efterspørger man proaktive og ambitiøse ansøgere. Generalister (blæksprutter) er også gledet ned ad skalaen og er blevet erstattet af specialister (”hajer” til fx IT og økonomi). Sociale kompetencer er også faldet i kurs, mens at være opsøgende og at ville/kunne noget på egen hånd, er mere efterspurgt. (Pol., 6.3.2018). Så, egenskaben robust var åbenbart ikke så robust, at den kunne holde sig på toppen af hitlisten.

Kort sagt

Ingen er perfekte, heller ikke ledere. Det er værd at huske på. Medarbejdere er også rummelige langt hen ad vejen, når bare lederen gør sig umage. Troværdighed, høj integritet, klar retning og tydelig stil og kommunikation, det hjælper med til at opnå arbejdsglæde, engagement, tillid – og større kundetilfredshed, som smitter positivt af på bundlinjen.

De mange udfordringer, lederen skal kunne mestre, og hvad der som konsekvens heraf kan være en hensigtsmæssig lederstil, er beskrevet på en meget fin, nuanceret og rammende måde i de såkaldte 11 ledelsespådoks, udviklet af en tidligere, navnkundig personaledirektør hos LEGO, Per Sørensen. Disse ledelsespådoks har mange lighedspunkter med de ovenfor beskrevne dilemmaer vedr. ledelsesstil. Vi vælger alligevel at gengive Per Sørensens ledelsespådoks i deres helhed, idet han ramte hovedet på sømmet, da han formulerede ledelsespådoksene, og de har fået meget stor udbredelse og accept i lederkredse,

fordi han formåede at indfange lederjobbets kompleksitet på en så fængende måde. Her er først oversigten:

- ” • At kunne etablere et nært forhold til sine medarbejdere
- og holde afstand
• At kunne gå foran
- og holde sig i baggrunden
• At vise medarbejderne tillid
- og følge med i, hvad de foretager sig
• At være tolerant
- og vide, hvordan man vil have tingene til at fungere
• At tænke på sin egen afdelings mål
- og samtidig være loyal over for helheden
• At kunne planlægge sin tid ordentligt
- og være fleksibel over for sin planlægning
• At give udtryk for, hvad man mener
- og være diplomatisk
• At være visionær
- og holde benene ved jorden
• At tilstræbe konsensus
- og være i stand til at skære igennem
• At være dynamisk
- og eftertænksom
• At være selvsikker
- og ydmyg.

(En uddybning af disse paradokser er givet i afsnittet ”Tankevækkere” nedenfor).

Denne oversigt er behandlet i en af vort projekts tidligere publikationer (Bévort m.fl., 2017) på følgende måde:

- ” Man kan opfatte denne oversigt på mange – også kritiske – måder: man skal åbenbart kunne det hele, det er ikke i praksis muligt at leve op til disse paradokser, hvornår skal man hvad, bliver man ikke blot forvirret over at få stukket en sådan facitliste ud osv. osv.? Jo, oversigten reducerer ikke kompleksiteten, men den beskriver den, gør den gennemsigtig og hjælper lederen til navigere gennem skærgården af modpoler. Hvornår skal jeg som leder gå forrest, og hvornår skal jeg tværtimod gå bagest? Hvornår skal jeg være tilbageholdende og lyttende, og hvornår skal jeg skære igennem? Hvordan finder jeg balancen mellem at lede nedad og lede opad – og hvornår

veksler jeg fra det ene til det andet, og hvorfor? Det er denne situationsbestemte plasticitet, der er vigtig i lederjobbet, så lederen skærper evnen til navigere mellem alternativer, reflektere og handle. Som det udtrykkes på moderne management-dansk; man skal ikke blot være forandringsparat, men også forundringsparat.

Også Lüscher har brugt den nyttige oversigt i sit arbejde med ledelse og handlekraft gennem paradokser (2012).

VÆRKTØJ

- Overvej hvilke ledelsesstilarter du anvender oftest? Er der en grund til det? Hvilke stilarter vil du gerne blive bedre til at anvende – og hvorfor?
- Er der særlige stilarter, du anvender, som hænger sammen med din personlighed?
- Hvilke resultater opnår du med hvilke stilarter? Kunne du opnå andre og bedre resultater ved at bringe andre ledelsesstilarter hyppigere i spil?
- Hvis du har særlig præference for udvalgte ledelsesstilarter, er det så udtryk for bevidste valg for at opnå de bedste resultater, eller er det, fordi du bedst kan håndtere disse stilarter, eller de passer bedst til din personlighed? Eller er det, fordi du måske gemmer dig bedst bag disse stilarter?
- Spørg dine ledelseskolleger, hvilke ledelsesstilarter de ser, du anvender oftest? Hvad er dine styrker i forhold til ledelsesstilarter? Hvilke resultater ser de, du opnår med hvilke stilarter?
- Hvilke ledelsesstilarter synes dine medarbejdere, du er bedst til? Bruger oftest? Hvad synes de, du kunne blive bedre til – og hvorfor?
- Synes du selv, dine kolleger og dine medarbejdere, at du skaber en klar ledelsesmæssig retning via de stilarter, du bruger? Hvis ikke, hvordan kunne du blive bedre til at sætte en klar ledelsesmæssig retning?

- Hvordan stiller du dig til diskussion om robusthed kontra skrøbelighed? Hvor placerer du dig på denne akse, hvorfor og med hvilket resultat? Kunne du ønske dig et andet blandingsforhold? Hvordan skal det være – og hvordan vil du opnå det?

TANKEVÆKKERE

Uddybning af de 11 paradokser i ledelse, formuleret af Per Sørensen, LEGO

1. **At kunne etablere et nært forhold til sine medarbejdere**, hvilket er hensigtsmæssigt for at få en åben kommunikation, at kunne vejlede, inspirere og motivere
 - *og holde afstand*, hvilket er nødvendigt for at kunne vurdere, skære igennem konflikter og træffe beslutninger i tilfælde af, at medarbejdernes interesser går på tværs af virksomhedens
2. **At kunne gå foran** og derved være et samlingsmærke for organisationens mål
 - *og holde sig i baggrunden*, så alle medarbejdere både i egne og omverdenens øjne bidrager til organisationens resultater og oplever realisering af deres egne ideer og forslag
3. **At vise medarbejderne tillid** ved at gå ud fra, at de både kan og vil løse de opgaver, de får
 - *og følge med i, hvad de foretager sig*, da man ellers ikke kan give feedback og demonstrere en interesse for deres arbejdspræstationer
4. **At være tolerant**, hvilket indebærer, at man erkender, at der er flere måder at opnå resultater på
 - *og vide, hvordan man vil have tingene til at fungere*.
5. **At tænke på sin egen afdelings mål**
 - *og samtidig være loyal over for helheden*
6. **At kunne planlægge sin tid ordentligt**, så man får dét fra hånden, man skal have fra hånden og ikke lader omverdenen styre sin prioritering
 - *og være fleksibel over for sin planlægning*, så heller ikke kalenderen overtager styringen

7. **At give udtryk for, hvad man mener**, således at ens medarbejdere, kolleger og overordnede ved, hvor de har én
 - *og være diplomatisk*, så man hverken skader dét, man ønsker at fremme, eller de mennesker man omgås
8. **At være visionær**, hvilket indebærer, at man giver sig selv lov til at tænke utraditionelt og langsigtet
 - *og holde benene ved jorden*, idet de næste problemer og opgaver også skal løses
9. **At tilstræbe konsensus** for at undgå, at de beslutninger, der træffes, bevidst eller ubevidst undermineres
 - *og være i stand til at skære igennem*, da nødvendige beslutninger ellers udsættes eller umuliggøres
10. **At være dynamisk**, hvilket indebærer, at man er villig til at træffe beslutninger på et ufuldstændigt beslutningsgrundlag
 - *og eftertænksom*, hvilket vil sige, at man benytter al den viden og erfaring, der kan mobiliseres, inden beslutningen træffes
11. **At være selvsikker**, da man ellers spreder utryghed omkring sig
 - *og ydmyg*, da man ellers mister evnen til at ændre sit kort over verden i takt med virkeligheden.

Et frisk pust fra vildmarken

Rane Willerslev, direktør for Nationalmuseet og tidligere (bl.a.) pelsjæger, har i de seneste par år fået meget medieomtale pga. sine markante, skarpe udtalelser om bl.a. robusthed. Hans ledelsesprincipper for museet rummer med titlen *Tænk vildt – det er guddommeligt at fejle* følgende punkter:

- Publikum først
- Ledelsen skal afgive magt nedad
- Medarbejderne skal være helte i deres arbejdsliv
- Tvungen slankekur: sund udvikling med en pistol for panden
- Vi kommer ikke uden om neddimensioneringer
- Nationalmuseet er førende i ikke at være lønførende
- Medarbejdernes motivation er det vigtigste
- Autonomi til enhederne, tillid, ansvar, men skal selv bære konsekvenserne
- Jeg har lært, at jeg som leder ikke skal være elsket. Jeg skal være transparent, og så skal jeg være respekteret. Men jeg skal ikke være elsket
- Hierarkier er mega uproduktive, hvis du skal være idéskabende.

Mandag Morgen 21.1.2018, citater i uddrag

***Den største fejl, du kan gøre i livet,
er at være evig angst for at begå én.***
Elbert Hubbard

***Anerkendelse er en plante, der overvejende
vokser på grave***
Robert Lembke

***Det kræver så uendelig megen takt
at håndtere begejstring***
J. P. Jacobsen

Cowboys skal også turde vise sårbarhed

Der er knyttet mange forventninger til lederrollen. Sårbarhed er ikke en af dem. Ledere skal i bedste westernstil gerne være cowboys, der er beslutsomme og hurtige på aftrækkeren, og som aldrig rammer forbi. Det kan de komme langt med. Men de udvikler sig næppe, hvis de ikke også tør ryste lidt på hånden – og stå ved det [...] Sårbarhed er et af de vigtigste og mest tilbagevendende temaer, når jeg arbejder med udvikling i teams. Det er det, fordi det er nødvendigt at stå ved sig selv med alt, hvad den indbefatter af følelser, manglende kapacitet og fejlslutninger, hvis vi vil skabe et ærligt rum for udvikling: I os selv, i vores team og i de organisationer, vi skal agere i. [...] Og hvis du ikke viser dine teammedlemmer og dine medarbejdere din egen sårbarhed og ærlighed, så kommer de heller aldrig til at udvikle på andet end paraderne. [...] Ønsker du som leder den langsigtede og holdbare forandring, så handler det om at sparke saloondøren ind og finde modet frem til at være ærlig, når du træder ind i rummet.

Helle Bro, dir., BRO, Børsen, 14.07.2018, gengivet fra HumanConsult

Spørgsmål til Margrethe Vestager, EU-kommissær: Har du statsminister-ambitioner?

Nej, det har jeg aldrig haft. Den post tilhører de store partier. Og jeg har det med politik, som jeg har det kostråd: alting med måde. For selv om jeg fylder min gryde med politisk optimisme, så tilsætter jeg altså også en god portion fornuft og pragmatisme, inden jeg rører rundt med grydeskeen.

alt.dk, 19.7.2018

VÆRKTØJ NR. 8

ER DET DE RIGTIGE OPGAVER, DU BRUGER DIN LEDELSESTID PÅ – FOR PLADSEN ER TRANG?

Pladsen til ledelse er trang, brug den rigtigt. Afstå fra detaljeret styring, sæt i stedet fokus på kunderne, på strategisk retning, på fornyelse, på resultater og på, hvordan du som leder opnår resultaterne via dine medarbejdere. Som leder skal du ikke bruge tid på at styre detaljer via et regneark. Du skal bruge tid på at sætte retning og skabe mening. Du skal ikke kun kigge nedad, du skal også kigge udad og skabe resultater for kunderne.

Mange fejltrin tages ved, at man står stille
Kaj Munk

DILEMMAET FOLDES UD

Tiden er knap, der skal være plads til ambitiøse mål og toppræstationer i kombination med livsbalance. Brug tid på at se i din kikkert og ikke i din lup. Der kræver skarp prioritering og evnen til at sige fra som leder.

Kunden kommer altid først

Brug meget tid på at forstå dine kunder. Det er dem, du er der for. Hele virksomhedens værdikæde skal være tænkt udefra og ind, så den rammer de produkter og ydelser, som kunderne har brug for. Der skal bruges meget tid på at tænke ”udefra-ind”, og den største faldgrube for lederen er, at det kommer til at vende omvendt, at man tænker ”indefra-ud”. Kommer til at være optaget af det indre liv og glemmer kunderne. Det er vigtigt at overvåge konkurrenternes tiltag, konkurrencen på markedet, hvor kundernes behov bevæger sig hen. Kend dine kunder, lyt til dem. Hvad ønsker de? Hvordan vil de betjenes? Lad kunderne være med til at udvikle produkter, selvbetjeningsløsninger, tegn brugerrejsen op og spørg kunderne, om det er tænkt rigtigt. Gå på ”medlyt” i kundernes verden, tag dine medarbejdere med ud til kunderne. Brug kundetilfredshedsanalyser og kundeloyalitetsanalyser for at finde ud af, om kunderne er tilfredse.

” Dårlig offentlig ledelse er lige så slemt som skattesnyd, for som offentlig leder er man altså repræsentant for borgerne.
Allan Søgaard Larsen, Ledelseskommissionens formand, djøfbladet, nr. 8, april 2017

Strategisk og innovativ ledelse

Hverdagen kan let tage over, driften skal køre, så den kommer let i fokus. Lederens største faldgrube er ikke at se fremad, at tænke nyt, at se det næste skridt, før det er for sent. Sæt god tid af til at se fremad, se trusler og muligheder, til at opsøge ny viden, få nye ideer. Lav strategier for virksomheden, for din afdeling, så du kender retningen. Hold øje med, hvor samfundsudviklingen bevæger sig hen, hvordan den økonomiske udvikling ser ud. Brug tid på at lave strategier for salg, markedsudvikling, produktudvikling, kundeoplevelse, teknologianvendelse og innovation.

Faglig ledelse, driftsledelse, personaleledelse

Der skal bruges tid på faglig ledelse af forretningen og din afdeling. Der skal være fokus på faglig udvikling, udvikling af produkter, processer og ydelser. Der skal løbende effektiviseres, så driftsprocesser og arbejds gange er effektive. Der skal løbende foretages organisationstilpasninger, budgetter skal følges og overholdes, ressourceforbrug skal optimeres, service- og kvalitetsmål skal følges, der skal udvikles nye IT-løsninger, og der skal rapporteres fra driften. Det er vigtigt, at driften kører, den skal løbende optimeres og forenkles, det er virksomhedens varemærke udadtil. Personaleledelse er en vigtig disciplin at bruge tid på. Det er medarbejderne, der leverer resultaterne. Der skal bruges tid på alle personaleledelsesdiscipliner, rekruttering, fastholdelse, trivsel, udvikling, coaching, engagement, sygefravær mv., og der skal bruges tid på ledelse opad og til siden i forhold til egne lederkolleger. Prioritér tiden til personaleledelse, det kan ikke gøres pr. mail.

Hvor skaber du mest værdi?

Det er vigtigt, at du anvender din tid rigtigt i forhold til, hvor du befinder dig i ledelsessystemet. Er du direktør, skal du anvende din tid anderledes, end hvis du er 1. linjeleder. Det er forskellige opgaver, der skal løses og fokuseres på. Uanset hvor du er i lederhierarkiet, så er du rollemodel, din lederstil og tidsanvendelse skaber værdi for virksomheden og for medarbejderne, så brug den værdifuldt. Brug virksomhedens overordnede strategi, din jobbeskrivelse og dine resultatmål til at prioritere skarpt og til at sikre dig, at du anvender din dyrebare ledelsestid rigtigt. Husk, at du har masser

af hjælpere rundt omkring dig: lederkolleger, medarbejdere osv. Sørg for at sætte rammer, så de kan tage ansvar, får indflydelse på egne opgaver, og I dermed sikres den rigtige empowerment. Lad ikke brandslukning og irrelevante møder og sælgere sluge al din tid.

VÆRKTØJ

- Brug tid på at udarbejde en langsigtet strategi, som sætter en lidt længere retning for virksomheden. Dernæst tages et strategisk skridt et år af gangen
- Strategien skal indeholde følgende: Hvilke trends er der i omverdenen? Hvad forventer kunderne? Hvad er styrker, svagheder, muligheder og begrænsninger for organisationen? Hvilke strategiske udfordringer er centrale det kommende år? Hvilke strategiske målsætninger og indsatsområder kan løse udfordringerne?
- Hvilke ”must-win-battles” er helt centrale?
- Hvordan måles i hverdagen, at resultaterne nås?
- Er du mellemleder, skal du sikre, at din afdeling leverer et bidrag til virksomhedens strategiske retning og mål, og at du er helt klar over, hvordan dit bidrag måles
- Kender du dine succeskriterier i jobbet? Hvilke konkrete jobmål har du? Hvordan måles det, om du har succes i jobbet? Hav en præcis jobbeskrivelse med angivelse af ansvarsområder, beføjelser og resultatmål
- Afstemmer du løbende forventninger med din nærmeste chef? Holder du 1:1 samtaler med din nærmeste leder, hvor I afstemmer opgaver, og du får og giver feedback?
- Vurdér, hvad du bruger din ledelsestid på. Hvor meget af din arbejdsuge bruger du på: kunder, strategi, innovation, styring og drift, personaleledelse, ledelse opad og i forhold til interessenter? Er fordeling rigtig? Er der noget, du skal justere og hvorfor? Vær enig med din nærmeste leder om fordeling af tidsforbrug

- Anbefalede fokusområder: Direktøren bruger mest tid på strategi, innovation, forretningsudvikling, kunder, interessenthåndtering, personaleledelse og mindre tid på driftsledelse og styring. 1. linjelederen bruger mest tid på kunder, forretningsudvikling, produkter, ydelser, effektivisering af processer, driftsledelse og personaleledelse – og mindre tid på strategi
- Ved du, hvad dine kunder efterspørger? Hvilke mål skal indfries for at nå en højere kundetilfredshed? Hvor meget tid bruger du i dialogen med dine kunder?
- Hvilke emner er dine interessenter optaget af, og hvordan vil du indfri deres forventninger? Hvor meget tid skal du bruge i dialogen med dine interessenter?
- Hvilke faglige opgaver er helt centrale for dig at være en del af og hvorfor? Kan du delegere mere ansvar nedad, så du selv får tid frigivet til andre opgaver?
- Har du sat tid af til egen videreudvikling, til at søge inspiration – fx via netværk, kurser og efteruddannelse?
- Har I sat fælles mål på lederholdet, hvordan I i hele værdikæden bidrager til de fælles resultater? Har I en fælles ambition for holdet? Ved du, hvad din afdeling skal bidrage med? Tænker I i siloer, hvor I fokuserer mere på jer selv end på fælles resultater? Hvor meget tid bruger du sammen med de øvrige ledelseskolleger på holdet? Kunne I sammen opnå bedre resultater ved at investere mere tid sammen?
- Bruger du tid nok på at sparre med dine medarbejdere og på at bidrage til deres udvikling? At sætte retning og give dem opmærksomhed? Bruger du mere tid på ”problembørn” og de opmærksomhedskrævende end ”hverdagens helte”? Hvad skal du gøre for at skabe bedre balance i dit tidsforbrug i forhold til dine medarbejdere, så du bliver en nærværende leder for alle?
- Leder du primært via mails, fordi indbakken ikke tillader andet? Hvordan kan du ændre det? Hvilke opgaver kan du med fordel skære fra?

- Har du en effektiv hverdag? Har du en god planlægning og struktur på dine opgaver? Er du på forkant eller bagkant? Har du luft i kalender, så du får tid til uforudsete opgaver?
- Deltager du i for mange møder, hvor du kunne sende en anden? Hvilken værdi skaber det, at du deltager i mødet? Sidder du i møder pga. position eller for at bidrage med værdi og viden?

TANKEVÆKKERE

Lidt selvransagelse: En lille øvelse til selvrefleksion

Det er sent, du er sidste mand på kontoret, folk er gået hjem, du har sidet i møder væg til væg, bunkerne på skrivebordet er ikke blevet mindre, tværtimod. Du kommer i tanke om et kundeseminar, et strategiseminar, en innovationsidé eller et medarbejderproblem, der ligger langt ned i bunken. Skulle de ikke ligge øverst? Og skulle du ikke have brugt tiden i dag på dét i stedet? Men nu er det for sent, i morgen bliver det anderledes. Men gør det nu også det? Kun hvis du gør noget anderledes som leder. Ledelsestid er kostbar, skal planlægges og fordeles mellem de væsentligste opgaver.

Det er i stigende grad gået op for mig, hvor meget livsløgnen betyder for folk.

Kjeld Hillingsø, pens. generaløjtnant, Berl. Tid., 19.5.2018

***Om lidt bli'r her stille
om lidt er det forbi.
Fik du set det du ville
fik du hørt din melodi.***

Kim Larsen, musiker

Livet er langt, lykken er kort

Kim Larsen, musiker

LEDELSESKRAFT

– AFHÆNGER AF PERSONLIG INDSIGT OG UDVIKLING

At sige ja til en lederopgave er at sige ja til en udviklingsrejse. Du er hele tiden i bevægelse som leder. Det er nødvendigt, fordi alt omkring dig bevæger sig. Kundernes forventninger, markederne, teknologien, økonomien i samfundet, indtjeningsmulighederne, konkurrencekraften, organisationen og medarbejderne.

Ledelseskraft udvikles bedst, når man kender sig selv, har god selvindsigt og hele tiden bygger ovenpå de menneskelige og faglige ressourcer, man har.

Middelmodige ledere kan ikke udvikle gode ledere

Anonym

Når man ingen autoritet har, behøver man magt

Ernst Bloch

DILEMMAET FOLDES UD

Når man hver dag påvirker rammerne for medarbejderens udviklingsmuligheder og resultater, så skylder man dem og sig selv hele tiden at blive bedre. Hele tiden at forfine sit lederskab, at være ydmyg i forhold til ledelsesopgaven. Den har store konsekvenser for lederen selv, for virksomheden og for medarbejderne. Det er vigtigt hele tiden at være nysgerrig på at lære nyt, at aflære gamle adfærdsmønstre, erstatte dem med nye, lære af egne og andres erfaringer, tage mod til sig, prøve nye udfordringer, gå nye veje – lære hele livet.

Faglig eller personlig udvikling?

Et godt teoretisk og fagligt fundament er en forudsætning for ethvert lederjob. Og det skal vedligeholdes løbende. Det kan man gøre enten via

selvstudie, efteruddannelse, kurser, seminarer. Der er tilbud nok. Mange uddannelser sætter også fokus på udvikling af personlige kompetencer i erkendelse af, at det er lige så vigtigt. En leder og en medarbejder skal både have faglige, sociale og personlige kompetencer. Derfor er alle dele en integreret del af mange uddannelser i dag. Der trænes faglige emner, præsentationer, gruppearbejde, action learning. Men der er også erfaringer, som man ikke kan læse sig til. Det er de erfaringer, man får sig undervejs i karrieren, gode såvel som dårlige. Det er vigtigt at reflektere og lære. Hvad gik godt? Hvorfor? Hvad skal jeg gøre anderledes næste gang? Brug feedback til at få en bred og dyb forståelse af dig selv og din personlighed. Så det er ikke enten-eller – faglig eller personlig udvikling – det er både-og.

Personlige styrker kontra udviklingsområder

Personlig indsigt i egne styrker og udviklingsområder er en central forudsætning for at kunne bruge styrker aktivt i lederjobbet og videreudvikle udviklingsområderne, så de ikke står i vejen. Lederudvikling og personlig udvikling hænger sammen. Der er ofte en sammenhæng mellem dine ledelsesmæssige karaktertræk og din personlighed. Og hvis man skal arbejde med dem, kræver det indsigt og tid, da personlighed ofte er dannet tidligt i livet. Noget kan man ændre, og andet er sværere at ændre. Vigtigt er det med indsigt i sin personlighed og karaktertræk som leder. Hvad er de dominerende styrker og karaktertræk? Hvordan bruger man dem som fordele? Og hvordan kan det også blive en ulempe i lederjobbet? Hvilke udviklingsområder skal man arbejde med i ens personlighed, og hvordan gør man det? Er man eksempelvis utålmodig, kan det være en god drivkraft til fornyelse, fremdrift, eksekvering – men der kan også være en bagside af mønten, nemlig at man ikke får alle nuancer med, får truffet for hurtige beslutninger. Er man kontrollerende, detailfokuseret, fordi det giver en sikkerhed og fast grund under fødderne, så kan det måske stå i vejen for innovation, fremdrift, beslutningskraft. Ved egen eller professionelles hjælp er det vigtigt med indsigt, så man kan arbejde aktivt med personlig udvikling og lære at bruge personligheden aktivt og bevidst i lederjobbet.

***En pessimist ser forhindringer i enhver mulighed;
en optimist ser muligheder i enhver forhindring***

Winston Churchill

***Personlighed er det, der bliver tilbage, når man
fjerner embeder, ordner, titler fra en person***

Wolfgang Herbst

Bruger du dit netværk, eller er du dig selv nok?

At søge inspiration hos andre ledere er med til at udvikle dig som leder. Hverdagen tager let over, døgnet har kun 24 timer, opgaverne hober sig op. Men tving dig selv til at deltage i eksterne netværk, til at søge inspiration fra andre brancher og andre ledere. Gå måske efter brancher, som ligger langt væk fra din egen, søg evt. inspiration i sportens eller kunstens verden, foreningslivet osv. Her er andre vinkler på ledelse, som kan bruges. Det giver nye og spændende nuancer på lederjobbet, som er yderst værdifulde i enhver leders udvikling.

De kendte stier eller nye?

Jobbet som leder byder på hårde vilkår, der kan være utaknemmelige. Frihedsgraderne og handlemulighederne har man, men der er også høje krav til præstationer, og der er ikke langt fra succes til fiasko. Man er som leder konstant i rampelyset, og bagklogskabens lys skinner som bekendt ofte ret klart blandt konkurrenter, interessenter, pressen og til tider også blandt kolleger. Det kan være fristende at gå ad de vante stier. Man ved, hvordan de virker, og hvor der kan være faldgruber. Men den, der går ad vante og trådte stier, kommer som bekendt ikke foran. Som leder må man være ambitiøs. Man skal udfordre sig selv, strække sit talent for at udvikle sig. Ledelse kræver mod, mod til at handle, til at miste fodfæste, til at se muligheder frem for begrænsninger, til at lytte til sin intuition og til at kunne træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag. Man skal konstant udfordre egne antagelser og vaner, være åben om fejl og lære af dem, kunne modtage kritik konstruktivt og lære af den. Man vokser ikke i jobbet, hvis man ikke tør gå nye veje, tør bringe sig selv ud af komfortzonen.

Livslang læring – eller det holder min tid ud...?

Virksomheder må til stadighed omstille sig og tilpasse sig, ja helst kunne forudse morgendagens vilkår på kort og langt sigt. Det samme gælder for ledere. Der udvikles hele tiden nye spændende ledelsesmæssige modeller og teorier, som er et nyttigt bidrag til enhver ledes udvikling og fundament til at håndtere de forestående forandringer og udviklingstendenser. Det er nødvendigt hele tiden at udfordre sig selv, lære nyt, gå uden for egen komfortzone, skifte job og fagområde i virksomheden eller gå til en ny virksomhed, skifte branche. Dette er alt sammen med til at videreudvikle dig selv i lederrollen, få værdifulde erfaringer. Det holder ikke din tid ud, uanset alder. Der er i et lederjob et krav og en forventning om livslang læring.

Kort sagt

Ledelse handler om noget større, noget mere og noget andet end dig som person. Det handler om at sætte retning og mening for virksomheden, for dit hold, for dig selv, om at træde i karakter som menneske, at sætte sig selv i baggrunden og sagen, passionen, holdet og visionen i forgrunden, ikke krampagtig at holde fast i lederjobbet med det yderste af neglene, hvis man ikke har personlighed, ikke tør vælge sig selv, ikke har et sikkert indre kompas. En troværdig leder, en værdiskabende leder skal både kunne vise karakter som menneske og som leder. Man skal kunne vælge lederjobbet fra, hvis evnerne ikke slår til som leder.

God inspiration kan ofte hentes andre steder end i managementlitteraturen, bl.a. i skønlitteraturen og i filosofien. Den danske filosof Søren Kierkegaard har følgende gode råd: ”Den, som ejer menneskelig storhed, søger at gøre andre store” og ”At turde er at miste fodfæste for et øjeblik, ikke at turde er at miste sig selv”. Den tyske forfatter Goethe siger det på følgende måde: ”At tænke er let, at handle er svært, at handle i overensstemmelse med sin tanke er dét, der er allersværest”. Den danske digter Piet Hein adresserer også en udfordring for enhver leder, nemlig at kunne have succes, at lide nederlag, lære af det og komme videre: ”To idealer. Den drøm, som dybest i mit hjerte rinder, er den at stå som ubesejret vinder. Men dét, der står som målet for din skaber, er måske drømmen om den gode taber”.

VÆRKTØJ

- Forskellige værktøjer kan give tilbagemelding om ledelse, fx en 360-graders analyse eller en medarbejdertilfredshedsmåling. I en 360-graders analyse får lederen feedback fra egen leder, fra lederkolleger og fra medarbejderne, mens en medarbejdertilfredshedsanalyse typisk kun giver tilbagemelding fra medarbejderne på de forskellige ledelsesniveauer
- Brug resultaterne til en god dialog med alle interessenter om, hvad der er styrker og udviklingsområder, og hvordan du som leder kan arbejde videre med din egen udvikling som leder
- Individuelle testværktøjer kan give god indsigt i dine personlige styrker og udviklingsområder og kan give anledning til udarbejdelse af individuelle handlingsplaner. Eksterne konsulenter eller HR-partnere kan gennemføre og give konkret feedback og hjælpe med udarbejdelse af en handlingsplan

- Som leder er det særlig vigtigt, man holder øje med balancen mellem selvtillid og selvværd. En leder øger ofte sin selvtillid gennem karrieren, især hvis det går godt, man rykker op i systemet, bliver dygtigere og dygtigere, får ros og anerkendelse. Men hvordan ser det ud med selvværdet, som er dine menneskelige værdier, dit personlige fundament, som er skabt tidligt i livet? Lavt selvværd og høj selvtillid er en uheldig kombination, som kan trække synlige spor efter dig som leder
- Kig dig bagud, hold øje med, om du har trådt på for mange undervejs? Det er vigtigt at huske at vinke på vej op i karrieren, for dem, du møder på vejen op, møder du ofte også på vejen ned. Ordentlighed er givet godt ud – også i ledelse
- Feedback-seancer på medarbejdermøder til dig som leder, hvor du forud for mødet beder medarbejderne forberede feedback til dig på, hvad de sætter pris på i din ledelse, og hvad de synes, du kan gøre bedre. Lyt og gå i åben dialog i forhold til medarbejdernes feedback og undgå at forklare og forsvare
- Gruppefeedback til alle ledere i gruppen i forhold til den enkeltes personlige udvikling som leder. Aftal på et ledermøde med dine ledere, at I tager en runde om, hvad I hver især som ledere er stolte af i jeres egne udviklingsforløb, hvad I arbejder med, hvordan I arbejder med det, hvad de andre kan hjælpe med i forhold til feedback i hverdagen osv. Fremlæg evt. hver jeres udviklingsplan, følg løbende op
- Åben dialog om individuelle udviklingsplaner fremmer en god feedback-kultur, hvor det er anerkendt, at I hver især som leder er på en udviklingsrejse. Det kræver stor tillid i gruppen at tale åbent om den enkelte leders udviklingsrejse
- Hold jævnlige møder med dine egne ledere eller den ledergruppe, du er en del af, hvor personlig ledelsesudvikling er sat på programmet. God idé at krydre programmet med litteratur, indlæg udefra, hvor en leder fortæller om egne synspunkter og læring i forhold til ledelse. Drøft læringspunkter for den enkelte og for gruppen
- Via testværktøjer, hvor roller og kompetencer i gruppen afdækkes, tages en drøftelse af, hvordan I spiller hinanden gode. Hvilke

roller – fagligt og ledelsesmæssigt – dækker I hver især? Hvilke fordele og ulemper giver det i forhold til at være et velfungerende lederteam, der er et vinderteam, som leverer ambitiøse resultater? Er der konflikter i gruppen? Hvad udløser konflikter, og hvordan løser I dem? Hvad skal den enkelte bidrage med?

- Etablér netværk mellem ledere i virksomheden. Sæt sammen fra forskellige fagområder, så der ikke tales fag, men ledelse. Der kan i sådanne netværk – action learning teams – arbejdes med personlige udviklingsplaner i forhold til ledelse. Hvis muligt, kan en HR-partner inviteres med som facilitator. Der kan også læses og drøftes forskellig managementlitteratur i forhold til personlig lederudvikling. Hvilke refleksioner tager jeg med fra den læste tekst i forhold til min lederopgave?
- Deltag i et eksternt ledernetværk, hvor du drøfter faglig og personlig udvikling af din ledelse med ledere fra andre virksomheder
- Få bevilget et eksternt coach-forløb i forhold til udvikling af din personlige ledelsesudvikling. Der arbejdes her med personlige udviklingsområder ud fra en handlingsplan
- Brug din egen chef som sparringpartner og efterlys feedback i forhold til, hvordan du kan udvikle dig som leder, både fagligt og personligt. Vær opmærksom på, at der her er et magtforhold, så der skal aftales nøje spilleregler for sparring og feedback, så der er tillid hos begge parter til åbent at tale om styrker og udviklingsområder
- Deltag i forskellige kurser og konferencer om ledelse – i ind- og udland. Sæt læringsmål og følg op, om de blev indfriet. Drøft indhold og læring med ledelseskolleger efter deltagelse.

TANKEVÆKKERE

Personlig indsigt og udvikling er vigtig, fordi arbejdsmarkedet ændrer sig så hurtigt. Hvilken kurs man skal vælge, afhænger derfor af ens kompetenceområder, præferencer og muligheder. I den henseende er det interessant – og måske skræmmende – hvad der sker med de forskellige faggrupper. Nye kategorier af lederstillinger opstår eller sygner hen, og for øvrige faggrupper sker der også store ændringer, jf. denne oversigt fra en undersøgelse, foretaget af McKinsey:

300.000 jobs er truede: Disse jobs er på vej til at uddø (eksempler):

Bus- og lastbilchauffører: 30.000

Operatører ved fremstilling af næringsmidler: 15.000

Monteringsarbejde: 13.000

Andre operatør- og transportjobs: 43.000

Lagerarbejdere: 32.000

Manuelt arbejde med tilberedning af mad: 27.000

Smede, værktøjsmagere: 25.000

Mekanikere: 20.000

Manuelt arbejde i produktion: 16.000

Andre håndværkere: 27.000

McKinsey. Berl. Tid., 4.12.2017

Læs mere

Andersen, Kirstine (2006) Kierkegaard og ledelse. Frederiksberg: Forlaget Frydenlund

Relster, Else Kathrine (2018): Dybe samtaler om lederskab – om at udvikle sig som leder og som menneske. København: Gyldendal
www.nyeveje.dk.

Flensborg, Lene (2016) Håndbog i god ledelse. København: Akademisk forlag

Sinek Simon (2018) Find dit Hvorfor. En praktisk guide til at finde formålet for dig og dit team. København: Dafolo

LEDERE SKAL LEDE I MANGE RETNINGER – NEDAD, OPAD, UDAD OG TIL SIDEN

LEDELSE I ALLE RETNINGER – OG PÅ MANGE MÅDER

Den måske største udfordring for danske ledere i disse år er at mestre mange ledelsesretninger på én gang, næsten umuligt – og dog! Du skal nemlig lede nedad, opad, udad og til siden på én gang uden at bliver forvirret. Det er ikke nok blot at sikre, at egen afdeling fungerer optimalt, man skal samtidig løfte blikket, være en del af det samlede ledelseskollektiv og fungere som ambassadør for helheds- og koncernledelse, have et blik udad på kunderne og markedet osv. Uden kunder ikke noget lederjob.

At det er et meget følelsesladet emne, fremgår af dette citat:

” Nu skal det være slut med den slatne lorteopsamlende mellemleder

Han eller hun (det er trods ambitioner om det modsatte stadig oftest en han) er en Prügelnabe. En presset, beslutningssvag, indbildt magtfuld, blazerklædt bønhæder, der ikke udfylder en nødvendig rolle, men som godt nok tager sig betalt, som var det tilfældet.

Mads Zacho Teglskov, journalist, Pol., 13.5.2017

Hold fortsat sikkerhedsselen fastspændt, for her kommer ét til af samme skuffe:

” Den største mellemlederdræber er, hvis mellemlederen ikke er 100 procent loyal over for de ændringer, der skal ske. Du skal stå på mål for alt, og det gør det nemt at kalde mellemlederen for stikirenddreng og ledelsens forlængede arm. Det hører bare med til rollen, og hvis du ikke kan lide det, er du forkert placeret.

Palle Steffensen, forfatter, Pol., 13.5.2017

Trods – eller netop pga. – det sviende ordvalg viser disse citater de dilemmaer, vi er oppe imod.

DILEMMAET FOLDES UD

Ledelsesrollen er forskellig afhængig af retning. Ledelse til siden handler om at læse spillereglerne. Spiller vi holdspil? Handler det om magt- og positionsspil, om at vise sig selv og resultaterne frem for chefen – eller handler det om at vise holdets resultater? Ledelse nedad er et andet rum. Her er det dig, der er lederen, og det er din opgave at sætte retning og mening samt at få dit personlige lederskab til at folde sig ud i samspil med medarbejderne. At få skabt virkelyst, resultater for kunderne og for bundlinjen.

Nogle virksomheder har så svært ved at få dette ”mangehovedet uhyre” (læs: mellemliderrollerne) til at fungere, at de trækker den organisatoriske askeskuffe ud:

” Topchef: Ud med alle mellemliderne

Den rådgivende ingeniørvirksomhed Biir er vokset støt i ni år med en organisation uden mellemlidere og uden hierarki. 280 ligestillede medarbejdere og to ejerledere udgør Biirs organisation.

”Dét, en leder gør, er at præsentere powerpoint til andre ledere, hvor inputtet kommer fra de kloge medarbejdere. Mellemlidere skaber ingen værdi. Det er management by pis og papir.”

Jonas Bojer Christensen, adm. dir., Biir, Børsen, 16.11.2017

Så er scenen sat for belysning af dilemmaerne i de enkelte lederroller.

Ledelse udad: Hold skarpt øje med kunderne

En vigtig opgave er at holde øje med kunderne. Hvor bevæger de sig hen? Hvad er deres behov? Hvordan kan vi øge vores kundetilfredshed via bedre produkter og bedre kundeservice? Ledelse foregår ikke kun inde i virksomheden, for mens man går rundt og udøver ledelse indenfor, kan verden udenfor køre hastigt forbi. Det er også en væsentlig lederopgave at gøre opmærksom på virksomheden i omverdenen og få fortalt historien om kundeværdier og ledelsesværdier. Det er ikke nok kun at træde op på ølkassen internt, man skal også ”råbe op” eksternt. Det trækker kunder, medarbejdere og ledere til.

Ledelse nedad: Må ikke sluge al din ledelsesopmærksomhed

De umiddelbare resultatkrav, som man stilles over for som leder, knytter sig til egen afdeling. Går det skævt her, vendes blikket mod lederen. Det gælder,

uanset om man er butikschef, filialchef i en bank, skoleleder, kontorchef i et ministerium, ledende overlæge eller fængselsinspektør. Især i den offentlige sektor er der tradition for, at man stiller lederen til regnskab, hvis der er ratsløb eller egentlige fejl inden for vedkommendes ansvarsområde. Derfor er det forståeligt, hvis lederens fokus er egen afdeling – og ikke hele virksomheden. Lederen selv kan også bidrage til og forstærke denne forkærlighed for at lede nedad. Man elsker ofte selv arbejdsområdet, man er måske specifikt uddannet til det og vokset op i systemet, man er kendt for sin faglighed og får nu lederstillingen pga. sin fagprofessionelle kompetence. Det er ikke underligt, at man let begraver sig heri, kvalitetssikrer medarbejdernes arbejde og involverer sig i enkeltsager. At man derved ”stjæler” ansvar, stolthed, ejerskab og udviklingsmuligheder fra medarbejderne, opdager man slet ikke.

Ledelse opad: Aftal spillepladen, hjælp din chef, udnyt hinandens styrker

Opad mod topledelsen er det vigtigt, at du finder ud af, hvad du kan bidrage med, og hvordan du bedst gør det. Afstem forventninger og resultatmål præcist, så du er klar over, om du når dine resultater. Følg op løbende og vær enige om målekriterierne, før det er for sent. Hjælp med at spille din chef god ved at levere de aftalte resultater. Aftal de emner, I skal drøfte. Undgå at læsse dine operationelle problemer af på chefens bord. Tal i stedet om strategier, udfordringer, succeser og også om, hvornår det er svært. Brug din chef som sparringpartner, skjul ikke noget. Fortæl om problemerne, sig hvad du gør for at få dem håndteret, og drøft med din leder, om der er andre måder at gøre det på. Læs hinandens personligheder og gå efter at bruge hinandens styrker, drøft udviklingsområder og hvor I måske ikke forstår hinanden så godt. Få skabt åben og tillidsfuld dialog og relation, så du hele tiden får ærlig feedback og kan give det samme til din chef. Vær dog opmærksom på, at der er et ulige magtforhold, som du skal forholde dig ”klogt” til. Og så skal man lige have i baghovedet, at det slet ikke er sikkert, at topledelsen efterspørger feedback fra mellemliderne:

” Det er mere undtagelsen end reglen, at topledere på de danske virksomheder efterspørger feedback hos mellemlidere og medarbejdere, viser ny undersøgelse.

Ifølge en undersøgelse, der er foretaget i samarbejde med analyseinstituttet YouGov, oplever næsten samtlige adspurgte topledere, 96 procent, at de ”i høj/meget høj grad” inddrager medarbejderne i beslutninger, hvis det er relevant.

Men derfra og til at bede mellemledere og medarbejdere om feedback, er der et langt stykke vej.

Det er faktisk kun 36 procent af toplederne, som ”i høj/meget høj grad” jævnligt efterspørger feedback hos ledere og medarbejdere.

Men ofte handler det også om, at mellemlederne ikke selv er tydelige nok i at kommunikere til topledelsen, at de har noget at byde på som sparringspartnere.

LederIDAG.dk, 7.2.2018, se mere under Tankevækkere

Ledelse til siden: Spiller vi på samme hold, eller er det noget, vi leger?

I moderne videnvirksomheder er der et massivt behov for – og pres om – helhedsperspektiv, koncerntænkning, værdibaseret ledelse, fælles ledelsesprincipper, etik, kodeks mv. Sygehusvæsenet sætter patienten i centrum og forsøger at nedbryde barrierer mellem afdelinger og faggrupper. Bankkunder og borgere i en kommune ses som hele personer og skal have 360 graders service og skræddersyede løsninger. I ministerier sammenbindes departement og styrelser vha. fælles vision, strategi, mindset og HR-praksis. Progressive topchefer erkender og går måske endda i spidsen for denne synlige ledelsesrejse, som især er vigtig og nødvendig, når der skal laves radikale ændringer.

Selv om flere og flere ledere er gode til at stille sig op på ølkassen og levedegøre det fælles, ideologiske grundlag, dvs. virksomhedens sjæl eller DNA, de fælles ledelsesværdier, kniber det med at holde fanen lige så højt, når den grågrumsede hverdag melder sig. Mellemliderne mærker tydeligt, at ledelse opad og på tværs i ledelseskollektivet ønskes, men det er ledelse nedad, der tæller. Virksomheden fremmer ikke mobilitet på tværs. Det gøres måske endda lidt dubiøst at skifte kasket og vandre over organisatoriske grænser. Man får prædikatet flakke, har gjort sig utilbens eller er fagligt tynd i papirerne. Det er simpelthen finere og mere respekteret at være dybt specialiseret end at være god til generel ledelse med en vis faglig indsigt.

Ledelse til siden handler også om at læse andre spilleregler. Spiller vi holdspil? Eller nærmere magt- og positionsspil? Der er tendens til at sige ét fra topledelsen og gøre noget andet i praksis. Derfor ses det ofte, at mellemledere kun bakker op om organisatoriske initiativer, som ikke går ud over dem selv. Talentudvikling bliver fx nødlidende, for udvikler man talenter i egen enhed, bliver de nok hugget af andre afdelinger. Og sparer man

på lønkronerne for at give dem til lederkollegerne med risiko for at egne medarbejdere bliver sure? Hvor dum har man lov til at være?

” Siloerne dræber kundeoplevelsen

Skabelsen af stærke holistiske kundeoplevelser kræver et endeligt opgør med silotænkningen. Her er fem råd til, hvordan man kommer ”siloiseringen” til livs:

- Tænk udefra og ind
- Fjern faglige skyklapper
- Sørg for at data flyder mellem siloer
- Vær opmærksom på intern konkurrence
- Skab rum for fejl og læring.

Tobias Høgsberg og Simone Mai Hansen, Eiffel, Berl. Tid., 28.11.2017

Er det umuliges kunst muligt?

Kan det overhovedet lade sig gøre at få ledere til at have ledelsesfokus og -kompetencer i alle retninger? Det er svært, men ikke umuligt. Topledelsen må benytte enhver lejlighed til at beskrive deres forventninger til, hvordan lederne skal fokusere ledelsesmæssigt. Det skal ske som en troværdig, villet og ønskværdig rejse, og topledelsen må være loyal over for dét, den selv siger – og ikke overtræde det i sin faktiske ledelsesadfærd. Mellemlidere skal opleve, at de bakkes op, belønnes og påskønnes for også at lede opad, til siden som en del af ledelseskollektivet, udad med fokus på kunderne – også selv om det kan medføre, at der kan ske fejl i egen afdeling. Der skal skabes en fælles ledelseskultur, frem for en ”dem og os” kultur. Hjælper man en anden lederkollega, eller lykkes man med et kundefremstød, som hjælper en anden afdeling, så hjælper man jo også sig selv. Som et norsk ordsprog lyder: ”Selv om man tænder et stearinlys for andre, går ens eget ikke ud”. Det er hjælp til selvhjælp at lede i alle retninger, og det er sjovere at arbejde i – og for – en virksomhed, som kommer ind under huden, som man kan identificere sig med, være stolt af og nyde godt af, fordi den skaber gode omgivelsesbetingelser for ens egen ledelsespraksis.

Kort sagt

Selvom du fra tid til anden føler dig rundforvirret over de mange roller, synes at du smides rundt i en rundkreds mellem mange krav, at alle stiller krav til dig, og at ingen giver dig ilt den anden vej, så giv ikke op. Sådan oplever de andre ledere det også. Tal med dem om, hvordan de håndterer det, få feedback fra dem – og brug en ekstern coach fra tid til anden til at vende lederens mange gøremål med. Eller via dit netværk. Med eksterne

sparring partnere kan man måske give mere af sig selv og drøfte andre problemer. Find et sted at ”læse af” – din ægtefælle eller din familie vil gerne lægge øre til noget – men ikke hele tiden.

Inden vi går til værktøjet, vil vi godt nævne en dugfrisk undersøgelse, der netop præsenterer et røntgenbillede af mellemlederens komplekse roller. Undersøgelsen hedder ”Mellemledelse i en disruptiv tid. Sådan tager du føringen i en uvis fremtid” og er gennemført af DEA, NOCA og Lederne. Undersøgelsen munder ud i:

” Ni løsningsforslag til mellemledelse

1. Skab troværdighed gennem ærlighed og transparens

Det handler om ikke at skjule, men at være ærlig med hensyn til manglende eller mangelfulde mål, om at metakommunikere om egne usikkerheder i forhold til, hvad fremtiden bringer. Det anbefales mellemlederen at stille sig til rådighed for medarbejderne, så de kan få svar på spørgsmål, og om at sige det højt, hvis noget ikke fungerer.

2. Skab ro, retning og fælles mening

Det handler om at sætte en klar retning (også selvom retningen hurtigt kan ændre sig), om at skabe mening i fællesskab med medarbejderne og om at tilpasse kommunikationen (fx mails og møder), så de rette medarbejdere inddrages, og kollegaerne ikke forstyrres unødigt.

3. Skab plads til agilitet

Det handler om at sætte fokus på at udvikle processer og produkter sideløbende med den daglige drift og produktion og om at sætte kortsigtede, fleksible mål. For at understøtte agilitet bør organisationen overveje at uddelegere beslutningskompetence til selvledende medarbejdere eller teams, så de kan agere agilt og ikke skal afvente beslutninger ovenfra.

4. Vær på jagt efter innovationer og nye teknologier

Det handler om at have fingeren på pulsen i forhold til nye trends og teknologier og om samtidig at kunne forholde sig kritisk til teknologierne. Det anbefales mellemlederen at have blik for nye innovationer samt medarbejdere med innovative ideer og bringe disse i spil over for topledelsen. I den forbindelse handler det også om at håndtere organisationens eventuelle modstand mod forandringer.

5. Skab en tillidsbaseret kultur med fokus på at frigøre innovation
Det handler om skabe et innovativt miljø ved at give plads til fejl og eksperimenter, om at skabe en tillidsbaseret kultur gennem åbenhed og klare rammer og om at gå forrest ved at være bevidst om, at man som mellemleder er en rollemodel.

6. Kræv dit ledelsesrum, og led opad såvel som nedad

Det handler om at skabe både tid og rum til ledelsesopgaver, om at være bevidst om at lede opad såvel som nedad. Det handler om, at turde være uenig med topledelsen og også bringe nye løsninger i spil over for topledelsen.

7. Udnyt medarbejdernes styrker og kompetencer, og arbejd efter fælles mål

Det handler om at være opmærksom på, hvilke kompetencer organisationen har brug for, og om medarbejderne matcher dette behov. I forlængelse heraf handler det om løbende at opkvalificere og udvikle medarbejderne og samtidig hjælpe medarbejderne med at få succes på arbejdspladsen.

8. Vær nærværende, anerkendende og proaktiv

Det handler om at handle proaktivt ved at tale med medarbejdere, som ser ud til at mistrives, (også selvom de ikke selv har bedt om det), og om at være opmærksom på, at passionerede medarbejdere ikke brænder ud. Derudover kan mellemlederne overveje at vurdere alle medarbejdere på deres evne til at samarbejde med kollegaer med henblik på at opbygge en anerkendende kultur.

9. Sørg for, at stressramte medarbejdere får en god tilbagevenden til arbejdet

Det handler om at holde løbende kontakt med medarbejderen under sygdomsperioden og i den forbindelse også overveje, om man selv som mellemleder er den rette kontaktperson, eller om en kollega burde stå for den løbende kontakt. Derudover handler det om at inddrage medarbejderen i tilrettelæggelsen af en tilbagevenden til arbejdet, om at huske at genintroducere medarbejderen til organisationen og om at tale med teamet om, hvordan opgaverne fordeles fremover.

DEA, NOCA og Lederne, 2018

VÆRKTØJ

- Sæt dig et mål og lav en handleplan for, hvilke ledelsesopgaver du skal og vil løse i forhold til kunderne. Hvor meget tid vil du bruge? Og hvad er udbyttet?
- Hvilke ledelsesopgaver synes du er vigtigst opad, nedad, udad og til siden? Hvad giver dig mest energi? Hvad er du bedst til? Vil du ændre på fordeling og indsats? Skaf dig et overblik og drøft med dig selv (evt. med en coach), om der skal justeres
- Brug ledelsesvurderinger, 360-graders målinger, medarbejder-tilfredshedsmålinger til at drøfte med din leder, dine ledelseskolleger og din afdeling, om du kan bruge din ledelsestid bedre? Hvad du kan blive bedre til? Og hvad gør du godt og kan gøre mere af?
- Drøft med dine ledelseskolleger, hvad I vil løse på tværs i ledelseskollektivet og hvordan. Meld klart ud, hvad du vil bidrage med og gør det
- Drøft ledelse med dine ledelseskolleger, drøft hvordan I som hold kan blive bedre til at udøve ledelse. Hvordan kan og vil I hjælpe hinanden med fælles agendaer?
- Aftal klare spilleregler for din feedback til din chef. Vær konkret, anerkend chefens resultater, dyrk dialogen
- Spørg din chef, om han/hun er tilfreds med dine resultater? Om der er noget, du skal gøre anderledes? Om du bidrager nok til ledelsesholdet på tværs
- Mød din chef ofte, vær modig, tag også ”ømme” emner op.

TANKEVÆKKERE

Vi nævnte ovenfor Ledernes undersøgelse af topledernes (manglende!) efterspørgsel af feedback fra mellemledere og medarbejdere. Her er yderligere om undersøgelsesresultaterne:

Tallene understreger, at mange virksomheder fortsat ikke har en særligt udpræget og udviklet feedbackkultur, og især blandt topledere er det langt

fra alle, som internt i virksomheden efterspørger feedback på de beslutninger, de træffer, og på den måde, de leder og kommunikerer. I stedet får toplederne typisk feedback fra eksterne netværk, coaches, VL-grupper og lignende. Det er ærgerligt, at toplederne ikke udnytter de interne muligheder for feedback. Ofte vil der være en stor gensidig og positiv relationsskabende værdi ved at lade feedback i virksomheden gå begge veje, siger ledelsesrådgiver hos Lederne Helle Bruun Madsen i en kommentar på organisationens netside.

Hun mener at årsagen er, at lederne ikke er opmærksomme på værdien af feedback, eller at de er bange for, at det kan tolkes som et ledelsesmæssigt svaghedstegn.

LederIDAG.dk, 7.2.2018

Læs mere

DEA, NOCA og Lederne (2018) Mellemledelse i en disruptiv tid. Sådan tager du føringen i en uvis fremtid. København: DEA

Flensborg, Lene (2017) Ledelse opad, gør din chef til din bedste allierede. København: Akademisk Forlag

MANGFOLDIGHED I LEDELSE - LIGE BØRN LEGER IKKE BEDST?

En mangfoldig ledelseskultur giver bedre resultater på bundlinjen. Det er der en række undersøgelser og forskningsresultater, der dokumenterer. Komiteen for god Selskabsledelse anbefaler, at der fastlægges en målsætning for mangfoldighed i selskabers bestyrelser og også på øvrige ledelsesniveauer, og børsnoterede virksomheder skal ifølge lovgivning redegøre for måltal for mangfoldighed i årsregnskabet. Der er med andre ord alvor bag – både i lovgivning og på bundlinjen. Der skal flere kompetencer i spil med forskelligartet tilgang til ledelsesopgaven, flere kvinder, flere personer med international erfaring, større spredning i alder, erfaring og baggrund.

” Jeg er ikke interesseret i folk, der er som jeg selv eller som resten af teamet. For hvad får jeg ud af det? Jeg kan heller ikke bruge stereotyper til noget. Jakkesæt og slips er billedligt en meget stereotyp måde at være på.

Karen Sørensen, adm. dir., Philips Norden, Børsen 12.4.2018

DILEMMAET FOLDES UD

Ligesom i fodbold er det svært at købe hele førsteholdet på én gang. Der skal seriøst ungdomsarbejde til, så der er eget talent at tage af. Derefter kan man godt med fordel supplere udefra. Det gælder også i virksomheder. Før der er en god pipeline at tage af i forhold til bestyrelser, så skal der arbejdes med pipelinen i virksomheder. Det er her, der skal arbejdes strategisk med mangfoldighed i rekrutteringsproces, talentudvikling og medarbejderudvikling. Mangfoldighed skal opbygges strategisk og skal fastholdes. Det kræver knofedt, det kommer ikke af sig selv, og det er svært at få øje på de barrierer, der måske er.

Skal man tro på det – eller hvordan kan man se det?

Det er vel en blanding. Men efterhånden er der mange analyser og forskningsresultater, der peger i retning af, at mangfoldighed betaler sig, så det er svært blankt at afvise, at der er noget om snakken. Her er et eksempel:

” Mangfoldig ledelse giver højere indtjening

Baseret på data indsamlet af PwC har ISS og konsulentfirmaet proacteur rangordet alle store og mellemstore danske virksomheder efter, hvor mangfoldige deres ledelser er på fire parametre: køn, etnicitet, aldersspredning og anciennitet. Undersøgelsen viser, at virksomheder med den mest mangfoldige ledelse i gennemsnit tjener 12,6 procentpoint mere end virksomheder med mindst mangfoldighed i ledelsen og tjener 5,7 procentpoint mere end deres konkurrenter.

ISS White Paper, januar 2016

Gå derfor på jagt i fakta fra virksomheden om kundetilfredshed, kundeloyalitet, medarbejdertilfredshed, ledelseskvalitet, sygefravær, personaleomsætning og økonomiske resultater for at få dokumenteret fordele og ulemper ved mangfoldighed i virksomheden og i egen afdeling. Selvom det kan være svært entydigt at se årsag og virkning, så er der tendens til, at virksomheder med mangfoldighed i medarbejdersammensætning og i lederteams skaber en række fordele for kunder, aktionærer og organisationen som helhed. Der er mere viden i spil, flere erfaringer at trække på, flere synsvinkler, og det tiltrækker flere kolleger og skaber den gode historie. Men der er måske også en bagside af medaljen? Flere i spil kan også give flere konflikter, mere dynamik – som kræver dygtig ledelse at få udnyttet og få omdannet til konstruktive resultater, fremfor at man sidder fast i det holdningsmæssige hægedynd.

Barrierer eller mangel på vilje?

Findes der barrierer for mangfoldighed i samfundet, i virksomheden, i afdelingen – og i givet fald hvilke? Har kvinder flere valgmuligheder end mænd – karriere eller familie? Har kvinder andre krav og andre værdier, og kan lederjobbet indfri dem? Står barselsorlov i vejen for kvinderne? Er virksomhedskulturen en barriere? Er den maskulin eller feminin eller en blanding? Har udlændinge svært ved at falde til i vores virksomhedskultur? Bliver man først leder, når man er fyldt 40? Ansætter man ikke ledere over 55? Kan man skifte mellem et specialistjob og et lederjob? Kan karrieren gå både op og ned og modsat vej igen? Der er mange dilemmaer, der kræver klar strategi og klare valg som virksomhed og leder. Hvis man påstår, at potentialet ikke er der til mangfoldighed, så skorter det vist på manglende vilje. Det handler måske nærmere om at få øje på barriererne i virksomheden og i afdelingen og få dem håndteret.

I teorien skulle mænd og kvinder kunne forstå hinanden – og i teorien skulle man kunne fange ål med en lasso

W.C. Fields

Kvinder, mænd – hvordan sikres en god blanding?

Kompetencer må gå forrest, når ny leder skal vælges. Jobkrav, vilkår i jobbet og talent til jobbet har betydning for, hvem der byder ind. Mænd byder oftere ind uden at kunne indfri alle krav, mens kvinder er mere tilbageholdende. Kan de klare jobbet? Er vilkårene attraktive, kan det kombineres med familien, er prisen for høj? Er der rollemodeller, man kan spejle sig i? Er der et glasloft, der skal arbejdes med? Hos kvinderne selv eller i virksomhedens kultur. Trækker flere kvinder på ledelsesposter flere kvinder med? Eller er der noget om snakken med, at kvinder er kvinder værst og ikke anbefaler og støtter hinanden til at gå det næste skridt? For at sikre en god blanding, skal der arbejdes med en strategi for at få begge køn i spil til lederposter, der skal arbejdes med pipeline, talentprogrammer, mentorordninger, måske særlige kvindenetværk mv. for at få skabt en mangfoldig pipeline.

” Danmarks første kvindelige jagerpilot

Det var et tilfælde, at hun blev jagerpilot. ”Der er intet til hinder for, at kvinder bliver jagerpiloter. Der er gamle myter om, at kvinder ikke kan få børn, hvis de flyver F-16, men det passer ikke”, siger Line Bonde, der netop er vendt tilbage fra barsel. Hun understreger, at hun aldrig har været oplevet forskelsbehandling i sit job i militæret. ”Fjenden er ligeglad med, om du er en kvinde eller mand”, siger hun. *Berl. Tid., 4.3.2018*

Rip, rap, rup – eller forskellig personlighed og kompetencer?

Mange ledere afviser at kende denne effekt – men kommer den ikke let ubevidst ind ad bagdøren? Man er tryk ved det kendte, de kendte uddannelser, holdninger, køn mv., så det er let at argumentere for, at jobbet kun kan besættes med én, der ligner på en prik ham eller hende, der sad i jobbet før. Det kræver mod, inspiration og vilje at gå nye veje. At få en ny leder på holdet med anden uddannelse, anden erfaring, fra anden branche, fra udlandet, andet aldersniveau end holdet i forvejen har, dét er svært. Og vedkommende har måske andre personlighedstræk. Der skal foretages en grundig analyse af det eksisterende ledelseshold, fastlægges en målsætning for mangfoldighed i kompetencer og personlighed, og det nuværende lederhold skal matches op mod mål, hvorefter den nye profil skal findes. Det kræver en sikker hånd at tilføre mangfoldighed, og det kræver frem for

alt en god onboarding på lederholdet, hvor der skal arbejdes med at kitte holdet sammen, så den fulde effekt af mangfoldigheden opnås. Mangfoldigt lederteam afspejler kundernes mangfoldighed og en anden gevinst er også, at man undgår gruppetænkning, hvor alle ser verden med de samme briller, fordi de har samme uddannelsesmæssige baggrund, alder og køn. Derfor får de ikke den skæve idé eller den vilde tanke, der kan bringe virksomheden frem mod nye spændende mål.

Nye ledere – udefra eller indefra?

Når der er ledige lederstillinger, er det vigtigt at afsøge det interne potentiale først. Talentpuljen og nuværende ledere skal i spil, muligheder skal afsøges. Det giver huller, og som leder er det svært at slippe gode ledere eller talenter. Det er et velkendt trick at ”skjule talent” eller tale det ned. Derfor er det en god idé at have en fælles talentpulje til ledelse, som er kendt af alle og som er ”fælleseje”. Det skal give points til ledere at avle talent frem for at nasse talent fra andre. Hvis ikke internt talent bruges, søger de eksternt, og andre får glæde af det talent, som virksomheden har brugt mange kræfter på at få udviklet. Inspiration udefra, fra andre brancher, andre kulturer mv. er et godt bidrag til mangfoldigheden. Altid egen avl kan give indavl, hvilket ikke øger mangfoldigheden.

Kort sagt

Nogle lande sætter kvoter for kvinder – men er det en rigtig vej? Sender det ikke et signal om særlige hensyn og ikke, at man er valgt på lige fod pga. kompetencer? Hvorfor er det så svært? Hvorfor rykker vi så langsomt lige nøjagtig i forhold til mangfoldighed?

Vi arbejder med målsætninger og dokumenterer måltal, men arbejder vi seriøst nok med det? Er vi ærgerlige over, at vi ikke når vores mål? Gør det ondt nok *ikke* at nå målene, eller er det noget, vi bare gør ”for et syns skyld”? Er der reelle strukturelle barrierer, som vi ikke tør tale om? Vil topledelsen det nok? Tror de på effekten for virksomhedens bundlinje? I folkeskolen ved man godt, at rene pigeklasser ikke er vejen frem, her blander man kortene, og hvilket fodboldhold har kun angribere på holdet? Oplagt som værdiskabende leder at gå efter mangfoldighed frem for enfoldighed.

Lad os runde af med et glimt på, hvad Microsoft gør:

” Diversitet i talentarbejdet

Diversitet er en vigtig del af Microsoft’s DNA og en forudsætning for, at Microsoft lykkes. Diversitet i vores arbejdsstyrke fylder meget i

vores kultur og ledelsesfokus. En mangfoldig arbejdsstyrke er helt afgørende for vores succes, fordi vi skal udfordre hinanden og lære af hinanden og lære af andres ideer og erfaringer uanset alder, køn, baggrund, uddannelse, erfaring og perspektiv.

Marianne Dahl Steensen, adm. dir., Microsoft, Berl. Tid. 18.2.2018

VÆRKTØJ

- Lav en mangfoldighedsstrategi for virksomheden. Det starter i toppen og slutter i toppen! Start derfor med udarbejdelse af en strategi for mangfoldighed og udarbejd måltal for bestyrelsen og de øvrige ledelsesniveauer i virksomheden. Udarbejd en handlingsplan for, hvordan måltallene kan nås. Drøft med din leder, hvordan du som leder kan bidrage til at indfri strategien
- Udarbejd en rekrutteringsstrategi, så virksomheden får en mangfoldig medarbejdersammensætning. Strategien skal række en del år frem, så der tages højde for, hvilke medarbejderprofiler der er brug for på kort og langt sigt i forhold til virksomhedens strategi, opgaver og konkurrencekraft. Rekrutteringsstrategien skal rumme mangfoldighed i forhold til faggrupper, alder, køn, etnicitet og talent til ledelse
- Skab en klar udmelding fra topledelsen, hvad ambitionen er i forhold til mangfoldighed i ledelse. Historien skal holdes ved lige, og de gode historier og eksempler skal fortælles internt og eksternt. Via kommunikation skal mangfoldighed gøres til en del af virksomhedens DNA
- Udarbejd løbende statistikker over medarbejderomsætning og hold øje med, om ledelsestalenter fastholdes og tiltrækkes, og hvordan det ser ud med mangfoldigheden. Fokus på mangfoldighed i alle HR-statistikker, løn- og udnævnelsesrunder er af afgørende betydning
- Hold øje med, at løn- og udnævnelsesrunder indeholder mangfoldighed som et kriterium
- Udarbejd kønsspecifikke lønstatistikker, så der holdes øje med, om der gives lige løn for lige arbejde, og om lederjobs aflønnes på en balanceret måde, så lønniveauer svarer til jobsværhedsgrad, personlige lederkvalifikationer og opnåede resultater

- Kompetencekrav og -udvikling skal være møntet mod mangfoldighed. Se efter i sømmene, om kompetencekrav rammer mangfoldighed, og om kompetenceudviklingen i virksomheden er indrettet, så den understøtter mangfoldigheden
- Udarbejd job- og stillingsbeskrivelse for lederjobs og vær omhyggelig med at analysere sammensætning af lederteams, besættelse af nye lederjobs, så det undgås, at ledergrupperne bliver for ens
- Ved besættelse af lederjobs skal man bruge talentlisten og listen over mulige kandidater i virksomheden, opfordre personerne på disse lister til at søge, hvis de ikke selv søger – for måske gør de det ikke af sig selv. Nogle skal have et sidste skub
- Stil krav om, at der i slutspurten til alle jobs skal være både kvinder, mænd, aldersspredning, samt spredning i etnicitet og erfaring
- Anvendes der search til topstillinger, skal man få ind i kontrakten med searchfirmaet, at der skal være mangfoldighed i feltet. Definér, hvad der menes med mangfoldighed
- Udarbejd analyser på ledelsestilfredshed og ledelseskvalitet i virksomheden, evt. ud fra medarbejdertilfredshedsanalyser, kundetilfredshedsanalyser eller 360 graders målinger. Hvor findes den bedste ledelseskvalitet, sammenhæng mellem ledelseskvalitet, mangfoldighed i ledelse, kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed og bundlinjeresultater?
- Afdæk via HR-afdelingen, hvilke barrierer der er for mangfoldighed i ledelsesgrupper og i virksomheden, og hvad der kan gøres? Drøft analysen i den øverste ledelse.

TANKEVÆKKERE

Det er godt at være anderledes: To kulturer gør dig stærk på innovation

Min opvækst under kulturrevolutionen i Kina har lært mig, at hvis et menneske har sit hjerte med, kan man faktisk tåle mange ting. Man vil slås for det, man tror på. Det er også derfor, det er vores fornemste opgave som ledere at fremkalde passionen hos medarbejderne, så de får hjertet

med i deres arbejde. Det er en vigtig forudsætning for, at man kan lave innovation. For innovation er ikke altid nemt. Det kræver, at man har nogle medarbejdere, som tør løbe risici, og som tør gøre ting anderledes.

Fei Chen, VP for New Business, Haldor Topsøe, Lederne, nr. 2, Efterår, 2016

Karen kan kunsten at vende en 120-årig supertanker

Jeg har lært af tidligere chefer, at når jeg skal sammensætte et team, skal jeg undgå Rip-Rap-Rup-effekten. Der skal kun et nyt medlem ind i et team, hvis det kan bringe ekstra til bordet. Med den indgangsvinkel får du automatisk stor diversitet i din organisation. Så er det sekundært, om det er en mand, en kvinde, en tysker eller en inder. Om vedkommende er 25 år eller 55. Vedkommende skal kunne bidrage til at skabe succes for vore kunder.

Karen Sørensen, adm. dir., Philips Norden, Børsen, 12.4.2018

Uanset hvad kvinder gør, må de gøre det dobbelt så godt som mænd for at blive anset for at være halvt så gode. Heldigvis er det ikke vanskeligt

Winston Churchill

Spørgsmål til Margrethe Vestager, EU-kommissær: Hvordan har feminismen og #Metoo-bevægelsen det i EU?

Vi er virkelig godt på vej til at realisere vores femårsmål om 40 procent kvindelige ledere i EU. Det var bare 30 procent for tre år siden, og nu er vi på 36 procent. Så vi skal nok nå det. Feminisme har ikke den samme vind i Bruxelles som herhjemme eller i USA, men den er der. Og der er en stor glæde og opbakning til den vækkelse, der finder sted ude i verden. Det handler jo mere om magt end seksualitet, og her er bevægelsen en velkommen anledning til at sætte fokus på, at magt ikke er noget mænd har, men noget mennesker udøver. Denne perspektivændring kan kun ske, når vi er tilstrækkeligt mange kvinder ved bordet. Vi skal vænne os til, at magten lyder anderledes, når den udøves af kvinder. Vi er ikke mænd og kommer ikke til at lyde som dem eller ligne dem i måden, vi forvalter magtbeføjelser på.

alt.dk, 19.7.2018

Læs mere

Hjortlund Andersen (ISS) og Kamp Andersen (Proacteur) (2016) ISS Whitepaper, Mangfoldig ledelse giver højere indtjening.

VÆRKTØJ NR. 12

HOLDSPIL

- KRÆVER PLADS TIL FAGLIGE FYRTÅRNE OG SKÆVE KOMPETENCER

Virksomhedens kerneopgave løses bedst via holdspil. En stærk teamkultur både i den enkelte afdeling og på tværs af afdelinger kan give store præstationer. Holdspil på kryds og tværs mellem afdelinger, hvor målet er at nå store fælles resultater, at få alle faglige og personlige kompetencer i spil, skabe en fælles mening, hvor alle går efter fælles mål og spiller hinanden gode, dét giver de bedste resultater. Det er gift for en virksomhed, hvis der er interne magtkampe og silotænkning. Men ved holdspil skal der også være plads til faglige fyrtårne og skæve kompetencer, som gør præstationerne endnu bedre, og de skal anerkendes for deres særlige kompetencer i bidrag til holdets præstationer. At få holdspil, faglige fyrtårne og skæve kompetencer til at gå op i en højere enhed, og at få det omsat til øget konkurrencekraft og vindermentalitet, kræver en dygtig træner og leder.

Lykken bliver aldrig mindre af at blive delt

Gautama Buddha

DILEMMAET FOLDES UD

At løse opgaver i hold eller i teams er næsten en nødvendighed, da de fleste opgaver kræver mange fagkompetencer involveret. I virksomheder, i afdelinger, i projekter og programmer opnås de største resultater og den bedste arbejdsglæde, hvis der er fælles mål, respekt for hinandens faglighed og personlighed, samarbejde, videndeling, tillid og respekt. En teambaseret kultur er en væsentlig konkurrenceparameter for en virksomhed. Den kan tiltrække – men også frastøde, hvis den udvikler sig i en forkert retning.

Forskellige fagligheder kan dyrke holdspil eller slås om magten. I enhver virksomhedskultur er det helt naturligt, at der er forskellige subkulturer. De enkelte fagområder har hver deres vaner og særlige kendetegn, som de er stolte af, særlige faglige fyrtårne og medarbejdere med skæve kompetencer. Det er en særlig ledelsesmæssig kunst at få subkulturerne til at gro side om side i virksomheden, i tværfaglige projekter og i teams.

Det handler ikke om at få alle til at være ens, men om at udvise respekt for mangfoldigheden og samtidig holde fast i den grundlæggende virksomhedskultur om, at holdspil er ambitionen og målet, da det skaber de bedste resultater på bundlinjen og mest arbejdsglæde.

High Performance eller No Performance Teams?

Et team skabes, hvis deltagerne i teamet er afhængige af hinanden for at nå et mål. Det kræver også, at de respekterer hinanden fagligt og personligt, er loyale over for hinanden, finder udfordringer i at nå et fælles, ambitiøst mål, hvor man udnytter hinandens forskelligheder, udvikler sig personligt og samarbejder som team. Teamet etablerer fælles rammer og værdier, som kan rumme alle. Spillereglerne er klare, så alle medlemmer i teamet ved, hvornår man træder ved siden af, og hvad konsekvensen kan være. Et High Performance Team kan skabe flotte resultater, men det kræver hårdt arbejde hele tiden at afstemme retning og interne spilleregler. Der skal blot ganske små forstyrrelser til, for at teamet skifter til at være et No Performance Team. Et ekstraordinært pres på teamet, en krise i forhold til at levere til aftalt deadline og kvalitet, en enkelt udskiftning i teamet, som ikke passer til holdets øvrige personligheder, og som ikke respekterer holdets spilleregler, en uklar ledelsesstil osv. – alt sammen kan på ganske kort tid få teamet til ikke at toppræstere, til at mistrives, og så er arbejdsglæden væk.

” Der er klart rum for forbedring

Statsministeren: Offentligt ansatte skal bruge mindre tid på ”diller-daller”.

Berl. Tid., 28.4.2017

Plads til selvledelse, skæve kompetencer og faglige fyrtårne i teamet?

Der er brug for medarbejdere, der kan og vil selv. Der er også brug for medarbejdere med skæve kompetencer i forhold til opgaven og teamet, som skaber nyttige forstyrrelser. Faglige fyrtårne, som skal behandles med stor respekt, fordi de har ganske særlig fagekspertise og dermed er vanskelige at få fat i, skal der også værnes om. Det samme gælder medarbejdere, der har brug for meget opmærksomhed, meget anerkendelse, lidt styring, få rutineopgaver og pligter, men derimod vide rammer og ambitiøse mål for at kunne udfolde deres talent og finde arbejdsglæden. Hvordan får lederen disse personligheder til at spille sammen med resten af holdet i harmoni?

Her er et eksempel på, at det kan lade sig gøre:

” Project Opportunity: Autister gemmer på mange brugbare ressourcer

De velfungerende autister klarer sig selv, men bliver ofte tabt på gulvet. En undersøgelse fra SFI viser, at kun 24 % personer med psykiske lidelser er i arbejde mod 45-64 % blandt personer med fysiske handicaps.

Novo Nordisk ansætter medarbejdere med autismediagnose til et toårigt projektførløb. Nogle har en studentereksamen, andre en kandidat. De fleste er selvlærte, fordi deres evner bunder i en særlig interesse. Ansættes medarbejderen efter projektets toårige periode, er der afsat penge til en mentor. Project Opportunity er et samarbejde mellem Novo Nordisk, Foreningen Autisme og Beskæftigelsescenter for Unge.

”De kan bare nogle ting, som vi andre ikke kan. Såsom fotografisk hukommelse, strukturering, og de kan lave det gentagne arbejde uden at blive træt af det, hvor vi andre kan sidde og hive os selv i håret over det”, siger Liselotte Hyveled, Novo Nordisk.

Berl. Tid., 21.11.2014 og 1.4.2017

Det kræver stort talent og menneskelig indsigt hos lederen samt rummelighed, respekt og tillid hos de øvrige teammedlemmer.

Lederen går foran, viser ambition og tydelig ledelse

Lederen skal sikre fælles mening for teamet og sætte de ambitiøse mål, som kun kan nås via konstruktivt holdspil. Lederen skal turde træde i karakter, også over for de stærke profiler i teamet. Lederen skal kunne træffe populære og upopulære beslutninger, løse konflikter og sætte folk af holdet, hvis det er nødvendigt, og skal endelig få nye personer integreret på holdet. Lederen skal få skabt samspil, få et holdspil ud af individualister, få skabt en anerkendende og tillidsbaseret kultur. Det er ikke enkelt, men sjovt, når det virker – for resultaterne viser sig i form af toppræstationer og arbejdsglæde.

Kort sagt

En teambaseret virksomhedskultur tager lang tid at bygge op, det er slidsomt at vedligeholde, og det kræver en stor indsats fra alle ledere og medarbejdere. Den kan brydes ned med ganske få tiltag. Med de forkerte lederprofiler på holdet, som mere går efter egen magt, synlighed og solopræstationer, kan der i løbet af ingen tid opstå interne magtkampe, mistillid og rivalisering

mellem faggrupper. Det ses hurtigt på resultaterne, personaleomsætning og arbejdsglæden. Og som med alt andet, så begynder holdspil og en teambase-ret virksomhedskultur i toppen. Her kan det være ekstra vanskeligt at skabe tillid, samarbejde og respekt. Det viser masser af forskning og undersøgelser desværre, men det er afgørende, at den øverste direktør ikke kun i ord, men også i handling viser vejen med den rette adfærd.

VÆRKTØJ

- Formulér som en del af virksomhedens værdier og personalepolitik, at holdspil og High Performance Teams er en central del af virksomhedskulturen. At det forventes, at faggrupper/fagområder samarbejder i respekt for hinanden. Der er respekt for faglige fyrtårne og skæve kompetencer, da det giver et værdifuldt bidrag til ambitiøse mål og resultater
- Brug medarbejdertilfredshedsmålinger, APV (arbejdsplads-vurderinger) mv. til at afdække virksomhedens samarbejdskultur, teamkultur og evt. konflikter i teams
- Opstil en klar målsætning for teamet. Hvornår er teamet en succes? Hvilke ambitiøse faglige mål skal teamet nå?
- Sæt klare spilleregler op i teamet og drøft dem ofte på teammøder
- Arbejd med at få skabt en tillidsbaseret kultur i teamet, hvor alle kan tale frit både om fejl, tvivl og succes, anerkender hinanden, er loyale over for hinanden og for teamets fælles beslutninger, står på mål for hinanden, betragter hinanden som medspillere og ikke kæmper mod hinanden
- Afklar rollefordelingen i teamet. Hvem løser hvilke opgaver? Hvem tager hvilke roller i teamet?
- Afdæk hinandens faglige og personlige profiler og drøft, hvordan I bedst udnytter hinandens forskellighed til at nå teamets målsætninger
- Afdæk hvad der giver den enkelte arbejdsglæde, motivation, skaber engagement samt personlig og faglig udvikling. Drøft og lav aftaler om, hvordan teamet kan rumme, anerkende og acceptere hinandens forskelligheder

- Opstår der magtkampe, konflikter i teamet, så få HR-afdelingen til at hjælpe med en teamproces
- Lederen sætter kursen, får holdet til at spille sammen, skaber følgeskab, skærer igennem og træffer nødvendige beslutninger, skifter ud på holdet, hvis der er medarbejdere, der ikke spiller efter de aftalte spilleregler eller skaber unødige store forstyrrelser i teamet
- Lederen skal sikre tilstrækkelige ressourcer til teamet, sikre åbenhed, videndeling, arbejde med at skabe en åben feedback-kultur, hvor man tør udfordre hinanden, men samtidig har en tillidsbaseret kultur i teamet.

TANKEVÆKKERE

Burning desire

Brændende platforme er en klassisk måde at lave forandringsledelse på, og jeg har lavet mange af dem i min karriere. Men jeg tror meget mere på at skabe burning desire. Her siger vi: Wauw, vi ligger på indeks 180, hvordan kommer vi på indeks 300? Folk synes, det er fedt.

Marianne Dahl Steensen, CEO, Microsoft Danmark og Island, Jyllands-Posten, 30.7.2015

Den brændende platform sætter din organisation i flammer. Katastrofalt pres er ikke en forudsætning for handling. Det er derimod den sikre vej til at få folk til at tænke kortsigtet, løbe uigennemtænkte risici og tænke mere på sig selv end på at lykkes sammen.

Christian Ørsted, ledelsesrådgiver, Berl. Tid., 19.1.2017

I vore dage er det ikke ryggen, men psyken, der bliver slidt

Der er grænser for, hvor meget 'professionel kærlighed' og andre former for personlige 'produkter' og 'service', velfærdssamfundets fodfolk kan tåle at levere år ud og år ind.

Jes Stein Pedersen, redaktør, Pol., 10.8.2014

Sov lidt mindre, drøm lidt mere...

Slogan, Thise Mejeri, Berl. Tid. 19.7.2016

Er løbet kørt?

Med sin diagnose kan Emil hverken blive pilot, politimand eller brandmand: ”Jeg kan ikke forstå, man automatisk bliver sorteret fra”. Selv hvis du ikke længere er i behandling for en psykisk diagnose som ADHD, angst eller depression, er du afskåret fra en række job og uddannelser. Selvom nogle bliver helt friske, klæber diagnosen sig til én resten af livet, siger formand for SIND.

Berl. Tid., 17.7.2018

Jeg er autist, men jeg er ikke stigmatiseret

Jeg gik i en specialklasse med seks andre drenge og tre lærere. I dag er jeg journalist på Politiken. Ja, der er nogle autistiske grundvilkår, fordi vores hjerner er skruet sammen på en anden måde. Det betyder, at vi har sværere ved at omgås andre socialt, vi har svært ved at kommunikere og aflæse andres kropssprog, og vi har til gengæld en meget systematisk tankegang. Jeg er stadig autist på godt og ondt. Men jeg er ikke længere den stigmatiserede autist, du tænkte på lige før.

Perry Macleod Jensen, journalist, Pol., 18.4.2018

Nye tal fra Socialministeriet viser, at kun 3 pct. af de personer, der har autisme og modtager sociale støtteforanstaltninger fra det offentlige, har fast arbejde. Samtidig vokser andelen af unge, der får en autismediagnose eksplosivt. Socialministeren vil have virksomhederne på banen.

Berl. Tid., 2.6.2019

Læs mere

Væksthus for ledelse (2010): Ledelse er (også) en holdsport. Fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteams i kommuner og regioner. Findes på www.lederweb.dk

Levann, Allan og Michael Trolle (2010) Den store præstation – anbefalinger til mennesker og organisationer, der vil præstere bedre. København: Gyldendal Business

VÆRKTØJ NR. 13

VIRTUEL LEDELSE – NÆRVÆRENDE LEDELSE PÅ DISTANCEN

Virtuel ledelse (også kaldt distanceledelse) falder ind under begrebet *virtualitet* i arbejdslivet. Dette er nemlig fællesbetegnelsen for at *arbejde virtuelt* (typisk i et virtuelt team), at *udøve virtuel ledelse* (som leder) eller *blive udsat for virtuel ledelse* (som medarbejder) i et *virtuelt rum*.

Virtuelt arbejde og dermed virtuel ledelse får stigende udbredelse i disse år. Inden for visse erhverv (fx håndværkere, sælgere, chauffører) har vi ganske vist altid kendt til det. Det nye er, at helt andre medarbejdertyper er kommet med på vognen – især videnarbejdere, hvis arbejde i høj grad sker ved computeren. Den geografiske og tidsmæssige fleksibilitet er øget dramatisk, og det trækker en række ledelsesdilemmaer med sig. Før vi ser på disse, vil vi lige uddybe ”varedeklarationen” på virtuel ledelse.

De to helt centrale ingredienser er, at en gruppe mennesker er *geografisk, tidsmæssigt eller organisatorisk spredt*, og at kommunikation primært foregår gennem *elektroniske medier*. Det påvirker både samspillet mellem lederen og dennes medarbejdere og medarbejdernes indbyrdes samspil.

DILEMMAET FOLDES UD

Virtuelt arbejde passer på godt og ondt til det moderne samfund, hvor informationsstrømmen er tæt og uendelig, hvor mennesker selv ønsker – og det kræves af dem – at de er online det meste af tiden, hvor arbejdsgivere i stigende grad forventer, at deres ansatte er kontaktbare, og hvor de ansatte selv skæver til mailen i fritiden. Folk arbejder hjemmefra, eller når de er på kurser eller rejser. De arbejder ikke kun i den normale arbejdstid, men også om aftenen, i weekenden og på ferier. Dette er roden til alt ondt – og alt godt, så at sige.

Fordelene ved virtuelt arbejde er store, men det er ulemperne også

Det nok væsentligste dilemma i virtuel ledelse er, at man gerne vil udnytte den geografiske og tidsmæssige fleksibilitets velsignelser, samtidig med at

man bevarer skønheden ved den fysiske ”øjeblikstledelse”. Informationsteknologien gør, at det i princippet slet ikke er nødvendigt at have øjenkontakt for at kunne kommunikere. Mails, mobil, Skype, telekonferencer og brug af sociale medier er glimrende alternativer til at mødes fysisk. På den måde er informationsteknologien både en forudsætning og en katalysator for udbredelsen af virtuel ledelse. Undersøgelser har endda vist, at det ligefrem kan være en fordel at være på afstand af arbejdspladsen, fx et hovedkontor, fordi man ikke vikles ind i det fnidder og de konflikter, der måtte findes på kontoret.

Omvendt er det jo en ledelsesmæssig udfordring, at man ikke mærker kropsvarmen fra medarbejdere og kolleger, at den virtuelle fredagsøl ikke smager helt så godt, at man ikke hører så mange rygter over nettet, at der ikke er en skulder at græde ud ved, når dette er tiltrængt, og at humoren på arbejdspladsen bliver noget skamskudt og let kan misforstås, når den skal en tur gennem cyber space for at nå frem til modtageren.

Den lidt stereotype opfattelse af de fysiske rammer er, at enten sidder folk (især funktionærer/videnmedarbejdere) i en form for kontorbygning, eller også arbejder de virtuelt. I lyset af dét beskriver man fordele/ulemper ved de to modeller. Det giver social kontakt at arbejde på et fysisk kontor, men man får mere fred, hvis man er væk fra kontoret. Novo Nordisk forsøger imidlertid i deres fysiske miljø (dvs. på matriklen) at skabe en flerhed af arbejdsmiljøer, som rummer fordele fra begge modeller:

” Storrumskontorer version 2

Da Novo Nordisk i 2014 tog sit nye hovedsæde i brug, var der forud lavet en analyse af brugen af arbejdspladser. Den viste, at 40 % af skrivebordene ikke blev brugt i løbet af en dag. Derfor indførtes storrumskontorer, men for at undgå de kendte gener (bl.a. støj) ved disse blev arbejdspladserne inddelt i fire zoner:

”En koncentrationszone, hvor man kan få ro, en dynamisk zone, hvor der er mere plads til snak hen over skrivebordene, en kollaborationszone, hvor det er samarbejde, der er i fokus, og en zone, der er beregnet til møder og socialisering. Vores arbejdsliv foregår ikke længere et fast sted. Der er en række aktiviteter i løbet af en arbejdsdag, og det er det, vores koncept ”Novo Nordisk way of working” skal understøtte.

Berl. Tid., 5.4.2017

Vi lægger mere vægt på det emotionelle i ledelse, men hæmmes af virtualiteten

Et andet dilemma er, at virtuel ledelse er velegnet til at dele data, information, beskeder, instrukser mv., men har svært ved være budbringer for følelser, værdier, holdninger, entusiasme, frygt mv. I moderne ledelse lægges der stigende vægt på leadership, dvs. det personlige lederskab (lederens ”jeg”), snarere end management. Det indebærer desværre, at noget af det vigtigste for lederen at formidle, netop er ”det bløde leadership”, og her kommer virtuel ledelse til kort. Det er svært at Skype medfølelse til en kollega, som er gået ned med stress, eller hvis ægtefælle er afdøet ved døden. Det er svært at afskedige en medarbejder over Skype, men hvad gør man, hvis man skal afskedige en håndfuld medarbejdere, og gerne vil gøre det inden for et så kort tidsinterval som muligt, men de befinder sig i fire forskellige lande?

Dette dilemma er ikke mindst aktuelt i videnvirksomheder, hvor der via værdibaseret ledelse skabes generelle rammer for medarbejderne, men disse derefter selv fylder rammerne ud og sætter deres særpræg og fingeraftryk på opgaverne. Denne ”ideologiske ledelse” er sværere, når man ikke har øjenkontakt med medarbejderne, men er nødt til at give dem lang snor. Dilemmaet skærpes af, at netop videnvirksomheder har store muligheder for at anvende virtuelt arbejde og virtuel ledelse, men at disse virksomheder samtidig med fordel kan bruge værdibaseret ledelse, hvor ansvar og ejerskab for den konkrete opgaveløsning ligger hos den enkelte videnmedarbejder. Værdibaseret ledelse er lettest at udøve, når der er øjenkontakt og organisatorisk staldvarme – to ting, som det netop er svært at opnå igennem virtuel ledelse.

Tillid er godt og nødvendigt, men skal doseres – og kommer ikke af sig selv

Dette leder frem til et tredje dilemma, nemlig spørgsmålet om tillid. Virtuel ledelse stiller store krav om tillid – begge veje – mellem lederen og medarbejderne. Man skal som leder vise tillid til medarbejderne, bl.a. fordi man helt praktisk er afskåret fra at overvåge dem og puste dem i nakken, hvis man synes, at arbejdspræstationen er utilfredsstillende. Omvendt er blind tillid ikke en motivationsfaktor eller dét, som medarbejderne ønsker. Man skal gøre sig fortjent til tillid, og derfor skal lederen med nænsom hånd justere den viste tillid til dét, som situationen kan bære.

Den store afhængighed giver rystelser, når teknologien svigter

Et fjerde dilemma er de helt jordstrygende, praktiske og teknologiske aspekter af virtuel ledelse. Som oftest virker teknologien. Det er dejligt, men faktisk også en forudsætning for den virtuelle ledelse. Svigter den – også pga. helt banale strømsvigt eller fejl i udstyret – går arbejdet i stå. Det kan synes for petitesseagtigt at fremhæve, men erfaringen viser, at virtuel ledelse kan føre til en latent usikkerhed i underbevidstheden: Hvornår svigter teknologien?

Virtuelt arbejde fremmer og undergraver arbejdslivsbalancen

Et femte og sidste dilemma, der skal fremhæves her, er den påvirkning, som virtualitet har på arbejdslivsbalancen. Det fremhæves ofte, at virtuelt arbejde gør det nemmere for en medarbejder at skabe balance mellem arbejds- og privatliv. Hvorfor hænge i lange trafikkkøer eller have store udgifter til transport, hvis man lige så godt – og måske endda bedre – kan arbejde hjemmefra? Det mest radikale eksempel herpå er jobs, hvor man tidligere var nødt til at udstationere medarbejdere, eller der var hyppige/langvarige forretningsrejser. En stor del af disse jobs er blevet erstattet af virtuel udstationering, fordi man derved undgår at rive familier op med røde og sparer bl.a. rejse-/opholdsudgifter, tidsforbrug, sikkerhedsproblemer osv.

Omvendt fremhæves det ofte, at virtuelt arbejde også kan være en belastning af privatlivet. De velkendte eksempler med at lægge børnene i seng og så tænde pc'en igen eller arbejde i weekender og på ferier viser netop, at virtualiteten sprænger alle grænser, trænger ind overalt – og kan bruges eller misbruges. Et oprør herimod sås fx, da Søren Pind som minister forbød sine ledere at sende mails til medarbejderne om søndagen!

”Jeg kan ikke forhindre folk i at sidde derhjemme og arbejde, men dét, jeg kan gøre, er at sige: ”Nej, I må ikke spørge andre. Nej, I må ikke henvende jer til andre. Nej, I må ikke skrive frem og tilbage. Nej, I må ikke uddele instrukser om søndagen. Jeg vil ikke have det.”

Hans bekymring var:

”Det sidste, vi siger godnat til, og det første, vi siger godmorgen til, er jo ikke længere vores kærester eller vores børn, men vores iPhone. Det betyder, at døgnet har fået 24 timer med tilgængelighed.
Berl. Tid., 14.6.2017

Lad os lige runde af med at nævne, at selve begrebet ”arbejdslivsbalance” giver flere og flere en bitter smag i munden, dels fordi det smager af utopia, dels fordi balancen uundgåeligt er et kompromis (læs: psykologisk og tidsmæssig studehandel), og dels fordi det ikke er et spørgsmål om balance, men – ideelt set – et spørgsmål om at integrere livssfærer:

”I hate the phrase: ”work-life balance” because life isn’t about balancing the two, it’s about integrating them.

Kathryn Kendall, chief people officer, Benefex, People Management, juni 2017

Kort sagt

Selv om der er mange dilemmaer knyttet til virtuel ledelse, er alternativet ikke at få fremtidsstoget til at køre baglæns. Globaliseringen, kravene om – og mulighederne for – fleksibelt arbejde, det stigende tidspres og den øgede omkostningsbevidsthed gør det tvingende nødvendigt at anvende nye ledelses- og arbejdsformer. Når det så tilmed ligger lige til højre fod at hive de informationsteknologiske muligheder ned fra hylderne, kan det kun gå én vej, nemlig mod stigende virtualitet i arbejdet. Udfordringen består i at finde balancen mellem optimering af det virtuelle arbejdes fordele og minimering af de negative bivirkninger, der følger i virtualitetens kølvand. Den såkaldte INDIKATOR undersøgelse (Center for Ledelse) viser i øvrigt, at danske ledere generelt ser store muligheder, men også udfordringer i den digitale udvikling – og ikke føler, at virksomhederne er specielt godt rustet til at gå ind i kampen:

”Der er store forventninger – 58% mener, at den digitale udvikling i høj grad giver positive fremtidsudsigter, men kun 22% vurderer, at de i høj grad investerer de nødvendige ressourcer.

Kun 22% mener, at de i høj grad udnytter de digitale muligheder for at udvikle virksomheden.

Kun 23% vurderer, at de i høj grad har en klar digital strategi. De manglende strategier er gældende på tværs af brancher, virksomhedsstørrelse samt offentlige og private virksomheder.

Kun hver tiende leder svarer, at organisationen i høj grad har de nødvendige kompetencer til at håndtere en digital udvikling og transformation. Dertil kommer, at kun 13% svarer, at de i høj grad kan tiltrække de nødvendige kompetencer.

CfLs INDIKATOR undersøgelse (i uddrag), april 2018, www.cfl.dk

VÆRKTØJ

- Kortlæg det aktuelle arbejdsmonster: Hvor meget, i hvilke situationer og hvordan bruges virtuelt arbejde? Hvilke positive og negative konsekvenser har dette – og hvad går I glip af ved ikke at have enten mere eller mindre virtuel ledelse end nu?
- Lav evt. en egentlig SWOT-analyse af situationen, hvor du analyserer fordele (Strengths) og ulemper (Weaknesses) samt muligheder (Opportunities) og trusler (Threats) ved brug af virtuel ledelse
- Test uformelt og evt. vha. interview eller spørgeskemaundersøgelse, på hvilke punkter der blandt medarbejderne og andre vigtige interessenter er en positiv og/eller negativ holdning til virtuel ledelse
- Vær ekstra opmærksom på, hvordan du kan udøve værdibaseret ledelse samt formidle visioner, mål, etik, engagement mv. – og herunder kompensere for de virtuelle mediers begrænsninger
- Vend herefter blikket mod dig selv: Virtuel ledelse stiller store krav til din personlige lederstil (tillid, værdibærer, lange antenner, indlevelse i mennesker, du sjældent ser osv.). Hvordan vurderer du dig selv på disse egenskaber?
- Hvad går I glip af i den virtuelle kommunikation (rygter, følelser, ideologisk og holdningspræget ledelse osv.)? Hvordan forsøger du at kompensere herfor?
- Vær meget påpasselig med skrivestil og indhold, når du bruger virtuelle medier, fx mail, sms og videokonference. Pas bl.a. på brug af humor, kritik, bydemåde
- I hvilken udstrækning lykkes det dig at undgå, at den skriftlige, virtuelle kommunikation i din afdeling bliver ”skinger”, fordi I ikke rammer en god tone, skriver for knapt og hurtigt, ”farer i blækhuset” og sender følelseladede mails, frem for at sove på dem osv.?
- Ville du med fordel kunne sammensætte virtuelle teams, bestående af personer med meget forskellig baggrund til løsning af typisk innovative opgaver, hvor diversitet (forskellighed mht. faglig spidskompetence, køn, alder, etnisk baggrund mv.) ville være en styrke? Sådanne teams er lettere at sammensætte, hvis det ikke kræver, at man samles geografisk
- Virtuel ledelse indebærer, at medarbejderne typisk skal være mere ansvarlige, ”styre” sig selv og tilmed tage større del i afdelingens ledelsesprocesser. I hvilken udstrækning lykkes dette, og hvordan opleves det af medarbejderne?
- Bagsiden af mønten i relation til autonomi og frihed under ansvar for medarbejderne er risikoen for isolation, stress, arbejdsmarkomani, manglende fornemmelse af, om dét man laver er godt nok osv. I hvilken udstrækning ser du eksempler herpå? Hvis du ikke gør det, overser du så evt. nogle signaler?
- En iboende svaghed ved virtualitet er, at jo flere mennesker i en organisation, der arbejder virtuelt, jo mere udhulet og iltfattigt bliver (hoved)kontoret. Dette gør det i sig selv mere attraktivt at arbejde virtuelt, og derved skabes en selvforstærkende proces. Oplever du dette?
- Vurdér nøjternt, hvilket arbejde og hvilke medarbejdere, der egner sig til virtuelt arbejde – og hvad/hvem der ikke gør
- Sæt normer og fastlæg ambitions-/forventningsniveau mht., hvor meget virtuel kommunikation, der skal være
- Sørg for, at det fornødne teknologiske kommunikationsudstyr – og den dertil svarende nødvendige træning/kompetence – er til stede
- Fastlæg konkrete regler og procedurer for det virtuelle arbejde og kommunikationen herom: kvalitetsstandarder, deadlines, planlægnings- og rapporteringssystemer, evaluering mv.
- Vær en rollemodel for, hvordan kommunikation i teamet skal foregå, herunder hvilke ”socialpsykologiske færdselsregler”, der gælder

- Maksimér (med de praktiske begrænsninger, der er) muligheden for fysiske møder, sociale events, smalltalk, MUS-samtaler osv., dvs. alt dét, som netop er svært i et virtuelt miljø
- Tilpas MUS til den digitale virkelighed, både hvad angår samtalsform og indhold. Vurder kritisk, om du drager nytte af de teknologiske dialogmuligheder, og om det valgte MUS-koncept minimerer de ulemper, som virtualiteten påfører jer
- Optimér din ledelsesstil som konsekvens af, at virtuelle medarbejdere ofte ønsker autonomi, men samtidig både kan og vil blive inddraget i ledelsesprocesserne
- Vær opmærksom på (selv de mest diskrete og utydelige) signaler om, at medarbejderne mistrives, har dårlig arbejdslivsbalance eller ikke performer ("leverer varen"), men undgå at kvæle dem i en uheldig cocktail af omsorg og tæt-på-ledelse/overvågning
- Hav hele tiden i baghovedet, at der kan være meget (især kritisk) kommunikation, som du ikke ser eller hører
- Hvis du på samme tid er leder for nogle, som du leder virtuelt, mens du sidder tæt på og fysisk leder andre medarbejdere: Kompensér for den ubalance, der opstår, fordi du har øjenkontakt med nogle medarbejdere, men leder andre virtuelt.

TANKEVÆKKERE

Læger i udlandet tjekker dine røntgenbilleder

Teknologi gør sundhedspleje til en global handelsvare, hvor der konkurreres på tid og pris. Tusindvis af billeder af danskernes hjerner, hjerter, lunger og alt andet under huden stryger hvert år på tværs af grænser og kommer retur med en tekst, som de danske læger bruger til at stille diagnoser. Lægerne kan sidde overalt i Europa, men også Australien anvendes det hyppigt, da det giver muligheder for at få billeder beskrevet, mens det er nat i Danmark. Rigshospitalet sender omtrent 8.000 billeder ud om året. *Pol., 11.1.2017*

Festaben er blevet digital: Rejsebureauguidens arbejdstid og -sted

Direktør Jan Vendelbo fra charterbureauet Spies har selv en fortid som guide.

Dengang skulle guiderne være i stand til at feste igennem og deltage i grise-fester og have hånd i hanke med gæsterne fra ankomst til hjemrejse. I dag er det ikke længere nok at hælde billig rødvin i gæsterne og sætte en sjov hat på hovedet af dem. Guiderne møder stadig gæsterne i lufthavnen, holder velkomstmøder og tager på udflugter med dem, men guiderne er for alvor rykket ind i den digitale tidsalder.

"I dag er guiderne nærmest en slags serviceprovider eller concierge, som giver gæsterne de bedste tips og råd. Guiderne sidder ikke længere og glor ud i luften på hotellet i to timer, selv om der ikke kommer gæster. I stedet arbejder vi med digital service og service on demand. Gæsterne kan kontakte guiden 24 timer i døgnet på telefon, sms og mail", siger Vendelbo.

"Vi oplever, at gæsterne vil have hurtig hjælp og svar på spørgsmål her og nu.

Hvis man ikke har fået svar inden for fem minutter, synes man, at der er gået for lang tid. Sådan er den digitale virkelighed".

Pol., 26.12.2016

Vær til-tide i stedet for til stede

For generationen af digitale indfødte er det langt vigtigere, at lederen er "til-tide" end til stede. De har ikke nødvendigvis brug for at være i samme rum som den leder, der skal give dem feedback. De vægter også nærvær højt. Det gør de. Men de regner først og fremmest nærvær i tid, altså antallet af touch-points, såvel fysiske som digitale, mellem leder og medarbejder, og ikke i rum.

Søren Schultz Hansen, konsulent, www.as3.dk, 24.4.2018

Læs mere

Larsen, Henrik Holt, Hjalager, Anne-Mette og Susie Kjær (2016) Virtuel ledelse og arbejdsmiljø – strejftog gennem faglitteraturen. Udgivet af COWI, CBS og SDU

Rapporten kan frit downloades fra:

http://www.sdu.dk/om_sdu/institutter_centre/c_clf_centerlanddistriktsforskning/clf_publicationer/andre_udgivelser

SAMARBEJDSUDVALG OG TILLIDSREPRÆSENTANTER – SAMMEN ER VI BEDST

På det danske arbejdsmarked – uanset om det er det private eller offentlige – er der lang tradition for et godt samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne. Derfor er der på langt de fleste arbejdspladser et samarbejdsudvalg (SU), i kommuner og regioner et MED-udvalg (medindflydelse- og medbestemmelsesudvalg), hvor ledelse og medarbejdere drøfter centrale forhold i virksomheden inden for forretning, økonomi og personaleforhold. Der er herudover også et arbejdsmiljøudvalg/sikkerhedsudvalg, hvor der fokuseres særligt på fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Nogle virksomheder indgår en virksomhedsaftale, hvor samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg/sikkerhedsudvalg lægges sammen i samarbejdsudvalget. De enkelte faggrupper på arbejdspladsen kan efter arbejdsgiverens tilladelse vælge tillidsrepræsentanter, som repræsenterer dem i forhandlinger om forskellige personalevilkår, fx løn, arbejdsforhold, ansættelser og afskedigelser. Er der flere faggrupper, arbejder tillidsrepræsentanterne typisk sammen.

Der er mange samarbejdsflader mellem ledelse og medarbejdere, som via at lytte til hinandens synspunkter og via konstruktiv dialog kan få etableret et meget velfungerende samarbejde til glæde for hele virksomheden. Man kan sige, at den danske arbejdsmarkedsmodel på den enkelte arbejdsplads kan sammenlignes med en trebenet malkeskammel, hvor de tre ben er ledelsen, medarbejderne og de forskellige udvalg (samarbejde, arbejdsmiljø osv.).

Kort sagt: Ledelse og medarbejder kan sætte som ambition at skabe en attraktiv arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø, høj trivsel, lav personaleomsætning og høj arbejdsglæde. Fælles resultater i respekt for hinandens synspunkter til glæde for virksomhedens bundlinje og omdømme. Modsat kan man også vælge at modarbejde hinanden, at have samarbejdet af pligt mere end af gavn – og resultaterne bliver derefter.

Ledelseskommisionen har sat fokus på behov for at modernisere rammerne for og brugen af det formaliserede samarbejde på de offentlige arbejdspladser. MED- eller modspillere? (Se www.ledelseskom.dk, baggrundsartikel af Peter Bjerre Mortensen).

Konkret anbefaling fra kommissionen:

”De faglige organisationer skal bidrage til, at aftaler og dialog i samarbejdssystemet primært handler om at skabe værdi for borgerne. Vi foreslår et serviceeftersyn af MED-systemet med det sigte. De faglige organisationer skal bidrage til at modernisere og forenkle overenskomster og arbejdstidsregler for dermed at muliggøre en lokalt forankret, tværfaglig, fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet til gavn for borgerne.

Forsker: ”Topledere overser kæmpe potentiale i samarbejde med medarbejderne. Ansvarlige ledere og politikere i regering, kommuner og regioner overser det kæmpestore, uudnyttede potentiale, der ligger i at bruge MED-systemet til at inddrage medarbejderne i udviklingen af den offentlige sektor.” Det mener professor og ledelsesforsker Kurt Klaudi Klausen. Ledelseskommisionen skyder helt ved siden af i sin kritik af MED-systemet, mener professor Kurt Klaudi Klausen: ”MED-systemet er en enestående chance for offentlige ledere til at få nye ideer og teste om de har hold i virkeligheden. Og én af de allerbedste platforme til at skabe forståelse og legitimitet hos medarbejderne for nye beslutninger”, mener han. (www.ff.dk, 6.7.2018).

DILEMMAET FOLDES UD

Ledelsesretten, som er retten til at lede og fordele arbejdet, ligger hos arbejdsgiverne. I erkendelsen af, at ”der skal to til en tango”, så er der klare aftaler for og lovregulering af, hvordan samarbejdet mellem arbejdsgiver og lønmodtager fungerer, når det handler om rammer for løn- og arbejdsvilkår, samarbejde, trivsel samt fysisk og psykisk sundhed. Begge parter har en stor interesse i, at det fungerer på en arbejdsplads. At der er ordnede forhold, som skaber en attraktiv arbejdsplads, hvor alle – både ledere og medarbejdere – er stolte af og glade for at være ansat.

Samarbejdsudvalg/MED-udvalg – reel værdi eller blot til skue?

Et samarbejdsudvalg eller et MED-udvalg er et udvalg, hvor halvdelen af deltagerne er valgt af medarbejderne, og ledelsen vælger den anden halvdel. Det er et forum, hvor ledelsen kan informere generelt om forrettningens udvikling, hvor medarbejdere og ledere kan drøfte centrale spørgsmål om medarbejderforhold, og hvor medarbejdere kan give udtryk for deres syns-

punkter. Hvis virksomheden er stor, kan der være flere lokale og regionale underudvalg, som drøfter de lokale udfordringer. I hovedsamarbejdsudvalget/MED-udvalget drøftes de mere generelle emner, som gælder for hele virksomheden. Hvis udvalget skal have reel værdi, skal der lægges op til reelle drøftelser, der skal lyttes til forskellige synspunkter og skabes fælles løsninger, hvor det er muligt. Der kan drøftes emner i underudvalg og holdes seminardage, hvor der kan gås i dybden med særlige emner. Ledelsen kan få trykprøvet nye ideer, få viden om stemning og synspunkter fra medarbejderne, der kan drøftes alternative løsningsforslag, og medarbejderne kan være med til at ”stå på mål” for nødvendige forandringsprocesser og skabe troværdighed for kollegerne. Udvalgets rolle og værdi skal synliggøres i organisationen, hvor begge parter giver udtryk for værdien og også synliggør den løbende. Det kræver en stor indsats for alle medlemmer i udvalget at skabe ægte resultater og ikke blot være et fjernt udvalg, som ingen respekterer. Målet må være kampvalg om pladserne, et sted hvor alle gerne vil være med til at gøre en forskel.

Et godt arbejdsmiljø og høj trivsel – der skal kæmpes hver dag

Det betaler sig, og det kan ses på bundlinjen! Et godt arbejdsmiljø og høj trivsel giver mere effektive medarbejdere, mere sundhed, mindre sygefravær, mere arbejdsglæde og mindre personaleomsætning. Det er svært at blive uenige om som leder og medarbejder, at det kan betale sig at satse på og sætte ambitiøse målsætninger. Men hvor meget skal der investeres, og hvordan når man målet? Det kan der være forskellige synspunkter på. Her er der en række værktøjer, som med fordel kan være udgangspunktet for en dialog i virksomhedens udvalg. Nogle skal gennemføres ifølge lovgivning, andre er frivillige. En arbejdspladsvurdering (APV) er lovpligtig. Her skal virksomhedens fysiske og psykiske arbejdsmiljø undersøges og drøftes. En medarbejdertilfredshedsundersøgelse (trivselsmåling) kan afdække (u)tilfredshed med arbejdsvilkår, ledelse, samarbejde, kompetenceudvikling, psykisk arbejdsmiljø osv. Begge analyser giver et godt grundlag for drøftelse og udarbejdelse af handlingsplaner mellem ledelse og medarbejdere. Det kan give godt indhold til virksomhedens udvalg og skabe synlige resultater, så alle kan se, at virksomhedens udvalg gør en forskel – for bundlinjen og for alle ansatte.

Tillidsrepræsentanter ved mere, end du tror

De er valgt af medarbejderne og kæmper for medarbejderne. Men de har også til opgave at fremme et godt samarbejde med ledelsen. De skal give modspil og medspil. De er særligt beskyttet i forhold til deres ansættelses-

forhold, for at de skal ”turde” bringe upopulære fakta frem for ledelsen. De ved meget fra hverdagen, taler meget frit og åbent med medarbejderne, har tavshedspligt og har derfor meget viden. Det er en svær balancegang at være en dygtig tillidsrepræsentant. Man kan gengive stemninger og følelser fra enkeltpersoner og generalisere det som et virksomhedsproblem. Man kan også samle flere fakta, se mønstre, tage dialogen, spørge ind til, hvad medarbejderen selv kan gøre og ikke straks se det som et ledelsesproblem. Et godt samarbejde, åben, ærlig og ligeværdig dialog med respekt for hinandens roller og ansvar giver det bedste samarbejde og de bedste resultater.

Udnyttet potentiale i at samarbejde om udvikling og forandring?

Forandring fryder, men ikke for alle. Hvis det giver mening, så fryder den de fleste. Der er en opgave i at arbejde sammen om at skabe en mening for de forandringer, det er nødvendige at gennemføre i virksomheden. Det er derfor et oplagt tema at drøfte indgående i virksomhedens samarbejdsudvalg/MED-udvalg. Drøft fordele/ulemper ved forandringen for forskellige medarbejdergrupper. Betydning for arbejdsmiljø og trivsel, involver medarbejderne i beslutning, er der alternativer? Hvordan sikres den bedste implementering? Hvordan kommunikerer vi bedst gennem hele forløbet? Får afstemt forventninger på den rigtige måde og får kommunikeret mening og mål med forandringen? Hvordan evaluerer vi i fællesskab, efter at en forandring er gennemført?

Udvikling, forandring, nedskæring, omlægning af produktion, sammenlægning af afdelinger, outsourcing, ny teknologi osv. osv. Forandringer står i kø. Hvis ledere og medarbejdere formår at udnytte hinanden og hver især give deres input til forandringerne, er der et kæmpe potentiale i at nå gode resultater.

VÆRKTØJ

- Sæt dig grundigt ind i lovgivning om samarbejdsudvalg/MED-udvalg, arbejdsmiljøudvalg og tillidsrepræsentantsystemet. Hvordan fungerer det i din virksomhed? Hvilke udvalg findes? Hvad drøftes hvor? Hvem er medlem af de enkelte udvalg? Hvordan er din afdeling repræsenteret?
- Sæt ambitiøse målsætninger op for virksomhedens udvalg via virksomhedsaftaler. Sæt her præcise målsætninger op for, hvad der skal drøftes. Hvilke emner der er til høring og hvilke til

medindflydelse og medbestemmelse. Definér også resultatmål-sætninger. Hvordan skal det kunne ses på virksomhedens bundlinje, og hvordan skal medarbejderne kunne se, at I har gjort en forskel for at skabe en attraktiv arbejdsplads med konkurrencedygtige ansættelsesrammer, godt arbejdsmiljø og god medarbejdertrivsel? Hvordan vil I samarbejde og måske i fællesskab skabe Danmarks bedste arbejdsplads?

- Giv plads og tid til, at udvalgsmedlemmer og tillidsrepræsentanter kan udføre deres arbejde. Medlemmerne skal ofte balancere tidsforbrug med det almindelige arbejde, sørg for at der er aftalt klare og rimelige rammer. Udvalgs- og tillidsmandsarbejde tager tid. Man kan ikke som leder forvente, at det klares ”oveni”. Aftal også klare rammer for, hvad der kan gives frihed til i form af efteruddannelse, tillidsmandsseminarer, bestyrelsesarbejde mv. – meld klart ud til kolleger, så der ikke opstår misforståelser i forhold til aftalte rammer
- Hav mod til at tage en ærlig og åben snak med udvalgs- og tillidsrepræsentanter, hvis noget ikke fungerer. Selvom repræsentanterne nyder særlig beskyttelse i forhold til deres ansættelse, så betyder det ikke, at man ikke kan give åben, ærlig og konstruktiv feedback. Det giver gensidig respekt og bedre samarbejde. Udvalgs- og tillidsrepræsentantposter kan være gode træningsbaner til at blive leder. Her får man godt indblik i ledelse – af forretningen og i forhold til personaleledelse, og derfor ses det ofte, at nye ledere rekrutteres herfra. Derfor er det nyttigt, at du som leder giver god feedback og drøfter ledelsesmæssige forhold med repræsentanterne. De har fuld tavshedspligt
- Overvej om du kan gøre en forskel i et udvalg som leder. Hvordan kan du bidrage til at videreudvikle virksomheden som en attraktiv arbejdsplads ved i fællesskab mellem ledelse og medarbejdere at skabe konkurrencedygtige medarbejdervilkår og et godt arbejdsmiljø? Er du særlig dygtig til dialogen, til at få skabt et godt samarbejde, hvor der er respekt for hinandens forskellige synspunkter og roller? Kan du være med til, at I kan lykkes sammen?
- Vær med til at styrke synligheden af udvalgenes arbejde i din afdeling og i virksomheden. Lad udvalgsrepræsentanterne få plads på ledermøderne til at fortælle om drøftelser og beslutninger i de forskellige udvalg. Læg som leder vægt på, hvor betydningsfulde

udvalgene er for virksomheden. Det medvirker til at give prestige til udvalgene, og hermed bliver det mere attraktivt at blive medlem – både som leder og som medarbejderrepræsentant

- Når der er valg til udvalgene, så fortæl aktivt om udvalgenes arbejde, resultater og gør en aktiv indsats som leder for, at der vælges aktive medlemmer, som vil gøre en stor indsats for at bidrage til aktive udvalg og til at fremme samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere
- Giv udvalgsmedlemmer og tillidsrepræsentanter en rolle, når arbejdspladsvurderinger (APV), trivselsmålinger eller andre værktøjer drøftes i afdelingen. De skal ikke overtage ledelsesrollen, men kan komme med værdifulde synspunkter, som måske er stemt af eller drøftet på forhånd, så der ikke kommer overraskelser
- Tag en åben dialog med tillidsrepræsentanterne om din ledelsesret som leder, og hvordan tillidsrepræsentantens rolle er at bidrage til et godt og konstruktivt samarbejde, hvor tillidsrepræsentanten også har sit råderum i forhold til at løfte sin opgave med at varetage medlemmernes interesser ift. løn- og arbejdsvilkår. Hvordan kan I respektere hinanden, spille hinanden gode uden at gå ind på hinandens områder? Hvordan kan I begge parter skabe synlige resultater? Og resultater i fællesskab? Hvordan kommunikerer I om resultaterne, så der er plads til begge parter? Hvordan håndterer I uenighed? Man skal ikke være enig om alt. Noget er en ledelsesbeslutning, og her skal tillidsrepræsentanterne ikke tages som gidsler. Vær tydelig omkring, hvornår der er tale om en ledelsesbeslutning, og hvornår noget har været en fælles beslutning
- Tag dialogen med tillidsrepræsentanterne ved nye tiltag og tag ”temperaturen på hverdagen”. Måske er uformelle kaffemøder mellem leder og tillidsrepræsentanter (evt. også med deltagelse af en HR-partner) en god måde at få drøftet forskellige ideer og tanker til nye produkter, nye måder at organisere sig på, nye HR-værktøjer og hvordan de med fordel kan bruges. Her kan begge parter lufte fordele og ulemper, og du kan som leder prøve tanker af og se, om de møder modstand og hvorfor. Det er værdifuld viden til senere implementering
- Hold jævnlige 1:1 møder med tillidsrepræsentanterne i dit område. Tag åben og ligeværdig dialog om iagttagelser i afdelingen og hos enkeltmedarbejdere. Spørg til, hvad du kan gøre

bedre? Giv ideer til, hvad tillidsrepræsentanterne kan hjælpe med for at skabe bedre medarbejdertrivsel og bedre arbejdsmiljø

- Respektér tillidsrepræsentanternes rolle ved afskedigelser, ansættelser, lønforhandling, medarbejderforhold som fx placering af arbejdstid, bemanning, overarbejde mv. Invester tid i et tillidsfuldt samarbejde, hvor der lyttes åbent og med respekt for hinandens synspunkter
- Aftal en evalueringssnak hvert halve år, hvor I i fællesskab finder 10 succeser, I har skabt sammen det sidste halve år, og 10 resultater/indsatser, hvor I vil gøre det bedre fremover. Hvad kan gøres bedre næste gang? Og hvem har ansvaret? En god evalueringssnak giver gensidig respekt og skaber bedre resultater. En sådan evaluering kan både laves i din afdeling med de lokale tillidsrepræsentanter og laves i virksomhedsudvalgene, hvor I kan foretage evalueringen op mod de resultatmålsætninger, I i fællesskab har defineret
- Vær opmærksom på i den interne kommunikation altid at fremhæve det gode og nyttige samarbejde mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter. Husk at det kræver en aktiv investering af dig som leder at få samarbejdet til at fungere ambitiøst
- Faldgruber: Som leder har du svært ved at se værdien af involvering af medarbejderne, du vil bestemme selv eller ikke lukke medarbejderne ind i dit ledelsesrum. Du har som person og leder svært ved at slippe kontrollen. Du er som leder utålmodig og giver dig ikke tid til at skabe værdi via involvering og dialog. Du orienterer mindst muligt om den forretningsmæssig udvikling, om økonomi, om kunder og markeder, møderne afholdes med indholdsløs dagsorden, ledelsen fylder al tid ud, så der ikke er tid til indholdsrig dialog. Så det bliver mere til ”medlyt” uden reel medindflydelse. Hvis udvalgmøder og det daglige samarbejde skal blive værdifuldt, kræver det en stor indsats fra begge parter.

TANKEVÆKKERE

Det er jo ikke nemt at gøre et ideal om samarbejde og inddragelse til virkelighed. Fordi når man (lederne) inviterer nogen ind i sit eget rum, fx sit ledelsesrum, gør man sig sårbar – man bliver tvunget til at sætte sig selv i spil og give de egentlige begrundelser. Man svækker måske sin egen autoritet. Og man ændrer på de gamle roller mellem arbejdsgivere og arbejdstager.

Man kan være bange for at miste magt – for hvad sker der, når man åbner æsken? Man har måske nogle dårlige erfaringer....

”Man (medarbejderne) kan blive taget som gidsel for processer, man ikke ønsker. Derfor skal man også være varsom med, hvad man involverer sig i. Men omvendt har man netop også set eksempler på, at medarbejderne har været involveret i nedskæringer og afskedigelser, hvor man finder nye og anstændige måder at gøre det på.”

www.ftf.dk. Udsagn fra professor Kurt Klaudi Klausen, SDU.

Sværme af medarbejdere og ledere forbedrer kerneopgaven. Mere velfærd for pengene, bedre borgeroplevelse, mere arbejdsglæde. Det er målene med Silkeborg Kommunes nye såkaldte sværme, hvor medarbejderne og ledere arbejder tæt sammen om at udvikle kerneopgaven. Metoden har MED-samarbejdet som omdrejningspunkt.

www.ftf.dk, 1.2.2018

Læs mere

www.samarbejdssekretariatet.dk

www.modst.dk

www.detdanskearbejdsmarked.dk

”Et godt psykisk arbejdsmiljø – når der sker forandringer på arbejdspladsen” (maj 2013). Pjecen indeholder 22 anbefalinger og er udarbejdet af arbejdsmarkedets parter, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

TILTRÆKKE OG FASTHOLDE DE RIGTIGE – DET STRATEGISKE MATCH AF PERSON OG JOB

TILTRÆKKE, FASTHOLDE, UDVIKLE, AFVIKLE – HVORDAN FINDES DEN RETTE BALANCE?

Medarbejderne er en strategisk afgørende faktor i virksomheden, især i videnvirksomheder. De virksomheder, der er i stand til at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere og ledere, har et konkurrencemæssigt forspring. De fleste ved det, men alligevel er det svært i praksis. Hvordan tiltrækker man de rigtige og de bedste medarbejdere, som passer ind i virksomhedens kultur, samtidig med at man gerne vil flytte eller ændre denne kultur? Hvordan brander virksomheden sig på den rigtige måde, så den skiller sig ud? Der er mange om budet, kampen om medarbejderne og lederne er hård. Hvilke medarbejderprofiler er der brug for lige nu og i fremtiden? Hvordan kommer det til at understøtte virksomhedens strategi, og hvordan bliver rekrutteringsstrategien ikke bare kortsigtet, men også langsigtet? Ét er tiltrækning af de rigtige, men endnu vigtigere er det at fastholde de nuværende medarbejdere og ledere, som er oplært i – og bidrager aktivt – til virksomheden.

» IT-branchen vil sikre fødekæde af ombejlede specialister

Trods en masse opgaver og voksende omsætning er smilene begyndt at stivne i de danske IT-virksomheder. For manglen på specialiserede medarbejdere er nu så massiv, at det bremser dem i jagten på mere vækst. Danmark vil mangle 19.000 IT-folk i 2030

Berl. Tid., 11.6.2018

DILEMMAET FOLDES UD

Det er afgørende med en klar virksomhedsprofil, en god sag at arbejde for og en klar kulturprofil med klare værdier. Hvordan sikrer man sig, at brandingprofilen også stemmer overens med dét, som virksomheden eller lederen så kan efterleve i praksis? At signalerne bliver troværdige? At virksomheden har en særlig profil og ikke blot ligner de andre virksomheder? Hvilke faktorer fastholder? Hvad viser trivselsmålinger og fratrædelsesinterviews om årsager til, at medarbejderne forlader virksomheden?

Virksomhedens gode sag og synlige værdier giver et forspring

Hvilke virksomheder foretrækker de unge? Hvor vil du helst arbejde? Hvilken virksomhed har det bedste omdømme? Undersøgelserne laves jævnligt, og det er ofte de samme virksomheder, der topper listen. Det handler om synlighed, tydelighed og troværdighed i forhold til, hvad virksomheden står for, virksomhedens "purpose" og "passion", værdier, vision. Er sagen god at arbejde for? Kan man se sig selv som medarbejder eller leder hjælpe med opgaven? Hvem får glæde af virksomhedens resultater? Aktionærer eller samfundet eller begge? Hvordan er virksomhedens profil i forhold til social ansvarlighed? Handler det kun om afkast på bundlinjen eller også om at tage et ansvar i samfundet? Klare udmeldinger og troværdige handlinger giver et forspring i kampen om kompetencerne. De fleste vil gerne arbejde for dét, der for dem er en god sag og passer til lige netop deres personlige værdier.

Spændende udfordringer og god ledelse – tiltrækker de fleste

Løn er ikke svaret på alt, slet ikke fastholdelse. Det har en betydning, lønnen skal ikke være under markedsniveau, og den skal passe til jobbet. Spændende udfordringer i jobbet, der svarer til medarbejderens kvalifikationer, og hvor der er mulighed for personlig og faglig videreudvikling, det motiverer langt de fleste. God ledelse med klar retning, klare rammer, mulighed for indflydelse og ansvar, god balance mellem ressourcer og opgaver, anerkendelse og feedback i hverdagen, godt og tillidsfuldt samarbejde, det betyder langt mere. Er virksomheden eller afdelingen kendt for de vilkår, så vil det tiltrække og fastholde de bedste og mest bevidste.

Kampen om kompetencerne hører ikke op – spillereglerne ændrer sig

Udbud og efterspørgsel afgør kampens vilkår. I opgangstider skal der kæmpes mere end i nedgangstider. Det er vigtigt at følge med i spillereglerne for, hvad der tiltrækker. Hvad motiverer de unge, de midaldrende og de ældre? Hvad motiverer de enkelte faggrupper? Hvordan sender man de rigtige signaler, som også stemmer overens med det, medarbejderen vil opleve den første dag på jobbet? Nyttig viden kan hentes internt hos egne medarbejdergrupper. Det er vigtigt, at man finder sin egen stil som virksomhed, stiller krav og ikke kun tilbyder alt for blot at tiltrække. Hold også øje med de nærmeste konkurrenter. Nyttig viden kan også hentes hos rekrutteringsfirmaerne: Hvilke trends ser de i markedet? En professionel rekrutteringsstrategi, rekrutteringsprocedure og employerbranding strategi er afgørende.

Lidt firkantet kan man sige, at man i rekrutteringen af de bedste hoveder skal vurdere tre ting:

- ” - *Aptitude*. Talent og evner. At personerne har de rigtige evner og kompetencer til den position, virksomheden har lige nu.
- *Adaptitude*. At være forandringsparat og evne at være fleksibel.
- *Attitude*. Indstilling, holdning og værdier.

Det er kombinationen af alle tre A'er, der er vigtig. Det nytter ikke noget, at man er utrolig kompetent (*Aptitude*), men ikke evner at omstille sig (*Adaptitude*) til nye teknologier og tendenser. Det er heller ikke nok at have en god personlighed (*Attitude*), hvis du ikke har evnerne til jobbet (*Aptitude*).

Astrid Simonsen Joos, CEO, Philips Lighting Nordic, Berl. Tid., 8.2.2018

Dyrere at tiltrække end at fastholde

Vær omhyggelig med at fastholde egne medarbejdere. De er lært op, det har kostet dyrt. Forær ikke denne investering til konkurrenterne. Følg med i, hvad der fastholder. Det kan man gøre i dialogen i hverdagen eller via medarbejdertilfredshedsanalyser. Investér i intern jobbrokering, kompetenceudvikling, lederudvikling og karriereplanlægning. Det giver medarbejdere og ledere troen på, at de er værdsatte, og at der er en fremtid for dem i virksomheden. Brug egne medarbejdere som ambassadører, på messer, uddannelsessteder, konferencer osv. Det giver dem stolthed og tiltrækker nye medarbejdere. Rekrutteringsomkostninger er store, processen er tidkrævende. Der er altid en risiko for, at man rammer forkert. Men der skal også tilføres ny viden og nye impulser til virksomheden, så en vis personaleomsætning er positiv. Det må bare ikke tage overhånd; der skal ikke gang i svingdøren.

Ved fratrædelsessamtalen er det for sent

Det er bedre jævnligt at spørge medarbejderen og lederen om arbejdsglæde og trivsel i hverdagen, end det er at finde ud af årsager til jobskifte ved fratrædelsessamtalen. MUS-samtalen er en oplagt anledning til at finde ud af medarbejderens trivsel og tilfredshed, men det kan være en fordel af holde "pit-stop-samtaler" oftere. Undersøg måske en gang om måneden i en kort, uformel dialog, om medarbejderen og lederen er tilfredse med udfordringerne, arbejdsopgaverne, samarbejdet, løn og generel trivsel. Gå direkte til sagen og spørg:

”Hvad kan lokke dig væk? Hvad kan jeg gøre for, at du bliver? Hvis du kunne ønske dig en ting ændret, hvad skulle det så være? Hvis du selv kunne bestemme en ændring, hvad ville du så ændre? Hvad skal jeg gøre mere eller mindre af som leder for at øge din arbejdsglæde?”

Kommer der urealistiske ønsker, så meld ærlig ud, hvad der kan lade sig gøre. Er I for langt fra hinanden, så er det bedre, at vejene skilles på en god og ordentlig måde. Det er bedre at tage snakken jævnlige end at blive overrasket, når opsigelsen lander i indbakken.

Kort sagt

Fastholdelse er en strategisk bedre satsning end rekruttering. Høj personaleomsætning, mistrivsel, dårlig ledelse, dårligt omdømme for virksomheden – det er en dyr fornøjelse for alle parter.

VÆRKTØJ

- Udarbejd en rekrutteringsstrategi for virksomheden. Hvilke kompetenceprofiler skal vi bruge nu og i fremtiden? Hvilken mangfoldighed ønsker vi, og hvordan sikrer vi denne i rekrutteringen? Hvordan får vi den rette pipeline til specialister og ledere? Ønsker vi at tage et særligt socialt ansvar ved at ansætte medarbejdere, der har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet, fx nyuddannede, nydanskere, handicappede eller andre minoritetsgrupper? Hvordan gør vi det?
- Udarbejd en lønpolitik (løn og personalegoder), så der er klare lønpakker, lønspænd og -niveauer knyttet til de enkelte stillingskategorier. Lønpolitik skal være afstemt med markedsvilkår og løbende tilpasses. Lønpolitik skal sikre, at der kan gives en konkurrencedygtig lønpakke
- Gennemfør medarbejdertilfredshedsmålinger løbende. Utilfredshed med ledelse, samarbejdsvilkår og rammerne for jobbet kan skræmme medarbejdere væk. Løn kan også, men det ligger længere nede på listen
- Følg HR-data om medarbejderomsætning. Hvilke grupper forlader virksomheden/afdelingen. Hvilken anciennitet, alder, faggruppe, køn, etnicitet – hvad er årsagerne? Har vi den personaleomsætning, vi ønsker? Hvis ikke, hvad kan vi gøre for at ændre den?

- Fratrædelsesinterview med HR eller nærmeste leder eller både-og. Hold øje med årsager til fratrædelse: Hvad skræmmer medarbejderne væk, og hvad kan du gøre for at ændre det?
- Brug de sociale medier til at fortælle om virksomheden og lad medarbejdere brande virksomheden
- Virksomhedens gode sag og image betyder meget for tiltrækning og fastholdelse. Er virksomheden social ansvarlig, har den et purpose, et godt værdigrundlag, en god sag, for så er det lettere at rekruttere og fastholde?
- Vær tilstede på uddannelsesinstitutionerne, via undervisning, gæstelærere, cases, specialevejledere, på karrieredage osv.
- Åbn virksomheden op, byd specialestuderende, praktikanter, trainees indenfor, stil op til konferencer og seminarer og fortæl cases fra virksomheden
- Gode ledere trækker gode ledere og medarbejdere til. Sørg for at virksomhedens ledere er synlige på de sociale medier, i pressen, på seminarer, i fagkredse, det trækker gode ansøgere til
- Vær omhyggelig med jobopslag. Send præcise signaler om jobindhold, ansættelsesvilkår, jobbetts placering osv.
- Overvej om virksomheden er for traditionel i sine ansættelsesvilkår. Der er gode alternativer til fastansættelse: Vikarer, konsulenter, partnerskaber, jf. værktøj nr. 17
- Er rekrutteringsprocedurerne professionelle? Udarbejdes der jobanalyser, stillingsbeskrivelser, personprofil? Overvejes valg af medie? Hvilket medie er bedst til at tiltrække de rigtige profiler?
- Fungerer rekrutteringsprocessen? Bliver ansøgninger besvaret hurtigt, fungerer samtaleforløb effektivt og værdigt? Hvordan er – og opleves – ansættelsesprocessen? Det er medarbejderens første møde med virksomheden, så gør et godt indtryk. Og dem, der får afslag, skal også have en god oplevelse. Det fortæller de om og påvirker virksomhedens omdømme.

- Jobinterview, test, assesment, referencetagning osv.: Vær omhyggelig med forberedelse, gennemførelse af selve interviewet, etik omkring brug af test og assesment, brug referencetagning aktivt. Spørg altid: Ville du genansætte NN? Er der noget, du synes, jeg skal vide, som vi ikke har talt om? Ærlighed i referencetagning bestræber alle sig på, men man svarer sjældent på mere end dét, der specifikt bliver spurgt om
- Gå i rekrutteringen både efter de faglige, personlige og sociale kompetencer. Det er tillokkende at lade de faglige kompetencer få størst indflydelse, men husk på, at 9 ud af 10 afskedigelser typisk er på grund af manglende personlige og sociale kompetencer
- Pas på ledere, der går efter magt, selviscenesættelse, har lavt selv-værd og høj selvtilid, er meget optaget af sig selv – siger jeg frem for vi. Det kan være svært at opdage til samtalen, men her er referencetagning et godt redskab
- Brug uopfordrede ansøgninger aktivt, gem dem, giv en kop kaffe til interessante profiler, hold kontakt med ansøgere, selvom der ikke er en stilling lige nu, for det bliver der måske. Bunken af uopfordrede ansøgninger kan fortælle noget om virksomhedens tiltrækningskraft
- Skal der gives dusør for at skaffe en ny kollega, kaldet ”findeløn”? Skal der anvendes ”sign-on-bonus” eller ”gyldent goddag”? Overvej det nøje. Der er fordele, men bestemt også ulemper
- Skal virksomheden bruge rekrutteringsbureauer eller search? Det kan være en fordel, hvis der er tale om nøglestillinger eller jobkategorier, hvor det er særlig vanskeligt at få ansøgere. Men der er også ulemper
- De sociale medier (eks. LinkedIn) er en meget brugt kanal til rekruttering af virksomheder, rekrutteringsbureauer og search-firmaer
- Vær opmærksom på, hvor åbne data virksomheden har liggende på hjemmesider mv. Headhunterne er aktive, hvis der fx vises organisationsplaner med navne
- God introduktion/onboarding. Sørg for, at medarbejderen føler sig velkommen. Sørg for at første dag, første uge og første måned bliver en god oplevelse

- Intern rekruttering fastholder og sikrer medarbejderen videreudvikling. Brug det aktivt. Det er dumt at miste medarbejderen eksternt, fordi man ikke ville flytte vedkommende internt
- Hold løbende pit-stop-samtaler med dine medarbejdere for at afdække trivsel, hvad der kan fastholde dem og sikre, at de ikke søger væk.

TANKEVÆKKERE

” Søgtes: Nye kolleger. Haves: Pæn dusør

Kampen for at få den bedste og specialiserede arbejdskraft bliver stadig hårdere. Flere virksomheder er begyndt at udbetale en kontantbonus, hvis en kollega hjælper med at finde en ny kollega. 15.000 kr. lyder belønningen til ansatte i GN Store Nord, hvis de hjælper virksomheden med at finde en ny medarbejder.

Berl. Tid., 13.7.2018

Uhyggelige tal fra Storbritannien

91 pct. af de britiske virksomheder har i det seneste år kæmpet for at finde kvalificerede medarbejdere. De samlede årlige rekrutteringsudgifter, inkl. løn til vikarer og oplæringsudgifter, udgør ca. 50 mia. kr.

Der er massiv kritik af, at for mange virksomheder læner sig op ad det kortsigtede princip om ”buying skills and not building them”, fremfor at uddanne medarbejderne selv. Bedre træning og udvikling vil føre til mere agile, loyale, motiverede og effektive medarbejdere, som er fuldt udrustede til de fremtidige udfordringer og hjælper virksomheder til fremtidig vækst.

Allerede nu ser man, at rekrutteringsprocessen trækker ud, at stillinger ikke bliver besat, at lønnen bliver sat op, at medarbejdere med dårligere kvalifikationer bliver ansat osv. De fleste virksomheder forventer også, at det kun bliver værre fremover, fordi britiske virksomheder investerer mindre i uddannelse og udvikling af deres medarbejder, fordi arbejdsstyrken bliver ældre og ældre, og fordi der pga. Brexit vil være dårligere muligheder for at rekruttere fra andre lande. 44 pct. af virksomhederne forventer, at det vil forringe virksomhedernes økonomiske resultat.

www.cipd.uk, 16.7.2018

Din indstilling er vigtigere end flotte papirer

Blandt virksomhedsledere er der i senere år sket en ændring i, hvad man ser efter i rekrutteringsprocessen, især blandt de moderne og innovative virksomheder. Hvor man tidligere så primært på uddannelse, ser flere nu på de indre faktorer. Man kigger efter din indre drivkraft, hvad du er motiveret af, og hvor hårdt du arbejder for at nå dine mål. Kort sagt: din indstilling.

I modsætning til din uddannelse, er din indstilling noget, du arbejder på hele livet. I Danmark har vi et næsten ærbødigt forhold til uddannelse, men uddannelse kan ikke stå alene. En nyuddannet med gode karakterer, men dårlig indstilling er ingen attraktiv ansat, og afslutningen af ens uddannelse bør bestemt ikke være afslutningen på ens professionelle udvikling. Man kan selv tage styring af ens læring og dygtiggøre sig hele livet.

Jeg oplever erhvervslivets nye fokus på indstilling som befriende. Det giver os alle en øget kontrol over vores liv, at vi kan øge vores færdigheder og påvirke vores jobmuligheder. Vi skal ikke længere vente på at få efteruddannelse bevilliget af vores chef, eller gå tilbage på skolebænken i en dyr pause fra arbejdsmarkedet. Forskellen på læring og uddannelse er ofte blot, at der ikke følger et eksamensbevis med det første. Men tit har du slet ikke behov for det stykke papir.

Tine Thygesen, adm.dir., Finans.dk, 16.5.2018

Vi er (næsten) ligeglade med jeres høje karakterer

Jagten på de bedste karakterer er spild af tid, for kun seks procent af offentlige og private virksomheder mener, at de studerende skal gå efter høje karakterer for at forbedre jobchancer, viser analyse (fra konsulenthuset Ballisager a/s). 73 % af virksomhederne siger, at de studerende skal arbejde ved siden af studiet, og 19 % svarer, at studerende skal udføre frivilligt arbejde.

Berl. Tid. 19.6.2016

Læs mere

Henrik Holt Larsen (2010): Human Resource Management, License to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern? København: Forlaget Valmuen

GENERATIONSLEDELSE - MODSÆTNINGER MØDES, OG SØD MUSIK OPSTÅR?

Generationsledelse er vigtig, fordi alder og samspil mellem generationer påvirker kravene til og mulighederne for daglig ledelse, ligesom det har stor indflydelse på HR-strategi og -praksis. I værktøj nr. 11 beskæftiger vi os generelt med mangfoldighedsledelse. Generationsledelse er et aspekt heraf, men pga. dets vigtighed og specifikke dilemmaer er det trukket ud som et særskilt værktøj.

Et langt liv er ikke godt nok – et godt liv er langt nok
Anonym

DILEMMAET FOLDES UD

Selv om der er mange fællestræk, beskriver vi de dilemmaer, der knytter sig til henholdsvis de yngre og ældre generationer hver for sig.

De unge er kvalificerede, men er de også kompetente?

De unge, der udgår fra grundskolen, gymnasiet eller erhvervs- og videregående uddannelser, har en stor kvalifikationsmæssig bagage med sig. Nogle vil mene, at de unge ikke har lært *nok*, og det kan i sig selv give anledning til løftede øjenbryn, når de ansættes i virksomheder. Vigtigere – og af meget stor vigtighed for arbejdspladserne – er det, om de har lært det *rigtige*. Hermed illustrerer det den definitionsmæssige forskel her i bogen mellem kvalifikationer, som er enhver form for viden og færdigheder, dvs. være *rigtig god til noget*, mens kompetence er at være *god til det rigtige*, dvs. besidde de kvalifikationer, der kræves i en given situation.

Man hører jævnligt kritik af, at nogle unge vælger en (især videregående) uddannelse, som notorisk ikke er fødekanal til jobs i arbejdslivet, eller at de (især i visse erhvervsuddannelser) lærer det forkerte, så man oplæringsmæssigt skal ”starte forfra” og efterfylde huller, når de nyuddannede ansættes på

en arbejdsplads. Og uanset hvordan man vender og drejer det, mangler de unge nyuddannede forståeligt nok praktisk erfaring. Dette er de forskellige uddannelser i meget forskellig grad i stand til at kompensere for vha. fx praktikordninger.

” Om ungdommen

Vi er kommet meget langt væk fra den tid, hvor det var forældrene, der satte reglerne. Det har den konsekvens, at nogle unge ikke får mobiliseret en personlig protest. Det er svært at gøre op med nogle forældre, som hele tiden vil være venner med én. Men opgør er karakterdannende og selvafgørende og en naturlig ting i ungdomsårene. Samtidig har de unge materielt aldrig skullet kæmpe for noget, og samlet set tror jeg, det kan skabe en gruppe unge, der er ret skrøbelige.

De er internationalt orienterede, men har Danmark som udgangspunkt. Man kan sige, at hjertet er hjemmefødning, men forstanden er international. De har intet problem med at synge danske sange og samtidig have blikket rettet ud mod verden.

Jørgen Clausen, afdående forstander, Testrup Højskole, Kr. Dagbl. 11.5.2017

De unge er engagerede, men kan interessen fastholdes?

De unge roses ofte for deres livsglæde, optimisme samt appetit på oplevelser, udfordringer og variation. Arbejdsopgaver, der tilfredsstiller dette, findes på alle arbejdspladser, men der er som regel malurt i bageret i form af rutineopgaver, ting der skal laves om, møgjobs, økonomiske begrænsninger, mangel på udstyr og ressourcer – eller for den sags skyld dårlig ledelse. Alt dette skal man kunne leve med indtil et vist punkt, og de unge er ikke altid gode til at bøje nakken, tage det sure med det søde og sige ”pyt”. Det er ganske vist en styrke at kunne sige fra (i de rigtige situationer og på de rigtige tidspunkter), men balancen er svær, og det er ikke sikkert, at de unges vurdering heraf er den samme som de kolleger og den leder, de er omgivet af.

En tankevækkende kommentar til dette er:

” Den ekstreme selvtilid og vedvarende mig, mig og mig-tænkning, som mange unge udadtil synes at besidde, er ofte et udtryk for noget helt andet. Dét, mange opfatter som overdreven selvtilid, er nærmere et udtryk for utålmodighed. Det er jo værd at tænke på, at de digitale indfødte er vokset op i en tid, hvor tingene ændrer sig

utrolig hurtigt. Dét, der var normalen i går, er jo nærmest forældet i dag. De er vant til forandringer, og denne omstillingsparathed tager de unge med sig ind på arbejdspladsen.

Søren Schultz Hansen, konsulent, www.as3.dk, 24.4.2018

Jo mere de unge har denne utålmodighed med sig ind i arbejdslivet, jo mere frustrerede kan de blive over, at visse ting tager tid og nødvendigvis *må* tage tid.

De unge er digitalt indfødte, men er det altid en styrke?

De unge roses – næsten mere end noget andet – for, at de er vokset op med og mestrer den informationsteknologi, der er et overlevelsesvilkår i vor tidsalder. De unge er dermed garanteret en plads i fremtidens samfund – i modsætning til de ældre, som nogle mener er uhjælpeligt hægtet af vognen. Den digitale kultur indebærer imidlertid også risikoen for, at man får en næsten misbrugsagtig afhængighed af sms'er, søgemaskiner, opdateringer og notifikationer på de sociale medier samt beskeder af typen ”You have 266 new notifications, updates and invitations waiting for you”.

I visse jobs og arbejdsopgaver er det et ubestridt fortrin, at man kan holde hovedet koldt i denne kugleregn af informationer, men man kan blive så afhængig af det, at man mister evnen til fordybelse, koncentration og opgaver med langt sejt træk.

De unge har drømme og visioner, men deles disse drømme af arbejdspladsen?

Mange ser det som et kompliment til de unge og et lyspunkt for fremtiden, at de unge helst vil arbejde i en virksomhed, som har en høj profil hvad angår global ansvarlighed, etik, menneskerettigheder osv. De vil ”se en mening” med dét, de laver, men hertil siger kritiske røster: ”Joh, men *hvis* mening – virksomhedens eller deres egen?”. Der ses da også mange eksempler på, at de unge får et realitetschok, når de møder den pragmatiske, grågrumsede og ramt lugtende hverdag, som jo *også* er en del af virkeligheden i mange virksomheder.

” Fødevaregigant giver unge chancen for at få en bid af arbejdsmarkedet

Nestlé Danmark har ansat 280 unge under 30 år de seneste to år. Det er sket som en del af virksomhedens internationale ”Youth Initiative”. Det ville ikke komme af sig selv. Først skulle kulturen ændres. Derfor

besluttede Nestlé sig for at give bonusser til virksomhedens afdelinger, når de ansatte en medarbejder under 30 år eller stod for aktiviteter, der gjorde unge klar til arbejdsmarkedet, fx CV-rådgivning, mentor ordning osv.

Berl. Tid., 30.8.2017

Her er et sammenklip af synspunkter vedr. de unge:

Stressede unge skal lære at sige ”pyt”. Det er perfektionismen, der stresser, og den manglende evne til at sige stop

Bertel Haarder, tidl. minister, MF

Har vi skabt en generation, der lider af ubegrundet selvtillid?

Henrik Dahl, sociolog, MF

Teenagere er som primtal – de går kun op i sig selv

Maren Uthaug, tegner, Politiken

Kære student: Nyd friheden, inden børn og Barnaby lægger dig i benlås

HuskMitNavn, anonym billedkunstner

Næsten hver anden unge mand bliver erklæret uegnet til at aftjene værnepligt, og det tal er vokset gennem de seneste 20 år. Mange af de unge har psykiske problemer som angst og depression

Forsvarsministeriets Personalestyrelse

På Læsø har de fleste unge første arbejdsdag, så snart de fylder 13 år. Læsø har uofficiel Danmarksrekord i arbejdsomhed blandt 13-15 årige, nemlig 58 pct. Til sammenligning er det 12 pct. i sjællandske velhaverkommuner som Lyngby-Taarbæk og Frederiksberg.

Pol., 9.7.2018

Lad os herefter vende blikket mod *de ældre generationer*.

De ældre har stor viden og oceaner af erfaring, men kan det bruges?

Konflikten mellem kvalifikationer og kompetence kan også ramme de ældre. De har ubestridt stor viden og mange erfaringer, men at man var rigtig god i går og måske også er det i dag, betyder ikke, at man er god til det rigtige i morgen. En ekstremt dygtig ubådsofficer var strategisk vigtig under den kolde krig, men ”inkompetent”, da Danmark ”flyttede arbejdspladsen”

til Afghanistan, og Danmark solgte sine ubåde. Med de senere års stigende udenrigspolitiske rumlerier i Baltikum kan det være, at vi igen har brug for ubådskompetence. Indtil videre lever vi højt på den kompetence, som de danske piloter, der er stationeret i de baltiske lande, besidder. Eksemplet viser, at udefra kommende forhold kan betyde, at man det ene øjeblik er kompetent og efterspurgt arbejdskraft, men på andre tidspunkter kan snuble i sin erfaringstunge fortid, som det fx blev udtrykt af en 60-årig journalist:

”Jeg læste forleden i Ældresagens skrivelse, at hver fjerde 50+’er på arbejdsmarkedet er bange for at skulle afslutte deres arbejdsliv på en uværdig måde. Det forstår jeg godt. Jeg havde aldrig troet, at det skulle ske for mig, da jeg aldrig er blevet klandret for ikke at være dygtig, flittig og loyal. Heldigvis har vi jo nu en buffer i banken, og vi kommer jo ikke til at lide nogen nød. Men jeg er ramt på både min stolthed og forfængelighed, som jo er en drivkraft i vores arbejdsliv”. (Anonym)

Stor loyalitet, men også bøvl – og hvor bliver virksomheden af?

Selv om hverken medarbejder eller arbejdsgiver forventer det som udgangspunkt, sker det alligevel ofte, at de bliver hængende ved hinanden, og ”pludselig” har de fulgtes i 25 eller 40 år. (Dette har fællestræk med begrebet fastholdelsesmotivation i værktøj nr. 6). Mange ældre medarbejdere har korpsånden siddende dybt inde i sjælen, fordi virksomheden har været deres liv. De har ført virksomheden gennem medgang og modgang, og resultaterne af deres indsats hænger i luften. Problemet er imidlertid, at virksomheder ændrer sig og i stigende grad kommer og går – også mod deres vilje. Dermed forsvinder i bogstavelig eller overført forstand den virksomhed, som man føler stor loyalitet overfor.

Af den, men også andre grunde, kan ældre medarbejdere miste gejsten. Der er faktisk undersøgelser, der viser, at sammenhængen mellem engagement og anciennitet er opadgående i de første år, men at engagementet herefter når et plateau og – typisk ved syv år i jobbet – daler igen.

Kort sagt er sammenhængen mellem alder/anciennitet og engagement/(mis)trivsel meget kompliceret, og man vil ofte se en kombination af forskellige grupper i sin medarbejderstab: Nogle er engagerede ildsjæle, mens andre er mismodige eller urimeligt kritiske.

***Det er ikke mængden af år i dit liv, der tæller
– det er mængden af liv i dine år***
Abraham Lincoln

Har de ældre blikket vendt mod pensionstidspunktet, eller er der mange kilometer tilbage i dem?

De senere års – også politiske – diskussion af ”den rette” aldersgrænse for pensionering har vist, at mennesker er umådeligt forskellige, hvilket til dels kan forklares ud fra, hvilken type job de bestrider. Inden for visse fag er flertallet slidt ned, inden de når 60 eller 65 år, mens man i andre fag har brændstof nok til mange yderligere år på arbejdsmarkedet, når man kommer til den alder. Tilbagetrækningen afhænger selvsagt også af den enkeltes økonomi samt alternative planer og muligheder for de kommende år, evt. at man netop ingen planer har og frygter det store tomme og lydtætte rum i den tredje alder og derfor klamrer sig til jobbet, eller man har et hav af fritidsprojekter, man vil kaste sig over.

” Vi bliver 3 år længere i arbejde

Fra 2004 til 2017 er den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder, dér hvor vi tjekker ud af arbejdsmarkedet, steget med hele 3 år fra godt 62 til godt 65 år, viser ny analyse fra brancheorganisationen Forsikring og Pension.
Pol., 7.7.2018

Hvorfor skal alle gå i størrelse 42?

Det er en mørk plet i danske virksomheders HR-praksis, at kreativiteten, modet og forestillingsevnen mht. alternative tilbagetrækningsmønstre er så begrænset. I langt de fleste tilfælde oplever medarbejderne og lederne det frie fald, dvs. en brat overgang fra det nuværende job/plateau til ”ingen-ting”. Hermed ser man bort fra, at der er en bred vifte af muligheder for gradvis tilbagetrækning, at dette kan omfatte både arbejdsopgaver, arbejdstid, arbejdssted og løn, at dette ofte kan være til nytte for virksomheden eller personen, at de ældre faktisk måske ligefrem giver udtryk for dette, men at man alligevel ikke får taget sig sammen til at arrangere mere bredspektrede pensioneringsmuligheder.

Kort sagt

Som det fremgår, knytter der sig mange dilemmaer til hver af de to generationer. De har begge deres udfordringer, men den gode nyhed er, at de

– ved at blive bragt sammen, arbejde sammen og dermed lære hinanden at kende – tilsammen og i fællesskab kan præstere sublim kompetence, engagement, fleksibilitet og effektivitet. Det sker ikke af sig selv, og mange myter skal aflives, men med god ledelse, et åbent sind og villighed til at kravle ud af det indre fængsel, som stereotype antagelser om hinanden er, kan det bringes til at fungere. Der er i øvrigt heller ikke noget alternativ. På det engelske arbejdsmarked er ca. en tredjedel af medarbejderne over 50 år, og en generation af unge står og venter på at komme ind på arbejdsmarkedet. Det kan ikke være rimeligt eller realistisk at sige, at man ikke kan bringe disse to grupper i spil.

” Talent har ingen alder hos Microsoft

Alder er ingen hindring for at være talent hos Microsoft. Det ældste talent er 62 år, og et af de yngste er 26 år. Det er far og datter.

Hos Microsoft er performance kun ét af tre områder, man vægter i talentarbejdet. Selvfølgelig skal man levere resultater, men vigtigere er det, at man evner at lære nyt, at man kan lære fra sig, at man kan bygge videre på andres ideer og bidrage til andres succes.

Berl. Tid., 14.2.2018

VÆRKTØJ

Her er en række refleksionsspørgsmål, hvoraf nogle vedrører specifikt unge eller ældre, mens andre snarere handler om de to generationers samspil:

- Ved rekruttering af unge, der kommer direkte fra skolesystemet, kan man typisk spørge: Hvordan ligger dine karakterer i forhold til andre, hvad har karakterniveauet betydet for dig, og hvordan har du handlet i overensstemmelse hermed?
- Hvilke aktiviteter har du haft ved siden af skolen/uddannelsen, hvorfor, hvordan blev de valgt, hvilke andre muligheder har du haft, hvad har du fravalgt, hvad har du lært i dine jobs osv.?
- Fortæl om dine største fejl under studiet eller i livet indtil nu. Hvad har du lært af dem?
- Nævn dine fem vigtigste personlige kvaliteter: Hvad er de, hvor stammer de fra, og hvordan drager du nytte af dem?
- På hvilke områder har du typisk udfordringer/problemer: Hvorfor, og hvordan tackler du dem?

- Benyt det klassiske mantra: Fremfor at stirre sig blind på *karakterer*, så kig på personens *karakter*
- Tjek allerede ved rekruttering/udvælgelsen – og følg senere op på – de gensidige forventninger mellem dig/virksomheden og kandidaten. Det er en 2x2 problemstilling: Hvad forventer jeg – og er jeg parat til at yde? Og hvad forventer du – og er parat til at yde (som person/virksomhed)?
- Hvordan kan man gennem indslusning/onboarding modarbejde, at den nyansatte og kollegerne kommer på kant med hinanden, fordi der er skuffelse på den ene – eller begge – sider
- Bring unge, nyansatte i nærkontakt med gode, ældre rollemodeller – og meget gerne en mentor, som ikke har tæt arbejdsmæssig relation til den pågældende
- Vedr. de ældre medarbejdere: Skaf overblik over deres alder, præstation, potentiale, forventninger og evt. planer
- Brug MUS og andre datakilder til at nuancere billedet af medarbejderens aktuelle situation og muligheder
- Analysér, om den aktuelle organisationsstruktur og -kultur harmonerer med de påvirkninger, som generationsledelse påfører virksomheden
- Er der organisatorisk jalousi, fordi nogle føler sig forfordelt som følge af, at der ”lappes” på generationsbestemte spændinger vha. incitament og goder?
- Brug en analyse af afgangsmønsteret (churn) for de to generationer til at vurdere, hvorfor medarbejderne søger væk
- Tænk kreativt og søg inspiration fra andre virksomheder mht. fleksibel tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet: deltid, retrætejob, reducerede fysiske krav i jobbet, genansættelse på konsulentvilkår osv.
- Synes der at være tendens til urigtige aldersspecifikke, stereotype opfattelser i lederkredsen eller blandt medarbejderne – af typen: ”Det er også fordi han/hun er så ung/gammel!”

- Hvilke perspektiver og værktøjer vedr. mangfoldighed i almindelighed (se værktøj nr. 11) kan overføres på generationsledelse?

TANKEVÆKKERE

Tre karriereråd fra juniortalentet:

1. Levér din viden med ydmyghed; du kan altid lære noget af andre.
2. Erfaring er ikke aldersbetinget; selv om du ikke har en lang erhvervskarriere bag dig, har du alligevel erfaringer at byde ind med f.eks. fra holdsport, deltagelse i en foreningsbestyrelse eller lignende.
3. Nyd rejsen. Ambitioner og fokuserede karriereplaner kan være rigtigt godt, men du kan lære rigtig meget af at være i nuet.

Tre karriereråd fra seniortalentet:

1. Vær åben for læring. Uanset hvor dygtig og erfaren du er, skal du også være i stand til at flytte dig og udvikle din viden.
2. Brug din passion og vis den. Hvis du engagerer dig i arbejdsopgaver, som du brænder for, vil du også levere et godt stykke arbejde og en god energi. Det vil blive bemærket, og det vil inspirere dine kolleger.
3. Din erfaring er dit vigtigste aktiv. Tro på dig selv og den erfaring, du har opbygget – den har stor værdi for en arbejdsgiver.

Berl. Tid., 14.2.2018

Millenials og ny teknologi får virksomheder til at eksperimentere

Selvom den teknologiske udvikling har været over os i årevis, accelereres den lige nu af mobiltelefonien, smartphones og hurtigere downloadhastighed. Fremskridt, der gør det muligt for information at flyde hurtigere op og ned og på tværs i organisationer og overflødiggor det traditionelle hierarki, og derfor giver en lyst til at udvikle hurtigere beslutningsprocesser,” siger Birkinshaw og fortæller videre, at den anden store driver i den aktuelle innovationsbølge er et voksende krav fra dagens medarbejdere om at blive mere involveret.

”Det gælder især millennial-generationen, men i virkeligheden er kravet om voksende indflydelse stigende fra alle på arbejdsmarkedet. Vi lever i langt mere oplyste tider end nogensinde, og det gør folk mindre accepterende over for gammeldags ledelsesformer. De vil have mere frihed og større autonomi i dag,” siger Julian Birkinshaw, prof., London Business School.
www.djoef.dk, 15.2.2018

Topchefens nye strategi: Carlsberg støvsuges for unge digitale talenter

Vi har etableret et råd med mig som formand, som består af vores direktører med ansvar for digital, kommerciel, logistik og HR. Vi går nu i gang med at udvide rådet med unge, digitalt indfødte fra virksomheden, ideelt set den nye Generation Z (unge født efter 1995, red.). Disse digitalt indfødte unge er langt hurtigere til at omstille sig end digitale immigranter som mig. Jeg er bestemt ikke digitalt indfødte, og disse unge tænker og optager information markant anderledes. Det skal vi udnytte i Carlsberg.

Cees't Hart, CEO, Carlsberg. Berl. Tid., 24.10.2017

Sult efter hyppig feedback

Gruppen af de såkaldte digitale indfødte på arbejdsmarkedet vil vokse markant i de kommende år. Og det stiller ganske særlige krav til de personer, der skal lede dem på arbejdspladsen. De digitale indfødte skal ledes med hyppig feedback.

”De generationer, der kommer ud på arbejdsmarkedet i disse år, er de første, der har været unge, mens de sociale medier har eksisteret. De er vant til at få anerkendelse og feedback hele tiden – og selvom det nogle gange handler om noget helt ligegyldigt,” siger han. Den livsanskuelse tager de unge med på jobbet, og derfor efterspørger de ledere, der er klar til at give dem feedback med en høj frekvens.

”For mange ledere vil den øgede frekvens af feedback uden tvivl være en udfordring. Men opgaven er nødvendig, med mindre de unge skal opfatte dig som fraværende i din ledelse. De digitale indfødte er jo vant til at få kommentarer, likes, ris og ros hele tiden, for sådan fungerer det på de sociale medier – og de har altså en forventning om, at det samme sker på arbejdspladsen,”

Søren Schultz Hansen, konsulent, www.as3.dk, 24.4.2018

Anciennitet ingen hindring

En Citroën-forhandler overtog for et par år siden en meget eksklusiv bil (Citroën DS23 Prestige), købt af H.K.H. Prins Henrik som ny for 45 år siden, men siden gået meget i forfald. Det tog halvandet år at bringe den på fode igen, og det kunne kun lade sig gøre, fordi forhandleren havde to mekanikere ansat med henholdsvis 47 og 53 års anciennitet, så de (gen) kendte modellen!

91-årig fysioterapeut

Birte Carstensen gik officielt på pension i 1993, men arbejder stadig. Hun arbejdede samme sted, Bispebjerg Hospital, i 43 år, og kollegerne sagde farvel med taler, mavedans og en regn af gaver. Hun arbejder nu forskellige steder og har netop fået fornyet sit kørekort.

Pol., 7.7.2018

***Hvis man ønsker at blive gammel, må man
finde sig i at leve længe***

Ove Sprogø

***Det gælder om at leve i evigheden
og dog høre stueuret slå***

Søren Kierkegaard

Læs mere

Alarming' failure to enforce law leads to widespread bias, particularly in recruitment. (www.cipd.uk, 17.7.2018)

NYE MEDARBEJDERTYPER OG FRIE AGENTER – ET FLYGTIGT BEKENDTSKAB?

Det er meget forskelligt, hvor tæt tilknytningen mellem forskellige medarbejdergrupper og virksomheden er. I den ene ende af spektret har vi den klassiske tjenestemandsansættelse, hvor forventningen typisk er en livslang tilknytning, og pensionen venter i det fjerne. I den anden ende af spektret findes sæson- og løsarbejdere, vikarer mv. Imellem disse yderpunkter har vi de store grupper af funktionær- og overenskomstansatte, hvor ansættelsesperioden typisk er 5-10 år, men sagtens kan blive længere, også selv om dette ikke var forventningen fra starten.

Der er imidlertid opbrud. Virksomheder og mennesker kommer og går. Virksomheder vokser, vokser ikke, skrumper, hopper over i nye produkter, markeder og teknologier – eller udsættes for eksterne pres, som gør, at ”indmaden” skal renoveres eller skiftes ud. Medarbejderne bliver også mere flygtige. Et job er ikke længere et turpas til livets rutsjebane. Rastløsheden breder sig, der sker skift i privatsfæren (fx få børn, blive skilt osv.), man flytter geografisk, der kommer flere og flere to-karrierefamilier, men også flere og flere singler osv. Som resultat af disse strømninger har både arbejdsgiver og -tager et ønske om at løsne de snærende bånd og ”langtidsholdbare” forventninger om et livsvarigt ægteskab. Som en virksomhed udtrykte det: ”Vi kan ikke forvente din ubetingede loyalitet, men vi er heller ikke sikre på, at vi ønsker den”. Frem for at betragte dette som en kold skulder, ser medarbejderne det som en accept af, at også de kun er på gennemrejse, og at dette kan være i deres egen interesse.

DILEMMAET FOLDES UD

Verden er gået af lave – eller: ”Fagre nye verden”? Det er ikke utopi at stille dette spørgsmål, for meningene er meget delte. Her er nogle af de vigtigste aspekter af det overordnede dilemma:

Fleksibel bemanding, men som medarbejder kan man ikke regne med noget

I et turbulent samfund bliver det en spændetroje, hvis organisationsstrukturer og jobbeskrivelser ligger fast, og karriereudvikling sker ad nedtrampede, etablerede stier mellem eksisterende kasser i organisationsplanen. ”Vis mig din kasse på organisationsplanen, og jeg skal sige dig, hvem du er”, lyder parolen. En sådan betontænkning er hverken godt for virksomhedens overlevelse eller personens mentale spændstighed. Løbende jobudvikling, en dynamisk organisationsstruktur samt tilpasning af job til person fremfor omvendt, er nogle af metoderne til at skabe en agil organisation, og for de fleste mennesker er det også et plus, at der sker løbende organisationsudvikling.

Jo mere markant denne proces er, jo mere trækker fleksibiliteten med sig i sit kølvand jobutryghed, rast- og rodløshed. Der udvikles et såkaldt prekariat, hvormed menes et proletariet, der ernærer sig ved de dårligste (herunder dårligst betalte) jobs – så længe de består. Ophavsmanden til ordet prekariat, professor Guy Standing, forklarer det således:

” Fagbevægelsen må i kamp for de løst ansatte

En voksende gruppe af løst ansatte uden rettigheder udgør en ny underklasse – et prekariat – som fagbevægelsen må gøre mere for at mobilisere og organisere, mener den britiske professor Guy Standing, University of London, der har skrevet bogen ”The Precariat”.

Prekariatet er en ny underklasse af løst ansatte uden rettigheder og sikkerhed, som rummer kilden til et nyt oprør mod ulighed og overklassens udbytning. En voksende gruppe lønmodtagere arbejder som løst ansatte, korttidsansatte vikarer, freelance og daglejere uden ret til pension, løn under sygdom, ferie mv. En ny underklasse uden rettigheder, som vokser i selv rige lande i takt med stigende ulighed, økonomisk krise og en elite, der bliver rigere på bekostning af almindelige arbejdere, der får lavere løn og dårligere levevilkår.

Ordet prekariat er skabt ved en sammentrækning af to ord prekær (”udsat” eller ”sårbar”) og proletariet. De er sårbare, fordi de ingen udsigter har til fastansættelse og den løn, tryghed og sikkerhed, det medfører.

Prekariatet rummer i følge Guy Standing potentialet til et oprør: Vrede, værdiløshed, frustration og fremmedgørelse skaber grobund

for en kollektiv handling, som fagbevægelsen må gøre mere for at rumme og samle.

Ifølge Standing har fagbevægelsen over hele verden haft svært ved at omstille sig til at organisere og varetage de løst ansattes interesser.

”Mange i prekariatet føler, at fagforeningerne ikke repræsenterer dem og kun har fokus på de gamle medlemmers interesser. Derfor er det afgørende, at fagbevægelsen ændrer strategi og repræsenterer prekariatets interesser ved at inkludere dem bedre”, mener han.

I lande som Tyskland og England er Working Poor udbredt; dét at få så lav en løn i et job, at du ikke kan leve af lønnen, men må have flere forskellige lavtlønsjob som vikar eller daglejer.

I Danmark vokser gruppen af løst ansatte – prekariatet – især blandt unge samt inden for særlige områder, især ufaglærte brancher fx service, gartneri og rengøring. Men også i traditionelle faglærte brancher presses de ordinært ansatte ud til fordel for vikarer og løst ansatte i en nedadgående spiral med ringere løn- og arbejdsforhold og jobusikkerhed.

Til dagbladet Information forklarede Guy Standing, at den danske velfærdsmodel er truet.

”I Danmark er det ikke gået lige så hurtigt som i andre europæiske lande, når det kommer til væksten i prekariatet, men forandringen sker hurtigt, og I vil ikke være i stand til at opretholde den gamle sociale velfærdsmodel meget længere. Den er under stort pres.”
www.ftf.dk, 27.06.16

Som sagt har andre lande typisk et mere labilt arbejdsmarked, fordi man ikke kan afskedige medarbejdere og derfor er nødt til at tilknytte dem på løsere vilkår. I England er der meget stor opmærksomhed omkring de såkaldte ”zero hours contracts”, som indebærer, at en organisation indgår en aftale med en person om de lønvilkår, der vil gælde, hvis personen de facto tildeles opgaver, men at dette sker, er derimod ikke lovet eller givet. Man er med andre ord tæt på havnearbejdermodellen fra gamle dage: Tariffen var aftalt, men om der var noget at laste og losse, vidste man først, når man mødte op i havnen om morgenen.

Hvorfor bruger arbejdsgiverne det? Det har den engelske HR-organisation spurgt om, og svaret er:

” Fluktuationer i efterspørgslen (66 %), fleksibilitet for den enkelte medarbejder (51 %), dække ind i tilfælde af fravær (46 %), led i besparelsesstrategi (21 %) og usikre forretningsvilkår (18 %).

65 % af medarbejderne er tilfredse med deres job (63 % for alle), giver god work-life balance: 62 % (58 %) og er mindre tilbøjelige til at føle sig under stort pres på jobbet (32 mod 41 %). Imidlertid ønsker 22 % at arbejde flere timer.

People Management, Januar 2016

Det stiller meget store krav til en leder at ikke blot matche udbuddet af arbejdsopgaver med menneskematerialet, men også kalibrere de forventningssæt og økonomiske vilkår, der ligger gemt i fleksibiliteten.

At der også er et holdningsskift på vej i Danmark, fremgår af dette citat:

” **Ud med 37 timer – danskerne vil selv bestemme deres arbejdstid**

Hele 83 procent er i varierende grad enige i, at man som lønmodtager skal kunne arbejde mere i nogle perioder og mindre i andre perioder af arbejdslivet. Og 75 procent mener, at man som lønmodtager selv skal have ret til at bestemme, hvor mange timer man vil arbejde. Det viser en meningsmåling, som TNS Gallup har foretaget for Berlingske.

Berl. Tid., 21.4.2017

Så, noget tyder på, at det er stilhed før stormen på det danske arbejdsmarked...

Medarbejdere, der er rastløse eller vil leve i nuet, kombineret med ingen langvarig forsørgerpligt for virksomheden

”Instant satisfaction” er drivkraften for nogle mennesker, mens andre tænker mere langsigtet, kan udskyde behov og goder, satser på langsigtet karriere- og kompetenceudvikling osv. Udviklingen i samfundet, herunder arbejdsmarkedet, favoriserer den førstnævnte gruppe. Som bekendt sker der et skred fra at eje til at leje på forbrugsområdet, og det genfindes på arbejdsmarkedet. Det afgørende er ikke længere at eje noget, men at have

mulighed for at låne det og disponere over det, netop på det tidspunkt, du har brug for det - og ellers ikke. Enhver lighed med arbejdsmarkedet er utilsigtet...! Situationen er som følger:

” Du er, hvad du har adgang til. Ikke hvad du ejer:

Velkommen til post-ejerskabssamfundet

I stedet for at købe og eje ting, vil forbrugerne nu have adgang til forbrugsgoder og foretrækker at betale for oplevelsen ved midlertidigt at have adgang til dem. Ejerskab er ikke længere det ultimative udtryk for forbrugsbegær.

Berl. Tid., 14.3.2017

Samskabelse (se værktøj nr. 4) er netop en proces, hvor virksomheder, interessenter og individer mødes i midlertidige netværker for at varetage opgaver og finde problemløsninger inden for et område af fælles interesse. Der er forskellige årsager til, at nogle – og flere og flere – mennesker tiltrækkes af de flygtige, flagrende og fascinerende samskabelsesplatforme. Der tales om fire motiver for at indgå i samskabelse: Money, glory, love, and learning.

Økonomiske incitamenter (money) er ikke så udbredte i samskabelse, men ses, hvis fx en virksomhed sætter en præmie på den opgaveløsning (typisk i forbindelse med et nyt produkt), der lever op til virksomhedens formulerede krav og ønsker. Den kraftigt stigende udbredelse af online-freelancers i den såkaldte ”gig economy”, hvor arbejdsgivere udbyder arbejdsopgaver, som de gerne vil have løst, og hvor arbejdstagere lægger deres profil på nettet, er et eksempel herpå. Selv opgaver ned til få hundrede kroner kan ”bringes til torvs” og derigennem blive matchet med personer, som er interesserede i netop den opgave.

Berømmelse, anerkendelse og status (glory) får energien frem hos de videnmedarbejdere, som elsker deres profession, og som måske via deres indsats kan bidrage til fagområdets udvikling – og få anerkendelse for det. Derfor kan dette være et vigtigt motiv for at gribe bolden, når opgaverne ligger inden for ens fag. Et eksempel er Zoonivers, der er verdens største platform for crowdsource-baseret forskning (www.zoonivers.org). I alt ca. 1,5 mio. personer arbejder med videnskabelige spørgsmål, uanset om det drejer sig om galakser i rummet, vilde dyrs adfærd på den afrikanske savanne eller udskrivning af håndskrevne breve fra Shakespeares samtidige. Således fik en hollandsk skolelærer et astronomisk fænomen opkaldt efter sig, fordi han i den million fotos af himmellegemer, som ”rigtige” forskere havde taget, fandt dette hidtil uopdagede objekt.

Et tredje, meget udbredt motiv i crowdsourcing er love (kærlighed), dvs. at folk simpelthen bare *elsker* at sidde under den grønne lampe og kæmpe med bestemte problemer. De har passion, brænder for en sag og vil gerne give en skærv til menneskeheden, dens viden og dens bestræbelser på at skabe en bedre verden. Dette ses fx, når 40.000 danskere aktiveres af Dansk Ornitologisk Forening til at tælle fugle, eller når den engelske avis The Guardian får knap 30.000 læsere til at pløje sig igennem en halv million rejse- og repræsentationsbilag fra engelske politikere for at finde evt. fejl eller misbrug.

Det fjerde motiv er *learning*, hvilket indebærer, at folk bider på crowdsourcing, fordi det er *lærevigt*, og man bliver så meget klogere ved at arbejde med de spændende, komplicerede opgaver, som via de virtuelle medier kastes ud til offentligheden. Et eksempel herpå kunne være Island, der under finanskrisen jo nærmest sank i grus. Her konkluderede man, at for at undgå den slags situationer i fremtiden, måtte man gå radikalt til værks og få en ny grundlov. Vha. en crowdsourcing-proces indkom der 3.600 forslag fra de ca. 350.000 indbyggere i landet til, hvordan en ny grundlov skulle se ud.

Som det ses, er der mange forskellige motiver, men fælles for dem er, at alle veje fører til Rom, dvs. at man aktiverer en menneskegruppe til at knække nødder, som andre har lagt foran dem via de virtuelle medier i en samskabelses-/crowdsourcing-proces.

Man vinder friheden, men taber fællesskabet (den sociale staldvarme)

Frie agenter er i ordets bedste forstand frie. Det er lettere at skabe konflikter med andre end sig selv. Det er sværere at blive irriteret over small talk, larm, sære vaner, rygter og fnidder i korridorerne, når ens nærmeste – og eneste – ”kollega” er én selv. Der er mennesker, der erkender, at de ikke egner sig til at arbejde for tæt sammen med andre eller have en chef. For dem er det en sikker lagune at ankre op som fri agent.

Omvendt er det (jf. værktøj nr. 13 om distanceledelse) ensomt, iltfattigt og krævende ikke at være en del af et socialt fællesskab. Man savner den information, kommunikation, feedback, øjenkontakt, følelsesmæssig nærhed, humor og spontane livsglæde, som ofte er en naturlig del af et fysisk arbejdsfællesskab.

Som leder kan man både selv blive offer for dette skisma – og skal forsøge at forhindre medarbejderne i at ende i isolation, modløshed, tvivlrådighed og apati.

Man får tilgodeset sin kompetence og sine specifikke ønsker, men der er ingen langsigtet strategi for udvikling af de menneskelige ressourcer

Et arbejdsmarked med mange frie agenter er præget af "hit and run" kompetenceudvikling og jobvaretagelse. Det gælder om at sikre, at de aktuelle arbejdsopgaver her og nu kan varetages af det forhåndenværende menneskemateriale, så matching af job og person bliver alfa og omega.

Det betyder imidlertid, at der ikke behøver at være – og at man ikke fristet til at lægge – en langsigtet HR-strategi. I nuet er det lettere at satse på køb-og-smid-væk arbejdskraft, men derved gnaver man af mulighederne for at opbygge en langsigtet, high performing arbejdsstyrke.

Attraktiviteten vil samle sig om de forreste dyr i flokken, men Fanden tager stadig de bagerste

Arbejdsstyrken er polariseret, hvad angår kompetence, engagement og andre faktorer, der bestemmer, hvor attraktiv den enkelte person er for en arbejdsgiver. Der er sædvanligvis en mindre fortrop (de skarpeste knive i skuffen), en stor midtergruppe og en bagtrop, hvis størrelse afhænger af, hvor lavt/højt man sætter barren for (ikke) god nok.

Normalt søger virksomheder i deres HR-udviklingsaktiviteter at løfte alle, men også mindske afstanden mellem for- og bagtrop. Det kan ske ud fra demokratiske HR-værdier, men skyldes derudover ønsket om at skabe homogenitet og mere ligeværdigt samarbejde.

Dette princip har meget trange kår, når det gælder frie agenter. fordi den omsorgsfulde og måske endda alfaderlige HR-praksis kommer til kort i en svingdørs-virksomhed med korttidsansættelse, løst tilknyttede frie agenter og udstrakt brug af samskabelse, dvs. samarbejdsrelationer til ikke-ansatte.

Det er på denne baggrund, at bagtroppen kan få endnu sværere ved at overleve på jobmarkedet, men billedet er nu lidt mere komplekst:

” En undersøgelse fra den amerikanske sociologiske forening viser, at medarbejdere med fleksibel arbejdstid har større trivsel, lavere niveau for udbrændthed og stress – og derfor er mere effektive og produktive.

Problemet er imidlertid, at medarbejder, der søger om flextid, frygter, at det vil ødelægge karrieren, og at vedkommende ikke bliver forfrem-

met. Omvendt frygter virksomheden, at hvis den siger ja til en fleksibel ordning, så vil andre komme og bede om den samme ordning

People Management, februar 2016

Kort sagt

Der vil være endnu mere opbrud fremover, selv om "morgendagen allerede er her", for vi kan nå langt med den eksisterende teknologi. Sådant frie agenter, der på samme tid er knyttet til flere virksomheder, og som har en tidsbegrænset ad hoc-tilknytning til den enkelte virksomhed, vil brede sig. Det giver fleksibilitet for arbejdsgiveren, der på ethvert givet tidspunkt kan bemande opgaver og projekter med unik kernekompetence – og slippe af med denne igen, når den konkrete opgave er løst. Det er også en attraktiv model for den person, der trives bedst som enlig ulv og ikke ønsker at blive skruet ned i en lønmodtager-spændetroje.

En sådan trend stimuleres i høj grad af den hastige teknologiudvikling. Ordene er mange for disse konsekvenser: automatisering, robotisering, den fjerde revolution, prekariatet, kunstig intelligens (det er lidt *kunstigt* at kalde det kunstig intelligens. Hvad er så ægte intelligens?). De mange analyser, der er kommet frem i de seneste år, viser, at andelen af arbejdsopgaver eller jobs, der kan automatiseres eller overtages af intelligente maskiner, er 30-50 % – også for højtuddannede videnmedarbejdere. Et konkret eksempel:

” I kundeservice hos Nordea Liv & Pension arbejder en robot ved navn Erna, som dog er et stykke software. Kollegerne har taget godt imod den nye medarbejder. Pensionsselskabet forventer, at robotter vil reducere omkostningerne, understøtte vækst mål og transformere forretningen.

Pol., 11.1.2017

Og i mere bred forstand ser det sådan ud:

” Forskerne hos McKinsey har beregnet, at 49 procent af den tid, der globalt bruges på arbejdsaktiviteter, kan automatiseres med den forhåndenværende teknologi, det vil sige teknologi, der allerede findes på markedet, eller som er ved at blive udviklet. Det svarer til 1,1 milliard menneskers arbejdskraft på verdensplan. Men kun 5 procent af jobbene kan automatiseres helt.

Pol., 18.1.2017

Eksempler på job, som bliver erstattet af teknologi, er følgende:

” Droner bringer pakker og andet ud. Robotter vil kunne male huse udvendigt og indvendigt og lægge mursten fire gange hurtigere end en murer. Ved at analysere store mængder af data kan robotter stille præcise diagnoser i sundhedsvæsenet. Nyhedsjournalister erstattes af robotter, som producerer nyheder ud fra data. Biler, vaskemaskiner og andet elektronik vil selv kunne finde fejl.
Berl. Tid., 6.9.2017

Kan robotter reducere 2,5 millioner opkald til ATP? Når robotterne rykker ind hos ATP, er det deres opgave at løse rutineprægede opgaver. Og i fremtiden er det sandsynligt, at digitale tjenester også kan besvare mange af dine opkald og skriftlige henvendelser. ...
I dag kan robotterne klare 40 pct. af folkepensionsansøgningerne, uden at borgerne opdager, at de bliver hjulpet af en robot.
www.universe.ida.dk, juli 2018

Udviklingen skaber på samme tid positive muligheder, udfordringer og/eller risikoen for at køre af sporet. Kompetente og dedikerede mennesker har altid været en attraktiv vare på arbejdsmarkedet, men der vil ske en yderligere polarisering, så uanede muligheder åbner sig for de stærkeste, mens de svageste kommer til at danne et såkaldt prekariat med marginal, usikker tilknytning til arbejdsmarkedet, dårlig aflønning samt beskedne rettigheder og goder.

Mødestederne for virksomheder og mennesker skifter også fra traditionel rekruttering og hatten-i-hånden-interviews til ”dating” via sociale medier og digitale platforme. Arbejdsmarkedet er i opbrud.

VÆRKTØJ

Opbruddet på arbejdsmarkedet og dets iboende konsekvenser gør en række refleksionsspørgsmål relevante eller nødvendige. Du kan enten besvare dem med virksomhedens briller (og som et solidarisk medlem af den kollektive ledergruppe), eller du kan vende fokus mod de specifikke forhold i din egen afdeling:

- Hvad er de vigtigste fremtidige konsekvenser for virksomheden og din afdeling af teknologiudvikling, automatisering samt øget brug af robotter og kunstig intelligens?
- Lav for de vigtigste, kritiske medarbejdergrupper en analyse eller et skøn over rekrutterings-, afgang- og anciennitetsmønsteret

- Hvad fortæller den dig? Er der nogle udfordringer eller tikkende bomber, der lægger op til handling? Hvis ja: hvad, hvorfor, hvordan, hvem og hvornår?
- I hvilken udstrækning gør I brug af frie agenter? Uanset hvad dit svar er: Er dette en hensigtsmæssig situation? Hvis nej, hvilken indsats er relevant eller påkrævet – og hvorfor?
- Regner du med øget, uændret, mindre eller ændret brug af frie agenter i fremtiden?
- Hvilke krav stiller dette i givet fald til rekrutteringspraksis, aflønning, personalegoder (eller manglen på samme), kompetence- og talentudvikling?
- Er du enig i udsagnet: ”Vi kan ikke forvente din ubetingede loyalitet, men vi er heller ikke sikre på, at vi ønsker den”? Hvis ja/nej, hvorfor (ikke)?
- Hvordan er dine medarbejders employability, dvs. beskæftelighed? Hvilke andre jobs end det nuværende er de i stand til og har lyst til at bestride?
- Kan du genkende, beskrive og acceptere frie agents motivationsstruktur?
- Genkender du personer/grupper, der falder ind under følgende motiver til at indgå i samskabelse/crowdsourcing: Money, glory, love and learning?
- Oplever du etiske problematiske eksempler på, at ellers rimelige langsigtede HR-hensyn trædes under fode, og/eller at I taber en bagtrop? Hvis ja, hvad kan I gøre ved det?
- Hvad vil den fremtidige udbredelse af digitale platforme komme til at betyde for organisering af arbejdet og rekruttering af menneskelige ressourcer (ikke nødvendigvis i form af medarbejdere, men fx frie agenter)?
- Hvor stor er risikoen for, at der i dit nærmiljø eller virksomheden som helhed dannes et prekariat, eller at det er personer herfra, som du hyrer ind til løsning af konkrete, kortsigtede opgaver?

TANKEVÆKKERE

Freelanceøkonomiens indtog

Nye teknologier automatiserer ikke alene en række jobs, men muliggør samtidig at man kan arbejde og udbyde sin arbejdskraft på nye måder. Arbejde vil blive brudt ned i opgaver, som vil blive løst, der hvor kompetencerne findes og til den bedste pris. Fremtidens arbejdsmarked vil derfor være mere flydende, fragmenteret og projektorienteret, hvilket blandt andet understøttes af nye digitale peer-to-peer platforme, som bringer øget transparens til markedet. I løbet af de kommende årtier vil færre mennesker givetvis have faste ansættelser og i stedet sælge deres arbejdskraft på opgavebasis. Udviklingen vil bringe større frihed og fleksibilitet samt øge mulighederne for at specialisere sig. Samtidig vil flere få en løsere tilknytning til det traditionelle arbejdsmarked med potentielt færre arbejdsmarkedsrettigheder, større usikkerhed og større personligt ansvar i forhold til at tage vare på sin egen fremtid.

Denne udvikling drives både af arbejdstagerne og arbejdsgiverne. For arbejdstagerne betyder det større fleksibilitet og mulighed for at dyrke specialisering og faglighed samt afprøve nye karriereveje, mens virksomheder ligeledes efterspørger øget fleksibilitet, eksempelvis i form af ”plug and play”-tjenester fra en stor pulje af arbejdskraft.

Arbejde er ikke længere i samme omfang bundet til virksomheden eller organisationen selv. Ny teknologi fjerner forhindringerne for samarbejde internt og eksternt i organisationer og styrker arbejdstagernes muligheder for at udføre flere forskellige slags arbejde i større omfang.

Instituttet for Fremtidsforskning/Djøf, 2017

Virksomhederne lukker robotter ind

Teknologisk Institut har i en ny undersøgelse, med hjælp fra Jysk Analyse A/S i februar 2018, interviewet 526 danske fremstillingsvirksomheder i et repræsentativt udsnit af danske virksomheder med mere end 10 ansatte og op til 1000 ansatte. Resultatet fra analysen viser, at robotter over de seneste år er blevet et almindeligt værktøj i en stor del af danske virksomheder. Andelen af fremstillingsvirksomheder, der anvender robotter, er steget med 50 procent siden 2015. 44 procent af virksomhederne med mere end 10 ansatte får nu hjælp fra robotter.

Avisen.dk, 25.07.2018

KOMPETENCEUDVIKLING - EN INVESTERING I AT VÆRE GOD TIL DET RIGTIGE

Livslang læring kommer vi ikke udenom. Det er utrolig vigtigt, at alle medarbejdere løbende vedligeholder deres CV, så de kan løse deres opgaver og er fleksible til at løse andre opgaver i virksomheden, fordi de har en bred viden. Kompetenceudvikling skal planlægges nøje. Den skal hænge sammen med virksomhedens strategi, medarbejdernes behov og ønsker – og der skal tænkes langsigtet og strategisk.

” Man siger, at Danmarks eneste råstof er uddannelse. Det er ikke blevet mindre sandt, i takt med at olien slipper op.

Jakob Elkjær, redaktør, Magisterbladet, Pol., 10.7.2018

DILEMMAET FOLDES UD

De fleste virksomheder er godt klar over, at uvidenhed ikke er vejen frem. Men hvor mange virksomheder tænker det strategisk? Tjekker op på, hvad de får ud af investeringen? Om de får ”value for money”? Og hvordan tjekker man egentlig det? Tænkes kompetenceudvikling mere bagud end fremad? Udvikling af kompetencer tager typisk længere tid, end det tager markedet at gå i en anden retning. Og kompetencerne skal holde længere, når vi skal blive længere på arbejdsmarkedet. Livslang læring har fået en anden alvor bag sig.

***Det er et problem, når folk ikke vil fortælles noget,
de ikke allerede ved***

Anonym

Kompetenceudvikling – en investering med stort afkast, hvis det gøres rigtigt

Virksomheder investerer mange midler i kompetenceudvikling – både i tid og penge. Mærkeligt nok interesserer de sig langt mindre for afkast på

denne konto end for afkastet af virksomhedens egenkapital. Utroligt, da medarbejderenes kompetencer i langt de fleste virksomheder er afgørende for, om virksomheden kan overleve, og det har store konsekvenser for de menneskelige ressourcers effektivitet og overlevelsesmuligheder, ikke mindst i en periode med store teknologiske forandringer, jf. dette citat:

” Uddannelse kan vende teknologiskepsis til arbejdsglæde

De medarbejdere, der bliver uddannet til at anvende ny teknologi, er også dem, der oplever, at teknologien øger fagligheden og sparer tid. Sådan lyder en af konklusionerne fra hovedorganisationen FTF. Sygeplejersker, bankansatte og politifolk er blandt de medarbejdergrupper, der har medvirket i undersøgelsen. Og 80 procent af dem er begejstrede for udsigten til ny teknologi på jobbet. Samtidig svarer mere end halvdelen af de adspurgte, at de har behov for nye kompetencer for at kunne udnytte den nye teknologi optimalt.

Pol., 28.4.2017

Netop inden for sygehusvæsenet er forandringerne dramatiske, som det også fremgår af de to næste citater:

” Supercomputer skal redde alvorligt syge

Watson er navnet på en computer, en supercomputer, som besidder en enorm viden og indsigt i alt, hvad der handler om behandling af patienter med tarmkræft. Den er blevet fodret med alt, hvad der findes af forskellige former for data om tarmkræft så som forskning, kliniske studier, videnskabelige artikler, patientjournaler, behandlingsretningslinjer og noter fra læger og sygeplejersker.

De data kan den analysere, vende og dreje, og hvis man også koder de mange data, der er opsamlet om en konkret patient, ind, vil computeren på et splitsekund være klar med en anbefaling af, hvad der vil være den optimale behandling af den pågældende.

Berl. Tid., 24.3.2017

” ”Farlige” læger fældes på stribe

Til dato har over 300 medarbejdere i sundhedsvæsenet ikke længere autorisation til at arbejde i det danske sundhedsvæsen, og knap 90 sundhedspersoner, primært læger, er havnet i et offentligt tilgængeligt register, fordi de enten er blevet sat under skærpet tilsyn eller har fået indskrænket deres ret til fx at udskrive medicin.

Flere læger angiver farlige og uduelige kolleger. Øget selvjustits fører til, at læger nu månedligt anmelder kolleger for fejl og sjusk. Tidligere skete det stort set aldrig.

Berl. Tid., 31.3. og 14.7.2017

I mange virksomheder er der livlig debat mellem HR-direktør og CFO, om kompetenceudvikling er en investering eller en omkostning. Svaret er nemt. CFO'en må lære at tænke fremad og se de scenarier for sig, hvor virksomheden ikke har de fornødne kompetencer til at begå sig i konkurrencen. Hvad gør man så? Satser på at skifte hele holdet ud? Det er nok bedre at komme i gang med at følge HR-direktørens råd og tænke kompetenceudvikling som en aktiv og nødvendig investeringsbeslutning. Og hele tiden holde øje med afkastet.

Kompetenceudvikling: Der er mange veje til målet

Grunduddannelse, videregående uddannelse, efteruddannelse, virksomhedens tilbud, e-learning, netværk, litteratur, jobbrokering, sidemandsoplæring osv. Der er utrolig mange tilbud og mange veje til målet. Og det er både faglige, sociale og personlige kompetencer, der skal udvikles. Metoderne er forskellige, og nogle kompetencer er sværere og tager længere tid at udvikle end andre. Men mærkeligt nok opfatter mange virksomheder, medarbejdere og ledere fortsat kompetenceudvikling som (kun) kurser – og helst i udlandet eller i hvert fald med udsigt til havet fra kursuslokalet eller baren. Der skal arbejdes seriøst i alle HR-afdelinger med at definere, hvad vi mener med kompetenceudvikling, hvad vi forventer af medarbejderne, og hvad vi tilbyder. Det er ikke en ønskebrønd, hvor man bare smider mønter ned og så kan ønske sig hvad som helst. Det skal matche med jobbet, fremtidige jobmål og den personlige kompetenceudviklingsplan.

Hver enkelt medarbejder skal prioritere aktiv CV-pleje

Kommunikér at du som leder forventer, at medarbejderen sætter sig klare mål for sin karriere, evaluér løbende og find kompetenceudvikling, der matcher. Kør CV'et ud med jævne mellemrum, konstater om det holder i forhold til markedets krav. Bevarer han eller hun sin markedsværdi? Hverdagen må ikke tage over, det er dyrt. Det er lederens ansvar i MUS-samtalen bl.a. at drøfte kompetenceudviklingsbehov, men det er alt for stort et ansvar udelukkende at placere hos lederen. Det angår jo medarbejderen og medarbejderens fremtidsmuligheder, så han eller hun må hellere selv få førertrøjen på. Forvent at dine medarbejdere gør deres hjemmearbejde, tager en god dialog med dig som leder og finder ud af mulighederne, så I sammen kan lægge en handlingsplan for kompetenceudvikling.

Dyrk din egen kompetenceudvikling som leder

Glem ikke dig selv som leder. Du har også brug for videreudvikling, både fagligt og personligt. Lederudviklingsforløb er ofte dyre, så lav en langsigtet plan, der hænger sammen med dine karriereplaner på kort og langt sigt. Der er mange måder, hvorpå man som leder kan få meget udbytte for små penge. Ledernetværk – internt og eksternt, lær af andres erfaringer. Hvad gør de bedste bedre? Besøg i andre virksomheder, mentorforløb hos andre ledere – spørg dem, du ser op til, det koster ikke at spørge. Bliv ikke overrasket over et ja, for en mentor lærer også den anden vej.

Kort sagt

Hvis uddannelse og kompetenceudvikling er dyrt, så prøv med det modsatte – uvidenhed, det er endnu dyrere. Spar ikke på kompetenceudviklingskontoen, hvis det overhovedet kan undgås, du betaler prisen mange år frem. Uddannelse er en investering, selvom det altid bogføres på omkostningskontoen.

VÆRKTØJ

- Udarbejd en kompetenceudviklingsstrategi for virksomheden. Strategien skal sikre, at virksomheden har de nødvendige kompetencer til at løse opgaver på kort og langt sigt. Oversæt til egen afdeling. Send klare signaler om, hvad forventningerne er til kompetenceudvikling hos medarbejderne, hvilke tilbud der gives – og på hvilke konditioner
- Udarbejd job- og stillingsbeskrivelser, hvor kompetencekravene klart fremgår. Kravene kan med fordel være delt op i faglige, sociale og personlige kompetencer
- Udarbejd synlige karriereveje for virksomheden og knyt kompetencer hertil. Medarbejderne har hermed mulighed for at se, hvilke kompetencer der skal til, hvis karrieren skal udvikle sig i den ene eller anden retning
- Klare kompetencekrav i forhold til jobkrav, stillingskrav og karrierespor giver dig mulighed for som leder at få målrettet dine investeringer i kompetenceudvikling. Det giver også et godt grundlag for en meget målrettet kompetenceudviklingssnak i MUS-samtalen. Så bliver det ikke ”nice-to-have” – men ”need-to-have” i forhold til aktuel stilling eller karrieremål

- Læg et præcist budget for kompetenceudvikling – for virksomheden og for de enkelte afdelinger. Følg op på budgettet. Konstatér, om der har været afkast på investeringen. Hvordan er budgetforbrug fordelt på faglig, social og personlig kompetenceudvikling? Er det 20% af medarbejderne, der har brugt 80% af budgettet? Hvad med resten? Har hverdagen taget over? Hvilken konsekvens har det for at nå resultatmål på kort og langt sigt? Del budget og budgetforbrug op i finansomkostninger og timeforbrug. Fravær til uddannelse har jo også en pris. Ser det rigtigt ud?
- Sæt vejledende mål for alle virksomhedens medarbejdere i forhold til kompetenceudvikling, fx minimum 4 dage pr. år. Hermed tager hverdagen ikke over, fordi du er tvunget til at pleje medarbejdernes og dit eget CV
- Bliver kompetenceudviklingskroner og -tid brugt som personalegode og hvorfor? Hvad er effekten? Er der en bagtanke i forhold til fastholdelse eller som et alternativ til lønstigning? Hænger kompetenceudvikling sammen med de aftaler, der er indgået i MUS-samtalen?
- Hvordan er fordelingen mellem forskellige kompetenceudviklingsaktiviteter? Faglig, personlig og social kompetenceudvikling? Skal den være anderledes? Hvordan er fordelingen mellem interne og eksterne aktiviteter? Kunne vi få mere for pengene ved at lave mere internt?
- Synliggør de mange muligheder, der er for kompetenceudvikling. Fokus skal være langt bredere end blot kurser. Hvilke tilbud/muligheder findes der internt og eksternt? Fortæl historierne om, hvordan enkelte medarbejdere har udviklet deres kompetencer ved jobbrokering, ved at tage nye jobudfordringer op (kriseprojekt eller andet) osv.
- Skab evt. en læringsportal, hvor de mange muligheder og tilbud samles, så det er synligt for alle ledere og medarbejdere, at kompetenceudvikling har mange facetter. Portalen er også værdifuld i forbindelse med MUS-samtalen
- Stil krav til HR-afdelingen om, at den er aktiv i forhold til at finde egnede kompetenceudviklingsaktiviteter – internt og eksternt. At den kan rådgive, så du får størst muligt udbytte af investeringen

- Hvis der afholdes kurser eller kompetenceudviklingsaktiviteter internt, er kvaliteten og tilfredsheden så OK? Mål det
- Brug kompetenceudvikling som en del af employer branding, lønpakker mv. Sæt virksomheden på landkortet ved at kommunikere strategisk om jeres kompetenceudviklingsstrategi – at den er en god investering både for den enkelte medarbejder og for virksomheden. Brug kompetenceudvikling aktivt til tiltrækning og fastholdelse af medarbejderne.

TANKEVÆKKERE

En trebenet skammel kan redde ferien

En god rejseseleder på ferien er som en trebenet malkeskammel. Det ene ben er pædagogen. Det andet er professoren, og det tredje ben er den praktiske gris. Sådan beskriver marketingchef Esben Gynther fra rejsebureauet Viktors Farmor den perfekte rejseseleder.

”Pædagogen svarer lidt til læreren i skoleklassen uden den løftede pegefinger. Hun skal sørge for, at ingen føler sig udenfor, og inddrage alle. Hun skal også sørge for en god stemning i gruppen.

Professoren er eksperten, som ved noget om rejsemålet. Professoren skal have et godt allroundkendskab til området og være specialist i nogle ting. Det tredje ben kalder vi praktiker, som har styr på logistikken og kan skabe et godt forhold til lokalguiderne. Praktiker skal løse problemer med hoteller, og hvis der opstår sygdom”, fortæller Gynther.

Pol., 26.12.2016

Omvendte mentorordninger

En måde at bringe de forskellige generationer på arbejdspladsen tættere på hinanden, kan ifølge Søren Schultz Hansen være at skabe mentorordninger – eller rettere sagt: omvendte mentorordninger.

”En normal mentorordning består som regel af en mere erfaren medarbejder, der skal forsøge at guide en yngre medarbejder på rette vej. Men i den omvendte mentorordning er de forskellige generationer ligeværdige. De skal gensidigt lære af hinanden,” siger Søren Schultz Hansen.

Målet med denne form for mentorordning er, at de ældre generationer opnår en større forståelse for, hvordan de unge tænker – og omvendt.

”Der er nok en del ældre medarbejdere, der har en opfattelse af, at de digitale indfødte kun tænker på sig selv og altid ser verden ud fra egen næsetip. Men sådan forholder det sig rent faktisk sjældent. Så den myte kan den omvendte mentorordning være med til at aflive,” mener Søren Schultz Hansen.

Søren Schultz Hansen, konsulent, www.as3.dk, 24.4.2018

Den mest moderne form for lederuddannelse er i virkeligheden en forlængelse af de nyreligiøse bevægelser på individuelt plan

Ebbe Reich Kløvedal

Læs mere

Henrik Holt Larsen (2010): Human Resource Management, Licence to Work, Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern? København: Forlaget Valmuen

LÆRING PÅ JOBBET OG I FRITIDEN

- DEN OVERSETE JUVEL I ARBEJDSLIV OG MENNESKELIV

Det er, som det fremgår af værktøj nr. 18, generelt accepteret, at kompetenceudvikling er vigtig og uundgåelig. Det gælder for alle grupper af medarbejdere og ledere, og det gælder i alle typer af virksomheder. Imidlertid er der som nævnt en tendens til at sige, at hvis man skal kompetenceudvikles, skal man helst på kursus eller endda gennemgå en uddannelse. Dermed overses det, at en af de vigtigste kilder til kompetenceudvikling er læring på jobbet – og læring fra de livssituationer, som mennesker befinder sig i uden for jobbet. Denne erfaringsbaserede læring (med hovedvægt på læring på jobbet) er temaet for dette værktøj, dels pga. emnets vigtighed, dels fordi det rummer en række dilemmaer.

DILEMMAET FOLDES UD

Først en definition af læring på jobbet:

” Læring på jobbet er en proces, hvorved en person erhverver sig erfaringer, og der typisk sker en ændring af en persons viden, færdigheder, holdninger og kompetence. Læringen vil ofte, men ikke nødvendigvis, udmønte sig i en adfærdsændring.

Processen udspringer af personens handling i det sociale rum, som arbejdsopgaverne og den organisatoriske kontekst udgør.

Læringen er kontekstafhængig, idet situationen og det sociale rum er afgørende for, hvilke færdigheder, holdninger og kompetencer, der udvikles. Læring sker både individuelt og kollektivt.

Handlingen enten efterfølges af eller er en konsekvens af personens refleksion. Den del af læring på jobbet, som øger personens evne til at indfri de krav og forventninger, som organisationen – og/eller i bredere forstand arbejdsmarkedet eller samfundet – stiller, kaldes kompetence. Dermed øges personens employability/markedsværdi.

Læring på jobbet kan være planlagt eller uforudset, ønsket eller uønsket, positiv eller negativ, målbar eller ikke-målbar.

Larsen, 2010, s. 188

Lad os med denne definition som udgangspunkt se på de enkelte diledillaer.

Erfaringer er alfa og omega, men er det de rigtige erfaringer?

Kilden til læring på jobbet er erfaringsdannelse. Ved at løse opgaver i praksis eller ved – spontant og måske ufrivilligt – at blive hvirvlet ind i handlinger pga. udefra kommende faktorer, erhverver man sig viden og færdigheder. Denne læring sker som et alternativ eller supplement til den viden og de færdigheder, men erhverver sig gennem formaliseret læring. Erfaringsbaseret læring er ”tæt på” og kan ofte omsættes til direkte handling i praksis, fordi den udspringer af praksis, jf. ordsproget: ”Ét er et søkort at forstå, et andet er skib at føre”.

Vi definerer i denne bog kompetence som at være *god til det rigtige* og ikke ”bare” *rigtig god*. Når læring på jobbet øger personens evne til at indfri de krav og forventninger, som organisationen – og/eller i bredere forstand arbejdsmarkedet eller samfundet – stiller, kaldes det kompetence. Dermed øges personens employability/markedsværdi, jf. definitionen ovenfor.

Det gælder både erfaringsbaseret læring og formaliseret læring, at der ingen garanti er for, at man lærer det rigtige. Erfaringsbaseret læring har et stort potentiale mht. at give personen en relevant kompetence, men til gengæld kan det være sværere at styre udenom at ”lære det forkerte”, fordi den erfaringsbaserede læring ofte ikke er iscenesat. I fængsler kan man fx lære at blive mere kriminell, fremfor at aflære kriminalitet.

Erfaringsbaseret læring vil ofte, men ikke nødvendigvis, udmønte sig i en adfærdsændring. Det er et åbent spørgsmål (også i fagkredse), om læring har fundet sted, ”bare” man har tilegnet sig viden og færdigheder, eller om man skal have set disse udfolde sig og blive anvendt i praksis, før man kalder det kompetence.

Læring er individuel, men sker i samspil med andre

Selv om vi i de seneste par årtier har åbnet op for, at organisationer kan lære (såkaldt organisatorisk læring), betragtes læring alligevel typisk som

en individuel udviklingsproces. Selv om dette er tilfældet, udspringer læringsprocessen dog normalt af personens handling i det sociale rum, som arbejdsopgaverne og den organisatoriske kontekst tilsammen udgør. Det gælder især den erfaringsbaserede læring – al den stund, at mennesker normalt arbejder sammen.

Læringen er som nævnt i indledningen kontekstafhængig, idet situationen og det sociale rum i høj grad bestemmer, hvilke viden, færdigheder og kompetence, der udvikles. Kort sagt: Læring sker både individuelt og kollektivt. Et interessant eksempel herpå er cellisten Ida Riegels (www.ida-riegels.dk). Hun har bygget sin cello selv, og med den på ryggen i en rød kasse har hun cyklet 1.233 km langs Rhinens bredder og givet 36 koncerter undervejs – plus de spontane koncerter, hvor hun bl.a. har byttet sig til en overnatning for en koncert. På sin vis udøver hun ”bare” sin profession som musiker, men konteksten, hun gør det i, er meget usædvanlig, og læringen er derfor usædvanlig. Hun er selvsagt meget alene på en sådan cykeltur, men hun løber ind i mennesker overalt, uanset hvor hun går og står – eller cykler og spiller. Hun har allerede nye planer i støbeskeen, for som hun siger:

”Jeg vil gerne cykle Sjælland rundt med en cello, hvor jeg cykler hele vejen rundt langs kysten. Den anden plan er inspireret af kampagnen ”Vi cykler til arbejde”. Jeg har nemlig en invitation til at spille i Rom – og det ville så være en 2.000 kilometer lang cykeltur på vej til arbejde! Det synes jeg kunne være rigtig sjovt.
www.dr.dk og Pol., 15.7.2018

Hønen og ægget: Handling skaber læring, eller læring skaber handling?

Det er en klassisk opfattelse, at læring kommer før handling. Med andre ord: Hvis en person skal varetage bestemte arbejdsopgaver, tilrettelægger man en læringsproces, gennem hvilken personen erhverver sig den nødvendige kompetence, dvs. lærer. Ofte ser man imidlertid, at de erhvervede kvalifikationer indkapsles og ikke overføres til jobbet. Der er barrierer, og selv om man forsøger at forebygge eller nedbryde disse, sker det ikke – eller kun delvist. I det perspektiv er det heldigt, at man i stigende grad har fået øjnene op for, at processen kan gå den anden vej, så handling skaber læring. Det giver den erfaringsbaserede læring vind i sejlene, for her er katalysatoren netop handlinger: Man foretager sig noget, ser hvad der sker – og lærer. Problemet er, at det kan være svært at styre og forudse handlingen, og dermed har man heller ikke styr på, hvilken læring der kommer ud af det. Den gode nyhed er dog, at (især uventet og overraskende) handling får én til at reflektere, og

dermed øges ofte handleberedskabet i en ny situation. Kort sagt kan handling dermed enten efterfølges af eller være en konsekvens af personens refleksion.

Det følgende citat er et eksempel på en meget krævende arbejdsopgave, hvor der både skal handles og reflekteres, og hvor man ikke kan springe over, hvor gærdet er lavest. Det er en hospitalspræst, det gælder:

” Hun giver de syge håb i mørket: Døden får ikke det sidste ord

Jeg kan tåle at se blod, operationer, opkast og lugte til brandsår. Og jeg kan gå ind i magtesløshedens rum sammen med patienter og pårørende.

Lotte Blicher Mørk, præst, Rigshospitalet. Jyllands-Posten, 16.4.2017

” Motoren i forandringsledelse er læring. Udviklingen går stærkt på vores arbejdspladser. Forandringerne vælter ind med stigende hastighed: Nye teknologier, lovkrav og kundebehov, der afføder endnu flere strategiske beslutninger, nye arbejdsprocesser og stigende kompetencekrav. Jeg foreslår et paradigmeskifte. Siden 1970’erne har tilgangen været at markedsføre forandringer Det fungerer ikke, for der mangler en grundlæggende forudsætning for forandring, nemlig læring. Fremfor at overbevise med markedsføring kan vi vælge at arbejde med hvilken læring, der er forudsætningen for, at forandringen gennemføres.

Annette Franck, Børsen, 21.7.2018

Ønske sig det uønskede – og planlægge det uforudsigelige

På den ene side er det et problem, at erfaringsbaseret læring ikke kan søsættes og kontrolleres på samme måde som formaliseret læring. På den anden side får man mange læringssituationer forærende. Det kan variere fra den stejle læringskurve første dag i et nyt job (og måske på en ny arbejdsplads) via at blive udstationeret, at overvære en arbejdsulykke, at være involveret i en mislykket operation på en patient, at fuldende med succes et vanskeligt projekt til at være offer for en masseafskedigelse. (Det er med vilje, at der er nævnt nogle situationer, hvor der ikke er tvivl om, at det gør indtryk at sidde på 1. parket).

Som det fremgår, kan læring på jobbet være planlagt eller uforudset, ønsket eller uønsket og positiv eller negativ. Fremfor at dukke hovedet og fortrænge det måske traumatiske hændelsesforløb bør man vende det om og spørge sig selv og omgivelserne: Hvad skete der lige her, og hvad kan vi lære af dét, så vi næste gang reagerer mere hensigtsmæssigt? En sådan debriefing

er nyttig og en del af læreprocessen og forklarer, hvorfor man taler om action-reflection læring, fordi action og reflection (handling og refleksion) er siamesiske tvillinger.

Som det fremgår, kan det være utrolig lærerigt at begå fejl. Det er meget kontroversielt at sige dette, for det er de færreste organisationer, der etablerer arenaer til at begå fejl i eller spænder et overbærenhedens sikkerhedsnet ud under alle de fejl, der begås. Men man kan i hvert fald lave små ”øvebaner” til at teste handlinger, som med en vis sandsynlighed går galt, og man kan (jf. ovenfor) som minimum sørge for at suge den læringsmæssige saft og kraft ud af ting, der er gået galt. I de følgende citater er givet eksempler på, at man forsøger at undgå en nulfejlskultur. Papir er taknemmeligt, men pointerne er tankevækkende:

” Det er guddommeligt at fejle.

Rane Willerslev, dir., Nationalmuseet, Berl. Tid., 31.5.2017

IKEA-stifter Ingvar Kamprad afbrød engang et ledelsesseminar efter bare to minutter, idet han sagde:

”Jeg vil kun tale om de fejl, I har lavet – det er kun gennem fejl, man lærer.”

Berl. Tid., 3.2.2018

Vi skal blive bedre til at fejle på en intelligent måde

Vi skal i Danmark bakke op om folk, der tør satse, også selv om det til tider medfører fejl og ender i fiasko. Vi burde måske i virkeligheden også stræbe efter at blive det mest kreative folkefærd og ikke kun nøjes med at være blandt de lykkeligste. Det ville uden tvivl kunne ses på bundlinjen. Og tag ikke fejl: Det handler ikke om at fejle med hovedet under armen – men om at fejle intelligent, hvilket over tid vil gøre os mere konkurrencedygtige med mere innovation til følge.

Tøke Kruse, serieværksætter, finans.dk, 19.7.2018

Hos LEO Innovation Lab bliver medarbejderne belønnet med kold, brusende champagne, når de har fejlet.

Firmaet, som udvikler digitale hjælpemidler og apps til folk med hudsygdomme, har endda sat hyldesten af medarbejdernes fejltagelser i system. På kontoret i hjertet af København er der en storskærm, hvor fejlslagne projekter er samlet under overskriften ”Hall of Fame”.

Tanken bag fejringen af fejl er, at medarbejderne kun bliver kreative og nytænkende nok, hvis de ikke er bange for at gøre noget forkert.

Jo større fejlen er, desto større bliver fejringen. Og det har givet pote. Ikke nok med at fejlene har gjort medarbejderne klogere. Opgøret med ”nulfejlskulturen” har også betydet, at medarbejderne er kommet med ideer, som er blevet bragende succeser.

Berl. Tid., 23.7.2018

Problemet med erfaringslæring er imidlertid, at udbyttet (læringen) er svært målbar. Hvordan måler man fx den læring, der er resultatet af en undsluppen fængselsfange, en tandlæge der ved en fejl trækker den forkerte tand ud, en buschauffør der rammer en cyklist eller en dommer, der afsiger en forkert dom? Det vil være forkert at lukke af for erfaringsbaseret læring, fordi man ikke kan måle effekten. Som Albert Einstein sagde: ”Det er ikke alt, der kan tælles, der tæller, og det er ikke alt, der tæller, der kan tælles”.

Når læring til jobbet skal hentes uden for jobbet

Arbejdslivet er kun en enkelt facet af et menneskes liv, om end det ofte fylder meget. Det er tankevækkende, at meget af dét, mennesker lærer til glæde for virksomheden, læres uden for denne. Op imod 40 pct. af danskerne er involveret i frivilligt arbejde, hvilket er en vigtig kilde til erfaringsbaseret læring. Det gælder fx at være idrætstræner, formand for en skolebestyrelse, at være politisk aktiv, nævning, vågekone, besøgsven, patientstøtte på et hospital osv. Mennesker påtager sig ofte disse hverv af andre grunde end at lære af det, men vil ofte – hvis adspurgt – sige, at det er meget lærerigt. Det samme gælder milepæle i menneskers liv som fx bryllup, skilsmisse, fødsler, alvorlig sygdom, dødsfald i den nærmeste familie, udlandsophold osv. Det kaster læring af sig, og mange virksomheder er opmærksomme på dette og spørger ind til det, hvis man søger et job hos dem. Det er fx ikke usædvanligt at høre HR-chefer sige, når de skal ansætte unge direkte fra uddannelsessystemet: ”Vi lægger mere vægt på karakteren end på karaktererne, og når vi læser et CV, glider øjnene straks ned til fritidsinteresser og international erfaring”.

Et af de ofte fremhævede eksempler på en lærerig fritidsinteresse er at være spejder, hvilket Lars Kolind argumenterer kraftigt for i følgende citat:

” Målet er 100 millioner spejdere inden fem år – og Nobels Fredspris

Ingen andre organisationer udklækker så mange ledere på verdensplan som spejderbevægelsen. Du ser dem alle steder i samfundet: blandt politikere, førende erhvervsledere, blandt ledere af NGO'er, og jo højere du kommer i hierarkiet, desto flere har været spejder.

Man lærer at tage hensyn til andre, arbejde sammen, have tillid til andre og tage lederskab. Det er rigtigt gode menneskelige egenskaber, der kommer til at ligge dybt i folk.

Lars Kolind, formand, World Scout Foundation, Berl. Tid., 21.1.2018

VÆRKTØJ

Her er en række checkspørgsmål, der sætter fokus på nogle af de vigtigste kilder til læring på jobbet:

- Giv dine medarbejders jobs et serviceeftersyn: Rummer de optimale muligheder for variation, udfordringer og ansvar? Dette er det naturlige udgangspunkt for enhver bestræbelse på at skabe læring på jobbet
- Mesterlære og mere generelt sidemandsoplæring m/k er nyttige metoder til praksisnær læring med stor effekt, forudsat at ”mesteren” lærer de rigtige ting fra sig og i øvrigt har en pædagogisk måde at gøre det på. Metoden er også af stor værdi i de tilfælde, hvor der ikke er et alternativ i form af formaliseret læring
- Jobberigelse, hvor man lægger arbejdsopgaver af forskellig art og med forskellige krav/muligheder ind under det nuværende job, giver tit et kompetenceløft, som er attraktivt for en medarbejder, der ønsker at udvikle sig med – og via – jobbet
- Brug ad hoc-/specialopgaver, som altid findes i en virksomhed, med omhu, dvs. placér dem om muligt hos de personer, der vil lære mest ved at bestride dem – og ikke blot dem, der her og nu vil kunne gøre det hurtigst eller lettest
- Undervisning af andre er ikke blot en måde at træne andre på. Ud fra devisen, at ”man lærer, så længe man har elever”, er det også en vigtig kilde til erfaringslæring for underviseren
- Involvering i studiekredse og erfaringsudvekslingsgrupper kan målrettes til specifikke behov for enkelte medarbejdere eller grupper med samme læringsbehov. Pointen er, at man skaber et ”lejrbrå”, hvor deltagerne udveksler erfaringer og kan spørge hinanden til råds
- Coaching, mentorskab og vejledning er en tryk, intim, personlig læringsarena med stor effekt, forudsat at coachen eller mentoren

har de nødvendige evner, og begge parter kan se mulighederne i metoden

- Oplæring af nyansatte sker primært for at bringe en ny medarbejder på omgangshøjde, men kan som spin-off give værdifuld læring til den medarbejder, der står for den
- Involvering i projektteams, matrix- og netværksstrukturer bruges primært for at skabe en platform for løsning af tværorganisatoriske, ofte tidsbegrænsede opgaver, men har et stort iboende potentiale som kilde til erfaringslæring. Det samme gælder mere generelt tværfagligt/-organisatorisk samarbejde
- Selvstyrende teams er et vigtigt kosttilskud til læring, fordi medarbejderne får tilført opgaver og udfordringer med ledelsesmæssigt indhold
- Kortvarig mobilitet mellem jobs (fx gæstebesøg, at være flyver/vikar forskellige steder i organisationen, kortvarigt jobbytte osv.) kan både løse en kabale med job-/person match og skabe stor læring
- Langvarig mobilitet mellem jobs (fx job rotation, turnus, forfremmelser mv.) er velkendte, men også ressourcekrævende metoder til læring på jobbet. Effekten afhænger af kvaliteten af de enkelte jobs, hvem der rokerer og den omhu og professionalisme, med hvilken mobiliteten styres
- Relationer til eksterne interessenter (kunder, leverandører, kolleger, branche- og foreningsarbejde mv.) er i sig selv vigtige for virksomhedens drift, men det er også med til at give de involverede et mere bredspektret erfaringsmateriale og mindset
- Organisatoriske rammevilkår påvirker i høj grad (positivt og negativt) læringspotentialet i det enkelte job. Eksempler er organisationsændringer, vækst og indskrænkninger, ny teknologi, produkter, kunder, markeder mv.
- Mange virksomheder enten ”blot” støtter medarbejdernes frivillige arbejde, (ved fx at kunne være domsmand eller nævning i arbejdstiden), eller bager det eksplicit ind i en social/CSR-strategi, så det gøres til en firmamæssig prioritering at indsamle legetøj til udviklingslande, støtte ungdoms-/idrætsforeninger, indsamle affald, lave socialt arbejde mv.

TANKEVÆKKERE

Action learning – the real thing...

Et dramatisk eksempel på ”learning by doing” er redningsaktionen i Thailand, hvor det lykkedes at få 12 fodbolddrenge og deres hjælpetræner ud af den 10 km dybe klippehule, de var indespærrede i. I alt 10.000 frivillige deltog i aktionen, der var massivt dækket af 1.500 tilrejsende journalister. For overhovedet at gøre operationen mulig, måtte der pumpes 100 mio. liter vand ud af hulen. Dette vand blev ledt ud på de omkringliggende marker og oversvømmede og ødelagde afgrøderne.

Der var tre hovedårsager til, at operationen lykkedes. Regeringen sendte penge, forsyninger, soldater mv. til stedet. En tidligere guvernør for området blev gjort til leder, og han tilførte især disciplin, organisering og håndfast beslutningstagning. Hans budskab til de frivillige var fx:

“Anyone who cannot make enough sacrifices can go home and stay with their families. You can sign out and leave straight away. I will not report any of you. But for those who want to work, you must be ready any second, and then just think of them as our own children.”

Den tredje afgørende faktor var de indespærredes enestående evne til at holde sig i live og holde moralen oppe. Hjælpetræneren, der selv kun var 25 år, havde på samme tid et stort medansvar for, at gruppen blev spærret inde i hulen – og for at de kom levende ud derfra.

Wharton School, <http://knowledge.wharton.upenn.edu>

VÆRKTØJ NR. 20

MUS

- UNIKT STRATEGISK VÆRKTØJ ELLER LEVN FRA FORTIDEN?

Få ledelsesværktøjer er omgærdet af så mange lovord, misforståelser, myter og anklager som MUS (medarbejderudviklingssamtaler). Det er på samme tid et af de mest roste/udbredte og udskældte HRM-værktøjer, idet der i kølvandet på flere årtiers store accept af MUS er kommet en snigende – og i stigende grad intens – skepsis. Er MUS et nødvendigt og godt værktøj, er det ramt af metaltræthed og kræver en massiv opdatering, eller er det grundlæggende et uanvendeligt værktøj i det moderne arbejdsliv?

DILEMMAET FOLDES UD

De første MUS-systemer så dagens lys i 1970'erne. Varedeklarationen på en MUS, som i princippet stadig er intakt, er følgende: MUS er en systematisk, planlagt, tilbagevendende samtale mellem en medarbejder og dennes leder, som diskuterer det aktuelle og fremtidige samspil mellem medarbejderen, dennes job, lederen og de organisatoriske rammevilkår. Samtalen erstatter ikke, men supplerer den løbende dialog mellem de to parter.

MUS og bedømmelsessystemer – konflikt eller komplementaritet?

MUS-systemer er grundlæggende forskellige fra, men kan godt koordineres med de bedømmelsessystemer (medarbejder- og ledervurdering, performance management, 360 graders måling osv.), som også ses i mange virksomheder. Den grundlæggende forskel er, at MUS er en fremtidsrettet planlægningsdialog, der hviler på en vurdering af den nuværende situation, mens bedømmelsessystemer er en kvantitativ kortlægning af den historiske (dvs. hidtidige) arbejdspræstation, der bl.a. kan bruges til planlægning af det fremtidige arbejdsforløb.

Samtalen er værdifuld, fordi den er et ”serviceeftersyn” og giver mulighed for diagnose og planlægning af medarbejder- og jobudvikling. Bruges MUS generelt og koordineret i virksomheden, får denne desuden et godt overblik over den samlede bemanning, kompetencebehov, uddannelsesønsker, mobi-

litets- og karriereønsker mv. Ud fra dette overblik kan fastlægges en samlet strategi for bl.a. kompetenceudvikling, mobilitet, karriere- og talentudvikling.

De mange fordele ved MUS-konceptet er forklaringen på, at det bruges i de fleste virksomheder. I den offentlige sektor blev MUS for mange år siden ligefrem kaldt ”et personalepolitisk minimumskrav”, fordi det blev anset som et uvurderligt fundament for vitale dele af organisationens HR-arbejde.

Træerne vokser dog ikke ind i himlen, og blandt de mange dilemmaer eller udfordringer i MUS kan nævnes:

MUS – et individuelt udviklingsværktøj på godt og ondt

Det er en styrke, at der sættes fokus på den enkelte medarbejders situation, men virksomheder satser i stigende grad på teamwork. Dette kan det individualiserende MUS-værktøj have svært ved at støtte, bl.a. fordi det er god tone i en MUS-samtale at holde fokus på den pågældende medarbejder og ikke tale om dennes kolleger.

Hvis MUS handler om personer, hvor bliver så jobbet af?

MUS-samtaler er en god katalysator for medarbejderudvikling, men har ofte for lidt fokus på jobudvikling. Samtalerne burde kaldes ”medarbejder- og jobudviklingssamtaler”, så det blev mere iøjnefaldende, at jobudvikling bør være et ligeværdigt alternativ til udvikling af personen. Som den amerikanske ledelsesforsker Fred Fiedler udtrykte det: ”Tilpas jobbet til medarbejderen – ikke medarbejderen til jobbet!”

MUS har fokus på udvikling – og ikke kun kurser

Selv om det ikke behøver – og bør – være sådan, er der i MUS ofte for meget fokus på kurser og uddannelser og dermed en tendens til at overse læring på jobbet, der oftest er vigtigst og mest effektivt. Mange virksomheder bekender sig til formlen 70:20:10, nemlig at 70 % af al kompetenceudvikling sker som læring på jobbet, 20 % gennem sparring med andre og 10 % ved at sidde på skolebænken. Dette glemmes eller overses ofte i MUS-samtaler. MUS er ikke blot et forum for at drøfte kompetenceudvikling. Det er i sig selv kompetenceudviklende at være deltager i en (god) MUS-samtale. Dette rummer imidlertid et dilemma: Godt gennemførte MUS-samtaler øger den organisatoriske modenhed, men denne modenhed er samtidig en forudsætning for godt gennemførte MUS-samtaler. Kort sagt: Modenhed er både en forudsætning for og konsekvens af et velfungerende MUS-system.

” En undersøgelse, foretaget af Towards Maturity, afdækker, at når lærings- og udviklingsstrategien er baseret på 70:20:10 modellen, (hvor 70 % af læringen sker på jobbet, 20 % gennem samspil med andre og 10 % ved at sidde på skolebænken (træning))” – er deltagerne hurtigere til at reagere på ændrede omgivelsesvilkår (30 % vs. 7 %) og tre gange mere motiveret. Virksomheder, som bekender sig til formlen, er fire gange mere tilbøjelige til at opfordre lederne til at understøtte læring.

People Management, marts 2016, s. 7

MUS kræver en leder, men hvor bliver vedkommende af?

MUS forudsætter, at der er en leder, men i moderne projekt-, netværks- og virtuelle organisationer er der ikke så klare og entydige lederroller, som vi kender fra den traditionelle hierarkiske organisation, hvor man kunne sige: ”Vis mig din kasse på organisationsplanen, og jeg skal sige dig, hvem du er”.

MUS kan være en løftestang for at skabe eller vedligeholde et godt og tæt forhold mellem medarbejder og leder, men de bedste samtaler kendetegner ofte de situationer, hvor dette forhold allerede er godt. Det kaldes ”Matthæus-princippet”: Til dem, der har, skal mere gives. De bedste MUS-samtaler findes derfor ofte i de situationer, hvor samspillet mellem leder og medarbejder er bedst i forvejen. Altså: *behov* for og *udbytte* af eller *interesse* for MUS kan være omvendt proportionalt.

Administrative udfordringer

I langt de fleste virksomheder bruges samme samtalsystem/skabelon for alle medarbejdere (eller rettere: funktionærer, idet MUS for ikke-funktionærer sjældent ses). Denne ”one size fits all” er forståelig og administrativt håndterbar, men gør det sværere at matche det individuelle samtalebehov. Trods de åbenlyse muligheder i MUS-samtaler, er der dog også nogle helt pragmatiske ridser i lakken: Manglende forankring eller udviklingsmiljø i organisationen, manglende opbakning fra topledelse, dårlig forberedelse af den enkelte samtale, forstyrrelser, manglende ressourcer, lyst eller evne til opfølgning, utilstrækkelig interesse i at skabe en god samtale, manglende viden om organisationens muligheder for kompetence- og jobudvikling, strategiske udviklingsretninger mv.

Der synes – generelt – at være en stigende metaltræthed over for MUS, bl.a. fordi man ikke har gjort nok for at styre udenom de ovenfor beskrevne faldgruber.

***Dit liv er som en tegning, du selv tegner.
Du har bare ikke noget viskelæder***
Anonym

Kort sagt

Hvis MUS tages alvorligt, gøres til et strategisk udviklingsværktøj og gennemføres med omhu, professionalisme og entusiasme, kan det være et uvurderligt ledelsesværktøj i alle typer af virksomheder. Hvis ikke disse betingelser er opfyldt, kan det derimod være et nytteløst eller ligefrem skadeligt værktøj. Det er blevet sagt, at det ultimative succeskriterium for MUS er, at systemet skaber et så modent og professionelt samtalemiljø i virksomheden, at det i virkeligheden overflødiggør sig selv. Billedligt talt: Et stillads er til stor nytte, så længe man bygger huset, men fjernes, når byggeriet er afsluttet. Dette er et godt sigtepunkt at have, men som oftest en utopi. Der er plads til forbedringer, men som det ser ud nu, er der masser af kilometer tilbage i MUS-systemer.

VÆRKTØJ

Der er ingen grund til at afskrive MUS-systemer som uanvendelige og smide dem i ”Småt brændbart”, men der kan være grund til at give MUS-systemet og den konkrete dialogpraksis et kritisk eftersyn. Her vil følgende initiativer være nyttige:

- Sæt dig grundigt ind i, hvad de organisatoriske rammevilkår er for MUS: Hvad er det for en vision, mission, målsætning og strategisk udviklingsretning, som virksomheden skal forfølge, og hvilke kompetence- og bemandingsmæssige konsekvenser har dette?
- Hvis der er et eksisterende MUS-system: Hvad er de overordnede intentioner og retningslinjer, hvad rummer systemet konkret af procedurer, forberedelsesmateriale, samtalskemaer mv., hvem skal tale med hvem, hvilke principper gælder for referat, afrapportering, fortrolighed osv.?
- Savner du ”noget” i det aktuelle MUS-system i relation til dit specifikke samtalebehov i din afdeling? Hvis ja, hvordan kan du så supplere med emner, procedurer mv., der bygger på det generelle system, men gør det mere anvendeligt og efterspurgt i din afdeling? En sådan ”anhænger” vil ofte være mulig – og øger interessen for MUS hos samtaleparterne

- Betragt MUS som en medarbejder- og jobudviklingssamtale frem for at give samtalen slagside mod, hvad der kan gøres ved medarbejderen. Jobudvikling er et værdigt og ofte meget effektivt supplement til medarbejderudvikling
- Skab den bedst mulige integration mellem MUS og eventuelle bedømmelsessystemer
- Vær opmærksom på de ofte undervurderede muligheder for og effekt af læring på jobbet. Den erfaringsbaserede læring (udfordrende arbejdsopgaver, special-/projektopgaver, inddragelse i ledelsesopgaver, jobrotation, instruktørvirksomhed osv.) tvinger personen ud af komfortzonen og kan være særdeles nyttige kilder til læring
- Fasthold tydeligt og uden slinger i valsen en høj etik i samtale-situationen: Empati, kritik givet med nænsomhed, positiv feedback i store håndfulde, respekt, gensidig tillid, afpasset åbenhed, men også fortrolighed osv.
- Sørg for, at samtalen ikke bliver et mål i sig selv, dvs. et indkapslet personligt udviklingsværktøj. MUS er et middel og en vigtig komponent/katalysator i virksomhedens strategisk rejse
- På det helt praktiske plan er der nogle vigtige fif: Gør samtalen til en dialog og ikke et interview, modvirk forstyrrelser eller afbrydelse af samtalen, fordi man fx løber tør for tid
- Forbered samtalen grundigt, glem ikke opfølgning, afgiv ikke urealistiske løfter
- Sørg for at det ikke er konsekvensfrit at boykotte MUS-samtale-systemet, hverken for ledere eller medarbejdere
- Supplér de individuelle samtaler med gruppesamtaler.

På den følgende side er i stikordsform nogle af de *spørgsmål, der typisk kan indgå* i en MUS-samtale:

- Hvad er de væsentligste arbejdsopgaver i jobbet?
- Hvordan har dette ændret sig siden sidste samtale – og hvorfor?
- Hvad er de væsentligste kompetencekrav for at kunne bestride det nuværende job?
- I hvilken udstrækning besidder medarbejderen de nødvendige kompetencer?
- Hvordan er medarbejderens engagement og trivsel i jobbet?
- Hvad bidrager positivt og negativt hertil?
- Hvilke aftaler blev indgået ved forrige samtale?
- I hvilken udstrækning er disse aftaler indfriet?
- Hvad mangler, hvorfor, er aftalerne stadig relevante, og hvad kan der gøres nu?
- Hvilke arbejdsopgaver kan fastlægges for den kommende periode?
- Hvilke kompetencekrav stiller disse, i hvilken udstrækning er de opfyldt, og hvordan kan de resterende behov dækkes?
- Hvilke former for kompetenceudvikling er relevante (uddannelse, kurser, læring på jobbet, sidemandsoplæring, coaching osv.)?
- Hvordan påvirkes medarbejderen af de krav og muligheder, som (informations)teknologi rummer?
- Hvordan kan arbejdsopgavernes indhold tilpasses medarbejderen, fremfor omvendt?
- Hvordan kan mobilitet (dvs. midlertidig eller permanent overgang til andre jobs) være relevant?
- Hvad er de job-/karrieremæssige forventninger på længere sigt, og i hvilken udstrækning og på hvilken måde kan dette tilgodeses inden for virksomheden?

- Hvor employable er medarbejderen, dvs. hvilke alternative jobmuligheder har vedkommende inden for (og uden for) virksomheden, fx hvis organisatoriske ændringer skulle nødvendiggøre stillingsskift?
- Hvilke problemstillinger i relation til kolleger og teamet er det relevant og etisk forsvarligt at tage op?
- Hvordan kan henholdsvis medarbejderen og lederen bidrage til et bedre samspil mellem medarbejderen, dennes job, lederen og de organisatoriske rammevilkår i virksomheden?
- Hvordan sikres opfølgning på de aftaler, der er indgået ved den nuværende MUS-samtale?

TANKEVÆKKERE

Et ramsaltet citat, der fremhæver MUS-systemets mørke sider
 MUS-samtaler burde forbydes. MUS-samtaler er forældede. De fastholder mennesker i nogle alt for snævre mål og rammer, hvor de ikke kan udfolde deres potentiale. Det koster Danmark milliarder.

Allan Levann, dir., High Performance Institute, Berl. Tid., 8.6.2018

MEDARBEJDER- OG LEDERREVIEW - NÅR PERFORMANCE MANAGEMENT LYKKES

Hvis virksomheden skal nå sine mål, er det vigtigt at have de rigtige kompetencer. Derfor er det vigtigt at have overblik over, hvem der er kritiske nøglemedarbejdere, som skal fastholdes, og hvor det er klogt at have en afløser eller to i pipeline. Hvem er hverdagens helte og de stabile leverandører af stabile resultater? Hvem har yderligere talent, som skal udvikles? Hvordan ser vores efterfølgerplanlægning ud? Har vi nok potentiale til selv at fylde hullerne ud, når de opstår? Har vi ledelsestalent nok på vej? Har vi problemmedarbejdere, som vi skal hjælpe til at blive bedre, eller hvor der er gjort en ihærdig indsats, men det ikke nytter? Så er det måske bedre, at vejene skilles, fremfor at slide hinanden op. At få kortlagt medarbejdernes og lederens præstationer og fremtidige potentiale giver et nyttigt strategisk overblik for lederne – og vigtig feedback til medarbejderne.

DILEMMAET FOLDES UD

Mindst én gang om året at gennemføre et åbent og dialogbaseret review af medarbejderne og lederne i virksomheden giver nyttig viden om, hvorvidt virksomheden kan løfte fremtidige opgaver og indfri de forretningsmæssige målsætninger på kort og langt sigt. Det er ikke odiøst at gennemgå sin maskinpark eller IT-plattform en gang om året for at se, om noget skal skiftes ud, om det er langtidsholdbart, om der er opbygget digital gæld, om maskinparken forældes, og om der skal investeres. Men når det handler om medarbejderne og lederne, så opfattes det straks som en lidt mere betænkelig ledelsesdisciplin – i hvert fald i Danmark, hvor vi ikke bryder os om at måle og veje. Men gøres det på ”den gode, ordentlige og transparente måde”, så er det nyttigt for alle parter.

I gennem de sidste par årtier har begrebet Performance Management vundet indpas i danske virksomheder. Denne disciplin har fået vind i sejlene, fordi ”hvad der ikke kan måles, bliver ikke taget alvorligt – og udsat for ledelse”. Det er en meget vigtig og givetvis også sand pointe, men forudsætningen er, at målesystemerne er robuste nok, især måler korrekt – og måler de rigtige ting. Dette er en stor metodologisk udfordring og har ført til kritik af mange Performance Management systemer. Hertil kommer den

psykologiske modstand mod at blive målt og vejjet – og at måle og veje andre (fx ens medarbejdere).

Den beskrevne kritik har faktisk afstedkommet et voldsomt tilbagetog mht. brug af Performance Management systemer i virksomhederne, godt bakket op af en stigende mængde kritisk faglitteratur. Tanken er imidlertid ikke at smide barnet ud med badevandet, men derimod gribe tankegangen i Performance Management og sætte den ind i en kontekst, der øger den metodemæssige kvalitet (validitet og pålidelighed), og som er psykologisk spiselig for de involverede parter. Det er dette, vi forsøger nedenfor.

Vær åben og ærlig om formålet med og resultatet af processen

Meld klart ud i virksomheden om det nyttige i at foretage et årligt review af ledere og medarbejdere. Hvad bruger vi som ledelse resultaterne til? Hvorfor gennemfører vi det? Hvordan forløber processen? Hvilke muligheder har jeg som medarbejder for at påvirke resultatet? Hvem har adgang til data? Gennemfør en fuldstændig åben, ærlig, dialogbaseret proces med fuld transparens. I virkeligheden er det jo blot en lidt mere struktureret indsamling af data fra MUS-samtalen. Det er ikke mere ”farligt” end karakterskalaen i uddannelsessystemet. Det er medarbejderens egne kompetencer og præstationer, der ligger til grund – endda ikke kun iagttaget ved et eksamensbord, men i løbet af året. Det ”farlige” kommer ind, hvis medarbejderens selvindsigt eller selvopfattelse afviger markant fra lederens. Men så er der vel også god brug for en nærmere drøftelse og en handlingsplan?

Hvorfor har du kun stjernemedarbejdere? Hvor blev problemmedarbejderne af?

Det er vigtigt med en grundig drøftelse forud for processen med lederne. Formålet med gennemførelsen skal forklares, herunder at data skal bruges strategisk. Det handler ikke kun om at tegne et skønsmaleri af egen afdeling, hvor der kun er stjernemedarbejdere. Måske er det kun dig selv, der ser sådan på det? Eller holder du dine talenter skjult ved at give dem en lavere vurdering, så dine lederkolleger ikke får øje på dem og snupper dem til talentudvikling i andre dele af virksomheden eller til strategiske projekter? I en afdeling vil der altid være en spredning i kompetencer og præstationer; det er klogt at se i øjnene. Sæt dig for at lave en normalfordeling som udgangspunkt. Vær åben og ærlig om dine dygtige medarbejdere og om evt. udfordringer, også om problemmedarbejderne og hvordan du håndterer

dem eller ikke gør. Review-materialet kan give dig en god dialog med din leder og med dine lederkolleger.

En strategisk proces og ikke blot for at dele karakterer ud
En review-proces er langt fra en triviel opgave, der bare skal overstås. Den skal der bruges tid og kræfter på, da det er et strategisk værktøj, som giver dig et godt overblik over din afdeling og dermed indblik i, hvilke forudsætninger du har eller ikke har for at toppræstere. Resultaterne giver også værdifuldt input til en række andre strategiske værktøjer, fx løn, rekruttering, kompetenceudvikling og talentudvikling. Du snyder dig selv, hvis du bare strør ”karakterer” tilfældigt ud over medarbejderne. Du sætter din troværdighed som leder over styr, for du skal kunne stå på mål for resultaterne over for dine medarbejdere og din leder.

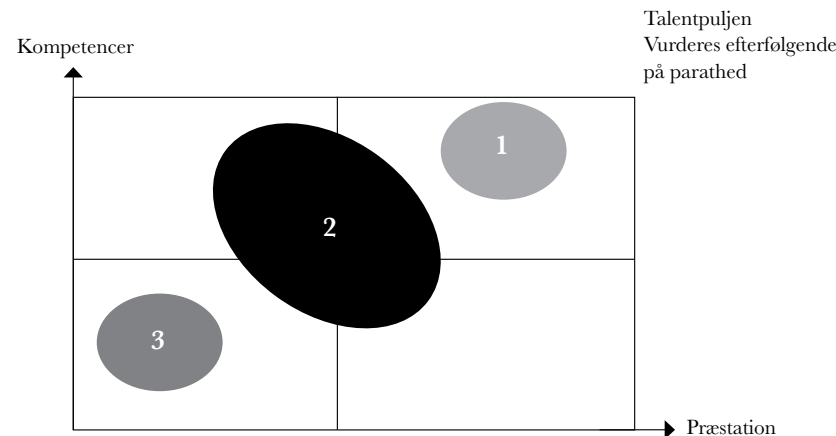
Særligt fokus på lederne i 360 graders feedback eller trivselsmåling

En 360 graders måling gennemføres ofte med særligt fokus på lederne. Det kan være i forbindelse med et udviklingsforløb for lederen, hvor værktøjet indgår som et element i at udarbejde en udviklingsplan. En 360 graders måling indebærer, at personer rundt om lederen (overordnet leder, sideordnede lederkolleger, medarbejderne – og måske også repræsentanter for kunderne) foretager deres vurdering af lederen på en række parametre. En sådan vurdering giver et meget nuanceret billede fra alle verdenshjørner og holdes op mod lederens selvevaluering. Det er vigtigt med grundig feedback og dialog i hele forløbet. En anden form for lederevaluering kan indgå som en del af en årlig trivselsmåling eller en medarbejdertilfredshedsmåling. Her udfyldes et spørgeskema om forskellige forhold – bl.a. virksomhedens omdømme, overordnet ledelse, nærmeste leder, arbejdsvilkår, samarbejde, kompetenceudvikling mv. Her får man et samlet billede af medarbejdernes trivsel i virksomheden, inkl. en ledervurdering.

***Den eneste statistik, du kan tro på,
er den du selv har manipuleret***
Winston Churchill

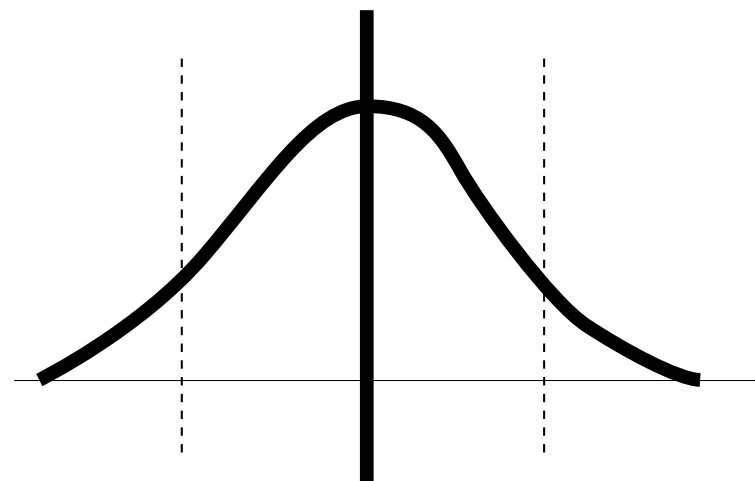
VÆRKTØJ

- Tag en åben og ærlig snak i virksomhedens samarbejdsudvalg om formål, metode og resultat af et review. Justér model og metode i fællesskab, så alle kan stå på mål i organisationen



Hvem skal have særlig ledelsmæssig opmærksomhed?

Fordeling ved medarbejderreview



- Vælg et enkelt værktøj, som er let at forklare og anvende. Forslag til model:
- På baggrund af vurderingsparametrene i medarbejderreview værktøjet placerer alle ledere i virksomheden deres medarbejdere i medarbejderreview modellen i forhold til to akser:
 - *Præstation*: I hvor høj grad medarbejderen præsterer effektivt og produktivt, med tilfredsstillende kvalitet og med høj tilstedeværelse. På denne akse kan der inddeles i følgende kategorier: ”meget utilfredsstillende, utilfredsstillende, tilfredsstillende, og meget tilfredsstillende”

- *Kompetencer:* I hvor høj grad medarbejderen fagligt, personligt og værdimæssigt bidrager til organisationen. Desuden om medarbejderen rummer potentialer for at udvikles til et højere og mere komplekst niveau inden for et fagområde eller inden for ledelse. Heri ligger også en vurdering af den enkeltes parathed – motivations- og livsfasemæssigt. På denne akse kan der igen opdeles i kategorier, som angivet ovenfor.
- Der kan vælges færre eller flere kategorier at inddele medarbejderne i. Modellen, der er vist her, har kun tre kategorier. Man kan også vælge fx fem kategorier, hvis man vil forfine det mere. Et forslag kan være:
 - medarbejdere der toppræsterer og evt. har potentiale til mere
 - stjernemedarbejdere
 - kernemedarbejdere og hverdagens helte
 - stabile medarbejdere med præstation lidt under niveau
 - medarbejdere der underpræsterer samt egentlige problemmedarbejdere
- Fordelingskurven, som er vist under modellen, viser, at alle ikke kan være i top, og at nogle medarbejdere altid vil være placeret i bunden. Der skal være en naturlig spredning af medarbejderne. Denne øvelse er ofte svær at foretage som leder, men så kan man søge sparring hos en lederkollega fra lederteamet eller bruge hele lederteamet til sparring. Det er vigtigt at sikre, at man ikke har for positivt eller for negativt et syn på medarbejdernes præstationer og potentiale
- Resultatet af reviewet, hvis man anvender modellen ovenfor, bliver en inddeling af medarbejderne i tre kategorier, som kan drøftes med nærmeste leder og som kan samles i en rapport for hele virksomheden. Kategorierne er:
 - *Medarbejdere der toppræsterer og evt. har potentiale til mere (kategori 1)*
Præstation, potentiale og parathed lever mere end op til nuværende stilling, og der er evt. potentiale til mere. Kan måske tage en stilling på niveau over og/eller kan fylde en mere krævende stilling på samme niveau i anden afdeling. Evne og vilje til at tage ansvar. Kreativ og nytænkende på enhedens vegne. I denne pulje finder man også emnerne til nye jobmuligheder i virksomheden, til talentprogrammer, og det er også her, man som leder skal holde særligt øje med, om lønniveauet er rigtigt i forhold til markedet.
 - *Kernemedarbejdere og hverdagens helte (kategori 2)*
Står for den solide og stabile præstation, med nogen nytænkning i forhold til egne opgaver og delvist enhedens. Udfylder stillingen tilfredsstillende og med et vist potentiale. Paratheden skal modnes gradvist, hvis yderligt talent skal dyrkes.
 - *Medarbejdere der underpræsterer samt egentlige problemmedarbejdere (kategori 3)*
Udfylder ikke nuværende stilling til trods for konkrete tiltag fra nærmeste leders side i form af fx træning, dialog og tæt opfølgning. Overvej fortsat udvikling eller afvikling i nuværende job
- Meld klart ud i organisationen, hvad formålet med og indholdet af review processen er, hvordan værktøjet ser ud, og hvad det anvendes til
- Meld klart ud, at der er tale om en dialogproces, som skal ses i tæt sammenhæng med MUS-samtalen. Der skal helst ikke komme overraskelser. Meld også klart ud, at der ikke foretages afskedigelser på baggrund af reviewprocessen
- Vær klar i dialogen med medarbejderne i processen om, hvorfor du som leder vurderer medarbejdernes præstationer og kompetencer, som du gør. Skab sammenhæng til dialog i MUS-samtalen. Gør klart, at man godt kan bevæge sig mellem kategorierne, dvs. udvikle sig. Gør også klart, at vurdering sammen med MUS-samtalen sikrer medarbejderens fortsatte udvikling og læring
- Vær som leder præcis om, at det ikke er til forhandling, hvordan du som leder vurderer medarbejdernes præstationer, kompetencer og potentiale. Bedst vil det naturligvis være, hvis der er et fælles billede, men det er din vurdering som leder, der bliver resultatet. Hav modet til at være præcis i din vurdering på en værdig og anerkendende måde, og vær opmærksom på, at medarbejdernes selvindsigt kan være mangelfuld, hvorfor du som leder kan have en anden opfattelse.
- Uddan lederne grundigt til at bruge værktøjet på den rigtige måde, så der skabes åbenhed i dialogen og transparens om resultaternes anvendelse

- Saml de individuelle reviewvurderinger til en rapport for din afdeling. Drøft med din leder, *om* du har talenter, der skal udvikles yderligere i et talentforløb, *om* du har for mange kritiske nøglepersoner, som gør afdelingen sårbar i forhold til at få løst opgaver, *om* du har stjernemedarbejdere, der skal videre, *om* du bidrager til egen og virksomhedens pipeline og efterfølgerplanlægning, og *om* dine evt. problemmedarbejdere håndteres godt nok
- Lav en reviewrapport for hele virksomheden. Stil de samme spørgsmål som ovenfor men på virksomhedsplan. Se særligt efter, om virksomhedens ambitiøse mål både nu og fremover står mål med de medarbejderressourcer, der er til rådighed. Er virksomhedens efterfølgerplanlægning og pipeline indrettet strategisk nok? Er der for mange kritiske nøglepersoner, som udgør en for stor risiko for virksomheden? Skal der ske justeringer i forhold til virksomhedens strategier for rekruttering, talentudvikling, lønpolitik og kompetenceudvikling?
- 360 graders målinger skal drøftes grundigt igennem med lederne og medarbejderne, inden de gennemføres. Det samme gælder trivslesundersøgelser og medarbejdertilfredshedsundersøgelser, hvori der indgår lederreview. Fuld transparens om spørgsmål, hvem der spørges, og ikke mindst hvad resultaterne bruges til efterfølgende. Hvem har indsigt i resultaterne? Hvem bestemmer, om de skal offentliggøres og til hvem?

TANKEVÆKKERE

Til refleksion: Hvis du bedømmer mig godt, så bedømmer jeg dig godt. Vi kan da lige så godt hjælpe hinanden. Husk der kommer jo også en 360 graders måling og en medarbejdertilfredshedsmåling, hvor du som leder vel gerne vil have fine karakterer, så du kan fortsætte din karriere her i virksomheden? Vurdering af medarbejderen er ikke en triviell ledelsesopgave, men trusler er absolut ikke vejen frem.

Præstationskulturen er i opbrud

Det er gået op for de fleste virksomheder, at performance bør gå hånd i hånd med trivsel for at virke. Til gengæld tror de ikke på en præstationskultur uden KPI'er. Kunsten er, at virksomhederne ikke bliver styret af KPI'er, men af værdier.

Jørgen Uhrbrand, partner, AS3, Børsen, 20.10.2016

Peter Drucker once said: "Most of what we call Management is about making it difficult for people to do their job". Shifting your Performance Management system toward a model based on Performance Leadership is one way to fight this – but remember – getting a new performance model in place only requires compliant managers, turning your middle managers into performance leaders is the hard part.

Claus Maron, LinkedIn, 27.2.2018

TILLID OG ANSVAR

- HVORDAN FÅR MAN DET I SPIL, OG HVEM GRIBER DET?

Der er god grund til at arbejde med at få tillid i spil i hverdagen. Men det kommer ikke af sig selv. Masser af ledelsesforskning og medarbejdertilfredshedsmålinger peger på, at medarbejdernes præstationer og arbejdsglæde hænger sammen med trivsel i hverdagen. Her kommer tillid ind i billedet. Kan man skabe en ledelsesstil, der er præget af tillid, åbenhed, vilje til at lytte og til at gå i dialog, så fremmer det selvstændig handling og initiativ, potentiale kommer i spil, der tages ansvar, nye ideer kommer frem, der går ekstra mil, skabes vækst – og resultaternes ses i form af øget kundetilfredshed og bedre bundlinje. Lyder oplagt, men det er ikke enkelt at få det omsat til virkelighed.

DILEMMAET FOLDES UD

Danskerne er generelt tillidsfulde, og det skal vi værne om og være stolte af. Men det er en skrøbelig størrelse og kræver en stor ledelsesmæssig indsats at opretholde tillid som en del af de ledelsesmæssige værdier og ledelseskulturen i virksomheden.

Tillid smitter af på bundlinjen

Man mærker og ser hurtigt i en organisation, hvis den er præget af stor tillid. Så er der højt til loftet, det syder og bobler af positive historier, spirer med spændende nye ideer, flotte præstationer anerkendes og fejres, medarbejderne tager ansvar, går en ekstra mil, også når det er svært. Tillid sætter én slags stemning, mistillid en anden. Her hersker usikkerhed, mistro, magtkampe, beskyldninger, man hænger hinanden ud, og man straffer for fejl. Alle dækker sig selv af, spiller med lukkede kort, gør kun det absolut nødvendige. Det er to vidt forskellige virksomhedskulturer, og det ses i to forskellige resultater på bundlinjen.

Drop regneark og overdreven kontrol – giv ansvar og vis tillid

Sandheden findes ikke i et regneark, uanset hvor mange kolonner du udfylder, og uanset hvor mange grafer, du omsætter det til. Selvom regneark både kan se bagud og fremad, så fanger de ikke alt det, der foregår i virksomheden ”mellem kolonnerne og tallene”. Processerne, det kreative og innovative, de vilde ideer. Ledelse kan slet ikke drives i et regneark. Det handler nemlig både om tal, medarbejdere og kunder.

Der er naturligvis brug for konkrete mål, opfølgning, måling af produktivitet og kvalitet, men det kan gøres på mange måder. Det kan kvæle eller skabe retning og mening. Man skal som leder finde den rette balance mellem kontrol, opfølgning, rammer, tillid og delegering af ansvar. Hvis balancen ikke rammes, afregner medarbejderne kontant med at frasige sig ansvaret, der opstår mistrivsel og manglende engagement. Lederen skal gå foran og vise tillid til, at medarbejderne kan løse deres opgaver, lade være med at tage over, overvåge og hele tiden efterlyse lange rapporter om fremdrift og andre detaljer. Lederen skal slippe den detaljerede indsigt i opgavens udførelse. Skal tro på, at hvis medarbejderne støder ind i problemer, som de ikke selv kan løse, eller der opstår for store risici, så spørger de og beder om vejledning.

Tillid, delegering af ansvar, at slippe opgaver og at delegere, det er noget, som alle ledere skal øve sig i. De skal finde den rigtige balance, så medarbejderne får delegeret opgaven med præcise rammer, klar retning og klare mål, når opgaven igangsættes. Når det lykkes, giver det drivkraft, lyst til at skabe, lyst til at udvikle sig selv og virksomheden. Ikke mere ustyrlighed, men top præstationer på bundlinjen.

Medarbejderne kan og vil mere, end du tror

Tillid og ansvar skaber arbejdsglæde, selvtillid, fornyet energi og får medarbejderen til at gro. Når du som leder tror på, at medarbejderen er den bedste til at løse opgaven, så udstråler det, at du hjælper, hvis medarbejderen kommer i vanskeligheder, og at du bakker op, når bare medarbejderen har gjort sig umage. Når du viser tillid og giver ansvar, så folder medarbejderne deres potentiale ud, læner sig ind over bordet og kommer med nye og brugbare ideer, løsninger på komplekse problemer.

Medarbejdere på alle niveauer i organisationen møder kunderne, kender værdikæden, ved ofte hvor skoen trykker, og har tit og ofte et godt bud på, hvad der kunne gøres anderledes. Tillid og ansvar kan få flere med i at skabe løsninger til glæde for kundetilfredsheden og medarbejdertilfredsheden.

” Man siger, at magt korrupperer. Det gør ansvar ikke. Ansvar udfordrer. Og hvis man tænker på den måde, så bliver man nødt til hele tiden at holde sig på tæerne og ikke på noget tidspunkt læne sig tilbage og føle, at nu har jeg ret til hvad som helst.
Jim Hagemann Snabe, bestyrelsesformand, A.P. Møller-Mærsk, Berl. Tid., 18.6.2017

Tillid og ansvar – er det en naturlig del af lederens DNA?
Tillid og ansvar er ikke noget, man lærer på et lederkursus. Det er ikke en teoretisk disciplin; det er noget, man gør i hverdagen. Man går foran, viser det gode eksempel – walk the talk. Det handler om relationer mellem mennesker, måder at være på, grundindstilling som menneske. Det handler om at møde medarbejdere i øjenhøjde, om at turde give slip, om at anerkende, at andres måde at løse en opgave på er lige så god som din, om at du ikke altid er bedst og ved bedst og vil bestemme. Om ikke at tro på, at du er bedre end mig til at løse den opgave, men at du gør dig umage, at du indrømmer fejl og siger til, når det bliver svært.

Tillid handler om alt andet end fine titler og magthierarkier. Tillid kan heldigvis godt eksistere i lederhierarkier, men det handler om den enkelte leder som menneske, om selvværd, om nuanceret selvtilid, om at have et solidt fundament som menneske, om at have god dømmekraft, om at man tør ”rutte med sig selv”, åbne op, være ærlig, ordentlig, anerkende og lytte til andre, vise respekt, være nysgerrig på andres synspunkter og deres bidrag. Som leder skal man konstant arbejde med at vise tillid og give ansvar. Det kræver selvindsigt, mod og vilje.

***Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre,
uden at det holder noget af dets liv i sine hænder.***
K.E. Løgstrup

Kort sagt

Tillid er godt, kontrol er bedre. Den sætning siges af mange ledere – måske for sjov, men nok mest i alvor. Eller for at dække over, at man som leder har trang til at løse opgaven selv, lige se de sidste detaljer igennem, for når man selv har været inde over, så ved man, at det er i orden. Som leder skal man kontrollere det rigtige, på det rigtige niveau. Resten skal man lade medarbejderne om. Hvis man siger sætningen for ofte og mener, hvad man siger, så er der to muligheder: Slip lederjobbet, for så findes der ledere, der

er bedre til at være leder end dig. Eller stands med at sende de forkerte signaler for sjov.

VÆRKTØJ

- Hvordan kommer tillid og ansvar til udtryk i virksomhedens værdigrundlag? Er der udtrykt en klar retning?
- Drøftes tillid og ansvar og den konkrete adfærd åbent i virksomheden eller i din afdeling? Hvordan får I skabt en virksomhedskultur, hvor tillid og ansvar præger kulturen? Hvordan arbejder du med at fremme tillid som leder i din virksomhed eller i din afdeling? Hvordan kommer det til udtryk i dit personlige ledelsesgrundlag og din adfærd?
- Hvordan er tillidskulturen i virksomhedens øverste ledelse? Og i din ledergruppe? Drøft det med medarbejderne, hør hvad de iagttager, og hvordan de bedømmer det. Mistillid smitter og forplanter sig ned i organisationen
- Hvordan arbejder du som leder selv med at fremme tillid og ansvar? Drøft med dine lederkolleger og dine medarbejdere, om du kan forbedre det
- Drøft med dine medarbejdere, om du finder den rette balance mellem tillid og kontrol i din ledelse
- Hvordan udviser du tillid til, at dine medarbejdere selv kan løse opgaverne inden for de rammer, der er aftalt?
- Drøft med dine lederkolleger, hvordan man som leder skal reagere, hvis tilliden svigtes, og der udvises illoyal adfærd fra en medarbejder
- Hvordan bidrager du som leder til at sætte retning og klare rammer, så medarbejderne kan løse opgaverne selvstændigt og tage ansvar? Hvordan synes medarbejderne, at de kunne tage mere ansvar?
- Lytter du som leder til medarbejdernes konstruktive kritik? Er der en åben dialog mellem leder og medarbejder, så man kan vende tvivl og udfordringer?

- Sæt åbenhed og tillidsbaseret dialog til drøftelse på et medarbejder-møde. Hvordan oplever medarbejderne det? Hvordan kan du som leder i fællesskab med medarbejderne skabe en mere tillids-baseret arbejdskultur?

TANKEVÆKKERE

Pædagoger skal udfolde professionel kærlighed

Undersøgelser viser, at hvis en pædagog er i topform, kan den pågældende producere maksimalt tre en halv times nærvær på en dag. Især efter nogle år bliver nærheds- og samspilsmusklen slidt.

Vi bliver nødt til at se i øjnene, at pædagoger har det lidt ligesom kongelige balletdansere, der bliver slidt ned. Sagen er, at det er utroligt udmattende for det psykiske system at skulle udvise empati med andre. Menneskets produktion af professionel kærlighed har en grænse.

Ole Schouenborg, klinisk psykolog, Kr. Dagbl., 11.7.2014

Læs mere

Great Place to Work (2015) Et spørgsmål om tillid, 16 personlige beretninger om tillid. København: Great Place to Work.

BETROEDE TALENTER

- HAR VI TALENT TIL AT UDVIKLE DE TALENTFULDE?

Talentudvikling og talentpleje er en naturlig del af strategiarbejdet for en ambitiøs virksomhed, der vil toppræstere. Medarbejderne udgør virksomhedens vigtigste råstof; jo mere talentfuld styrken er, jo bedre. Men hvordan får man som virksomhed og leder tiltrukket, udviklet og fastholdt talenter på den rigtige måde, og hvordan ser man det forretningsmæssige afkast på bundlinjen af investeringen? Hvordan undgår det at ende i et værdiløst program, som kun giver værdi for den enkelte medarbejder, som så måske smutter, når forløbet eller programmet er slut? Får vi skabt et A- og et B-hold, hvor A-holdet er de unge, de ambitiøse med rundsav på albuerne, og B-holdet er de måske egnede? Ser vi det for smalt? Hvem skaber virksomhedens resultater? Er det de talentfulde, eller er det hverdagens helte? Er det de unge, eller skabes der resultater i alle aldre? Er det enkeltpersoner, der er talentfulde, eller er det holdet? Skal vi se talentbegrebet bredere?

” At fortælle nogen, at de er talentfulde, er katastrofalt, ulyksaligt, skæbnsvangert...!

Adria Furnham, psykolog

Den meget talentfulde oboist Eva Steinaa vandt som 20-årig stillingen som 1. solo-oboist i DR SymfoniOrkestret, mens hun stadig var studerende på Det Kongelige Danske Musikkonservatorium. Da hun havde sin debut som solist i en obokonzert, sagde den verdensberømte dirigent Fabio Luisi til hende: ”Du skal gøre, lige hvad du har lyst til. Jeg skal nok love at følge dig”. Den gode leder (læs: dirigent) formår som her at træde til side for talentet...

DILEMMAET FOLDES UD

Talentudvikling skal tænkes ind i virksomhedens forretningsstrategi og udviklingscyklus. Det gode spørgsmål er, om vi kører lidt for meget på autopilot i forhold til talentudvikling? Får vi tænkt det bredt nok? Får vi justeret modellerne og koncepterne løbende, og er vores måde at udvælge og arbejde med

talenter på dynamisk og strategisk nok? Er vi som ledere, HR-afdeling og virksomheder talentfulde nok, når det handler om talentudvikling?

Man skal så, før man kan høste

Dette er et velkendt ordsprog, der også gælder i forhold til talentudvikling. Man må selv gøre noget som virksomhed og som leder. Man kan ikke satse på, at man kan ansætte talenter med erfaring, lige når man har brug for det. Dilemmaet er naturligvis, at jo mere man investerer i talentudvikling, og jo flere man udvikler, jo flere mister man måske også – men det er for dyrt at lade være af den grund. Det er vigtigt at have en god pipeline at tage fra, så man kan lave en strategisk efterfølgerplanlægning. Talantarbejdet skal altid tage udgangspunkt i virksomhedens fremtidige behov for kompetencer, så det er ikke nødvendigvis de historiske kompetencer, der giver garanti for fremtidig succes. Hvis virksomheden står over for nye udfordringer, skal der måske inviteres andre typer af talenter til fadet. Talantarbejdet er dynamisk og strategisk. Det skal tænkes langsigtet og ikke kortsigtet.

***I have a dream**
Martin Luther King*

Talent management i programmer eller som individuel talentudvikling?

Talent management er mere formaliserede koncepter, som danner rammen om en virksomheds talentudviklingsforløb. Deltagerne tages ud af deres job, følger et fast program på fx 1-2 år i en vekselvirkning af teoretiske kurser og opgaveløsning ind imellem. Kurserne kan have fagligt indhold fra virksomhedens specialområder (fx økonomistyring, digitalisering, IT, HR, interessenthåndtering osv.), mens andre kursusmoduler er rettet mod mere personlig udvikling (fx præsentationsteknik, personlig gennemslagskraft, kommunikation osv.). Formaliserede talentprogrammer, hvor talenterne sættes sammen på hold, er gode for nogle talenter, mens andre talenter vil have glæde af mere individuelle aktiviteter, hvor der er fokus på et accelereret udviklingsforløb. Talentet bliver i sit aktuelle job, deltager i særlige mentorforløb og deltager måske i kurser med fokus på personlig udvikling eller andre tilbud som springbræt for deres udvikling. Vi skal passe på, at vi ikke kun ser og udvikler én type talenter, og at vi med vores fine talentprogrammer ikke sender alle igennem en ensretningssmølle. Målet skal være at sikre, at talenter blomstrer i alle farver, før i programmer, i individuelle forløb, ved siden af og efter et talentforløb.

Alle leder efter talenter – men hvem er de?

Vi ved godt, hvem der ”rager op i landskabet”. Hvem der kan og vil sætte sig selv i spil, hvem der er dygtige, hvem der har et uudnyttet potentiale, hvem der læner sig ind over bordet, når det gælder og tager ansvar, hvem der kan skabe resultater alene og sammen med andre. Vi ved godt, at talentudvikling ikke er et personalegode og ikke går efter tur. Vi ved godt, at talent findes både skjult og mere synligt. At vi skal kigge bredt – ikke kun hos dem, der hele tiden gør opmærksom på sig selv, men vi skal også have øje for de mere stille eksisterende. Vi ved, at vi både skal kigge efter faglig dygtighed og personlige færdigheder – og at det sidste nok kommer til at være mest afgørende. Vi ved også godt, at det ikke kun er de unge, at talent skal tænkes bredt i alder, i faglighed – og at potentialet også skal tænkes bredt. Det handler ikke kun om talent til ledelse. Der er mange andre talentfulde jobs, der skal besættes i virksomheden. Tænkes talentudvikling kun i forhold til ledelse, bliver afkast af investeringen for dårlig, fordi pipeline bliver for smal. Vi skal også have fokus på at pege de medarbejdere ud, som kan bringe de helt skæve, anderledes, nytænkende ideer til bords. Det er afgørende som organisation, at vi lytter og giver plads til de forstyrrelser, som talent skaber – og skal skabe. At vi lader os udfordre på, om vores forretningsmæssige mål er ambitiøse, om vi er innovative, eller om vi har en sund og hensigtsmæssig kultur. Lederne skal også turde sig nej, hvis talentet ikke er der, selvom medarbejderen måske selv synes at være talentfuld.

” Nogle meget innovative virksomheder betragter alle som talenter. De mener ikke, at nogle adskiller sig fra andre. Alle mennesker er værdifulde, og det skulle blive værdsat. Dette er imidlertid ikke nødvendigvis i modsætning til at sige, at nogle mennesker har større talent end andre mht. at lede virksomheden i fremtiden.

Linda Hill, professor, Harvard Business School, People Management, Juli 2016

Kræver talent både potentiale og aktuelle præstationer?

Det er ikke nok at have uudnyttet potentiale, der skal også kunne fremvises aktuelle forretningsmæssige resultater, som har gjort en forskel for virksomheden eller afdelingen. Man kan ikke bare sidde og vente på at blive ”opdaget”. Talenter skal også bringe sig selv i spil, byde sig til, tage særligt ansvar og levere ekstraordinære præstationer, som bliver bemærket. Sørg for ”at rage op” – ikke bare i egen bevidsthed, men også i andres.

Spotter lederne talent til gavn for helheden, eller beholder de selv de bedste?

Det kræver talent at spotte og udvikle de særligt lysende stjerner. Ikke alle ledere har den spidskompetence. Det er ikke nødvendigvis et ”must”, at alle ledere kan håndtere opgaven som talentudviklere. Men der skal være en kritisk masse af talentudviklende ledere, og der skal være en erkendelse af, at det kræver talent at udvikle talent. Og man er ikke ”dømt ude” som leder, hvis man ikke kan drive et talent videre. Ledergruppen skal se det som en fælles opgave at indkredse og udvikle talenter. Det er ikke acceptabel lederadfærd at ”skjule” sine talenter for selv at beholde dem til at nå mål for egen afdeling. At suboptimere på virksomhedens bekostning er ikke OK – avler du talent eller nasser du?

Frygter lederne at blive overhalet af talenterne?

Angsten for at blive overhalet kan stå i vejen for at tiltrække talent til egen afdeling. Der er ledere, som er decideret bange for talent. De kan bedst lide selv at ”være den bedste” og kigger – bevidst eller ubevidst – efter medarbejdere, der ikke er dygtigere end dem selv. De er bange for at blive overhalet, for hvad skal de lave, når talentet har taget deres plads? Til dét er der kun at sige: Det kan gøres bedre! Som leder skal man turde sætte sig selv yderst på bænken for en stund og lade sig udfordre på egen lederrolle og kompetencer. Lederen skal kunne pege på egen afløser, og det kræver konstant fokus på talentudvikling.

” Du skal ansætte nogen, der er dygtigere end dig selv. Og du skal turde det.

Klaus Holse, dir. Simcorp, Børsen, 17.8.2017

Intern talentudvikling – giver det nok ny inspiration?

Hvis al talent kommer indefra, giver det så ikke indavl? Hvordan sikrer man sig nye impulser, innovation og mod til at gå nye veje? Bliver det ikke bare mere af det samme, den samme tænkemåde? Talenter kan hyres udefra direkte til jobbet, men talentudviklingsforløb kan også tænkes i samarbejde med andre virksomheder. Man kan sætte holdet sammen, jobudveksling med andre virksomheder kan være en del af talentudviklingsforløbet, ligesom man kan følge en leder for en dag i en anden organisation eller måske lave cases hos andre virksomheder, som ikke ligner egen branche. Det er vigtigt med ny inspiration udefra.

Talenter – en hemmelig primadonnaskole med skadelig virkning?

Har højtprofilerede talentprogrammer og -forløb en bagside? Både for talenterne og resten af organisationen? Nurser vi talenterne så meget, at de bliver primadonnaer? Skaber vi et A- og et B-hold? Er der risiko for et dybt fald, hvis talenterne soler sig for meget i talentbetegnelsen og glemmer, at den indsats, der var indgangsbilletten til talentforløbet, i høj grad også skal ydes vedvarende, når talentudviklingsforløbet er slut. Det er bekymringer af denne type, som Tanggaard giver udtryk for, når hun siger:

” Talentprogrammer, hvor man sender særligt udvalgte på kurser og giver dem en særlig uddannelse, er i bedste fald uskadeligt – men de rykker ikke noget.

Lene Tanggaard, prof., Aalborg Univ., djøfbladet, juni 2018

At være talent, og ikke mindst at fortsætte med at være det, kræver, at man konstant udvikler sig og leverer synlige resultater, som gør en synlig forskel for virksomheden. Hvis man ”holder op med at være talent” i forhold til resultater, men ikke i ens selvopfattelse, så kan det være et dybt og skadeligt fald. For lederen kræver talentudvikling mod og vilje til at fremhæve nogle frem for andre – at sige det højt – at stå ved det. Der skal sættes ord på, hvorfor og hvordan udvælgelsen er foregået, og hvad det betyder for talentet og for de øvrige på holdet.

” Jo bedre man bliver til noget, desto større afstand vil man føle til andre

Michala Petri, fløjtenist, Berl. Tid., 7.7.2018

Hverdagens helte spiller også talenter gode på holdet

I vores ivrighed efter at fokusere på talentudvikling, skal man ikke overse hverdagens helte. Alle dem, der giver den et ekstra ”nøk” hver eneste dag. De medarbejdere, som altid stiller op – og som ikke har eller nødvendigvis ønsker sig en plads på førsteholdet, men som er helt afgørende for klubbens succes. De skal også ses, høres og forstås og tilbydes attraktive muligheder for kompetenceudvikling og anerkendelse. De er nemlig en forudsætning for, at talenterne kan score målene, de spiller dem gode, og det er afgørende, at virksomheden kan få det til at virke som et holdspil. Måske kunne talenterne og stjernerne ikke ret meget uden holdet? Og måske er det en opgave for lederen at tænke talentudvikling som udvikling af hele holdet.

” Det er vigtigt, at man er opmærksom på, hvad der sker med “B-players”, dvs. de mennesker, der befinder sig i midten af feltet (og dermed ikke identificeres som talenter). Hvis de ikke bliver udviklet, ender de med at blive “C-players”, og det har virksomheden ikke råd til. Man kan ikke bare nøjes med at fokusere på de mennesker, der ”er på toppen”.

Linda Hill, professor, Harvard Business School, People Management, Juli 2016

Kort sagt

Det kræver talent at udvikle talent. Det giver stort afkast til en organisation, hvis det er forankret i toppen og tænkes rigtigt. Men talentudvikling og talentprogrammer kører ikke af sig selv, de kører ikke i faste skabeloner, som man blot kan kopiere fra nabovirksomheden. Hvis man skal have et afkast af investeringen på bundlinjen, skal talentudvikling tænkes strategisk, bredt og dynamisk. Talentudvikling skal hele tiden ses efter i sømmene og tilpasses virksomhedens forretningsmæssige mål, kontekst og udvikling. Mål hele tiden effekten. I værste fald kan talentudvikling være værdiløs og gøre mere skade end gavn.

Og så skal man lige huske, at den måske vigtigste opskrift på succesrig talentudvikling er at være den rigtige person på det rigtige sted og på det rigtige tidspunkt:

” Selv den mest fremsynede, grundige og minutøse planlægning kan ikke overgå det rene svinheld. Jeg har selv været utrolig heldig undervejs i mit liv og kan se, hvilken rolle heldet spiller. Der skal held til.

Kjeld Hillingsø, pens. generaløjtnant, koldkriger og fluefisker, Berl. Tid., 19.5.2018

VÆRKTØJ

- Gennemgå jeres rekrutteringsstrategi. Er der fokus på at få tiltrukket talent, dvs. nye kolleger med mangfoldigt talent inden for faglige områder, projektledelse, ledelse. Tag tilstrækkelig med unge, nyuddannede ind, fx elever, lærlinge og graduates
- Gennemgå jeres HR-data og undersøg, hvor mange talenter til forskellige interne jobs med nyt og mere komplekst indhold, I selv har opdyrket, og hvor mange I har været nødt til at rekruttere udefra, fordi I ikke selv havde dem i virksomheden. Samme

undersøgelse kan du lave som leder i din egen afdeling. Får du selv videreudviklet dine medarbejdere til at varetage nyt og mere komplekst jobindhold? Hvordan er fordelingen? Er jeres pipeline af talenter stærk nok?

- Sørg for i rekruttering ikke kun at gå efter faglige kvalifikationer, men også at være på udkig efter personlige egenskaber, som kan sikre, at personen er ambitiøs og har et mål om at videreudvikle sig selv, personligt og fagligt, har gode samarbejdsevner, gennemslagskraft, er god til at kommunikere
- Hav en klar strategi for, hvordan I udvælger talent. Hvilke kompetencer (faglige og personlige) lægger I vægt på og hvorfor? Hvordan hænger strategi og udvælgelseskriterier sammen med virksomhedens vision, værdier og strategi? Hvordan måler I effekten af den investering, I foretager i talentudvikling?
- Udvalg bredt til talentudvikling, alle aldre, køn, fagspecialer, blandt kortene på talentforløb. Talentforløb/-programmer skal ikke kun være for de udvalgte under 30 år. Tag talenter med, som er talent til jobs både vertikalt og horisontalt. Talenter til ledelse og specialistjobs kan være en god idé at blande på talentudviklingsforløb
- Lav en klar forventningsafstemning med talenterne om, hvad de skal bidrage med undervejs og efterfølgende. Hold løbende feedback-forløb med talenterne, så de føler sig ”set, hørt og forstået”. Udarbejd og drøft deres karriereplaner med dem
- Stil krav til alle ledere om at bidrage til talentpuljen. Hold øje med talentpuljen, drøft den fælles i ledergrupper/virksomhedens ledelse, hold øje med, hvordan talenternes udviklingsbane er, flyt dem rundt og giv dem nye udfordringer
- Hvis talenter forlader virksomheden, så hold et fratrædelses-interview, så du som leder forstår årsagen til afgang. Hold kontakt til medarbejderen i den nye virksomhed og undersøg muligheden for på et senere tidspunkt at tilbyde dem job igen
- Lav en klar kommunikation i organisationen og i afdelingen i forhold til talentudvikling. Hvilken strategi har virksomheden valgt i forhold til talentudvikling og hvorfor? Hvordan er talenter udvalgt? Informér om indhold af forløb, baggrund for udvælgelse,

krav og forventninger til de udvalgte, så der ikke opstår myter, men strategien fremstår klart

- Supplér evt. talentudviklingsforløb eller -programmer med ophold/opgaver i andre virksomheder og lav forløb sammen med deltagere fra udvalgte andre virksomheder for at få inspiration udefra
- Opgaver, der løses i talentudviklingsprogrammer, skal have relevans for virksomheden. Opgaverne skal være udvalgt af en leder, som følger forløbet tæt, og som giver feedback i forhold til kvalitet, resultat, værdi for afdelingen og virksomheden.

TANKEVÆKKERE

I bogens bilag 2 er gengivet 20 væsentlige dilemmaer i talent management. Nogle af disse dilemmaer er beskrevet her i værktøjet, andre ikke. Oversigten illustrerer, hvor komplekst, men også vigtigt og spændende det er arbejde med talentudvikling i en virksomhed.

Selv virksomheder, der ikke identificerer mennesker som high-potentials, kan fortælle, hvem der er high-potentials.

Linda Hill, professor, Harvard Business School, People Management, Juli 2016

Spørgsmål til Margrethe Vestager, EU-kommissær: Har du altid vidst, at du ville arbejde med politik?

Nej, det har jeg faktisk ikke. Da jeg var helt ung, oplevede jeg ikke politik som noget, man arbejdede med. For mig var det en selvfølge, at du engagerer dig i det samfund, du lever i, samtidig med at du har et almindeligt arbejde. Jeg blev økonom, fordi jeg syntes, det var spændende. Og så er jeg opdraget med, at du skal have dit eget ekspertområde, noget du altid kan arbejde med.

alt.dk, 19.7.2018

En mors dybe sorg over, at hendes 25-årige søn havde begået selvmord ved at hænge sig i sit slips, førte til karriereskift fra sygeplejerske til bedemand. Moderen mente, at vi ikke har et naturligt forhold til døden – og at tale om den – og derfor startede hun en bedemandsforretning. Hendes mission er, at døden skal tages seriøst, den skal bearbejdes, man skal være åben om den – og være mindre dødsforskrækket. ”Hvis man fornægter døden, glemmer man at leve”, siger hun.

Avisen.dk, 19.7.2018

EU-karrieren kan give bagslag

Der er et oldboys-netværk i Danmark, hvor man forfremmer dem, som man kender og dem, som har klappet ryg i tilstrækkeligt lang tid. Har du været ude, har du jo ikke klappet ryg eller promoveret dig internt, fordi du ikke har forbindelse med dem herhjemme.

Marlene Wind, prof. Kbh. Univ., Berl. Tid., 11.7.2018

***Jeg kan ikke gå på vandet,
men jeg kan så meget andet.
Jeg kan føle mig glad, jeg kan føle mig fri***
Bamse

Læs mere

<http://ipaper.ipapercms.dk/FinansUdd/Publikationer/talentudvikling/talentudvikling/>

Great Place to Work (2015) Et spørgsmål om tillid, 16 personlige beretninger om tillid. København: Great Place to Work.

LØN OG PERSONALEGODER - SKAL TALENT, DEN GODE PRÆSTATION ELLER HVERDAGENS SLID BELØNNES?

Løn og personalegoder kan være et meget stort dilemma at håndtere for en leder. Løn tiltrækker og fastholder, men skaber også splid, hvis den ikke tildeles på en fair, retfærdigt og konsekvent måde. Personalegoder er lidt ekstra flødeskum, som måske gør en forskel, måske ikke? Lønbudgettet er næsten altid for lille, alle vil gerne have mere i løn for at blive anerkendt for den gode præstation, og som leder er det lettest at anerkende, sværest at tage dialogen om, hvorfor lønnen ikke er høj nok eller ikke stiger. Hvis man ikke kan give løn, kan man måske lappe med lidt personalegoder i form af mobil, iPad eller en avis? Måske lidt mere i pension eller lidt ekstra fridage? Der er ofte forståelse blandt medarbejderne for lønbudgettets begrænsninger, men hvis ”de forkerte” får en lønstigning, så kan det skabe utrolig stor utilfredshed. Løn er derfor et emne, som lederen skal gøre sig særlig umage med.

***We make a living by what we get;
we make a life by what we give***
Winston Churchill

DILEMMAET FOLDES UD

Lønfastsættelse og -regulering er en tilbagevendende begivenhed for en leder, hvorfor det er godt at finde en konsistent metode, en klar vej, og gerne en lønpolitik for virksomheden, så lederen har en rettesnor og ikke hver gang skal være i tvivl om, hvordan lønprocessen skal håndteres. Personalegoder er lidt mere faste, de gives ofte som en del af ansættelsespakken. Der er nogle helt centrale dilemmaer, som man skal forholde sig til. De vigtigste skal nævnes her.

***Det er skønt at have penge, så længe man ikke har
mistet glæden over ting, man ikke kan købe for penge***
Salvador Dali

Bundlinje eller løninvesteringsbehov?

Inden man begynder at se på årets lønrunde, er det en god idé at se på, hvad bundlinjen kan tåle? Er der luft til lønstigninger? Hvor meget eller hvor lidt, eller bliver der tale om en nulløsning for at få bundlinjen til at se fornuftig ud? Bundlinjen kan måske konflikte med konkurrenternes muligheder, medarbejdernes forventninger om lønstigning samt behovet for at give en ekstraordinær lønstigning for at holde på de dygtige medarbejdere, så virksomheden bevarer sin konkurrencekraft. Udgangspunktet må og skal altid være bundlinjen, da det er virksomhedens fortsatte overlevelse både på kort og langt sigt, det handler om.

Lederens valg eller fælles prioritering i virksomheden?

Som leder er det vigtigt at have klare rammer for, hvad man selv kan bestemme i forhold til løn, og hvad der skal koordineres på tværs i virksomheden. Det er vigtigt at kende virksomhedens lønpolitik og politik for tildeling af personalegoder, at få den drøftet på tværs i ledergruppen, så der bruges nogenlunde ensartede principper for løntildeling. Årets lønramme til virksomheden og til de enkelte afdelinger skal være aftalt på forhånd, og der skal udsendes klare signaler fra virksomhedens øverste ledelse. Det er godt at få drøftet i ledergruppen, om der er visse specialtområder, hvor lønudviklingen er ekstraordinær, og hvor det måske er nødvendigt at anvende ekstraordinære lønmidler for at fastholde eller tiltrække de bedste.

Varig løn, bonusløn, personlige tillæg, engangsbeløb eller personalegoder?

Mange strategiske valg skal foretages, når der tildeles løn. Varig løn bruges for det meste ved udvikling i jobbet eller hos medarbejderen. Personlige tillæg kan gives som et ”på-vej-tillæg”, inden der gives et varigt lønloft, når lederen har set, at præstationsniveauet er varigt. Personlige tillæg kan også gives, hvis medarbejderen løser en særlig opgave i en fastlagt tidsperiode. Engangsbeløb kan gives for en ekstraordinær engangspræstation, fx et projekt. Bonusløn er særlig velegnet, hvis der kan sættes helt præcise og målbare kriterier op, og skal udløses ved en ekstraordinær indsats. Bonusløn kan udgøre en procentandel af lønnen (fx 20 pct.), og ved udmåling skal lederen være omhyggelig med også at have mod til *ikke* altid at tildele fuld bonus, for så mister bonusløn sin effekt, idet det så bliver en forventning som en andel af den faste løn. For at få maksimalt udnytte af en bonusordning skal kravet være, at der er leveret noget ekstraordinært. Personalegoder kan også vælges som et lønelement. Ofte ser medarbejderne det ikke som noget særligt, men betragter det som en selvfølge. En iPhone, det nyeste IT-udstyr,

avis, fitness-abonnement, naturligvis. Ekstraordinært bliver det, hvis man tilbydes ekstra ferie, mere i pension eller måske en bil. Men det er typisk knyttet til udnævnelser eller helt ekstraordinære situationer. En god blanding af lønelementer kan være nyttig til at fastholde og udvikle medarbejdere.

Løn på stolen, på personen eller efter anciennitet?

Skal løn og personalegoder tildeles efter stolens tyngde, efter medarbejderens anciennitet eller efter medarbejderens aktuelle kvalifikationer? Det er et svært valg, men der skal vælges konsekvent. De fleste vælger at give løn på stolen, men der kan også vælges ”indfasning”, så lønnen først løftes, når der er bevis for, at medarbejderen kan klare udfordringerne på stolen. Personalegoder kobles ofte til stillingskategorier og placering i hierarkiet og ligger dermed mere fast. I nogle virksomheder er der faste lønanciennitetsforløb, som medfører en del automatik. Her skal lederen holde øje med, at løn og tyngde i jobbet passer sammen. Ved skift i jobkrav eller jobbrokering er det vigtigt at vurdere, om lønnen passer til de nye udfordringer. Lønniveau og personlig tyngde/kvalifikationer skal passe sammen, og der skal holdes tæt dialog om præstationer, kvalifikationer og markedsløn med hver enkelt medarbejder.

Belønnes talent, den gode præstation eller hverdagens slid?

Der skal som oftest træffes et valg og foretages prioritering, da lønbudgettet ofte er stramt. Hvis talent skal fastholdes og tiltrækkes, skal løn vurderes præcist og holdes op mod markedsløn, da talenter ofte går meget op i anerkendelse og prestigeeffekt af løn. Det samme gælder i høj grad personalegoder. Det prales der med ”ude i byen” – og det kan ligefrem være flovt, hvis man ikke har den nyeste iPhone. Det hører med, selvom man ikke har arbejdsmæssigt behov for den.

Talenter skal dog ikke overskygge den gode og stabile præstation, ligesom det er vigtigt også at holde øje med hverdagens arbejdsheste. Her skal lederen dog holde sig for øje, om lønniveauet passer til præstationen og ikke ligger under for, at ”nu er det min tur”. Løn bør aldrig gå efter tur, men efter præstation. Det samme gælder personalegoder. Det skal ikke være noget, der bare er en selvfølge. Det skal prissættes og synliggøres som en del af lønpakken. Ofte sættes det op som valgfrie elementer, hvor medarbejderen kan vælge løn frem for et personalegode. Der aftales en bruttoløn, som medarbejderen så kan få som ren løn eller noget som løn og andet i form af eksempelvis personalegoder.

” Jeg er pædagog, og jeg er stolt af det

Det generer mig voldsomt, når nogen taler ned om min profession. Jeg gør en forskel for børn hver dag, og derfor går jeg med ryggen rank. Hvis min løn blev målt i relationer, positive historier og udvikling af børns selvværd og selvtillid, så er jeg et af de rigeste mennesker i landet.

Signe Borgstrøm, pædagog, Pol., 6.7.2018

Medarbejderen har ikke krav på en løbende lønudvikling, selvom det ofte forventes som en del af anerkendelsen. Medarbejdere kan godt i en ung alder nå slutlønnen i den pågældende stilling. Hvis der skal ske lønudvikling, skal medarbejderen kunne varetage et tungere jobindhold. Lønudvikling og fordeling af lønmidler mellem faggrupper, aldersgrupper, køn mv. er også en vigtig faktor at holde øje med. Hvem giver vi til og hvorfor? Det spørgsmål skal lederen stille sig selv og kunne sætte ord på i forhold til medarbejderne.

Hemmelig løn eller en offentlig hemmelighed?

Det kan være svært at vurdere, hvad der er klogest, og hvad der gælder uformelt. I det offentlige er lønsystemet meget transparent, mens det i den private sektor er mere individuelt. Stillingsvurderingssystemer kan fastlægge lønbånd, som bidrager til at gøre lønniveauer synlige. Topledelsens løn fremgår ofte af årsregnskabet. Det er meget forskelligt, hvad der er kutyme, men som leder er det klogt at regne med, at det ofte er noget, som medarbejderne taler om, og at løn dermed er en ”offentlig hemmelighed”.

Hvem har hvilken rolle – leder, medarbejder, de faglige organisationer mv.?

I nogle virksomheder spiller de faglige organisationer en aktiv rolle i forbindelse med årets lønrunde. Det er vigtigt som leder at være klar over rollefordelingen. Hvad kan lederen selv bestemme, hvad skal de faglige organisationer involveres i – og hvordan? Det kan eksempelvis være aftalt, at der er en særlig lønpulje, som de faglige organisationer er med til at fordele, og at løntildeling dermed skal drøftes generelt med de faglige organisationer. Alternativt er alt lederens opgave. Hvis det er en fælles dialog mellem leder og de faglige organisationer, er det vigtigt, at der er en fælles og transparent kommunikation om proces og resultat.

Personalegoder – populære (nogle gange), men vanedannende

Det er meget forskelligt, hvor stor en rolle personalegoder spiller på den enkelte arbejdsplads. Traditionelt åbnes der mere for posen i en privat virksomhed, hvilket både skyldes tradition, kultur og formelle begrænsninger i den offentlige sektor.

Personalegoder gives af mange forskellige grunde. Det kan være økonomisk (og skattemæssigt) fordelagtigt (fx firmabil og julegaver), det kan styrke sammenholdet (fx tilskud til idræts- og kunstklubber), virksomheden kan opnå rabatter (fx abonnement i et fitness center), virksomheden vil gerne påvirke medarbejdernes adfærd (fx sund mad i kantinen), virksomheden vil gerne profilere sig udadtil (fx deltagelse i DHL-løb), det skal lette medarbejderne for praktisk arbejde (fx renseriordning, pakkeaflevering, købe mad med hjem fra kantinen), eller det ses som trivselsmæssig smørelse (personalefester, lotterier, fredagsøl, gratis slik).

Der er ingen tvivl om, at personalegoder kan være meget populære, men de går let fra at være et tilbud og en påskønnet gave til at være en velerhvervet rettighed. Sker denne tilvænning, kan det være umådeligt svært at trække dem tilbage. Et stort advokatfirma oplevede således et mindre jordskælv, da bøtterne med gratis slik ikke længere indeholdt skolekridt. Et andet firma i samme branche oplevede noget tilsvarende, da der ikke længere var kakaomælk i køleskabene.

Hvor mærkeligt det end måtte lyde, kan der faktisk være utilfredshed med personalegoder, også selv om de er gratis for medarbejderne. Nogle autentiske eksempler: En julekurv med flæskesteg og rødvin kan virke stødende, bl.a. af religiøse grunde, eller hvis man er vegetar/veganer. Man hører eksempler på, at isenkræmmere i nærheden af en virksomhed, der har givet medarbejderne en dyr termokande, bliver bombarderet af medarbejdere, der gerne vil bytte den. En meget stor virksomhed gav to år i træk en trolley i julegave. Det blev en sekretær ret sur over, og det kom den administrerende direktør for øre. Han sendte hende en mail (med kopi til de mellemliggende chefer), at så kunne hun bare komme op på hans kontor og aflevere den. En virksomhed så sig nødsaget til at true medarbejdere med eksklusion fra frokostordningen, fordi de brokkede sig over (den i øvrigt meget høje) kvalitet af buffeten. Og i et samarbejdsudvalg blev det bragt op, at man var utilfreds med de runde tandstikkere i kantinen og gerne ville have dem udskiftet med trekantede, som bedre kunne komme ind i tandmellemmummene.

Mange virksomheder har – bl.a. som konsekvens af ovennævnte problemer – valgt at gå over til ”cafeteria-princippet”, hvor medarbejderne får

en bruttoløn og derefter kan sammensætte en pakke af personalegoder efter eget valg. Der er så en prismærkat på alle personalegoder, så man kun betaler for det, man selv vælger.

Emnet personalegoder er taget med her, fordi det erfaringsmæssigt kan give anledning til meget bøvnl, hvilket i nogen grad kan tilskrives de iboende ledelsesdilemmaer – og kræver ledelse for at blive forebygget, inddæmmet eller løst.

” Børnepasning som personalegode

I forbindelse med overenskomstforhandlingerne, foråret 2018 og den deraf følgende risiko for en storkonflikt, tilbød flere virksomheder, at de kunne få passet børnene på virksomheden. Det er et positivt signal til medarbejderne, at man som virksomhed tilbyder børnepasning, og ofte er hverken virksomheder eller medarbejdere interesseret i, at medarbejderne skal anvende ferie i længere tid på dette.

Frederiksborg Amts Avis, 1.5.2018

Kort sagt

Husk at løn ofte ligger et stykke nede på motivationsskalaen. Selvom løn, rang og stand kan fylde meget i nogle medarbejderes bevidsthed, så er den væsentligste motivationsfaktor ofte jobindhold, hvor et spændende og udfordrende job med mulighed for personlig udvikling fylder mere end løn. Hvis en medarbejder ”truer” med at forlade virksomheden, hvis der ikke gives ekstra løn, som måske er tilbudt i en jobsamtale et andet sted, så giv ikke efter. Ønsk held og lykke i det nye job, lad dig aldrig presse, det holder kun kortvarigt. Medarbejderen er på vej væk. Hvad der kommer let, går let. Medarbejdere, der tiltrækkes af en højere løn, er lette at friste igen på et senere tidspunkt med en endnu højere løn.

VÆRKTØJ

- Sæt dig grundig ind i virksomhedens lønpolitik og få den drøftet i lederkredsen, så der følges en konsekvent linje på tværs i virksomheden
- Hav detaljeret kendskab til bundlinjens formåen i forhold til lønstigning. Sørg for, at medarbejderne kender virksomhedens og afdelingens bundlinjeresultat løbende, så der afstemmes forventninger om, hvad der er plads til i form af lønstigninger

- Kend markedslønningerne ved at følge branchestatistikker, og brug benchmark-data fra forskellige lønanalyser. Kommunikér løbende til medarbejderne, hvordan virksomhedens lønudvikling er i forhold til markedet og konkurrenter på forskellige jobtyper og stillingsniveauer. Åbenhed og klar dialog om løn bidrager til at afstemme forventningerne
- Følg også lønudvikling via fratrædelsesinterview og nyansættelser, så det er klart, om lønniveauet er medvirkende til at fastholde eller tiltrække attraktive medarbejdere
- Tag en åben debat i afdelingen om udvælgelseskriterier for årets lønrunde og de kriterier, som løn tildeles ud fra. Er det den ekstraordinære indsats, afsluttede projekter, personlig udvikling eller fastholdelse af talenter, der lægges til grund?
- Hvis der anvendes nulreguleringer til nogle enkeltpersoner eller stillingskategorier, så vær åben om hvilke og hvorfor
- Tag dialog med den enkelte medarbejder mindst én gang årligt – men gerne oftere – om lønniveau, muligheder for lønudvikling, tillæg eller bonusløn. Hav altid godt kendskab til sammenhæng mellem den enkelte medarbejders lønudvikling og jobindhold/præstationer. Lov aldrig, at du ”vil se, hvad der kan lade sig gøre”, for det opfatter medarbejderen ofte som et tilsagn. Vær meget klar i kommunikationen, selvom det er svært at sige nej
- Hvis der anvendes bonusløn, så vær klar på bonuskriterier, som udløser bonus, bonusrammen og justér i løbet af året, hvis kriterier ændrer sig
- Hold tæt dialog med de faglige organisationer om lønpolitik og kriterier for løntildeling. Hvis ekstraordinære løntillæg eller udnævnelser offentliggøres og fejres, så aftal evt. med de faglige organisationer, hvordan dette skal ske
- Personalegoder skal være synlige, og der skal være klare kriterier for, hvornår de tildeles og til hvem. Sæt pris på de enkelte goder, så det ikke bare forventes, men synliggør, at det faktisk er en del af den samlede lønpakke. Lad medarbejderen få valget. Er det mere attraktivt at få mere i pension, flere feriedage, en avis, en iPhone, en iPad eller en bærbar computer, eller vil medarbejderen hellere have ren løn?

TANKEVÆKKERE

Topchefernes løn stikker af fra de menige medarbejders

Der er lønfest på chefgangen i landets store virksomheder. Siden 2000 er andelen af virksomheder, hvor topchefen tjener mere end 10 gange så meget som gennemsnitslønnen i virksomheden, fordoblet. Hver femte topchef i landets store virksomheder tjener nu mere end 10 gange gennemsnitslønnen i virksomheden.

Finans.dk, 28.6.2018

Et nyt personalegode: Kæledyr med på arbejde

Inden for de seneste fem år har flere og flere amerikanske virksomheder givet mulighed for, at man kan tage sit kæledyr med på arbejde. Man vil gerne signalere at være en familievenlig arbejdsgiver, det kan skabe en hyggelig og afslappet stemning, og det løser mange praktiske udfordringer for dyreejerne, at arbejdsgiveren er forstående over for deres specifikke behov. Selv hvis arbejdsgiveren ikke tillader, at man medbringer kæledyr, kan de på anden måde støtte, fx ved at give tilladelse til at kunne gå til dyrlæge i arbejdstiden, tage en fridag, når dyret skal aflives eller betale dyreforsikringen.

Ikke mindst Millenials tænder på dette, idet det er den samfundsgruppe, der relativt set har flest kæledyr. Millenials ”over sig” på forælderrollen ved at få et kæledyr og har stor praktisk glæde af, at det i dagligdagen bliver lettere at holde husdyr og passe jobbet.

Et konkret eksempel er et ejendomsmæglerfirma, der ikke har noget imod, at kan fx tager en nyrehvervet hundehvalp med på arbejde. Man erkender, at medarbejderens arbejdskapacitet vil være begrænset i den første måned, så den officielle workload reduceres. Samtidig opfordres medarbejderen til at deltage i aktiviteter for hundeejere i lokalområdet, idet dette har vist sig ”at give pote” i form af nye salgsprojekter.

Der er dog en række forhold, virksomheden skal være opmærksom på:

- Hvordan defineres kæledyr? Hund og kat, ja, men hvad med kanin, slanger, en hest eller fisk?
- Hvor meget tid får man lov til at bruge på dette? Én dag pr. år, eller pr. kæledyr eller...? Og hvad gør man, hvis det er et akvarium med 100 fisk?
- Hvad gør man i forhold til medarbejdere, der ikke har kæledyr?

Fantasien sætter ingen begrænsninger: Et forsikringsselskab i Seattle, der bl.a. sælger dyreforsikringer, har 500 medarbejdere. Her har op til 250 medarbejdere haft deres kæledyr (hunde og et par modige katte) med på arbejde på én gang. Som firmaets PR-chef udtrykker det:

”When one of our employees loses a pet, we are acutely aware of the family-like bond that exists between them and their pet, and the need they may have to take the time to grieve and process the loss.”

www.shrm.org, 16.7.2018

VÆRKTØJ NR. 25

MEDARBEJDERE PÅ VEJ VÆK **- TAB AF KONKURRENCEKRAFT ELLER NATURLIG** **MOBILITET?**

Som udgangspunkt er det en vigtig ledelsesmæssig udfordring at fastholde medarbejderne. Især i videnvirksomheder er det et stort tab at miste medarbejdere, for de bærer på den strategiske nøglekompetence, og den tager de med sig, når de forlader virksomheden – og måske endda tager den med til en konkurrent. Omvendt er der mange situationer, hvor det nøgternt set er velbegrundet, at medarbejdere forlader jobbet. Nogle er ikke på deres rette hylde, og/eller der er opstået uoprettelige belastninger i samspillet mellem medarbejderen, dennes job og lederen. I den slags tilfælde må det konstateres, at det er bedst, hvis vejene skilles.

Det kan det imidlertid også være, selv om samspillet fungerer fint. Det er ikke en naturlov, at et ansættelsesforhold skal være et livsvarigt ægteskab. Der skal også være plads til mere kortvarige fornuftsægteskaber eller endog hektiske forelskelser, kendetegnet ved god ledelse og en velfungerende medarbejder, hvor en del af det gode samspil er en erkendelse af, at champagneuseren ikke varer ved. Som Blicher stemningsfuldt udtrykte det: ”...thi også jeg er kun her på træk og haver andensteds hjemme”.

To vigtige pointer: Lederen har enorm indflydelse på, hvordan medarbejderen befinder sig i jobbet, og hvorvidt vedkommende har lyst til at blive hængende. Lederen er den vigtigste årsag til, at medarbejdere kaster håndklædet i ringen og søger væk. Desuden: Det er vigtigt, at afskeden bliver så harmonisk som mulig. Især fagprofessionelle medarbejdere har via deres uddannelse, faglige netværk, deltagelse i konferencer og brug af sociale medier direkte eller indirekte kontakt med potentielle ansøgere samt kunder og leverandører til virksomheden. Såkaldt ”beautiful exit” bruges som betegnelse for en ”lykkelig skilsmisse” mellem person og virksomhed. Der er en fælles opfattelse af, at adskillelsen var nødvendig, naturlig eller ligefrem ønskelig. Den kan stadig godt være vemodig, men den er præget af fairness, og det budskab bringer den tidligere medarbejder med sig ud i det faglige miljø, fremfor at gøre det til en livsopgave at skade den tidligere arbejdsgiver.

” To be, or not to be...

To udsagn om at blive eller ikke blive i virksomheden:
Man skal ikke true med at gå, man skal true med at blive.
(Maria Rørbye Rønn, generaldir., DR)

Vi skal fejre modet til at sige op – der er ikke brug for fejring af ansatte, der bliver i deres job hele livet.
(Maja Loua Haslebo, forfatter og erhvervspsykolog)

DILEMMAET FOLDES UD

At hjælpe sine gode medarbejdere på vej ud, selv om det gør ondt

Der vil være en række situationer, hvor det egentlig er hensigtsmæssigt for virksomhed og/eller person, at deres veje skilles – også selv om det i situationen opleves som et tab. Det gælder fx, hvis det nøgternt set vil gavne en medarbejders personlige og karrieremæssige udvikling at prøve kræfter med et nyt miljø. Det kan gøre ondt for begge parter, især hvis samarbejdet og jobvaretagelsen p.t. er upåklagelig. Derfor er det et dilemma for lederen at skulle være fødselshjælper for en eksport af en medarbejder, som han eller hun er meget glad for, og som er til stor gavn for virksomheden. Dette dilemma oplevede ejeren af et højkvalitets kursuscenter og hotel således i forhold til en meget talentfuld ung kok. Ejeren så et Michelin-potentiale i den pågældende og tog bevidst kokken med på en studietur til franske Michelin-restauranter, hvilket uundgåeligt øgede risikoen for, at hun mistede kokken. Hun gjorde det alligevel, fordi hun fandt det vigtigere at styrke hans karriereudvikling end at sikre egen drift.

Kan man efterlade medarbejdere i nødsporet?

Det kan omvendt også være et dilemma at medvirke til at ”skubbe” en person ud, som *ikke* fungerer godt i den aktuelle situation, og som efterfølgende også vil få svært ved at klare sig godt – og måske endda have svært ved overhovedet at få et andet job. Hvor langt skal den etiske elastik strækkes ud, hvis man føler, at man sender en person ud i intetheden? Dette kan fx skyldes personens manglende employability, dvs. genanvendelighed eller ”genbrugsværdi”, hvad virksomheden ofte har et medansvar for. Det kan også skyldes en kantet personlighed, fysisk nedslidning eller stress, en alvorlig sygdom, et misbrugsproblem osv. Dette dilemma bliver imidlertid mindre, hvis virksomheden har som princip – og lykkes med – at sende medarbejderne ud ad bagdøren i en sådan stand, at man selv kunne ønske at ansætte dem via fordøren. Princippet minder om skiltene i de gamle

togvogne: ”Toilettet bedes efterladt i samme stand, som man selv ønsker at forefinde det”. Dette princip forklarer også det standardspørgsmål, som mange virksomheder bruger, når de tager referencer på ansøgere hos tidligere arbejdsgivere: ”Er dette en person, som I selv ville være interesserede i at genansætte?”

Modstå pres, når medarbejderen rasler med sablen

Et tredje ledelsesdilemma er, om man, når en medarbejder ”truer” med at sige op, med frostklar stemme svarer: ”Jamen, det er jo dit valg” og tager opsigelsen til efterretning, eller om man åbner op for en forhandling: ”Hvad skal der til for, at du evt. bliver alligevel?”. Gør man det sidste, vælter det jo typisk ud af posen fra medarbejderen: Der er manglende udfordringer og karrieremuligheder i det nuværende job, der er for lav løn, for lidt ansvar eller information, måske endda dårlig ledelse osv. I visse tilfælde kan en sådan ”forhandling på falderebet” være en konstruktiv trykprøvning af, om arbejdsforholdene rent faktisk *har* været utilfredsstillende. I andre – og måske de fleste – tilfælde udvikler det sig til en bitter studehandel, der øger skuffelse og (selv)bebrejdelse, fordi løbet er kørt. I øvrigt skal man lige huske, at hvad der kommer let, går let: Medarbejdere der siger op, fordi de viftes om næsen med en lønforhøjelse, vil også kunne købes efterfølgende af et endnu bedre løntilbud i en anden virksomhed.

” Næsten hver tredje dansker overvejer at skifte job

Ifølge en ny undersøgelse tænker én ud af tre danskere på joskifte, men måske kan virksomhederne holde på nogle af dem med fokus på de ”små ting”.
Berl. Tid., 30.5.2018

Højt at flyve, dybt at falde

Et sidste dilemma afspejler et paradoks, som faglitteraturen først har fået øjnene op for i de seneste år: Det er ikke ”rotterne, der forlader den synkende skude”, hvis det begynder at gå dårligt i virksomheden. Det er tværtimod nogle af de medarbejdere, der er mest kompetente og yder mest (Schweitzer og Milkman, 2018). Forklaringen er øjensynligt, at stjernemedarbejdere, der sætter sig høje mål, har store forventninger, spiser succeser til morgenmad, sjældent begår store fejl eller får knubs, har et godt omdømme internt osv. osv., ja, de blæses faktisk lettest omkuld og bliver slået ud, hvis det går dårligt. De store krav og høje forventninger er i medgang en unik drivkraft. Som det er blevet udtrykt flere steder i denne bog: ”Sigt mod månen, for selv om du fejler, lander du blandt stjernerne.” Til gengæld

er man mere sårbar i modgang. Stjernemedarbejderne finder det ekstra pinligt, nedværdigende og frustrerende at være ombord på et synkende skib, så inden de får alt for mange blå mærker på sjælen, vælger de selv at gå fra borde. Kort sagt: Risikoen for at miste de gode folk er størst, når der er mest brug for dem, nemlig når det går skidt, men deres selvopfattelse tåler det ikke.

VÆRKTØJ

Konkrete spørgsmål til selvrefleksion

- Hvad er det konkrete fratrædelsesmønster i din afdeling? Set over en relevant periode: Hvor mange er forsvundet, hvilke stillings-/personkategorier er der tale om, hvad ved du om årsagerne til afgang, og hvor pålidelige er målingerne heraf?
- Hvordan er forholdet mellem frivillig og ufrivillig afgang, og hvad lære kan uddrages heraf?
- Hvis stillingerne er blevet genbesat, hvad er da resultatet heraf? Har det været vellykkede stillingsbesættelser? Er personprofilen ændret, eller har det været "kloner" af de tidligere medarbejdere?
- I hvilken udstrækning har du lagt op til – eller er gået med til – at forhandle om at fastholde en medarbejder, der påtænkte at sige op eller ligefrem havde fået et alternativt jobtilbud? Førte det til et gunstigt resultat? Hvis ikke, hvad har du så lært af dét?
- Lav en "tilstandsrapport" for hver eneste af dine medarbejdere mht. fastholdelse: Hvor vigtigt og realistisk er det, at de forbliver i det nuværende job, er der alternative jobmuligheder for de pågældende i afdelingen eller virksomheden, hvor stor er risikoen for, at du mister medarbejderne, er der situationer, hvor du endda kunne ønske dig, at én eller nogle af dem forsvandt, og hvilke beredskabsplaner har du mht. genbesættelse/nedlæggelse af stillingerne?
- Har du oplevet det beskrevne dilemma med stjernemedarbejdere, dvs. at de lettere end andre "slås ud" af organisatorisk eller personlig modstand, svigtende målopfyldelse mv.? Hvis nej, så prøv uformelt at identificere dine stjernemedarbejdere og lav – baseret på dit kendskab til dem – et scenarie for, hvordan de kan tænkes at reagere, hvis der opstår modvind på den organisatoriske cykelsti

- Det kan give alvorlige gener at miste nøglemedarbejdere, men hvor store disse gener er, afhænger ikke kun af, hvor stor strategisk betydning de enkelte medarbejdere har, men også hvor lette/svære de er at erstatte. Værst er det, hvis strategisk vigtige nøglemedarbejdere næsten ikke er til at opdrive. Derimod kan man bedre leve med tabet af en nøglemedarbejder, hvis der faktisk på markedet er personer med en beslægtet kompetence. Mindst sårbar er man selvsagt, hvis kernemedarbejdere ikke har stor strategisk betydning, og/eller de er lette at erstatte. Prøv at indplacere dine medarbejdere i følgende figur:

		Er det strategisk betydningsfulde kernemedarbejdere?	
		Nej	Ja
Hvor lette/svære er de at erstatte?	Lette		
	Svære		

Kilde: Henrik Holt Larsen (2010): *HRM – licence to work*, 2. udg. København: Forlaget Valmuen, s. 243

TANKEVÆKKERE

Lederne har i vid udstrækning antennerne ude efter en ny arbejdsgiver. 14 % svarer, at de er aktivt jobsøgende, mens 43 % tilkendegiver, at de går med overvejelser om at skifte til et nyt job. Motiverne er både utilfredshed og ambitioner.

Lederne, nr. 2, Efterår, 2016

Hvordan ser man, at folk har hånden på dørhåndtaget?

En interessant sammenfatning af symptomerne på, at medarbejdere – fysisk eller psykologisk – er på vej ud af virksomheden, er udarbejdet af www.leaderweb.dk. De 13 vigtigste tegn er, at medarbejderen:

1. Byder ind med færre forslag på møderne.
2. Er tøvende med at binde sig til længerevarende projekter.
3. Opfører sig mere reserveret og stille.
4. Er ikke interesseret i, om arbejdspladsen klarer sig godt eller ej.
5. Viser mindre interesse i at leve op til lederens forventninger end før.
6. Undgår sociale arrangementer.
7. Er knap så innovativ.
8. Laver kun det arbejde, der forventes og tager ikke ekstra opgaver.

9. Undgår at deltage i uddannelse eller kurser.
10. Melder sig ikke længere som frivillig fx til festudvalget.
11. Overskrider deadlines.
12. Begynder at ændre tøjstil. Enten tager din medarbejder pænere tøj på for at være klar til jobinterviews, eller også er personen ligeglad med sin fremtoning på arbejdspladsen, fordi hun allerede har besluttet sig for at sige op.
13. Besvarer telefonopkald væk fra kontoret over en længere periode.

Kilde: www.lederweb.dk

MOBNING

- LEDELSESINDSATS MOD KRÆNKENDE HANDLINGER

SÆRLIGE DILEMMAER – KRÆVER SÆRLIG OMTANKE OG INDSATS

I de senere år er der (heldigvis) kommet stigende fokus på mobning – i erkendelse af de alvorlige konsekvenser, som mobning kan have. Det er bl.a. derfor en vigtigt ledelsestema. I dette værktøj ser vi på mobning som et generelt fænomen (læs: problem og dilemma), mens vi i det følgende værktøj nr. 27 ser specifikt på den form for mobning, som seksuel chikane udgør. Det er pga. emnets vigtighed og kompleksitet, at vi har valgt at lade mobning brede sig over to værktøjer her i bogen.

If you are going through hell, keep going
Winston Churchill

DILEMMAET FOLDES UD

Netop fordi mobning er et så vigtigt tema, er der også på nationalt niveau gjort meget for at skabe og dele viden om, hvad mobning er, hvordan det udmønter sig, og hvordan det man modvirkes. Nærværende værktøj bygger derfor i høj grad på materiale fra Videncenter for Arbejdsmiljø (www.arbejdsmiljoviden.dk), og det kan anbefales at søge yderligere inspiration, viden og værktøjer herfra.

Hvad *er* overhovedet mobning? Arbejdstilsynet definerer det på følgende måde:

” Det er mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.

Allerede her støder vi på nogle vigtige dilemmaer, og de belyses i det følgende.

Krænkende handlinger, men de skal opfattes som sårende eller nedværdigende

En krænkende handling indebærer bl.a., at man skader eller begår overgreb mod nogens ære og selvfølelse, at man ydmyger og sårer, og/eller at man støder private eller almene følelser, sociale, moralske eller religiøse normer e.l. (Den Danske Ordbog). Bestemmende for, om der er tale om mobning, er imidlertid, jf. definitionen, om det opleves som ”sårende eller nedværdigende”. Dette er tankevækkende, for det betyder, at det er offeret, der står med målestokken – en pointe, vi også genfinder i det næste værktøj, idet seksuel chikane forudsætter, at en person opfatter det som chikane.

Man bliver krænket, men skal også være ude af stand til at forsvare sig

Det er en meget vigtig pointe i definitionen, at offeret ”skal være ude af stand til at forsvare sig”. Man måler med andre ord ikke krænkelsen på en objektiv skala (et ”mobningsmeter”, så at sige), men sætter handlingen i relation til offerets mulighed for at forsvare sig. Er denne ringe, kan mobningen ikke standses, og derfor kan den blive regelmæssig, ske gentagne gange og over længere tid, hvad der netop *også* er indbygget i definitionen af mobning.

Ledelsesmæssigt er det et vigtigt dilemma, om man skal skride ind, selvom den krænkende handling ikke umiddelbart opleves krænkende, kun sker én gang og/eller går ud over en person, der rent faktisk er i stand til at forsvare sig. Et autentisk hændelsesforløb viser dette dilemma:

I en virksomhed med ca. 20 ansatte gav direktøren (indehaveren) rutinemæssigt en buket blomster til medarbejdere, der fik et barn. En medarbejder, som *ikke* havde børn, men gik meget op i hunde, måtte aflive sin hund og fik en hundehvalp. Indehaveren gav hende en buket blomster, hvad der imidlertid gav anledning til stærk kritik fra nogle af kollegerne. En af dem sagde ligeud til den pågældende, at hun ”kunne overhovedet ikke se, hvorfor hun skulle have blomster, bare fordi hun havde fået en hundehvalp”. Det postyr, der kom ud af det, sårede medarbejderen så meget, at hun undlod at deltage i sociale arrangementer i den følgende tid.

Hændelsen viser, at, ja, hun blev krænket, men umiddelbart skete det kun én gang, og hun har vel haft visse muligheder for at forsvare sig. Det er dermed (i relation til definitionen) et gråzone-eksempel, men viser, hvor lidt der skal til, hvor let det er at krænke, og hvor svært det er for en leder at forudse, forebygge eller afbøde de negative virkninger af mobning. Dette leder frem til nogle af de øvrige dilemmaer.

Mobning handler om ”noget”, men vi ser kun toppen af isbjerget

Sager om mobning besværliggøres af, at de på overfladen kan handle om noget helt andet, samt at man kun ser toppen af isbjerget. Det minder om lærken, der, når den dykker ned til sin rede, lander et andet sted på marken end dér, hvor reden er, så den ikke afslører skjulestedet. Symptomerne på mobning er på tilsvarende vis ret diffuse, hvad der gør det endnu mere kompliceret at sætte ledelsesmæssigt ind. Her er en liste over nogle af signalerne på mobning:

På organisatorisk niveau:

- Højt sygefravær
- Tavshed når psykisk arbejdsmiljø kommer på dagsordenen
- Klager eller negative udtalelser om enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere
- Høj personaleomsætning
- Manglende vilje til at rapportere fejl og forsømmelser
- Indikationer på dårlig trivsel i spørgeskemaundersøgelser

På individuelt niveau:

- Virker nervøs eller usikker
- Pludselig begynder at lave fejl eller er meget langsom
- Isolerer sig og undgår sociale arrangementer
- Ofte er fraværende eller melder sig syg
- Virker deprimeret og mangler energi
- Virker irritabel og har kort lunte.

(Kilde: www.arbejdsmiljoviden.dk).

Uanset om signalerne er af individuel eller organisatorisk karakter, er det vigtigt at få dem afdækket. Hvornår og hvordan man skal ”gå ind i sagen”, er et ledelsesmæssigt dilemma, for man bevæger sig på en knivsæg mellem at se syner og derfor skabe røg, uden at der er brand – og omvendt først tage sagen op, når den har kørt for længe.

Dilemmaet accentueres af, at lederen som oftest er en del af det spændingsfelt, som mobningen udgør – hvis der som nævnt overhovedet er tale om mobning og ikke noget helt andet.

Lederen kan både være skurken, anledningen, vidnet, offeret og problemløseren

Selv om mobning har rødder i konflikter internt i en medarbejdergruppe, kan disse konflikter skyldes lederens adfærd:

” Der synes at være en sammenhæng mellem ledelse og mobning. Undersøgelser peger på, at mobning oftere opstår på arbejdspladser, hvor medarbejderne oplever ledelsen som inkompetent, fraværende og konfliktsky eller uvidende om, hvordan konflikter skal håndteres. Især to typer af ledelse har vist sig at have sammenhæng med mobning:

Laissez-faire ledelse, hvor lederne er svage og søger at undgå at tage beslutninger. Det giver plads til magtkampe mellem medarbejderne.

Tyrannisk ledelse, hvor lederne kontrollerer og ydmyger medarbejderne. Det skaber frustration og utilfredshed blandt medarbejderne.
www.arbejdsmiljoviden.dk

Selv om lederen ikke er den – direkte eller indirekte – anledning eller årsag til mobningen, er det en vigtig ledelsesopgave at få sagen belyst, tage samtaler med de implicerede (enkelt- eller gruppevis), inddrage evt. afhjælpningsmetoder udefra (fx coaching), lave aftaler og få disse nedfældet osv.

Værst er det selvsagt, hvis lederen selv er den, der går i front mht. at mobbe. Udover at det er et meget dårligt ledelsesmæssigt signal at sende og gør det vanskeligt for offeret/ofrene at sige fra, virker det generelt ødelæggende for samarbejdsklima, trivsel og engagement i gruppen.

Et meget groft eksempel på mobning, hvor lederen selv medvirker, er den meget omtalte sag fra et jysk tømrerfirma, hvor chefen (der tillige er søn af firmaets ejer) sammen med en læresvend har udsat en lærling for grov mobning med seksuel karakter. De to er blevet sigtet for bl.a. vold af særlig farlig karakter, mishandling samt et andet seksuelt forhold end samleje.
(*Pol.*, 16.6.2018).

Det er velkendt, at ledelsesautoriteter kan blokere for kommunikation, hvis denne har et ubehageligt indhold. For at modvirke dette, indfører flere og flere virksomheder såkaldte *whistleblower-ordninger*. Dette er en formaliseret procedure, vha. hvilken personer kan viderebringe vital information om uetisk adfærd og regelbrud til fx topledelsen (eller en separat stabsfunktion/ombudsmand), uden at dette medfører sanktioner over for den pågældende. Den velkendte hvidvaskningssag i Danske Bank er et eksempel herpå, idet den faktisk startede med, at en whistleblower gjorde opmærksom på, at der var noget galt. Det har som bekendt været et vigtigt aspekt i sagen, om topledelsen reagerede tidligt og godt nok herpå.

” **Selvinsur på jobbet kan skabe udbrændthed og stress**
Vi oplever moralsk stress, når vores viden om kritisable forhold på arbejdspladsen undertrykkes, og vores ytringsfrihed kommer under voldsomt pres. Derfor må vi gøre op med lukkethedskulturen.
Pelle Korsbæk Sørensen, Ph.d., Pol. 27.2.2016

Mobning er et arbejdsmiljøproblem, men kan involvere omgivelserne

Indtil nu har vi kun beskrevet situationer, hvor mobningen sker internt i virksomheden. Der er dog flere og flere situationer, hvor medarbejdere udsættes for mobning fra omgivelserne (borgere). Det gælder især parkeringsvagter, togkontrollører, politi- og fængselsbetjente, sundhedspersonale mv., men kan også ramme sagsbehandlere, skolelærere, brandfolk og ambulancereddere.

Mobning fra borgere, inkl. fysiske overgreb, er tilsyneladende et tiltagende problem, hvilket delvis tilskrives en dalende respekt for offentlige autoriteter. Når det sker, er det vigtigt, at det både tages op ledelsesmæssigt i forhold til den krænkede medarbejder, og at samfundet (typisk politiet og politikerne) reagerer.

” **Københavns Rådhus ignorerede chikanesag**
En jobcenter-medarbejder følte sig chikaneret og bad sine chefer i Københavns Kommune om hjælp. Men hun fik beskeden om at klare det selv. HR-chefen i forvaltningen har sendt et skriftligt svar: ”Forvaltningen tager chikanesager meget alvorligt, og medarbejdernes leder og centerchefer søger altid at rådgive og støtte medarbejdere, der har været udsat for chikane – også i denne sag, da det selvfølgelig har været hårdt for de berørte medarbejdere. Herudover har forvaltningen tilbudt medarbejderne at få rådgivning i forbindelse med retssagen ved at få sparring med en advokat om, hvordan de skal forholde sig i en retssag.” Men den pågældende medarbejder afviser, at hun er blevet tilbudt sparring med en advokat. Sagen blev dog taget anderledes alvorligt af politiet, og der i dag rejst tiltale mod den chikanerende borger.
BT, 18.07.2018

Citatet nedenfor illustrerer problemstillingen med mobning fra borgere. Der er i de senere år sket en forrælse af forholdene i danske fængsler, dels mellem de indsatte indbyrdes, dels i forhold til personalet. Det skyldes bl.a. bandemiljøernes påvirkning. Krænkende handlinger over for fængselsbe-

tjente er udtryk for mobning, og citatet nedenfor viser, at sagen er alvorlig. Citatet har dog også det interessante sidebudskab, at Kriminalforsorgen advarer mod at ”tale sagen for meget op”, idet man så vil opleve rekrutteringsproblemer, for hvem vil søge ind, hvis man kun hører om ballade...?

” Fængselsbetjentenes formand slår alarm: Vi er inde i en ond spiral

Fængselsforbundets formand, Kim Østerbye, mener, at der er behov for øget sikkerhed og mere i løn for at skaffe tilstrækkeligt med fængselsbetjente. Desuden advarer Kriminalforsorgen om konstant at tale negativt om jobbet.

Kim Østerbye, siger der er tale om en krisesituation, hvor der er akut behov for flere pladser og personale. ”Vi står med et kæmpe rekrutteringsproblem. Vi er ude i fri konkurrence om ansøgerne til job som nogle af de lavest lønnede offentligt ansatte med et hårdt presset arbejdsmiljø,” siger forbundsformanden.

”Men hvis man bliver ved med at tale faget ned, så får man et problem med at rekruttere. Vi skal også huske på de mange medarbejdere, der er glade for deres arbejde og måske er kede af, at deres arbejde konstant bliver beskrevet som stressende og farefuldt,” siger Tine Vigild, chef for koncern HR, Kriminalforsorgen.
Avisen.dk, 13.07.2018

Mobning via sociale medier

De sociale medier kan bruges – ofte meget kraftfuldt – til mobning, fx på følgende måder:

- En medarbejder kan via sociale medier sprede budskaber om forhold i virksomheden, som vedkommende finder uacceptable – i det håb, at omgivelserne vil reagere herpå
- En medarbejder kan ”køre en omvej via de sociale medier” for at ramme én eller flere personer i virksomheden.

Et eksempel på det første er medarbejdere i sundhedsvæsenet, der råber vagt i gevær og kritiserer fx besparelser, Sundhedsplatformen, behandlingsformer og medicinudgifter – i det håb, at politikerne vågner op og skrider ind. Netop i sundhedsvæsenet har man altid et trumfkort liggende i skuffen, nemlig ”lig på bordet”: flere patienter dør, hvis ikke....

Her er en retorisk elegant smagsprøve fra sektoren, skrevet af en tidligere hospitalsansat overlæge. Indlæg af den type påvirker offentlighedens syn på en virksomhed (sektor). Når budskabet som her er sviende kritisk, kan det principielt føre til forbedringer, men det kan også reelt virke som mobning, fordi det kan krænke de ansattes oplevelse af, at de faktisk leverer et godt stykke arbejde, og at man skal føle sig tryk (og måske endda glad/begejstret) ved at blive betjent af en af de ansatte:

” Nu rammer den sorte død hospitalerne

Først og fremmest har det danske hospitalsvæsen gennem de sidste 40 år været ét stort ædetrug og indkomstsikring for svimlende mængder af sundhedsøkonomer, IT-folk, andre økonomer, projektledere, proceskonsulenter, fotografer, antropologer, hospitalsklovne, tap’er, canc.cur.’er, (dvs. horder af yngre kvinder, der blev uddannet som sygeplejersker, men derefter fandt ud af, at der ikke var nok prestige forbundet med professionen og derfor forsker i, om et plaster skal sidde på skrå eller på tværs), kliniske oversygeplejersker, regionspolitikere, kommunalpolitikere og sundhedsordførere på Christiansborg.

Steffen Jacobsen, pensioneret overlæge. Pol., 12.3.2017

Et eksempel fra den anden kategori, dvs. hvor en medarbejder bruger de sociale medier til at ramme personer ansat i den samme organisation, er en sag fra DR, hvor en medarbejder, der i øvrigt også er tillidsrepræsentant, på de sociale medier kritiserede kolleger, der lavede et bestemt TV-program. Medarbejderen kaldte dette program:

” Den mest nosseløse, uprofessionelle, kiksede omgang lorte ’journalistik’ i dansk fjernsyn. Ever!”

Sagen udløste en advarsel fra DR, men blev efterfølgende indbragt for Folketingets ombudsmand, der fastslår, at en offentlig ansat generelt har meget vidtgående ytringsfrihed:

”Vores offentlige sektor varetager opgaver af fundamental betydning for samfundet. Det er vigtigt, at vide hvordan det går. Og det ved man ikke nødvendigvis, hvis ledelsen har monopol på at fortælle sandheden”.

Sagen førte dog til følgende (her gengivet fra FTF’s hjemmeside):

” I en udtalelse om den aktuelle sag understreger Folketingets Ombudsmand Jørgen Steen Jørgensen, at man som offentligt ansat nøje skal overveje måden, man formulerer sig på, hvis man går ud og kritiserer sin arbejdsplads offentligt. For selve dét at gå ud med kritik af ens arbejdsplads, må man som offentligt ansat gerne.

”Offentligt ansatte er i deres fulde ret til at kritisere deres arbejdsplads offentligt. Også i meget skarpe vendinger. Men sagen her er et eksempel på, at man kan være for grov i sit ordvalg”, udtaler ombudsmanden i en pressemeddelelse.

Jørgen Steen Jørgensen henviser til, at reglerne om offentligt ansattes ytringsfrihed fastslår, at ytringer ikke må have en ”urimeligt grov form”.

Kritikken fik DR til at reagere over for medarbejderen. Ledelsen rejste spørgsmål om den ansattes loyalitet og antydede også, at vedkommende som tillidsrepræsentant er særligt begrænset i sin ytringsfrihed.

Men ingen af delene får medhold fra ombudsmanden: Hverken rollen som tillidsrepræsentant eller den såkaldte loyalitetspligt begrænser ytringsfriheden, fastslår han. Efter ombudsmandens opfattelse var der ingen tvivl om, at medarbejderen havde fremsat Facebook-kommentaren på egne vegne. Og det må man gerne – bare man som sagt sørger for at holde en ordentlig tone.

Sagen er endt med, at medarbejderen har fået en henstilling fra sin arbejdsgiver om fremover at undgå ytringer om DR i grov form. Den henstilling finder ombudsmanden i orden, fordi medarbejderens ordvalg efter ombudsmandens vurdering er ”urimeligt groft”.

www.ftf.dk

I afsnittet ”Tankevækkere” nedenfor er gengivet FTF’s råd og vink vedr. ytringsfrihed.

Endelig skal nævnes den noget bizarre sag, hvor en medarbejder i Økonomi- og Finansministeriet hemmeligt optog, hvad departementschefen sagde på et uformelt, internt møde om håndtering af offentlighed i følsomme sager – og herefter lakkede denne optagelse til pressen. Det har givet voldsomme dønninger i pressen og har foranlediget en tillidsrepræsentant i ministeriet til at skrive et læserbrev, hvori han bl.a. giver udtryk for:

” Vi er kede af og berørte over, at en medarbejder hos os har valgt at optage en chef på et internt møde for herefter at sende optagelsen til pressen. Det er ikke en handling, vi ser opbakning til nogle andre steder i huset, og vores frygt er, at konsekvenserne af turen i mediemaskinen vil være mindre åbenhed, mindre tillid og en anden tone i huset, end vi er vant til. Hvor er det synd.

Pol., 31.5.2018

Whistleblower – ven eller fjende?

Der er en gråzone mellem ytringsfrihed, krænkende handlinger (mobning) og whistleblowing. Sidstnævnte er (ofte formaliserede) kanaler, gennem hvilke en medarbejder kan meddele til fx topledelsen, at der finder uretmæssigheder sted i virksomheden. Som led i både nødvendigheden af og lysten til at sikre sig, at der ikke er urent trav et sted i virksomheden, formaliserer mange virksomheder kanalerne til og procedurerne for, hvordan uregelmæssigheder og overtrædelser af forretningsetik, lovgivning og moral kan kommunikeres til rette vedkommende, *uden* at det bliver sanktioneret. Sidstnævnte er uhyre vanskeligt, og undersøgelser på området viser, at mange whistleblowere faktisk ikke slipper godt afsted med at røbe overtrædelser. At flere og flere virksomheder ikke desto mindre indfører whistleblower-ordninger, fremgår af dette citat:

” Whistleblowerboom: Flere indrapporterer kritisable forhold

Whistleblower-ordningen har i den grad vundet indpas i de danske virksomheder. Op mod 680 virksomheder har i dag en whistleblower-ordning, hvor medarbejdere anonymt kan afsløre korrupsion, svindel og uetisk adfærd, viser en sammentælling som Datatilsynet har foretaget for DR Nyheder. Det er en stigning på 80 procent siden 2015. Virksomheden FLSmidth har oplevet vækst i henvendelser fra interne whistleblowere. Fra 2016-2017 har de oplevet en fordobling, og det er virksomheden glad for. ”Vi ønsker ikke at indføre et rigtigt regelsæt for alle vores medarbejdere. Det betyder, at vi er afhængige af, at folk omkring os fortæller, hvis der er noget galt,” siger Jeppe Kromann Haarsted, der er Group Compliance Manager hos virksomheden og ansvarlig for whistleblower-ordningen. Selvom flere virksomheder har tilknyttet ordningen er der stadig meget, der kan gøres for at lette vilkårene for whistleblowere i Danmark, mener Marina Buch Christensen, bestyrelsesmedlem i interesseorganisationen Transparency International Danmark med ansvar for whistleblowere. ”Når man sammenligner os med nogle af de andre lande – både dem, man gerne vil sammenligne sig med, men også nogle af

de andre lande – så har vi faktisk ikke en ligeså god whistleblower-beskyttelse i Danmark,” siger hun.

Danmarks Radio, 17.07.2018

Men det stigende fokus, der er på, at virksomheder ”skal opføre sig ordentligt” og som konsekvens af de eksplosivt voksende muligheder for at sprede dårlige nyheder via bl.a. sociale medier, må man forvente, at whistleblower-ordninger og andre tilsvarende tiltag vil blive endnu mere udbredt fremover.

Mobning er ikke acceptabelt og kræver handling. Og selv om der måske ikke foregår mobning på arbejdspladsen, skal man være opmærksom på, at problemet kan opstå. Derfor bør arbejdspladsen have en handlingsplan for, hvordan mobning skal forebygges og håndteres.

VÆRKTØJ

Eftersom mobning både er meget alvorligt og skadeligt, er det vigtigt, at man som leder udarbejder en handlingsplan for området. Da det materiale, der ligger på Videncenter for Arbejdsmiljøets hjemmeside, er ganske fortrinligt, har vi sat handlingsplan herfra ind som værktøj:

” En handlingsplan kan ikke i sig selv forebygge mobning. Men den kan vise vejen for, hvad man skal gøre, hvis man selv oplever mobning eller er tilskuer til, at andre bliver mobbet. Planen skal indeholde retningslinjer for forebyggelse og håndtering af mobning. På næste side er ni anbefalinger til indholdet i en handlingsplan

En handlingsplan kan ikke i sig selv forebygge mobning, men den kan være en hjælp til det. Man kan formulere en handlingsplan mod mobning, fx som en del af *personalepolitikken*

Selve *processen* med at formulere handlingsplanen er en hjælp til at udbrede viden og tale om mobning. Både ledelse og medarbejdere skal inddrages i processen

En handlingsplan mod mobning på arbejdspladsen giver retningslinjer for, hvordan mobning skal *forebygges og håndteres*, hvis det opstår

En handlingsplan bør indeholde retningslinjer for *forebyggelse og håndtering* af mobning samt hjælp til de mobbede

At *forebygge* mobning på arbejdspladsen vil sige at reducere risikoen for, at mobning opstår. Mobning kan forebygges ved at give medarbejdere og ledere viden, som gør dem bedre i stand til at opdage tendenser til mobning. Tilbud om mægling og konfliktløsning kan også være med til at forebygge mobning.

Håndtering af mobning: Hvis mobning opstår på arbejdspladsen, er det vigtigt at have en plan for, hvem der kan og skal gribe ind og hvordan. Det kan være, at den nærmeste leder skal tale med de involverede parter og tilbyde dem råd og hjælp

Hvis der er mobning på arbejdspladsen, er det vigtigt at have aftaler og procedurer for at *hjælpe* de involverede. Både den, som har været udsat for mobning, og som måske har behov for behandling og rehabilitering, og den, som er under anklage for at have mobbet en kollega eller medarbejder

Det kan være en belastning at blive anklaget for mobning, hvis det ikke var intentionen, eller hvis en undersøgelse viser, at der rent faktisk ikke var tale om mobning.

Inspiration til en handlingsplan

1. *Nul tolerance fra ledelse og samarbejdsudvalg*

Ledelsen og samarbejdsudvalget bør melde klart ud, at mobning ikke tolereres. At det er et problem for hele organisationen, hvis det opstår. Og at ledelsen i så fald forpligter sig til at håndtere det. Udmeldingen kan fx have form af en hensigtserklæring om, at man ikke accepterer mobning på arbejdspladsen.

2. *En klar definition*

En handlingsplan bør indeholde en klar definition af, hvad der opfattes som mobning, fx som Arbejdstilsynets definition her:

”Mobning er, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.”

Det afgørende er, at definitionen fokuserer på adfærd og handlinger og ikke på personer, der mobber eller mobbes.

3. Lovgivning

Handlingsplanen bør henvise til Bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø § 9a:

”Ved arbejdets udførelse skal det sikres, at arbejdet ikke medfører risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse som følge af mobning, herunder seksuel chikane.”

4. Sanktioner

En handlingsplan bør indeholde beskrivelse af mulige sanktioner over for mobning, fx advarsler, forflyttelse, degradering og i værste fald afskedigelse.

I alvorlige tilfælde kan der være tale om politianmeldelse og retslig forfølgelse.

5. Klagemuligheder

En handlingsplan bør beskrive muligheder for at klage. Der kan være tale om en uformel klage direkte til den person, klagen gælder, med inddragelse af sikkerhedsrepræsentanten. Eller en formel klage til fx nærmeste ledelse og øverste ledelse.

Ledelsen skal tage initiativ til en grundig undersøgelse af klagen. Den kan fx foregå i form af en faktaundersøgelse, hvor begge parter interviewes.

6. Råd og støtte

Handlingsplanen bør gøre det klart, at de involverede har ret til støtte og vejledning. Planen skal indeholde retningslinjer for, hvem parterne kan henvende sig til. Måske skal der være mulighed for anonym rådgivning og tilbud om samtaler og mægling.

7. Hjælp og opfølgning

I nogle tilfælde kan den, der er blevet mobbet, have brug for behandling og opfølgning. Handlingsplanen bør derfor indeholde tilbud til den mobbede om samtaler med fx en læge eller psykolog eller andre tilbud, som hjælper vedkommende med at genopbygge sit selvværd og bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet.

8. Information og uddannelse

Handlingsplanen bør gøre det tydeligt, at alle ansatte skal kende planen og acceptere og respektere indholdet. Og at alle på arbejdspladsen forventes at opføre sig i overensstemmelse med handlingsplanen.

Planen skal derfor beskrive, hvordan medarbejderne får viden om årsager til og konsekvenser af mobning.

Planen skal også beskrive, hvordan medarbejderne får information om handlingsplanen og virksomhedens initiativer til forebyggelse og håndtering af mobning.

Handlingsplanen bør også indeholde en plan for uddannelse af ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og andre arbejdsmiljøansvarlige.

9. Evaluering og revidering

Handlingsplanen bør evalueres og revideres hvert eller hvert andet år, fx sammen med en APV af det psykiske arbejdsmiljø.

Kilde: www.arbejdsmiljøviden.dk

TANKEVÆKKERE

FTF’ anbefalinger vedr. ytringsfrihed: Hvad må du sige som offentligt ansat?

1. Tal på egne vegne. Der er forskel på, om du udtaler dig som privatperson eller på myndighedens vegne. Du skal derfor gøre det klart, at du ytrer dig på egne vegne, og at det er din egen opfattelse, du udtrykker – ikke myndighedens. Du har selv ansvaret for, at der ikke opstår tvivl om, hvorvidt du udtaler dig på egne vegne.

2. Overhold tavshedspligten. Du må ikke krænke din tavshedspligt. Det betyder, at du ikke må videregive eller udnytte fortrolige oplysninger. Bestemmelserne findes bl.a. i straffeloven, forvaltningsloven og persondataloven. Strafbare forhold hos en borger er også som hovedregel omfattet, men her kan man have indberetningspligt overfor sin ledelse. At videregive tavshedsbelagte oplysninger er strafbart, medmindre videregivelsen er sket i en åben egeninteresse eller for andres tarv.

3. Tal sandt. Du må ikke videregive åbenbart urigtige oplysninger om forhold indenfor dit eget arbejdsområde. Vær derfor opmærksom på, at dine oplysninger er korrekte.

4. Tal ordentligt. Alle ansatte har en loyalitetspligt over for arbejdsgiveren. Men den udgør ikke en yderligere begrænsning i ytringsfriheden. Det er fx ikke i strid med loyalitetspligten at udtrykke sig (groft) kritisk om sin

arbejdsplads, hvis forholdene giver grund til det. En offentlig arbejdsgiver må tåle, at dens ansatte kritisk bidrager til debatten, også i skarpe eller polemiske vendinger. Men du må ikke udtale dig i en urimelig grov form, fx ved at benytte vendinger, der i urimelig grad er hånende, fornærmende eller latterliggørende over for arbejdsgiveren. Du må heller ikke fremsætte åbenbart urigtige oplysninger om væsentlige forhold inden for dit eget arbejdsområde. Hold dine ytringer i en saglig og ordentlig tone. Det er ikke illoyalt at udtale sig på egne vegne!

www.ftf.dk

VÆRKTØJ NR. 27

SEKSUEL CHIKANE

– EJ BLOT TIL LYST

En af de svære udfordringer inden for personaleledelse er forebyggelse og håndtering af seksuel chikane. Det er dilemmafyldt, fordi definitionen er uklar, fordi området er myte- og tabubelagt, fordi årsager, fremtrædelsesformer og konsekvenser kan være usynlige, og fordi det vedrører et meget personligt og følsomt område. Nedenfor definerer vi seksuel chikane, udfolder de iboende dilemmaer, diskuterer lederens ansvar og handlemuligheder – og lader dette føre frem til konkrete anbefalinger.

DILEMMAET FOLDES UD

Seksuel chikane i arbejdslivet er et handlingsmønster med seksuelt betonet indhold, som udøves af én eller flere personer og opleves af én eller flere personer. Disse (sidstnævnte) oplever handlingsmønstret som uanmodet, uønsket og ubehageligt, og derved adskiller det sig fra fx flirt, forelskelse og seksuel tiltrækningskraft, som typisk opleves velkomment og positivt.

Et mangehovedet uhyre

Det er en myte, at seksuel chikane primært består af fysiske tilnærmelser, opfordringer til seksuelt samkvem eller egentlige handlinger, evt. i form af overgreb. Der er også andre vigtige former for seksuel chikane. Den kan således også være verbal, fx bevidst nedvurderende eller diskriminerende, seksuelt betonedede udsagn. Den kan rumme udstilling af en anden person i det offentlige rum (fx sociale medier) ved brug af seksuelt krænkende oplysninger, foto, video mv., og den kan rumme fremvisning af genstande, billedmateriale o.l. af seksuel karakter over for et andet menneske.

Får næring gennem magt

Uanset den konkrete fremtrædelsesform opleves adfærden som uvelkommen, ubehagelig, anstødelig, ydmygende og/eller (blufærdigheds)krænken-

de. Kan man så ikke bare gøre sig fri af den? Nej, for den hviler på et fundament af magt, som kan være, men ikke behøver at være, knyttet til krænkerens stilling. Magten kan også afspejle, at krænkeren besidder goder, privilegier eller sanktionsmuligheder, der kan bruges til at ”straffe” en person, som modsætter sig chikanen. Det er derfor meget typisk, at offeret kan have svært ved at modsætte sig, forhindre eller stoppe chikanen – af frygt for en intensivering af chikanen, iværksættelse af sanktioner (fx straf/hævn) og/eller en forringelse af personens arbejdsvilkår og funktionsmuligheder i virksomheden (evt. på arbejdsmarkedet som helhed). Chikanen kan således være udtryk for en magtdemonstration, en hævn, en straffeaktion over for offeret, (malplaceret) karlekammerhumor osv. Den seksuelle chikane bruges i de tilfælde som middel, ikke et mål i sig selv.

Selv om seksuel chikane som oftest udøves af en mand over for en kvinde, ses dog også chikane fra kvinder mod mænd eller mellem mænd/kvinder indbyrdes. Chikane er mest udpræget i arbejdsmiljøer, hvor der er en meget *skæv kønsbalance*.

En speciel form for seksuel chikane er borgeres chikane over for ansatte i fx social- og sundhedssektoren. En undersøgelse fra FOA viser således, at hver fjerde sosu-medarbejder har oplevet seksuel chikane inden for det seneste år. I ældreplejen er det 51 pct. – en stigning fra 37 pct. i 2005. Seksuel chikane er med andre ord et hverdagsvilkår for medarbejderne, og håndteringen af det van-skeliggøres af, at en del af chikanen er såkaldt ”ikke-intentionel”, fordi borgeren har demens eller kognitiv funktionsnedsættelse. *Pol., 29.5. og 10.6.2018*

Lederen i centrum – på godt og ondt

Ledere oplever de iboende ledelsesdilemmaer i seksuel chikane på nært hold. For at tage tyren ved hornene, så at sige, er der mange eksempler på, at det netop er lederen, der udøver chikanen. Det er dog en udbredt myte, at seksuel chikane altid udøves af en mandlig chef over for en kvindelig underordnet, hvilket slet ikke behøver at være tilfældet. Dog er det ekstra alvorligt, hvis chefen gør det, fordi en sådan dårlig rollemodel kan skabe en giftig ledelseskultur omkring sig. Det er derfor altafgørende, at lederen – sagt lidt ramsalt – griber i egen barm, forebygger at egen adfærd kan opleves chikanerende og sætter det gode eksempel. Dydens smalle sti er endnu smallere, når man er leder.

Flydende grænser

Et andet vigtigt dilemma er balancen mellem en uformel, uhøjtidelig og rummelig omgangstone, hvor der plads til jokes, fest og farver, og samtidig en benhård understregning af, at her tolereres ikke, hvad der af nogle kan opleves som verbalt eller fysisk anstødeligt. Det er en hårfin balance, og lederen skal være den første og bedste til at trække denne grænse, så signalerne er klare.

Det er en ofte konstateret kendsgerning, at seksuel chikane er som et isbjerg: Det meste foregår under overfladen og er usynligt. Offeret vægrer sig ved at tale med andre om sine oplevelser, og dette gælder endda nære kolleger, en tillidsrepræsentant, en evt. HR-afdeling – ja, sågar en ægtefælle eller partner i privatlivet. Det er et stort dilemma for ledere, hvordan de i dagligdagen kan være meget agtpågivende over for skjulte signaler uden samtidig at virke mistænkeliggørende og skabe utryghed ved at lede efter noget, der måske slet ikke er der.

En subjektiv opfattelse – og det gør det svært

I praksis er det også et dilemma, hvor hårdt det skal sanktioneres, når der notorisk forekommer tilfælde af seksuel chikane. Det er en generel opfattelse – også i den juridiske praksis – at der principielt er tale om chikane, såfremt én eller flere personer rent faktisk oplever en given adfærd som krænkende. Der findes altså ikke en absolut skala til måling af grader af chikane, og det betyder, at der godt kan være tale om chikane, hvis en person har en meget lav tærskel for krænkelse, mens omgivelserne, herunder udøveren, klart synes, at vedkommende er for nærtagende. Lederen skal kunne gå ind i dette konfliktfelt – og også generelt kunne dimensionere sanktioner, der klart markerer og virker som fremtidige pejlemærker for, hvor grænsen går. Synlig ledelse, med andre ord.

Balancen mellem rettidig omhu og unødig opmærksomhed

Som et sidste dilemma skal nævnes balancen mellem på den ene side effektiv præventiv indsats (fx personalemøder, informationsmateriale osv.) og på den anden side ikke tale emnet for meget op – og dermed ud af sine naturlige proportioner. Præventiv indsats er et vigtigt middel til at undgå, at chikane overhovedet opstår, og desuden står lederen stærkere, hvis chikane ikke desto mindre opstår, og vedkommende så kan dokumentere, hvad der blev gjort for at undgå denne. Omvendt kan en for stor dosis præventiv indsats skabe en kunstig, kejtet og utryg stemning, hvor man ikke ved, hvad

man skal gøre af sine øjne, hænder og tanker, for ”tænk, hvis det nu kunne opfattes som seksuel chikane”. Vi ønsker jo ikke amerikanske tilstande, hvor det bl.a. forlyder, at Netflix har indført en politik om, at en mand kun må stirre direkte på en kvinde i fem sekunder.....

Kort sagt

På sin vis er det nedslående, at vi igennem årtier har vidst, at seksuel chikane ofte har meget alvorlige konsekvenser og kan skabe massive konflikter og frustrationer på en arbejdsplads og i sit kølvand ødelægge menneskers privatliv. Alligevel har der ikke været gjort nok præventivt, og virksomhederne har ofte haft en beskidt grillhandske på, når de har skulle tackle opståede sager.

Den professionalisering af HR-arbejdet, som har fundet sted i de seneste 20-30 år, har generelt indebåret skærpelse af krav, større indblanding fra samfundets side, mere letflydende kommunikation, der på nanosekunder kan afsløre en virksomhed – og ikke mindst at uprofessionel HR-praksis er dyr, både økonomisk og menneskeligt. Kun en tåbe frygter ikke amatøragtigt HR-arbejde....!

Som en gave fra himlen er nu kommet en mediemæssig projektør i form af #MeToo. Man kan som almindelig jordstrygende dansk virksomhed vælge at sige, at lynet kun slår ned i eksotiske, anarkistiske filmselskaber og kunstneriske miljøer. Det vil være en tikkende bombe. At få sikret, at virksomheden har en flot HR-praksis på dette område bidrager ikke alene til, at man undgår en forfærdelig masse opslidende sager og snask i krogene. Det vil også kunne bruges som løftestang og rollemodel for andre områder inden for arbejdslivets mørkeland, fx fravær, stress og udbrændthed.

VÆRKTØJER

Offerets leder har – som en naturlig del af personaleansvaret – en vigtig rolle at spille. Det forudsætter naturligvis, at det ikke er lederen, der udøver seksuel chikane, hvilket ofte, men bestemt ikke altid er tilfældet. Lederen kan præventivt bidrage til et ”chikane-frit” arbejdsmiljø ved gennem værdibaseret ledelse, god rolleadfærd og tydeliggørelse af etisk kodeks at nedbringe risikoen for, at chikane overhovedet opstår. Mindst lige så vigtigt er det dog, at lederen griber ind – hurtigt, kontant og synligt – hvis der opdages tilfælde af seksuel chikane. Talrige sager er eksploderet eller kørt helt af sporet, fordi en leder har set igennem fingre med krænkelser – ud fra deisen, at ”hvad man ikke ser, har man ikke ondt af”. Det er i særklasse diletantisk og uetisk ledelse, når den slags sker.

Konkrete spørgsmål til selvrefleksion:

- Tag udgangspunkt i den brede definition af seksuel chikane (fysiske tilnærmelser og handlinger, verbal chikane, brug af sociale medier, fysiske genstande, fx billeder osv.), frem for den stereotype, snævre opfattelse (grove, fysiske overgreb)
- Har virksomheden en generel politik mht. seksuel chikane? Hvis ja, er du fortrolig med den, enig i den og parat til at stå på mål for den? Hvis I ikke har en generel politik, burde du så gøre din indflydelse gældende og opfordre virksomheden, især dens toneangivende koalitioner, til at få én?
- Kig kritisk på adfærd og omgangstone i dagligdagen: Er der alarmklokker, der ringer, eller sker der noget, som burde få alarmen til at gå i gang?
- Kig kritisk på din egen adfærd, herunder de signaler, du udsender, ting, du griber ind over for eller netop ikke griber ind over for?
- Er der blandt dine medarbejdere eksempler på mistrivsel, forknythed, stresssymptomer, fravær osv., der måske kan føres tilbage til seksuel chikane? Hvordan vil du undersøge det nærmere?
- Hvor meget har du diskuteret med fx udsatte medarbejdere, at de selv har et medansvar for at forebygge seksuel chikane – og bidrage til en konstruktiv løsning, hvis den ikke desto mindre skulle indtræffe?
- Har du medarbejdere, der potentielt kunne være udøver af seksuel chikane, men hvor omstændighederne gør, at du måske ikke ville se eller høre om det? Hvordan kan du få dette afdækket?
- Har du rent faktisk været involveret i tidligere sager om seksuel chikane? Hvordan blev de løst? Var du stolt af denne løsning – og hvilken rolle spillede du i forbindelse hermed?
- Er der aktuelle sager, som kræver en løsning? Hvem skal involveres heri, hvad er din egen rolle, og hvad er den bedste løsning efter din mening?

TANKEVÆKKERE

Find modet til at tale om sexchikane

I en klumme i Berlingske skriver Birgitte Erhardtsen bl.a.: ”#MeToo-kampagnen, hvor millioner af kvinder verden over har berettet om sexchikane, har revet nogle af landets store virksomheder ud af Tornerosedrømmen om, at alt går efter bogen, når det gælder medarbejdernes omgangstone og opførsel kønnene imellem. [...] 20 procent af deltagerne i Berlingskes panel af professionelle kvinder siger, at de har været udsat for sexchikane, og panelet bakkes op af en undersøgelse fra Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, som viser, at seks procent af alle kvinder oplever seksuel chikane.”

Berl. Tid., 05.05.2018

”Rør ved mig, så jeg føler, at jeg lever”.

Populær Dansktop-sang, sunget af Lecia & Lucienne

Læs mere

Henrik Holt Larsen: Ej blot til lyst – seksuel chikane i arbejdslivet. HR chefen, 2018, nr. 1

PERSONLIGE PERSONALEPROBLEMER – PINLIGT ELLER PRISVÆRDIGT AT TALE OM ET TABU?

Det er en generel opfattelse, at en leder skal være tæt på sine medarbejdere, men omvendt være meget bevidst om, hvor grænsen til intimsfæren går – og ikke træde ind over denne. Forholdet mellem leder og medarbejder *er* – og *bør* være – en arbejdsrelation. Den stigende intimisering og privatisering af arbejdslivet, hvor medarbejderen afkræves at have sjælen og hjertet med på arbejde, og hvor man tillader sig at bruge ord som ”kærlighed” og ”elske” i forhold til jobbet og virksomheden, har imidlertid ført til, at lederen er kommet tæt på intimsfæren. Er dette godt eller skidt? Hvordan er reaktionerne hos de implicerede, og hvordan finder man den rigtige balance mellem nærhed og distance?

” Der er for meget føleri på jobbet

Vi er kommet for langt ud i en omsorgstynget retorik og en familie-baseret måde at være sammen på arbejdspladsen på og har dermed fået en fejlagtig forestilling om, hvad det er for en type relation, vi skal indgå i på jobbet. Vi tror, at den enkeltes personlige behov skal varetages, og at ledelsens opgave er at være empatisk og drage omsorg for medarbejderen, men jeg mener, at det er en matriarkalsk ledelsesstil, der tvinger os ud i en infantil sårbarhed. Netop dette, mener jeg, er en af årsagerne til den såkaldte stress, vi ser i de her år.

Charlotte Mandrup, ledelsesrådgiver, Pol., 5.3.2016

Fælles for disse situationer er, at det kan opleves som ubehageligt af den ene eller begge parter, uanset om man *går ind* i situationen – eller netop *holder sig fra* den. Man tøver som leder med at overskride grænsen til intimsfæren, fordi man ikke har erfaring med at diskutere og tackle meget personlige emner og er bange for at vække anstød, såre og krænke. Omvendt kan det virke kynisk, at man ikke engagerer og involverer sig i situationer, hvor medarbejderne kæmper med personlige problemer.

DILEMMAET FOLDES UD

Følgende områder viser tydeligt det generelle dilemma:

Klæder skaber folk – men hvilke klæder og hvilke folk?

Dress code er et varmt emne på arbejdspladserne og diskuteres især i de varme sommermåneder, hvad der i sig selv kan få temperaturen til at stige endnu mere. Dress code er et signal om organisationskulturen, uanset om der er tale om fastlagte regler eller uformel praksis. Når der foreligger et regelsæt – måske i form af regler om, hvordan man ikke må gå klædt – skyldes det som oftest virksomhedens ønske om at fremstå professionel, og det tolkes nogle gange som stilet, ensartet uniformering: tækkelig påklædning, ingen shorts og ingen bare arme eller strandagtigt look. Man skal være præsentabel; hensynet til kunderne dikterer det. Andre virksomheder vil gerne lade medarbejderne bestemme selv og har tillid til deres dømmekraft – eller også vil de gerne slippe for konflikter og ser ikke dress code som en velegnet kamparena. Også virksomheder skal nemlig vælge deres nederlag med omhu, så at sige.

Når man går virkelig tæt på – i den bedste mening

Det er meget følsomt at skulle fastlægge retningslinjer og tage konkrete sager op, der vedrører *personlig hygiejne*, herunder kropslugt (fx sved og dårlig ånde), eller at en medarbejder ser *usoigneret* ud. Beslægtet hermed er overvægt og andre aspekter ved personens *fysiognomi*, der af nogle kan opleves anstødeligt og fremkalde fordømmelse, fordi fysiognomi tolkes som udtryk for bestemte (her negative) personligstræk. Generelt sker dette måske ikke så hyppigt, men *når* det forekommer, kan det skabe stort ubehag og ravage i nærmiljøet. Kolleger har ikke lyst til at arbejde sammen med den pågældende, og i jobs med omverdenskontakt kan der komme reaktioner eller klager fra kunder, borgere mv., men hvad kan man gøre ved det, og hvem skal tage det op? Hvis det er selvforskyldt, skaber det typisk større frustrationer, end hvis personen har en lidelse, der gør generne uundgåelige. Lederen oplever ofte et pres fra kollegerne eller evt. omgivelserne om at gribe om nælden, konfrontere den pågældende og aftale en afhjælpningsplan. Dette skete fx i en situation, hvor en gruppe kolleger underviste på det samme interne kursus. I de skriftlige kursusevalueringer skrev en del deltagere, at en af underviserne var *usoigneret*. Evalueringerne sendtes til alle underviserne, så den pågældende vidste, at alle kollegerne havde fået denne kommentar. Det er sværere, når der kun bliver talt bag om ryggen på den pågældende.

” Mindst 85.000 offentligt ansatte må slet ikke ryge i arbejdstiden

15 kommuner har indført total røgfri arbejdstid. Det betyder, at kommunerne forbyder al rygning fra medarbejdere møder på arbejde om morgenen, til de går hjem igen til fyraften. Både på arbejdspladsen, under transport, på kursus, og når de arbejder hjemme. Dermed er over 85.000 medarbejdere omfattet af forbuddet.

Pol., 17.10.2016

Belastninger i privatlivet – er det mit bord som leder?

Endnu et område, hvor lederen skal navigere i meget vanskeligt farvand, er de situationer, hvor medarbejderen oplever store *belastninger i privatlivet*. Uanset om det er økonomiske eller familiemæssige problemer, er det svært for en leder at vise medfølelse, spørge ind til og forsøge at yde en hjælpende indsats, hvis medarbejderen er trængt på disse områder. Lederen har og får ikke det fulde billede, medarbejderen ønsker ofte ikke at dele dette med lederen – og har måske endda ikke selv et afbalanceret indblik i sin egen situation. Det kræver mod og empati fra lederen at nærme sig kernen, men hvis vedkommende *ikke* gør det, er det jo svært at finde metoder, vha. hvilke arbejdssituationen kan tilpasses den aktuelle belastning.

” Arbejdsgiverne blander sig i familiernes trivsel

Medarbejderne i Danfoss' afdeling i Gråsten har fået mulighed for at måle trivsel inden for hjemmets fire vægge og helt ind på børneværelset. Er der problemer, står terapeuter klar. Udviklingen er en del af en tendens, hvor virksomheder i stigende grad annekterer danskerens privatliv.

Berl. Tid., 26.5.2018

Belastningerne på hjemmefronten kan også skyldes *livstruende sygdom og død* i den nærmeste familie samt *traumatiske hændelser, ulykker* mv. Ligesom i de ovenfor beskrevne tilfælde er det forståeligt, med ofte ikke hensigtsmæssigt, hvis lederen forsøger at holde armslængde til disse problemer. Man vil gerne vise medfølelse, men kan intuitivt føle, at man ikke ”har en aktie” i dette. ”Hvorfor skal jeg, som ”kun” har en arbejdsmæssig relation til medarbejderen, hvirvles ind i dette?”. Det kan man være nødt til at flere grunde. Ethvert skridt, som gør medarbejderen i stand til at varetage sit job på en bedre måde, vil være til gavn for virksomheden. Nogle af problemerne kan måske føres tilbage til arbejdspladsen, fx arbejdsrelateret stress, udbrændthed, visse sygdomme eller traumatiske hændelser (fx mobning, et bankrøveri, vold fra borgere mv.) og selvsagt også egentlige arbejdsulykker.

For det tredje kan en medarbejder blive meget rørt og taknemmelig, hvis en chef viser deltagelse og tilbyder hjælp, fx med tilpasning af arbejdsopgaver, arbejdstid eller anden form for justering af arbejdsvilkårene, der tager højde for medarbejderens pressede situation. Alle disse skridt skal ses i lyset af, at lederen har et personalemæssigt ansvar og derfor ikke kan frasige sig forpligtelsen til at udøve personaleledelse – heller ikke i den spidse ende, hvor ansvaret er tungest.

Uanmodet, overdreven omsorg – i den bedste mening

Omvendt er det vigtigt, at lederen ikke ”overgør” det, kvæler medarbejderen i omsorg, gør dennes problemer til sine, kommer med ”gode løsninger” på spørgsmål eller problemer, som medarbejderen end ikke har formuleret, og/eller (evt. i den bedste mening) kryber for langt ind i medarbejderens intimzone. Der er virkelig tale om de misforståede intentioners holdeplads, for det skaber massive følelsesmæssige frustrationer på begge sider, hvis lederen med velment omsorg og bankende hjerte afviser, fordi medarbejderen (måske fuldt berettiget) oplever omsorgen som kvalmende og malplaceret.

En afsluttende kommentar: Misbrugsproblemer har mange fællestræk med de ovenfor beskrevne fænomener. Emnet er så vigtigt og specifikt, at vi har valgt at gøre det til et selvstændigt værktøj nedenfor (værktøj nr. 29).

VÆRKTØJ

- Tag en åbenhjertig dialog (brainstorming) med dig selv: Hvilke ”intime” personaleproblemer bliver du konfronteret med, enten gennem egne iagttagelser eller ved tips/henvendelser fra andre? Hvilke fortilfælde har der været?
- Provokér din blinde plet uden at blive paranoid: Hvad tror du, at du ikke hører/ser, fordi du ikke ænser det, eller fordi folk ikke vil fortælle dig det? Hvad kan være fejlet ind under gulvtæppet?
- Gør dig fortrolig med virksomhedens eksisterende skriftlige politikker/retningslinjer/regler for fx dress code, stress, sygdom, handicap, privatlivsproblemer mv. Overvej om disse regler bør opdateres eller udbygges – centralt eller i din egen afdeling
- Når du har gennemløbet ovennævnte faser, er der så rent faktisk personaleproblemer, som du i kraft af din lederrolle bør tage op? Hvordan finder du modet til at gøre det?

- Spring ikke til konklusioner og løsninger, før du er sikker på, at du har boret tilstrækkeligt dybt i, hvad det bagvedliggende problem er. Og, tag højde for, at din diagnose af situationen kan være meget anderledes end for de(n) person(er), du ønsker at påvirke eller iværksætte foranstaltninger overfor
- Til vurdering af disse situationers alvor:
 - o Hvad er de skadelige konsekvenser?
 - o Hvor mange ”går det ud over”, og hvor kraftigt reagerer disse på det?
 - o Hvor stor belastning påfører det de(n) pågældendes privatliv, herunder især familie?
 - o Hvor synlige og skadelige er problemerne for eksterne relationer, fx kunder og borgere?
 - o I hvilken udstrækning er virksomheden faktisk (en medvirkende) årsag til de problemer, som ellers adresseres til enkeltpersoner?
- Vis mod til at tage ubehagelige personaleproblemer op, men find balancen mellem at ”udvise nøl”/gå som katten omkring den varme grød og at handle for spontant og overilet
- Udvælg først de mest akutte eller alvorlige personaleproblemer, men vurder dem i forhold til din chance for at komme helskindet igennem den vanskelige situation. Det er bedre at vinde en lille sejr end at tabe en stor sag på gulvet
- Gennemtænk hvilke kulturelle, religiøse eller moralske aspekter (og forklaringer), der begrundes og måske retfærdiggør de af dig oplevede personaleproblemer
- Individuelle problemer håndteres bedst ved samtaler under fire øjne. Vej hvert ord på en guldvægt. Der er forskel på at sige: ”Flere har klaget over, at du lugter af sved” og ”Undskyld jeg spørger dig åbent: Er din deodorant effektiv nok?”.
- Vær bevidst om og kommunikér klart til medarbejderen, om dit budskab til medarbejderen er et venskabeligt råd, en begrundet mistanke eller – ultimativt – et rødt kort, fordi der er tale om en klar overtrædelse af ufravigelige, skriftlige retningslinjer (inkl. lovgivning)

- Enhver form for afhjælpningsplan skal tydeligt beskrive, hvad hvem skal gøre, hvorfor, på hvilken måde og inden for hvilken tidsfrist. Dette gælder især, hvis situationen nærmer sig advarsel eller opsigelse
- Hvis der er tale om en mere generel problemstilling: Skal den tages op på et teammøde? Hvorfor, hvordan, hvornår – og hvordan skal timingen være i forhold til indsats over for enkeltpersoner i teamet?

TANKEVÆKKERE

Erhvervslivet slipper slipset

I Berlingskes arkiver har vi omkring 200 billeder fra Niels B. Christiansen tid som direktør i Danfoss, og han bærer slips på samtlige billeder. Med undtagelse af et enkelt, hvor han havde butterfly på, da han modtog Ridderkorset. I august 2017 blev Niels B. Christiansen så direktør i LEGO, og sidenhen er det ikke lykkedes Berlingskes fotografer at fange ham med slips på – eller butterfly for den sags skyld.

I den danske bankverden er slipset ikke uddødt. Administrerende direktør i Danske Bank Thomas Borgen skulle ifølge Jyllands-Posten engang have overfuset en slipseløs mand i bankens elevator.

”Kan du så få et slips på. I Danske Bank skal alle være klædt ordentligt.” Manden viste sig i øvrigt at være en kunde.

Berl. Tid., 18.7.2018

Vi er på en arbejdsplads – ikke på en campingplads

Det skabte en del opsigt og debat i medierne, da chefredaktøren for Jyllands-Posten midt i sommerheden, maj 2018, i en mail til medarbejderne skrev: ”Jeg vil bede om almindelig semi-konservatisme i garderobevalget... Jeg synes, vi er på en arbejdsplads – ikke på en campingplads”. Semi-konservatismen betyder nemlig ”lange benklæder for mænd (og også for kvinder). Kvinder kan derudover vælge knælange kjoler, men ikke miniskørter og hotpants”. Chefredaktøren var bevidst om, at dette budskab ikke ville være populært blandt alle og afsluttede sin mail med kommentaren: ”Jeg er sikker på, at vandene skilles på dette. Derfor er det en hjørnekontorindskærpelse.”

BT, 15.5.2018

Shorts og badesandaler

En leder er til enhver tid rollemodel for sine medarbejdere, og viger man bort fra det, giver man mere eller mindre tilladelse til, at medarbejdere kan gøre det samme. I tilfældet med dresscode er konsekvensen, hvis lederen blæser på påklædningsreglerne, at medarbejderne også selv finder ud af, om de vil møde op i kontorlandskabet iført shorts og badesandaler. Som leder skal man være særligt opmærksom på, hvilket signal valget af tøj sender til medarbejderne. Er man selv en god rollemodel, er det alt andet lige meget lettere at tage den nødvendige samtale med medarbejderen eller med en lederkollega, som måske trænger til at få genopfrisket virksomhedens politik på området.

Vibeke Skytte, dir., Lederne, Berl. Tid., 18.7.2018

4 ud af 10 danskere til chefen: Du må gerne blande dig i vores privatliv

En ny måling foretaget af Wilke for Avisen.dk viser, at 43 procent af danskerne mener, at det er i orden, at arbejdsgiveren involverer sig i, hvordan det går med medarbejdernes privatliv og 13 procent mener ”slet ikke”, at chefen skal involvere sig i, hvad der sker i medarbejdernes privatliv. ”Fordi virksomhederne involverer sig mere og mere i medarbejdernes privatliv, kan man se et skift i, hvad medarbejderne synes er okay,” fortæller ekstern lektor på CBS, Anders Raastrup Kristensen, der bl.a. forsker i lederskab og balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Virksomheders involvering i deres medarbejders privatliv er ifølge næstformand i HK Privat, Marianne Vind, i mange tilfælde gået for vidt. ”Jeg ser en tendens til, at arbejdspladser med medarbejdere, der ikke trives, med dårligt psykisk arbejdsmiljø og et højt niveau af stress, iværksætter flere af den slags initiativer og på den måde hentyder til, at det er medarbejderne, der har et problem,” siger Marianne Vind. Hun mener, at virksomheders fokus på at have effektive medarbejdere undertrykker medarbejdernes ret til at være mennesker med op- og nedture.

Avisen.dk, 18.07.2018

Læs mere

Inspiration: How to talk to a worker with body odor. SHRM, 17.5.2018

MISBRUG

- DEN USYNLIGE SMERTE FOR PERSONEN OG OMGIVELSERNE

Alkohol, medicin eller stoffer, misbrug af enhver art er dyrt for samfundet, virksomheden, den enkelte og familien. Vi taler mere om det, selvom misbrug fortsat er forbundet med tabu, fornægtelse og skamfølelse. På de fleste arbejdspladser er øl og spiritus forsvundet fra kantinen, firmafrokoster og fejringar – og er kun overlevet til firmafester. Mange virksomheder har en bevidst sundhedspolitik med KRAMS – kost, rygning, alkohol, motion og stress – hvor der er formuleret bevidste strategier som en del af virksomhedens mål om at være en ansvarlig virksomhed.

DILEMMAET FOLDES UD

Der er mange dilemmaer knyttet til misbrug. Som leder holder man sig tilbage, indtil man er helt sikker i sin sag, fordi man er bekymret for at blande sig i noget privat. Måske er man som leder også i tvivl om, hvordan misbrug håndteres på den bedste måde, ligesom det kan være svært at håndtere, hvis det er arbejdsvilkår, der har udløst misbruget. Dilemmaerne bliver ikke mindre, hvis det rammer lederen selv.

Virksomhedens eller den enkeltes problem?

Det er en hårfin balance – og vanskeligt at skelne mellem – om det er virksomhedens eller den enkeltes problem. Hvis der er et misbrug, er det vanskeligt at forestille sig, at det ikke på den ene eller anden måde vil gå ud over arbejdsindsatsen. Det er derfor sjældent udelukkende et privat problem. Det er virksomhedens ansvar at tilbyde støtte, behandling og den enkeltes ansvar at erkende misbruget og tage imod de nødvendige tilbud om behandling. Hvis misbruget ikke erkendes og behandles i tiden, kan det i yderste konsekvens betyde, at ansættelsesforholdet må bringes til ophør. Det kan have store omkostninger for medarbejderen, lederen og virksomheden.

Hvordan spotter vi misbrug i tide på arbejdspladsen?

Misbrugsproblemer, uanset om det er alkohol, narkotiske stoffer eller for den sags skyld ludomani, er kendetegnet ved, at symptomerne ofte er uklare, at der dannes myter, og at det uofficielle detektivarbejde går i gang: Taler den pågældende ikke lidt uklart og usammenhængende, lugter vedkommende ikke af spiritus, er der depoter gemt inderst i reolerne eller i buskadsen, er øjnene ikke lidt blanke? Hvad skyldes det høje sygefravær, og er der et kvartalsmønster? Kvaliteten af opgaveløsningen er dalet, og tempoet det samme. Det kan være ekstremt belastende for en leder at skulle finde balancen mellem at søge dokumentation (evidens) for notoriske misbrugsproblemer og ikke at rejse urigtige anklager mod en medarbejder. Det er ofte årsagen til, at mange ledere er i tvivl og får grebet ind for sent.

***En af grundene til, at jeg ikke drikker, er,
at jeg gerne vil vide, når jeg har det sjovt***

Nancy Astor

Hvordan hjælper vi bedst – før, under og efter?

Det er OK at være i tvivl som leder, men det er ikke OK *ikke* at gøre noget. Når der er samlet ”beviser” nok på misbrug, tages der en indledende dialog med medarbejderen på baggrund af iagttagelser og omsorg for medarbejderens ve og vel. Medarbejderen forelægges iagttagelserne og lederens tvivl, og der startes et forløb i forhold til misbruget. Lederen skal sørge for at holde fast under hele forløbet. Selvom medarbejderen måske i første omgang benægter, skal der følges op med nye iagttagelser. Muligheder for handlingsplan, inklusiv behandlingstilbud, drøftes løbende. Hvis misbruget ikke bringes til ophør, og medarbejderen ikke ønsker at indgå i behandling, kan det være nødvendigt at bringe ansættelsesforholdet til ophør. Der er en del forskellige behandlingstilbud, eksempelvis ambulant i dagbehandling (arbejdet kan fortsætte) eller indlæggelse i mere omfattende behandlingsforløb, hvor medarbejderen er sygemeldt. Det er vigtigt at opfordre til involvering af medarbejderens familie, så alle hjælper til med at komme misbruget til livs. Som leder er det vigtigt at være opmærksom på, hvorvidt det er belastninger i arbejdet, der har ført til misbruget, og gøre sig tanker om, hvordan medarbejderen kommer retur til arbejdspladsen.

Tabu eller noget vi taler om?

Da misbrug ofte er noget, den enkelte benægter eller er flov over at tale om det, kan det være grænseoverskridende at tale åbent om det på arbejdspladsen.

Åbenhed skal også hænge sammen med, hvad der fortælles i familien. At tale åbent om misbrug som en sygdom på lige fod med andre sygdomme er bedst, men svært. Det er et ambitiøst mål som leder at skabe en virksomhedskultur, hvor vi åbent taler om sejre og udfordringer – både faglige og personlige. Det er vigtigt, at vi har som mål at tale åbent om fx stress og misbrug og finder den hårfine balance mellem åbenhed, tryghed og værdighed. Det gælder også, når vi fortæller om behandlingsforløb, som måske betyder fravær og ændring i arbejdsbelastning. Det afføder respekt, hvis det mestres – både for lederen og virksomheden.

VÆRKTØJ

- Udarbejd en misbrugs-/alkoholpolitik i samarbejde med virksomhedens samarbejdsudvalg, hvis den ikke allerede findes. Den skal give klare bud på formålet med misbrugs-/alkoholpolitikken, hvordan virksomheden vil støtte medarbejderne, og hvad konsekvenserne er, hvis alkoholpolitikken overtrædes. Kommunikér den ud i virksomheden
- Afhold kurser for virksomhedens nøglemedarbejdere – ledere, tillidsfolk, medlemmer af samarbejdsudvalg mv. – som har et særligt ansvar for at støtte og tilbyde hjælp til kolleger med misbrugsproblemer
- Uddan evt. støttepersoner, som er særligt udvalgt blandt virksomhedens medarbejdere. Disse støttepersoner skal få øje på misbrugsproblemer og yde særlig støtte til kolleger med misbrug
- Tal åbent og fordomsfrit om misbrugseksempler i virksomheden. Få evt. misbrugere til at stå frem og fortælle historien om, hvordan de slap igennem
- En samtale om misbrug med en medarbejder ligner en samtale om en svær personalesag. Vær godt forberedt, overvej hvem der deltager i samtalen (evt. også tillidsrepræsentant), vær konkret med dine iagttagelser og med beskrivelse af problemet og undgå at gå ind i diagnose. Beskriv, hvilken påvirkning og betydning det har for arbejdspladsen, hvilke tilbud på løsning der findes, hvor virksomheden vil hjælpe og hvilke konsekvenser misbruget får i forhold til medarbejderens ansættelsesforhold. Som afslutning på samtalen skal der laves klare aftale om de næste skridt, hvem der gør hvad, og hvornår der følges op

- Find de behandlingstilbud, som virksomheden vil tilbyde. Afklar finansiering – er det virksomheden eller medarbejderen, der betaler, eller deles omkostningerne? Er der forsikringer, der dækker?
- Find modeller for, hvordan en medarbejder kommer tilbage til arbejdspladsen efter et evt. længerevarende behandlingsforløb for misbrug. Kan medarbejderen vende tilbage til samme job, eller er det bedre at starte på en frisk og vende tilbage til et andet job i en anden afdeling med nye kolleger?

TANKEVÆKKERE

Til eftertanke: Du tog ikke nøglerne til bilen, selvom du vidste, at kollegaen var påvirket på vej hjem fra arbejde. Det betød en ulykke, hvor et barn blev dræbt, da kollegaen kørte over for rødt. Du ville ikke blande dig, der var måske problemer på hjemmefronten? Det var aldrig sket før – måske kun et par gange eller to. Misbrug er en af de vanskeligste opgaver for en leder at håndtere, men det berettiger ikke, at du lukker øjnene og tænker, at det må andre tage sig af.

Læs mere

<https://www.sst.dk/~media/6085E8EB3D6B4F07B670F96AC-943DE83.ashx>

<https://di.dk/personale/personalejura/arbejdsvilkaar-i-oevrigt/alkoholpolitik/pages/alkoholpolitik.aspx>

<https://www.lederweb.dk/personale/arbejds miljo/artikel/146760/3-rad-til-at-hjalpe-medarbejdere-med-alkoholproblemer>

STRESS OG SYGEFRAVÆR – DYRT BEKENDTSKAB FOR DEN ENKELTE OG FOR BUNDLINJEN

Alle vil gerne undgå det: Den enkelte medarbejder, lederen, virksomheden, samfundet og naturligvis også familien. Omkostningerne er store, for den enkelte, og der ligger guld på bundlinjen, hvis koden kan knækkes. Men hvorfor er det så svært at undgå? Hvad kan lederen, kollegerne, familien gøre for at opdage det i tide og gribe ind, inden det er for sent? Og hvis det rammer lederen selv, hvem opdager det så og griber ind? Hvis det opstår, hvordan kan det så håndteres på en god måde – undervejs i sygdomsforløbet, og når medarbejderen kommer tilbage til arbejdspladsen?

DILEMMAET FOLDES UD

Stress og sygefravær indeholder utallige dilemmaer for virksomheden, for lederen og for den enkelte, og der er ingen lette veje til målet. Det er ikke indlysende, hvad der kan forhindre det. Det er et stort lederansvar, mange dilemmaer, fyldt med berøringsangst og uklarhed om årsag og virkning. Det er et af de ledelsesområder, hvor ledelsesmæssig erfaring, åbenhed, ærlighed, ordentlighed og tillid gør det lettere at finde holdbare løsninger. Og måske en idé at overveje, hvordan man som leder får vendt det fra fravær til nærvær?

Stress eller bare travlt?

Vi bruger og misbruger ordet stress. Bare lidt travlt, så er vi stressede – over det ene og andet. Det er en del af vores daglige talemåde. At have travlt og at skulle aflevere et stort projekt med høj arbejdsbelastning i slutfasen er ikke usund og alvorlig stress. Stress opstår, når en person over længere tid oplever en belastning, der overstiger vedkommendes ressourcer. Når opgaver, krav og belastning gennem længere tid ikke står mål med dét, man er i stand til at præstere, så er det farligt. Men det opstår ikke lige pludselig; der er signaler, som man kan opfange undervejs, hvis man kender dem. De

første klare signaler hos den enkelte medarbejder er: Træthed, manglende nærvær, manglende overblik, kan ikke prioritere, flere fejl, sender mails på sene tidspunkter osv. Bliver det værre, kan der opstå koncentrationsbesvær, søvnløshed, kvalme, svimmelhed og hjertesmerter. Udbrændthed er absolut værste konsekvens. Her er der tale om langtidssygemelding, tab af arbejdsevne – og det hele kan ende i, at man måske aldrig kommer retur til jobbet.

” Rekordmange offentligt ansatte tynget af voksende arbejdspress

48 % af de offentligt ansatte svarer: ”Jeg føler mig ofte stresset på mit job.”

Når stressen sætter ind, så reduceres arbejdsevnen ret hurtigt. Det går især ud over hukommelsen, koncentrationen, din evne til at prioritere, til at forvalte din egen tid og dine evner til at samarbejde, og det er jo i høj grad færdigheder, man har brug for i det offentlige, når man arbejder med andre mennesker i skolen, på sygehuset eller på plejehjemmene.

Malene Friis Andersen, psykolog, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), Pol., 20.2.2016

178 hospitalslæger har inden for et år oplevet, at en patient er gået bort, fordi der har været for travlt på hospitalet. Det svarer til fem procent af de adspurgte læger.

Berl. Tid., 16.6.2017

Stress – alle må gøre noget for at undgå det

Arbejdsgiverne har det overordnede ansvar for, at der er et sundt og godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen, for at lede og fordele opgaverne hensigtsmæssigt, sikre at ressourcer passer i forhold til opgaver, der skal løses, sikre at krav passer til ansvar og indflydelse samt at sikre, at forandringer og omstruktureringer sker i et passende tempo og med nødvendig involvering og klar kommunikation. Men medarbejderne kan ikke sige sig fri for ansvar og lægge alt over på lederen. Ansvar er delt. Medarbejderen skal selv sørge for at planlægge, strukturere, udvikle kompetencer, som passer til opgaven, bidrage til et godt samarbejde, skabe den rette balance mellem arbejde og privatliv. At undgå stress er et samarbejdsprojekt. Det kræver åbenhed, tydelighed og tillid, og lederens integritet og værdier er afgørende. Er der et tillidsfuldt forhold mellem leder og medarbejder, hvor man har en åben og tillidsfuld dialog, hvor man i fællesskab er stolte af resultater – men også

del, når der er sten på vejen, og når det bliver svært. Uanset om det er på arbejdspladsen eller derhjemme. Forebyggelse af stress handler om det hele menneske, og påvirkninger kan komme både fra arbejdspladsen og fra privatlivet.

Et lederliv med eller uden stress?

Stort ansvar, stort pres, komplekse opgaver, mange svære beslutninger, konflikter, en lus mellem to negle. Det er blot nogle af lederens udfordringer, og de er forskellige, alt afhængig af hvor lederen er placeret i lederhierarkiet. Udsyn, indflydelse og ansvar er forskelligt på de forskellige niveauer. Mellemlederen er den mest udsatte. Her er der pres oppefra og nedefra. Det kræver god evne til at navigere, til at styre i ustyrligheden for ikke at blive ramt af for høj belastning i forhold til de ressourcer, man har som leder.

Som leder har man et ansvar for at være en god rollemodel. Du har ansvaret for andre, det er en del af dét at være leder, men det ansvar løfter du bedst, hvis du også passer på dig selv. Du kan sætte retning og mening, sikre rammer for arbejdsplanlægning, du skaber forandringer og er ansvarlig for gennemførelsen, du skal læse magtspillet og afstemme forventninger opad, nedad, til siden. Dine personlige ressourcer som leder, din lederstil og den virksomhedskultur, du er med til at skabe som leder, er afgørende for, om du selv får et lederliv uden stress, og om dine medarbejdere har gode forudsætninger for at få det samme.

At mellemlederstress kan smitte en hel afdeling, fremgår af følgende spændende undersøgelse:

” Myten om den stærke leder gør det vanskeligt at opdage og forebygge stress blandt ledere. Men virksomhederne bør tage lederstress langt mere alvorligt. [...] Mine undersøgelser blev gennemført i både offentligt og privat regi: på et stort hospital, i en teknisk forvaltning, i en hjemmeplejeorganisation og i en farmaceutisk virksomhed – og i såvel produktionsenheder som på kontorer. Både ledere og medarbejdere deltog i undersøgelsen, og den viste, hvor nært medarbejdernes trivsel er forbundet med lederens: I afdelinger, hvor lederne ikke var stressede, var der høj trivsel og gode resultater, mens der i afdelinger med stressede ledere blev scoret lavere på medarbejdertrivsel.

Janne Skakon, arbejdspsykolog, Kbh. Univ., Pol., 14.01.2018

Er det sygdom eller pjæk?

Om det er sygdom eller pjæk, er det dilemma og den tvivl, der dukker op fra tid til anden hos en leder. Fakta og dialog er afgørende. Fysiske sygdomme, et brækket ben, en blindtarmsbetændelse eller en influenza er lettest at håndtere som leder, for man ved, hvad det handler om, og det går over. Anderledes er det med et fraværsmønster, som rammer mandag og fredag, konstante forkølelser, utilpashed eller hovedpine. Tvivlen melder sig. Er det reelt? Eller dækker det over noget andet? Har medarbejderen et skrøbeligt helbred? Er medarbejderen overbelastet på arbejdet? Dårlig trivsel? Er det en undskyldning for en forlænget weekend? Eller er det en form for ”selvhelning”, hvor medarbejderen tager et tiltrængt pusterum for så at kunne være klar igen? Og blot kalder det noget acceptabelt – hovedpine? Et af lederens vigtigste værktøjer til at håndtere dilemmaet er åbenhed, dialog, nærvær, tillid mellem leder og medarbejder i hverdagen, klare signaler om rammer for fravær. Hvis man tør tale åbent om adfærd – også i fravær, om årsager på arbejdspladsen og i privatlivet, lige når det opstår, så kan man komme langt mht. at skabe trykthed og reducere uacceptabel fravær.

” Københavns Kommune har barberet sygefraværet kraftigt ned. Recepten er dialog, tillid og faste målsætninger

Siden 2007 er fraværet faldet fra 16,3 til 11,2 dage pr. år, svarende til et fald på 31 pct. Omregnet svarer faldet til, at der i dag er 655 flere fuldtidsansatte på arbejde hver dag og 277 mio. kr. i lønudgifter, som ikke længere går til sygedage.

”Medarbejderne får et bedre kollegialt fællesskab og mere tid til borgerne, når de ikke skal dække ind for syge kolleger. Samtidig er der større opmærksomhed på, at den enkelte medarbejder trives”, siger overborgmester Frank Jensen.

Berl. Tid., 8.5.2018

Gør noget i tide, selvom det måske er lettere at lukke øjnene?

Både i forhold til stress og sygefravær er opskriften at gøre noget i tide, også selvom det er svært. I tide betyder, at vi skal gøre os umage for at investere i et arbejdsmiljø, der skaber trivsel, arbejdsglæde, overskud, toppræstationer og livsbalance. Holde øje med, hvis der dukker faresignaler op – i kulturen og hos den enkelte. Uklar strategi, magtkampe, personlige agendaer, høj personaleomsætning, dalende medarbejdertilfredshed er nogle af symptomerne. Dialog, ændring af rammer samt ledelse er der første skridt. Der-

næst kan der suppleres med faglig ekspertise via dialog med lederkolleger, HR-afdeling, og hvis det bliver meget alvorligt, kan læge eller psykolog involveres. Det er bedre at undre sig i tide. At handle for sent giver ofte skyldfølelse hos lederen, især hvis det medfører store konsekvenser for den enkelte medarbejder.

” Vi er vidne til en stigende dehumanisering af arbejdslivet. Vi ser flere og flere stressreaktioner – ikke blot i offentlige virksomheder, men også i det private erhvervsliv. Det er både ledere og medarbejdere, som bliver syge af at gå på arbejde. Stress koster hvert år det danske samfund 16 milliarder kroner – en regning, som primært betales af danske virksomheder i tabt produktion.

Eva Hertz, psykolog, Pol., 14.5.2017

Tilbage igen i samme job eller starte på en frisk?

Medarbejderen vil ofte gerne tilbage til samme job. Kender jobbet, kender kolleger, vil gerne retur til vante rammer, nederlaget er ikke så stort. Men hvordan sikres det, at der ikke sker tilbagefald? At man ikke kommer tilbage i de samme dårlige mønstre, som var årsag til fravær? Tilbage til jobbet skal ske ”håndholdt” med stor støtte. Der skal kommunikeres klart til kolleger om, hvad der er aftalt. Det er en god idé at flyve langsomt ind, så det sikres, at det er langtidsholdbart. Hvis medarbejderen kommer retur til samme job, skal der måske ændres på jobrammer, så der er klarhed over, om medarbejderens ressourcer passer til belastningen i jobbet. Det kræver ofte, at opgaver skæres væk og jobbet gøres mindre – i hvert fald til en start. Men det er værd at overveje, om scenen ikke skal skiftes helt, og medarbejderen skal starte på en frisk. I et nyt og spændende job, med passende jobindhold og med nye kolleger. Den beslutning er ofte vanskelig for medarbejderen at tage, så her må lederen træffe beslutningen.

VÆRKTØJ

- Udarbejd en arbejdsmiljøpolitik for virksomheden, hvis den ikke findes, og få den bredt forankret i organisationen, både hos topledelsen, i virksomhedsudvalg, hos ledere og medarbejdere. Gå foran som leder og send klare signaler om virksomhedens ambition om at have fokus på høj trivsel og et godt arbejdsmiljø. Tydeliggør en målsætning om at forebygge stress og sygefravær og øge nærværet i organisationen og dermed at begrænse stress og fravær mest muligt i organisationen til gavn både for medarbejdere og organisation. Udsend et signal om, at det er et fælles

anliggende at minimere stress og fravær. At sygdom er lovligt forfald. Er man syg, har man til enhver tid ret til at blive hjemme. Det er i alles interesse, at man ikke møder syg på arbejde

- Gennemfør en APV (arbejdspladsvurdering), hvor både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø undersøges. Drøft det i arbejdsmiljøorganisationen og i samarbejdsudvalget. Det er vigtigt, at ledelsen, tillidsrepræsentanter og medarbejderne gør en fælles indsats for trivsel og et sundt arbejdsmiljø
- Forebyg stress i tide. Sørg for god planlægning af opgaver, balance mellem opgaver og ressourcer, hjælp medarbejderne med at prioritere, sikre mulighed for pauser/mindre belastende perioder, sørg for rammer for social og kollegial kontakt
- Hold særligt øje med dårlig ledelse, uklare roller, stor arbejdsbelastning, stor kompleksitet, forandringer, jobusikkerhed, konflikter i gruppen, private belastninger – det kan udløse stress
- Gå selv foran som rollemodel, arbejd ikke døgnet rundt, i ferier og weekender, send ikke mails eller sms'er døgnet rundt. Hold øje med overdreven brug af elektroniske medier, mobil, sociale medier, vær ikke rollemodel for at ”være på” hele tiden. Gå foran med en fornuftig balance mellem arbejde og privatliv og send signalet, at det er OK at holde fri. At tage et pusterum giver faktisk ny energi, og det er nødvendigt
- Skab et sprog i hverdagen, hvor det er muligt at tale om arbejdsmiljø, trivsel og arbejdsglæde. Sæt det på dagsorden til medarbejdermøder, læs signaler hos hinanden, drøft hvordan man kan iværksætte ”naboovervågning” i forhold til stresssignaler, og hvordan man kan tale om det uden at overskride personlige grænser.
- Fortæl åbent om stresstilfælde i virksomheden. Hvordan kunne det ske? Hvorfor så vi det ikke? Hvad gjorde vi for at hjælpe vores kollega tilbage? Hvad gjorde kollegaen selv for at bekæmpe stress og komme tilbage?
- Drøft løbende stresstilfælde og sygefraværstatistikken i virksomhedens topledelse, i samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisationen og i den enkelte afdeling. Fakta hjælper altid til at lukke

historier og myter. Sammenlign med fakta fra andre virksomheder, fra samfundet generelt. Skiller virksomheden eller din afdeling sig ud? Hvorfor? Brug også interne benchmark og lær af de lederkolleger, der har mest nærvær/tilstedeværelse og færrest stresstilfælde. Sæt tal på, hvad det koster på bundlinjen for virksomheden og din afdeling, giv eksempler på, hvad det koster for den enkelte kollega. Drøft hvad I kan gøre for at undgå stresstilfælde, og hvordan I kan nedbringe sygefravær. Sammenhold fraværstatistik og stresstilfælde med måling af medarbejdertilfredshed, ledelseskvalitet – find sammenhænge. Utilfredshed med ledelsen, utilfredshed med samarbejdet, daglige arbejdsvilkår resulterer ofte i øget fravær og stresstilfælde. Det kan være tegn på, at der skal arbejdes med rammerne for arbejdet, ledelseskvalitet og samarbejdsrelationer

- Overvej nøje, hvilken sprogbrug der anvendes om fravær og stress i virksomheden og af dig som leder. Beskriv positivt, hvordan virksomheden, du som leder og medarbejderne kan være med til at øge trivsel og glæde ved at være tilstede. Vi er hinandens arbejdsmiljø i hverdagen, og hvad kan vi alle gøre for at bidrage til at øge vores arbejdsglæde og tilstedeværelse? En tilbagevendende snak om for højt sygefravær kan virke demotiverende på dem, der sjældent er syge
- Sæt grænser for det grænseløse arbejde, aftal antal arbejdstimer, opgaver, kvalitet og afstem forventninger med medarbejderen, så målstregen ikke hele tiden flytter sig
- Acceptér tid til ”egen tid”, luft i kalenderen mellem møder, planlægning, læsning af mails og faglitteratur
- Hav et klart koncept for fraværshåndtering og meld klart ud i virksomheden, hvordan fravær måles (langtids-/korttidsfravær, eget sygefravær, fravær ved børns sygdom, læge- og tandlægebesøg). Drøft og send signaler om, hvad der er acceptabelt/normalt sygefravær, og hvordan det håndteres mellem leder og medarbejder, hvis sygefraværet bliver ”for højt”
- Lad det være en del af personalepolitikken, hvornår virksomheden beder om mulighedserklæring, og anvend fraværssamtaler for at få en god dialog med medarbejderen om, hvordan sygefraværet udvikler sig, og hvordan medarbejderen kan komme tilbage til arbejdspladsen igen

- Hvordan melder man fravær? Til lederen? Til en kollega? Via personlig kontakt (telefon), eller via mail – meld klare retningslinjer ud
- Hvordan holder vi kontakt under sygefravær? God idé at holde løbende kontakt, så det ikke bliver så svært at komme tilbage igen. Tilskynd kolleger til løbende at sende hilsner, så medarbejderen ikke føler sig ”sat af holdet”. Det er svært nok at kæmpe med sygdom
- Hvordan melder man sig rask og hvornår efter endt sygdom?
- Som arbejdsgiver må man ikke spørge til, hvad en medarbejder fejler, det er personfølsomme oplysninger. Hvis medarbejderen selv fortæller det, er det lovligt
- Fraværssamtale: Er lovkrav, skal holdes inden 4 uger fra 1. sygedag. Det er en mulighedssamtale – ikke en afviklingssamtale. Formålet er at drøfte, hvordan medarbejderen hurtigst og bedst muligt kommer tilbage til jobbet igen. Det skal være en del af fraværskonceptet, hvornår man bliver inviteret til en fraværssamtale
- Mulige spørgsmål til fraværssamtalen: Hvor lang tid tror du, at du skal være sygemeldt? Er der noget, vi på arbejdspladsen kan gøre, for at du vender hurtigere tilbage? Hvilke af dine normale opgaver vil det være svært at udføre i øjeblikket? Er der andre opgaver, der vil være nemmere? Hvordan skal arbejdsdagen se ud, for at du kan klare den, selvom du ikke er helt rask? Hvordan kan vi i fællesskab lave en plan for, hvordan du hurtigst muligt kommer godt i gang igen? Har du haft overvejelser om, hvorvidt der er nogle af dine arbejdsforhold, der er medvirkende til, at du er sygemeldt? Hvordan synes du, vi bedst kan være i kontakt i den periode, du ikke er her hver dag? Hvad skal vi aftale, at vi fortæller dine kolleger? Lav referat af samtalen og en opfølgningsplan
- Ved langtidsfravær kan udarbejdes en fastholdelsesplan, som sikrer, at medarbejderen ved langtidsfravær kommer bedst muligt tilbage til arbejdspladsen
- Drøft med HR-afdelingen, hvordan I sikrer, at virksomheden får refusion i forhold til sygedagpengeloven.

TANKEVÆKKERE

Til eftertanke: Lav et regnestykke på, hvad stress og sygefravær har kostet virksomheden det sidste år. Sammenlign med, hvad virksomheden har brugt på overarbejde det seneste år. Udregn eller tænk blot på, hvad årets sygefravær har kostet samfundet og den enkelte. Kunne I som ledelse have gjort noget anderledes og hvordan? Kunne det ikke være sjovt at være anerkendt for den virksomhed, der stod øverst på skamlen i forhold til høj trivsel og medarbejderglæde? Tænk at være Danmarks bedste arbejdsplads – som alle andre var misundelige på og gerne ville lære af, hvordan den dygtige ledelse havde knækket koden til flotte resultater, stigende bundlinje, ambitiøse præstationer, høj medarbejdertilfredshed, høj trivsel, landets laveste sygefravær og ingen stressilfælde.

Sammenlign dine tanker og beregninger med Ledelseskommisionens baggrundsrapport, som findes på www.ledelseskom.dk. Her er omtalt en række undersøgelser af sammenhæng mellem ledelse og sygefravær. Sygefravær er analyseret på tværs af statslig, kommunal, regional og privat sektor, og der er foretaget en beregning af potentialet ved en 10% reduktion af sygefraværet i den kommunale sektor.

I vore dage er det ikke ryggen, men psyken, der bliver slidt

Det er en hel kultur og tænkemåde, der skal ændres. Det skal være helt normalt og accepteret, at ansatte, der bruger sig selv direkte i arbejdet med andre, har brug for mere afspadsering, mere optjent frihed, til at lade op. Der skal indføres mere jobrotation. Der skal være kreative og fleksible muligheder for deltid. De reaktionære økonomer, der for tiden himler op om, at velfærdssamfundet bliver fattigere af, at flere arbejder på deltid og altså ikke bruger deres uddannelse produktivt på fuld tid, tager fejl. De glemmer moderne menneskers behov for at indrette sig, så arbejdslivet ikke får al den personlige energi. De medtænker ikke samfundets enorme udgifter til stressrelateret sygefravær, som andrager et tocifret milliardbeløb.

Jes Stein Pedersen, redaktør, Pol., 10.8.2014

Ondt i arbejdet

Én ud af seks medarbejdere bliver markant psykisk mærket af at være på jobbet, én ud af ni får væsentlige fysiske skavanker på arbejdet.

Weekendavisen, 12.4.2017

Danskerne: Stress er chefens ansvar

Otte ud af ti danskere mener, at det at forebygge stress er arbejdsgivernes ansvar. Det viser en undersøgelse, som Epinion har lavet for Skandia. "Arbejdsgivere og ledere har et ansvar for at håndtere den stress, der kan opstå på arbejde. Medarbejderen har selv et ansvar for at håndtere den stress, der kan opstå i privatlivet. Derfor er en fælles indsats altid det bedste svar på stress," lød det fra Bodil Nordestgaard Ismiris, viceadministrerende direktør i Lederne og Pernille Knudsen, viceadministrerende direktør i Dansk Arbejdsgiverforening. 35 procent af danskerne oplever, at lederne på deres arbejde ikke er gode nok til at gribe ind, når medarbejderen udviser første tegn på stress.

Finans.dk, 10.07.2018

Trivselsmålinger vinder frem: Vil forebygge medarbejderes stress

Flere virksomheder interesserer sig for deres medarbejderes privatliv, og når virksomhederne iværksætter trivselsmålinger, handler de ikke kun om jobbet, men også om hvordan det går på hjemmefronten. Ifølge Lone Blume, stifter og administrerende direktør i Family Support, hænger det sammen med, at stress ikke kan isoleres og henvises til ét aspekt af medarbejdernes liv. "Vi tror ikke på, at stress kun skabes på arbejdspladsen. Det er en kombination af det hele liv, vi lever og det i den grad i en tid, hvor arbejdslivet og privatlivet smelter sammen. Derfor giver det god mening, at virksomheden hjælper med det hele liv og ikke kun på arbejdspladsen," fortæller Lone Blume, som dog mener, at der er grænser for, hvor meget og hvordan virksomheden skal involvere sig i medarbejdernes privatliv.

Avisen.dk, 18.07.2018

Regering nedsætter stresspanel med 11 eksperter

Seks af regeringens ministre har i juni 2018 nedsat et stresspanel med 11 eksperter, der skal komme med løsninger på, hvordan stress bliver et mindre problem i samfundet. Stress er i dag et samfundsproblem, som findes overalt fra uddannelsessektoren til arbejdsmarkedet og privatlivet. "Vi har et fælles ansvar, når det gælder stress – for det kan ramme os alle – ung som ældre. Langvarig og usund stress kan få alvorlige konsekvenser for helbredet i form af depression, angst, hjertekarsygdomme og på en række andre områder", siger sundhedsminister Ellen Trane Nørby (V) i en pressemeddelelse..... Også perfektionskulturen hos landets unge vil have panelets fokus, forklarer uddannelses- og videnskabsminister Tommy Ahlers (V).

altinget.dk

Samfundsproblem. Stresspanel - ja tak

Debat: Marianne Køpke, afdelingsformand for HK MidtVest, Herning, skriver: "Et nyt nationalt stresspanel skal komme med bud på løsninger, der kan dæmpe op for det voksende samfundsproblem, og det er der brug for. I HK MidtVest oplever vi mange medlemmer, der får stress. Det er seks ministre, der har nedsat det nationale stresspanel, der skal mødes til fire temamøder, der hvert skal munde ud i tre løsningsforslag, altså 12 forslag i alt. [...] I HK ser vi desværre rigtig mange medlemmer blive ramt af stress. Nogle må melde sig syge i kort tid, andre i lang tid. Og der er medlemmer, der bliver så hårdt ramt, at de kun kan varetage et job som fleksjobbere. Nogle kommer slet ikke tilbage på arbejdsmarkedet igen. Så der er god grund til at forebygge stress eller reagere tidligt på stresssignaler hos sig selv, en medarbejder eller en kollega, så situationen ikke udvikler sig og bliver skadelig for den enkelte. Vores erfaring er, at stress viser sig individuelt men skal forebygges og håndteres i fællesskab på arbejdspladsen. Så udviser en kollega signaler på stress, eller føler du dig selv stresset, så tag fat i din leder, HR, din arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant eller en kollega, du snakker godt med."

Dagbladet Ringkøbing-Skjern, 09.07.2018

Læs mere

Lyngbjerg, Lis (2016) Ledertrivsel i travlhed, lad ikke arbejdspresset knække dig København: Dansk Psykologisk forlag.

https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/stress/vaerktojer_forebygger_stress_sammen

Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø, velfærd og Offentlig administration (2018): Forstå og forebyg stress, anbefaling til ledere med personaleansvar.

VÆRKTØJ NR. 31

DEN SVÆRE PERSONALESAG PÅ EN VÆRDIG MÅDE - NÅR AFSKEDEN ER UUNDGÅELIG

Svære personalesager opstår fra tid til anden. Det kræver stor psykisk energi hos lederen, skal tænkes godt igennem, da det har store menneskelige konsekvenser for medarbejderen, hvis de udføres uværdigt. Som leder må ambitionen være klar: Værdighed er målet, men hvorfor ender det ofte med at blive uværdigt? Et godt udgangspunkt er at tænke på, at man ikke skal behandle nogen anderledes, end man selv gerne vil behandles. At man skal gøre alt, hvad der er muligt, for at undgå den svære personalesag. Ro, eftertænksomhed, planlægning, analyse, dialog og mulige løsninger er nogle af værktøjerne, men det konflikter ofte med ønsket om at "få det overstået", få det ubehagelige til at gå væk. Selvom man har udført sådanne opgaver mange gange som leder, så bliver det aldrig en rutine – heldigvis!

What can't be cured must be endured

Engelsk ordsprog

DILEMMAET FOLDES UD

Den svære personalesag kan være begrundet i virksomhedens forhold; det kan være en samtale, der drejer sig om den enkelte medarbejders forhold, fx for meget sygefravær, for dårlige præstationer eller forkert adfærd. Konsekvensen kan være en påtale, en advarsel, eller ultimativt kan samtalen munde ud i, at medarbejderen må forlade virksomheden. Værdighed og klare budskaber er meget vigtigt, men der er ingen helt rigtige måder at gøre det på. Der er mange dilemmaer, der skal håndteres forud og undervejs. Frem for alt får man her som leder brug for at strække alle sine personlige færdigheder til det yderste og håbe på, at det er nok til at få et værdigt resultat, som er bedst for medarbejder, leder og virksomhed.

Masseafskedigelse eller den enkelte medarbejder?

Virksomhedens økonomi, fusion, organisationsændringer mv. kan betyde, at stillinger bortfalder, og det derfor er nødvendigt at afskedige. Klar og åben kommunikation om årsag og proces fra ledelsen kan medvirke til at forhindre utryghed i jobbet, som helt naturligt vil påvirke arbejdsindsatsen. Virksomhedens vilkår kan ofte være lettere at gøre værdige, da de ikke handler om den enkelte medarbejders præstationer eller personlige kvalifikationer. Der er flere, der er i samme båd. Den svære personalesag kan også dreje sig om den enkelte medarbejder, og der kan være mange årsager. Det er vigtigt, at lederen ikke forsøger at ”advare” om noget, som medarbejderen ikke er i stand til at ændre. Man kan eksempelvis ikke advare en medarbejder om at være klogere. En udviklingsplan med efteruddannelse er måske svaret, hvis medarbejderen ikke kan løfte jobbet. Der er mange statistikker over fratrædelsesårsager, der viser, at medarbejdere som oftest afskediges pga. personlig adfærd og mere sjældent pga. manglende kompetencer. Derfor kan den svære personalesag ofte blive personlig kritik, som det kræver stor umage hos lederen ikke at gøre uværdig. Hvad er forkert adfærd? Har vi samme opfattelse af det? Hvornår er sygefraværet for højt? Hvornår er præstationen for dårlig? Kan det afgøres præcist? Hvis en stilling bortfalder, handler det så om noget andet, som er sværere at sige?

Fastholdelse eller afskedigelse?

Selvom det er juridisk let at afskedige en medarbejder i Danmark, sammenlignet med andre lande i Europa, så har man som leder forpligtelse til at gøre alt, hvad man kan for at undgå det. En afskedigelse er på alle måder en alt for dyr løsning. Der er heldigvis mange andre veje at gå. Handler det om virksomhedens økonomi, så er der muligheder med nedsat tid, nedgang i løn, orlov, reduktion af personalegoder, frivillige aftrædelsesordninger osv. Handler det om medarbejderens forhold, er der også mange veje at gå. Efteruddannelse, handlingsplaner, jobbrokering, coaching i forhold til adfærd, omplacering til nyt team, årsagsafdækning vedr. arbejdets påvirkning på sygefravær osv. En svær personalesag skal være sidste udvej.

Dialog eller envejskommunikation?

Den gode samtale i en svær personalesag indeholder både envejskommunikation og dialog. Lederen starter samtalen med envejskommunikation, med budskabet, baggrund, fakta og konsekvenser. Beslutning kan ikke ændres. En envejskommunikation med klar tale og øjenkontakt. Lederen skal ikke forfalde til lange forklaringer for at forsvare beslutningen, for den er truffet. En lang enetale kan heller ikke holde de ubehagelige reaktioner hos

medarbejderen på afstand. Så kun absolut nødvendig enetale fra lederen. Herefter åbnes for dialogen, hvor medarbejderen kan undre sig, spørge ind, efterlyse flere fakta og mere baggrund. I dialogen kan følelser og reaktioner også beskrives og forklares. Dialogen kan åbne for en argumentation, beskyldninger, angreb, når der kommer følelser i spil. Her kan der komme uværdighed i spil. Det er vigtigt, at lederen forbliver rolig og beskrivende i dialogen. Lederen runder samtalen af med opsummering, så beskeden og konsekvenser står klart.

Bøddel eller omsorgsperson?

Når lederen har afholdt den svære samtale, kan man ofte være fristet til at gøre det godt igen ved at udvise omsorg og forståelse for medarbejderen. Det er ikke muligt. De to roller kan ikke forenes. Som leder må man stå ved sin beslutning og handling og være i rollen som den, der har truffet beslutningen. Her kan man ikke forvente, at medarbejderen udviser forståelse for, at det også er svært for lederen, at det har været en svær beslutning at træffe. Det må være kolleger, tillidsrepræsentanter eller nære venner/familie, der får rollen som dem, der samler op og udviser omsorg.

Ærlig eller uærlig kommunikation til kolleger, organisation og omverden?

Det kan være svært at vende ansigtet til musikken og give den ærlige version, men det er altid en god idé at kommunikere troværdigt. Uklar kommunikation giver alt for mange muligheder for at lave ”historier”. Har han taget af kassen? Hvorfor forsvandt han så hurtigt? Blev han sagt op, eller har han selv taget beslutningen? Hvad betyder ”efter gensidig aftale”? Det er naturligvis altid en afvejning af hensyn til den enkelte medarbejder og den tilbageværende organisation. Men en god dialog mellem leder og medarbejder giver ofte en klar og værdig kommunikation for begge parter. Udarbejd en liste over alle interessenter, hvem skal vide hvad hvornår. Og hvad skal der siges til pressen og af hvem? Det er en rigtig god idé at have det hele aftalt på forhånd – og så holde sig til det, selvom der er følelser og magtforhold involveret. Det tjener ikke noget formål at svine hinanden til offentligt.

Pænt farvel eller ti plastikposer og fem minutter til at forlade kontoret?

Det er vigtigt, at medarbejderen siger pænt farvel til kolleger og tager afsked med virksomheden på en stille og værdig måde. Det kan være individuelt,

hvad medarbejderen sætter pris på af afskedsforløb, så lederen skal gøre sig umage med at få det aftalt klart. I situationen er det en nærliggende reaktion fra mange medarbejdere at ville ”forsvinde ud ad bagdøren”, Her har lederen en opgave i at drøfte forskellige farvel-muligheder med medarbejderen, så det bliver let at møde kolleger igen og tænke tilbage på virksomheden. Der kan være sikkerhedsspørgsmål, der skal overholdes, men der er ingen grund til pludselig at betragte en medarbejder som kriminel, bare fordi vejene skilles. Hvis der har været tale om kriminelle handlinger, er det naturligvis en anden sag. Men det er ofte lederen og ikke medarbejderen, der har brug for at få den ubehagelige handling overstået.

VÆRKTØJ

- Er der tale om masseafskedigelser, er der et helt særligt lovkompleks om afskedigelser, der træder i kraft. Søg juridisk bistand – enten i egen HR-afdeling eller via ekstern personalejuridisk rådgivning. Der skal sættes et helt program op af aktiviteter, så hele organisationen føres roligt og værdigt gennem forberedelserne, selve afskedigelsesprocessen, kommunikationen og opfølgningen i organisationen, så der kommer ro på igen
- Vær helt skarp på præmis for samtalen og definition af, hvornår der er tale om en svær personalesag og en svær besked. En svær besked er lig med en samtale mellem leder og medarbejder om et svært emne. En beslutning, der er truffet, den står ikke til at ændre. Find den gode balance i samtalen i den svære personalesag. Det er ikke en envejskommunikation. God balance mellem klarhed, fasthed, god dialog og menneskelighed er vigtigt. Målet er, at lederen får givet budskabet, så medarbejderen forstår og accepterer indholdet, men det er ikke ensbetydende med, at medarbejderen er enig!
- I tiden op til den svære samtale skal man sørge for, at der er afholdt hyppige samtaler, påpeget forbedringsønsker, etableret handlingsplaner, evt. nye opgaver med klare målbare kriterier – og alt skal dokumenteres undervejs via referater af møder. Klarhed over udvikling er vigtig, så medarbejderen er klar over, hvor det bærer hen. Evt. involvering af tillidsrepræsentant, som ofte også kan medvirke til et værdigt forløb og den gode dialog om muligheder og begrænsninger og til at finde holdbare løsninger
- Den grundige forberedelse – både for leder og medarbejder. Indkald til samtale, gør det diskret og afhold hurtigst muligt efter indkaldelse. Sig, det handler om en alvorlig/grundlæggende snak om ansættelsesforholdet, så medarbejderen er forberedt. Tilbyd at tillidsrepræsentanten eller en kollega kan deltage. Få evt. en kollega fra HR til at deltage. Men det er vigtigt, at der ikke er for mange i lokalet, så virker det mere dramatisk. Forberedelsen går for lederen på mål for samtalen, klare budskaber, mulige løsningsmodeller, forudse reaktioner, klar på personalejura (vilkår mv.), indsamling af fakta. Vær klar på, om medarbejderen har særlige betroede funktioner, hvor der gælder særlig beskyttelse – fx som tillidsrepræsentant eller sikkerhedsrepræsentant. God idé at øve samtalen igennem med en lederkollega eller HR-partner
- Skab værdige rammer for samtalen, find diskret lokale, vand, Kleenex, sluk mobil, sæt tid nok af. Aftal, hvad medarbejderen gør efter samtalen (går hjem, går tilbage til arbejdet), og aftal kommunikation til organisationen
- Selve samtalen startes med at give den svære besked i klart og tydeligt sprog, uden omsvøb og med øjenkontakt. Giv kort baggrund og begrundelse, gør rede for konsekvenserne for medarbejderen, gennemgå de personalejuridiske vilkår kort. Undlad at glatte ud eller underdrive konsekvenserne. Medarbejderens reaktioner håndteres, og inden afslutning af samtalen gives mulighed for dialog, tjek om medarbejderen har forstået og accepteret budskab. Evt. dokumentation for vilkår mv. kan udleveres under samtalen eller eftersendes. Som afslutning på samtalen aftales opfølgningsmøde, hvor endelig aftale indgås, de praktiske vilkår og kommunikation til organisationen og interessenter aftales
- Er du ansat som leder i det offentlige, sætter forvaltningsloven særlige rammer for svære personalesager, som du skal studere. Her er der en længere partshøringsproces, der skal følges
- Reaktioner kan være forskellige. Der kan vises ligegyldighed, tavshed, vrede, argumenterende, ked af det. Vær forberedt på alle reaktionsmønstre, vær klar på dine egne styrker og svagheder som leder til at møde de forskellige reaktionsmønstre. Det er ofte i reaktionsfasen, forløbet kan svinge fra at være værdig til at blive uværdig, fordi man ikke har tænkt reaktionsmønstrene godt nok igennem

- Forpligtelse til at hjælpe medarbejderen videre. Når man som leder afskediger, må det være andre, der samler op, fx tillidsrepræsentanter, HR-partner. Det kan være en god idé allerede i ansættelseskontrakten at fastlægge, hvilke rammer der gælder i en eventuel afskedigelsessituation. Hvor meget skal gives til fx outplacement, psykologbistand eller coaching? Hvis der gives en advarsel, er det lederen, der er ansvarlig for at følge op på aftalt handlingsplan og løbende give tilbagemelding om udvikling, så en evt. senere afskedigelse ikke kommer som en overraskelse
- Typiske faldgrupper kan være utilstrækkelig forberedelse, der giver medarbejderen mulighed for at stille spørgsmål ved fakta og kvalitet af beslutningen. Manglende afklaring af følelser, der kan gøre lederen famlende og usikker, så overblik og bestemthed ikke kan fastholdes fra lederen. Endelig er særligt her hastværk lastværk. For lidt tid kan betyde, at der ikke sikres forståelse og accept af beskedens indhold
- Kommunikation og interessenthåndtering er en vigtig opgave, som typisk overses. Lav en liste over interessenter med klokkeslæt, budskaber, ansvarlig for kommunikation. Aftal med medarbejderen, hvad der kommunikeres, til hvem og hvornår. Ærlighed og åbenhed i kommunikationen forhindrer gætværk, som kan gøre slemt værre.

TANKEVÆKKERE

Til eftertanke: At fyre via sms, mail, en telefonsamtale, en besked efterladt på telefonsvarer – uanset hvilken god forklaring om, hvorfor det var absolut nødvendigt at ty til de metoder, så kan det hverken forklares eller forsvares, hvis man som virksomhed eller leder ønsker at bevare sit omdømme, sin troværdighed og anstændighed. Det samme gælder, hvis afskedigelsen foretages en fredag eller op til en helligdag. En afskedigelse eller en advarsel skal ikke komme som et lyn fra en klar himmel. Selvom det naturligt nok ikke er en sag, der kan være flere meninger om, så er det afgørende og mere værdigt, hvis der er sendt signaler løbende, og der er orden i personalejuraen ved, at de nødvendige advarselsslamper har lyst i tide.

Læs mere

www.lederweb.dk, hvor du også kan finde tjeklister mv.

BILAG 1

KARAKTERISTIKA VED EN LÆRENDE ORGANISATION

- Udkrystalliserer og konstant videreudvikler vision, mission og mål, så virksomhedens udviklingsretning er synlig
- Fremmer en læringsorienteret kultur, hvis værdier støtter innovativ adfærd, erfaringsdannelse, læring og udviklingstrang, snarere end selvtillid (corporate arrogance) og begejstring for det bestående
- Fremmer gennemsigtighed i organisationen, så sammenhængen mellem organisatorisk og individuel handling bliver tydelig (og forståelig)
- Anvender et bredt spektrum af metoder til diagnosticering af enkeltpersoners og virksomhedens udviklingsbehov
- Fremmer engagement og organisatoriske nysgerrighed, så læringsmotivation sikres
- Skaber praktiske muligheder for – og belønning af – eksperimenter, risikotagning, lærerige fejltagelser og innovation
- Fremmer erkendelse, behandling og løsning af konstruktive konflikter
- Skaber synergi mellem arbejde og læring og sikrer, at denne jobrelaterede læring er strategisk forankret
- Fremmer spredning af information og erfaringer, så individuelle læreprocesser giver organisatorisk erfaringsdannelse
- Stimulerer på samme tid handling/initiativ og refleksion/erfaringsfortolkning
- Styrker tværgående organisatoriske kontakter og uformelle netværk, hvorigennem viden og erfaringer kan genereres og spredes
- Fremmer den enkelte medarbejders evne og lyst til dels at påtage sig et ansvar for egen udvikling, dels give det størst mulige bidrag til virksomhedens udvikling
- Gør linjecheferne til ”strategic learning managers”, så jobvaretagelse og læreprocesser smelter sammen
- Gør en evt. HR-funktion til en katalysator for organisatoriske læreprocesser

Kilde: Larsen, 2012, s. 122

20 DILEMMAER I TALENT MANAGEMENT

- Jo flere man udvikler, jo mindre eksklusivt bliver det
- Jo flere man udvikler, jo mindre kan man skelne mellem talent management og kompetenceudvikling/HRM
- Jo mere åben og gennemsigtig, man gør talent management, jo sværere bliver det at træffe de rigtige beslutninger, fordi de skal kunne tåle dagens lys
- Jo mere man udvikler talenterne, jo flere risikerer man at miste
- Jo bedre man gør det, jo mere bliver man fanget i succesens fælde
- Jo mere man interesserer sig for ”how”, jo mere glemmer man ”who” – og omvendt
- Jo mere man løber efter ”best practice”, jo mere går man i andres fodspor
- Jo mere man udvikler virksomhedsspecifik kompetence, jo mindre employable er talenterne
- Jo mere vi taler om kompetence, jo mindre rum er der til at tale om engagement
- Jo mere vi taler om potentiale, jo mere glemmer vi at se på den aktuelle arbejdspræstation – og omvendt
- Jo mere man satser på engagement i forhold til virksomheden, jo mere mister man de fagprofessionelle
- Jo mere man satser på engagement i forhold til virksomheden, jo sværere bliver det at skabe work-life balance
- Jo mere man bruger ”Hire for skills, train for attitudes”, jo mindre får man de rigtige personligheder udviklet
- Jo mere man bruger intern talentrekruttering, jo flere kloner og jo mere iltsvind får man
- Jo mere ansvar man lægger på lederne, jo større risiko er der for sub-optimering, og at de ”snyder på vægten”
- Jo mere man betoner personer, jo mere trængt i baggrunden bliver job/stilling og organisation
- Jo mere man ruller ud globalt, jo mere undertrykker man nationale kulturforskelle
- Jo mere man operationaliserer global talent management, jo mere træder man på nationalkulturelle ømme tæer
- Jo mere man forsøger at bevise effekten af talent management, jo flere ressourcer trækker man væk fra selve indsatsen
- Jo mere man planlægger og strukturerer en talent management indsats, jo dårligere bliver den til at håndtere tidens udfordringer, inkl. kaos

Kilde: Larsen, 2012, kap. 7

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER FOR LEDERE OG ANDRE, DER INDGÅR I LEDELSESPROCESSER

Nedenstående liste kan bruges som tjekliste for fx ledere, der gerne vil sammenholde deres konkrete ledelsessituation med bogens budskaber.

- Ledelse kan betegnes som dynamiske processer, hvorigennem mennesker over indflydelse på andre
- Ledelse er komplekse relationer mellem mennesker, blandt hvilke der kan, men ikke behøver at være formelt udnævnte ledere
- Ledelse er en meningsskabelsesproces forstået på den måde, at processerne tolkes og gives rationalitet og mening af dem, som indgår i processerne. Denne tolkning påvirkes ikke blot af personens historiske erfaringer og forventninger til nutid og fremtid, men også interaktionen med andre mennesker, herunder den feedback, som personen får fra omgivelserne. Ord og handling er vævet ind i hinanden og påvirker hinanden
- Ledelse er situationsspecifik og påvirkes fx af organisationstype, -størrelse, -kultur, branche og national kultur. Som følge heraf er der heller ikke en bestemt, universel, ideel form for ledelse
- Selv om ledelse ikke kun handler om ledere – og præges meget af den konkrete situation, herunder omgivelsesbetingelserne – lader det sig alligevel gøre at identificere nogle karakteristika ved ledere, som er forbundet med god ledelse. Blandt disse kan nævnes:
 - o De formår at forene optimering af resultater i egen afdeling/enhed med solidaritet og engagement i forhold til hele virksomheden.
 - o De mobiliserer menneskers motivation og potentiale.
 - o De tilpasser ledelsesformen til situationen
 - o De har naturlig autoritet og nyder tillid fra medarbejdernes side
 - o De har en ydmyghed og selverkendelse, som forhindrer dem i at udvikle en tro på, at de kan gå på vandet.

- Ledelse og forandring hænger sammen, men der er ingen garanti for, at ledelse fremmer forandring. Proaktiv ledelse indebærer, at ledelse er med til at forme fremtiden, mens reaktiv ledelse kun levner plads til at forstå, tolke og indrette sig efter fremtiden. Dermed kan ledelse både fremme og blokere for forandring. På samme måde er der heller ikke et 1:1 forhold mellem forandring og trivsel. Forandring kan således både øge og mindske trivsel, afhængigt af om man skaber tryghed og trivsel gennem forandring eller mod forandring.
- Traditionel ledelse, hvor lederne har påtaget sig det fulde ansvar for ledelse, har givet medarbejderne et frirum, så de ikke var forpligtet til at deltage i ledelse, interessere sig for ledelse eller påtage sig et (med)ansvar for ledelse
- Forskellen på kvalifikationer og kompetence er, at mens kvalifikationer er at være rigtig god til ét eller andet (i dette tilfælde ledelse), så betyder kompetence at være god til det rigtige (dvs. den rigtige form for ledelse i den konkrete situation). Det gælder både på person- og virksomhedsniveau. Hvis kravene fra omgivelserne ændres, kræver det andre kvalifikationer at (for)blive kompetent, og tidligere kompetence kan blive til inkompetence.
- Ved lejlighedsvis at bevæge sig ud i den såkaldte strækzone og ikke kun holde sig inde i komfortzonen, (hvor man kan trække på velkendte rutiner, vaner og erfaringer), bevares individuel og organisatorisk adfærd. Derimod kan det være angstfremkaldende at bevæge sig for meget ud i alarmzonen.
- Innovation kan være en måde at komme ud af krisen på, men kan også i sig selv fremmes af, at der er en krise. Det skyldes, at innovation både kan iscenesættes og være et resultat af, at ”nød lærer nøgen virksomhed at være innovativ”.
- Grobund for innovation kan kun skabes, hvis det anses som legitimt, at projekter fejler, ideer viser sig ikke at være bæredygtige, og at man i innovationsprocessen ender et helt andet sted end forudset. Hvis en sådan eksperimenterende og risikovillig kultur ikke findes, blokerer det for innovation.
- Det er en stor ledelsesmæssig udfordring at arbejde med innovation, og det er ikke nødvendigvis en god idé at sætte en topledelse

i spidsen for innovation. Topledelsen kan risikere at stå i vejen for innovationen, fordi den ikke har et autentisk billede af, hvad der foregår – og bl.a. begås af fejl – nede i organisationen. Der er simpelthen for mange filtre til at opsamle ”dårlige nyheder”, før disse når topledelsen. Såkaldt brugerdreven innovation, hvor input kommer fra medarbejdere og/eller kunder, kan være uhyre effektiv, men har svære kår, fordi virksomheden selv (inkl. topledelsen og en evt. forsknings-/udviklingsafdeling) ”er så kloge”, at man ikke vil lytte til andre

- En virksomhed risikerer let at blive offer for sin egen succes og lande i den såkaldte ”succesens fælde”. Hvis man historisk har klaret sig godt, fordi man har ageret på en bestemt måde, kan man risikere at udvikle tunnelsyn som resultat af selektiv perception og meningsskabelse. Autopiloten slås til, og man lader sig ikke ”forstyrre” af andre informationer, meninger og perspektiver end dem, man tidligere har lænet sig op ad, og som har ført til (historisk, men ikke nødvendigvis fremtidig!) succes.
- I videnvirksomheder, der er kendetegnet ved immateriel produktion, ligger konkurrencekraften i kvaliteten af de mennesker, man har ansat. Det skaber en gensidig afhængighed mellem virksomhed og medarbejder, som er unik – og konsekvensfyldt for den måde, ledelse foregår på. Det kan bl.a. føre til, at medarbejderne i lige så høj grad leder lederen, som denne leder medarbejderne. Dette kan kaldes reciprok ledelse.
- I videnvirksomheder er sondringen mellem management og leadership meget relevant. Den gensidige afhængighed og magt-relation gør det naturligt at bedrive leadership frem for management.
- ”Tyvagtige ledere”, som stjæler ansvar, ejerskab og stolthed fra medarbejderne, kan være et problem, hvis lederen har detailkendskab til medarbejdernes arbejdsområde og ”lader sig misbruge” til løsning af konkrete enkeltsager, frem for kun at være et beredskab for medarbejdere, som selv har ansvaret for produktionen.
- Immateriel produktion ledes i stigende grad gennem værdibaseret ledelse, fordi denne ledelsesform giver kendskab til (og lyst til at forfølge) de *fælles, grundlæggende, generelt accepterede* antagelser

(= værdier) om, hvad *identiteten* bør være, *hvorfor* dette er tilfældet, og hvilken *rolle* man skal spille i forhold til *interessenterne*.

- I stigende grad måles ledere *ikke kun på* de konkrete arbejdsresultater, men også på om disse resultater er opnået i overensstemmelse med virksomhedens værdisæt. En intensivering af værdibaseret ledelse ses i begrebet passion, som afspejler den emotionelle ramme og forankring for de ansatte.
- Ledelse, der er baseret på vision, mission, værdier eller passion illustrerer, hvordan ledelse kan betragtes som komplekse, emotionelle relationer – og rummer meningsskabelse, interaktion, læreprocesser mv.
- Linjeledere har et stigende personaleansvar – ud fra deisen, at ansvaret skal placeres dér, hvor personalet er. Personaleansvar er dog som oftest i kollision med de primære arbejdsopgaver, som ligger på lederens skuldre. Kun hvis man håndhæver, at fagprofessionel (indholdsmæssig) ledelse ikke må tage overhånd, bliver der overskud til at varetage personaleansvaret på tilstrækkelig måde.
- En medarbejders arbejdspræstation bestemmes af tre faktorer: kompetence (= evne), engagement (= vilje) og omgivelsesvilkår (= mulighed). I tillæg til at arbejde med kompetence er det derfor vigtigt at optimere den enkelte medarbejders engagement. Dette har typisk tre ”rødder” eller kilder: følelsesmæssigt engagement (ildsjæl), fastholdelsesengagement (pga. nødvendigheden af at forblive i det nuværende job) og normativt engagement (moralisk forpligtelse til at blive).
- Ledere på de mellemste ledelsesniveauer har typisk fire opgaver: lede nedad, opad, udad og på tværs. Disse roller bidrager til henholdsvis lokal optimering, implementering af helheds- og værditænkning, dialog med eksterne interessenter og at skabe sammenhængende problemløsninger på tværs af organisatoriske skel. De fire lederroller er ikke altid forenelige og kan ofte være i konkurrence med hinanden. Dermed er mellemlederrollen et godt eksempel på ledelse som komplekse relationer.
- Selv om vi ser en stigende udbredelse af team- og projektarbejde, teambaseret ledelse og andre kollektive organiseringsprincipper, præges arbejdslivet af en massiv vækst i fleksibilitet og individualisering. Der tales om fem typer af fleksibilitet: geografisk,

tidsmæssig, numerisk (= antal medarbejdere), finansiel (= løn og personalegoder) og funktionel (= flere typer af arbejdsopgaver)

- Formaliseret kompetenceudvikling i form af uddannelser og kurser har en central placering i arbejdslivet, og det er berettiget. En uheldig konsekvens heraf er dog, at vi har tilbøjelighed til at overse erfaringsbaseret læring – på jobbet eller i fritiden. Læring på jobbet er ikke alene effektiv, den er også ”billig”, fordi den er vævet ind i varetagelsen af det daglige arbejde. Den kan dog stimuleres ved at bruge job design, specialopgaver, tværfagligt/-organisatorisk arbejde, mobilitet, coaching, mentoring mv. mere effektivt. Dette er en vigtig ledelsesopgave, *også* fordi den nødvendiggør, at der gives mulighed for at eksperimentere, prøve nye opgaver osv.
- Det generelle billede, der i kapitlet og bogen er tegnet af ledelse – nemlig komplekse relationer med fokus på processer og inddragelse af en stor personkreds – harmonerer fint med grundtrækkene i den nordiske ledelsesstil. Denne rummer følgende hovedtræk: lav magtdistance, medindflydelse og involvering, professionsledelse, ledelse nedad og opad, stort personaleansvar for den enkelte leder, social ansvarlighed mv.

Kilde: Larsen, Henry og Henrik Holt Larsen (2013)

LITTERATUR

ANVENDT OG I ØVRIGT ANBEFALET LITTERATUR:

Andersen, Lotte Bøgh Andersen m.fl. (2017) *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag

Andersen, Malene Friis og Lene Tanggaard, red. (2016) *Tæller vi det der tæller?* Aarhus: Klim

Bévort, Frans, Henriksen, Thomas Duus, Hjalager, Anne-Mette, Larsen, Henrik Holt, Nielsen, Rikke Kr. og Signe Vikkelso (2017) *Ledelsesdilemmaer – strejftog gennem faglitteraturen*. CBS, AAU, SDU og NOCA

DEA, NOCA og Lederne (2018) *Mellemlidelse i en disruptiv tid. Sådan tager du føringen i en uvis fremtid*. København: DEA

Davidson, Mads og Helle Hedegaard Hein (2017) *Når talent forpligter*. København: Gyldendal Business

Flensborg, Lene (2016) *Håndbog i god ledelse*. København: Akademisk forlag

Fogsgaard, Morten Kusk og Manon de Nongh, red. (2018) *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag

FU, Skanderborg og Lene Tanggaard (2018) *Talentudvikling – skab succes med talentmiljøer med ledelsesfokus*. Skanderborg: FU, Skanderborg

Great Place to Work (2015) *Et spørgsmål om tillid, 16 personlige beretninger om tillid*. København: Great Place to Work.

Hansen, Søren Schultz (2015) *Digitale indfødte på job*. København: Gyldendal Business

Hansen, Søren Schultz og Jan Horsager (2017) *Digitaliseringens paradokser. 12 virksomheders erfaringer med hastig forandring*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Haukedal, Trond Edvard (2015) *Bogen om at være særligt sensitiv – vejen fra sårbarhed til ressource*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Hein, Helle Hedegaard (2018) Ledetråde: *Meningsskabende værdiledelse*. København: Djøf Forlag

Hein, Tune og Thomas Honoré (2018) *Disrupt dig selv – og bliv en del af fremtiden*. København: Berlingske Media Forlag

Instituttet for Fremtidsforskning/Djøf (2017) *Foranalyse af døjernes fremtidige arbejde – a working future*. København: Instituttet for Fremtidsforskning

Jørgensen, Jacob Høj, Digmann, Annemette, Ingerslev, Karen og Per Bo Nørgaard Andersen (2016) *På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde*. København: Gyldendal

Jørgensen, Per Schultz (2017) *Robuste børn – giv dit barn ansvar, livsmod og tiltro til sig selv*. København: Kristeligt Dagblads Forlag

Kilburg, Richard R. og Marc D. Donohue (2011) Toward a “grand unifying theory” of leadership: Implications for consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 1, March, 6-25

Larsen, Henrik Holt (1990) *Lederudvikling på jobbet – der er fremtid i erfaringer*. København: Forlaget Valmuen

Larsen, Henrik Holt og Ulla Bruun de Neergaard (2007) *Nordisk Lys – Et forprojekt om nordisk ledelse og ledelse i Norden*. København: Kommunernes Landsforening

Larsen, Henrik Holt (2010) *Human Resource Management – licence to work*, 2. udg. København: Forlaget Valmuen

Larsen, Henrik Holt, Hjalager, Anne-Mette og Susie Kjær (2016) *Virtuel ledelse og arbejdsmiljø – strejftog gennem faglitteraturen, bind 1*. COWI, CBS og SDU

Larsen, Henrik Holt, Hjalager, Anne-Mette, Kjær, Susie og Tina Mulvad Jørgensen (2016) *Virtuel ledelse og arbejdsmiljø – i praksis, bind 2*. COWI, CBS og SDU

Larsen, Henry og Henrik Holt Larsen (2013) *Mening i forandring – komplekse interaktioner i arbejdslivet*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Levann, Allan og Michael Trolle (2010) *Den store præstation – anbefalinger til mennesker og organisationer, der vil præstere bedre*. København: Gyldendal Business

Lüscher, Lotte S. (2012) *Lederen mellem tvivl og handlekraft – paradokser og personligt lederskab*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Lüscher, Lotte S. (2018) *Ledelse gennem paradokset – om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Lyngbjerg, Lis (2016) *Ledertrivsel i travlhed, lad ikke arbejdspresset knække dig*. København: Dansk Psykologisk forlag

Matthiesen, Stig Berge og Brita Bjørkelo (2009) Oppslukt av jobben – hva kan gjøres? Om arbeidsnarkomani i dagens arbeidsliv. I Saksvik, P.Ø. og Nytrø, K. (red.) *Klinisk organisasjonspsykologi, kap. 8*. Oslo: Cappelen Damm

Meyer, J.P. og N.J. Allen (1997) *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage

Mikkelsen, Eva Gemzøe og Annie Høgh (2011) *Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen – en håndbog*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Kan downloades på www.forebygmobning.dk

Nielsen, Rikke Kristine, Hjalager, Anne-Mette, Larsen, Henrik Holt, Bévort, Frans, Henriksen, Thomas Duus og Signe Vikkelsø (2018) *Ledelsesdilemmaer - og kunsten at navigere i moderne ledelse*. København: Djøf Forlag

Paulsen, Roland (2014) *Empty labor – idleness and workplace resistance*. Cambridge: Cambridge University Press

Pedersen, Lars (2017) *Er der en leder til stede? Distanceledelse og virtuelt samarbejde*. København: Samfundslitteratur

Poultfelt, Flemming og Michael Moesgaard Andersen (2016) *Strategi*. København: Akademisk Forlag

Relster, Else Kathrine (2018) *Dybe samtaler om lederskab – om at udvikle sig som leder og som menneske*. København: Gyldendal

Renard, Charlotte Cécile og Anne Reff Pedersen, red. (2017) *Når ledere skaber offentlig værdi – seks fortællinger fra samfundets maskinrum*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Schweitzer, Maurice og Katherine Milkman (2018) *Why Top Performers Quit When the Going Gets Tough*, Knowledge@wharton, <http://knowledge.wharton.upenn.edu>

Sinek, Simon (2018) *Find dit Hvorfor. En praktisk guide til at finde formålet for dig og dit team*. København: Dafolo 2018.

Snabe, Jim Hagemann og Mikael Trolle (2017) *Dreams & details. Genopfind din virksomhed og dit lederskab, mens det stadig går godt*. København: Gyldendal Business

Stendevad, Kirsten (2016) *Fremtiden er feminin – 7 spilleregler i det 21. århundredes lederskab*. København: Gyldendal Business

Sørensen, Susanne Ploug og Mai-Britt Herløv Petersen (2017) *Distribueret ledelse – samarbejde i professionelle læringsfællesskaber*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Tanggaard, Lene (2015) *Lær! Effektiv talentudvikling og innovation*. København: Gyldendal Business

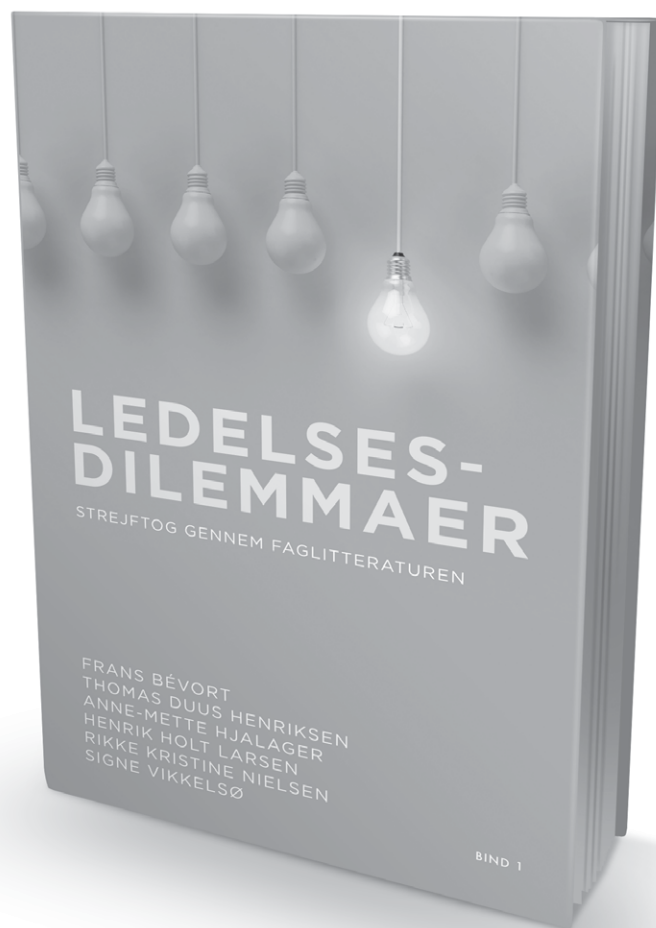
Torring, Jacob og Eva Sørensen (2013) *Ledelse af frivillige. Hvordan leder man frivillige, der producerer velfærd sammen med det offentlige?* Rapport for Væksthus for Ledelse.

Weiss, Kirsten (2017) *Norden for beegyndere – om at leve og arbejde i de nordiske lande*. København: Gyldendal

Yukl, Gary (2013) *Leadership in organizations, 8. Ed.*, Edinburgh Gate, Harlow: Pearson

Øyum, Lisbeth Thale Kvernberg Andersen, Marte Pettersen Buvik, Gaute A. Knutstad og Kari Skarholt (2006) *God ledelsespraksis i endringsprosesser: Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte*. TemaNord 2006:567. København: Nordisk Ministerråd

LÆS OGSÅ



LÆS OGSÅ

