

OFFENTLIG LEDELSE 04

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

19

SIDE 8

Stadigt flere ledere får stress:

Sådan undgår du at bukke under

Tal mere med hinanden:
Vi har brug for bedre
og mere feedback

SIDE 4

Dyrk medarbejdernes gode ideer:
Dialogkort satte
gang i fantasien

SIDE 15

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:

HK
KOMMUNAL


Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

INDHOLD

03 Lederen: Vi skal stadig mødes, tale sammen og lytte til hinanden

04 Vi har brug for bedre feedback – og mere af den

06 Kort nyt og Nye bøger

07 What's hot: Sig tak og bliv glad – også på jobbet

08 TEMA: Stadig flere ledere får stres: Er du en af dem?

14 Udfordringen: Din særlige forpligtelse over for frontmedarbejderne

15 Ledelsestip: Dialogkort satte gang i fantasi og idérigdom

16 Godt i gang med fire-dagesuge i Odsherred

18 Langtidsholdbar ledelse: Lad dig ikke friste af nemme løsninger

20 Derfor får du Offentlig Ledelse



KORTNYT

Socialpædagogerne og Dansk Socialrådgiverforening inviterer:

Seminar: Hvordan kan data skabe værdi for borgerne?

Seminarer handler om datainformeret ledelse på det specialiserede socialområde og sætter fokus på, hvordan data kan understøtte ledelsesindsatsen. Dagens oplægsholdere kommer hele vejen rundt og belyser databrug fra både forsknings-, forvaltnings- og ledelsesperspektivet. Formålet er at undersøge nuancer, muligheder og begrænsninger i datainformeret ledelse på socialområdet for at:

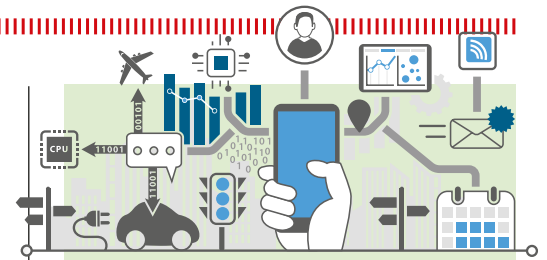
- inspirere til det næste skridt på vejen mod en meningsfuld prioritering og brug af data.
- inspirere til datasamarbejdet mellem forvaltning og den lokale ledelse.

Seminarer henvender sig til ledere på det specialiserede område og andre med interesse for databrug på socialområdet. Det arrangeres i samarbejde med Selskab for evidens og praksis og er gratis for medlemmer af Socialpædagogerne og Dansk Socialrådgiverforening.

Tid og sted:

Den 27. januar 2020, kl. 13.00 - 16.30, hos Socialpædagogerne, Brolæggerstræde 9, 1211 København K.

Se hele programmet og tilmeld dig her: <https://evidensogpraksis.dk/arrangementer/kommende-arrangementer/datainformeret-ledelse-paa-det-specialiserede-socialomraade.aspx>



HK Kommunal
Chefkonference 2020:

Digitalisering og adfærds- design

Den traditionsrige Chefkonference sætter denne gang fokus på to aktuelle ledelsestemaer:

1. Din rolle, dine opgaver og dit ansvar som leder i den digitale transformation. Og: Den der agile projektledelse – hvad er det nu lige, det er? Hvordan vil digitaliseringen påvirke den offentlige sektors fremtid – og hvad kræver det af dig som leder?

2. Et andet af tidens store emner: adfærdsdesign. Hvordan kan du arbejde bevidst med adfærd, og påvirker du medarbejdere og kolleger til bedre vaner?

Tid og sted:

Den 19.-20. marts 2020 på Hotel Christiansminde i Svendborg. Programmet begynder kl. 13.00 den 19. marts, men forinden er der medlemsmøde for HK Kommunal Chefgruppen fra kl. 10.00 - 12.00. Konferencen slutter kl. 13.00 den 20. marts.

Se programmet og tilmeld dig her: www.hk.dk/chefgruppen

Offentlig Ledelse 4/2019
ISSN 1602-3765

Oplag
5.200 eksemplarer

Design og produktion
OTW A/S

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk



Dette er en
svanemærket
tryksag

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening
Ledersektionen i Social-
pædagogerne

Ansvarshavende
redaktør
Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
ch@socialraadgiverne.dk

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

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
ch@socialraadgiverne.dk

Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Kjeld Sandahl Skov,
Socialpædagogerne
kss@sl.dk

Forsidefoto:
Torben Nielsen

Adresseændring
og abonnement:
chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer
mandag den 16. marts 2020.
Deadline for indlæg og
annoncer er mandag den
10. februar 2020 på tina@
juul-kommunikation.com

Magasinet *Offentlig
Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

HK
KOMMUNAL



Vi skal stadig mødes, tale sammen og lytte til hinanden

Nogle taler om, at vi har en feedbackkrise på arbejdspladserne. Tiden til at mødes ansigt til ansigt er knap, og mulighederne for at sende en hurtig mening af sted via en digital kanal er blevet meget større. Men behovet for at høre en leders eller kollegas vurdering af sin indsats er på ingen måde blevet mindre.

Af Karin Bruhn
Termansen,
kontorchef i Region
Nordjylland og
formand for HK
Kommunal Chef-
gruppen

Noget, som er hot i ledelse i disse år, er feedback. Vi har langt større fokus på kvaliteten i vores leverancer og indsatser. Den hastighed, vi forventes at kunne ændre på dem, når behovene hos borgere og andre aktører forandrer sig, fordrer også, at vi i langt større udstrækning melder tilbage på, hvad andre præsterer og leverer, så reaktionstiden for ønskede forandringer og ændrede behov bliver langt hurtigere.

Feedback er den formelle og til tider uformelle kollegiale dialog, vi har med hinanden – leder til leder, leder til medarbejder og medarbejdere imellem, hvor vi vurderer, kvitterer, anerkender og kritiserer hinandens indsats, kommunikation, levering, eller hvad det måtte være. Helst og bedst efter nogle fastlagte spilleregler og metoder, så feedbacken er noget, som kan udvikle os.

Har vi en feedbackkrise?

Spørgsmålet, vi rejser i dette nummer af *Offentlig Ledelse*, er, om vi har en feedbackkrise i det offentlige. Måske. I hvert fald kan jeg godt mærke og anerkende det stigende fokus på feedback – ikke mindst, fordi vi er drevet af at finde mening og værdi i den indsats, vi bruger så stor en del af vores liv på at levere.

Fremtidsforsker Liselotte Lyngsø argumenterer her i bladet for, at vi har en egentlig feedbackkrise, bl.a. fordi vi har for lidt tid til at tale med hinanden. Og fordi den måde, vi kommunikerer på i dag – på alverdens digitale platforme, fra e-mail, over sms, Messenger, sociale medier osv. – er overfladisk, hurtig og kan virke hård.

Hun mener, at vi ligefrem er blevet dovne, når det gælder feedback. At vi ikke gider bruge tid på at tale med hinanden. Her er jeg ikke helt enig. Jo, måden vi 'taler' sammen på, over de digitale

kommunikationskanaler, kan godt påvirke vores feedbackkultur. Det er blevet langt nemmere at sende ukonstruktiv feedback, når vi ikke er fysisk konfronteret med hinanden.

Vi får ikke mere tid til at mødes

På den anden side så har vi endnu ikke fundet andre måder at give hurtig feedback på. For tiden er, som Liselotte Lyngsø påpeger, ikke til at kunne mødes ret mange gange i løbet af en dag. Og at tro at vi får mere tid, er i hvert fald nok ren utopi. Derfor må vi prioritere at finde brugbare og konstruktive måder at give feedback på.

At ty til 'daglige, digitale karakterbøger', som åbenbart er praksis andre steder i verden, lyder meget udansk og en radikal anderledes måde at arbejde sammen på, end vi er vant til i den danske tillidsfulde

model. Jeg mener dog godt, at vi kan forsøge at finde metoder til at give en digital feedback, som er konstruktiv og brugbar. Vi skal udnytte teknologierne, men vi skal gøre det klogt, ordentligt og med tillid til vore medarbejdere og hinanden. Og ambitionen må være at mødes så ofte som muligt ansigt til ansigt – og i hvert fald når der formelt er sat feedback på dagsordenen.

Jeg hilser en lærlingeordning velkommen

Jeg kan kun bakke op om fremtidsforskerens forslag om at lave følge- eller lærlingeordninger, hvor vi som ledere besøger hinanden, følger med rundt en dag eller to og lytter til, hvordan kolleger andre steder i systemerne tænker og handler ledelse. Det er noget, vi i forvejen anbefaler nye ledere at gøre (mentor- og følørdringer), men det kunne man jo udvide til også at omfatte erfarne ledere i eksisterende job. Det vil jeg hilse velkommen. ■

Læs interviewet med Liselotte Lyngsø om feedbackkrisen på side 4.



Ambitionen må være at mødes så ofte som muligt ansigt til ansigt – og i hvert fald når der formelt er sat feedback på dagsordenen.



Vi har brug for bedre feedback – og mere af den

Vi måler og vurderer hinanden på kryds og tværs med likes, skemaer og ratings. Men kan vi som ledere og medarbejdere bruge de tilbagemeldinger til noget fornuftigt? Fremtidsforsker Liselotte Lyngsø mener, at vi står foran en feedbackkrise, som vil udfordre vores ideer om ledelse i det offentlige.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANN.AGG@MAIL.DK



Det betyder meget at kunne aflæse den andens kropssprog og fx få et kram i forbindelse med en snak om ens udviklingspotentialer. Det kan tekstbeskeder og telekonferencer ikke erstatte.

FREMTIDSFORSKER LISELOTTE LYNGSØ, FUTURE NAVIGATOR

Det offentlige system befinder sig i disse år i en opbrudstid, der betyder store skift for de nuværende ledere: manglen på ressourcer, flere ældre, svagere familieband til pårørende og et stort forventningspres fra politikere, medarbejdere og borgere om bedre kvalitet i de offentlige velfærdsydelser.

Hvis du som leder skal kunne navigere i disse komplekse og modsatrettede krav, er en af forudsætningerne, at du får hyppig og situationstilpasset feedback. Det mener fremtidsforsker Liselotte Lyngsø fra Future Navigator.

– Behovet for feedback har ændret sig markant de senere år. Udviklingsamtaler med flere måneders interval er ikke længere nok. Både ledere og medarbejdere skriger på at få daglige og langt mere individualiserede tilbagemeldinger, siger Liselotte Lyngsø.

Feedbackkrisen kradser

Vi befinder os ifølge Liselotte Lyngsø i en feedbackkrise, der ikke kun handler om, at vi ikke får nok tilbagemeldinger om, hvordan andre oplever vores adfærd og måden, vi løser vores opgaver på. Den handler også om, at vi ikke kan bruge den feedback, vi får – af flere årsager.

– Vi er blevet dovne og gider ikke engang ringe til hinanden længere, hverken på arbejdet eller privat. I stedet sender vi tekstbeskeder. Vi har vænnet os til at kommunikere med chatbots på nettet, når vi fx skal give feedback i forbindelse med et køb. Chatbots prøver at gøre os glade og siger os ikke imod. Den måde at give tilbagemeldinger på smitter af på arbejdslivet, siger Liselotte Lyngsø.

Hun mener, at menneskelig kontakt, hvor vi ser hinanden i øjnene, gør os gladere og ikke kan

erstatte nok så mange smileys i en tekstbesked.

– Vi har brug for at stå over for den, der fortæller os om, hvordan vi opleves, og hvad vi har brug for for at kunne udvikle vores kompetencer. Det betyder meget at kunne aflæse den andens kropssprog og fx få et kram i forbindelse med en snak om ens udviklingspotentialer. Det kan tekstbeskeder og telekonferencer ikke erstatte.

Lån andres ledelsesbriller

Vi er ifølge Liselotte Lyngsø blevet mere svækkede end styrkede, fordi feedback er formaliseret ind i standarder for medarbejderudvikling og ratingsystemer, hvor energi, sjæl og nærvær let går tabt. For at yde optimalt er det vigtigt, at vi får at vide, hvad vi har brug for at arbejde med, og at nogen støtter os i den proces. Her foreslår Liselotte Lyngsø, at man lader sig inspirere af dykkerverdenens buddy system:

– Dykkere har et fortroligt rum og passer på, at hinandens udstyr er i orden. De følges ned i og op af vandet, altid med hinanden i syne. Er der tabuer, kommer de frem, for tingene skal være i orden. Det har vi også brug for som ledere, hvis vi skal håndtere en fremtid med livslang læring og udvikling.

En løsning kunne ifølge Liselotte Lyngsø være den gamle læringsmodel: I en periode følger man dagligt en anden leder, der er meget forskellig fra en selv.



Feedback i tal

- I en undersøgelse fra *Harvard Business Review* (2017) siger **44 %** af de adspurgte ledere, at de føler det svært eller stressende at give en medarbejder negativ feedback. **37 %** siger, at de undlader at give feedback, selv om den er positiv.
- En undersøgelse fra officevibe.com (2015) viser, at **65 %** af medarbejderne ønsker mere feedback, men **58 %** af lederne tror, at de giver tilstrækkelig feedback.
- Undersøgelsen fra officevibe.com viser også, at **82 %** sætter stor pris på at få feedback, uanset om den er negativ eller positiv. Og at **43 %** af de meget engagerede medarbejdere får feedback mindst en gang om ugen.

Kilder: www.officevibe.com og <https://hbr.org/2017/05/why-do-so-many-managers-avoid-giving-praise>



– Vi kan lære meget af at lytte og lade os inspirere af andre ledelsesfaconer. Man kunne også overveje et udvekslingsvisit mellem en leder fra det offentlige og en leder fra det private inden for det samme område. Hvis vi derimod bare bliver ved med at have travlt i egne sioer, går det galt. Vi er nødt til at låne andres ledelsesbriller. Vedkommende skal helst irritere dig, for så kommer du ud af din egen boble og kan lære langt mere om dig selv og din tilgang. Som leder er du rollemodel for dine medarbejdere – hvis du ikke aktivt søger forbedring, hvorfor skulle de så?

Bruger digitalt karakterhæfte

Hypig feedback kræver, at man bruger tid på det. Og tid er en mangelvare. Fremtiden byder ifølge Liselotte Lyngsø på teknologi, der er tidsbesparende og gør feedback lettere tilgængelig.

Fx integrerer virksomheden Bridgewater i New York ratings af alle møder med andre i løbet af en arbejdsdag. Man går hver dag hjem med et digitalt "karakterhæfte" med svar på, om man afbrød for meget, var for dårligt forberedt osv. En algoritme kan så bruge de indsamlede data til at foreslå, hvilke personer der er gode til at løse en given opgave.

– Det løfter lederens arbejde, så det ikke bliver de sædvanlige Rip, Rap og Rup, der udvælges til opgaverne. Teknologi kan også bruges til at finde ud af, hvem den enkelte medarbejder har brug for at være sammen med ved næste projekt for at kunne tilegne sig manglende kompetencer, siger Liselotte Lyngsø.

Medarbejdere inviteres på udviklingsrejse

Hos Bridgewater rekrutterer man ikke nye medarbejdere til at klare et job, men inviterer dem på en udviklingsrejse. Det har betydet, at medarbejderne har en stejl udviklingskurve i forhold til andre steder, hvor man måske først får at vide, at der er noget galt, den dag man bliver fyret, fortæller Liselotte Lyngsø.

Hendes budskab er, at den velfærdsteknologi, der udvikles til borgerne, også vil kunne bruges til medarbejderne. I det private erhvervsliv monitorer en måleenhed fx dagligt ansigtsmimik, søvn, sport, antal møder på jobbet osv. for at vurdere, om lederen eller medarbejderen er ved at udvikle stress. Teknologien er ved at være så langt fremme, at man ved, hvordan ansatte har det uden at behøve at spørge dem.

– Teknologiske hjælpemidler til feedback vil hurtigt komme til den offentlige sektor, der har stærkt brug for genveje. I det offentlige har vi et af de mest digitaliserede systemer i verden, så det kommer med lynskridt, siger Liselotte Lyngsø. ■

Ny publikation fra
Væksthus for Ledelse:

Hvad mener medarbejderne om din ledelse?



"Kære leder!" er en ny publikation fra Væksthus for Ledelse. Den gør dig som leder klogere på, hvordan god ledelse ser ud med medarbejdernes øjne. Hvad oplever de som særlig vigtigt og værdifuldt i hverdagen? Derudover får man også lederens svar på medarbejdernes ønsker: Er forventningerne rimelige? Hvad er svært at leve op til? Og hvordan kan medarbejderne selv bidrage til den gode ledelse, de ønsker sig?

I publikationen får du bl.a. syv forventninger fra medarbejderne til god ledelse:

1. Du er tydelig om rammerne for vores arbejde
2. Du lytter og inddrager os i beslutningerne
3. Du viser tillid og bakker os op
4. Du hjælper os med at få problemer løst
5. Du ser, udnytter og udvikler vores stærke sider i hverdagen
6. Du viser omsorg for dem, der har det svært i en periode
7. Du insisterer på og bidrager til en ordentlig omgangstone.

Publikationen kan bruges som kilde til selvrefleksion hos både dig og dine medarbejdere og som et godt afsæt til at forventningsafstemme. Hent den her: www.lederweb.dk/media/4076/vaeksthus-kaere-leder-web-220819.pdf

Bliv klogere på din ledelse:

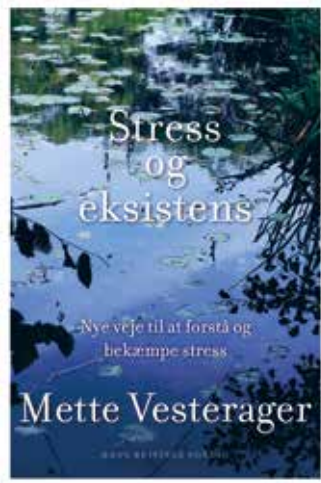
Ny forskning på video fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Hvordan kan du udvikle din lederidentitet? Hvad er et passende ledelsesspænd i din organisation? Hvordan skaffer du dig et tilstrækkeligt ledelsesrum? Hvordan kan du sikre, at du og dine medarbejdere har samme opfattelse af din ledelse? I en ny videorække fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse (KFC) giver forskerne Caroline Grøn, Lotte Bøgh Andersen, Stefan Boye og Christian Bøtcher Jacobsen forskningsbaserede svar på og anbefalinger til, hvordan du kan bruge forskningsbaseret viden og ledelse i praksis.

Som supplement til forskervideoerne

er også produceret fire praktikervideoer, hvor to offentlige ledere – skoleleder i Svendborg Kommune, Kasper Føns, og forvaltningsdirektør i Odder Kommune, Jette Lorenzen – giver deres praksisbaserede bud på, hvordan offentlige ledere kan udvikle deres lederidentitet, finde frem til et passende ledelsesspænd, skaffe sig tilstrækkeligt ledelsesrum og sikre overensstemmelse mellem eget og medarbejderes blik på lederens ledelsesudøvelse.

Se videoerne her: <https://ps.au.dk/cpl/vidensbase/videoraekke-om-ledelsestemaer/>



Stress er en eksistentiel belastningstilstand

Vi lever livet med stadig højere fart – både socialt og fagligt. Mange mister følelsen af mening med tilværelsen og jobbet, samtidig med at fællesskaberne omkring os bryder op. Kriser kan kun løses gennem øget præstation, som vi ikke magter. Denne antagelse gør bogen op med og ser stress som en eksistentiel belastningstilstand, fordi vores liv er under forandring. Det kræver nye veje og metoder, hvis vi vil bekæmpe stress.

Stress og eksistens. Nye veje til at forstå og bekæmpe stress. Af Mette Vesterager, Hans Reitzels Forlag, 236 sider, 300 kr.



Vi har jo døtre, der følger efter os

Offentlige institutioner skal opstille måltal for andelen af kvinder i fx bestyrelser og have planer for, hvordan de får flere kvinder i de øverste ledelseslag. Bogen anviser metoder til at åbne op for både kvinder og minoritetsgrupper – uden at gå død i kvotedebatten.

Vi har jo døtre, der følger efter os. Sådan får vi flere kvinder i ledelse. Af Charlotte Kirkegaard, Djøf Forlag, 214 sider, 295 kr.

What's hot

– i kommunal ledelse

Sig tak og bliv glad – også på jobbet

At vise taknemmelighed skaber balance i hjernen, tillidsfulde relationer og øget produktivitet – også på arbejdspladsen. Sociolog Rikke Østergaard har udgivet en bog om taknemmelighed.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM



Når vi oplever taknemmelighed, kommer hjernen rent biologisk i balance, og vi slapper af. Derfra er det lettere at træffe klare beslutninger.

RIKKE ØSTERGAARD

Taknemmelighed er det absolut mest effektive ledelsesværktøj. Det styrker vores sociale og følelsesmæssige intelligens. Vi bliver bedre til at tænke klart og være kreative. Det binder os sammen og får medarbejderne til at blomstre.

Rikke Østergaard, forfatter, foredragsholder og sociolog, lægger ikke fingrene imellem, når hun beskriver effekten af taknemmelighed.

– Når vi oplever taknemmelighed, kommer hjernen rent biologisk i balance, og vi slapper af. Derfra er det lettere at træffe klare beslutninger. Når vi aktiverer det sted i hjernen, hvor taknem-

meligheden bor, stopper produktionen af stresshormoner. Vi ser muligheder og bliver modige frem for at agere ud fra frygt, forklarer hun.

Virker stærkere, når lederen begynder

Og som med så meget andet virker det stærkere, når det begynder hos lederen.

– Når chefen viser de ansatte taknemmelighed, skabes der tryghed og tillid. Og undersøgelser viser, at produktiviteten stiger med 50 %, når le-

deren siger tak for noget, de ansatte gør godt, pointerer Rikke Østergaard.

Det skaber også tillid og sammenhold, hvis en kollega siger: ”Jeg er så taknemmelig for, at du er min kollega”, eller ”jeg er rigtig taknemmelig for, at du hjalp mig i går”.

Hvordan får man begyndt?

– Du kan begynde med noget konkret, fx skrive tre ting ned hver aften, du var taknemmelig for den

dag. Om morgenen kan du have fokus på: ”Hvad er jeg mest taknemmelig for at skulle hen og lave på arbejdet i dag?”.

– Og for at få det ind i jobkulturen – så det smitter og breder sig – kan man lave et ritual før afdelingsmødet, hvor alle nævner en ting, de har været taknemmelige for i ugens løb, fx en oplevelse med en borger eller en kollega, siger Rikke Østergaard.

I begyndelsen kan det virke kunstigt, erkender hun. Men når det bliver en del af kulturen, vil man ikke undvære det. I stedet for fokus på, at det har været en ’lorteuge’, kan man glæde sig over, at man kom igennem. Taknemmelighed behøver ikke at være positivitets- eller lykkeyranni, siger hun.

– Og det må godt være humoristisk. Man kan være taknemmelig for, at man stod ud af sengen! Der er altid noget at sige tak for. En regnvejrsdag kan man være taknemmelig for, at man huskede paraplyen.

Skal man så via taknemmelighed lægge låg på urimelige arbejdsforhold?

– Nej! Når hjernen er i balance, bliver det tværtimod meget nemmere at sige fra – og gøre det i rette tid. Taknemmelighed giver desuden et naturligt fokus på dét, man kan gøre noget ved. Og kan man ikke gøre noget ved det, kan man rette sit fokus et andet sted hen i stedet for at blive drænet af at beklage sig. Frem for at fokusere på den ene kollega, der irriterer én, kan man være taknemmelig for de tre, man er glad for. Så fylder den ene mindre. ■

Rikke Østergaard er forfatter til bogen Tak! Den blev lige før Thanksgiving genudgivet på People'sPress og beskriver forskningen bag taknemmelighed samt tips til at få det ind i hverdagen.



Er du en af dem?

Stadig flere ledere får stress

Antallet af ledere med stress er vokset de senere år. Men ofte står lederen alene med problemet, fordi cheferne på niveauerne over selv er pressede og ikke har tid til at fokusere på lederens trivsel. Læs eksperternes bud på, hvordan du undgår at bukke under mellem bunkerne.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANN.AGG@MAIL.DK
ILLUSTRATION: OLIVER STREICH

Stress er et stigende problem på de danske arbejdspladser. Det viser bl.a. tal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø fra 2018, hvor socialrådgiverne er blandt de mest stressede lønmodtagere. En undersøgelse fra Dansk Socialrådgiverforening samme år viser, at 44 % af socialrådgiverne på børneområdet har oplevet stress hele tiden eller ofte inden for de seneste to uger. Det samme gælder for 35 % af socialrådgiverne på jobcentrene. Til sammenligning er 14 % af lønmodtagerne generelt set stressede hele tiden eller ofte.

I mange år har fokus kun været rettet mod medarbejdernes stress, og først i de senere år er stress blandt ledere blevet italesat. Lis Lyngbjerg er specialist i ledelse og stress gennem 17 år. Hun coacher både ledere individuelt og arbejder med hele organisationer om ledelse og udvikling. Hun skrev den første af fem bøger om ledelse og stress i 2002. Samme år viste en stor undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation, at 10-12 % af lederne var alvor-

ligt stressede på kanten af en sygemelding. Det tal er siden steget til 16-18 %, viser den nyeste undersøgelse fra organisationen.

Det ser Lis Lyngbjerg som et stort problem:

– I mit arbejde møder jeg meget pressede ledere. De fortæller, at hele deres arbejdsdag er optaget af møder, så de har ikke tid til at svare på mails før om aftenen og i weekenden. De har alt for mange arbejdstimer, og der er mange opgaver, de slet ikke kan nå. Hos den øverste ledelse er der ofte ikke opmærksomhed på, at der sker mange fejl og træffes forkerte beslutninger på grund af et overvældende antal opgaver og/eller arbejdstimer for en del af lederne, siger Lis Lyngbjerg.

Oplever ingen reel ledelse

Ledere har altid haft mange møder og opgaver, men det er nyt, at man ingen højeste arbejdstid har, og at man kan have svært ved at få tid med sin egen chef, mener Lis Lyngbjerg.

– Lederne forsøger at fange deres chef på gangen mellem to møder, selv om chefen ikke har tid til at snakke. Når chefen er utilgængelig, opstår flaskehalse, fordi der er ting, lederne ikke kan få afklaret. Man prøver så at klare det på anden måde, fx ved at udskyde eller unnlade at træffe beslutning. Eller opgiver at få et spørgsmål afklaret og træffer en 'sikker' eller en mere risikabel beslutning, som man så bekymrer sig over bagefter. At lederen ikke har adgang til sin egen chef ved tvivl, kan være af stor betydning for at udvikle stress, siger Lis Lyngbjerg.

Forskning tyder på, at topledere trives i deres job, fordi de i højere grad kan bestemme selv. I de næste lag nedad er der større problemer med trivsel. Ledere er typisk gode til at lede nedad og har fokus på medarbejdernes trivsel. Men lederne tager

Fakta: ingen entydig definition på stress

Der findes forskellige definitioner på stress. Det Nationale Stresspanel, som den tidligere regering nedsatte i 2018, foreslår at definere stress som en længerevarende ubalance mellem de ressourcer, man har til rådighed, og de krav, der stilles til én, eller som, man opfatter, stilles til én.

Kilde: 12 handlinger fra Stresspanelet til Danmark: *Sammen kan vi knække stresskurven*

→



Som menneske er vi ikke bygget til at være overbelastede hele tiden. Når man så samtidig sover for lidt eller for dårligt, som mange gør, forstærker det en ond cirkel.

LIS LYNGBJERG, LEDELSESKONSULENT MED SPECIALE I STRESS

ofte ikke samme hensyn til deres egen trivsel, og der er ikke tradition for, at de øverste lag har fokus på lederens stressniveau, er Lis Lyngbjergs erfaring. Og hun ser det også som et problem, at opfattelsen af, hvad der er 'normalt', har ændret sig.

– Jeg var med til at udvikle Stressbarometer for år tilbage. Dengang var der en tendens til, at man troede, man var mere stresset, end testen viste. I dag er det modsat. Nu er der en tydelig tendens til, at man undervurderer sit stressniveau. Man tror, man 'bare har travlt'. At det er normalt at gå rundt med hovedpine og være irriteret.

Det er et stort problem, mener hun. For hvis man som leder slår sig til tåls med, at det nok er almindeligt at have en række stress-symptomer, og at man bare skal tage sig sammen, reagerer man ikke på det.

– Og så skal der ikke meget til, før det kan blive til alvorlig stress. Som mennesker er vi ikke bygget til at være overbelastede hele tiden. Når man så samtidig sover for lidt eller for dårligt, som mange gør, forstærker det en ond cirkel. Det er en misforståelse at tro, at det er normalt at have det lidt skidt, bare fordi man er leder.

Vi har fået grænseløst arbejde

Der er flere forklaringer på, at stress hos ledere vokser, mener Lis Lyngbjerg. I løbet af de seneste 20-30 år er der sket store ændringer på arbejds-

markedet: Følelserne er kommet ind på arbejdspladsen, der er ingen højeste arbejdstid, og der er kommet et utal af tekniske hjælpemidler.

Det betyder, at især lederne kan arbejde ubegrænset i tid og sted. Der er ingen ydre rammer, som stopper dem. Der er kun lederens egen indre psykologiske dialog: Skal jeg holde fri i aften, eller skal jeg læse mails og forberede mig til i morgen? Skal jeg arbejde i weekenden eller holde fri?

– Arbejdet og ansvarsfølelsen vil ofte tage over, især når man er presset, fordi hjernens rationelle del lukker ned, og man dermed får svært ved at tænke fornuftigt, planlægge langsigtet og prioritere. Ofte tager man det, der ligger lige for og larmer mest. I de år, der er gået, siden man indførte ingen højeste arbejdstid, har det udviklet sig til, at der heller ingen grænser er for antallet af opgaver. Mange ledere tror, at det forventes, at de skal løse dem alle, siger Lis Lyngbjerg.

Vi deler ansvaret

Som menneske – og som leder – har man ansvar for sit eget liv og helbred, pointerer Lis Lyngbjerg. Man har fx et ansvar for at planlægge sin arbejdstid, så der er plads til de nødvendige og vigtige opgaver. At sige nej til de opgaver, der ikke hører til i afdelingen. Og at tage hånd om sine stresssymptomer, når de dukker op.

– Jeg oplever, at der bliver lagt et meget stort pres på lederne ovenfra. Den øverste ledelse har et ansvar for, at krav og ressourcer passer sammen – at man ikke bliver syg af at gå på arbejde. Men jeg oplever også, at mange ledere kræver meget af sig selv, ikke vil bede om hjælp eller tage fri, fordi de tror, at det får dem til at virke svage. Det gør det måske nogle steder, men jeg kender mange topledere, der efterlyser, at lederne siger til – tidligere og højere, siger Lis Lyngbjerg og peger også på, at et interessant arbejde er stærkt vanedannende.

– Vi får skønne skud dopamin, når vi har travlt og får en masse fra hånden. Det er med til, at man ikke mærker, at man er træt, og man har i en periode lyst til bare at fortsætte. Men det er vigtigt at lægge pauser ind, passe på sin søvn og prioritere ferier og fritid. På dødslejet ønsker man ikke, at man havde arbejdet mere. Man ønsker, at man havde brugt mere tid på familie, børn, venner og interesser i stedet for kun at fokusere på arbejde, siger Lis Lyngbjerg. ■

Fakta: Brug ledergruppen til din egen trivsel

1

Tal sammen om ledertrivsel og de større linjer på et tidspunkt, hvor de fleste af jer har overskud, fx efter en jule- eller sommerferie.

2

Gør det så konkret som muligt. Tal om konkret planlægning, konkrete eksempler og konkrete dagligdags udfordringer med at få planlægningen til at gå op. Lad jer inspirere af disse spørgsmål:

- Hvor meget tid tager de enkelte opgaver?
- Hvor lang tid bruger vi på møder på en uge (inkl. forberedelse, transport og opgaver fra mødet)?
- Hvordan sikrer vi tid til uforudsete opgaver, e-mails, telefoner osv.?
- Hvordan får vi tid og ro til koncentreret arbejde?
- Hvordan hjælper vi hinanden med at prioritere, især når vi er pressede?
- Hvad gør vi, hvis en af os i ledergruppen viser tegn på overbelastning?

Kilde: Lis Lyngbjerg, ledelseskonsulent med speciale i stress



Din stress smitter af på medarbejderne

Evnen til at lede bliver dårligere under stress, og derfor forplanter din stress som leder sig til medarbejderne. Og svært at tackle, fordi det er svært at tale åbent om på ledelsesniveau. Men du har heldigvis mulighed for selv at påvirke din situation.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANN.AGG@MAIL.DK

Mange organisationer holder man fast i en gammel dags opfattelse af, at ledere er superhelte, som hverken behøver at holde pause eller gå til frokost, men bare kan knokle på og stå alt igennem. Alene den holdning gør ledere ekstra udsat for stress, fordi der ikke er fokus på deres trivsel. Det mener erhvervspsykolog Marie Kingston, der har mange års erfaring i at arbejde med stress og ledelse. Hun er medforfatter til bogen *Stop stress. Håndbog for ledere* (Årets Ledelsesbog 2016) og forfatter til *Førstehjælp til stressramte* (2020).

Når du som leder får stress, hænger det sammen med, at lederrollen i offentlige organisationer typisk er præget af uklare forventninger, der gør det svært at vide, hvornår din ledelse er god nok. Hertil kommer urealistiske og modsatrettede krav, der kan være svære at navigere i. Som leder har du ansvar for noget, du ikke altid kan styre og kontrollere, fx om medarbejderne trives. Du kan gøre en masse og håbe på, at det lykkes. Ledelse kan være et fantastisk spændende og udviklende job, men kan også være risikofyldt, siger Marie Kingston.

Stress forplanter sig nedad i organisationen

Typiske symptomer på stress er, at man sover dårligere, får problemer med at huske og koncentrationsbesvær. Det betyder bl.a., at man har sværere ved at overskue arbejdsopgaver og træffe beslutninger. Man trækker sig også ofte fra sociale sammenhænge. Stress kan gøre lederen utålmodig og irriteret.

Hvis lederen vrisser ad medarbejderne, spekulerer de over, hvad de har gjort, siden lederen dog opfører sig sådan. Medarbejderne tror ofte, at det har noget med dem at gøre. Problemet for lederen er, at hans eller hendes symptomer på stress ofte bliver opfattet som dårlig ledelse, fordi alt, hvad man siger og gør som leder, bliver læst ind i en given kontekst som ledelse.

Når lederen ændrer adfærd, tolker medarbejderne det ikke altid som tegn på stress, men som at lederens adfærd er rettet mod dem. Så hvis lederen ikke kan overskue at have kontakt med dem, synes



Husk, at din chef kan kun lykkes, hvis du selv lykkes med dine mål og indsatsområder. Tænk på, at du desuden selv ville ønske, at dine medarbejdere kom til dig, hvis de var overbelastede.

MARIE KINGSTON, ERHVERVSPSYKOLOG OG LEDELSESCOACH

Fakta: Sådan forebygger du stress hos dig selv

1

Prioriter selvledelse. Skab et rum, hvor der er plads og tid til, at du kan reflektere over din ledelse.

2

Kig i kalenderen og se, om du bruger din tid fornuftigt. Hvor kan du spare tid? Måske kan du skære ned på antal og varighed af møder.

3

Få hjælp i tide. Skab en tillidsfuld relation til din chef, så du kan få opbakning til dine valg og prioriteringer. Lav netværk med lederkolleger, hvor du kan få sparring. Tal med HR-konsulenten, din partner derhjemme og evt. en ekstern coach eller psykolog.

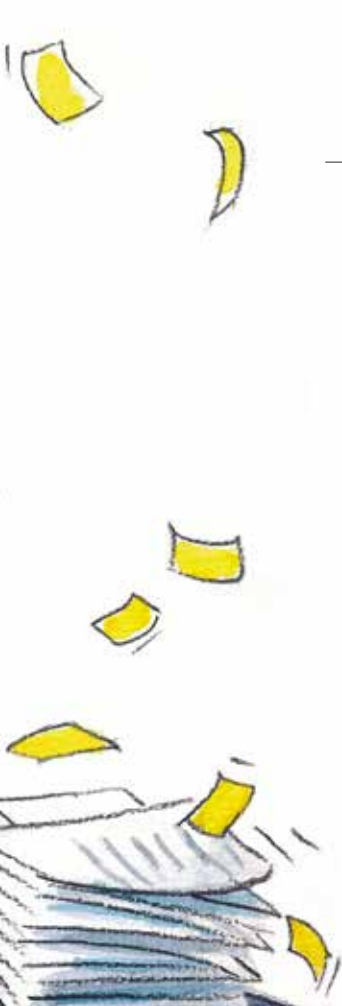
4

Få andre til at gøre dig opmærksom på, når du udviser stress-symptomer, eller tingene begynder at gå i den forkerte retning, så du kan lære dig selv at kende.

5

Vær obs på dine ambitioner. Det nytter ikke at ville være den bedste leder nogensinde, hvis ikke det er realistisk. Så hvad er 'god nok ledelse' i dit job?

Kilde: Erhvervspsykolog Marie Kingston, Kingston Consulting



→ at skabe en konstruktiv og motiverende stemning blandt medarbejderne med sin kommunikation og kontaktform.

Nogle gange kan medarbejderne se, at deres leder er presset, men i stedet for at italesætte det agerer de uden om lederen i et misforstået hensyn eller for at undgå, at lederen træffer dårlige beslutninger.

– Den stressfremkaldte dårlige ledelse gør, at medarbejderne mistrives og dermed selv risikerer at udvikle stress. Så når man siger, at stress smitter, er det, fordi medarbejderne bliver udsat for dårlig ledelse.

Få hjælp fra andre

For at sikre sin trivsel og forebygge stress som leder mener Marie Kingston, at det er afgørende at skabe en god relation til sin egen chef.

– Mange ledere opfatter det som at tabe ansigt, hvis de beder om hjælp opadtil i organisationen. Eller de afholder sig fra at kontakte chefen i et ønske om at skåne ham eller hende, fordi de fornemmer, at chefen selv er presset. Lige så vigtigt det er at opbygge tillid i forhold til sine medarbejdere for at sikre deres trivsel og forebygge stress, lige

så vigtigt er det at opbygge en god og tillidsfuld relation til sin egen chef. Det gør det lettere at bede om hjælp, når det er ved at brænde på, siger Marie Kingston.

– Husk, at din chef kun kan lykkes, hvis du selv lykkes med dine mål og indsatsområder. Tænk på, at du desuden selv ville ønske, at dine medarbejdere kom til dig, hvis de var overbelastede. Så bed din chef om hjælp til at prioritere. Din chef har et andet og mere overordnet perspektiv, der kan hjælpe dig med at få ryddet op og fokusere på det vigtigste. Brug chefen som støtte, for chefen ved højest sandsynligt, hvordan du har det, fordi han eller hun selv har prøvet noget lignende, siger Marie Kingston, der også anbefaler, at man sørger for at få sparring og kollegial støtte fra sin ledergruppe om sin arbejdssituation.

– Forskning viser, at social støtte er en af de vigtigste faktorer i forebyggelsen af stress. At andre kan genkende det, man selv oplever, og kan støtte én, betyder meget. Det er vigtigt at have et forum, hvor man som ledere kan spejle hinanden og udveksle erfaringer. De andre ledere kender helt sikkert også til at ligge søvnløs og spekulere over svære ledelsesopgaver, siger Marie Kingston. ■

Skam ved stress:

Et nyt og skjult ledelsesproblem

Sygemeldinger ved stress er ofte forbundet med skamfølelse, viser forskning. Uoverensstemmelse mellem den enkeltes egne ønsker til opgaveløsningen og de faktiske muligheder kan skabe en indre konflikt og skam over at være utilstrækkelig. Skam får positiv feedback til at prelle af og kræver en anden tilgang fra lederen.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANN.AGG@MAIL.DK

Sygemeldinger på grund af stress er ofte affødt af skamfølelse. Det viser forskning i en række danske private og offentlige organisationer. Ifølge Pernille Steen Pedersen, der står bag forskningen, kræver det en helt ny tilgang fra ledere, medarbejdere og HR, da man ikke tidligere har anskuet stress på denne måde.

Pernille Steen Pedersen har en ph.d. i ledelse og er ansat som postdoc på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS. I 2016 udkom hendes bog *Slip stress ud af skammekrogen*. Ud fra interviews med ledere og medarbejdere kunne Pernille Steen Pedersen i sit forskningsprojekt konstatere, at især stressrelaterede sygemeldinger på offentlige

arbejdspladser typisk var forbundet med moralske indre konflikter hos medarbejderne. De opstod, fordi medarbejderne ikke havde mulighed for at løse arbejdsopgaverne så godt, som de ønskede, og derfor havde en oplevelse af ikke at slå til.

– Medarbejderne blev sygemeldt, når de oplevede deres utilstrækkelige opgaveløsning som et personligt skamfuldt problem, og det havde stået på igennem en længere periode, siger Pernille Steen Pedersen.

Frygt for at blive afsløret

Starten på stress-spiralen er typisk, at man har en oplevelse af ikke at kunne leve op til det, man tror, andre forventer af én. Man begynder at bedømme sig selv urealistisk og får stadig sværere ved at anerkende egne præstationer. Man bliver mere og mere selvkritisk. Samtidig er man bange for, at lederen skal gennemskue én og opdage, at man ikke er god nok. Frygten for at blive afsløret gør det svært for medarbejderen at tage imod positiv feedback fra lederen. Ros og anerkendelse kommer i stedet til at opleves som et øget pres om at skulle præstere endnu bedre, forklarer Pernille Steen Pedersen.

– Medarbejderen føler sig alene med sin følelse af ikke at gøre det godt nok, ikke at have noget valg og en stor frygt for at blive afsløret, siger hun.

Med andre ord: Medarbejderen føler skam. Hvor skyld handler om, at man har gjort noget, som man kan sige undskyld for, handler skam om, at man føler sig forkert som den, man er. Skam er forbundet med et konstant mindreværd med en indre kritiker, der fordømmer de positive ting, andre siger til én. Og af samme grund mener Pernille Steen Pedersen, at det er en dårlig idé, når ledere

vælger at hylde månedens medarbejder, fordi det gør ondt værre. I stedet for på denne måde at fodre skammen foreslår hun, at man hylder tvivlen ved også at fokusere på månedens fejl, månedens dilemma osv.

Efter at Pernille Steen Pedersen satte fokus på stress i arbejdslivet med sin bog om skambaseret stress, har hun dagligt modtaget mails, hvor både ledere og medarbejdere skriver, at sammenhængen mellem stress og skam giver god mening.

– Når skam fører til stress-sygemeldinger, hænger det sammen med en usund kultur i organisationen, hvor man påvirker hinanden i forhold

til skam. Skam har ikke været italesat før på arbejdspladserne, men det er vigtigt at fokusere på, for skam fører til misforståelser og konflikter.

Samtaler er vejen frem

Ledere kan ligesom deres medarbejdere opleve skam og stress. Hos dem er det især skam over ikke at kunne passe bedre på deres medarbejdere, der fører til stress. Derfor er det vigtigt med relationelle løsninger, og at lederen ikke står med ansvaret alene, men søger sparring i ledernetværk, mener Pernille Steen Pedersen.



”
Det er vigtigt at hjælpe medarbejderen til at kunne hvile i, at opgaveløsningen er god nok under de givne omstændigheder, så man får en realistisk vurdering af, hvilke forventninger man kan stille til sig selv.

PERNILLE STEEN PEDERSEN, PH.D. I LEDELSE, POSTDOC PÅ CBS OG FORFATTER



2

typiske mønstre ved skam

①

"Jeg er bange for, at andre skal se, hvor forfærdeligt det, jeg laver, er".

Medarbejderen er særlig kritisk over for sin egen præstation og har svært ved at bede andre om hjælp af frygt for at blotte sig og vise svaghed.

Sådan kan du sige som leder: "Det er mit ansvar, at opgaven er afgrænset på den måde. Jeg kan godt se, at opgaven kunne løses grundigere, hvis du fik mere tid, men lige nu er det 100 % opgaveløsning ud fra de muligheder, vi har".

②

"Hvad siger de bag min ryg, når jeg ikke er der".

Skammen er især knyttet til forholdet til andre, fx leder eller kolleger. Man går op i, om de andre kan lide én, og om man bliver behandlet med respekt.

Kilde: Pernille Steen Pedersen

Stress som følge af skam er et relationelt problem, hvor samtaler er vejen frem.

– Det er vigtigt at hjælpe medarbejderen til at kunne hvile i, at opgaveløsningen er god nok under de givne omstændigheder, så man får en realistisk vurdering af, hvilke forventninger man kan stille til sig selv. Skamprofiler er forskellige, og det fordrer, at lederen ikke undervurderer opgaven. Det er komplekst og krævende at få bugt med skam, siger Pernille Steen Pedersen. ■



Offentlig Ledelses faste coach

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

Din særlige forpligtelse over for frontmedarbejdere

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

AF JOURNALIST
LARS FRIIS |
POST@
LARSFRIIS.DK
FOTO TORBEN
NIELSEN

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

Han mener, at ledere har en særlig opgave med at være på forkant og bidrage til at reducere de forhold, der kan føre til den usunde stress. Og når det

handler om frontmedarbejdere, der har at gøre med borgere i omstændigheder, hvor de i særlig grad har brug for støtte, omsorg og empati, skal de være ekstra opmærksomme:

– Lederne skal kunne afklare, rådgive og vejlede de medarbejdere, der udsættes for dem. De skal være gode til at definere arbejdsopgaven, vurdere den grundigt og realistisk

og sammen med medarbejderen opstille handlingsmuligheder. Og de skal tjekke, om medarbejderen nu også har forstået, hvad opgaven går ud på. Og derudover skal lederne sørge for, at hele arbejdstilrettelæggelsen og mulighederne for aflastning og afslapning i det hele taget er til stede på arbejdspladsen.

Emotioner fører til dårlig stress

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

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

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

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

Mellemledere – forén jer!

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

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

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

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

– Hvis mellemlederne ikke kan få ordentlig hjælp fra deres overordnede, er mit råd, at de i højere grad bruger hinanden. De skal sørge for at få dannet et effektivt netværk, få snakket godt sammen og støtte hinanden. Mellemlederne har desværre en tendens til at isolere sig, men de skal sørge for, at de ikke står alene. ■



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

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG



Billedkort sætter gang i medarbejdernes fantasi og idérigdom

Poul Lindholm, afdelingsleder på Lemvig Kompetenceværksted, har succes med at bruge billeder til at sætte gang i medarbejdernes ideer til, hvordan indsatserne over for borgerne kan blive endnu bedre.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM • FOTO: POUL LINDHOLM

Et billede af et vandfald, en overskåret træstamme, en kvinde i en træningsmaskine i fitnesscentret, opsendelse af en raket ...

Motiverne er mange og ganske forskellige. Fælles for dem er, at de har inspireret medarbejderne på Lemvig Kompetenceværksted til at tale om og få nye ideer til aktiviteter, som de mener, deres brugere vil have glæde og gavn af.

Ideen var afdelingsleder Poul Lindholms. Han var blevet inspireret på et kursus i netværksfacilitering og fik fat i billedkortene, bredte dem ud i et lokale og inviterede alle medarbejderne indenfor.

– Jeg bad dem udtrykke deres tanker om, hvordan vi kan udvikle og innovere, ved at gå rundt og se på billederne og lade sig inspirere. Fik de en god idé, skulle de tage kortet op, og alle fandt mindst et billede, nogle endda flere, fortæller han.



Vi fik de billeder ud, som folk går rundt med inde i hovedet, og vi inspirerede hinanden.

POUL LINDHOLM, AFDELINGSLEDER

Fik billederne ud af folks hoveder

Poul Lindholm erkender, at han blev overrasket over den idérigdom, billederne frigav.

– Vi tog en runde, hvor alle kunne sige, hvorfor de havde valgt netop det pågældende kort, hvordan det inspirerede dem, og hvilke tanker det satte i gang. Det skrev vi så op på nogle idéark og satte endnu flere ord på.

Fx fik et billede af en rygende skorsten en medarbejder til at overveje, om de kunne arbejde med affaldssortering med deres ledige borgere. Billeder af vandfald og træstammer førte til forslag om at inddrage naturen i borgerarbejdet. Og tankerne inspirerede kollegerne til at byde ind med andre ideer.

– På den måde pingpongede vi med hinanden: ”Det her kunne vi også arbejde med!”, siger Poul Lindholm, som ikke er sikker på, at ideerne ville have set dagens lys ellers.

– Vi fik de billeder ud, som folk går rundt med inde i hovedet, og vi inspirerede hinanden. Næste skridt er så at omsætte ideerne til konkrete projekter og ny praksis på stedet. For mig som leder betød det, at jeg fik hele personalegruppen med og fik skabt et rum, hvor alle havde lyst til at bidrage – og hvor der var plads til at tænke på en anden måde, end vi ellers gør. ■



Dialogkortenes motiver inspirerede medarbejderne til nye indsatser til Kompetenceværkstedets brugere.

NYE
BØGER



Teamet er klogere end lederen

Hvorfor kan vi ikke altid skabe gode resultater, selv om vi har et team af de bedste medarbejdere? Svaret findes i teamkulturen og evnen til at arbejde sammen på tværs af forskelle. Det kræver sociale kompetencer at spille hinanden gode – med fællesskabet og kulturen i fokus. Ikke individet.

Teaming. Håndbog i teamledelse. Af Elisabeth Plum, Djøf Forlag, 350 sider, 395 kr.

Lederen:

Det er gået lettere end forventet

Stemningen er positiv, og forsøget med en firedages arbejdsuge har givet mulighed for at kigge indgroede vaner efter i sømmene, fortæller leder Tina Balsig.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM • FOTO: TORBEN NIELSEN



Firedagesugen er en fælles vision på tværs, som er meget konkret.

TINA BALSIG, LEDER AF YDELSE

Vi er ved at finde vores ben, bl.a. i forhold til møde- og pausekultur. Omstillingen fra en fem- til firedages arbejdsuge er gået meget lettere end forventet, fortæller Tina Balsig, der oprindeligt er uddannet socialrådgiver og til daglig er leder af Ydelsers i Odsherred Kommune.

Forsøget betyder, at de ansatte stadig har en arbejdsuge på 37 timer, men fordelt på 35 timer fra mandag til torsdag. Dertil kommer to timers kompetenceudvikling i fritiden, der kan lægges når som helst. Efter forsøget gik i gang den 15. september, har de i Ydelsers kigget på deres adfærd og er blevet overraskede over, hvor mange indgroede vaner de egentlig har.

– I forhold til meget af det, fx torsdagskagen på den lange torsdag og møder, vi plejede at holde, har firedagesugen været en god lejlighed til at se på, hvilke vaner vil vi beholde, og hvilke vi vil af

med. Behøver vi fx alle de møder, forklarer Tina Balsig og tilføjer, at når dagene bliver længere, kan ansatte naturligt nok være nødt til at holde flere pauser og strække benene. Eller gå en rask tur og få ilt til hjernen, så produktiviteten ikke falder.

Oplever positiv stemning

Overordnet set oplever Tina Balsig, at overgangen fra fem til fire arbejdsdage er gået meget lettere end forventet.

– Det spændende er – apropos vaner – at mange vælger stadig at have torsdag som deres lange dag. Vi får se, om det bliver ved.

En anden bonus er, at kommunens ledere nu taler mere sammen på tværs.

– Vi har pludselig noget sammen som ledere. Det har vi selvfølgelig hele tiden haft, men firedagesugen er en fælles vision på tværs, som er meget konkret. Tingen er meget fin, og vi

oplever en positiv interesse fra politikere og omverden.

En stor fordel er også ifølge Tina Balsig, at borgere nu kan booke møder på ydertidspunkter, fx kl. 17 eller 18. For hende som leder har der dog forud for forsøget været en lille bekymring for, om de kunne producere det samme på fire dage.

– Vi må ikke falde i produktion. Og det ser heller ikke sådan ud. Vi får løst vores kerneopgave.

De to timers kompetenceudvikling selvbestyret om ugen har også været imødeset med spænding.

– Men det virker, som om de to timer har en meget positiv effekt. Jeg har oplevet, at ansatte har læst rapporter og principafgørelser, som de normalt ikke ville have tid til. Det bliver rigtigt spændende at følge den udvikling, vi vil se i øgede kompetencer – til gavn for borgerne og kerneopgaven! ■

Forskeren:

Husk hele billedet

Starten på firedagesugen tegner positiv. Men det er stadig vigtigt at tale om det, hvis ansatte kommer i klemme, siger forsker fra RUC, Janne Gleerup, som følger forsøget i Odsherred.

– Jeg var meget spændt på, hvordan det ville gå. Når det ser ud til at tegne godt foreløbig, skyldes det nok den grundige forberedelse. Når man laver sådan et eksperiment, får man også naturligt et

fokus på arbejdsmiljø, trivsel, relationer og opgaveløsning. Man kigger på møde- og pausekultur.

Tvunget til at reflektere

I det almindelige arbejdsliv, hvor alt buldrer travlt derudad, er der tit ikke fokus på de ting. Projektet har tvunget de ansatte og ledere til at reflektere, og det er i sig selv positivt. De fleste steder ville have godt af at tænke over: "Hvordan fungerer tingene her? Og hvad kunne vi ændre til det bedre?"

Janne Gleerup synes også, det er interessant, at der er blevet taget godt imod de to ugentlige kompetencetimer.

– Det virker ud fra de første meldinger, som om

TEMA: Ledere har brug for at øve sig

I 2019 sætter *Offentlig Ledelse* fokus på lederes ret til og behov for at øve sig. Vi følger Odsherred Kommunes forsøg med at indføre en arbejdsuge på fire dage som den første offentlige instans nogensinde. Vi sætter spot på ledernes måde at tilgå opgaven og løse den på – og vi hører medarbejderes og andres oplevelse af forsøget. Dette er den anden artikel i rækken fra Odsherred Kommune.

Fællestillidsrepræsentanten:

Skønt med tre fridage i træk

De tre fridage i rap har været endnu bedre end forventet, siger Eva Haupt-Jørgensen, fællestillidskvinde for 150 HK'ere i Odsherred Kommune.

– Det, der springer mest i øjnene efter de første seks uger, er, hvor godt vi er kommet fra start. Folk bruger virkelig energi på, at det skal lykkes. Folk brænder for det. Og stemningen på rådhuset var kanon, da vi gik i gang. Alle var så spændte. Jeg tror, det har været afgørende, at vi brugte lang tid på at forberede det, så man kunne vænne sig til det, siger hun.

Forskningen talte sandt

Det har overrasket Eva Haupt-Jørgensen og hendes kolleger, hvor velgørende det er at have tre sammenhængende fridage.

– Vores kommunaldirektør har hele tiden sagt, at forskningen beskrev, at det var godt for krop og sjæl. Men det er bare noget andet at opleve det. Det er virkelig fantastisk at vide, når man går hjem torsdag, at man har fri i tre dage. Flere fortæller, at de har siddet lørdag aften og sagt til sig selv: "Skønt, jeg har en hel dag mere". Det har været meget bedre end forventet.

Omvendt er flere af de øvrige dage jo længere.

– Selvfølgelig kan det være hårdt. Men det kommer an på jobfunktionen. Hvis man har mange afbræk, fordi man går til møder, er det nemmere at komme igennem en lang dag, end hvis man sidder meget ved skrivebordet, siger Eva Haupt-Jørgensen.

– Og selvfølgelig skal vi vænne os til de længere dage. Jeg ser flere, der lige går en tur ud for at få ilt til resten af dagen. Men når vi kommer til torsdag eftermiddag, opvejer de tre fridage det hele!

Hvad med børnefamilierne, der før forsøget var lidt bekymrede for de længere dage?

– Jeg har ikke hørt, at der er problemer, og ingen er sprunget fra ordningen. De har fundet ud af at få det til at gå op.

Hvad laver folk så om fredagen?

– Den første fredag var vi en del, der mødte hinanden ude på indkøb. Så det blev lidt af en joke, om vores økonomi holdt til en firedagesuge. Men folk laver alt muligt: gør rent, slapper af og går på indkøb.

Til gavn for borgerne

De to timer til kompetenceudvikling er også et stort plus.

– Det er rigtig fint, at Odsherred Kommune har lyst til at investere i sine medarbejdere, siger Eva Haupt-Jørgensen, der forklarer, at der heller ikke er kommet klager fra borgerne over, at kommunen holder lukket fredag.

– Det giver bedre borgerbetjening, at de nu kan booke møder på ydertider. Vi har jo både begyndt det her for vores egen og for borgernes skyld. Vi kan favne begge dele, og det fungerer rigtig godt. ■



Den første fredag var vi en del, der mødte hinanden ude på indkøb. Så det blev lidt af en joke, om vores økonomi holdt til en firedagesuge.

EVA HAUPT-JØRGENSEN,
FÆLLESTILLIDSKVINDE

man finder en god balance mellem frihed til selv at prioritere indholdet i timerne. Og samtidig støtte og inspiration til at bruge timerne godt, siger hun, som sammen med en kollega snart går i gang med de første evalueringer af forsøget.

– Vi følger forsøget i alle tre år, og det er utroligt spændende, fordi der er så få eksperimenter, især i den offentlige sektor, med firedagesuger.

Janne Gleerup er overrasket over, at det tilsyneladende er så uproblematisk for børnefamilierne at gå fra fem til fire dage.

– Det tyder på, at det er lykkedes at lave en god fordeling af ydertimerne. Og nok også, at der forud har været så grundige drøftelser af, hvilke hensyn

man skulle tage. Var det blevet trukket ned over hovedet på folk, kunne forhandlingerne om arbejdstiden være blevet mere tilspidsede.

Ikke være en succes for enhver pris

Janne Gleerup pointerer, at uanset den gode start er det vigtigt at tale om eventuelle problemer.

– Så det ikke død og pine bare skal være en grænseløs succeshistorie. Men så man stadig forholder sig åbent til, hvis der opstår udfordringer. Og i øvrigt også være opmærksom på, om kommunens øvrige medarbejdere – som ikke er omfattet af firedagesugen – trives. Dem skal der også drages omsorg for. ■



Det skal ikke død og pine bare være en grænseløs succeshistorie.

JANNE GLEERUP,
FORSKER

Lad dig ikke friste af nemme løsninger

Vejen til motiverede medarbejdere, lavt sygefravær og de ekstraordinære resultater går gennem langtidsholdbar ledelse. Her er fem gode råd til, hvordan du skifter udløbsdatoen på din ledelse ud med en langtidsholdbar version.

AF YVONNE EVERS OG MAIKEN VØRS JEPPESEN

Måske genkender du scenariet: Kalenderen er kriseram, og faktorer og folk omkring dig styrer din daglige tid og prioriteringer som leder. Dét, du inderst inde ved, er det rigtige at gøre, og som både du og dine medarbejdere sukker efter – mere tid, nærvær og fordybelse i din daglig ledelse – går gang på gang fløjten til fordel for overfladisk symptombehandling og 'nemme' løsninger i et forsøg på blot at følge med.

Nu skal vi selvfølgelig ikke gøre os til eksperter på *din* ledelse, men scenariet er et, vi ofte møder i vores arbejde med travle ledere. Vi kalder det for "kortsigtet ledelse med en udløbsdato". Hvorfor? Fordi du i en presset hverdag mange gange kun har mulighed for at gøre dét, som er effektivt, hurtigt og nemt – lige nu og her.

Problemet er indlysende nok, at løsninger og denne måde at lede på ofte kun er effektiv og holdbar på helt kort sigt. Og at du som leder kan opleve at sidde tilbage med en frustrerende følelse af aldrig rigtigt at nå ind til kernen.

Langtidsholdbar ledelse kræver mod

Hvis du skal skabe mærkbare resultater med god effekt – også på langt sigt – så kræver det, at du har modet til at dykke ned under den symptomfyldte overflade og tage fat dér, hvor det nogle gange bliver svært. For det er her, du flytter noget – når du gør op med den hverdag, hvor der er *for* kort fra beslutning til handling.

Spørgsmålet er selvfølgelig: Hvordan? Nogle gange kan det være nogle ganske få målrettede greb, der skal til, og andre gange tager det lidt længere tid at komme hele vejen rundt – og nå frem til det,

vi kalder langtidsholdbar ledelse. Vores påstand er, at langtidsholdbar ledelse skaber en effektiv organisation med proaktive medarbejdere, og hvor I sammen sætter de rigtige mål og skaber de stærke resultater, som skal føre organisation og kerneopgave ind i fremtiden.

5 trin til langtidsholdbar ledelse

Derfor giver vi dig fem effektive trin til at arbejde videre med langtidsholdbar ledelse. De tager afsæt i Ledelsespyramiden, som bygger på kendte, veldokumenterede og afprøvede teorier og metoder:

LEDELSESPYRAMIDEN

5 Planlæg drømmerejsen

4 Tag ejerskab til dit lederskab

3 360° strategisk ledelse

2 Klædt på til fremtiden

1 To do or not to do

”

Problemet er indlysende nok, at løsninger og denne måde at lede på ofte kun er effektiv og holdbar på helt kort sigt.

YVONNE EVERS OG MAIKEN VØRS JEPPESEN, LEDELSESKONSULENTER

1. To do or not to do: **Tag styring over dine ledelsesrammer.**

Bliv afklaret om dine strategiske ledelsesprioriteter og -rammer. Det handler ikke kun om at gøre det *rigtigt*, men i særdeleshed om at gøre det *rigtige*. Kortlæg dit ledelsesrum, forstå og arbejd målrettet med mekanismerne i din organisation, lav en not-to-do-liste og vælg de møder og opgaver fra, som ikke bidrager konstruktivt til din ledelse.

2. Klædt på til fremtiden: **Udvikl de rette ledelseskompetencer.**

Sørg for at udvikle din lederstil og dine ledelseskompetencer, så du kommer på forkant. En leder, som går forrest med at udvikle sig, har det bedste afsæt for at udvikle sine medarbejdere og sin organisation. Bring dig selv på forkant med opdateret viden om, hvad fremtiden kalder på af lederkompetencer, og hvordan du effektivt kan udvikle din lederstil og dit ledelsesområde.

3. 360° strategisk ledelse: **Skab effektive ledelsesresultater.**

Le-delse foregår ofte i et krydsfelt af interesser, og som leder stilles du konstant over for dilemmaer og paradokser i din ledelse. Medarbejderne kigger opad og forventer, at du som leder går forrest for at løse problemerne. Du kan gøre din ledelse modstandsdygtig og stærk ved at gøre de ubevidste processer i organisationen mere bevidste og arbejde strategisk med at målrette din ledelsesindsats i et 360° ledelsesperspektiv. Du skaber stærke resultater og øger din indflydelse som leder, når du ikke kun leder nedad, men også spiller din chef og resten af organisationen gode ved at lede op, ud og på tværs.

4. Tag ejerskab til dit lederskab: **Dit lederskab bliver tydeligt med proaktive ledelsesværdier.**

Lederskab skaber følgeskab, når du som leder vælger ledelse proaktivt til og beslutter dig for, hvad du kan stå på mål for som leder. Hvis du er gået på kompromis med dine ledelsesværdier alt for længe nu, så er det på tide at gøre dit ledelsesgrundlag skudsikkert, så du er 100 % afklaret med, hvad du kan stå inde for. Brug tid på at finde ind til dit 'ledelses-DNA' og sig det højt til dine omgivelser.

5. Planlæg drømmerejsen: **Med en tydelig ledelsesvision bliver det lettere at finde vej til målet.**

I hverdagens travlhed tager de færreste sig tid til at forholde sig til andet end de forhåndenværende opgaver. Få snuden op af sporet og forhold dig til, om sporet reelt leder dig og dine medarbejdere på rette vej? Har I indstillet kompasset på den rette kurs? Planlæg drømmerejsen, som vil lede jer på rette vej, og hav forventninger til fremtiden med en tydelig og kommunikeret vision. Når indstillingen af din ledelses-GPS bliver så skarp og utvetydig, så bliver det motiverende og engagerende for dine medarbejdere og langt lettere for dem at tage med på rejsen og finde vej til målet sammen med dig.



Yvonne Evers er erhvervspsykologisk rådgiver, NLP Master Practitioner og uddannet coach. Mangeårig underviser, tidligere ansat i den offentlige sektor og i det private erhvervsliv som HR-chef og HR-direktør.



Maiken Vørs Jeppesen er ledelseskonsulent og ejer af konsulenthuset HRip og internationalt uddannet facilitator. Mangeårig underviser, proceskonsulent, coach og foredragsholder med speciale i udvikling af mennesker, teams og organisationer.

Derfor får du Offentlig Ledelse

Hver tredje måned lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af Ledersektionen i Socialpædagogerne, Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF REDAKTØR TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

Som leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os "dit fagblad for velfærdsledere" – og udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialpædagogerne, Socialrådgiverne og HK Kommunal.

Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det

været redaktionens klare målsætning at klæde dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

Fire gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer fire gange om året og sendes til i alt omkring 5.000 modtagere.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de tre udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til redaktionen@offentligledelse.dk.

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet, hvis du ikke lige fik det læst.

Fortsat god læselyst!



Offentlig Ledelses nye hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "Ledelseskommisionen", "tillid", "ledelsesrum" eller "stress" på offentligledelse.dk?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være rele-

vante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk



Får du nyhedsbrevet?

Vil du til snigpremiere på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev