

Klædt på til ledelse 2021

Ledelse af arbejdsfællesskaber



Indhold

Forord: Ledelse af arbejdsfællesskaber	3
Klædt på til ledelse af stærke arbejdsfællesskaber	9
I krigstid viser faggrupperne deres værd	17
Hvordan sikrer vi stærke arbejdsfællesskaber – hvis vi altså har brug for dem?	21
Konkret kerneopgave – eller travlt med at spilde tiden?	27
Ledelse gør pisseondt	33
Nyt og gratis ledelsesværktøj styrker trivslen på arbejdspladsen	39
At lede arbejdsfællesskaber	47
Sammen gør vi en forskel	55
Stærk arbejdskultur er opskriften bag høj fastholdelsesstatistik	59
Arbejdsfællesskaber er maggieterningen i det vellykkede arbejde med kerneopgaven	63
Har du spurgt fru Jensen?	67

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

Forord: Ledelse af arbejdsfællesskaber

Ledere på offentlige arbejdspladser har været under et helt umenneskeligt pres under coronapandemien, hvor vi alle har været ude i situationer, ingen af os havde drømt om at stå i. At skulle tage vare på borgere og ansattes helbred, følge retningslinjer, som ændrede sig over natten og få det hele til at hænge sammen, når en hel afdeling blev sendt hjem, har været vilkårene for mange ledere i det offentlige.

Samtidig er det erfaringen på flere offentlige arbejdspladser, at medarbejdere og ledere stod sammen om at få løst opgaven – kerneopgaven, at redde liv og hindre smitte. Alle trak på samme hammel, fordi det var vigtigt og gav mening. Som ledere har mange af jer stået derude og mærket, hvad et sådant arbejdsfællesskab kan.

Hvad kan vi tage ved lære af?

Hvilke erfaringer kan vi tage med os?

Og så nu hvor sygeplejerskerne og andre faggrupper på velfærdsområdet råber på bedre normeringer og arbejdsvilkår, står I, lederne igen i skudlinjen, som dem, der gennemfører tiltag og må agere indenfor de rammer, der er sat af det politiske niveau ude i kommuner og regioner. Dårlig ledelse bliver ofte brugt, som årsag til at en arbejdsplads ikke fungerer optimalt.

Et utaknemligt job vil være et godt prædikat og det afholder da også flere fra at gå ledelsesvejen. Rigtig mange af jer, som har valgt at blive ledere, har valgt det for at gøre en forskel, og fordi I tror, at I kan være med til at styre den organisation, afdeling eller gruppe, I er ledere for, gennem det, som politikere og andre tager beslutning om.

Men handler det om at styre, eller handler det om noget helt andet, når vi skal arbejde med ledelse af en organisation i fremtidens Danmark?

I FOA er vi optaget af arbejdsfællesskaber, og hvad et sådant fællesskab kan betyde for ledere og medarbejdere. På FOAs kongres i efteråret 2019 blev det besluttet at sætte fokus på arbejdsfællesskaber og ledelse af disse.

Samtidig har FOAs hovedbestyrelse besluttet at igangsætte et projekt om ledelse af arbejdsfællesskaber. Det er derfor naturligt at årets udgivelse 'Klædt på til ledelse' og årets Ledertræf handler om ledelse af arbejdsfællesskaber.

I FOA definerer vi et stærkt arbejdsfællesskab, som en gruppe medarbejdere og ledere, der ved, at de er afhængige af hinanden for at lykkes med deres fælles kerneopgave. Det betyder, at:

- arbejdet hverken er dit eller mit – det er vores.
- alle arbejder ud fra et fælles billede af kerneopgaven og alle samarbejder for at løse den, også på tværs af faggrupper.
- alle stiller deres viden, hjælpsomhed, ressourcer og engagement til rådighed på tværs af faggrupper og sektorer.
- medarbejdere og ledere hjælper hinanden med at opbygge en professionel uenighedskultur.
- der er fagligt handlerum, hvor der er medindflydelse og medbestemmelse. Og alle tager medansvar indenfor det handlerum.

Citat

Det er din opgave som leder at sikre at alle kender den fælles kerneopgave – hvis der er uenighed om kerneopgaven, så vil opgaven ikke blive løst bedst muligt og med mindst mulige ressourcer

- det er lederens opgave at vedligeholde og udvikle arbejdsfællesskabet sammen med medarbejderne. Medarbejderne skal kende den fælles kerneopgave og deres eget handlerum og indflydelsesmulighed.

Det er din opgave som leder at sikre, at alle kender den fælles kerneopgave – hvis der er uenighed om kerneopgaven, så vil opgaven ikke blive løst bedst muligt og med mindst mulige ressourcer – det er i hvert fald min og FOAs påstand. Og oven i det, så kan et arbejde, der giver mening og skaber forståelse for den enkelte medarbejder være med til at skabe bedre psykiske arbejdsvilkår.

Det handler ikke kun om at tage ansvar som leder, men også om at uddelegere ansvar og sørge for mulighed for indflydelse. Som leder af et arbejdsfællesskab skal du se dine medarbejders potentialer og give dem plads.

Du skal kunne lytte og være en aktiv del af en uenighedskultur, en kultur, som skal sikre, at du som leder får mulighed for at udvikle din ledelse og den organisation, som du er leder for.

At være leder, også i et arbejdsfællesskab, kræver, at du som leder ikke kommer til at stå udenfor arbejdsfællesskabet. Det bedste bud på det er, at du og dine medarbejdere anerkender hinandens opgaver, og at I finder en måde at kommunikere på, hvor det er nysgerrighed på hinandens tanker og idéer, der driver værket og ikke mistro og skepsis. Det kræver en tro på, at kerneopgaven bedst løses i samarbejde, og at alle yder deres til at løse opgaven bedst muligt.

I FOA tror vi på, at du som leder af et arbejdsfællesskab også kan opnå bedre arbejdsvilkår for din ledelse, således at din tid og dine ressourcer kan forvaltes mere hensigtsmæssigt. For at sikre god ledelse, er det vigtigt, at du har et ledelsesrum, et rum hvor du kan tage beslutninger, og hvor du har mulighed for at prioritere indenfor de fastsatte rammer ud fra den kerneopgave, du og dine medarbejdere kender.

Der er måske et arbejdsfællesskab i den organisation du er leder for, eller der er områder, hvor fællesskabet er stærkt, men uanset, så tror FOA på, at et stærkt arbejdsfællesskab kan være med til at mindske stress hos jer ledere, og ændre på den forråelse, vi har set, hørt og oplevet på mange arbejdspladser. Og nej, det er ikke et quickfix, og det at lede arbejdsfællesskaber er ikke kon-

Fakta

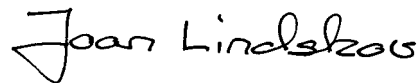
Tegn på fravær af arbejdsfællesskab

Medarbejdere og ledere kan bruge tegnene til at undersøge, hvad de skal arbejde med for at styrke deres arbejdsfællesskab.

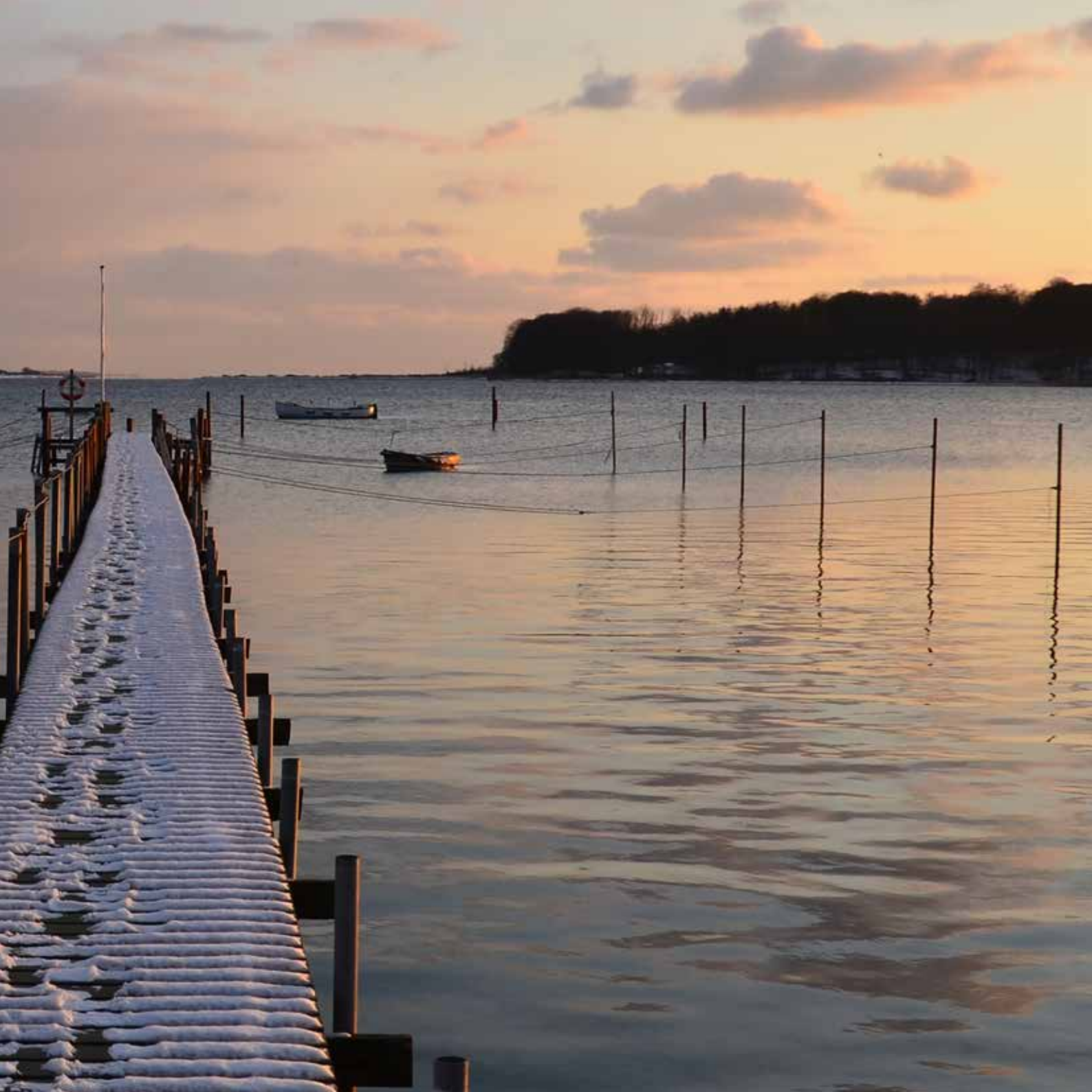
- Uklarhed om kerneopgaven.
- Vanskelige eller uklare vilkår for opgaveløsningen, som sætter det daglige samarbejde under pres
- Uklare samarbejdsrelationer.
- Aftaler og normer, der ikke overholdes.
- 'Hver passer sit'-kultur.
- Faglige konflikter bliver til personkonflikter.
- Klager og ingen fælles læring af klagerne.
- Fagchauvinisme: Faggrupper taler hinanden ned.
- Brok uden medansvar for løsninger.
- Intriger, sladder, klikedannelser og mobning.
- Det kollegiale har taget overhånd og fjernet fokus fra den fælles kerneopgave.
- Usynlig ledelse.

fliktfrit. Det kræver mentale forandringer hos lederne selv, ressourcer til at ændre kommunikationen, handlinger og beslutningsprocesser, men det er en beslutning, du som leder kan tage og være med til at gennemføre, forbedre eller vedligeholde i den organisation, som du er leder af.

Joan Lindskov









Klædt på til ledelse af stærke arbejdsfællesskaber

Hvordan kan ledere og medarbejdere samarbejde om at styrke arbejdsfællesskaber som værn mod stress i et moderne arbejdsliv? Dette spørgsmål er ét af de centrale omdrejningspunkter for min forskning.



Pernille Steen Pedersen
Adjunkt på Institut for
Ledelse, Politik og Filosofi
på CBS

I forskningsprojektet: 'Ledelse, kerneopgave, arbejdsfællesskaber og stress', som blev finansieret af parterne på det kommunale arbejdsmarked i regi af Fremfærd, CBS og 3 kommuner, har jeg udviklet og afprøvet forskningsbaserede dialogværktøjer, der giver et nyt sprog og perspektiv på stresshåndtering i arbejdsfællesskabet. I denne artikel vil jeg fortælle om forskningen og erfaringerne fra projektet samt præsentere værktøjerne, der bl.a. skal hjælpe til at forstå forskellige reaktionsmønstre på højt arbejdspress og give input til dialoger herom. Målet med artiklen er at give dig viden, værktøjer og lyst til at sætte fokus på at lede stærke arbejdsfællesskaber med blik for individuelle forskelle.

Stress udløst af skam

Jeg oplever igen og igen som leder, at lige meget hvor dybtfølt min intention har været, så bliver den modtaget forkert eller forskelligt. Hvad jeg siger, er ikke det samme som det, de modtager. Hvordan beskriver vi den relation? Og de store forskelle i forhold til hvad der er en hjælp for mine medarbejdere samt den skam, der kommer og kan mudre billedet?

Sådan omtaler en leder en central ledelsesproblestilling og viser samtidig, hvordan ledelse af arbejdsfællesskaber kan være en kompleks opgave, som stiller krav til både ledere og medarbejdere.

I min forskning besvarer jeg spørgsmålet og kommer med input til kollektive løsninger, der handler om at skabe grobund for stærke arbejdsfællesskaber med forståelse for forskellige måder at støtte og hjælpe hinanden.

Når jeg har interviewet medarbejdere, der er endt med at blive sygemeldte med stress, er der en bestemt erfaring, som går igen og som handler om oplevelsen af ikke at kunne leve op til egne eller andres forventninger. En medarbejder beskriver denne oplevelse meget rammen- de, da hun sidst i et interview udbryder:

Problemet var ikke arbejdspresset. Det var ikke timerne. Det var mere det psykologiske i ikke at føle, at man slog til. At man ikke kunne præstere det, der blev forventet.

Vi berører her en tilbagevendende problematik, som er en trussel mod at føle sig som del af et arbejdsfællesskab og som vedrører den mest almenmenneskelige del af menneskets natur: Angsten for andres vurdering, frygten for at blive afsløret som udygtig og behovet for at blive anerkendt som en værdifuld del af et fællesskab. Med begrebet 'Skam', beskriver jeg denne erfaring. I modsætning til skylden, der vedrører handlinger ['jeg har gjort noget forkert'], vedrører skammen hele personen og selvfølelsen ['jeg er forkert'].

To reaktionsmønstre på skam

Jeg har ønsket at blive klogere på skam i arbejdslivet, og hvordan vi kan tage højde for skam, fordi min forskning viser, at det er en relevant indgang til at styrke arbejds-

fællesskaberne. Ét af de vigtigste fund er min identifikation af to forskellige kilder til skam og forskellige måder at håndtere skam. Jeg bruger begrebet 'Reaktionsmønster' til at beskrive disse forskelle, fordi der ikke er tale om personlighedstyper. Som menneske kan vi besidde begge reaktionsmønstre, så man i nogle situationer kan reagere i overensstemmelse med det ene mønster, mens man i andre situationer reagerer i overensstemmelse med det andet mønster.

Reaktionsmønstrene er ikke udviklet for at putte os selv og hinanden i kasser. Formålet har været at kunne belyse forskellige typer af reaktioner og forskellige ledelsesbehov og på denne baggrund komme med anbefalinger til forskellige måder at tage højde for disse behov.

Jeg kalder det første reaktionsmønster 'Problemløser'. Her bliver skamfølelsen vakt af medarbejderens dom over sin egen præstation. En dominerende bekymring er, om man kan leve op til sine egne forventninger. Derfor kan situationer, hvor man bliver bedt om at gå på kompromis med sin egen opgaveløsning, fremkalde usikkerhed og skam.

Jeg kalder det andet reaktionsmønster 'Relationsmester'. Her bliver skamfølelsen vakt i en kombination af en dom over sig selv men også af andres opførsel, fx en leder eller en kollega og vurderingen heraf. En dominerende bekymring er, om man kan leve op til andres forventninger, og om andre kan lide én. Derfor kan konflikter fremkalde usikkerhed og skam.

Reaktionsmønstrene kan gøre os klogere på anerkendelse

Som leder er det vigtigt at kende til de to reaktionsmønstre, da de kræver forskellige ledelsesstile. Ved reaktioner, der falder under reaktionsmønstrer relationsmester, er det fx en vigtig ledelsesopgave at udvise forståelse og lytte. Ved reaktioner, der falder under reaktionsmønstrer problemløser, er det fx en vigtig ledelsesopgave at hjælpe medarbejderen til at få et overblik over egne præstationer og en realistisk forventning til sig selv. I praksis vil du i mange tilfælde skulle inddrage begge ledelsesstile, idet medarbejdere kan reagere i overensstemmelse med begge mønstre.

Det er vigtigt, at medarbejdere også er bevidste om deres eget reaktionsmønster. Dels for at undgå misforståelser, men også for at kunne gøre en leder opmærksom på, hvilken form for ledelsesstøtte, der kan være brug for i en konkret situation. Jeg tager således afsæt i at ledelse er en relation mellem ledere og følgere.

For at hjælpe ledere til at bruge reaktionsmønstrene som retningsgiver til at anerkende medarbejdere, har jeg formuleret nogle principper, som kan bruges som inspiration.

Reaktionsmønstrene giver selvindsigt og indsigt i andre

Beskrivelserne af de to reaktionsmønstre har givet anledning til nye perspektiver på egne og andres behov, hvilket er afgørende for, at fx ledere kan give relevant feedback til medarbejderne. En leder fortæller, at beskrivelserne har givet 'en mere præcis måde at imødekomme ledelsesbehovet hos den enkelte', mens en anden leder uddyber:

Principper for reaktionsmønstre

Principper for anerkendelse

– problemløserreaktion

- Din medarbejder vil foretrække 'uddramatiske' anerkendelser. Fokuser på at anerkende faglige aspekter og vær konkret i din ros. Sig fx: 'Du har fundet på en god løsning', og pas på med at overdrive din ros.
- Det kan være en anerkendelse, at du giver medarbejderen et medansvar og løbende deler information, når du kan se, at der indføres noget, der påvirker arbejdsbetingelserne, i stedet for at vente til du kan servere en løsning eller et samlet overblik på én gang.

Principper for anerkendelse

– relationsmester-reaktion

- Din medarbejder har brug for, at du viser interesse, lytter og stiller nysgerrige spørgsmål. Hold ikke anerkendelser tilbage. Din opgave er at gøre din medarbejder tryk ved at vise, at du er på vedkommendes side. Spørg gerne ind til, hvordan medarbejderen har det.
- Din medarbejder kan foretrække, at du anerkender både de faglige og personlige aspekter. Fx kan det være en anerkendelse, at du bemærker, at din medarbejder har arbejdet hårdt. 'Jeg kan godt se, at der har været meget at lave'. Med sådan en udtalelse tager du højde for, at din medarbejder kan have behov for, at du udviser sympati. Derfor kan det også være en anerkendelse, hvis du uddelegerer opgaver og fortæller, at det har du gjort af hensyn til medarbejderen.

De to reaktionsmønstre giver mig en ramme at navigere inden for i forhold til mine medarbejdere. Jeg får en måde at analysere mine egne reaktionsmønstre som leder, og opmærksomhedsfelter, når jeg samtidig skal passe på mine medarbejdere.

For kollegaskabet har beskrivelsen af de to reaktionsmønstre også vist sig at have en effekt, hvilket kan ses i denne udtalelse fra en medarbejder, der har deltaget i forskningsprojektet:

At læse om problemløser og relationsmester har gjort mig klog på, hvor jeg selv befinder mig i en given situation og har samtidig givet mig en indsigt i en anden måde at reagere og handle på. Netop den indsigt giver mig en bedre forståelse af, hvorfor mine kolleger reagerer, som de gør. Det hjælper mig til at få en anden tilgang, som jeg oplever forbedrer vores samarbejde.

Ved at læse om de to reaktionsmønstre rapporterede flere af deltagerne i forskningsprojektet, at det havde haft den virkning, at man havde følt sig mere rummelig i forhold til kolleger. Fx skriver en medarbejder i sin logbog:

Jeg håber, at andre får nogle ahaoplevelser, omkring hvordan jeg oplever nogle ting. Jeg oplevede virkelig også at gå på arbejde og føle mig mere rummelig ift. nogle kolleger, som reagerer lige præcis, som der bliver beskrevet.

Også ledere oplevede en lignende erkendelse, hvilket denne leder beskriver sådan her:

Det giver rigtig god mening at høre om moralske konflikter. Jeg ser på konflikter mellem medarbejdere på en

helt anden måde. Når jeg læser din bog m.m. er det for mig et 'wakeuppall', da jeg kan se flere ting i et andet og nyt lys. Tak for det, Pernille. Det er megabrugbart som personaleleder.

Dialoger

Til at hjælpe arbejdet med forskningen og de to reaktionsmønstre godt på vej har jeg udviklet dialogkort, som ledere og medarbejdere og kolleger indbyrdes kan tage afsæt i ift. at tale om forskellige måder at støtte hinanden på.

Dialogkortene har været afprøvet og evalueret blandt mange forskellige offentlige arbejdspladser. Det er et

Eksempel på dialogkort

Her er to udtalelser, som viser to forskellige måder, hvorpå en leder kan støtte en medarbejder:

Udtalelse 1

'Jeg vil gerne have, at min leder først kommer, når jeg selv beder om det.'

Udtalelse 2

'Jeg vil gerne have, at min leder kommer uopfordret og fx spørger til, hvordan det går.'

Pointen er så, at leder og medarbejder med afsæt i den fælles viden, som jeg også har præsenteret, dernæst kan drøfte udtalelser som disse mhp. i et fællesskab at skabe en dialog og relation med den relevante ledelsesindsats.

gennemgående mønster i tilbagemeldingerne, at kortene giver anledning til, at den enkelte kan reflektere over egne behov, og samtidig skaber de indsigt i andres behov. Det har været en øjenåbner for mange at se, hvor forskellige vi dybest set er som mennesker. Desuden har det vist sig, at kortene gør det lettere at tale om emner, som ellers er konfliktfyldte. Fx skriver en leder:

Dialogerne, vi havde med hinanden var helt anderledes end meget andet, vi har prøvet. Det her kan noget særligt, fordi vinklen er en anden. Det italesætter nogle andre ting og handler ikke om: 'Er du stresset. Og hvem skal tage opgaver fra dig?', men i stedet: 'Hvad er egentlig en hjælp for dig. Og hvordan kan du hjælpe dig selv også?'

Stærke arbejdsfællesskaber som modgift til skam

Ledelse af stærke arbejdsfællesskaber med plads til forskelligheder kræver, at der kommer et massivt fokus på og opprioritering af lederens arbejdsmiljø. For skam og reaktionsmønstre på skam er naturligvis ikke forbeholdt medarbejdere, men findes i lige så høj grad hos ledere. Derfor er det helt afgørende at prioritere mellemliderne og give dem tid til at kunne bedrive den centrale ledelse af arbejdsfællesskaber, som jeg kommer med konkrete forslag til i denne artikel. Her bliver det også vigtigt at styrke samarbejdet i TRIO'en.

Lad mig samtidig pointere, at jeg har udviklet forslag til, hvordan ledere konkret og i samarbejde med medarbejdere kan styrke arbejdsfællesskaberne som et supplement til et fokus på strukturelle fokusområder. Det er naturligvis afgørende at have opmærksomhed på norme-

ringer og rimelige arbejdsvilkår. Men ved siden af de strukturelle aspekter, findes der et andet niveau, som er relevant, og som vedrører individer i relationer. Den individualisering, jeg vil undgå, er, at løsningen bliver individet, dvs. at byrden for at håndtere stress ikke pålægges den enkelte medarbejder eller leder. Her viser skambegrebet sig frugtbart. Netop fordi skam er en almenmenneskelig følelse, som jeg knytter sammen med anerkendelse, kan begrebet bruges til at pege på forskellige måder, hvorpå både ledere, kolleger og den enkelte på et oplyst grundlag kan skabe og vedligeholde tillidsfulde relationer gennem dialoger, der kan virke som modgift til skam, og gøde jorden for stærke arbejdsfællesskaber.

Skam kan ikke ordnes med en pille. Skam er en menneskelig tilstand, der minder os om vores behov for anerkendelse og for at høre til og være en del af et arbejdsfællesskab. Jeg er dog overbevist om, at en større forståelse for skammen kan give os en vigtig adgang til at opbygge de stærke arbejdsfællesskaber, som kan agere værn mod stress og mistrivsel. Med denne artikel håber jeg på at bidrage til denne opbygning. Lad mig give det sidste ord til en leder, der har arbejdet med værktøjerne:

Materialet gav et andet sprog at tale om, hvordan vi kan hjælpe hinanden, og hvordan vi kan være hinandens arbejdsmiljø. Nogle af mine medarbejdere foreslog, at det her skulle være et fælles grundlag, så når man bliver ansat, vær så god: det er sådan her, vi tænker om måden af interagere med hinanden på. Det tror jeg, at vi frem-

over vil gøre ude hos mig, fordi det har vakt stor genklang.

Om forfatteren

Pernille Steen Pedersen har en ph.d. i ledelse og er ansat som adjunkt på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS. I sin forskning har hun særligt fokus på følelsesmæssige krav i arbejdslivet, og hvordan vi kan blive bedre til at forstå og hjælpe hinanden i håndteringen af sådanne krav.

Få mere af vide

'Stress og skam i arbejdslivet - en guide til fælles forebyggelse'

Bogen fokuserer på ledelse og kommer med praktiske anvisninger til forskellige måder, hvorpå både ledere, kolleger og den enkelte på et oplyst grundlag kan skabe og vedligeholde tilidsfulde relationer gennem dialoger, der kan virke som modgift til skam.



Hun udgav i 2016 den forskningsbaserede bog 'Slip stress ud af skammekrogen' og har netop udgivet bogen: Stress og skam i arbejdslivet - en guide til fælles forebyggelse [2021].

Dialogkortene

Sådan kan du bringe dialogkortene i spil på din arbejdsplads

Forberedelse

Skriv ud til personalegruppen, at du gerne vil sætte fokus på trivsel på næste personalemøde, og at du har fundet et nyt, spændende materiale. Alliéer dig med TR og AMR. I kan evt. spille nogle af kortene på forhånd, så I kender dem.

Før spillet

På mødet introducerer du kortene. Læs evt. reglerne op [de fremgår af anerkendelsesværktøj 3] og mind deltagerne om, at der ikke er nogle rigtige og forkerte svar. Herefter kan du evt. spille den video, der er udviklet, og som også ligger på hjemmesiden.

Afrunding

Når der er 10 minutter tilbage, afbryder du dialogerne og siger, at alle skal spille opsamlingskortet [Husk at informere om dette, inden I går i gang]. Er der tid, kan I lave en opsamling i plenum.

Forud for sin afhandling arbejdede Pernille 10 år i Beskæftigelsesministeriet, hvor hun bl.a. arbejdede med sygefravær. I sit seneste forskningsprojekt har hun udviklet og afprøvet nye forskningsbaserede stressværktøjer.

<https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-management-politics-and-philosophy/staff/ppempp>

Få mere af vide

Forskningsbaserede anerkendelsesværktøjer til at styrke arbejdsfællesskaber

Forskningsprojektet: 'Ledelse, kerneopgave, arbejdsfællesskaber og stress' er samfinansieret af CBS, Fremfærd og Rudersdal Kommune, Skanderborg Kommune og Københavns Kommune. Projektet har udviklet og afprøvet værktøjer, der gratis kan downloades på <https://vpt.dk/nytperspektivpaastress.dk>.

Anerkendelsesværktøj 1

Det fælles sprog giver arbejdspladser et fundament af fælles viden i form af et sprog til at tale om de mere skjulte og følelsesmæssige sider ved det at opleve et stort pres i arbejdslivet.



Anerkendelsesværktøj 2

Øvelser, der leverer input og praktiske øvelser til at hjælpe ledere og medarbejdere med at bringe den nye viden i spil i forskellige situationer i hverdagen.



Anerkendelsesværktøj 3

Dialogkort består af kort inden for temaerne: Anerkendelse, Kollegaskab, Ledelse og Moralske konflikter. Dialogkortene kan anvendes på mange måder og i forskellige situationer, f.eks. på personalemøder, ved trivselsarrangementer, eller som inspiration til MUS-samtaler eller gruppesamtaler.



Læs forskningsrapporten

<https://research.cbs.dk/en/publications/ledelse-kerneopgave-arbejdsf%C3%A6llesskaber-og-stress-forskningsrapport>



I krigstid viser faggrupperne deres værd

Per Christiansen er hospitalsdirektør og leder af Rigshospitalets 12.000 ansatte fordelt på +25 faggrupper fra mere end 75 oprindelseslande. Sammen har de båret landet sikkert gennem epidemien. Og de har oplevet, hvordan de veletablerede arbejdsfællesskaber, hvor alle faggrupper byder ind, er med til at lede til effektive løsninger.

Af Pernille Marott

Per Christiansen ser helst, at medarbejderne selv arbejder sig frem til en løsning på opgaven frem for at få understøttet en færdig manuel af deres leder. Det er en måde at respektere de ansatte på. Han bruger også gerne kaffe til at styrke sine mange relationer. I 'krigstid', som hospitalsdirektør Per Christiansen kalder coronaens indtog, er det imidlertid anderledes. Her er der hverken tid til kaffe, eller plads til at en ellers kompetent medarbejder kan fabulere sig frem til en opgaveløsning over tid.



Per Christiansen
Hospitalsdirektør
Rigshospitalet

– I krigstid arbejder man ledelsesmæssigt meget hierarkisk. Der er én general, som man som dansker godt kunne være i tvivl om var Mette Frederiksen eller Søren Brostrøm, siger hospitalsdirektøren med en svag antydning af, at enighed og klar magtfordeling er altafgørende, når vigtige handlinger skal eksekveres med et godt resultat i en fart.

Virtuelle møder frem for kaffemøder

– For os i Region Hovedstaden er det regionsdirektøren, der har haft det afgørende say, og her på hospitalet har det været mig og direktionen, der har besluttet, hvad det er, vi gør.

Citat

– Vidt forskellige faggrupper har stået skulder ved skulder og etableret et nyt intensivafsnit på rekordtid. Vi har vist, at vi kan rykke utroligt hurtigt, når det gælder.

De afgørelser bliver ikke anfægtet, så længe 'krigen' står på. Folk, der arbejder i sundhedsvæsenet, er her, fordi de har en klar vision om at hjælpe andre mennesker, der er syge og i nød. Det er de forskellige faggruppers fælles vision, og derfor stiller de op, når det kræves, lyder Per Christiansens analyse af sin medarbejderstab, som han er mere end imponeret over.

– Jeg har stor ros til den måde, alle medarbejdere har formået at samarbejde rigtig godt på tværs af afdelinger. Det er voldsomt store opgaver, stort set alle faggrupper har favnet og taget til sig som det mest naturlige, også selv om nogle har været bange, fortæller Per Christiansen.

Hans fysiske kaffemøder med husets afdelingsledere blev blandt andet afløst af hyppige virtuelle møder på tværs af afdelinger. Ledere med hovedansvar for infektionsmedicinafdelingen, mikrobiologi og serviceenheden blev pludselig hyppige gæster i hospitalsdirektørens

Teamsmøder, ligesom de administrative støttefunktioner måtte inddrages på en ny måde. Alle faggruppernes aftryk tonede klarere frem end ellers.

Brug for alle mand

– Grunden til at vi fx er, hvor vi er, med vaccination og test, skyldes, at vi har haft et kæmpestort og dygtigt administrativt IT setup. Folk får taget PCR-test og kan et par timer efter se svaret på deres mobil. Stabsfunktionen sørgede også for, at testcentrene kom på benene i løbet af 48 timer, fortæller Per Christiansen med henvisning til djøf'erne, hvis arbejde i det daglige ellers for nogen kan synes mindre synligt. Samtidig nævner han serviceområdet og portørerne som eksempler på meget forskellige faggrupper, der hver især har haft afgørende betydning for at lykkes i en kaotisk og fremmed tid.

– Portørerne har måtte leve et nyt og mere farligt liv, hvor de har fragtet smittefarlige coronapatienter fra den ene ende af hospitalet til den anden, ligesom serviceenheden har været på ekstraordinært ekstraarbejde – for ikke at tale om sygeplejersker, der er blevet forflyttet og hurtigt har skullet til-egne sig ny viden i nye specialer, fortæller Per Christiansen.

Kompetencer skærpet

Han oplever, at corona nok har presset medarbejderne til det yderste, men også har gjort dem dygtigere og samtidig fået vist, at Rigshospitalet med sine 12.000 meget forskellige ansatte virkelig kan levere kerneopgaven, når det skal.

– Vidt forskellige faggrupper har stået skulder ved skulder og etableret et nyt intensivafsnit på rekordtid. Vi har

vist, at vi kan rykke utroligt hurtigt, når det gælder. Det ved vi til næste gang, men det er nok ikke alt, vi skal gøre på samme måde, vurderer hospitalsdirektøren.

I forhold til at løse den overordnede kerneopgave med at hjælpe de mange forskellige patienter, der kommer til Rigshospitalet, var første coronabølge meget præget af at få covid-19-patienterne isoleret og få prioriteret, at de kom godt gennem forløbet.

– Allerede i anden bølge havde vi overskud til mere fokus på hospitalets mange øvrige patienter også. Hvis der kommer en tredje bølge, kan løsningen blive at kompetenceudvikle flere til at kunne tage hånd om covid-19-patienter flere steder på hospitalet. Så bliver de ikke fremover isoleret på samme måde som tidligere, hvilket har været meget ressourcekrævende. Det vil give os bedre mulighed for at varetage opgaven med at gøre en forskel for vores kroniske og øvrige patienter, fortæller hospitalsdirektøren.

Han leger samtidig med en tanke om at arbejde med mere fordybelse for medarbejderne.

Fremtidig fordybelse og kortere beslutningsprocesser

– Jeg har tænkt meget over, om medarbejderne har for mange forskelligrettede opgaver i hverdagen, og om vi kan få nogle bedre resultater ved at fokusere på færre mål og mere fordybelse for den enkelte.
– Jeg overvejer også, hvordan vi kan gøre vores beslutningsprocesser kortere og mere agile. Vi har netop set,

hvordan vi kan arbejde hurtigt og digitalt mod et mål. Nogle af de ting skal vi beholde. Selv om vi har implementeret de korte beslutningsmodeller og virtuelle møder som konsekvens af en krisesituation, så er nogle af værktøjerne nødvendige at beholde, hvis ikke vores måde at lede hospitalet på skal være forældet, vurderer Per Christiansen.

Han er bevidst om, at det seneste halvandet år har krævet noget ekstra. Men det har også givet noget til alle – ikke mindst arbejdsfællesskabet.

– Mange af medarbejderne kender i dag hinanden bedre på tværs, alene fordi vi har været nødt til at bruge hinandens viden. Jeg synes også selv, at jeg er kommet tættere på en nye gruppe ledere, der ikke refererer til mig, men hvis arbejde jeg er blevet klogere på under coronan. Den slags bringer os tættere sammen. Det er bestemt en fordel og noget, vi skal tage med os, siger Per Christiansen.

Fakta

Om Rigshospitalet

Rigshospitalet er Danmarks største og mest specialiserede hospital. De 12.000 ansatte er fordelt på en lang række fagligheder, der alle er ledet af Per Christiansen, som har mere end 32 års erfaring som leder i sundhedsvæsenet. Før coronakrisen har han bl.a. ledet hospitalet gennem udfordringen med Sundhedsplatformen.



Hvordan sikrer vi stærke arbejdsfællesskaber – hvis vi altså har brug for dem?

Det er mildest talt ikke kedeligt at være arbejdslivsforsker i disse tider. Forandringer på arbejdspladsen kommer hurtigere, end en hest kan rende og ofte oveni hinanden. Nogle forskere taler ligefrem om, at vi lever i et accelerationssamfund, hvilket betyder, at vi hele tiden stræber efter at nå mere og på hurtigere måder.

Det gælder privatlivet, hvor vi forventer os stadig mere af livet og gerne vil opleve meget. Og det gælder arbejdslivet, hvor stadigt flere opgaver trænger sig på, og hvor der produceres et hav af teknologier og organisationskoncepter, som har til formål at intensivere og effektivisere på alle niveauer. I accelerationssamfundet stiger tempoet således dag for dag, og selvom mange får et mere indholdsrigt liv end tidligere generationer, er der også en bagest af medaljen.

Mange fanges i det berygtede hamsterhjul, hvor vi ræser rundt for at nå det hele. Prisen er udbredt mistrivsel, stresssygemeldinger, depression og andre symptomer



Janne Gleerup

Cand.mag., ph.d.

Lektor ved Roskilde

Universitet

på, at accelerationssamfundet i hvert fald ikke hjælper det bæredygtige [arbejds]liv på vej. Midt i denne udvikling ramte covid-19 som et lyn fra en klar himmel. Pandemien bragte landet ud i den største sundhedskrise i nyere tid og vendte op og ned på dagligdagen for os alle. På rigtig mange offentlige arbejdspladser indfandt der sig en form for undtagelsestilstand, hvor ledere og medarbejdere kom under massivt pres for at løse de alvorlige problemer, og vi er langt fra færdige med at håndtere kort- og langsigtede konsekvenser.

I respekt for disse akutte udfordringer, er ærindet i denne artikel ikke desto at træde et skridt tilbage fra hverda-

gens travle handletvang, springe på den store klinge og sætte spot på spørgsmålet om, hvordan vi sikrer gode, stærke arbejdsfællesskaber i fremtiden. Det er vigtigt, fordi vi lever i en tid, hvor forskellige former for fleksibilisering vinder indpas i arbejdslivet. Og fleksibilisering er et tveægget sværd. På den ene side åbner den til nye muligheder for større individuel frihed til selv at disponere over den knappe tid. På den anden side leder den også let til grænseløst arbejde, øget individualisering og pres på de arbejdsfællesskaber som skal sikre, at det hele virker.

Med historisk tilbageblik og lån fra arbejdslivsforskningens undersøgelser af, hvad der over tid former og forandrer betingelserne for arbejdsfællesskaber, kan vi udpege bestemte dimensioner i fleksibiliseringen, som det er vigtigt at forholde sig opmærksomt og reflektivt til. Det drejer sig om fleksibilisering i ansættelsesforholdene og fleksibilisering af arbejdstiden og arbejdets organisering.

Fleksibilisering i ansættelsesformer

Kigger vi på udviklingen på arbejdsmarkedet over tid, kan vi se, at ansættelsesformer gradvist ændrer sig. Det klassiske industrisamfunds normer om 37 timers fast fuldtidsansættelse er stadig dominerende, om end der altid har været undtagelser herfra. Det gælder fx kvindedominerede og omsorgsrelaterede fag i det offentlige, hvor deltid fra starten har været udbredt.

Men også i den private sektor er der brancher, hvor ansættelser af forskellige årsager afviger fra standardmodellen. I forskningen kaldes sådanne afvigelser ofte 'aty-

piske', men bag denne neutrale betegnelse, kan der også gemme sig en vifte af forskellige usikre, midlertidige ansættelser, som de færreste ønsker, men stadigt flere henvises til.

Det kan også være vikararbejde eller ansættelser på marginal deltid, som betyder, at den enkelte må tage flere jobs, for at skaffe tilstrækkelig indkomst. På det offentlige område breder sådanne ansættelser sig i disse år. Ofte er en stram økonomi baggrunden, og ofte er handlemulighederne på det lokale ledelsesplan begrænsede. Fra forskningen ved vi, at ulige ansættelsesvilkår udfordrer arbejdsfællesskabet og ledelsen heraf.

Citat

De fastansatte kan opleve at stå alene med ansvaret, presses af oplæringsopgaver og måske også dårlig samvittighed overfor de løse kolleger eller borgere, som mærker effekter af høj personalegennemstrømning og mangel på stabilitet i relationer til velfærdsarbejderne.

Forskelle i rettigheder og privilegier forekommer uretfærdige og de løstansatte kan have vanskeligt ved at føle sig socialt og fagligt inkluderet. Er der på arbejdspladsen mange midlertidige ansatte og vikarer, kan det gå ud over sammenhængskraften og skabe en fragmenteret organisationskultur, som også fastansatte berøres negativt af. De fastansatte kan opleve at stå alene med ansvaret, presses af oplæringsopgaver og måske også dårlig samvittighed overfor de løse kolleger eller borgere, som mærker effekter af høj personalegennemstrømning og mangel på stabilitet i relationer til velfærdsarbejderne.

Hvis presset bliver for stort, går det ud over arbejdsmiljøet og dermed sikringen af kvalitet i arbejdet. Det er derfor vigtigt at stille skarpt på, hvordan man i ledelsesarbejdet understøtter arbejdsfællesskaber, selvom man måske er nødt til at have medarbejdere ansat på meget forskellige vilkår.

Nogle konkrete opmærksomhedspunkter og spørgsmål lyder: Hvad er omfanget af løs arbejdskraft, og årsagerne hertil? Er der eventuelt mulighed for at begrænse omfanget? Hvordan opleves de forskellige ansættelsesbetingelser blandt medarbejderne? Er der fordele og ulemper som ikke kommer frem? Kan løstansattes vilkår forbedres – f.eks. gennem bedre inklusion i arbejdsfællesskaberne?

Fleksibilisering af arbejdstiden og dens organisering

En anden vigtig fleksibiliseringstendens angår arbejdstiden og dens organisering. Ikke mindst i forlængelse af covid-19, hvor mange blev hjemsendt, er fokus rettet mod potentialer i at tilbyde mere fleksibilitet ift. hvornår man arbejder, og mulighederne af at gøre det hjemmefra. Det er uhyre vigtigt at udforske mulighederne for at omsætte erfaringerne fra nedlukningerne til nye mere fleksible former for arbejdstilrettelæggelse, men det er dog her værd at bemærke, at meget store grupper velfærdsarbejdere (af indlysende grunde) ikke kan nyde godt af sådanne tilbud, men alligevel vil blive påvirket, hvis kolleger i andre dele af arbejdsfællesskabet begynder at arbejde mere fleksibelt og hjemmefra.

Fleksibilisering kan effektivisere og åbne til, at den enkelte får bedre muligheder for at tilrettelægge sit arbejdsliv i godt samspil med privatlivet. Men det kan også føre til fragmentering af faglige og sociale fællesskaber, og undersøgelser viser, at uigennemtænkt fleksibilisering fører til et mere grænseløst arbejdsliv. Folk med fleksible arbejdstider arbejder typisk mere end de er klar over (og betales for), og ofte mere end kolleger med faste arbejdstider. Hertil kommer, at når man selv er ansvarlig for at styre sin arbejdstid, sker der gradvist en individualisering af ansvaret som kan føre til, at den enkelte konstant er i tvivl om, hvorvidt man har arbejdet længe nok og nået nok. Løsninger som forekommer attraktive i et individuelt og kortsigtet perspektiv, kan være uhensigtsmæssige i et kollektivt og langsigtet perspektiv.

Jamen er øget medindflydelse og selvbestemmelse da ikke en god ting? Jo – undersøgelser viser nemlig også, at øget indflydelse på egen arbejdstid øger trivsel og arbejdsglæde. Kunsten i ledelsesarbejdet handler om at finde balancen mellem individuel frihed og organisatorisk sammenhæng. Nogle konkrete opmærksomhedspunkter og spørgsmål lyder: Hvilke former for fleksibilisering er mulige – og ønskelige? Hvordan sikrer vi, at fleksibilisering understøtter den enkeltes behov bedst muligt uden at øve vold på kollektive faglige og sociale behov på arbejdspladsen?

Er det værd at beskæftige sig med styrkelse af arbejdsfællesskaberne? Det korte svar er ja. For når der på arbejdspladserne åbnes til nye former for fleksibilisering, hvad enten det er i ansættelsesformer eller arbejdsorganisering, påvirkes hele organisationen. Løsningen er ikke at vælge side for eller imod fleksibilisering. Løsningen handler i stedet om at identificere udfordringer og modsigelser, afveje fordele og ulemper overfor hinanden og gøre det i dialog med medarbejderne og deres repræsentanter. Måske kan en sådan tilgang til håndtering af nye former for fleksibilisering bane vejen for bæredygtige arbejdsfællesskaber i fremtiden.







Konkret kerneopgave – eller travlt med at spille tiden?

Hvordan står det til med kerneopgaven?

Det spørgsmål bør du regelmæssigt stille dig selv som leder, dine medarbejdere og dem, der reelt har de bedste svar, nemlig borgerne. Konkret kerneopgave er en forudsætning for at kunne lykkes som professionelt arbejdsfællesskab frem for som privatpraktiserende enmandshære.

Lige netop dét spørgsmål stillede jeg mig selv for 2 år siden. På det tidspunkt havde jeg i mere end 10 år været involveret i flere hundrede, mangeartede processer på offentlige arbejdspladser i Danmark. Med afsæt i samarbejder i 94 af landets 98 kommuner og samtlige regioner havde jeg et stort og unikt datasæt, som kunne bruges til at svare på det ovenstående spørgsmål.

Der tegnede sig hurtigt et skarpt men også skræmmende svar: Kerneopgaven er i krise. Det er ikke en coronakrise. Faktisk har mange medarbejdere og ledere oplevet coro-



Anders Seneca

Direktør i

Dogmekompagniet

Foredragsholder og forfatter

naperioden som en befriende mulighed for, trods sære og svære vilkår, at fokusere på det vigtige, på kerneopgaven. Som en medarbejder fra ældreområdet bemærkede, 'så kunne vi godt mærke, da konsulenterne oppe på rådhuset vendte tilbage – så skyllede der igen en bølge af projekter ud over os herude i virkeligheden'.

I bogen 'Kerneopgaven i krise' (Grønningen 1, 2021) tegner jeg på baggrund af datamaterialet et unikt billede af kerneopgavens tilstand og stilstand. Bogen kan læses som en gyser, men også som en guide til, hvordan du

som leder med en konkret kerneopgave kan gøre en god arbejdsplads endnu bedre.

Kerneopgavens krise bunder i, at der er behov for, at vi arbejder langt mere konkret med kerneopgaven. Velvidende at der altid vil være unikke undtagelser, når der drages generelle pointer, så tegner der sig et klart billede:

- Vi har på de fleste arbejdspladser styr på kerneopgaven, men vi styrer sjældent efter kerneopgaven.
- Vi styrer rundt, men det er sjældent kerneopgaven vi oplever, stresser.
- Vi har mange steder travlt med at spille tiden.

Overvej hvordan det passer på din arbejdsplads – og spørg gerne dine medarbejdere!

Kerneopgaven er i krise! Det er ikke en coronakrise, men handler derimod om, at der på mange offentlige arbejdspladser viser sig et behov for at gøre arbejdet med kerneopgaven langt mere konkret.

Det sker ikke af sig selv, men fordrer derimod et særligt ledelsesmæssigt fokus.

Grundlæggende viser der sig at være tre spørgsmål, du som leder må stille dig selv og dine medarbejdere, hvis du ønsker at gøre kerneopgaven konkret:

- Er kerneopgaven forløst?
- Er kerneopgaven fælles?
- Er kerneopgaven fokuseret?

Disse tre spørgsmål kan skabe og skærpe den organisatoriske refleksion, der er nødvendig for at gøre kerneop-

gaven konkret – og vil nedenfor blive brugt som struktur for denne artikel.

Jeg kan ikke give dig en ledelsesmæssig facitliste, men derimod rejse en række af de spørgsmål, som viser sig at fremme den fælles motivation og aktion.

Er kerneopgaven løst?

Hvad er kerneopgaven? Det er sjældent, jeg møder offentligt ansatte, der ikke har et svar på dét spørgsmål. De fleste har et bud på, hvorfor de er mødt ind, men det er sjældent, at de rent faktisk svarer [og svarer det samme] på spørgsmålet. Det handler nemlig ikke, om hvad vi laver, men derimod om hvad vi sammen skal lykkes med. Vi skal ikke lave det samme men lykkes med det samme, nemlig kerneopgaven. Men det er vanskeligt at lykkes sammen, hvis vi reelt ikke er enige om, hvad vi skal lykkes med. Og det er sjældent tilfældet. Medarbejderne ved, hvad de laver. De har styr på deres fagspecifikke arbejdsopgaver, men det er sjældent at de er enige om, hvad de sammen skal lykkes med.

Ved dine medarbejdere hvorfor de er ansat?

Dét bør du som leder interessere dig nøje for. Spørg dem, og tillad dig at dvæle ved, hvad de reelt svarer.

Det afspejler grundlæggende, om du leder dine medarbejdere med fokus på deres arbejdsopgaver (hvad de laver) eller den fælles kerneopgave (hvorfor de laver det). Såfremt vi skal forløse en kerneopgave sammen, så forudsætter det at der etableres en reel, fælles forståelse af fire dimensioner:

T Tilgang

Løser vi opgaven for eller med dem?
Hvordan skal vi møde dem, for at de lykkes bedst?

E Effekt

Hvad skulle de gerne mangle, hvis vi forsvandt?

A Ambition

Hvad vil vi gerne være endnu mere stolte af, at de oplever?

M Målgruppe

Hvem skal vi lykkes med (målgruppen), og hvem skal vi lykkes sammen med (samarbejdspartnere)?

Det er en forudsætning for at fungere som et team og ikke blot en gruppe, men også for at kunne formulere en kerneopgave og forløse den.

Når der er etableret og reflekteret en fælles forståelse af de fire dimensioner, så kan der formuleres en kerneopgave, der afspejler tilgang, effekt, ambition og målgruppe.

En formuleret kerneopgave er ikke en målstreg, men derimod et startskud.

Kan du pege på kerneopgaven?

Kerneopgaven skal være så konkret, at du og dine medarbejdere kan pege på den i hverdagens praksis!

Kerneopgaven skal omsættes til klare kerneindikatorer, så det bliver tydeligt og handlingsorienteret, hvordan det ser ud, når vi lykkes med kerneopgaven og hvordan det ser ud, når vi lykkes endnu bedre med kerneopgaven. Arbejdet med kerneindikatorer viser sig effekt- og meningsfuldt for medarbejderne og oversætter de flotte hensigter til reel handling i praksis.

Er kerneopgaven fælles?

Spørgsmålet er, om vi reelt lykkes sammen eller hver for sig?

Oplever du, at der er en fælles forståelse af kerneopgaven?

Ofte bliver tværfagligheden til tvær faglighed, netop fordi der ikke er en fælles forståelse af kerneopgaven.

Leder du med fokus på, at medarbejderen skal gøre det rigtigt eller gøre det rigtige?

Det ene udelukker ikke det andet, men handler grundlæggende om, hvorvidt du leder ud fra standarder eller fælles succes. Hvis medarbejderen oplever et entydigt ledelsesmæssigt fokus på standarder, så bliver hverdagen hurtigt et spørgsmål om at gøre det rigtigt. Standarderne er vigtige, men alene fordi vi skal bruge dem til at skabe og skærpe den fælles succes, det rigtige.

Det forudsætter imidlertid, at der etableres en fælles forståelse af, hvad det rigtige er. Og det skal der tages ledelse på, hvis ikke det skal overlades til den enkelte medarbejder, som tilfældet i dag er mange steder.

Kerneopgaven er en fælles succesbeskrivelse.

Det er svært at lykkes sammen i et professionelt arbejdsfællesskab, hvis ikke vi er enige om, hvad vi forstår ved fælles succes.

Hvornår har vi sidst fejret en fælles succes med kerneopgaven?

Svaret vil give dig en indikation af, hvor fælles kerneopgaven reelt er i praksis. Netop fordi ledelse jo handler om at gøre godt endnu bedre, så kan du efterfølgende overveje:

Hvordan bliver vi endnu bedre til at fejre fælles succes med kerneopgaven?

Budskabet er ikke, at vi skal blive bedre til at skabe succes, men derimod blive endnu bedre til at se den store succes, der allerede i dag gemmer sig i hverdagens små historier. Uset succes er første skridt på vejen mod fiasko.

Og hvorfor så fokus på den fælles succes? Jo, ledelsesmæssig fokus på succes skaber og skærper såvel læring og næring i organisationen. Vi er gode til at lære af fejl, men vores hjerner er fortsat sådan indrettet, at vi lærer allerbedst af succeserne. Samtidig styrker succes-fokus den fælles motivation i organisationen, hvilket der mange steder kan være glæde af.

Er kerneopgaven fokuseret?

Det ligger i ordet, det er ikke alt, der er kerneopgave. Ofte kan det være interessant at overveje, hvad der ikke er kerneopgaven? Så viser det sig hurtigt, at der i praksis foregår mange ting, med afsæt i vaner, traditioner eller

egen mavefornemmelse. Jeg kan både imponeres og alarmeres over den evne, man mange steder har haft til at tage nye opgaver ind, uden at sige farvel til andre. Vi skal ikke altid lave mere for at lykkes bedre - og det er derfor en stor gevinst, hvis vi formår at styrke prioriteringen med afsæt i kerneopgaven.

Overvej hvad vi skal holde op med, for at lykkes bedre med kerneopgaven? Fokus fordrer et fravalg.

Ofte laver lederen en handleplan, når noget nyt skal ske. Sørg altid for at lave en tilsvarende ikkehandleplan, der beskriver, hvad vi skal holde op med, for at fremme den ønskede effekt. Ellers overlader du vigtig prioritering til vilkårlighed hos den enkelte medarbejder, hvilket på mange arbejdspladser viser sig at være virkeligheden i dag.

Fokuseret kerneopgave kan skabe god tid. Har dine medarbejdere god tid? Har du som leder god tid? På mange arbejdspladser bruger vi megen tid på at tale om den tid, vi *ikke* har - det har vi altid tid til. Frem for at tale om, hvordan vi med fokus på kerneopgaven prioriterer tiden. Måden vi taler tid er vigtig. Travlhed skyldes ikke alene opgavemængden, men i ligeså høj grad den tidskultur vi sammen skaber i hverdagen.

Måden vi taler tid, er afgørende for, hvor travlt vi oplever at have.

Og derfor kan vi med fokus på kerneopgaven reelt skabe oplevelse af at have bedre tid. Fokus på kerneopgaven kan skabe god tid men også trivsel på arbejdspladsen.

Jeg har været på mange arbejdspladser, hvor man gør det godt. Og jeg har aldrig været på en arbejdsplads, hvor man på den lange bane gør det godt, uden også at have det godt. Det hænger sammen, men spørgsmålet er hvordan. Alt for mange steder arbejder man fortsat ud fra devisen om, at hvis bare vi har det godt, så gør vi det også godt. Dette er desværre fortsat en tilgang, der genensyrer måden, der arbejdes med trivsel og arbejdsmiljø i mange offentlige organisationer – og også årsagen til, at det mange steder står så dårligt til.

Mit arbejde gennem de sidste 10-12 år viser en tydelig sammenhæng mellem kerneopgaven og trivsel. Fokus på kerneopgaven styrker den fælles motivation og meningsfuldhed – og dermed trivslen. Hvorimod vi kan arbejde nok så meget med trivsel, uden det har nogen effekt, hvis ikke der til grund for samarbejdet ligger en fokuseret og fælles forståelse af kerneopgaven.

Dine medarbejdere er ikke ansat til at trives!

Til gengæld så trives de, når de kender formålet med deres ansættelse, nemlig kerneopgaven. Måske vil du indvende, at det er to sider af samme sag, hønen eller ægget? Nej! Det er fokus på kerneopgaven, der skaber trivsel. Det modsatte er ikke tilfældet. Og det er faktum.

Alene af den grund skal vi ikke være færdige med at have fokus på kerneopgaven.

Citat

På mange arbejdspladser bruger vi megen tid på at tale om den tid, vi ikke har – det har vi altid tid til. Frem for at tale om, hvordan vi med fokus på kerneopgaven prioriterer tiden.

Er kerneopgaven reelt kerneopgaven?

Kerneopgaven er et løbende ledelsesmæssigt fokus. Det er ikke en definition, men derimod refleksion i praksis. Så hvordan står det til med kerneopgaven?

Kerneopgaven er i krise på de offentlige arbejdspladser. Der er behov for, at vi som ledere arbejder langt mere konkret med kerneopgaven, så den forløses, fællesgøres og fokuseres. Konkret kerneopgave er en forudsætning for at lykkes i et professionelt arbejdsfællesskab. Vi skal ikke alle det samme, men lykkes med det samme, nemlig kerneopgaven.

Ovenfor er der rejst en stribe af de spørgsmål, der kan bidrage til at gøre kerneopgaven konkret, så vi undgår at have travlt med at spille tiden. Start med at stille dem til dig selv – og dernæst dem du skal lykkes sammen med.



Ledelse gør pisseondt

Jeg er leder. Jeg har stort set begået alle de fejl, en leder kan begå. Ikke lyttet tilstrækkeligt, været for opfarende, alt for irriteret og ikke anerkendt andres holdninger og arbejde. Jeg har mistet overblikket og det strategiske fokus. Til møder og samtaler har jeg fingeret interesse og bagefter tænkt, at der vel nok findes mange idioter og uinteressante problemstillinger. Jeg har holdt skåltaler uden indhold og uden at jeg selv troede på det. Jeg har brugt min magt unødvendigt og dermed gjort livet surt for medarbejdere. Kort sagt: Jeg har praktiseret pissetårlig ledelse i stor stil. (von Oettingen & Mellon 2020)

Men jeg har også erfaret det modsatte. Oplevet ledelsens stjernestunder, hvor man får skabt værdi for dem, man arbejder sammen med og den virksomhed, man er leder for. Glæden ved at opleve, at man lykkes med tingene, samarbejder og skaber gode rammer og sætter retning. Oplevelsen ved at motivere andre til at yde deres bedste og ved at samarbejde med dygtige og interesserede medarbejdere og kolleger. Hvis ledelse handler om at påvirke tingene, forandre og gøre en forskel sammen med andre, så kender jeg også til ledelse, når den er bedst.



Alexander von Oettingen

Dr.pæd.

Rektor ved UC SYD

Pissetårlig ledelse er ikke en svipser!

Det er dog ikke det normale og ikke hverdagen – ikke for mig. Tværtimod har jeg erfaret, at den pissetårlige ledelse altid er en lille smule tydeligere for én selv, og de pissetårlige erfaringer med ens egen utilstrækkelighed fylder altid en lille smule mere end det modsatte. For hvad er det modsatte af pissetårlig ledelse? Fremragende ledelse, god ledelse, anerkendende ledelse, netværksledelse, bæredygtig ledelse, forandringsledelse, strategisk selvledelse eller bare ledelse? Der findes et hav af ledelsesteorier og man har svært ved at finde ud af, hvad ledelse i grunden er for et fænomen.

Citat

Selvom vi som ledere gerne vil praktisere den gode ledelse ved at skabe en god ledelseskultur, så ligger det negative – den dårlige ledelse – lige rundt om hjørnet. Ud af negationerne kommer vi ikke uanset hvor dygtig ledelse vi praktiserer.

Efter en del år som topleder, ved jeg det ikke. Men det jeg ved er, at den pissetårlige ledelse ikke er en tilfældighed eller en svipser, den er ikke udtryk for mangel på kompetencer eller uvidenhed, men et grundvilkår ved at lede mennesker, idéer og visioner.

Man kan opstille nok så mange ledelsesteorier og idealer, men ud af den pissetårlige ledelse kommer man ikke. Hvorfor? Fordi ledelse ikke er teori, hvor man kan iagttage tingenes tilstand og reflektere sig ud af vanskelighederne. Ledelse er først og fremmest praksis, det vil sige noget, man gør. Konkrete handlinger og stillingtagen med en horisont af meninger, holdninger, drømme, forventninger, men også systemtvang, knappe ressourcer og meget mere.

I den horisont er det pissetårlige ikke undtagelsen, men en integreret del af det at lede. Min pointe er, at ledelse ikke er teoretisk og abstrakt, men praktisk og konkret og i en ledelsespraksis ligger den pissetårlige ledelse som et vilkår og en mulighed. Eller sagt på en anden måde: Selvom vi som ledere gerne vil praktisere den gode ledelse ved at skabe en god ledelseskultur, så ligger det negative – den dårlige ledelse – lige rundt om hjørnet. Ud af negationerne kommer vi ikke, uanset hvor dygtig ledelse, vi praktiserer.

Negative erfaringer

I 2019 skrev jeg bogen 'Pissetårlig undervisning', hvor ét af de centrale budskaber var, at man ikke taler om undervisningens fiaskoer, selvom de praktiseres i stor stil. Man tabuiserer undervisningens skyggesider og idealiserer dens virkning og kommer dermed – paradoksalt nok – på afstand af virkeligheden. Det gælder måske også for ledelse, at vi har en tendens til at idealisere dens virkning og underspille ledelsens negationer og skyggesidder? I den idealisering kommer vi længere og længere væk fra virkeligheden og vi bilder os selv og medarbejdere ind, at der findes en verden uden negationer.

Men sandheden er nok snarere den, at vi slet ikke kan erfare og erkende vores virkelighed uden negative erfaringer.

Det er en klassisk filosofisk pointe, at vi erkender og lærer gennem negationer. Verden ikke er, som vi tror den er. Gennem negationerne oplever eller erfarer vi, at tingen er anderledes end antaget.

Det kan være svært at forstå, at der i det negative skulle være noget produktivt. Ledere og ledelsen vil gerne gøre det gode og helst undgå skuffelser og fejl. Og selvom man så flot siger, at vi lærer af vores fejl, så er det ikke ligefrem fejlen, vi opsøger eller dyrker. Succeser vil vi gerne fortælle om, mens negationer bliver skjult og tabuiseret.

I et erkendelsesperspektiv er det anderledes. Negationen er ikke det dårlige eller det ubehagelige, men først og fremmest en initialkraft, der sætter tanker og handlinger i gang.

Den tyske filosof Hans-Georg Gadamer (1900-2002) peger på to forskellige erfaringsmåder. For det første de positive erfaringer, som vi løbende gør os, og som ikke gør indtryk, fordi de bekræfter det, vi allerede ved i forvejen. De fleste af vores erfaringer udvider ikke vores forståelse af os selv eller verden, men stabiliserer vores viden ved at bekræfte det, vi allerede ved og kan.

Men så findes der, for det andet, også negative erfaringer, der negerer vores tidligere forståelsesmåder. Negative erfaringer er negative, fordi de punkterer det, vi tror vi ved, eller tror vi kan. Det er gennem negationer, vi for alvor begynder at lære og erfare noget i en dybereliggende forstand.

Betydningsfulde ledelseserfaringer er derfor ikke de fremragende erfaringer, der kan fejres og deles på et CV, men negationer, hvor man oplever og erfarer, at man ikke ved og ikke kan. I den betydning bliver pissetårlig ledelse ikke det onde, man skal eller kan undgå, men ve-

jen til nye og produktive ledelseserfaringer. Kunsten er at se det produktive i det negative. Derfor gør ledelse pissetårlig, fordi man hele tiden og konstant bliver konfronteret med sine egne negationer. Og det kræver mod.

Medarbejdernes destruktive tabuer

Pissetårlig ledelse viser sig også i de selvbillede og tabuer, vi dyrker om og med hinanden. De fleste tænker på lederen eller ledelsen, når de tænker på pissetårlig ledelse. Og ser man på litteraturen, bliver man bekræftet i den antagelse, at det er ham, hende eller dem, der er noget galt med.

Så finder vi titler som Psykopater i jakkesæt, Hjælp, min leder er en idiot! , Den røv er også snart fortid eller Min chef er et røvhul – din også?

Titler med saft og kraft, der fremstiller lederen i et ugunstigt lys og dyrker fordommene. Det er oplagt, at det er lederen og ledelsen, som har det overordnede ansvar. Men det er højst tvivlsomt, at de alene er ansvarlige – også medarbejderne har deres andel i pissetårlig ledelse. Især når de gemmer sig bag falske selvbillede og destruktive tabuer.

Det er den samme plade, man hører igen og igen. Vi – underforstået alle medarbejdere – vil kun det gode. Vi vil gøre alt, hvad vi kan, for den gode stemning og den gode ledelseskultur. At det er løgn og latin ved alle. Der findes medarbejdere, som gør livet surt for alle andre undtagen dem selv. De gør det vanskeligt for ledelsen og fremprovokerer den pissetårlige ledelse med deres fordrejninger,

fingerede høflighed, fløjkampe og mistillid. De dyrker deres særinteresser og skaber uformelle ledelsesalliancer og en samarbejdskultur præget af utilfredshed og frygt. Men når de selv skal sige det, er det ikke dem, der er problemet. Det er ledelsen, der må tage ansvar for fiaskoerne. Pissedårlig ledelse har ledelsen patent på. Medarbejderne gør bare, hvad der bliver forventet. Det er også falske selvbillede og destruktive tabuer.

At virkeligheden er langt mere nuanceret, og at medarbejderne er alt andet end en destruktiv gruppe, ved vi godt. Og at der altid findes tabuer og falske selvbillede i organisationer, selvom ledelsen og tillidsrepræsentanter opstemt prædiker noget andet, ved vi også godt. Uden tabuer går det ikke. Men hvad er svaret? At punktere tabuerne, selvbillederne om hinanden, eller dyrke magtpositionerne? At pisse territoriet af eller prøve at lede efter negationens produktive kraft?

Jeg tror på det sidste, selvom det er svært. Men falske selvbillede holder os på afstand af hinanden og er pissedårlig ledelse i tabuiseret form.

Toksisk ledelse

Det kender vi alle. Man siger ikke, hvad man egentlig mener, til ledelsen. Man har en anden holdning til tingene, ser anderledes på sagen, men holder det for sig selv. Man holder kæft, fordi man dybest ikke ved, hvordan det vil blive opfattet. Det modsatte kender vi også, at ledelsen taler medarbejderne efter munden for at please dem. Det er pissedårlig ledelse i form af afvæbnet anerkendelse.

Indenfor ledelsesfilosofien er det en klassiker, at sandheden, friheden og magten har det svært med hinanden. Tyrannen har magten, men kan han eller hun også tåle sandheden, når den ytres frit? Eller er netop sandheden og friheden en konstant trussel for ledelsesautoriten? De fleste ledere vil protestere og overbevise sig selv og os andre om, at de skam sætter pris på at høre sandheden, også når den er ilde hørt. Men er det sandt? Vil lederen eller ledelsen, når det kommer til stykket, høre og acceptere sandhedens frie tale? Eller er det nærmere sådan, at de helst vil høre deres sandhed og hvis ikke den, så en sandhed med modifikationer?

Forholdet mellem sandhed, frihed og magt har den franske filosof Michel Foucault [1926-1984] analyseret skarpt ved at fremhæve det græske begreb parrhesia, der måske bedst kan oversættes med ytringsfrihed, at tale frit eller frygtløst. Parrhesia indgår i forskellige sammenhænge og handler om at tale frit og sandt, også selvom prisen er døden.

Og netop her kommer lederen og ledelsen i problemer. For hvad gør de når medarbejderen taler frit og sandt? Magten har det svært med den frie tale i et rum, som ikke er magtfrit. Men magten kan heller ikke undvære den frie tale, for så mister den sin magt. Ledelse er spændt ud mellem magt og sandhedens frie tale. Destruktiv og pissedårlig ledelse bliver det først, når spændingen mistes, og der ikke længere er plads til den frie tanke og tale. Uden rum for parrhesia ender det i toksisk ledelse med døden til følge.

Ledelse gør pisseondt

Mine pisseårlige ledelseserfaringer er mine. Dem har jeg for mig selv, også selvom de er gået ud over andre. Nogle dukker op engang imellem og minder mig om at passe på og træde varsomt, mens andre ligger skjult et eller andet sted i mine erindringer. Dem er jeg ikke stolt af, derfor har jeg gemt dem langt væk. Men de ved, hvor jeg bor og er derfor ikke væk for altid. Af og til dukker de op og gerne på et tidspunkt, man ikke lige regner med. Det kan være om natten, når man egentlig burde sove, eller om dagen, når man igen falder i og kommer ud i noget, man burde have undgået.

Mine ledelseserfaringer og betragtninger er ikke sandheden – slet ikke. Jeg har skitseret brudstykker og nedslag med baggrund i mine egne negationserfaringer. Det er mit ledelsesgrundlag. For mig er ledelse en praksis, der gør pisseondt, fordi vejen mellem fiasko og nogenlunde succes er smal. Og fordi der er noget eksperimentelt over ledelse, som er spændt ud mellem egne forventninger, roller, positioner, organisatoriske systemer og kampen mellem magt og frihed.

Pisseårlig ledelse er derfor ikke det negative, jeg for alt i verden skal prøve at undgå, men en opfordring til selvkritik, fremmedkritik og konstruktivitet. Det gælder om at drage omsorg for negationens produktive kraft for at lede efter alternative og måske mere bæredygtige ledelsesveje.





Nyt og gratis ledelsesværktøj styrker trivslen på arbejdspladsen

Ifølge forskning styrker arbejdsfællesskaber trivslen og velværet på arbejdspladsen og er med til at reducere og forebygge stress. Derfor har to konsulenthuse og fire virksomheder udviklet et værktøj, der styrker arbejdsfællesskabet og øger trivslen på arbejdspladsen. Værktøjet er støttet af Velliv Foreningen og er nu tilgængeligt online.

Ifølge Velliv Foreningen er danskerne i stigende grad udfordret på den mentale sundhed. Stress og symptomer på depression, angst og søvnløshed er steget voldsomt de senere år. Alene andelen af danskere, der har oplevet stress er firedoblet i perioden 1989-2013. Det har enorme velfærdsmæssige konsekvenser for den enkelte og familien samt store økonomiske konsekvenser for arbejdspladserne og det offentlige.



Hanne Christensen

Direktør, Aron - Center for bæredygtigt arbejdsliv



Pernille Vedsted

Direktør, Human House - Ledelse & Arbejds miljø

Fakta

Bag om værktøjet

Værktøjet er udviklet af Aron - Center for bæredygtigt arbejdsliv og Human House - Ledelse & Arbejdsmiljø, og fire små/mellemstore private virksomheder (Tivoli, HAB, Aarhus Vand og Nordic Computer) fra 2019-2021. I foråret 2021 blev værktøjet testet af yderligere seks virksomheder og efterfølgende justeret, så det nu er klar til brug i den brede offentlighed. Udviklingen af værktøjet er støttet af Velliv Foreningen, og det er derfor gratis at benytte.

Værktøjet kan findes på coreculture.dk.

Det er baggrunden for, at Velliv Foreningen har støttet udviklingen af et onlineværktøj, der skal styrke arbejdsfællesskabet på små og mellemstore arbejdspladser. Forskning viser, at arbejdsfællesskaber er med til at styrke trivslen og velværet på arbejdspladsen og reducere og forebygge stress.

Tydeligt kendskab, klar forståelse og målrettet praksis

De stærke arbejdsfællesskaber kan udvikles ved at sikre, at:

- arbejdspladsen har en tydelig kerneopgave, som alle har kendskab til
- alle har en klar forståelse af eget bidrag til kerneopgaven
- alle i dagligdagen har en praksis og adfærd, der fremmer kerneopgaven.

Det værktøj, som de to konsulenthuse og fire virksomheder har udviklet, har fået navnet Core Culture Toolbox. Core Culture betyder kernekultur, og da stærke arbejdsfællesskaber netop er en del af en sund kultur med fokus på kerneopgaven, har værktøjet fået navnet Core Culture Toolbox.

22 indsatser til at styrke arbejdsfællesskabet

Værktøjet er grundigt bearbejdet og nemt at følge. Værktøjet består af 22 indsatser, der hver især styrker arbejdsfællesskabet. Indsatserne er delt i op tre trin, der handler om hhv. opstart, kerneopgave og aktiviteter.



På trin 1 ligger konkrete indsatser, som sikrer en god opstart i udviklingen af et stærkt arbejdsfællesskab. På det første trin handler det om at blive enige om rammerne for projektet, aftale roller og ansvarsområder og opnå fælles viden. Herudover er der mulighed for at tage temperaturen på arbejdsfællesskabet på arbejdspladsen ved hjælp af en såkaldt kulturmåling.

På trin 2 ligger fire indsatser til at formulere, kommunikere, omsætte og vedligeholde kerneopgaven. Mange forandringsprojekter mislykkes, fordi medarbejderne ikke har et tydeligt kendskab til opgaven. Derfor er det vigtigt med tydelige rammer og retning for at opnå et stærkt arbejdsfællesskab. Trin 2 handler netop om indsatser, der hjælper med at formulere en tydelig kerneopgave, at kommunikere den til resten af organisationen, at omsætte den så alle forstår, hvordan de bidrager til kerneopgaven og at genbesøge kerneopgaven, så den løbende bliver vedligeholdt og tilpasset udviklingen.

Citat

Hanne Christensen
direktør, Aron – Center for bæredygtigt arbejdsliv

I et arbejdsfællesskab er medlemmerne sammen for at arbejde, og målet er at løse den fælles kerneopgave. Da arbejdet i virksomheden tager afsæt i at løfte kerneopgaven, sikres en fælles retning og et fælles mål, og det er godt for trivslen på arbejdspladsen.



På trin 3 ligger 14 indsatser, som har særligt fokus på arbejdsfællesskabet og på at løse den fælles kerneopgave. Det kan fx være indsatser som 1:1-samtaler, APV eller MUS, som alle målrettes arbejdsfællesskabet ved at tage udgangspunkt i den fælles kerneopgave og fokusere på fællesskabet fremfor individet. Der er også indsatser som a) møder, der handler om, hvordan man kan holde møder med fokus på kerneopgaven, b) fysisk indretning, der handler om, hvordan man kan indrette arbejdspladsen med fokus på arbejdsfællesskabet – fra møderum, aktivitetsrum og personalerum til arbejdszoner, der er målrettet forskellige kerneydelser, og c) rekruttering, der handler om, hvordan man kan rekruttere nye medarbejdere med fokus på arbejdsfællesskabet.

Fælles for indsatserne i værktøjet er, at de er udførligt beskrevet og nemme at gå til. Idéen med værktøjet er nemlig, at det skal kunne bruges uden konsulentbistand.

Projektet er støttet af Velliv Foreningen med 2,7 mio. kr. foreningen støtter netop projekter, der fremmer mental sundhed i arbejdslivet.

Citat

Programchef Lars Bo Pedersen
fra Velliv Foreningen

Der er stor efterspørgsel på værktøjer, der kan forebygge stress, og som virker. Core Culture er udviklet af arbejdsmiljøeksperter og virksomheder og kan styrke trivsel og arbejdsfællesskab. Det kan på den lange bane bidrage til at fremme danskernes mentale sundhed i en tid, hvor stressrelaterede lidelser er blevet en ny folkesygdom.

Spørgsmål og svar om værktøjet

Hvor lang tid tager det at implementere Core Culture?

Der er 22 indsatser i Core Culture. Mange af indsatserne er hurtige at implementere. Men at ændre kulturen og udvikle et stærkt arbejdsfællesskab kræver en længere periode – estimeret 6-12 måneder.

Hvad er en indsats?

Indsatser er de forskellige konkrete handlinger og aktiviteter, der ligger i ledelsesværktøjet. Det kan fx være at holde 1:1-samtaler mellem leder og medarbejder, at udvikle rollebeskrivelser eller at udarbejde ledelsesgrundlag.

Hvad er en kerneopgave?

En kerneopgave er en hybrid mellem mission og vision. Kerneopgaven ses ofte som et begreb i det offentlige, men bruges på lige fod i det private. En tydelig kerneopgave er afgørende i udviklingen af stærke arbejdsfællesskaber.

Hvad er et ledelsesteam?

Et Core Culture-ledelsesteam er det team på arbejdspladsen, der arbejder med Core Culture. Det er vigtigt, at teamet har ledelsesmandat til at udvikle og justere procedurer, strukturer og arbejdsgange.

Hvad er fordelene ved at bruge Core Culture?

Core Culture fører til større trivsel og gladere medarbejdere, der kender mål og retning med deres arbejde. Det giver stærkere sammenhold, øget produktivitet og mindre stress.



Hvordan kan I vide, om Core Culture er noget for jer?

Selvom værktøjet oprindeligt er udviklet til små og mellemstore virksomheder, kan det bruges af langt flere. Tag en måling og find ud af, om I kan styrke jeres arbejdsfællesskab.

Hvad koster det?

Værktøjet er gratis, da Core Culture er et udviklingsprojekt, der er støttet af Velliv Foreningen.

Hvorfor hedder værktøjet Core Culture?

Core Culture betyder kernekultur, og da stærke arbejdsfællesskaber er en del af en sund kultur med fokus på kerneopgaven, valgte vi navnet Core Culture.

Hvem skal være med i ledelsesteamet?

I nedsætter et team, der består mennesker med ledelsesansvar i organisationen. Det kan være den personaleansvarlige, lederen, driftschefen osv. Det vigtige er, at teamet har mandat til at udvikle og justere procedurer, strukturer og arbejdsgange i virksomheden.

Stress

Stress er en evolutionær mekanisme, der hele tiden i større eller mindre omfang aktiveres i kroppen. Det centrale ved en forebyggende indsats er at sikre, at denne aktivering ikke bliver langvarig eller negativ.

Hvorfor opstår stress?

Stress er naturlig. Stress opstår hver gang kroppen skal tilgå en handling eller situation, som er ubekendt, kræver ekstra energi eller som i sin natur blot kræver noget, som ikke er intuitivt for det enkelte individ. Stress er med andre ord organismens 'supergear', og derfor er der heller ikke noget galt med stress.

Problemet opstår, når stresssystemet er aktiveret i for lang tid, eller når nogle af støttesystemerne ikke fungerer optimalt. Det er her begreberne kontrol og forventning kommer ind. Vores oplevelse af at være i kontrol eller

Citat

Tue Isaksen, cand.psych.,
Human House - Ledelse & Arbejds miljø

Selvom vi i dag har stor indflydelse på vores arbejde, ser vi stigende tilfælde af stress og depression, fordi medarbejderne løser opgaverne individuelt og på et niveau, de ikke har ressourcer til.

have forventning til kontrol stimulerer serotonin og dopamin, som begge agerer som hhv. 'smørelse', 'brændstof' samt såkaldte 'buffere' i hjernen, når vi er stressede. Det vil sige, at serotonin og dopamin er vigtige for, at vores organisme ikke brænder sammen under stress. Når vi tager oplevelsen af kontrol fra et menneske, kan en situation med stress pludselig opleves mere negativt. Mennesker oplever stressudløsere forskelligt, da vi mister oplevelsen af kontrol forskelligt afhængigt af vores kontekst og erfaring med lignende situationer.

I Core Culture arbejdes der med at skabe en kultur, hvor oplevelsen af kontrol og forventningen til kontrol bliver stimuleret positivt og i højere grad kan styres ved at fokusere på fællesskab fremfor individuelle oplevelser og forventninger.

Kontakt for yderligere oplysninger

Hanne Christensen

Direktør, Aron - Center for bæredygtigt arbejdsliv
hanne@cfba.dk,
tlf. 31 11 17 37

Pernille Vedsted

Direktør, Human House - Ledelse & Arbejds miljø
pv@humanhouse.om,
tlf. 31 77 80 82

Fakta om stress

Stress opstår typisk på følgende to måder:

Lang tids øget belastning

De fleste tror, at stress handler om at have 'for meget at lave'. Det er også en del af sandheden, for ingen kan holde til at være under lang tids øget belastning uden restitution. Hvis man presser sig selv fysisk i lang tid uden fx effektiv hvile, kan man opleve, at ens krop siger fra før ens psyke, men at psyken meget hurtigt følger efter, fordi man oplever tab af kontrol.

Negativ afstemning af forventninger eller tab af kontrol

Mere udbredt er de situationer, hvor man oplever en negativ afstemning af forventninger eller tab af kontrol. Disse situationer har intet med objektiv belastning at gøre, men handler i stedet om oplevede krav i forhold til kontrol i konteksten. Altså situationer, hvor man forventer, at der skal ske noget andet end det, der sker.

Core Culture arbejder med begge årsager til stress og bygger på en positiv afstemning af forventning og en realistisk oplevelse af kontrol baseret på arbejdsfællesskabet.

Fakta om arbejdsfællesskaber

Hvad kendetegner arbejdsfællesskab?

Et arbejdsfællesskab er kendetegnet ved flere ting. Nogle af disse ting er konkrete, og andre er holdninger, som kan aflæses i kulturen og i kommunikationen på arbejdspladsen.

De konkrete ting er bl.a.:

- Tydelig beskrivelse af arbejdspladsens mål og hensigt i relation til opgaven.
- Klare rammer og retning for udførelsen af opgaven.
- Gennemskuelig organisering, som sikrer kommunikation og erfaringsdeling af de handlinger, der skal løse opgaven under de givne rammer i arbejdsfællesskabet.

Der er flere tiltag, der kan støtte ovenstående konkrete ting som MUS, APV, møder, 1:1-samtaler, ledelsesgrundlag osv.

De indirekte ting, som aflæses i kulturen, handler om kulturens evne til at sige 'os' og 'vi' fremfor 'jeg'

Fx 'Hvad har opgaven brug for?' i stedet for 'Hvad synes jeg ...?' Det handler også om en grundlæggende accept af, at beslutninger og handlinger afspejler en prioriteringsrækkefølge, der lyder:

- opgaven
- fællesskabet
- individet: Individuelt hensyn, hvis det individuelle ikke spænder ben for målet med opgaven eller fællesskabet.



At lede arbejdsfællesskaber

- og sikre, at den subjektive sandhed ikke bliver destruktiv

'Vi har styr på opgaven.'

'Vi har talt om opgaven.'

'Vi har det godt med hinanden.'

'Vi har altid fokus på vores borgere.'

Alle disse ytringer har jeg hørt masser af gange, og i virkeligheden har de altid været sande, eller de har været udtryk for netop den sandhed, som er styrende i vores kultur – den subjektive sandhed. Det betyder desværre ikke, at ytringerne er gunstige for hverken vores borgere eller for vores generelle trivsel og sunde arbejdsmiljø. Tværtimod lader det til, at den sande subjektive oplevelse har været og fortsat er meget skadelig for vores samfunds løsning af opgaven og fokus på trivsel.

Den store udfordring ved den såkaldte neo-human relationsskole, som er grundlaget for vores forståelse af det selvstyrende og værdiledende arbejde, er, at den basalt set er opstået for at løse problemet med de faglige subjektive sandheders magt over arbejdspladsen og forstå-



Tue Isaksen

*Psykologisk chefkonsulent,
Arbejds miljøcentret
Human House*

elsen af opgaven. Det betyder, at vi gennem lovgivning og rammesætning – og væsentligt forstærket af kulturens og tidens store vægt på sociale medier – har givet det enkelte individ magten eller nok nærmere en forventning om, at det kan kontrollere magten. For blot at nævne nogle få eksempler: MUS, APV, trivselsundersøgelser, lederundersøgelser, fokus på arbejdspladsens forpligtelse til at sikre et sundt arbejdsmiljø og tage hensyn til den enkeltes *work/life balance*. Hertil kommer LMU, HMU, osv. Alt sammen lovgivnings- og overenskomst mæssige og kulturelle hensyn, som skal styrke individets oplevelse af kontrol og forventninger til eget arbejdsliv. Problemet består i, at de alle er baseret på en simpel sandhed, som måske ikke er sand.

“Hvis de enkelte medarbejdere oplever indflydelse på eget arbejdsliv, vil disse medarbejdere opleve højere trivsel og dermed være mere produktive!”

Hvis der er noget, corona gjorde meget tydeligt for os, er det, at ovenstående sætning ikke blot er usand, men også destruktiv, fordi den har en fundamental, iboende fejl: Den har glemt fællesskabet. Ikke kun i sine handlinger, men i sit perspektiv på mennesket: For det, sætningen gør, er at flytte det enkelte individ ud på en ø, for derefter at lade individet bære hele byrden for opgavens løsning på egne skuldre. Og fordi det er pakket ind i en subjektiv sandhed om, at det er godt for dig, er der ingen, der sår tvivl om konstruktionens fejl.

Eksempel 1

Den nuværende objektive/subjektive sandhed
“Personlig indflydelse på vagtplanen skal sikre, at medarbejderen oplever bedre fleksibilitet og dermed opnår højere trivsel.”

Jeg har endnu ikke set en arbejdsplads, hvor dette er lykkedes; tværtimod har jeg oplevet mange arbejdspladser, hvor forventningen om individuelt hensyn til fridage resulterer i en oplevelse af uretfærdighed og skuffelse i arbejdsmiljøet, når den alligevel ikke kan blive imødekommet. Jeg har ofte set arbejdspladser, hvor der er opstået konflikter både medarbejdere imellem og mellem medarbejdere og ledelse, fordi kulturen får italesat et narrativ om, at der fordeles. Men jeg oplever også kun arbejdspladser, hvor der fortsat bliver skruet op for denne uladsiggørlige intention.

Den fælles sandhed burde i stedet være:

“En vagtplan skal sikre, at borger altid møder et velkendt og fagligt kompetent ansigt, og vagterne skal fordeles under de givne ressourcemæssige og overenskomstholdige rammer, så de løser vagtplanens mål!”

Eksempel 2

Den nuværende objektive/subjektive sandhed.

“Relationen til borger er opgaven.”

Et direkte produkt af denne sandhed er medarbejdere, der omtaler borger som ‘min’, hvilket altid er et klart signal om en faglig glidebane, der ikke bringer noget godt med sig. Den kultur er bygget på et andet fundament, der har fået italesat relationen til borger som selve opgaven. Det har dog ikke en positiv effekt på hverken borger eller trivsel: I dag ser vi mange arbejdspladser, hvor den individuelle tilgang til opgaveløsningen betyder, at man laver aftaler og giver løfter til borger, som skaber uopfyldte forventninger og misforhold mellem borger og kolleger. Sandheden bevirker, at man som engageret medarbejder ofte kun fokuserer på de 37,5 timer, man selv er på arbejde og dermed overser de ringe i vandet, ens subjektive handlinger skaber for både borger og kolleger. Vi arbejder reelt ikke længere sammen om opgaven, men bekriger hinandens faglighed, hvor borger ofte er den største taber.

Den fælles sandhed burde være:

“Hvordan sikrer vi, at borger oplever ... livskvalitet, ordentlighed, velfærd, glæde, osv. under de rammer, vi har til rådighed?”

De to ovenstående eksempler afspejles i det organisato-

riske design såvel som i kulturen og samarbejdet. Før corona stod det klart, at individualiseringen var problematisk i vores tilgang til arbejdet og vores forventninger til arbejdsmiljøet.

Grundet kulturens intense forsøg på at tilfredsstille de individuelle hensyn, viste corona os desværre også, at mange af vores rammer, strukturer, retningslinjer og forpligtelser enten var beskrevet i et objektivt og abstrakt sprog, som tvinger den enkelte medarbejder til at handle subjektivt, eller i værste fald slet ikke var beskrevet, men var afhængig af uformelle møder og dialoger, hvor medarbejderne og lederne legitimerede hinandens handlinger.

Corona viste os, at mange organisationer var holdt oppe på behovet for at mødes over kaffe eller pause, og ærligt så er jeg selv en af dem, der har peget fingre ad det; men corona viste mig, at disse uformelle møder åbenbart var ekstremt nødvendige, fordi de udgjorde det eneste sted, den enkelte medarbejder kunne spejle sine handlinger gennem sine kolleger og dermed føle sig tryk.

Så hvad skal vi gøre?

At lede arbejdsfællesskaber er ikke konfliktfrit, nemt og noget der sker natten over. Det kræver enorme mentale forandringer i dig selv først, ressourcer til at ændre din kommunikation, dine handlinger og beslutningsprocesser og en kamp for at påvirke og udvikle de organisatoriske systemer, så de er tilpasset samme tilgang. Men hvis det lykkes for dig, er gevinsten til at tage at føle på. Helt basalt er der tre områder, du kan sætte ind på i dit



forsøg på at skabe de stærke arbejdsfællesskaber:

1. Gør kerneopgaven til en fælles sandhed.
2. Kommuniér, træf beslutninger, og design organisationer med udgangspunkt i OLFA.
3. Udfordr eksisterende narrativer om godt arbejdsmiljø, som ikke inkluderer fællesskabet om opgaven gennem de tre præmisser for Arbejdsfællesskab.

Gør kerneopgaven til en fælles sandhed

Langt de fleste arbejdspladser har gennem de sidste år arbejdet med kerneopgaven. Desværre viser det sig ofte, at den tilgang, der anvendes er baseret på en subjektivitet, som har været styrende i dialogerne, handlingerne og dermed været bestemmende for det design, der er kommet i kølevandet.

Lad mig understrege, at en subjektiv forståelse af opgaven har en værdi, men den kan ikke være styrende, fordi det vil udelukke fællesskabet om opgaven. Samtalen om opgaven er nødt til at være rettet mod målet med det, vi gør.

Subjektive sandheder:

'Opgaverne skal fordeles, så jeg oplever retfærdighed.'

'Vagtplanen skal tilpasses mit behov.'

'Hvornår mener jeg, at et menneske er behandlet værdigt?'

'Hvad mener jeg er ordentlighed?'

'Hvornår mener jeg, at opgaven er udført fagligt korrekt og ordentligt?'

Ovenstående subjektive sandheder fylder i det danske arbejdsliv, og de er alle kendetegnet ved to ting:

1. Vi har gjort dem til sandheder, der skal opfyldes, for at vi har det godt.
2. De udelukker altid fællesskabet om opgaven igennem deres grundlæggende natur.

Fælles sandheder:

'Opgaverne skal fordeles, så det giver mening for målet med opgaven!'

'Vagtplanen skal sikre, at opgaven bliver løst!'

'Hvordan sikrer vi, at borger oplever sig værdigt behandlet?'

'Hvordan sikrer vi, at borger oplever sig ordentligt behandlet?'

'Hvilke handlinger skal sikre, at vi løser opgaven under de givne rammer, som er til rådighed eller kræves af os?'

Hvis du som leder gør kulturens oplevelse af kerneopgaven til den fælles sandhed, så er du kommet langt i din ledelse af arbejdsfællesskaber. Men den subjektive sandhed repræsenterer ikke kun kulturen, men også de fælder, du som leder kan havne i. Derfor skal du i efterrefleksion altid undersøge, om du er faldet i de subjektive fælder i din ledelse.

Helt simpelt plejer jeg at sammenligne det med, om du som leder fokuserer på motorvejen [fælles sandhed/opgaven], eller om du bruger din energi på de enkelte biler [subjektiv sandhed/medarbejdere].

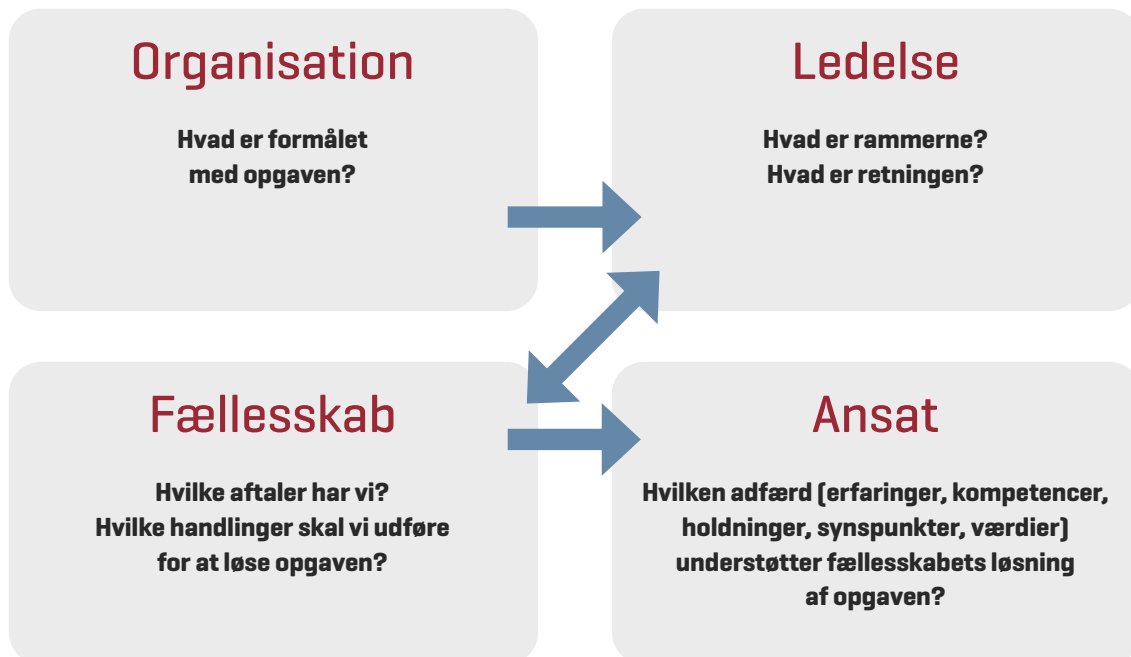
Kommunikér, træf beslutninger og design organisationer med udgangspunkt i OLFA

Hvis den fælles sandhed er på rette vej i jeres forståelse af opgaven, kan du som leder begynde at se på, hvordan I generelt kommunikerer, træffer beslutninger og designer jeres organisation, og om det sker med udgangspunkt i opgaven, eller om det i virkeligheden har et afsæt, som ikke er givtigt.

Her kan du med fordel anvende OLFA-modellen til at vurdere dine egne handlinger som leder, og om dine beslutninger tager de hensyn, som er relevante.

Hvis du som leder argumenterer med udgangspunkt i din egen ledelse, vil du ofte møde modstand fra medarbejderne [L]. Hvis du i stedet argumenterer med udgangspunkt i faglighed [F], vil du ofte opleve, at de forskellige grupperinger forsøger at kapre opgavens hensigt og for-

Ledelsesforståelse 4. Arbejdsfællesskab, Arbejds miljøcentret Human house



mål, og endelig hvis din argumentation tager afsæt i værdier [A], vil du som leder opleve en forventning til, at disse individuelle oplevelser bliver taget alvorligt.

OLFA viser os, at handlinger, kommunikation, beslutninger og design i den nuværende kultur bliver nødt til at tage udgangspunkt i opgavens målsætning [O], og handlingerne, som udføres, skal ske med udgangspunkt i denne fælles sandhed og med en accept af de rammer, som vi arbejder under – hvad enten det er teknologi, politik, ressourcer, lov eller overenskomst.

Spørg fx dig selv: 'Hvad er målet med de møder, vi afholder?' Er de reelt til gavn for opgaven, eller er de et produkt af et gammelt system? Holder vi møder for at optimere opgaveløsningen eller for at diskutere faglige og individuelle, subjektive sandheder?

Hvis du som leder anvender denne rammeforståelse, skaber du genkendelighed samt en organisation, der er fleksibel i relation til opgaven og ikke i relation til subjektive hensyn – dog uden at forbigå dem.

Udfordr eksisterende narrativer om godt arbejdsmiljø, som ikke inkluderer fællesskabet om opgaven gennem de tre præmisser for arbejdsfællesskab.

For at arbejdsfællesskabet kan være tydeligt centreret om opgaven, men på samme tid give plads til individets hensyn og acceptere kulturen omkring os, kan det være en stor gevinst, hvis du som leder italesætter en prioriteringsrækkefølge i dine handlinger og i det, du forventer af

kulturen. Arbejdsfællesskabet giver os tre præmisser, som skal forstås prioriteret:

1. Giver det mening for målet med opgaven?
2. Giver det mening for arbejdsfællesskabet [alles mål med opgaven]?
3. Hvis ja til begge, så er der intet, der burde forhindre individuelt hensyn.

De tre præmisser kræver dog, at du først har fået en fælles sandhed om opgaven etableret og en klar måde at tilgå dialoger, beslutninger og design. Men hvis det er på plads eller på vej, vil de tre præmisser kunne guide dig resten af vejen – dog med en lille krølle som ofte overses.

Målet med opgaven skal forstås både i et drifts- og et udviklingsperspektiv. Det vil sige, at hvis du driftsmæssigt kan tilgodese individuelle hensyn, uden at det går ud over opgaven, er det ikke sikkert, at du kan sige det sammen om opgaven i et udviklingsperspektiv, og det er værd at være opmærksom på.

Derudover kan du nu også begynde at lege med de eksisterende narrativer i organisationen; du kan begynde at skubbe til fortællingerne, og se hvordan resultatet skifter, og du vil hurtigt erfare, at disse fortællinger skal være forankret i kulturen, men ikke være styret af kulturen.

Under corona gav det bedst mening at styrke arbejdsfællesskabet ved at italesætte vores rammer og retning [L], og i dag oplever vi et stort behov for at italesætte opgavens hensigt [O]. Alligevel vil kulturen ofte trække fortæl-

lingerne ned i [A], men det kan du aktivt påvirke som leder, hvis du bliver bevidst om narrativernes udgangspunkt og hensigt.

I sidste ende

Hvis ordnerne provokerer, så husk, at arbejdsfællesskabet handler om at få øje på det, vi er sammen om. Det handler om at styrke og pleje vores fælles verden ved at vælge fællesskabet til og dermed indgå i det, ikke ved at tvinge dig ind og kræve.

Fællesskabet er ikke noget, vi kan kræve, det er et privilegium, som vi kan få lov at være en del af, og heldigvis et fællesskab, der ønsker at inkludere alle. Fællesskab betyder, at vi løfter sammen og føler os trygge i det fællesskab. Fællesskab betyder også, at vores prioritering er nødt til at være det fællesskab eller den fælles sandhed, først og fremmest.

OLFA og de kulturelle fortællingers udgangspunkt

Organisation

- Vi taler med udgangspunkt i opgaven og kan altid spørge ind til andres opgave, eller undre os over hvorfor andre gør som de gør.

Leder

- Vi taler med udgangspunkt i rammerne for opgaven, og vil ofte have en faglig argumentation som styrende for vores handlinger.

Fællesskab

- Vi taler med udgangspunkt i vaner og erfaring, og vil oftest bruge "hvad der plejer at virke" som base for handlinger.

Ansæt

- Vi taler med udgangspunkt i følelser og værdier, og vil oftest tage udgangspunkt i personlige rettigheder i vores handlinger og kommunikation.



Sammen gør vi en forskel

Lars Bo Sørensen er ikke i tvivl. Det er arbejdet med 'det fælles tredje', der knytter os sammen og gør kerneopgaven vel udført. Det mål når man kun med løbende fokus på arbejdsfællesskaber på kryds og tværs.

Af Pernille Marott

Lars Bo Sørensen har været leder i mere end 25 år. Som en rutineret helikopterpilot er han dreven i at se det hele lidt fra oven og lave de indsatser, der er nødvendige for at få arbejdspladsen til at fungere. Som forstander i plejehjemmet Bomi-Parken på Amager gennem de seneste seks år, hvor han har ansvaret for 120 ansatte og 86 beboere plus aktivitetscenter og køkken ser han det som sin fornemmeste opgave at få såvel beboere som ansatte til altid at finde frem til 'det fælles tredje'.

– Hvis vi skal lykkes med kerneopgaven, skal vi lykkes sammen. Her spiller arbejdsfællesskaber en stor rolle. Vi skal finde ind til det fælles tredje – altså det, der knytter os sammen, mere end hvad der skiller os. Vi skal lytte til-



Lars Bo Sørensen

*Forstander på plejehjemmet
Bomi-Parken på Amager*

hinanden og være åbne overfor, hvad den anden siger. Når det sker, smelter vi sammen i et arbejdsfællesskab. Det er en meget holistisk tankegang at gå til sit arbejde på, og den lykkes først helt, når vi har dem, det hele handler om, beboerne, i centrum, fortæller Lars Bo Sørensen.

Han har gennem årene spurgt sine ansatte, hvad de går på arbejde for. Hvis svaret alene er, at det er for at tjene penge, har den mangeårige leder brug for, at han og medarbejderen får en snak om, hvilke værdier den ansatte har for beboerne.

Et fælles tredje giver sammenhold

– Vi arbejder med mennesker, og heldigvis er 80 procent positive og åbne og vil gerne bidrage og løfte opgaven sammen. De sidste 20 procent kan være lidt svære at løfte. Hvis de ikke forstår, at det er sammen, vi gør en forskel – og at når det gøres overfor beboerne, falder det positivt tilbage på os selv – så er det som at trække et anker med sig efter en båd. Så sejler båden ikke så hurtigt. Og kerneopgaven bliver løst det dårligere. Den slags kan man ikke have ansat i længden. Det skal være medarbejdere, der vil løse kerneopgaven og som ikke er skræmt af at gøre det med input fra kolleger og beboere, siger Lars Bo Sørensen.

Netop beboerne er afgørende for at nå flot i mål med kerneopgaven, ligesom de er en vigtig del af arbejdsfællesskabet.

– Vores opgave er at skabe bedst mulige dage for beboerne. Det kan vi kun ved at lytte til dem og dermed inddrage dem for at finde ud af, hvad en god hverdag skal indeholde. Når vi lykkes med det, får medarbejderne automatisk også en god dag, siger forstanderen.

Samarbejde med beboerne afgørende

Han oplever løbende et clash mellem den sundhedsfaglige branche, hvor alting tænkes systemisk, og den nye hverdag, som beboerne prøver at skabe i Bomi-Parken. Det hverken højner arbejdsglæden eller glæden ved at være flyttet i ældrebolig eller på plejehjem.

– Nogle gange er det min oplevelse, at vi som faggruppe og system går ind og bliver dem, der bliver de kloge og skal fortælle, hvordan beboerne skal leve rigtigt og sundt. Det er os i omsorgssystemet, der laver målene for, hvad der er rigtigt. Når det sker, spiller vi beboerne lidt ud af deres eget liv. Vi bliver et system og en institution. Ikke et hjem, og det er skidt. Vi skal være gode til at få spillet beboerne tilbage i deres eget liv igen. Det kan vi gøre ved at lave fælles aftaler – ikke bare aftaler, som vi som fagpersoner har om medicin m.m. Men også aftaler, som beboerne sætter i spil. Så vil de involvere sig, og så er det vi kan lykkes sammen om kerneopgaven, forklarer Lars Bo Sørensen.

Som en konsekvens af at have fokus på kerneopgaven med at give beboerne den bedst mulige hverdag, er nogle af beboerne med til ansættelsessamtaler, ligesom beboerne også har været med på udvalgte konferencer på plejecentre eller centralt i SUF, når der skal drøftes kvalitet på plejehjemmene og uddannelsesløft.

– Her tager jeg gerne et par beboere med. Det handler om hele tiden at have beboernes perspektiv, at inddrage dem og indgå arbejdsfællesskaber med dem. Jeg tror faktisk også, at dem, der bor her på plejehjemmet, kan se nogle ting, jeg ikke ser, som er vigtige for trivslen, siger Lars Bo Sørensen.

Afinstitutionalisering skaber fokus på mennesket

Arbejdsfællesskabet med beboerne om kerneopgaven hænger nøje sammen med den overordnede agenda om

Citat

Jeg har arbejdet over en årrække på at afinstitutionalisere og i stedet hjemliggøre. For de ansatte betyder det, at der selvfølgelig er arbejdsgange, der skal laves. Men det betyder også, at vi skal være i stand til at fejre hverdagen med beboerne.

at skabe et hjem frem for en institution. Netop dette overordnede mål nås kun ved at dyrke arbejdsfællesskabet på alle tænkelige planer, og der er gevinster at hente hos både ansatte og beboere.

– Jeg har arbejdet over en årrække på at afinstitutionalisere og i stedet hjemliggøre. For de ansatte betyder det, at der selvfølgelig er arbejdsgange, der skal laves. Men det betyder også, at vi skal være i stand til at fejre hverdagen med beboerne. Vi skal kunne navigere efter den spontanitet, der ligger i, at en beboer kan have ønsker eller behov, der bryder med det ellers planlagte. Det lykkes ikke hver dag til fulde, men vi kommer tit i mål med det, og det menneskesyn, tror jeg, er afgørende for, at vi scorer højt på tilfreds-
hedsmålninger blandt beboerne og trivelsmålninger blandt medarbejderne, fortæller forstanderen.

Når Lars Bo Sørensen kan fremvise de gode målinger i Bomi-Parken, er det hverken noget, der er kommet over en nat, eller noget han selv tager æren for.

– Det er ikke mig, der har gjort forskellen. Jeg har prøvet at skabe nogle rammer og nogle vilkår og italesætte den her retning, jeg ønsker for stedet. Jeg har opfordret beboere og personale til at være nysgerrige på opgaveløsninger, tilgange og nye projekter. Jeg har bedt dem om at tage ansvar, være proaktive. Det har de gjort, og det har betydet, at vi sammen har fået det bedste ud af hinanden, fortæller forstanderen.

Han glæder sig over, at de mange restriktioner i forbindelse med coronaen er ved at være fortid. For de har i høj grad gjort stedet til en institution med mange regler, der tilsidesatte menneskelige behov. Til gengæld har det tydeliggjort de stærke faglige, organisatoriske, kollegiale og opgaverettede arbejdsfællesskaber.

– Jeg har altid dyrket arbejdsfællesskabet blandt andet gennem makkerordning. Vi har desuden arbejdet med et konsulenthus, der har hjulpet os med at udvikle processer, vi kan løse kerneopgaven med og involvere hinanden på forskellig vis, ligesom vi har udviklet MUS-samtalen, så den er i tråd med resten af vores tankegang om involvering, nysgerrighed og medansvar. Det er hele tiden i proces, men det afgørende er, at vi sammen gør en forskel for dem, der er en del af Bomi-Parken.



Stærk arbejdskultur er opskriften bag høj fastholdelsesstatistik

Klar jobskrivelse og skarp defineret kerneopgave tilskynder medarbejderne til at støtte hinanden i arbejdsdagen.

Af Pernille Marott

Blandt paramedicinerne og nærmeste kolleger på Præhospitalt Center i Næstved har kun én ud af enhedens 14 medarbejdere forladt jobbet de seneste 10 år. Vagtcentralchef Brian Lindekilde Hansen forklarer den høje fastholdelsesstatistik med, at arbejdspladsen har en knivskarp beskrivelse af kerneopgaven, som alle medarbejdere er bevidste om og sætter en ære i at udføre. Og ikke mindst stærke arbejdsfællesskaber. Sådan har det været, siden leder Brian Lindekilde Hansen kom til centret i 2014. Da afdelingen for et par år siden fik et konsulentbureau til at hjælpe sig med at arbejde videre med en definition af kerneopgaven, gjorde det arbejdsfællesskaberne på kryds og tværs endnu mere tydelige.



Brian Lindekilde Hansen
*Vagtcenterchef på
 Præhospitalt Center
 i Næstved*

– Vi arbejder altid med syge mennesker, eller i akut opståede situationer hvor tiden er knap. 365 dage om året. Her er det afgørende at have fuldstændig afstemt, hvordan man tackler de forskellige situationer, man kan komme i. Den slags skaber tryghed i arbejdet og resulterer i den bedste løsning af kerneopgaven. Vi arbejder ud fra en masse retningslinjer, som man dog ikke må foranlediges til at kalde instrukser.

Vi arbejder med mennesker, så der er ingen situation, der er ens. Vi skal altid handle i forhold til omstændighederne og tage udgangspunkt i den menneskelige faktor, der spiller en stor rolle. Derfor er retningslinjerne, for hvordan vi gør overordnet, afgørende for, at vi kan løse kerneopgaven optimalt, fortæller chefen for vagtcentralen i Næstved.

Klare retningslinjer skaber tryghed

Han understreger vigtigheden af, at der er klare retningslinjer – en rød tråd i måden at løse kerneopgaven på – både i forhold til den person, der behøver hjælp og i forhold til kollegerne.

– Den røde tråd er med til at sikre samme udgangspunkt og mål. Vi er en kæde af folk både blandt paramedicinere og på resten af Præhospitalt Center, der skal arbejde hurtigt sammen. Hvor godt vi arbejder sammen, er afgørende for hvor, godt vi løser kerneopgaven. Derfor bliver arbejdsprocesser meget afgørende. Vi skal ofte tage over for hinanden, og tempoet er højt, forklarer Brian Lindekilde Hansen.

Han nævner ordet 'korpsånd' som betegnende for, hvordan der arbejdes blandt hans klynge af paramedicinere.

– Vi er et hold, vi har hinandens ryg, vi passer på hinanden, og vi hjælper hinanden. Sådan er det i alle processer af vores arbejde. Det ligger dybt i vores DNA. Lige fra der går et kald ind fra en borger, som en sygeplejerske eller en paramediciner tager imod, til en paramediciner kommer hjem fra en opgave og har brug for at læsse af og dele sin oplevelse.

Teamwork løfter resultatet af kerneopgaven

– Vi er nødt til at være der for hinanden hele tiden, hvis vi vil trives på jobbet og løse kerneopgaven bedst muligt. Dem, der tager imod telefonerne med akutopkaldene, skal afrapportere fyldestgørende til kollegerne, om der fx er en hund, våben eller andre risikoelementer, når de

Citat

Mange administrative medarbejdere inklusiv mig selv blev sendt hjem i en periode. Her blev det meget tydeligt, hvor meget arbejdspladsen og fællesskabet betyder. Personligt oplevede jeg at blive ked af ikke at være til stede hver dag og føle, jeg ikke havde fingeren på pulsen på samme måde.

kommer ud på ulykkesstedet, så det kan sikres bedst muligt. Og det skal være naturligt at komme af med sine oplevelser, når man kommer hjem, så man kan ryste en oplevelse af sig og få energi til at komme videre til næste opgave. Sådan er det heldigvis. Vi er altid fælles om at løse kerneopgaven, og det er vel dét et arbejdsfælleskab går ud på – at få ting til at fungere på den bedste måde og sørge for, at alle bliver involveret og inddraget og kommer med input og ideer, så opgaven altid bliver løst bedst muligt, siger vagtcentralchefen.

Under coronanedlukningen blev opgavetrykket hos paramedicinerne sat ekstra under pres. Sikkerhedsforanstaltninger blev påkrævet og besværliggjorde akutarbejdet, og ekstraopgaver blev smidt på bordet, som skulle løses midt

i den daglige opgavestrøm. Jo mere pres, der kom på paramedicinerne, jo mere tydelige blev arbejdsfællesskaberne.

– Mange administrative medarbejdere inklusiv mig selv blev sendt hjem i en periode. Her blev det meget tydeligt, hvor meget arbejdspladsen og fællesskabet betyder. Personligt oplevede jeg at blive ked af ikke at være til stede hver dag og føle, jeg ikke havde fingeren på pulsen på samme måde. Det var så tydeligt, at det fysiske arbejdsfællesskab betyder noget rent socialt på det kollegiale plan ligesom det også har haft en betydning rent organisatorisk, siger Brian Lindekilde Hansen og uddyber:

Corona gjorde arbejdsfællesskabet tydeligt

– Vi blev sat til at skulle lave testcentre. Her oplevede vi, hvordan alle ville være med til at løse opgaven. Det var virkelig samfundssind og et udtryk for et meget stærkt arbejdsfællesskab. Det var en kæmpe opgave, hvor der over en nat skulle etableres testcentre, lejes biler og dernæst laves et setup, så der kunne podes og testes. I hele den proces med at få det organisatoriske op at stå med hvem der har ansvar for hvad, var arbejdsfællesskaberne meget vigtige, forklarer Brian Lindekilde Hansen, der er mere end stolt af sine medarbejdere.

Paramedicinerne drog fordel af at være vant til at agere i akutsituationer. De sørgede for, at tingene kom til at ske. De bidrog alle med det, de kunne, og bød alle ind.

– Alle ville gerne være med at løfte opgaven. Det styrkede arbejdsglæden, selv om det var en hård tid. Min medar-

bejdergruppe er meget omstillingsparat og arbejdsivrig. Det er klart en fordel, når man skal løfte en opgave, hvor nye arbejdsfællesskaber spiller så stor en rolle, siger vagtcentrallederen.

Han er dog noget spændt på, hvordan de stærke arbejdsfællesskaber skal klare sig, når enheden om et par år vokser til ca. 400 ambulancereddere og hjemtager 50 procent af ambulancekørslen i Region Sjælland.

– Vores fokus bliver at få skabt en kultur, hvor vi ikke taber det stærke arbejdsfællesskab, vi har etableret. Det bliver en vanskelig opgave, når vi vokser med så mange mand. Vi har ikke meget hierarki i dag, så hvis vi kan lave mindre enheder, kan vi måske vinde noget, så medarbejderne fortsat kan bidrage til løsninger og stærke arbejdsfællesskaber kan beholdes. Heldigvis har vi et godt forhold til Falck, hvor de mange ambulancereddere skal rekrutteres fra, og som også er kendt for at have korpsånd, men stærke arbejdsfællesskaber bliver et meget vigtigt område for os, siger Brian Lindekilde Hansen.

Paramedicinerne kerneopgave

Kerneopgaven

Alle faggrupper i Region Sjælland har deres præcision af kerneopgaven. Paramedicinerne ser sådan ud:

- At sikre progressiv og innovativ udvikling på et højt fagligt og professionelt niveau i Region Sjællands præhospitale landskab.



Arbejdsfællesskaber er maggieterningen i det vellykkede arbejde med kerneopgaven

Ansvar, medansvar og medindflydelse. Kogt ned til tre ord er det ingredienserne i den maggieterning, som Martin Kragballe Rasmussen har drevet dagsinstitution efter de seneste tre år.

Af Pernille Marott

Da Martin Kragballe Rasmussen for tre år siden blev leder af institutionen Børnenes Verden på Vesterbro i København, fik han ikke bare ansvaret for en udflytterbørnehave fordelt i tre enheder. Han fik også opgaven med at slå krølle på den sammenlægning af to institutioner, der havde fundet sted, før Martin blev ansat. Det var hans første lederjob og et job, der i den grad har givet ham indsigt i, hvor afgørende det relationelle og arbejdsfællesskaberne er.



Martin Kragballe Rasmussen

*Leder af institutionen
Børnenes Verden på
Vesterbro i København*

– Det med at erkende, at når man er på samme arbejdsplads, så er man også forbundet. Det kan være svært. Det oplevede jeg, da jeg blev leder her, hvor to institutioner er blevet til en. Medarbejderne definerer sig ikke nødvendigvis som en del af den samlede helhed, men kommer med hver deres kultur. Dermed blev det sværere for forældrene at forstå forandringen, forklarer Martin Kragballe Rasmussen.

Storytelling skaber sammenhæng

Sideløbende med det organisatoriske arbejdsfællesskab tog han systematisk fat i det faglige-, kollegiale- og opgaverettede arbejdsfællesskab, som helt fra start har udgjort bagtæppet til det aktuelle tema på refleksionsmøderne hver uge. Her gjorde institutionslederen brug af sin erfaring fra teaterverdenen, hvor han i mange år har arbejdet med storytelling.

– Det tager tid at skabe nye mønstre. Gode arbejdsfællesskaber skabes løbende og er hele tiden i proces, så mit fokus var, hver gang vi samledes at gentage historien om, hvor vi var på vej hen, og hvad vi havde opnået sammen. På den måde kom der kontinuerligt gødning, der kunne vokse sig til nye sunde arbejdsfællesskaber, fortæller institutionslederen.

På møderne, der fortsat eksisterer, indgår altid et tema, som en af medarbejderne har brug for sparring til. Det kan for eksempel handle om det gode måltid, hvordan vi arbejder med relationer, eller hvordan en morgenåbning foregår.

Refleksionsmøder giver fælles kultur

– Vi kan debattere, hvad der egentligt skal ske, når vi åbner. Det er ikke sådan, at vi ensretter alting fuldstændigt, men det skal omvendt ikke være sådan, at børnene trækkes rundt i manegen, og der sker noget fuldstændigt forskelligt alt efter, hvem der åbner. I starten, da sammenlægningen lige var sket, var der medarbejdere på job fra begge grupper. Det var ikke nødvendigt med fire på job

om morgenen, men setuppet fungerede som en del af overgangen til en ny hverdag for at skabe tryghed for medarbejderne. I dag er vi et andet sted, hvor vi har en fælles ansvarstagen, som muliggør en anden ressourcefordeling. Nu har vi to på arbejde om morgenen, så nu er det aktuelt at tale om, hvordan rollefordelingen så er blandt de to, så der ikke bare bliver sat 47 ting i gang, men at den enkelte ved, hvad der forventes. Den slags diskussioner kan komme til at udmunde i et opgaverettet arbejdsfællesskab. Altså, hvordan ser opgaven ud.

Med tiden er temaerne på refleksionsmøderne også begyndt at have mere fokus på det faglige eller kollegiale arbejdsfællesskab.

– Vi er på vej derhen, hvor vi godt kan tale om nogle af de snubletråde, som der kan være i hverdagen både i forhold til den pædagogiske løsning af kerneopgaven, men også

Citat

Vi er på vej derhen, hvor vi godt kan tale om nogle af de snubletråde, som der kan være i hverdagen både i forhold til den pædagogiske løsning af kerneopgaven, men også til forhold til andre kolleger og ledelse.

til forhold til andre kolleger og ledelse. Til en MUS-samtale efter, jeg kom til som leder, spurgte jeg samtlige medarbejdere, om de oplevede, at det var legitimt at spørge ind til kollegers praksis. Det var det ikke. Den kultur er heldigvis på retur nu, siger Martin Kragballe Rasmussen.

Opbygning af fælles kultur tager tid

Han er meget bevidst om, at Rom ikke blev bygget på en dag, og at en sammenlægning ikke sker uden omkostninger. De tilbagevendende tematiske møder gør dog sit til, at en ny fælles kultur kan slå rod.

– Arbejdsfællesskaber har altid været overlæggeren i mit arbejde med andre mennesker. På vores refleksionsmøder er arbejdsfællesskaber dog aldrig temaet, men snarere et element, der bliver en del af samtlige andre temaer. Det er en fælles kultur, der skal vokse naturligt op, og derfor er det vigtigt løbende at bruge storytelling til at fortælle, hvor vi er på vej hen, og hvad vi har opnået sammen, siger institutionslederen.

Hans øvrige greb for at skabe en fælles kultur har blandt andet været indførelse af nye traditioner.

– Fælles arrangementer styrker kulturen. Vi har lavet et stort fælles forældremøde og en sommerfest, hvor alle kolleger og børn deltager. Det har de oplevet som samlende og sjovt. Det skaber fællesskabsfølelse og styrker arbejdsfællesskabet. Derudover har jeg praktiseret personalemøder, hvor medarbejderne systematisk bliver

blandet fra de forskellige afdelinger. Det er en simpel indsats, der sikrer, at alle lærer alle at kende og bliver trygge i hverdagen og at vi styrker det bedst mulige aftryk på kerneopgaven, siger Martin Kragballe Rasmussen.

Han oplever på ingen måde, at han er i mål, men på en rejse, hvor processerne i arbejdsfællesskabet løbende vil skifte karakter, hvis kerneopgaven – at gøre barnet mest muligt livsdueligt – skal lykkes.



Har du spurgt fru Jensen?

Hos Byens Køkken er omdrejningspunktet for enhver arbejdsopgave altid slutbrugeren. Hun skal være tilfreds, og derfor sker ændringer og udvikling i dialog med netop slutbrugeren. Det understøttes af en målrettet brug af teams med helt klart definerede roller og opgaver.

Af: Pernille Marott

Mere end 3.000 måltider bliver dagligt produceret og kørt ud til kommunens ældre såvel som yngre borgere. Der er med andre ord tryk på Byens Køkken i Odense, når Jette Eggers og hendes knap 100 ernæringsassistenter, husassistenter, chauffører, bagere, kokke og ufaglærte tjekker ind for at levere mad til byens borgere.

Jette Eggers har 30 års erfaring med ledelse. Hun er meget bevidst om, at hvis Byens Køkken ikke leverer varen, står andre udbydere klar til at tage over. Derfor har hun skarpt fokus på at gøre maden til en sanseoplevelse og prioriterer at lave mest muligt mad på stedet i satellit-



Jette Eggers

*Leder af Byens Køkken
i Odense*

køkkenerne, hvor maden skal spises. Så dufter der altid friskbagt og indbydende.

Måden at komme i mål på er struktureret arbejde med arbejdsfællesskaber gennem mere end 10 år. Med udgangspunkt i opgaverne har Byens Køkken defineret fire teams i forskellige størrelser, der klart definerer, hvad de laver, og hvad de dermed har ansvar for. Det er ganske enkelt nødvendigt, ikke mindst når meget af den ledelse, Jette Eggers foretager, er distanceledelse og hvert et minut tæller for at få maden frem til aftalt tid.

Klart definerede opgavefællesskaber

– Tilbage i 2009 besluttede vi, at vi ville arbejde med måden, som vi organiserede os på. Vi fik en konsulent til at facilitere processen for os, der endte med, at vi dannede fire teams af forskellig størrelse. Vi har haft opgavefællesskaberne 'Pande, gryde, ovn', 'Pak' pluk, kør', 'Bager, slagter, døgn' og 'Overblik, orden, opskrift' lige siden. Det er meget håndgribelige labels, vi har sat på opgavefællesskaberne, og det er med til at skabe klarhed over, hvor en opgave og dermed ansvaret for en opgave ligger, fortæller Jette Eggert.

Hvis en opskrift for eksempel skal laves om, sker det i administrationens arbejdsfællesskab 'Overblik, orden, opskrift', men det må først ske når borgeren er blevet spurgt.

– Vi laver verdens bedste moccasfromage med små chokoladestykker. En dag kommer jeg ud i køkkenet og ser, at chokoladestykkerne er fjernet, fordi den ændring kunne gøre desserten egnet til flere borgere. Har du spurgt fru Jensen, hvad hun siger til den nye opskrift, spørger jeg så? Og det havde de glemt. Fru Jensen ville have sine chokoladestykker i, og sådan blev det, smiler Jette Eggert.

Fælles mål giver bedre opgaveløsning

På køkkenvæggen hænger netop et papir med spørgsmålet, 'Har du spurgt fru Jensen?', som en daglig påmindelse om, hvad kerneopgaven handler om.

Citat

En dag kommer jeg ud i køkkenet og ser, at chokoladestykkerne er fjernet, fordi den ændring kunne gøre desserten egnet til flere borgere. Har du spurgt fru Jensen, hvad hun siger til den nye opskrift, spørger jeg så? Og det havde de glemt. Fru Jensen ville have sine chokoladestykker i, og sådan blev det, smiler Jette Eggert

– Det er vigtigt, at vi har et forståeligt fælles mål, når nu opgaverne ligger ude i forskellige arbejdsfællesskaber med fysisk afstand. Det kan jo ikke nytte noget, at opgaveløsningen stikker i alle mulige retninger. Vi skal kende retningen og gå samme vej! Det gør vi ved altid, uanset opgaveart, at spørge fru Jensen – altså kunderne – hvad de synes om for eksempel den nye opskrift, forklarer Jette Eggert.

Rød vagt giver dagligt flow

For at sikre, at dagens mange måltider bliver leveret både som en smagsoplevelse og til tiden, opererer Byens Køkken foruden de opgaverrettede fællesskaber også med organisatoriske arbejdsfællesskaber. Her sikrer en så-

kaldt 'rød vagt', at de fire opgaverelaterede enheder tre gange dagligt leverer en kort opgavestatus.

- Vi har tre identiske tavlemøder fordelt over dagen, hvor en rød vagt fra hvert operationelt arbejdsfælleskab kommer og giver en status til produktionslederen. Det tager mellem et og fem minutter at afvikle og handler alene om at skabe overblik og sammenhæng. Hvis der er sygdom et sted, eller nogen må gå hjem, skal vi vide det, så vi kan rokere rundt på ressourcerne. Hvis en sovs skiller og 'Pande, gryde, ovn' er bagud, skal vi også vide det, så vi kan sætte ind her, forklarer Jette Eggers.

Hun oplevede modstand mod tavlemøderne i begyndelsen. Der blev for eksempel stillet spørgsmålstegn ved, hvorfor man skulle gå midt i en opgave. Nu har størstedelen af organisationen dog accepteret de hyppige møder, selv om det fortsat er lidt irriterende at skulle slukke for frikadellerne.

- Hvis ikke vi har faste tider, skal de røde vagter rende stjerneløb mellem arbejdsstationerne for at finde teamets kontaktperson. Det er tidskrævende og taler mod den LEAN-tænkning, som vi arbejder med. Det handler om hele tiden at få sat ord på det, der driller, og gøre processerne bedre. Her hjælper de løbende møder, lyder det fra lederen af Byens Køkken.

Hun har desuden opbygget vagtplanen, så stort set alle ansatte har en vagt hver tredje weekend. Med det slår hun to fluer med et smæk.



– Vi gør det simpelthen for, at der ikke er nogen, der skal arbejde hver anden weekend. Det har altså en funktion rent kollegialt. Samtidig er det med til at øge kendskabet til hinanden og den øvrige organisation, idet man ikke nødvendigvis har weekendvagt i det arbejdsfællesskab, man er en del af på hverdage. Det er med til at give en bedre forståelse for hele organisationen, forklarer Jette Eggers.

Hun har ingen særlige indsatser, når det handler om sociale arrangementer.

– Vi har da fester med fællesspisninger, fejring og studieture sammen ind imellem, men jeg er meget delt med den slags. Hvem siger, at nogen vinder ved at lægge op til, at medarbejdere skal være sammen med hinanden efter arbejdstid? Det er vigtigt for mig, at medarbejderne trives og kerer sig om hinanden på arbejdspladsen – og det hænger ikke nødvendigvis sammen med, de også ses i fritiden, siger Jette Eggers. Hendes fulde fokus er på fru Jensen og de fire opgaverrettede arbejdsfællesskaber.



Arbejdsfællesskaber sikrer kerneopgaven

Alle kender kerneopgaven

De organiserede arbejdsfællesskaber hos Byens Køkken i Odense sikrer, at alle kan se sig ind i kerneopgaven uanset, om man bager kager, pakker menuer, bringer mad ud eller administrerer ordresedler. Det handler om at sætte dækkende og klare ord på opgaverne og gøre kernebudskabet enkelt.

Definition af kerneopgaven

Mad til en stjernestund

Byens køkken har defineret kerneopgaven som mad til en stjernestund leveret af friske råvarer med sans for detaljen og fokus på den enkelte, der altid får leveret maden med et smil.

Kerneopgaven står skrevet på væggen i køkkenet, og ved siden af står det spørgsmål, der er afgørende for, om nye tiltag og ændringer bliver en realitet:

Hvad siger fru Jensen til det?



NOVEMBER 2021



FOA

SAMMEN
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3

1790 København V

Tlf: 46 97 26 26

foa.dk

Klædt på til ledelse 2021

Ledelse af arbejdsfællesskaber

Hvordan kan man som leder konkret styrke arbejdsfællesskabet, drift og trivsel gemmen ledelse? Hvilke dilemmaer gemmer sig? Og hvilke udfordringer kan der være i at skabe en fælles forståelsesramme om opgaveløsningen?

Temaet ledelse af arbejdsfællesskaber bliver i denne bog belyst via indlæg fra en lang række forskere, ledere og andre fagpersoner, som hver især giver deres bud på, hvad et stærkt arbejdsfællesskab er, og hvilke værdier man bedst leder ud fra.

FOA

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