SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 5-2022

I anledning af folketingsvalget har vi givet ordet til Lavuk, der er medlem hos Socialt Lederforum:

I Lavuk er vi meget optaget af ligeværd og demokrati, og for fem år siden faciliterede vi muligheden for, at mennesker med funktionsnedsættelser kunne deltage som valgtilforordnede på lige vilkår med resten af den stemmeberettigede befolkning. Denne målgruppe har ikke tidligere været en del af den vigtige samfundsopgave, og Lavuk var firstmovers med tiltaget i Danmark.

Vi mener, at vores målgruppe har så meget at bidrage med. Og samtidig vil vi gerne inspirere andre tilbud, i andre kommuner, til samme tiltag.

Velux Fonden har i øvrigt, uopfordret, anerkendt tiltaget med en donation.

Lavuk var med til regions-og kommunalvalget i 2017 på et enkelt valgsted og derefter til folketingsvalg i 2019 på tre valgsteder på Østerbro i København.

I 2021 var vi igen med til kommunalvalget i hovedstaden – denne gang med et endnu større hold af frivillige - og til folketingsvalget i år er Lavuk repræsenteret i hele 9 valgkredse, og 117 mennesker tilknyttet organisationen deltager som valgtilforordnede. Det er vi meget stolte af!

Ydmyghed i ledelse 5
Ledelse nu og i fremtiden 11
Derfor er god onboarding så vigtigt 18
Den utroværdige leder sidder i en båd helt alene 21
Hverdagsdirektøren på Kamager 25
Social træning og gode oplevelser med virtual reality 28
Skab betingelser i stedet for at træffe beslutninger 32

SOCIAL UDVIKLING
ISSN 2245-8123

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det social- og ledelsesfaglige område. Redaktionen bag tidsskriftet er optaget af at sætte forhold vedrørende handicap, psykiatri og velfærdsledelse på dagsordenen. Artiklerne omhandler faglighed, praksiserfaringer, forskning, ny viden og nye muligheder.

Redaktion
Bo Mollerup (ansvarshavende)
Irene Coakley (redaktør)

Layout og tryk
Deslers Grafisk Hus

Udgiver
Socialt Lederforum
Kochsgade 31 D
5000 Odense C
Telefon: 23 88 59 95
E-mail: mail@socialtlederforum.dk
Website: www.socialtlederforum.dk

Abonnement
SOCIAL UDVIKLING udkommer 6 gange om året i et oplag på 1100 eksemplarer.
Pris: kr. 625,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges skriftligt med en måneds varsel til udgangen af et år.

Annoncer
Side 3: S.T.O.P
Side 16-17: IBG

Forsidefoto:
Privatfoto

INDHOLD 5-2022

Ydmyghed i ledelse 5
Af Karsten Mellon
Bogen Ydmyghed i ledelse præsenterer et mindset, der har fokus på udvikling af positive relationer gennem dialog og psykologisk tryghed i organisationen. Enhver leder bør forholde sig ydmygt til sine begrænsninger og samtidig værdsætte andre menneskers evner. Læs et uddrag fra bogen.

Ledelse nu og i fremtiden 11
Af Leif Lyder Jensen
Yngre medarbejdere stiller andre krav og tænker anderledes om arbejdet end ældre medarbejdere, hvilket kan give ledelsesmæssige udfordringer. Det er en udvikling, som kun vil blive forstærket i de kommende år i takt med, der kommer flere og flere unge ind på arbejdsmarkedet med et anderledes etisk og moralsk fokus. Det vil kræve en bredere ledelses- og menneskeforståelse og udfordre den rekruttering, vi kender.

Derfor er god onboarding så vigtigt 18
Af Joachim Gram
Den gode onboarding er en svær størrelse, da processen nemlig kræver meget af både den nyansatte og af arbejdsgiveren. Men de mange fordele er alle ressourcerne værd.

Den utroværdige leder sidder i en båd helt alene 21
Af Anders Valentin Bager og Mads Pieter van Luttervelt
Ledertroværdighed er grundlæggende at gøre, hvad du siger, hvilket i teorien kan lyde enkelt. Dog kan det i praksis være brolagt med udfordringer og dilemmaer, der kræver opmærksomhed og bevidsthed. Troværdighed er nemlig kåret som en af lederens vigtigste egenskaber.

Hverdagsdirektøren på Kamager 25
Af Caroline Winkel
På botilbuddet Kamager arbejder alle ansatte som såkaldte hverdagsdirektører. Det betyder, at der er et stort mandat til at træffe beslutninger, men også en klar forventning om at kunne forklare sine mellemregninger. Rollen kræver modige og handlekraftige medarbejdere.

Social træning og gode oplevelser med virtual reality 28
Af Tina Meltesen og Mikkel Buch
VR-briller er blevet mere driftssikre og brugervenlige samtidig med, der er kommet utrolig meget relevant indhold til flere forskellige målgrupper. Kommuner og regioner ser det nu som et velfærdsteknologisk produkt og har fået øjnene op for det udbytte, borgerne kan få ud af virtual reality.

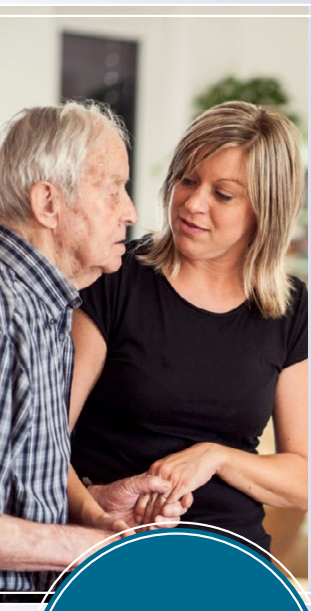
Skab betingelser i stedet for at træffe beslutninger 32
Af Jacob Christoffer Pedersen
Jo mere foranderlig virkeligheden er, og jo mere den er præget af uvished, des mere bør chefer og chefgrupper kunne træde i karakter med handlekraft og beslutsomhed. Det er i hvert fald den logik, vi ofte støder på. Spørgsmålet er så bare, om det er en logik, der matcher netop foranderligheden og uvisheden? Eller om det blot er en logik, der udspringer af en til tider bedaget opfattelse af chefers og chefgruppers vigtigste rolle som dem, der skal træffe beslutninger?

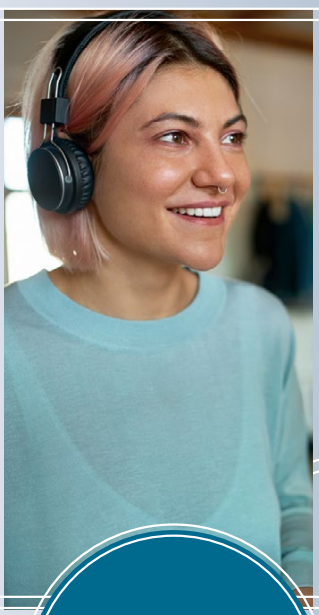
PÆDAGOGISK SIKKERHED®

S·T·O·P
SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

TRYGHED FOR BORGER OG PERSONALE

PÆDAGOGISK SIKKERHED®
TRYGHED FOR BORGER OG PERSONALE





SPECIALPÆDAGOGISK INDSATS

PÆDAGOGISK STØTTE/VIKAR

PÆDAGOGISK SKÆRMNING

PÆDAGOGISK VAGT

KURSUS OG UNDERVISNING

Pædagogisk Sikkerhed®, er en metodegang udviklet af S.T.O.P., til brug på indsatser, der involverer særligt udfordrende borgere. Pædagogisk Sikkerhed®, kombinerer Livvagtens tilgang til personlig sikkerhed, med Pædagogens tilgang til mennesker, og er med til at sikre en tryggere hverdag for både borger og personale på institutioner og bosteder.

Pædagogisk Sikkerhed®, indeholder elementer fra bl.a.

- **Low Arousal og Afstemt Pædagogik**
- **Socialpædagogiske metoder ifm. en stabiliserende indsats**
- **Livvagtens tilgang til personlig sikkerhed**
- **Nænsom fysisk nødværge, udviklet til brug på social og sundhedsområdet, med henblik på at få medarbejderen i sikkerhed.**

ØNSKER DU MERE INFORMATION OM PÆDAGOGISK SIKKERHED®, KONTAKT OS PÅ:

WWW.S-T-O-P.NU

PÆDAGOGISK SIKKERHED®
TRYGHED FOR BORGER OG PERSONALE

TLF. 71 99 37 75

MAIL@S-T-O-P.NU

Kære læser

Så blev der udskrevet valg. Det lå i kortene, at statsminister Mette Frederiksen ville trykke på den berømte 'valgknap' i umiddelbar forlængelse af Folketingets åbning. Med et mistillidsvotum fra Radikale Venstre hængende over hovedet var det ventet, at statsministeren ville bruge åbningsdagen til at tale om 'rigets tilstand' og den efterfølgende dag ville udskrive valg. Sådan blev det også.

Folketingets åbning blev afviklet som traditionen foreskriver det. Hvert år på samme tid minder den lidt om første skoledag – bare for en flok voksne i pænt tøj. Det er første tirsdag i oktober. Dannebrog vajer fra Christiansborgs tårn, repræsentanter fra kongehuset deltager, og det samlede pressekorps er på tæerne. Folketingsårets officielle åbningsdag. En festdag for demokratiet.

Nu venter valget tirsdag den 1. november.

Set med Socialt Lederforums briller, så har de seneste godt tre år været en skuffelse. En stor skuffelse. Sikkert allermest fordi hele området mere eller mindre ventede et paradigmeskift efter mange meget magre år for handicapområdet og socialpsykiatrien. Nu skulle der ryddes op. Nu skulle der tilføres midler og opmærksomhed til området.

Under valgkampen lovede Socialdemokratiet, Enhedslisten, SF og Radikale Venstre et nyt politisk fokus på mennesker med handicap. Sammen lovede partierne en faglig og økonomisk genopretning af et hårdt trængt handicapområde. De lovede også nyt fokus på socialpsykiatrien, der igennem en årrække har været i knæ – strukturelt såvel som ressourcemæssigt. De lovede helt konkret også flere 'varme hænder' – som et kombineret svar på begyndende rekrutteringsudfordringer og på 'gumpetung og ligegyldig' bureaukratisering.

Er det alene indfrielsen af disse løfter, vi skal bedømme regeringen og dens parlamentariske grundlag på, så er der ikke nogen tvivl. Der er ikke blevet leveret tilfredsstillende på disse områder.

Men det må siges at være en noget endimensional betragtning i en valgperiode, hvor verdensordenen i den grad har været forstyrret af pandemi, krig i Europa og store økonomiske problemer. Man er naturligvis nødt til også at tænke disse forhold ind, inden man endegyldigt giver regeringen og det parlamentariske grundlag dumpekarakterer.

Når det drejer sig om rammerne og mulighederne for udøvelse af ledelse – som er Socialt Lederforums primære omdrejningspunkt – så har det desværre også været en sløj periode. Vi har med ærgrelse konstateret, at Ledelseskommissionens overordnede konklusion om, at der var brug for 'mindre styring og mere ledelse', ikke har været en del af regeringens agenda. Statsministeren nævnte godt nok i forbindelse med åbningstalen i Folketinget i 2021, at der skulle mindre styring og mere ledelse til, hvis velfærdskrisen skulle overkommes, men det er ikke noget, der på noget tidspunkt har været omsat til praksis.

Hos Socialt Lederforum er vi ikke i tvivl om, at mindre styring og mere ledelse er vejen frem. Uanset farven på en kommende regering, så håber vi, at det også vil være en politisk ambition at reducere den tiltagende styring og give plads til god lokalt funderet ledelse, som Socialt Lederforums medlemmer er så gode til at levere. Se bare på den måde de store nedlukninger grundet COVID er blevet håndteret på i vores regi, hvor der var døgnåbent, mens rigtig mange andre blev sendt hjem.

Vi hjælper meget gerne til i den forbindelse!

Nu er valgkampen for alvor på vej op i omdrejninger. Traditionen tro, så lover politikerne rigtig mange ting på dette tidspunkt. Erfaringerne siger os, at der desværre er meget lidt bund i disse løfter. Vi ved godt, at det er sådan, det hænger sammen. Det kan tydeligt aflæses af de seneste 'troværdighedsbarometre', hvor politikeres troværdighed rangeres helt i bund – på linje med bilforhandlere, ejendomsmæglere og journalister i øvrigt.

Kortvarigt kan man føle, at disse meget sæsonbestemte løfter giver mening. Eksempelvis spidser jeg ører, når Morten Messerschmidt fra Dansk Folkeparti foreslår gratis parkering på hospitaler eller fri til bedsteforældres første sygedag. Det skyldes sikkert, at jeg har en far, der meget ofte er indlagt på hospital, og at jeg selv er forholdsvis nybagt morfar.

Senest har Mette Frederiksen foretaget det, som flere politiske iagttagere betegner som et 'ryk ind i fjendens lejr'. Efter i godt tre år at have forsvoret skattelettelser – ja, 'velfærd eller skattelettelser' har ligefrem været et socialdemokratisk slagord i den periode – så har statsministeren i starten af valgkampen slået markant andre toner an.

Nu går socialdemokraterne til valg på at ville give skattelettelser. Her og nu er målet formentlig at matche flere borgerlige partiers løfter. Man kan sige, at Mette Frederiksen på denne måde forsøger at appellere til det, man i daglig tale kalder 'midtervælgere'. Det er en kendt og effektiv politisk magtmanøvre at lægge sig tæt op ad politiske modstanderes politik. Det har Socialdemokratiet tidligere med held gjort i forhold til udlændingepolitikken.

Uanset, at motiverne er lette at gennemskue – det drejer sig primært om magt og om at bevare magt – så er det ikke rart at tænke på, hvad der nu skal blive af velfærden!?

Der er mørke skyer i horisonten – på mange plan.

Winter is coming.

Bo Mollerup
Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Ydmyghed i ledelse

Af Karsten Mellon, Ph.d., Ledelsesforsker og Forfatter.
Underviser i ledelse ved Syddansk Universitet,
Aalborg Universitet og Københavns Professionshøjskole

Bogen Ydmyghed i ledelse fra 2021 præsenterer et mindset, der har fokus på udvikling af positive relationer gennem dialog og psykologisk tryghed i organisationen. Enhver leder bør forholde sig ydmygt til sine begrænsninger og samtidig værdsætte andre menneskers evner. Læs her et uddrag fra bogen, som vi bringer med tilladelse fra forfatteren Karsten Mellon og Hans Reitzels Forlag.

Der var en stolt tepotte, stolt af sin porcelæn, stolt af sin lange tud, stolt af sin brede hank (...) Jeg kender også nok min mangel, og jeg erkender den, deri er min ydmyghed, min beskedenhed; mangler har vi alle, men man har da også begavelse. Kopperne fik en hank, sukkerskålen et låg, jeg fik nu begge dele og en ting forud, den de aldrig får, jeg fik en tud, den gør mig til dronning på tebordet (uddrag af H.C. Andersens *Tepotten*, 1862).

H.C. Andersen skrev en række eventyr, hvor han brugte ting til at symbolisere nogle problemstillinger, som blandt andet handlede om menneskelige egenskaber og eksistentielle situationer. I citatet ovenfor hører vi om tepotten og om resten af te-opstillingen.

Først møder vi den stolte tepotte, der fremhæver sine attributter, og vi hører ikke mindst om dens selvvurderede beskedenhed og ydmyghed. Samtidig nedgør tepotten andre i te-opstillingen omkring sig, fordi tepotten selv har noget, som den vurderer som godt, men som de andre ikke er i besiddelse af. Den undgår dog at komme ind på sit låg, som er knækket, for, som den siger, "det taler man ikke om".

Fejl og mangler – det mener den ikke, at man skal skilte med. Samtidig har den negative forestillinger om de andres egenskaber.

Om Karsten Mellon

Er Ledelsesforsker og foredragsholder. Har mere end 12 år forsket i ledelse og ledere og har i løbet af den periode været forfatter og medforfatter på en lang række udgivelser om netop dette emne, herunder: "Pissedårlig ledelse" 2020, "Den ydmyge leder" 2020, "Mod i kriseledelse"2020, "God Ledelse" 2021 og "Ydmyghed i ledelse." 2021.
Er lektor, ph.d. og cand.mag. i pædagogik, master i organisationspsykologi og diplom i ledelse. Associate professor ved The Taos Institute, USA og universitetet i Stavanger, Norge.

H.C. Andersen indrammer fint en masse detaljer i det korte tingseventyr om tepotten. Der skal ikke megen analyse til for at konstatere, at det ikke ligefrem er ydmyghed, der træder tydeligst frem. Tværtimod. Det er snarere selvtilstrækkelighed og selvhævdelse, der præger tepottens refleksioner og adfærd.

At tepotten erkender sin synlige revne i låget, og at den på dette faktuelle grundlag fremhæver sig selv som ydmyg – og samtidig tillægger de andre negative egenskaber og påstår, at de taler om dens svaghed – synes ikke at være indbegrebet af ydmyghed. Tværtimod. Man bliver ikke ydmyg af at sige, at man er det, ligesom man ikke bliver højere af at sige det. Ifølge filosof og professor emeritus Ole Fogh Kirkeby (2020) består ydmyghed netop i ikke at tro, at man ved alt. Den består ikke i at fremhæve sig selv, sådan som tepotten gør det. I dette tingseventyr bliver nogle egenskaber ved tingene til afbildninger af noget menneskeligt. Tepotten kunne givetvis have gavn af en større selvindsigt og en større ydmyghed. Den mangler viden om sin uvidenhed, og den mangler indsigt i, hvad de andre egentlig tænker og mener. Det burde nogen fortælle den, men det kræver

først og fremmest, at den er åben for at have denne dialog og for den efterfølgende selvkritik og refleksion over egen adfærd – og hvordan den interagerer med de andre. Det kunne være, at den så ville værdsætte det, som de andre kunne – og kunne bidrage med. Ikke mindst fordi tepotten er en del af en større helhed. Uden de andre var der ingen te-opstilling, og så ville tepotten være uden betydning, som den også bitterligt erfarer senere i eventyret. Ligesom for tepotten gælder det for alle ledere, at det er godt at tænke mindre om sig selv og mere om den anden. Det kan føre til positive forandringer i relationen.

Hvad handler ydmyghed om?

Spørgsmålet om, hvad ydmyghed handler om, har været diskuteret i årtusinder. Selvom der i litteraturen findes mange forskellige bud på, hvad ydmygheden består af, hvorfor den er vigtig, og hvordan den skal udøves, så er der nogle fællestræk ved de mange bud. Siden antikken har ydmyghed grundlæggende handlet om, at man som menneske bliver bevidst om nødvendigheden af at udvikle sig selv, men ikke på bekostning af andre. Det handler snarere om at gøre noget godt for og med andre mennesker og for det samfund, man er en del af. Man er en del af noget, der er større end en selv. Det er, hvad de fleste perspektiver på ydmyghed drejer sig om. Man er noget i kraft af og sammen med andre mennesker.

Auåmjtikr

Det danske ord ydmyghed kommer af det oldnordiske (norrøne) sprog – af ordet auomjukr, hvis oprindelige betydning har været "bøjelig" og "føjelig". Men ordet ydmyghed går længere tilbage i tiden. Det har været beskrevet siden antikken, hvor vi blandt andet fra latin kender ordet humilitas, som oprindeligt betyder "fra jorden". Ordet kan vi i dag finde i fx det engelske ord humility og det franske ord humilite.

Ydmyghed er tidligst kendt fra filosofi og religion. Her handler det oftest om dyder, idealer, værdier og handleforskrifter. Ydmyghed fremhæves som enten hjælpsomt i livet; ligefrem nødvendigt for mennesket på dydens smalle sti til det gode liv; eller det fremhæves med henblik på det evige liv – i forskellige udgaver. I litteraturen bliver ydmyghed præsenteret deskriptivt (hvad det er), ligesom det bliver fremlagt normativt (hvordan det bør forstås eller udøves). Selvom der er nogle hovedtræk, og vi i hverdagssproget har en nogenlunde fælles forståelse af ordet, så bliver det mere diffust, når vi dykker ned i de mange opfattelser.

Fra den tidligste forskning til i dag

Der er blevet forsket i ydmyghed – omend i begrænset omfang. I dele af den tidlige forskning var der interesse for at undersøge ydmyghed i forhold til menneskers selvvurdering. Det kunne være i form af selvrapportering eller interviews. Men samtidig konstaterede man problemer ved at måle ydmyghed, og det førte til multimetodiske tilgange (Davis, Worthington og Hook, 2010). I dag er forskning i ydmyghed mangesidet; der er mange retninger og mange teoretiske og metodiske greb. Det er, ikke overraskende, et felt fyldt med modsætninger. Forskningen tilbyder med andre ord ikke en entydig definition af ydmyghed.

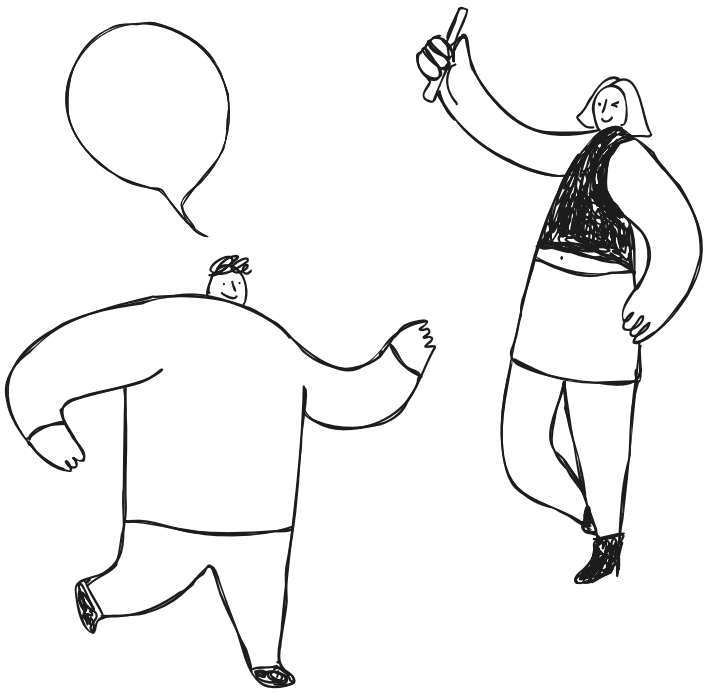
Om det indre og det ydre

De fleste forskere, der beskæftiger sig med ydmyghed, opfatter det som et fænomen, der har to hovedaspekter. Ydmyghed inddrager og indbefatter på den ene side det indre, hvilket vi også kalder intrapersonelle processer. På den anden side findes det relationelle, altså interpersonelle processer. Man siger, at man – i kraft af de to aspekter – står i relation til noget, fx den opgave eller sag, som man alene eller sammen med andre mennesker forholder sig til og har ansvar for i en eller anden udstrækning.

Enigheden synes dog at være størst om, hvad de indre processer handler om. De går i store træk ud på, at mennesket med ydmyghed er i besiddelse af en relativ præcis selvindsigt. Det vil sige, at man har en evne til at anerkende og forholde

sig til egne begrænsninger og fejlbarlighed, fx når det gælder ens opfattelser og evaluering af den adfærd, som man har; de handlinger, som man foretager sig; og den viden og de forestillinger, som ligger til grund for ens adfærd og handlinger. Det kan fx være lederen, der i en stille stund reflekterer over, hvordan medarbejderne reagerede på oplægget om reorganiseringen i organisationen og den efterfølgende dialog: Lederen reflekterer således over, hvad hun sagde; hvordan hun lagde op til inddragelse af medarbejderne; hvilke forventninger hun havde; hvordan hun forstod medarbejdernes spørgsmål; og hvordan hun svarede på dem eller spurgte ind til dem. Det kunne også dreje sig om mange andre refleksioner og kritiske måder at forholde sig til egen adfærd og handlinger på. I bund og grund handler ydmyghed om lederens refleksioner og selvkritik. Den vil altid stå i forhold til noget eller nogen. Mennesker med ydmyghed er på den måde grundlæggende selvkritiske og refleksive. Dette skal ikke forstås som en destruktiv form for selvkritik, der kan stå i vejen for udvikling eller realistiske måder at forholde sig på.

Den, der er i besiddelse af ydmyghed, har en sund kritisk tilgang til sin ledelsesform. Trods ubehag tør man se sin egen gøren og laden i øjnene og forholde sig til den. Den, der leder med ydmyghed, ved, at det kan være anderledes, "der er meget, jeg ikke ved", og denne erkendelse kan lede frem til det næste skridt: "Der er meget, jeg skal lære". Denne selvindsigt, hvad angår ens egne begrænsninger, betyder samtidig, at man har en nogenlunde god indsigt i de styrker, man har.



Gode råd

1. Man bør som leder jævnligt reflektere, gerne systematisk, over, hvad ydmyghed kan være, og hvordan ydmyghed i ledelse kan udvikles og styrkes i ledelsesarbejdet.

2. Man bør kritisk reflektere over, hvor og hvornår man i sin ledelsespraksis er for selvhævdende, belærende eller afvisende i sit ledelsesarbejde. Det kan nemlig være en hindring for ydmyghed.

3. Man bør finde måder at få feedback på, fx fra sin egen leder, kolleger og medarbejdere, som er præget af ydmyghed, hvad angår måden, man spørger på. Det kan føre til ny refleksion og nye indsigter i ens ledelsesadfærd og ledelsesarbejde.

Det relationelle aspekt

I forhold til det relationelle aspekt, altså de interpersonelle processer, så handler forskningen i ydmyghed primært om, at man som menneske i en eller anden udstrækning er orienteret mod andre menneskers liv, levned og trivsel. Det kan være deres udvikling, læring eller noget helt andet, man vil hjælpe på vej af forskellige grunde. Denne ydmyghed i det relationelle felt vil normalt blive opfattet som en adfærd, hvor man hjælper den anden på vej, og hvor man samtidig undertrykker og tilsidesætter sine egne behov, begær og lyster. Kort sagt, så lukker man ned for egoet. I dette relationelle perspektiv identificeres ydmyghed ved adfærd, som fremstår beskeden, og ved en respektfuld interaktion med det andet menneske (Van Tongeren et al., 2019, s. 464). I dette perspektiv, hvor det handler om en interaktion, er det klart, at man ikke selv kan bedømme og afgøre, om man udviser ydmyghed overfor andre. Man kan tro det, forestille sig det, have en fornemmelse for det eller håbe på det. Men i sidste ende er det relationen, som afgør det. Det er den anden i relationen, som har en opfattelse af, hvorvidt din adfærd er præget af ydmyghed. Og det kan vedkommende så bringe frem i lyset. Det kan ske i form af en umiddelbar vurdering, en evaluering, en feedback. Men det kan også være noget, som man sammen forholder sig til og vurderer: Hvordan bliver ydmygheden oplevet?

Ydmyghed kan betragtes indenfor hver af de to ovenfor nævnte dimensioner, eller man kan sammentænke dem begge. Det vil sige den indre, interpersonelle dimension, hvor man selv

forholder sig til ydmyghed og reflekterer over sin adfærd, og den relationelle, intrapersonelle dimension, hvor andre oplever ydmygheden eller manglen på samme i relationen og vurderer den, og man sammen forholder sig til den. Dette er de klassiske måder, hvorpå ydmyghed kan forstås. Der findes også nogle snævre opfattelser, som ikke forbinder ydmyghed med noget positivt. En af disse opfattelser går ud på, at begrebet ydmyghed kan sættes i forbindelse med det menneske, som har ringe tanker om egne evner, har lavt selvværd, er enfoldigt og måske endda skamfuldt. Herfra er der ikke langt til at lade sig ydmyge. Men overvejende forbindes ydmyghed med noget positivt. Noget, som er ønskværdigt og værdifuldt for mennesket og menneskeheden.

Gode råd

1. Man bør tage initiativ til at tale om kvaliteten i ydmyghed med medarbejderne.

2. Man bør sørge for, at man sammen med medarbejderne forholder sig til ydmyghed. Hvilken form for ydmyghed hos ledelsen/lederen oplever man som positiv og ønsker at bevare i relationen. Hvilken form for ydmyghed ønsker man at udvikle.

3. Man bør undersøge og afklare, hvad ledelse og medarbejderne sammen skal gøre fremadrettet for at bringe ydmygheden i spil – og i forhold til hvad og hvem.

4. Man bør tale sammen om, hvad ydmyghed i ledelse kvalitativt betyder for den konkrete opgaveløsning.

Ydmyghed som livsvilkår

Ydmyghed kan, ligesom mod (se Mellon, 2020a), opfattes som et grundlæggende eksistentielt livsvilkår. Det er noget, som mennesket er i besiddelse af og udøver i større eller mindre grad, og som er knyttet til en form for livslyst og livsvilje. Det kan være forbundet med at være i verden og lære – trods de udfordringer og prøvelser, som de fleste mennesker ikke undgår at stifte bekendtskab med i livet. Set i det perspektiv er ydmyghed overfor ens væren i verden noget, som udvikles fra de tidligste år, og denne udvikling fortsætter livet igennem, idet man gør sig erfaringer, tænker sig om og lærer nyt. Man lærer af og med andre mennesker – også hvordan man kan indgå positivt i relationer. Man engagerer sig i andre mennesker, man udvikler sig sammen med andre, og man erkender andres betydning i sit liv, og man sætter pris på dem. De fleste mennesker lærer meget tidligt at anerkende og respektere andre og indgå i en række fællesskaber. Først i familien, sidenhen i skolen, fritidslivet og på arbejdspladsen. Man lærer at forstå fællesskabets betydning, og man lærer at hjælpe andre. Derfor er det ikke overraskende, når undersøgelser viser, at mennesker med ydmyghed grundlæggende er karakteriseret ved at søge at undgå at forvolde andre mennesker smerte. At være ydmyg kan ligefrem føre til et bedre mentalt helbred (Van Tongeren et al., 2019). Den, der er præget af ydmyghed, kan derfor opfattes som et menneske med en psykologisk sund modenhed. En leder, som besidder den, vil blive foretrukket.

Vi vil have dem som chefer!

I en avisartikel kunne man i 2020 læse, at mennesker med en god portion ydmyghed er gode at dele livet med. Det er derfor, at vi gerne vil have dem som venner, kærester, kolleger og chefer. Ydmyge mennesker er simpelthen nøglen til et meningsfyldt liv, stod der (Hansen, 2020).

Der synes at være ræsonnement i det udsagn. Det hænger fint sammen med de udtalelser, jeg hører fra medarbejdere og ledere, når de omtaler ledere med en god portion ydmyghed. Det hænger også fint sammen med den, omend sparsomme, forskningsbaserede litteratur om ydmyghed i ledelse (fx Wang, Liu og Zhu, 2018; Owens og Hekman, 2016). Den imødekommende chef; som erkender sine begrænsninger; som interesserer sig for medarbejderen; og som er nysgerrig og ydmygt spørgende – i stedet for belærende, giver utvivlsomt et bedre indtryk. Denne leder får en mere positiv betydning for medarbejdernes trivsel end den leder, som ikke er i besiddelse af ydmyghed

og har nok i sig selv. En stor undersøgelse (på baggrund af 49 separate undersøgelser) over tre årtier viser, at lederadfærd, som er præget af medarbejderinddragelse; en støttende indstilling; og en relation af høj kvalitet og en transformativ ledelsesstil, fremmer medarbejdernes trivsel (Skakon et al., 2010). Ledere, som med ydmyghed arbejder på at skabe en god relation og fx er gode til at stille refleksionsfremmende spørgsmål, giver medarbejderne rum til at bidrage og trækker på deres problemløsningskapacitet. Sådanne ledere formår at skabe bedre trivsel (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2013). Det siger næsten sig selv, men kan altså også dokumenteres.

Centralt for god ledelse

I en dansk antologi om ydmyghed gribes begrebet an på mange måder. Det opfattes dog – af ledelsesforskere og -konsulenter – som betydningsfuldt for ledere og ledelsesarbejdet (Mellon, 2020b). I en artikel fra Harvard Business Review fremhæves ydmyghed ligeledes som centralt for god ledelse. Det er i kraft af ydmyghed, at medarbejderne føler, at de behandles med respekt og ordentlighed; at der sættes pris på dem; at de hører til og har det godt med det. Det fremgår af artiklen, at ydmyghed udøves, når "de [lederne] er ydmyge, hvad angår deres evner, indrømmer fejl og giver plads til, at andre kan bidrage" (Bourke og Titus, 2019, s. 1).

I konteksten er det ikke lederne selv, der vurderer, hvorvidt de leder med ydmyghed og på en måde, der opfattes som positiv af medarbejderne. Det er medarbejderne, der vurderer graden af ydmyghed, og hvordan den påvirker dem.

Jeg er ydmyg – eller ikke?

Ofte kan man høre ledere omtale sig selv i et positivt lys, blandt andet når de har tiltrådt en lederstilling. "Jeg er meget ydmyg over at få denne lederopgave". Det kan dog gå hen og blive opfattet selvmodsigende. For hvis du fremhæver dig selv som ydmyg, så har du måske netop "forstyrret" det, som begrebet handler om. Det menneske, som udøver ydmyghed, ved det oftest ikke selv – eller er ikke vældig bevidst om det. Sat på spidsen: Hvis du leder i ydmyghed, vil du som regel ikke tale om det. Og hvis du mener, at du leder i ydmyghed, så gør du det måske ikke.

Dette skitserer et aspekt af ydmygheden: At den ikke er noget, som man går og skilter med. Det ville jo også være paradoksalt. Men det skal ikke afholde mennesket, lederen, fra at stræbe mod at fokusere på ydmyghed og beskedenhed og de positive betydninger, det kan medføre. Dertil kræves en bevidsthed om, hvorvidt man er på rette vej. Det giver denne bogs kapitler hver især et bud på.

Beskedenhed

Ifølge filosoffen Nicolas Bommarito lægger det beslægtede begreb "beskedenhed" sig tæt op ad begrebet ydmyghed, og de vil typisk være synonymer. Men som med så mange andre beslægtede ord kan deres ligheder og forskelle diskuteres. Der er forskere, som mener, at de to begreber er identiske, mens andre understreger forskellene. Derudover findes der opfattelser af begreberne med en helt anden betydning. Eksempelvis mente den italienske filosof Thomas Aquinas (1225-1274), at ydmyghed og beskedenhed begge er former for menneskelig udholdenhed.

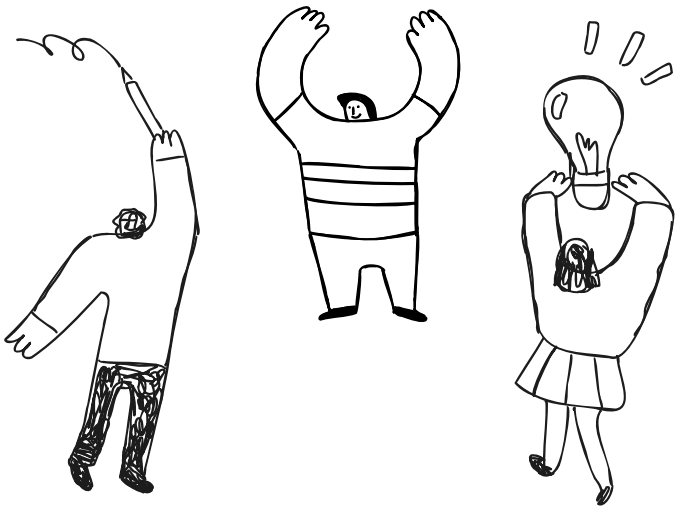
De forskere, som peger på forskelle mellem ydmyghed og beskedenhed, er nu heller ikke enige om, hvori forskellene består. Nogle understreger en forskel mellem det private domæne og det offentlige domæne, hvor beskedenhed kun hører til det offentlige domæne. Andre mener, at ydmyghed handler om at vurdere sig selv på en moderat måde, måske ligefrem undervurdere sig selv, mens beskedenhed ikke gør (Bommarito, 2018).

Trods de mange udlægninger vil jeg ikke gå dybere ind i denne diskussion. Derfor opfatter jeg i denne bog – i vid udstrækning – de to ord som synonymer, hvor det ene dog vil blive foretrukket fremfor det andet, alt efter sammenhængen. Jeg vil komme med et eksempel: Det kan være lederen, der siger, at han ikke ønsker at modtage ros. Han vil ofte blive omtalt som værende beskeden, "beskeden af natur" kan han blive kaldt. Mens lederen, der i en organisationsændring fremhæver ledelsens begrænsninger og insisterer på, at alle medarbejdere skal involveres og høres, vil udøve ydmyghed i medarbejdernes øjne.

Ydmyghed – en ledelseskvalitet

Jeg har peget på, at ydmyghed i ledelse kan handle om såvel indre som ydre processer. Det er en indstilling til ledelsesarbejdet, som nogle vil kalde for et mindset – det er et nødvendigt og relevant aspekt af god ledelse. Men det kan naturligvis også opfattes på forskellige måder. På flere måder stemmer ydmyghed i ledelse overens med det, som Ole Fogh Kirkeby kalder for "den generøse leder", der stiller krav til sig selv om at have et højt niveau af selvbevidsthed. Han ved, hvad han vil medarbejderne, og hvad han kan tillade sig at ville dem, for enhver medarbejder er altid først et menneske (Kirkeby, 2017, s. 158).

Ydmyghed i ledelse er kontekstafhængigt og skal udvikles der, hvor man er leder. Det er vigtigt at holde sig for øje, at det, som et sted kan blive opfattet som ydmyghed, kan blive opfattet modsat et andet sted. Ikke desto mindre har alle de mennesker, som er involveret, hver deres subjektive oplevelse og forståelse af ydmyghed (og det mener jeg skal tages alvorligt). Derfor er der god grund til at gøre begrebet eksplicit: Ydmyghed i ledelse bør bringes frem og diskuteres, fordi der er fordele ved, at ledere leder i ydmyghed. Ydmyghed i ledelse er en ledelseskvalitet, som grundlæggende handler om at løse kerneopgaven bedst muligt. Samtidig bør de mennesker, som man leder, opleve, at relationen til ledelsen er båret af tillid og åbenhed. Såvel de indre refleksive som de ydre relationelle processer er konstant i dynamisk samspil. Ydmyghed må derfor stå til diskussion hele tiden, for lederen kan ikke alene vurdere, om der er nok af den. Her skal medarbejderne inddrages og indgå i diskussionen af, hvilken slags ydmyghed der er ønskelig, hjælpsom og frugtbar.



Ledelse nu – og i fremtiden

Af Leif Lyder Jensen, Forandringskonsulent og direktør for virksomheden Lean, Life & Leadership

Yngre medarbejdere stiller andre krav og tænker anderledes om arbejdet end ældre medarbejdere, hvilket kan give ledelsesmæssige udfordringer. Det er en udvikling, som kun vil blive forstærket i de kommende år i takt med, der kommer flere og flere unge ind på arbejdsmarkedet med et anderledes etisk og moralsk fokus. Det vil kræve en bredere ledelses- og menneskeforståelse og udfordre den rekruttering, vi kender.

Du har måske allerede oplevet, at unge medarbejdere stiller andre krav og tænker anderledes i forhold til arbejdet end ældre medarbejdere – og at det giver udfordringer ledelsesmæssigt. Det er en udvikling, som kun vil blive forstærket i de kommende år i takt med, at der kommer flere og flere unge ind på arbejdsmarkedet med et anderledes etisk og moralsk fokus. En bredere ledelses- og menneskeforståelse er påkrævet, – en forståelse, der ikke blot beror på højeste faglige dygtighed på området, men som også inkluderer krav til lederens personlige værdier og holdninger, og det udfordrer den ledelse og lederrekruttering, vi kender.

Den traditionelle lederprofil er sammensat af kandidatens faglige og personlige kompetencer, hvoraf der oftest kun lægges vægt på de faglige kompetencer i en egentlig kandidatudvælgelse. De personlige kompetencer som værdier eller holdninger bliver mange gange ikke taget i betragtning, selvom disse er meget svære at ændre i et efterfølgende ansættelsesforhold.

Om Leif Lyder Jensen

Ledelseskonsulent, forelæser, forfatter og grundlægger af Lean, Life & Leadership. Tidligere ansat i bl.a. Danfoss A/S og Bang&Olufsen A/S. Har været Global Salgsdirektør, Change Manager Europa Vice Præsident, Global Operations og Lean Manufacturing Admiral. Uddannet HD Regnskab Økonomistyring & Informatik, Syddansk Universitet DK, Strategic Certificate Programme, American Management Association USA og Danfoss Strategic Leadership Programme, University of Ashridge GB.

Og hvorfor er det så sådan? Det skyldes, at der fra ledelsesmæssig side fokuseres på at få ledelsesarbejdet udført og ikke så meget på det menneske, som skal udføre arbejdet på vegne af organisationen, og som ligeledes er organisationens ansigt og ambassadør udadtil. Det handler derfor mest om produktivitet og mindre om kvalitet og skabelse af trivsel og glæde på arbejdspladsen.

Lad det være sagt med det samme, at produktivitet ikke umiddelbart skaber kvalitet, trivsel og glæde på arbejdspladsen, hvorimod fokus på kvalitet, trivsel og glæde i mange henseender automatisk skaber produktivitet. Så hvorfor denne mekaniske og omvendte tilgang til ledelse?

Ledelse handler om at skabe forbedringer, for der findes ikke et lederjob i verden, hvortil der ikke er en forventning om at levere forbedringer enten fra den overordnede arbejdsgiver eller fra de personer, som lederens organisation servicerer. Det betyder, at ingen er ansat i en lederposition blot for at være den, der bestemmer, at alting skal være, som det altid har været. Tilmed har den overordnede ledelse et ønske om at kunne måle forbedringen, hvilket automatisk gør processen mekanisk, idet ønsket ofte er forbundet med et fagligt og/eller finansielt udviklingssigte. Det mere holistiske og menneskelige udviklingssigte er langt sværere at gøre målbart, på trods af at der er adskillige holistiske forventninger til lederen fra andre interessenter.

Forskelle i forventninger

De samlede forventninger fra interessenter til lederen kan samles i fire temaer:

1. Faglige og/eller finansielle krav fra arbejdsgiver til målopfyldelse

2. Relationelle krav fra samarbejdspartnere og dem, man servicerer, til samarbejde og dialog

3. Sociale krav fra de ansatte om opmærksomhed, involvering, vejledning og udvikling

4. Moralske krav fra samfundet i forhold til etik, moral samt overholdelse af love og regler

Der er altså flere forskellige interessenter involveret med forskelligartede krav til lederen. Vel at mærke interessenter, som alle forventer, at lederen til enhver tid tager sig af nødvendige forbedringer og tilpasninger på deres vegne.

Så det påhviler med andre ord lederen at agere, når noget observeres som ikke i orden, men også når forudsætninger ændrer sig, og det får indflydelse på den ledelse, der skal udøves i fremtiden.

Det gælder især på medarbejdersiden. Medarbejdere (uanset alder) har i princippet fem ting, som man ønsker opfyldt for, at man føler sig glad og motiveret på arbejdspladsen. Det er:

- At man får en løn, som man kan leve af
- At der på arbejdspladsen er et trygt og positivt arbejdsmiljø både fysisk og psykisk
- At man bliver involveret og bliver anset som en del af teamet
- At man har mulighed for at udvikle sig både fagligt og personligt
- At der tilstræbes stabilitet i arbejdet, og at der gives plads til personlig frihed

Hvis en leder kan levere på alle 5 parametre, så vil afdelingen eller teamet have gode forudsætninger for at udvise glæde og motivation, men det spændende er, at disse 5 parametre ikke rangeres på samme måde for unge og for ældre medarbejdere.

Hver generation sit behov

Ældre medarbejdere går på arbejde for at arbejde, de gør normalt, hvad de bliver bedt om, og de er bevidste om, at deres løn giver dem materialistisk sikkerhed i hus, bil etc. Mange af de ældre medarbejdere kan huske udfordringerne i efterkrigstiden med massiv arbejdsløshed, hvorfor arbejdet anses som et meget vigtigt holdepunkt for dem. Unge medarbejdere er mere fokuserede på, at de bliver involveret og udviklet på arbejdspladsen, for de ved godt, at de skal bruges af samfundet i mange år. Som forældre har vi selv fortalt dem, at de skal betale vores pension, når vi bliver gamle. De er fokuseret på værdier, etik, og at tingene bliver gjort rigtigt, og hvis de ikke føler, at de bliver involveret eller udviklet, så søger de andetsteds hen. De fleste unge, som er født efter 1980, er vokset op med globaliseringen og økonomisk fremgang og har dermed aldrig mødt økonomisk modgang, så de har ikke de samme krav til tryghed i jobbet, som de ældre medarbejdere har.

Derfor efterspørger de unge et arbejde med mening for dem, et sundt arbejdsmiljø baseret på en ordentlig etik og moral, og som er fri for stress, mobning og krænkelser af den ene eller den anden art. De efterspørger at blive anerkendt som den, de er, og involveret i opgaverne, hvorfor det er vigtigt

som leder at give dem mange LIKE 's og anerkendelser – og gerne mange gange flere, end hvad der er nødvendigt overfor de ældre medarbejdere. Tillige er de unge vokset op med smartphones, internet, WI-FI og sociale medier, som de kender og benytter fuldt ud. De vil vise, hvad de kan både fagligt, teknologisk og personligt, for så ved de, at de har muligheden for at blive både fagligt og personlig udviklet. Dertil kommer, at det er vigtigt at give unge medarbejdere stabilitet i arbejdet, hvilket betyder, at arbejdet ikke skal ændre sig hver dag, og at der er tid til dem, deres involvering og oplæring.

Frihed som parameter

Desuden er personlig frihed og fleksibilitet vigtigt for en ung medarbejder, idet de ikke har den samme autoritetsfølelse overfor arbejdstid, som ældre medarbejdere har. Som sagt er de vokset op med internet og WI-FI, og mange har haft fritidsjobs på burgerrestauranter og lignende, hvorved de har lært at arbejde på alle tidspunkter. At have frihed betyder, at de vil have mulighed for at rejse, for globaliseringen har givet dem en følelse af, at verden ligger for deres fødder. Som ung har de fleste haft et sabbatår, hvor mange har foretaget rejser ud i verden, så de er vant til at rejse og have personlig tid til at pleje sig selv og deres nærmeste. Det forventer de, at en god arbejdsplads også honorerer og giver dem mulighed for. På arbejdspladsen er det lederen, der står med opgaven at få afdelingens drift og målsætninger gennemført sammen med medarbejderne. Det gælder også at give arbejdet mening for både de unge og ældre medarbejdere på trods af, at det er to kulturer og persongrupper med forskellige forudsætninger, forventninger og etiske værdier og holdninger.

Brobygning mellem generationerne

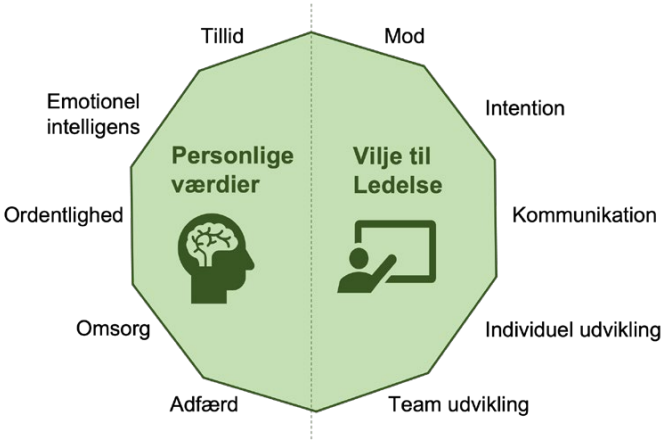
Da det er uomtvisteligt, at lederens egne personlige værdier, etik, moral og adfærd nedarves over tid i en medarbejdergruppe, så er spørgsmålet, om og hvordan en leder kan bygge bro mellem disse to kulturer og forventninger. Gennem sin personlige ledelse kræver det en positiv tilgang, indlevelse, forståelse, omsorg, fleksibilitet, koordinering, refleksion, beslutning, styring og opfølgning. I disse funktioner er det lederen, der inspirerer og initierer til udvikling og arbejdsglæde på tværs af alle aldersgrupper, køn, erfaring og jobanciennitet. Udvikling betyder at gå nye veje, prøve nye ting af og fastholde de gode veje, således at lederen skaber mening og arbejdsglæde.

I resten af artiklen handler det om lederen og lederens tilgang til ledelse af både unge som ældre medarbejdere. Ledelsesopgaven kan løses ved hjælp af faglige kompetencer – det ved vi, men i fremtiden vil den blive stærkt præget af lederens egne personlige værdier og egentlige vilje til ledelse. Det kommer til udtryk i opgaveløsningen, om lederen efterspørger menneskeforståelse og udvikling, eller om opgaveløsningen behandles overfladisk, mekanisk og med en høj grad af regelstyring. Og hvis det sidste er tilfældet, så er der ringe mulighed for at få succes med at bygge bro over aldersgrænser, idet manglen på menneskeorientering og involvering vil få konsekvenser for områdets fastholdelse af medarbejdere, trivsel og arbejdsglæde.

Lederen må gå bagerst

Billedligt talt er fremtidens leder den, der går bagved sine medarbejdere på udviklingsrejsen og IKKE den, der går forrest. Hvis man går forrest, kan man ikke se, hvem der har brug for hjælp, eller hvem man har tabt på udviklingsrejsen.

Derfor er der i det efterfølgende listet 10 gode grunde til, hvorfor man som leder bør gå bagerst:



1. Når man går bagerst, giver man sine medarbejder frihed og indflydelse, for det er dem, der ser udfordringerne først, og som dermed træffer de første valg. I den proces er tillid til medarbejderne essentiel, og det gælder også ved uenighed, der altid skal ses som en udviklingsmulighed for alle involverede. Det kræver dog, at man som leder har tillid til sig selv, er ærlig overfor sig selv og gennem sin adfærd udviser positiv selvtillid og selvværd overfor sine omgivelser.

2. Når man går bagerst, så er man nødt til at skabe en "Vi" følelse, for ellers løber alle i ukoordinerede retninger. Der skal derfor skabes enighed om retningen, hvorfor den rette konsistens af

empati og oprigtighed skal opbygges iblandt medarbejderne. Det skal være tilladt at sige sin mening, men også at kunne se situationen fra andres perspektiver. Det kaldes emotionel intelligens, og kun derigennem skabes læring og udvikling.

3. Når man går bagerst, er alle ens medarbejdere ambassadører for ordentlighed, idet de er afdelingens ansigt udadtil. Derfor er det vigtigt at have en fælles forståelse for afdelingens værdier, etik og moral, og efterfølgende er det lederens opgave at fastholde og sikre, at de også "leves" af alle medarbejdere.

4. Når man går bagerst, skal man som leder altid drage omsorg for sine medarbejdere og vide, at ikke alle mennesker har det samme mentale råderum. Menneskers mentale kapacitet er en individuel størrelse, hvorfor der skal tages hensyn til dette i opgaveløsningen, og der skal være forståelse for denne forskellighed blandt alle medarbejdere.

5. Når man går bagerst, er det vigtigt som leder at være bevidst om sin adfærd og altid at udstråle glæde og positiv motivation i forhold til opgaven og i relationer med medarbejderne – også ved udsigten til en fiasko. Et reelt smil smitter altid, og at udvise nysgerrighed, videbegærlighed og kreativitet smitter ligeså.

6. At gå bagest forudsætter en oplæring af medarbejderne i forhold til at tage ansvar og en koordinering om retningen. Det kræver at have mod til ledelse, at tage ansvar for mennesker og deres udvikling, at turde tænke nyt, innovativt og udfordrende samt at sætte det i værk.

7. At gå bagerst betyder, at lederen har vist sin reelle intention med opgaven og at hjælpe medarbejderne sikkert frem til målet for udviklingsopgaven. At intentionen er reel, betyder at den kommunikeres oprigtigt gentages igen og igen, samt at kropssproget bekræfter og understøtter intentionen.

8. At gå bagerst betyder at være på forkant med kommunikationen, om hvor medarbejderne er på vej hen, hvordan de kommer frem og hvornår. Lederen skal tilse, at al kommunikation i afdelingen foregår på en anerkendende og inkluderende måde uanset aldersgruppe, køn, erfaring og anciennitet. Det er næsten umuligt at kommunikere for meget i forandringstider, hvor al kommunikation skaber en fornemmelse af tryghed, nærvær og et højt informationsniveau hos medarbejderne.

9. At gå bagerst betyder, at lederen har øjnene rettet mod sine medarbejdere og umiddelbart vil have mulighed for at se, hvem der har hvilke behov for hjælp eller et individuelt kompetenceløft. Denne opmærksomhed sikrer mulighed for personlig fokus og individuel udvikling for den enkelte medarbejder.

10. At gå bagerst betyder også, at lederen har et godt indblik i, hvordan gruppen arbejder sammen, og lederen vil få et klart billede af, hvad der bør arbejdes med som næste step i forhold til teamudvikling. Det er som fodboldtræneren, der står på sidelinjen og evaluerer udviklingspotentialer og øvelser til næste træningspas.

At gå bagest åbner derfor mulighederne for at udvikle medarbejderne rent menneskeligt og for at opbygge en kultur, hvor ansvar og arbejdsglæde er fundamentet. Det betyder, at der skal arbejdes intensivt med gruppens værdier, etik og moral, og et øget ledelsesfokus på ovenstående 10 punkter vil kunne hjælpe med til at understøtte en sådan proces.

Fremtidens ledelsesprofiler

Organisationer vil i fremtiden søge efter lederprofiler, der kan håndtere de 2 kulturer og forvandle dem til en nærværende, forstående og inddragende kultur, der positivt understøtter udvikling og arbejdsglæde. Det vil være ledertyper, der har medarbejderne som det primære fokus, og leder-

typer som forstår at lede med mening for alle medarbejdertyper uden væsentlig anvendelse af de temposættende og dikterende ledelsesstile. Det gælder om proaktivt at se ind i fremtiden sammen med de unge mennesker, at acceptere dem som ligeværdige med de ældre medarbejdere og sammen diskutere og forstå begge gruppers synspunkter og forslag. Det er en omfattende og tidskrævende kommunikationsopgave både overfor de unge og overfor de ældre, og som stiller krav til håndtering af processen gennem ledelsesmæssigt nærvær, indlevelse og menneskeforståelse.

Ledere skal også kunne håndtere at blive sagt imod, for de unge vil ikke forblive tavse om ting, de ikke finder i orden, uretfærdige eller har andre forslag til. Det kræver, at lederen skal kunne rumme at blive udfordret af unge mennesker på egen ledelsesrolle, uden at det skaber splittelse og magtdistance til medarbejderne, hvorfor der i fremtiden vil være et langt større fokus på personlige værdier og vilje til ledelse i rekrutteringsprocessen.

Alt dette betyder, at rangordningen i den tidligere viste oversigt over de samlede forventninger fra interessenter til lederen vil ændre sig i en mere holistisk og nærværende retning i stil med følgende:

De samlede forventninger fra interessenter til lederen:

1. Sociale krav fra de ansatte til opmærksomhed, involvering, vejledning og udvikling

2. Moralske krav fra samfundet til etik, moral samt overholdelse af love og regler

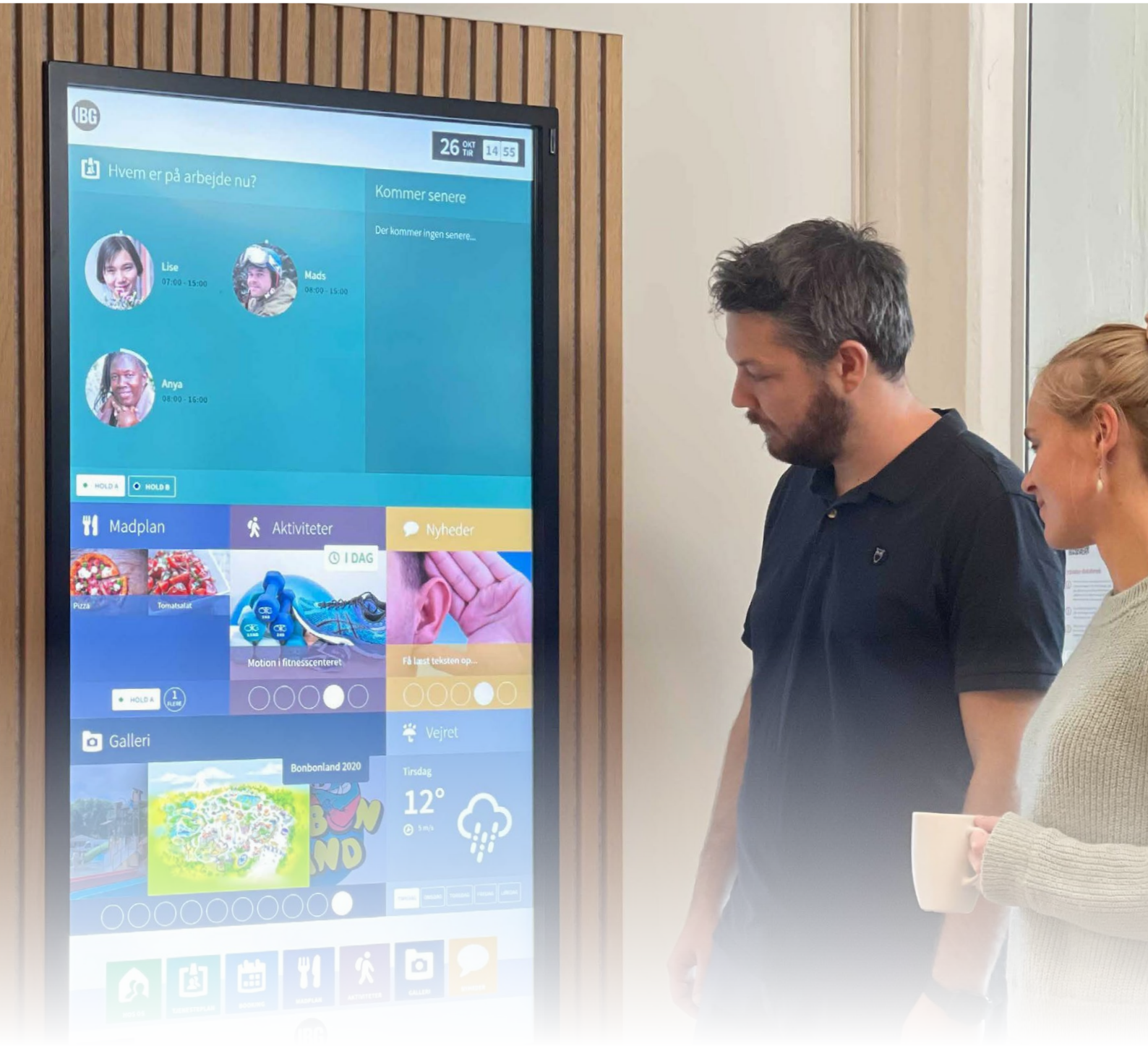
3. Relationelle krav fra samarbejdspartnere og dem, man servicerer til samarbejde og dialog

4. Og faglige og/eller finansielle krav fra arbejdsgiver til målopfyldelse

At de faglige og/eller finansielle krav fra arbejdsgiver til målopfyldelse nu rangereres lavest skyldes, at hvis medarbejderne får de sociale, moralske og relationelle krav opfyldt, så lever medarbejderne automatisk op til de faglige og/eller finansielle krav, for de er ansat på en glad arbejdsplads med en god kultur. Artiklen her startede med, at der ikke findes et lederjob i verden, hvortil der ikke er en forventning om at levere forbedringer, og forbedringer kommer i fremtiden til at omhandle at skabe arbejdsglæde, hvilket fordrer en evne og vilje hos lederen til at arbejde med egen adfærd, gennem refleksion, selvevaluering og selvledelse.

Ledelse er dog ikke en videnskab, hvorfor ledelse kan læres. Selvfølgelig vil der være oplagte talenter blandt de mange, men alle kan lære ledelse til deres eget niveau, når blot man er indstillet på at udvikle sig selv.

Artiklen tager udgangspunkt i forfatterens bog Fremtidsorienteret Ledelse, 10 Kernekompetencer der styrker din konkurrenceevne, 2020, Forlaget Granhof & Juhl, ISBN 978-87-970507-6-7.



IBG - Interaktiv Borgerguide er en kommunikationsplatform, der understøtter fællesskaber i trygge, digitale miljøer igennem fælles touchskærme og en personlig app.

Vil du gerne høre mere om, hvordan vi kan hjælpe jeres fællesskab, så kontakt os for en uforpligtende snak om IBG - Interaktiv Borgerguide.

Book en gratis demo på **www.borgerguide.dk** eller ring til en af vores implementeringskonsulenter **tlf.: 36150520**

IBG
Interaktiv Borgerguide

IBG Wallbox:
Skærmløsning til fællesskabet

I de senere år, hvor IBG har vundet indpas i mange fællesskaber, har vi oplevet en stigende efterspørgsel på en skærmløsning der i højere grad passer ind i omgivelserne og den hjemlighed, der er så vigtig.

Derfor har vi har arbejdet med et æstetisk udtryk og design, som vi håber, i højere grad vil kunne passe ind i jeres omgivelser. Vi kalder den IBG Wallbox.

Med IBG Wallbox kommer en udvidet audiopakke, som sikrer god lyd ved brug af talesynstese og afspilning af videoer. Det er en mere robust og sikker løsning, der trygt kan hænge i områder, hvor der kan ske uheld. Garantien er udvidet til fem år og det samme gælder for service- og supportaftalen, som en tryghed for jer. IBG Wallbox findes i tre størrelser: 32”, 43” og 55”

IBG Wallbox indeholder blandt andet:

- Alle knapper er beskyttet bag lås
- Akustikpanel på front for et mere “hjemligt” udtryk
- 2 tilgængelige kombinationer (lys eller mørk)

Derfor er god onboarding så vigtigt

Af Joachim Gram, Erhvervspsykolog og konsulent i konsulenthuset New Stories

Den gode onboarding er en svær størrelse, da processen nemlig kræver meget af både den nyansatte og af arbejdsgiveren. Men de mange fordele er alle ressourcerne værd

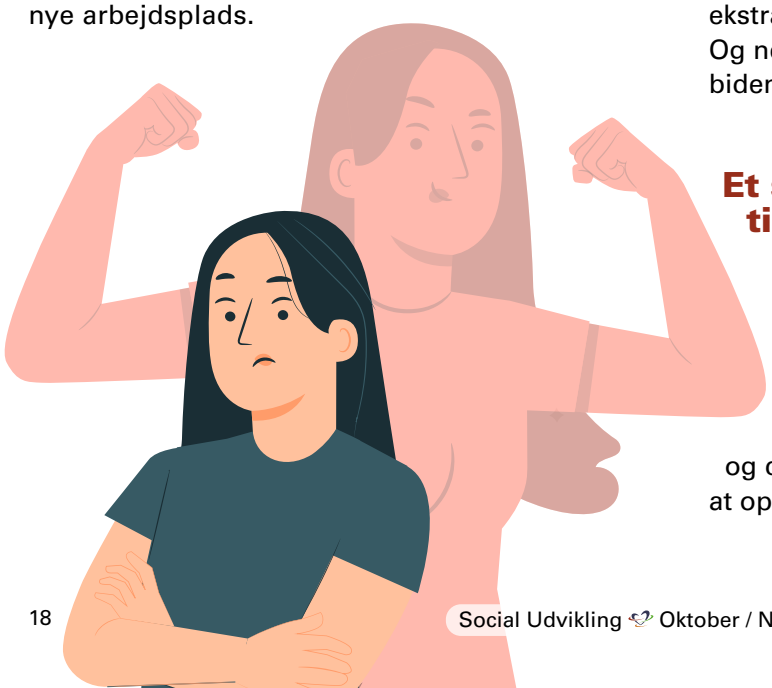
Når snakken falder på onboarding, er forskningen temmelig klar i spyttet. Onboarding er alle pengene og ressourcerne værd. Nogle af fordelene er bedre fastholdelse, bedre organisationsforståelse, højere medarbejdertilfredshed og større produktivitet hos medarbejderen.

Så hvordan sikrer man en god onboarding – at medarbejderen kommer godt ombord – på sin nye arbejdsplads? Og hvordan gøres det helt praktisk? Det vil jeg komme med en række bud på her. Og det vigtigste står faktisk til sidst. Der skriver jeg nemlig om vigtigheden af et godt førstehåndsindtryk.

Til en start vil jeg gerne illustrere, hvor krævende det faktisk er at være nyansat (du husker måske selv, hvordan det er).

Forestil dig det her:

Pyha. Rekrutteringsprocessen er endelig slut. Du har virkelig anstrengt dig. Du har fremhævet alle dine kompetencer og fået overbevist din kommende arbejdsgiver om, at du er hundredmetermester til snart sagt alt. Du når lige at nyde lykkerusen over at have landet dit nye job, da virkeligheden melder sig: Du er startet på din nye arbejdsplads.



Om Joachim Gram

Er erhvervspsykolog og konsulent i konsulenthuset New Stories. New Stories huser over 40 års erfaringer med ledelses- og organisationsudvikling og tilbyder bl.a. ledertræning, samarbejdskurser, forandringsforløb og coaching-samtaler. New Stories er drevet af et ønske om at være med til at skabe arbejdspladser, hvor mennesker kan gøre det godt og have det godt.

Og virkeligheden er barsk. For du har ikke alle de færdigheder, som er essentielle for, at du kan løse dine nye opgaver til UG. Faktisk langtfra. Og ovenikøbet skal du lære 36 nye kolleger at kende.

Derfor begynder tvivlen at melde sig: Hvad sker der, når din arbejdsgiver finder ud af, at du ikke kan løse dine opgaver på rekordtid og skabe resultater fra dag ét? Var det i det hele taget 'snyd', at du fik landet det nye job?

Det her fiktive eksempel kunne sagtens være taget direkte ud af virkeligheden. En ny medarbejder bruger typisk rigtig mange ressourcer på at falde til i et nyt job – især hvis arbejdspladsen ikke tager ekstra hånd om medarbejderen i den første tid. Og netop derfor er en god onboarding-proces så bidende nødvendig.

Et skift fra ressourceperspektiv til barriereperspektiv

Der skal ikke herske nogen tvivl om, at især lederens rolle er væsentlig i onboarding-processen. Og det er der flere årsager til. For det første mener jeg, det er problematisk, at mange oplever at skulle 'oversælge' sig selv og deres kompetencer til jobsamtalen for derefter at opleve, at de ikke har de nødvendige kompe-

tencer til at kunne løse arbejdsopgaverne i en ny stilling fra dag ét. Her bør lederen være klar over, at den nye medarbejder kan føle sig kastet på dybt vand. Også selvom vedkommende virker selvsikker – og også gjorde det til jobsamtalen.

Som leder kan man med fordel adressere over for medarbejderen, at det ikke forventes, at han/hun kan træde ind og løse alle opgaver fra start. Det kan virke åbenlyst, grænsende til det banale. Men medarbejderen har brug for at høre det fra sin leder. Dernæst bør man som leder være nysgerrig på, hvilke områder medarbejderen ønsker at blive understøttet på. Her laver man et skift fra ressourceperspektivet (som er aktuelt til jobsamtalen) til barriereperspektivet (som er aktuelt, når man er ny medarbejder).

Når man skifter fra at tale om medarbejderens ressourcer til at tale om medarbejderens barrierer, bliver det legitimt at tale om, at der er ting, som den nye medarbejder endnu ikke har kompetencer til. Det bliver også tydeligt, hvor der er brug for oplæring, tilegnelse af nye kompetencer eller måske en mentor-ordning. En sådan øvelse kan samtidig styrke relationen og tilliden mellem leder og medarbejder. Simpelthen fordi medarbejderen føler sig set, hørt og forstået i en ekstraordinært krævende periode.

Skiftet fra ressourceperspektiv til barriereperspektiv skal dog balanceres! Det er vigtigt, at medarbejderen ikke bliver positioneret som unødigt inkompetent. Det vil kun føles demotiverende for den nye medarbejder. Derfor består lederens opgave i at give plads til (og balancere), at den nye medarbejder frit kan fortælle, hvor vedkommende føler sig usikker og skal understøttes, samtidig med at vedkommende ikke føler sig devalueret.

Det giver tryghed at vide, hvad der forventes

Noget, der også kan give ro og tryghed for den nye medarbejder, er tydelige forventninger til opgaveløsningen – især i den første tid.

Her kan man som leder med fordel forventningsafstemme sammen med medarbejderen ud fra en grøn-gul-rød-model. Simpelthen for at gøre det tydeligt for både leder og medarbejder, hvilke arbejdsopgaver der står først for.

Her fordeler man arbejdsopgaverne i tre kategorier:

- Den grønne kategori: De arbejdsopgaver, som medarbejderen forventes at kunne løse i den første tid.
- Den gule kategori: De arbejdsopgaver, som medarbejderen forventes at kunne løse i en nær fremtid.
- Den røde kategori: De arbejdsopgaver, som medarbejderen skal kunne løse på lang sigt.

En sådan forventningsafstemning er med til at visualisere og eksplicitere, at medarbejderen primært bør forholde sig til nogle afgrænsede opgaver i starten. Og netop denne metodik har vist sig at være med til at dæmpe stress og reducere angst for nye medarbejdere. Grøn-gul-rød-metoden og den forventningsafstemning, der ligger heri, er én af de mange vigtige afklaringer, der ligger i at afstemme, hvordan den nye medarbejder bedst muligt kan løse sine opgaver. For det er jo i virkeligheden det, som onboarding handler om:

At klæde medarbejderen bedst muligt på til den opgaveløsning, vedkommende er ansat til.

At understøtte den gode opgaveløsning

Når den nye medarbejder skal klædes godt på, er det også vigtigt, at man som leder både tager højde for medarbejderens intrapersonelle forhold og interpersonelle forhold. Når de to forhold bliver adresseret, er det nemlig med til at understøtte, at medarbejderen kan løse sine opgaver på en god måde – og mest effektivt. Og hvad betyder det så? De intrapersonelle forhold har med den enkelte at gøre. Det er det, som 'bor inde i personen'. Det kan være personens præferencer i forhold til tidspunkter at arbejde på, behov for social kontakt, sensibilitet i forhold til afbrydelser og forstyrrelser i arbejdet, præferencer for et lukket vs. åbent kontor osv.

De interpersonelle forhold har at gøre med det 'mellemmenneskelige aspekt'. Det kan være det kollegiale samspil i det enkelte team, kommunikationsmetoder mellem kolleger, medarbejderkultur og social støtte i arbejdet.

Blot med de få eksempler, jeg har nævnt her, er det nok allerede tydeligt for dig, at vi som individer har meget forskellige præferencer, når vi går på arbejde – og at der er forskel på, hvilke rammer vi præsterer bedst indenfor. Og her er den enkelte arbejdsplads også meget forskellig i forhold til, hvilken kultur der hersker, samt hvilket adfærdskodeks der er til stede. Derfor vil jeg også vove den påstand, at 'one size fits all' næppe er en god tilgang til den bedste onboarding af medarbejdere. I stedet er en balancering mellem det individuelle og det fælles – det intrapersonelle og det interpersonelle – en god måde at anskue onboardingen på.

Her kan lederen adressere de interpersonelle forhold ved at tale med den nye medarbejder om, hvilken fælles ramme der arbejdes ud fra: Faste traditioner, nedskrevne regler, uskrevne regler og andre rammer, som er definerende for måden at arbejde på det respektive sted.

Dernæst kan lederen eksplicitere de områder, hvor der er mulighed for personlig frihed og fleksibilitet: Det kan være hjemmearbejdsdage, valg af kontor, fleksibilitet i arbejdstid osv. Altså der hvor de intrapersonelle forhold og præferencer er med til at bestemme, hvordan arbejdet og opgaverne udformes og løses.

Det tager 7 sekunder at forme et førstehåndsindtryk

Sidst men ikke mindst (eller rettere sagt: først og fremmest) bør man som leder sørge for, at den nye medarbejder bliver taget godt imod på sin første arbejdsdag – på en varm og velovervejet måde.

Man siger, at det tager 7 sekunder at forme et førstehåndsindtryk. Anden forskning viser, at det i virkeligheden er betydeligt mindre end 7 sekunder. Men det, som al forskning peger på, er, at et førstehåndsindtryk er sejlivet, og at det derfor vil kræve en del modsigelser, for at dette indtryk ændres.

Overvej forskellen på følgende scenarier:

Scenarie 1:

Du møder ind på din nye arbejdsplads, hvor der er dækket et flot morgenbord, pyntet med flag og står en flot buket blomster til dig. De næste par timer har din leder og dit team sat af til at byde dig velkommen. På din plads står din arbejdscomputer, din arbejdsmobil og andet udstyr klar.

Scenarie 2:

Du møder ind på din nye arbejdsplads, hvor den første, du møder, er et menneske, du aldrig har set før. Vedkommende aner øjensynligt heller ikke, hvem du er. Du vises hen til lederens kontor og får at vide, at hun har et kvarter til lige at vise dig lidt rundt, inden hun selv skal i møde igen. Du har ingen fast kontorplads, og arbejdscomputeren er ikke kommet hjem endnu. Inden lederen går til sit næste møde, siger hun til dig, at du er velkommen til at gå rundt og hilse på dine nye kolleger og introducere dig for dem.

Jeg tænker, at min pointe er klokkeklar. Der er en verden til forskel, når vi ser på, hvordan den nye medarbejder bliver modtaget. Investér derfor det, der skal til, for at den nye medarbejder får et godt førstehåndsindtryk af arbejdspladsen. Det kommer godt igen!

Og det indebærer ikke nødvendigvis morgenbord, gaver eller blomster. Men det kræver, at medarbejderen kan se og mærke, at der er blevet brugt tid, ressourcer og opmærksomhed på netop at give vedkommende en god velkomst.

Held og lykke med den gode onboarding af nye medarbejdere!

Den utroværdige leder sidder i en båd helt alene

Af Anders Valentin Bager, Organisationskonsulent, og Mads Pieter van Luttervelt, Ph.d.-stipendiat. Begge er tilknyttet Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet

Ledertroværdighed er grundlæggende at gøre, hvad du siger, hvilket i teorien kan lyde enkelt. Dog kan det i praksis være brolagt med udfordringer og dilemmaer, der kræver opmærksomhed og bevidsthed. Troværdighed er nemlig kåret som en af lederens vigtigste egenskaber.

Den utroværdige leder sidder i en båd helt alene

Sådan lyder det fra Heidi Moesgaard, der er daglig leder på Autisme Center Vestsjælland. Vi har haft en spændende snak med hende om, hvordan man undgår at havne i den ensomme båd stemplet som en utroværdig leder. Og hvordan man aktivt kan arbejde med troværdighed som en del af fundamentet for ens ledelse. Artiklen udfolder dette med afsæt i både viden fra praksis og forskning.

Den utroværdige leder sidder i en båd helt alene. Jeg tror, at der skal troværdighed til for at skabe følgeskab hos medarbejdere. Hvis du ikke har følgeskab hos medarbejderne, er det rigtig svært at lykkes med det, vi skal lykkes med sammen.

Sådan lyder det klare budskab fra Heidi Moesgaard, der til dagligt arbejder som leder på børneområdet på Autisme Center Vestsjælland i Slagelse Kommune. Men lad os først træde et skridt tilbage og se på, hvad det vil sige at være troværdig som leder.

Hvad er ledertroværdighed for en størrelse?

Grundlæggende handler ledertroværdighed om, at du som leder gør det, du siger, at du vil gøre. Det lyder egentlig ret simpelt. Men det er det ikke nødvendigvis. For hvem vurderer, om du er en troværdig leder? Der er næppe et objektivt svar på, om man som leder er troværdig eller ej. Én måde at anskue en leders troværdighed på er gennem medarbejdernes øjne. Den enkelte medarbejder kan spørge sig selv: Finder jeg det plausibelt, at min leder faktisk vil gøre det, som min leder siger, at han/hun vil gøre? Mindst tre ting er værd at nævne i den forbindelse:

For det første: Ledertroværdighed er et gradsspørgsmål. Det er sjældent sådan, at en leder er 100 procent troværdig eller fuldstændig utroværdig.

For det andet: Det er især medarbejdernes opfattelse af lederens troværdighed, som kan være afgørende for, i hvilken grad lederen lykkes med at skabe resultater. Det skyldes, at medarbejdernes reaktioner og handlinger har afsæt i, hvordan medarbejderne opfatter verden og dermed også lederen og hans/hendes adfærd.

For det tredje: Medarbejdernes opfattelser er særligt relevant lige nu, hvor det er svært at fastholde dygtige medarbejdere pga. arbejdskraftmanglen. Forskning indikerer nemlig, at den opfattede ledertroværdighed blandt medarbejderne hænger sammen med medarbejdernes motivation. Det vender vi tilbage til.

"Troværdighed er en del af fundamentet for min ledelse"

Både ledere og medarbejdere kårer troværdighed som en af de vigtigste egenskaber ved den gode leder (Lederne (2013)*.

** Lederes og medarbejderes vurdering af, hvad der kendetegner den gode leder og den gode medarbejder i den private sektor. www.bit.ly/godeledere (tilgået september 2022) og Kouzes, James M. og Barry Z. Posner (2012). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations, 5. udg. San Francisco: Jossey- Bass.*

Det perspektiv kan Heidi Moesgaard godt genkende:

På en skala fra 0 til 100 vil jeg klart placere betydningen af min troværdighed helt i toppen ved 100. Hvis mine medarbejdere og jeg skal have en god relation og et godt arbejdsfællesskab, er det afgørende, at medarbejderne tror på min ærlighed og min oprigtighed. Grunden er, at det skaber tryghed for os mennesker. Det skaber et fundament, hvis man ved, at man kan læne sig op ad det, der kommer fra mig. Og hvis man skal kunne læne sig op ad andre mennesker, så skal man også vide, at man kan stole på dem. Derfor er troværdighed en del af fundamentet for min ledelse.

Netop relationen til medarbejderne og deres motivation er noget af det, som forskningen har kigget på. Et nyt studie (van Luttervelt med flere, 2021), som baserer sig på et survey-eksperiment, har vist, at personer, der opfatter en fiktiv leder som troværdig både:

- … angiver at være mere motiverede for at løse opgaver for lederen og
- … bruger længere tid på at løse opgaverne.

Studiets resultater stammer fra et såkaldt survey-eksperiment, hvor forfatterne brugte covid-19-pandemien til at undersøge ledertroværdighed. Deltagerne i eksperimentet blev tilfældigt fordelt i forskellige grupper og skulle se et videoklip med en leder. Det var den samme leder, som tonede frem på skærmen, men indholdet i videoen varierede på tværs af grupperne. På den måde mødte nogle af deltagerne en leder, som satte en klar retning, mens andre mødte en leder, der mindre klart satte en retning. Ligeledes oplevede nogle af deltagerne, at lederen holdt sit ord og gjorde som lovet, mens andre oplevede, at lederen trak i land på sit afgivne løfte. Efterfølgende blev deltagerne bedt om at løse en konstrueret opgave i form af at optælle celler inficeret med coronavirus på forskellige billeder.

Hvad er et survey-eksperiment

I det klassiske survey-eksperiment inddeles deltagerne tilfældigt i to (eller flere) grupper, der modtager forskellige versioner af spørgeskemaet. I studiet af van Luttervelt med flere var variationen knyttet til graden af troværdighed hos den leder, som deltagerne så et videoklip med. I andre typer af survey-eksperimenter kan man ændre på ordlyden af et spørgsmål eller på afsenderen af et bestemt budskab. Formålet med den tilfældige inddeling i grupper er, at man gerne vil isolere betydningen af en bestemt faktor – fx betydningen af ledertroværdighed (Bækgaard, M., J. O. Dahlgaard & K. M. Hansen (2020). "Det eksperimentelle forskningsdesign", p. 126-127, i Hansen, K. M., Andersen, L. B. & Hansen, S. W, Metoder i statskundskab, København: Hans Reitzel, 3. udgave.)

Med andre ord indikerer resultaterne her altså, at lederens troværdighed kan være knyttet til ikke bare medarbejdernes motivation, men også deres handlinger. Men ledertroværdighed kommer ikke af sig selv – det er noget, der kræver hårdt arbejde at opbygge. Heidi Moesgaard fortæller:

Når tanken falder på troværdighed, er de første ord, jeg kommer i tanke om, ærlighed og autenticitet. Når jeg udstikker en retning, er det vigtigt, at medarbejderne ved, at de kan stole på det, jeg siger, og at det ikke er en form for "popcorn-ledelse", hvor der gang på gang bliver udstukket forskellige retninger. De kender mig, og de stoler på mig, så de ved, at det, vi aftaler ift. kurs og retning, holder. Så ved de selvfølgelig godt, at verden er foranderlig, og der kan komme ændringer oppefra. Men som grundregel ved de, at de kan stole på min kurs, og at der er skabt følgeskab til den. Modsætningen vil jo være den her "popcorn-ledelse", hvor jeg som leder siger: "Nu kan vi gøre det, og nu kan vi gøre det". Og så ender det med, at medarbejderne løber rundt som hovedløse høns, fordi de faktisk ikke rigtig ved, hvilken retning de skal rende i.

Heidi Moesgaard forstår altså "popcorn-ledelse" som ledelsesadfærd, hvor retningen er flertydig i den forstand, at der alt for ofte bliver skiftet retning. Det kan ifølge Heidi Moesgaard ende med at koste på troværdigheden som leder. I modsætning til "popcorn-ledelse" handler visionsledelse om, at lederen tydeliggør, deler og fastholder en vision.

At sætte retning som leder (visionsledelse)

Visionsledelse handler om at sætte retning som leder. En vision kan kort sagt beskrives som et billede af den ideelle fremtidstilstand for en enhed eller organisation. At lede med afsæt i en vision bliver også kaldt for visionsledelse, og det består grundlæggende af tre aktiviteter:

1) Udvikling af visionen
2) Deling af visionen
3) Fastholdelse af visionen

Hvis du vil blive klogere på visionsledelse, kan du læse mere om det her: https://ps.au.dk/cpl/vidensbase/visionsledelse

At troværdighed er særlig relevant, når man som leder skal sætte retning, er noget, som Heidi Moesgaard godt kan genkende:

For mig at se er kurs og retning en del af mit ledelsesfundament, hvor troværdighed også indgår. Min klare fornemmelse er, at når jeg lykkes med at være troværdig i min relation til medarbejderne, er der også en øget retning i deres arbejde. Og det skaber en tryghed hos medarbejderne.

Men troværdigheden kan også komme under pres, fordi der til tider opstår dilemmaer i arbejdet med ens ledertroværdighed. Det handler blandt andet om, hvem der skal opleve lederen som troværdig.

Dilemmaer – troværdig over for hvem?

Indtil videre har vi i artiklen fokuseret på ledertroværdighed som noget, der bliver vurderet ud fra medarbejdernes opfattelser. Men ledertroværdighed handler om mere end blot relationen til medarbejderne. Som offentlig leder skal man også arbejde med ens troværdighed over for andre relevante personer/interessenter. Det kunne fx være ens egen leder, sideordnede ledere, politiske ledere samt borgere/brugere/pårørende.

Konsekvensen heraf kan være, at man som leder nogle gange står over for et dilemma. Det kan fx ske, hvis du som leder har sat medarbejderne noget i udsigt, som du af den ene eller anden grund ikke formår at realisere. Om sådanne dilemmaer fortæller Heidi Moesgaard:

Når der kommer ændringer oppe fra, som kræver kursændringer i min egen afdeling, prøver jeg at bevare min troværdighed ved at være ærlig og tage samtalen med medarbejderne: "Vi aftalte X, men nu er der altså sket sådan og sådan. Så det kan simpelthen ikke lade sig gøre. Og det er jeg oprigtig ked af". Der mener jeg godt, at jeg kan bevare min troværdighed ved at være ærlig og sige, at det er ude af mine hænder.

Derudover tilføjer Heidi Moesgaard, at der altid vil være nogle faktorer, som man ledelsesmæssigt ikke har kontrol over. Det skal man være bevidst om. Her er kommunikation et nøgleord:

Inden jeg kommunikerer noget til mine medarbejdere, skal jeg vurdere, hvor troværdigt indholdet egentlig er, og hvor sikkert det er. Er det noget, som jeg ved, kommer til at ske? Eller skal jeg afvente lidt og slå koldt vand i blodet? Jeg begynder for alvor at forholde mig til det, når indholdet, fx oppefra i ledelseskæden, begynder at blive tilpas stabilt. Så kan jeg gå videre med det til mine medarbejdere. For ellers er det bare utilpasse forstyrrelser, fordi det er uhåndgribeligt. Det er en proces, hvor jeg samler information sammen, indtil jeg tør gå videre med det her til mine medarbejdere. Stadigvæk er det med tanke på ordvalg. Jeg siger ikke, at "det er sådan her, det bliver". Allerede der har jeg en overvejelse om, hvor stort et brød jeg slår op og hvilke ord, jeg vælger at bruge.

Ifølge Heidi Moesgaard er kommunikation også andet end at videreformidle ændringer og beslutninger med de rette ord på de rette tidspunkter. Kommunikation handler også om, at man nogle gange er proaktiv og læner sig frem mod medarbejderne:

Når tingene ændrer sig, handler det også om at læne sig frem mod medarbejderne. Hvad kan jeg gøre for, at det her bliver spiseligt? Hvordan gør jeg det meningsfuldt? Samtidig er jeg også opmærksom på min kommunikation hele vejen igennem processen. Jeg har ikke sagt, at jeg lover noget. Jeg udviser forståelse og arbejder for, at det bliver så spiseligt som muligt. Men ordvalgene er velovervejede. På den måde bliver kommunikation et vigtigt redskab for mig. Hvis jeg fx kan høre på vandrørene, at der er usikkerhed i medarbejdergruppen, så kan jeg godt finde på at kommunikere ud, hvad jeg hører samt tage det op til drøftelse, så det ikke bliver "elefanten i rummet". Det handler om empati og indfølingsevne. Noget, som jeg mener, er vigtigt i ledelse.

Samtidig skal man ifølge Heidi Moesgaard også selv turde lede opad i den forstand, at man skal turde stille krav og søge efter den samme troværdighed hos sin egen leder, som man selv prøver at opnå:

Opad i ledelseskæden søger jeg efter den samme troværdighed, som jeg selv prøver at have nedad. Jeg prøver at kigge min leder i øjnene, når jeg fx kan mærke, at mine medarbejdere begynder at snakke. Og så spørger jeg ham: "Er der noget, jeg skal vide"? Jeg skal høre, at vores aftaler stadig er, som vi har aftalt, og at jeg er involveret på den måde, som jeg regner med. Jeg ved godt, at det ikke er det samme som en garanti. Men jeg vælger at søge afklaringen aktivt, hvis jeg selv bliver i tvivl.

Og hvad gør man så den dag, hvor en aftale ikke bliver overholdt – fx af en overordnet leder? Her uddyber Heidi Moesgaard:

Hvis jeg på den ene side prioriterer at arbejde med mine medarbejdere om, hvordan vi samarbejder og er i forhold til hinanden, og på den anden side "dolker" min egen leder i ryggen foran medarbejderne, når en aftale ikke bliver overholdt, så taber jeg faktisk troværdighed. For der er jo noget loyalitet ift. min leder, som jeg også forventer, at mine medarbejdere har ift. mig. Jeg kan ikke prædike en ting over for mine medarbejdere og så gøre noget andet i mine handlinger. Her er det også vigtigt med troværdighed.

Et godt råd med på vejen – troværdighed kræver tid og arbejde i relationerne

Som afslutning på vores snak spurgte vi Heidi Moesgaard, om hun kunne give andre offentlige ledere et godt råd med på vejen, når det handler om ledertroværdighed. Her svarer Heidi:

Hvis jeg fx fra den ene dag til den anden stoppede med at informere, være ærlig, lukkede mig om mig selv og i det hele taget stoppede relationsarbejdet, så ville det ikke tage lang tid, før jeg mistede troværdighed. Omvendt tror jeg, at arbejdet med at opbygge ens troværdighed tager længere tid. Det handler om relationer som byggesten i fundamentet af ens ledelse, og det tager tid. Det skal bygges op. Og når du så har opbygget en stor mængde af troværdighed, kan man godt tåle, at der kommer et lille skår i fundamentet. Men hvis man vendte det hele på hovedet, så ville der ikke gå lang tid, før troværdigheden var forsvundet.

Vil du vide mere om forskningen i ledertroværdighed? Så kan du læse mere her:

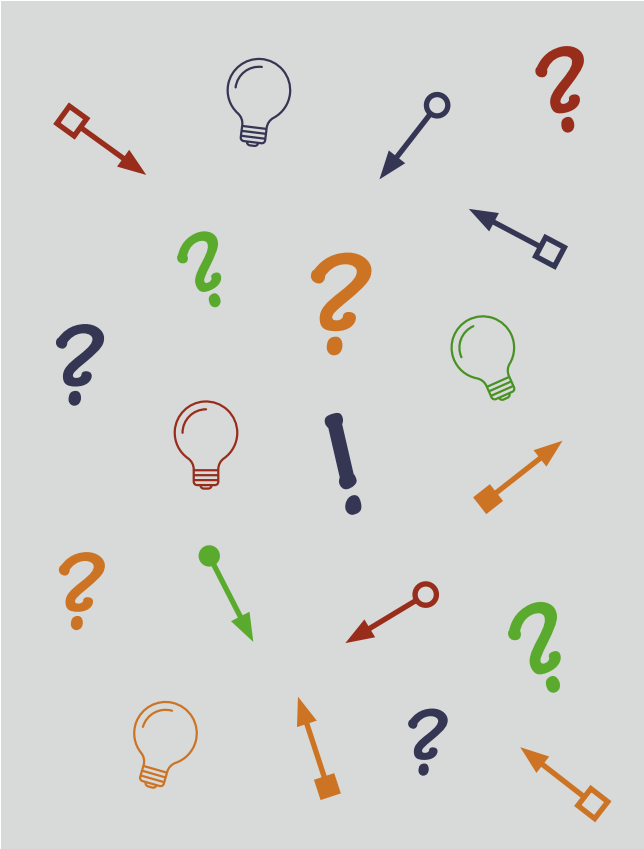
- Jakobsen, Mads Leth Felsager; Lotte Bøgh Andersen & Mads Pieter van Luttervelt (2022). Theorizing Leadership Credibility: The Concept and Causes of the Perceived Credibility of Leadership Initiatives. Perspectives on Public Management and Governance, vol 5 (3), s. 243-254.
- Van Luttervelt, Mads Pieter; Christian Bøtcher Jacobsen; Lotte Bøgh Andersen; Mikkel Skov Benthem & Johan Kruse Rasmussen (2021). Som sagt så gjort? Betydningen af lederens personlige troværdighed for medarbejdermotivation når der bedrives transformationsledelse. Politica, Vol.53 (4), s. 358-382.

Hverdagsdirektøren på Kamager

Af Caroline Winkel, Sekretariats- og kommunikationschef Den Sociale Virksomhed

På botilbuddet Kamager arbejder alle ansatte som såkaldte hverdagsdirektører. Det betyder, at der er et stort mandat til at træffe beslutninger, men også en klar forventning om at kunne forklare sine mellemregninger. Rollen kræver modige og handlekraftige medarbejdere.

Denne artikel er den første i rækken af tre om den sociale virksomhed Kamager i Kastrup. Kamager 'lever' selvledelse i 'den rene form', og det gør Kamager særlig interessant. På et seminar med Social Lederforum mødte forstander på Kamager Mie Karleby og stedfortræder Lena Jensen, Rikke Bjerregaard, for første gang. Rikke er selvstændig organistionskonsulent og har mange års erfaring med udvikling i sociale virksomheder. Rikke blev optaget af at undersøge Kamagers selvledende organisationsform i praksis, og der blev skabt et samarbejde, blandt andet med det formål at få beskrevet den selvledende organisationsforms problemstillinger og fordele. Rikke har siden været supervisor og underviser på Kamager teamudviklingsdag (TUS) for at få et bedre kendskab til praksis.



Artiklen her udkom i forbindelse med en præsentation af alle de 19 tilbud i 'Den Sociale Virksomhed'. Den beskriver Kamager og det at være 'Hverdagsdirektøren', hvilket er en meget central titel, som alle medarbejdere på Kamager bærer.
De to følgende artikler vil med udgangspunkt i nogle væsentlige pointer fra selvledelsesteorien samt empirisk materiale indsamlet på Kamager beskrive centrale problemstillinger og fordele ved den selvledende organiseringsform på Kamager.

Kamager har i en årrække arbejdet med hverdagsdirektøren som begreb for, hvordan man udfylder sin rolle som medarbejder. På botilbuddet i Tårnby, der er arbejdsplads for ca. 120 ansatte, er ledelsesstrukturen flad. Ledelsen består af en forstander og en stedfortræder, og medarbejderne indgår i medstyrende teams, som der er seks af i alt.

Den flade struktur betyder, at beslutninger bliver truffet der, hvor udfordringerne opstår – og af dem, der har størst viden om dem, siger forstander Mie Karleby.

I hverdagen er der mange opgaver, som den enkelte medarbejder mere eller mindre spontant skal forholde sig til, og som kræver beslutninger om prioritering og handling: En sygemelding, der tikker ind, ledsagelse til et lægebesøg eller en aktivitet eller en vred pårørende.

Som medarbejder på Kamager har du mandatet til at tage beslutninger, og der er en forventning om, at du gør det. Også som ny medarbejder. Du kan altid få sparring fra en kollega eller fra et andet team, og som ledelse er vi jo også til stede i dagtimerne i hverdagen. Men du skal hele tiden tænke: Hvad er det smarteste her? Og tage beslutninger med det afsæt. Det vigtigste er at kunne forklare overvejelserne bag en prioritering – altså mellemregningerne – som har ledt dig frem til beslutningen. For opgaver kan jo løses på flere måder, siger stedfortræder Lena Jensen.

Modige og handlekraftige medarbejdere

Rollen som hverdagsdirektør kræver modige og handlekraftige medarbejdere, som tør tage ansvaret, og som har tillid til, at den gode intention styrer beslutningen – også hvis en kollega vælger at handle anderledes end aftalt. En kollega kan repræsentere sit team og tage stilling på teamets vegne i situationer, hvor det er nødvendigt.

På spørgsmålet om, hvordan det er at være hverdagsdirektør, lyder det fra socialpædagog Signe Vehn Andersen:

Det er super fedt. Men det kræver, at man kan sætte sig selv i spil. For der er mange beslutninger, der skal tages på stående fod for, at vi kan hjælpe beboeren bedst muligt. Hovedessensen er at kunne sine mellemregninger. Beslutninger er ikke bare en hovedløs tanke i situationen, men noget jeg har hentet i min faglige kuffert. At være hverdagsdirektør kræver også et godt samspil med sit team, hvor vi evaluerer beslutninger i fællesskab. Og de kollektive beslutninger skal hele temaet stå bag.

Fra socialpædagog Line Boe Grumstrup lyder det:

Min rolle som hverdagsdirektør er en af de største grunde til, at jeg er ansat på Kamager og fortsat er det efter snart 10 år. Medansvar og indflydelse øger min arbejdsglæde. Og det store krav til at kunne samarbejde med både ledelse og kolleger og give hinanden feedback, oplever jeg, kun giver et professionelt løft og øger kvaliteten af vores indsats – også og måske især, når vi ikke er enige, fordi det kræver, at vi hele tiden reflekterer og argumenterer over egen tilgang.

Teamsamarbejdet er afgørende på Kamager og for at kunne holde gode møder, er to-tre medarbejdere i alle teams uddannet som facilitator.

På teammøder med en dygtig facilitator bliver der lavet gode og bæredygtige løsninger, som alle nikker til og er enige om at følge. Hvis man så ikke følger dem – for det kan der være alle mulige gode grunde til – kommer mellemregninger i spil. Men selvfølgelig oplever vi også ind imellem gnidninger og deciderede samarbejdsvanskeligheder, som der skal gøres noget ved med det samme, siger Mie Karleby.

Hverdagsdirektøren som tegning

Efter at have arbejdet med hverdagsdirektøren som et mere abstrakt begreb har Kamager for nylig fået lavet en tegning til at ramme begrebet ind. Men hvordan illustrerer man på en enkelt måde kompleksisten i opgaverne i hverdagen samtidig med, at man illustrerer, hvad der forventes af den enkelte medarbejder i rollen som hverdagsdirektør? Det har hvert team givet sit bud på, som så er omsat af en tegner. Elementer fra cirkusverdenen var gennemgående hos alle team og afspejles tydeligt i den endelige tegning.

Forklaring på tegningen suppleret af Lena Jensen og Mie Karlebys ord:

Sikkerhedsnettet i bunden symboliserer, at du aldrig er alene. Vi har din ryg. Og hvis du er i tvivl, så prik en kollega på skulderen. I nettet ligger retningslinjer, procedurer og vejledninger.

Når man ikke har været her så længe, kan det måske være svært at tro på sikkerhedsnettet, og om det holder. Der går noget tid, inden man har tilliden til det, og man skal have prøvet et par gange, at det faktisk holder.

Linen viser balancegangen mellem opgaverne i hverdagen og prioriteringen heraf.

Opgaverne er komplekse og kræver overblik. Vi favner bredt, fordi vi varetager 'det hele liv', og det er komplekst.

Blækspruttens mange arme:

Som medarbejder jonglerer man med mange opgaver.

De store sko signalerer, at man står solidt.

Selv om en tsunami af opgaver vælter ind over mig, vælger jeg, hvilke jeg skal tage mig af her og nu, og hvad der kan vente. Og hviler i den beslutning.

Papiret viser mellemregningerne, og at beslutninger skal træffes reflekteret.

Det er ikke sikkert, at du bliver spurgt, men du skal altid kunne redegøre for den beslutning, du har truffet. Vi blander os, fordi vi hele tiden har faglighed for øje. Hvis en beboer fx ikke kommer afsted til ridning, fordi der er gået noget galt i vores samarbejde her på Kamager, har vi svigtet vores faglighed. Der er jo en grund til, at beboeren går til ridning. Så kan man spørge, hvordan det er lykkedes ikke at komme afsted? Hvad er mellemregningerne?

Den elektriske pære symboliserer løsninger og gode idéer.

Når noget ikke virker, gør vi noget andet.

Ikke alle trives som hverdagsdirektør

Allerede ved ansættelsessamtaler bliver hverdagsdirektøren introduceret, og der bliver sat ord på, hvad der ligger i begrebet.

Nogle gange oplever vi medarbejdere, der ikke trives med rollen som hverdagsdirektør. Og så må samarbejdet slutte. Der er et tab, men gevinsten er større. Det kræver nogle kompetencer at kunne stå på linen. Hvis man ikke synes, at det er sjovt, så er Kamager ikke stedet, man skal være. Man skal have det godt i skoene, siger Lena.

Social træning og gode oplevelser med virtual reality

Af Tina Meltesen, Implementeringskonsulent TakeawalkVR og Mikkel Buch, Customer Success & Relations Manager TakeawalkVR

VR-briller er blevet mere driftssikre og brugervenlige samtidig med, der er kommet utrolig meget relevant indhold til flere forskellige målgrupper. Kommuner og regioner ser det nu som et velfærdsteknologisk produkt og har fået øjnene op for det udbytte, borgerne kan få ud af virtual reality.

Virtual reality forkortes i daglig tale VR og er en teknologi, der transporterer brugeren ind i en virtuel virkelighed. Her kan ældre og fysisk handicappede borgere via VR-briller sidde i deres hjem og opleve fjerne lande med smukke udsigter, og demente borgere kan genkalde fjerne minder via f.eks. salmer til en gudstjeneste eller lokalt genkendelige steder optaget ud fra brugerens ønsker og behov. VR-briller bruges også til, at studerende kan træne teori i praksis og dermed være bedre rustet til deres elevtid, hvad enten man er butiksansat, sosu eller pædagogisk assistent. Endelig kan mennesker med psykiske lidelser såsom angst og spiseforstyrrelser træne at håndtere specifikke, individuelle situationer, som kan være en udfordring for hverdagen og/eller helbredet.

Driftssikre VR-briller har været længe undervejs

Flere kommuner så potentialet med VR-briller allerede tilbage i 2017, men havde nogle teknologiske vanskeligheder og erfarede også i praksis, at VR-briller, ligesom alt andet teknologi, skal have et klart formål og en implementeringsplan for at lykkes. Samtidig manglede VR-brillen noget meget centralt for at kunne bruges i en kommunal eller regional kontekst, nemlig modenhed.

De første briller, som i virkeligheden var telefoner, man satte i et plastetui, overophedede eller var simpelthen bare for omstændelige at anvende for både personale og borgere. De næste briller øgede kompleksiteten, og selvom flere kommuner investerede mere og mere i teknologien, var det begrænset, hvor mange briller der endte med at blive brugt i driften. Der manglede både en nem og tilgængelig teknologi og en klar strategi, så det blev gjort til en tryg vane at bruge det. I dag er brillerne blevet langt mere driftssikre og brugervenlige, samt der er kommet utrolig meget relevant indhold til de forskellige målgrupper. Samtidig gør direktør Jesper Roy, TakeawalkVR opmærksom på:

> *Kommunerne og regionernes holdning til teknologien har ændret sig gennem de seneste 6-7 år. Fra at være fascinerede at se VR som et WAUW-produkt ser organisationerne det nu som et velfærdsteknologisk produkt og har fået øjnene op for det udbytte, man kan få ud af det i forbindelse med at hjælpe den borger, man står overfor.*

I denne artikel vil TakeawalkVR, som i dag er den største leverandør af VR-løsninger til de danske kommuner og regioner, give et indblik i arbejdet med VR-briller og komme nærmere ind på, hvorfor og hvordan 3 udvalgte kommuner er lykkedes med VR. Ikke kun som projekter, men også som en del af driften.

TakeawalkVR anvendes i dag på social- og sundhedsområdet i 55 kommuner og 4 regioner i Danmark og Jesper Roy understreger:

> *For at lykkes med VR starter det med implementering! Vi har ved TakeawalkVR et helt implementeringsforløb med, når man vælger vores VR-løsning. Det har vi gennem vores mange samarbejder set som afgørende for, at brillerne er en succes. Hvis teknologien ikke forankres, er det lige meget, hvor god den er.*

TakeawalkVR's hovedprodukt er en 360 graders videoplatform, som siden 2017 har leveret enkel og nem adgang til over 1000 VR-film, som alle er fagrelevante.

TakeawalkVR's løsning anvendes af kommuner og andre fagpersoner i mere end 130 kommuner i hele Skandinavien. Virksomheden har 13 medarbejdere og kontor i Vejle og i København.

Center for social rehabilitering så et potentiale

I Vejle kommunes sociale rehabiliteringscenter så de et potentiale i at gå ind i arbejdet med VR i forhold til blandt andet borgere med angst og spiseforstyrrelser, og de startede derfor en projektgruppe. Tilgangen var at være procesorienterede ved at give personalet plads til at blive komfortable i brugen af VR og tid til at kunne forholde sig nysgerrigt og tage ejerskab i det, hvilket over tid derfor har skabt resultater. Via VR-briller er nogle borgere kommet så langt, at de har overvundet deres angst så meget, at de har kunnet tage i gågaden eller til tandlægen. Desuden udtrykker Karen, afdelingsleder i Center for social rehabilitering, i et interview:

> *Vi har valgt at gå ind i arbejdet med VR, fordi vi har kunnet se, at der kunne være et potentiale i forhold til borgere med angst og borgere med spiseforstyrrelser og måske lege med noget omkring sociale kompetencer. Medarbejderne oplever, det er smadder-spændende og inspirerer hinanden. Det kan være løsningen for nogle borgere, og her vil vi kunne ramme nogle af de borgere, som vi ikke kunne ramme på en anden måde.*

Samtidig understreger Karen også, at forudsætningen for at nå dertil, hvor medarbejderne driver med det, er, at der har været et grundigt forarbejde og opstartsforløb med medarbejderne, hvor der har været møder i styregrupper og et samarbejde med VR-virksomheden TakeawalkVR. Dette samarbejde har både været i forhold til det tekniske om, hvordan VR-brillerne bruges, men også om hvordan VR kan omsættes til en pædagogisk praksis. Om erfaringerne og vejen til at nå til hvor Center for social rehabilitering er i dag, udtaler Karen:

> *Man skal bare gå i gang. Men man skal være indstillet på ikke at være produktorienteret, at det er en proces, der leder ud i et produkt eller et af vores mål. Det er en investering og grunden til, vi skal investere tid i sådan en proces, er, at det gør en forskel for lige præcis det enkelte menneske, som egentlig er forpint. At se man bliver lettet, og den der angst opløser sig, det er faktisk det, der er det allerbedste ved VR-brillerne. Det gør virkelig en forskel.*

Esbjerg tænkte stort og bredt

Efter at tilbudslederen Lars i Udviklingscenter Vest i Esbjerg havde set en film om en spastiker, der blev rolig i sine bevægelser, når han havde VR-briller, blev han inspireret:

> *Jeg tænkte, at det må vi kunne brede ud og kunne bruge bredt i vores center. Og derfor valgte vi egentlig at købe en ret stor mængde briller til at starte med for egentlig bare at afprøve uden, vi skulle samle en hel masse ind til det. Borgernes funktionsniveauer har egentlig ikke så meget at sige i forhold til, hvem der kan bruge det, og hvem der kan få noget ud af det. Det er egentlig meget individuelt. Vi har på nuværende tidspunkt ikke kunnet pinpointe, hvem det giver mening at bruge det på, og hvem det ikke gør. Så det der med at komme ud og bruge det, uden så mange planer, det er en anbefaling.*

Mikkel Buch til venstre og Lars Clemmensen til højre.

Fordi Lars tidligere har implementeret velfærdsteknologi og ved, hvor svært det kan være at overbevise medarbejdere og ledelsen, vidste han, at der var noget, der skulle gøres anderledes, så Lars kontaktede TakeawalkVR for at få det implementeret.

Startskuddet til VR-implementeringen blev et Kick-off møde, hvor Lars kom med et oplæg, og medarbejderne fik mulighed for at afprøve en masse VR, for som Lars konstaterer:

> *Indimellem skal man lægge projekthåndbogen, og så skal man lade medarbejderne komme ud og opleve VR og komme ud og tage det med til så mange forskellige borgere som muligt.*

Formålet med Kick-off mødet virkede. Der blev skabt en stor interesse og engagement blandt nogle af medarbejderne. Hvilket også er de medarbejdere, der er med i dag og har været medinddraget i implementeringen via direkte kontakt til TakeawalkVR.

Esbjerg bruger i dag VR-udstyret til både at give gode oplevelser til borgere, der ikke har været mobile, til angsteksponering og til at køre nogle borgeres arousal-niveau op og ned, alt efter hvad deres behov er. En af grundene til, at det har lykkedes at implementere brillerne, har været uddelegeringen af ansvaret omkring implementeringen:

> *TakeawalkVR har direkte kontakt med personalet, og de holder medarbejderne til ilden og sørger for progression. Jeg gør jo også dette, men det har været en af grundene til succesen, at vi har delt den opgave, fortæller Lars.*

I en af Esbjerg kommunes afdelinger har implementeringen desuden været så succesfuld og begejstringen så stor, at en gruppe hjemmevejledere via TakeawalkVR's anden platform er begyndt at eksperimentere med selv at lave film. Filmenes indhold er forskellige scenarier, som hjemmvejlederne via deres relationsarbejde og kendskab til borgernes problemstillinger finder gavnligt at anvende som et værktøj i den daglige praksis.

Fra teknisk mistillid til VR i grupper

I Furesø Kommune havde nogle ildsjæle på special- og skoleområdet tidligere indkøbt VR, men i takt med det gav mange tekniske benspænd lige fra login til, at udstyret ikke virkede, blev projektlederen for velfærdsteknologi, Kim, tilknyttet projektet. Kim fortæller, at han via sine kontakter til andre kommuner fik øje på TakeawalkVR's, hvor man kan undgå bruger-login, og at han i projektet, som blandt andet består af 10 tovholdere, ikke oplever support-opkald, fordi VR-brillerne ved hjælp af TakeawalkVR's platform er klar til brug ved et simpelt tryk på en on/off-knap. Den simple teknik og medarbejdernes engagement har gjort, at Furesø Kommune med succes har implementeret VR-udstyret som værktøj i individuelle forløb og sidenhen gruppeforløb indenfor blandt andet angsteksponering og social træning. Medarbejderne har formået at skabe rum for at anvende VR-brillerne sammen i grupper, fordi medarbejdernes tryghed ved VR har afspejlet sig ved borgerne. I grupperne anvendes VR-oplevelserne som det fælles tredje, men også til at åbne op for svære samtaler ud fra den film, de har set sammen på hver deres VR-brille.

Kim, Furresø Kommune

Kim, projektleder for velfærdsteknologi ved Furesø Kommune, beretter i et interview:

VR er et fint værktøj til at skabe det fælles tredje, hvor man ligesom skaber en platform, hvor borgerne kan interagere på et neutralt område, hvor man ligesom kan lege og progressivt eksponeres.

Foruden, at Furesø Kommune bruger det til voksne på socialområdet, bruger Furesø Kommune det også på skoleområdet til børn, der har diagnoser som ADHD eller andre socio-emotionelle vanskeligheder – både som et værktøj til at rumme hverdagens stimuli, men også som et læringsværktøj i undervisningen.

Om de erfaringer Furesø Kommune har gjort sig med VR, fortæller Kim:

Jeg vil allermest anbefale, at man indtænker implementering i forhold til at skabe et lokalt ejerskab med nogle tovtoldere og derved hjælpe dem med at udbrede teknologien til deres kollegaer. Og allerhelst have lederen med fra starten, så lederen tænker det som et værktøj til et bredt spektrum af faglige udfordringer.

Vi skal inspirere hinanden

Denne filosofi har Jesper Roy, Direktør TakeawalkVR, og han finder det vigtigt, at både brugerne og organisationerne har mulighed for at fejre og dele erfaringerne med hinanden. Virksomheden er på baggrund af dét netop også i gang med at udvikle en løsning til netop at kunne facilitere kommunikationen på tværs af sin organisation og også mellem TakeawalkVR-brugere.

At se borgere og medarbejderes overraskelse over brillerne, når de anvendes korrekt, kan ændre så meget for borgere, som har det svært. Det er klart, at de gode budskaber naturligt spreder sig internt i organisationen. Vi skal huske at fejre og dele vores erfaringer. Derfor udvikler vi hos TakeawalkVR i øjeblikket vores løsning til netop at kunne facilitere kommunikationen i organisationen, men også mellem vores brugere. Dét at lære af hinanden er noget, vi i Danmark er rigtige gode til. Men vi har i vores arbejde set en nødvendighed i at gøre det endnu nemmere, derfor vil man i fremtiden kunne dele sine erfaringer direkte på vores platform og dermed inspirere andre, fortæller Jesper Roy.

Gode råd til VR-succes:

- Vurdér egne erfaringer med teknologien.
- Køb briller, der matcher organisationens tekniske niveau ikke et enkelt personales.
- Opfølgningsmøder minimum hver fjortende dag i de første 3 måneder.
- Sørg for, at de problemstillinger, man ønsker at løse, kan løses med det udstyr og software, man vil indkøbe.
- Giv personalet tid til at lære teknologien at kende og til at se mulighederne.
- Inddrag leverandører i implementeringen og træk på deres erfaring og viden.

TakeawalkVR

Sidder du tilbage med eventuelle spørgsmål om VR-løsninger, kan du kontakte Customer Success & Relations Manager i TakeawalkVR Mikkel Buch på telefon 44125138, email: mikkel@takeawalk360.com eller læse mere på takeawalkvr.dk.

Skab betingelser i stedet for at træffe beslutninger

Af Jacob Christoffer Pedersen, Grundlægger af "Into the Grey" samt Partner i konsulenthuset Incento

Jo mere foranderlig virkeligheden er, og jo mere den er præget af uvished, des mere bør chefer og chefgrupper kunne træde i karakter med handlekraft og beslutsomhed. Det er i hvert fald den logik, vi ofte støder på. Spørgsmålet er så bare, om det er en logik, der matcher netop foranderligheden og uvisheden? Eller om det blot er en logik, der udspringer af en til tider bedaget opfattelse af chefers og chefgruppers vigtigste rolle som dem, der skal træffe beslutninger?

Det handler om viden og kontekst

Svaret er, at man ofte er fanget i den bedagede logik, hvor det handler om at træffe beslutninger. Hvilket ofte spænder ben for de gode beslutninger. Ikke mindst når man står konfronteret med komplekse udfordringer. Hvorfor?

For det første, fordi gode beslutninger handler om at kunne agere på baggrund af den viden, der måtte være tilgængelig, og den meningsskabelse, den viden giver anledning til. Men den viden, chefer eller en chefgruppe skal træffe beslutninger på baggrund af, har ofte rejst gennem så mange led i organisationen, at den er blevet sorteret i og samtidig blevet mere og mere abstrakt på måder, der ikke gør den egnet at træffe jordnære beslutninger ud fra. Og det er en væsentlig pointe i en foranderlig virkelighed, hvor der konstant kommer ny viden til.

For det andet, fordi gode beslutninger er nært koblet til den kontekst, hvor de så at sige får deres konsekvenser. Men chefer og chefgrupper – og meget ofte også ledere – befinder sig imidlertid langt væk fra den helt konkrete kontekst og har ikke en tilstrækkelig indsigtsfuld fornemmelse for den; det kan de ganske enkelt ikke have. Det giver stor risiko for at træffe beslutninger, der ikke hænger sammen med virkeligheden på gulvet så at sige, men kun er koblet til en abstrakt forestilling om, hvor man som virksomhed eller organisation gerne vil hen.

For det tredje, fordi gode beslutninger i komplekse og dynamiske virkeligheder ikke handler om at have regnet den ud – altså vide, hvad en bestemt beslutning vil føre til, for det kan man ikke – men derimod om årvågent at følge med i, hvad der opstår som konsekvens af beslutningen. Den årvågenhed kan cheferne, lederne, chefgrupperne selvsagt ikke have, for de lever ofte langt væk fra de konsekvenser. Men hvis ikke den årvågenhed er der, misser man alt det, der for alvor har betydning for, hvad der formes, og som dermed er med til at forme de næste mulige skridt.

Om Jacob Christoffer Pedersen

Er grundlægger af "Into the Grey" samt partner i konsulenthuset Incento. Ét af hans væsentligste fokusområder er, hvorledes organisationer og ledere styrker deres evne til at agere i uvished. Han er forfatter til flere bøger om emnet – senest bogen "UVIS – Ledelse mellem kaos og kontrol" sammen med Thomas Rosenberg. Ligesom han har skrevet en lang række artikler med samme fokus. Han har gennem de seneste knap 15 år arbejdet i både private og offentlige organisationer for netop at understøtte deres navigation samt resultat- og værdiskabelse i en foranderlig og kompleks virkelighed. Før det var han selv lederen, der ofte prøvede sig mere tilpassende frem, end han måske dengang havde blik for.

Læs mere på www.intothegrey.dk og www.bit.ly/uvis-ledelse-kaos-kontrol

Ny virkelighed, nyt fokus

Når virkeligheden skifter karakter, må chefer og ledere derfor skifte tilgang og fokus. I stedet for fokus på at træffe beslutninger må fokus lægges på at skabe frugtbare betingelser for, at gode beslutninger kan træffes af andre. Dem, der er tættest på konteksten. Dem, der har de bedste forudsætninger for at opfange svage signaler og skabe mening i den viden, der hele tiden opstår. Så beslutninger løbende og kontekstafhængigt føres ud i livet med mulighed for kontinuerligt at fornemme, hvilken konsekvens beslutningerne får.

Med betingelser menes blandt andet:

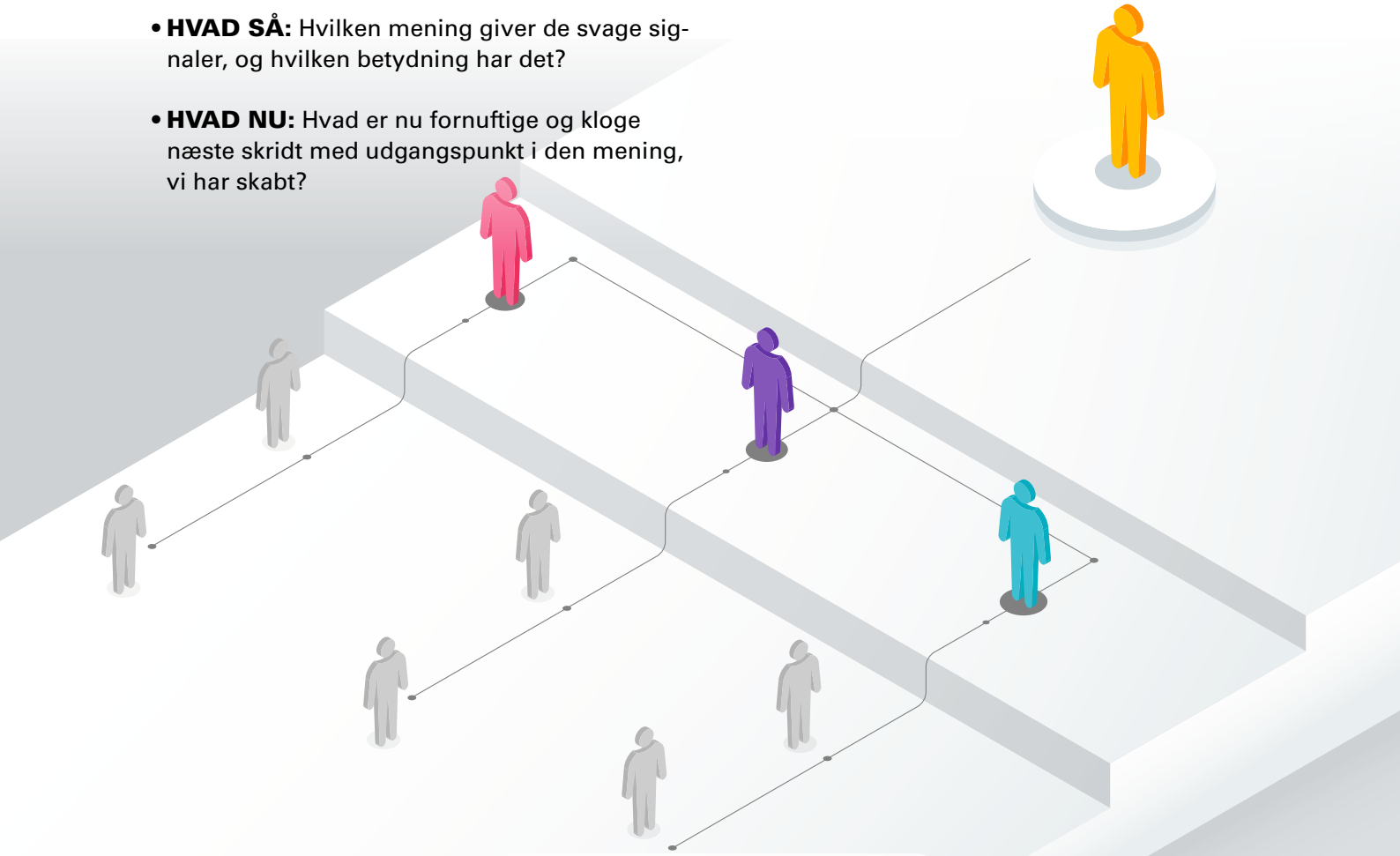
– Betingelser for, at meningsskabelse kan finde sted. Ofte haster man af sted i samme fart som den hastigt foranderlige virkelighed, hvilket ofte blot resulterer i ureflekteret ledelse, hvor man ikke forholder sig til, hvad der sker lige nu, og hvilken betydning det har for den fortsatte fremfærd. Fokuser i stedet på en kultur, hvor teams og afdelinger naturligt er i stand til at stoppe op og holde igen med handlekraften for i stedet at fokusere på meningsskabelsen. Anvend eksempelvis den simple, men meget effektfulde refleksionscyklus: Hvad – Hvad så – Hvad nu.

- **HVAD:** Hvad er det, vi oplever? Hvilke svage signaler ser vi?
- **HVAD SÅ:** Hvilken mening giver de svage signaler, og hvilken betydning har det?
- **HVAD NU:** Hvad er nu fornuftige og kloge næste skridt med udgangspunkt i den mening, vi har skabt?

– Betingelser for, at alle perspektiver kan bringes i spil ved at have fokus på at sammensætte teams og medarbejdergrupper med såkaldt *kognitiv diversitet*. Det vil sige diversitet, der ikke blot handler om kategorier (køn, alder etc.), men om måder at tænke på, holdninger, livserfaringer etc. Det styrker meningsskabelsen.

– Betingelser for, at alle i organisationen tør træffe beslutninger, også selv om de indebærer en risiko. Helt konkret kan det gøres ved at sætte fokus på psykologisk tryghed. Det vil sige skabe betingelser, hvor man ikke er bange for at begå fejl og tale om det, fordi man ved, at fejlene bliver brugt til konstruktiv læring frem for bebrejdelser. Husk altid på, at når man træder ud i uvisheden, er det først, når man kender konsekvenserne af skridtet, at man kan sige, om det viste sig at være et klogt skridt eller ej – man kan *ikke vide det på forhånd*.

Og hvis man nu skulle spørge: Hvordan skal vi overhovedet få tid til det? Hvordan skal vi på nogen måde kunne lykkes med det? Så kan man lade sig inspirere af den spanske maler Pablo Picasso, der efter sigende forholdt sig til sin egen evne til at skifte spor med sætningen: *Hvis jeg ikke har rød, bruger jeg blå!*



Hvad forhindrer chefer og ledere i at fokusere på betingelser

Den komplekse og foranderlige virkelighed kalder således på beslutningskraft og et mod til at træffe beslutninger. Det er i hvert fald ofte den udlægning, man hører. Og det er sådan set rigtigt, blot er det nødvendigt, at beslutningskraften flyttes ud i organisationen og bliver mere decentral.

Udfordringen er, at det lyder nemt og for mange oplagt, men når man går chefer og ledere på klingen eller observerer, hvad der rent faktisk sker, ser man ofte noget andet efterfulgt af: "Jo, men lige i dén her situation var det nødvendigt, at vi traf beslutningen centralt, for ellers ...".

Eller hvis man lytter til de medarbejdere, der efter sigende skulle have fået større selvstændig beslutningskraft, så er fortællingen en anden: "Jo, de siger godt nok, at vi skal være selvstændige og træffe beslutninger, men hver gang, der er bare lidt på spil, skal beslutningerne alligevel cleares af dem."

Det er med andre ord nemmere sagt end gjort at fokusere på betingelser frem for at træffe beslutninger for cheferne og lederne.

Hvad der forhindrer

Hvis man som chefer og ledere skal lykkes med det, er det derfor væsentligt at være bevidst om nogle typiske barrierer – som i øvrigt kræver viljen til selvindsigt for at nedbryde:

- **Frygten for tab af kontrol**: Når man overdrager beslutningskraft til andre, kan det opleves som et kontroltab. Men pointen er, at man må opfatte det anderledes. For når man vælger selv at træffe beslutninger i en foranderlig kontekst, er man ikke i kontrol – faktisk kan man med sin iver efter at være i kontrol skabe kaos. Simpelthen fordi der er så stor en risiko for, at der er alt for stor uoverensstemmelse mellem ens egen opfattelse af virkeligheden og så virkeligheden, som den faktisk tager sig ud.

- **Risiko-modvillighed:** Mennesket har det ofte bedst med forudsigelighed. Et skridt ud i uvisheden opleves derfor ofte som en stor risiko – hvilket styrkes af, at det er andre, der beslutter skridtet. Det kan få chefer og ledere til direkte eller indirekte at få andre til at holde igen med at træffe beslutninger.

- **En forfejlet forestilling om egen evne til at kunne forudse:** Det er et velkendt psykologisk beskrevet fænomen, at mennesket har en tendens til at overvurdere egne evner til at forudsige – det såkaldte certainty bias – mens man ikke har samme tillid til andres evne. Så derfor må man jo hellere selv træffe beslutningen ...

- **Fokus på outcome:** Hvis man så endelig er med på at distribuere beslutningskraften ud i organisationen, kan det ofte følges af kravet om en klar specificering af, hvad der skal komme ud af beslutningen og dens medfølgende handlinger. Igen kan det lamme medarbejderes lyst til at træffe beslutninger, for når uvisheden og uforudsigeligheden er markant, kan man selvsagt ikke lave den slags kausalsammenhænge.

Så fladt er det nu heller ikke

Det er i øvrigt ganske interessant ofte at høre fra ledere og chefer, at deres virksomhed eller organisation da bestemt har et meget fladt hierarki, hvor det er meget nemt for medarbejdere at træffe selvstændige beslutninger. Men når man så kigger nærmere på, hvordan medarbejderne selv oplever virkeligheden, er oplevelsen en noget anden. Det er ofte én af de indsigter, der kommer frem, når vi arbejder med at styrke virksomheders og organisationers navigation i hastigt foranderlige og komplekse omgivelser.

Netop den forskellighed i opfattelsen af virkeligheden er ofte afgørende at få gjort synlig, for den kan være den største barriere. Men det kræver naturligvis, at man er villig til at acceptere, at man måske tager fejl.

Udvikl jeres organisation

I organisatoriske udviklingsprocesser bruger man ofte megen tid på at designe en ønsket fremtidig tilstand og derpå planlægge, hvordan man forestiller sig at komme derhen. Og for lidt tid på at skabe en forståelse af, hvor man rent faktisk er, og hvad det rummer af potentiale i forhold til at komme i en ønsket retning. Man kan ikke designe sig vejen til et slutmål i organisationer – som de komplekse sociale systemer, de er. Sæt i stedet fokus på at skabe en dybere forståelse af den kompleksitet, udviklingen skal foregå i. For det udgangspunkt rummer jeres organisations potentiale og udfordringer, og vil være med til løbende at forme udviklingen. Det er med til at skabe mere bæredygtige og menneskelige forandringsprocesser. Succesfuld organisationsudvikling tager således altid udgangspunkt i den lokale kontekst, hvor forandringen skal ske. For den kontekst vil være med til at forme, hvad der løbende sker, ligesom det er i dén, at mulighederne og forhindringerne findes.

Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

Mange af artiklerne i dette tidsskrift er skrevet af fagpersoner inden for det social- og ledelsesfaglige område. Målet er at dele værdifuld viden og erfaring vedrørende handicap, psykiatri og ledelse.

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING henvender sig til alle med interesse for det social- og ledelsesfaglige område, herunder praktikere, ledere, studerende og forskere, som ønsker at holde sig opdateret med ny viden, nye muligheder og praksiserfaringer.

I redaktionen modtager vi gerne artikler til SOCIAL UDVIKLING. Har du erfaringer fra udviklingsprojekter på tilbuddet, eller har du i forbindelse med din uddannelse eller forskning lavet et projekt, der er kommet nyttig viden ud af, er du velkommen til at sende os et artikelforslag. Vi modtager også gerne forslag til anmeldelser af fagbøger eller ideer til emner, som bør belyses i SOCIAL UDVIKLING.

Vi kan også tilbyde assistance i forhold til ideudvikling – og sparring under selve skriveprocessen.

Artikler, anmeldelser og ideer sendes til ansvarshavende redaktør Bo Mollerup på bomo@socialtlederforum.dk eller redaktør Irene Coakley på ireneodense@yahoo.dk

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 5-2022