

Fra individuel til organisatorisk robusthed

Hagedorn-Rasmussen, Peter

Published in:
Klædt på til ledelse 2016

Publication date:
2016

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Hagedorn-Rasmussen, P. (2016). Fra individuel til organisatorisk robusthed. I *Klædt på til ledelse 2016: Robusthed - Et ledelsesvilkår?* (s. 33-41). FOA.

General rights

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

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Klædt på til ledelse 2016

Robusthed - Et ledelsesvilkår?

ROBUSTHED 2016



Indhold

Forord	3
Indledning: Mental eller organisatorisk robusthed?	7
Robusthed og ledelse	13
Robusthed i arbejdslivet: En styrke eller en destruktiv ide?	19
Fra individuel til organisatorisk robusthed	33
Relationer og robusthed - er der en sammenhæng?	43
Ledelse handler om at vide, hvor vi har hinanden	53
At være en robust faggruppe?	64
Robusthed i det virkelige liv	70
Vi kan ikke rumme alle typer medarbejdere	72
Vi passer ikke børn, vi udvikler børn	76
Robusthed siver nedad	80
Der brænder en faglig ild	84
Fokus på robuste medarbejdere - en uheldig psykologisering af arbejdslivet	89
Lederes ytringsfrihed	92

Politisk ansvarlig: Mona Striib Redaktion:
Jeanette Sandberg Bossen Foto: Lars
Just, Heidi Lundsgaard, Niels Åge Skovbo,
Jørgen True og Colourbox
Produktion: Grafisk Team og FOAs trykkeri

Forord

Stadig flere jobannoncer stiller krav om, at ansøgerne skal være robuste og i stand til at håndtere de mange strukturændringer, arbejdspladserne står overfor.

”Du skal positivt indgå i de strukturændringer, der løbene er vores udfordringer, og du skal besidde fysisk og psykisk robusthed”, skriver Region Syddanmark i en jobannonce for medarbejder til et børnehus. Netop det at søge robuste medarbejdere er eksploderet de senere år.

Stadig flere arbejdspladser efterspørger en særlig evne hos de medarbejdere de søger - uanset stilling og jobområde. Det er blevet et krav, som vi alle skal være i besiddelse af - og helst noget, som føres direkte ind på arbejdspladsen og gør den robust også.

Men kan man det? Kan man løse alle de udfordringer, der er på offentlige arbejdspladser i dag med blot at forvente medarbejderne er robuste? Og hvad betyder det for ledelsen af de offentlige arbejdspladser?

Det er noget af det, vi har forsøgt at sætte ord på i løbet af 2016 - både i vores traditionelle fagforeningsarbejde, men også ved vores Ledertræf 2016. Vi er blevet klogere - bevares!

Men stadig står vi et sted, hvor arbejdsmarkedet - og måske især på de offentlige arbejdspladser - er blevet

stadig mere pressede. Både på ressourcer og økonomi og det betyder måske, at der ikke længere er plads til medarbejdere, der ikke er robuste?

En kættersk tanke kan være, at arbejdspladserne håber og tror på, at robuste medarbejdere er bedre i stand til at håndtere det stadig dårligere arbejdsmiljø, der er på arbejdspladserne. Og at robuste medarbejdere dermed 'holder længere' end ikke-robuste medarbejdere.

Robuste arbejdspladser - ikke individer

Vi kan som fagforening ikke acceptere, at kravet, om hvad man skal tåle, bliver et individuelt ansvar. Robustheden skal sættes ind i en kollektiv ramme. Det handler om den faglighed, der hver dag udøves på de mange offentlige arbejdspladser. Det handler om mulighederne for ledelse, som tager hensyn til balancen mellem økonomi og hænder.

Medarbejderne kan være nok så robuste ved deres ansættelse, hvis rammerne de arbejder under nedbryder robustheden. Derfor er det afgørende, at der er fokus på at opbygge robuste arbejdspladser, hvor medarbejderne kan blive og forblive robuste.

Dybest set handler det hele om værdier på arbejdspladsen. Værdier om ordentlige arbejdsforhold og fællesskab. Det handler om, hvad man er i stand til at løse og løfte af opgaver som arbejdsplads - sammen.

Derfor skal rammerne være på plads. Det må aldrig ende med, at pytgænsen nås og ledelse og medarbejdere bliver kyniske i forhold til deres arbejde med borgerne.

Vi må stadig sige fra

Samtidig oplever mange ansatte at få mundkurv på i forhold til forholdene på arbejdspladsen. Ytringsfrihed erstattes af normer om tavshedspligt og sørger for, at både ledere og medarbejdere ikke taler højt om det, der sker på arbejdspladserne. I flere tilfælde hører vi endda, at ledere og medarbejdere pålægger sig selv mundkurv, fordi de er bekymrede for, hvad der kan ske med dem bagefter. Om de bliver indkaldt til tjenestelig samtale eller sågar fyret.

Det kan ingen være tjent med. Det er vigtigt at sige fra, hvis forholdene på arbejdspladsen er kritisable. Det er vigtigt at sige fra, når den faglighed man er uddannet til ikke længere kan følges. Også hvis man som leder kan se, at det ikke hænger sammen i forhold til økonomi og ressourcer.

Citat

Det er vigtigt at sige fra, når den faglighed, man er uddannet til, ikke længere kan følges

Den ytringsfrihed skal vi holde meget godt fast i og blive ved med at have fokus på. Det gælder både medarbejdernes og ledernes arbejdsmiljø, hvis det ikke sker. Udover det, betyder det også dårligere kvalitet af ydelser til borgerne. Så vi må modsætte os på det kraftigste, at nogen får eller giver sig selv mundkurv på. Det gør vi bedst, hvis vi 'sig det højt - gør det fagligt' samt ved at have fokus på den forringelse af kvaliteten, der opleves på arbejdspladserne. Ved at have fokus på, hvad manglende ressourcer betyder for arbejdsmiljøet.

En bog om robusthed

I hånden har du resultatet af FOAs fokus på robusthed i løbet af 2016. De drøftelser vi har haft, den viden, vi er blevet klogere på og ikke mindst de tanker, vi har gjort os i forhold til arbejdsmiljø og ytringsfrihed - både centralt, lokalt og på arbejdspladsniveau i FOA.

Citat


Vi må modsætte os på det kraftigste, at nogen får eller giver sig selv mundkurv på. Det gør vi bedst, hvis vi siger det højt og gør det fagligt

Flere forskellige forskere har bidraget til bogen med deres tanker og viden om robusthed. De fleste af dem deltog med oplæg og diskussion på årets ledertræf i Middelfart. De har forskellige bud på robusthed og også lidt forskellige bud på løsninger.

Derudover har praktikere bidraget til bogen. Særligt dagplejelederne er udfordret i forhold til at være en robust faggruppe. Altså at kunne blive på arbejdsmarkedet som faggruppe. De har selv bud på, hvor de ser sig selv om 5 år. Endelig har FOAs egne eksperter givet deres gode råd og vigtige pointer med i forhold til arbejdsmiljø og ytringsfrihed. Tag imod rådene og brug dem flittigt i din dagligdag som leder.

Vi håber, at du vil synes om bogen. Vi vil også fremover publicere årets tema i lederarbejdet og kan allerede nu afsløre, at planerne peger i retning af at arbejde med forebyggelse af stress som tema i 2017.

Rigtig god læselyst - vi ses til Ledertræffet 2017



Mona Striib

FOA mener

Robusthed er at være fagligt dygtig til sit arbejde. At have kompetencerne til at kunne håndtere det, der er forventeligt indenfor sit fag.

Rammerne på arbejdspladsen skal derfor være til stede, for at der er rum for refleksion og læring, og dermed er med til at skabe en robust arbejdsplads.



Indledning: Mental eller organisatorisk robusthed?

Robusthed fylder. Alle steder. Ikke kun i jobannoncer og på de mange institutioner i kommunerne. Det fylder også i dagligdagen. Hos de medarbejdere, som hver dag skal udføre de velfærdsopgaver, kommunerne har som kerneopgaver.

Det helt store spørgsmål er, om det løser noget at tale om robusthed. Der er ingen tvivl om, at hvis der reelt er brug for robusthed, så skal medarbejderne, der dagligt er udfordret, også vide, hvordan de skal forholde sig i de jobs, som er særligt krævende. Men man er nødt til at spørge sig selv i kommunerne og regionerne, om det helt store fokus på robustheden i virkeligheden dækker over noget andet.

Noget som i højere grad handler om arbejdsmiljø. Og som egentlig skal være omfattet af det traditionelle arbejdsmiljøarbejde, som fx APV-arbejdet. Hvis robusthed er et krav for at være på en arbejdsplads, skal det naturligvis inddrages i arbejdspladsvurderingen. Det skal frem i lyset, at særlige jobs kræver særlige egenskaber – måske en særlig robusthed.

Samtidig med det, er man nødt til i kommunerne, regionerne og på arbejdspladserne at spørge sig selv, om det man reelt træner medarbejderne i – på de mange kurser

og temadage om robusthed – er håndtering af et dårligt arbejdsmiljø. Træner man så at sige medarbejderne i at kunne håndtere de vilkår, der gør, at de skal være robuste.

Måske er det i virkeligheden bedre at arbejde for, at rammerne bliver robuste i stedet for medarbejderne.

En individuel robusthed

Helt grundlæggende er det svært at komme udenom, at der er noget i forhold til begrebet robusthed, der handler om individet. Ikke alle, der oplever traumatiserende hændelser udvikler PTSD. Men der er desværre en tilgang, som siger, at hvis bare én person ikke får PTSD af en traumatiserende hændelse, så er der tale om en egenskab hos mennesket, som man kan lære og ved denne læring blive robust. Der er således tale om psykologiske strategier, som gør at man kan håndtere det.

Sårbarhed lægger sig som en hjernestruktur og ikke bare noget, man kan fikse psykologisk. Det man søger i dag i jobannoncer er psykologiske egenskaber og ikke bare faglige. Man kan ikke skabe indre robusthed i en utryk virkelighed med konstante forandringer.

Man kan ikke tage folk ind i hæsblæsende vilkår for så at træne medarbejderne til at kunne håndtere dem.

Når man træner robusthed, træner man, hvad man kan tåle og det at sige fra overfor resten.

Organisatorisk robusthed

Robusthed skal på en eller anden måde måles op imod de vilkår, der er indenfor det enkelte fag. Flexibiliteten skal ligge i organisationen, ikke i individet. Man skal altså arbejde med robusthed ud fra de rigtige præmisser.

Man skal ikke være frømand for at betjene en iskiosk. Der skal være nogle beskyttelsesfaktorer i rammerne og en proportionalitet i kravet om robusthed. Man behøver vel ikke at være elitesoldat for at arbejde i det offentlige. Eller gør man?

Selvom vilkårene er i orden, og alt er, som det skal være, kan man godt have medarbejdere, der går ned med stress. I den sammenhæng bliver man – i hvert fald teoretisk – nødt til at anerkende, at noget af robustheden hænger sammen med personligheden.

Meget handler om at undgå en følelsesmæssig situation. Det er altså vigtigt også i en organisatorisk sammen-

Citat

Handler organisatorisk robusthed i virkeligheden om at ansætte de rigtige?

hæng at have for øje, hvilke følelsesmæssige udfordringer, der kan være i forskellige jobs og så sikre, at de rette medarbejdere er ansat til de rigtig jobs.

Når man ikke må tale om robusthed

Men hvordan taler man om, at man skal være rustet til et særligt job, hvis man ikke må tale om robusthed? Hvordan får man sikret sig, at man ikke ansætter medarbejdere, som dybest set ikke kan håndtere netop dette job? Måske handler det i virkeligheden om at erkende, at der er jobs, som kræver en særlig form for robusthed?

Er det i virkeligheden meget bekymrende det, der foregår på arbejdspladserne for tiden? Og et dække over de manglende muligheder eller vilje til at sikre rammerne for medarbejderne. Og kan man egentlig 'slippe afsted med' slet ikke at tale om en personlig rusten sig til sit arbejde? Man kan vel heller ikke være dyrepasser uden at kunne passe løver?

Citat

Man kan vel ikke være dyrepasser uden at kunne passe løver?

Er hele problematikken, at begrebet robusthed går på en personlig færdighed og ikke en faglig kompetence? Tidligere har der været et højere fokus på det at være faglig i sit arbejde. Det at kunne træffe de rigtige faglige beslutninger.

Nu er det som om fokuset har ændret sig til at handle om udholdenhed. Om hvorvidt man som person er udholden nok til at kunne holde til sit arbejde. Er det i virkeligheden det robusthedsbegrebet i dag dækker over. Og ikke lænere, om man har den faglige robusthed og viden, der skal til for at løse sine opgaver.

Når vi taler om robusthed i dag, taler vi så i virkeligheden om, at medarbejderne skal kunne holde til mere. Ikke bare flere og tungere arbejdsopgaver, men også mere vold, flere trusler, mere chikane, flere overfald og alt muligt andet, som snarere er blevet et vilkår på nogle arbejdspladser end det modsatte. Og har vilkårs snakken taget overhånd? Så vi helt er holdt op med at spørge om rigtigheden af at påstå, noget er et vilkår.

Hvis det handler om medarbejdernes sikkerhed og håndtering af arbejdsopgaver med høj sikkerhedsrisiko, er robusthedsdebatten måske relevant. Måske vil der være jobs, som kræver en høj robusthed, og hvor det er vigtigt og relevant at træne medarbejderne i den latente frygt, der kan være på en arbejdsplads. Men hvor går grænsen? Hvor tager det overhånd og bliver i stedet arbejdsgiverens frygt for at skulle sikre arbejdsmiljøet hos medarbejderne. Og ikke mindst - hvis vi accepterer begrebet

Citat

I organisationer der er robuste, er kendetegnet ofte, at der er fokus på at øve rutiner samt at skabe rum for læring

robusthed, er det så o.k. at man fyrer en medarbejder, som ikke er robust nok?

Måske er det vigtigt at pege på, at det må handle om arbejdspladsens robusthed. I hvert fald på den lange bane. Det er kortsigtet tænkt at acceptere vilkårene og træne medarbejderne i robusthed.

Måske kunne man i stedet tale om en faglig robusthed. Det at kunne sine ting og have de rigtige kompetencer. Rammerne skal dog stadig være til stede, for at man overhovedet kan tale om noget, som måske kan kaldes faglig robusthed. Og hvem skal i virkeligheden have det? Arbejdspladsen eller medarbejderne?

Og bliver arbejdspladsens robusthed bare summen af de ansatte medarbejders robusthed. Eller taler man om robusthed på et helt andet niveau? Handler det om at ansætte de bedste, dem med de bedste kompetencer: fagligt og socialt?

Hvad vil det betyde at gå ind i debatten om organisatorisk robusthed? Vil det i virkeligheden være en accept af,

at der på arbejdspladserne er noget, vi kan kalde robusthed? Kan der i højere grad findes en anden måde at italesætte det på, så det bliver tydeligt for alle. Det vil være en dårlig plan at have så skrøbelige arbejdspladser, at arbejdspladserne i sig selv bliver sårbare.

På den anden side, vil det måske være mere strategisk smart og langsigtet at tage ejerskab af begrebet og være med til at definere det. En definition af, hvad det betyder at være robust. Hvad det betyder hver dag at skulle udføre arbejde på arbejdspladser, hvor det er utrygt eller decideret farligt at være. Måske skal der sågar være noget, som kan kaldes situationsbestemt robusthed, og at medarbejderne i stedet bliver trænet i at sige fra med et fagligt argument.

At være leder i en robusthedsdagsorden

Mange ledere føler et personligt ansvar, hvis der er gået noget galt på arbejdspladsen, som handler om robusthed. Lederen skal også være robust. Hvis man ikke er robust som leder, holder man ikke så længe i arbejdet. Der er både pres nede og oppe fra. Mange afløsere i lederrollen bliver overraskede over, hvad det betyder at være leder. Der er også en grænse for, hvad lederne skal finde sig i, og hvor pressede de skal være. En robust leder er også en leder, der kan sige fra.

Mange gange handler det også om, på hvilket niveau man er leder. Mange FOA-ledere har ledere over sig. De sidder i krydspreset, der gør det svært at navigere.

Det kan være svært at sige fra. De fleste vil gøre det bedst muligt for dem, de er ledere for, men har bare ikke rammerne til rådighed for at kunne gøre det. Der er et ekstra krydspres, nemlig de pårørende.

Mange ledere er bange for at lave en psykisk APV. Fordi så vil man få øje på, at de ikke er robuste nok, og så bliver de fyret. Så går presset nedad til medarbejderne. De kommer til at støtte hinanden i det at være kyniske.

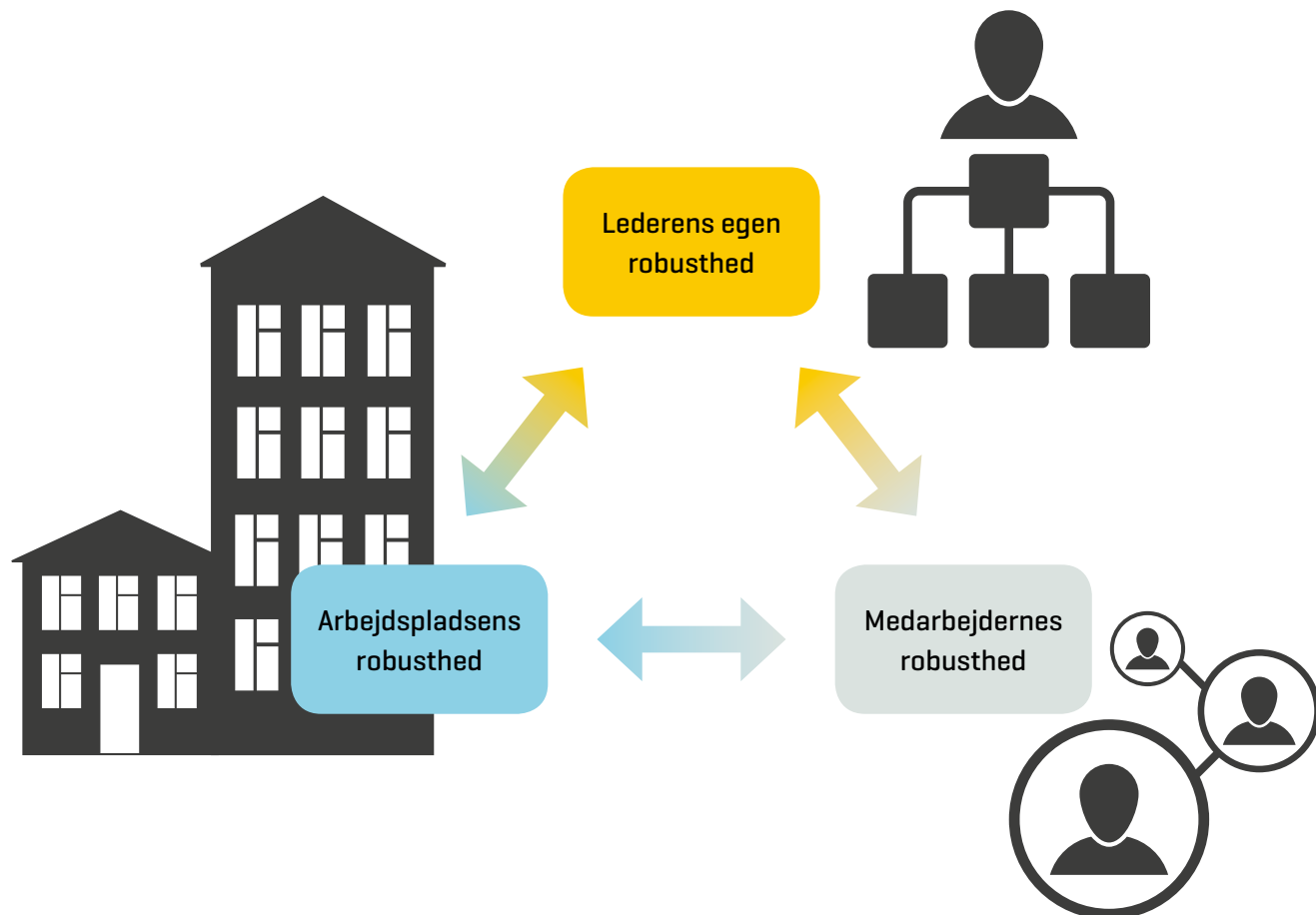
Der er kutyme for, at man ansætter ledere fra hæren, den økonomiske sektor osv. Man starter med at skære 10 %, og så bygger man arbejdspladsen op igen. De, der udarbejder beslutningsgrundlag, kommer fra denne verden. Det er den slags FOA-ledere skal forholde sig til.

Samtidig er ledermedlemmerne en af nøglerne til få indarbejdet robusthedsbegrebet på arbejdspladserne. Det betyder, at lederne ikke bare skal 'bekymre' sig om egen robusthed og det at kunne håndtere sin egen lederrolle og de opgaver, der følger med. Man skal også som leder have øje for medarbejdernes robusthed og arbejdspladsens robusthed.

Lederne har oftest sværest ved at passe på sig selv. De gør, hvad de kan for at passe på medarbejderne. Så hvem er det, der skal være 'robusthedsbetjent' og sikre robusthed i alle leddene? Hvornår skal man fyre en medarbejder for ikke at være robust nok? Og hvornår bliver robusthed en del af MUS-konceptet, så lederne og medarbejderne årligt bliver pålagt at tale om medarbejdernes robusthed?

Hvor langt skal lederne gå med på robusthedsdagsordenen? Og hvornår skal de trække stregen i sandet for, hvad der er o.k. på en arbejdsplads? Ikke bare som leder, men også som menneske – og med tiden en borger med behov for en velfærdsydelse.

For i sidste ende er det vel det, det hele handler om ... at kunne levere den bedste service for borgerne? Også selvom de er voldelige, udadreagerende eller demente.





Robusthed og ledelse

Af Thomas Milsted, forfatter

Det kan være vanskeligt at holde fokus på kerneydelser i en tid med besparelser, forandringer og omstruktureringer. Mere kvalitet for færre penge, betyder mere arbejde med færre hænder. Dette udfordres også af et højt sygefravær, hvor mange ledere i det daglige slås med at få alle enderne til at nå sammen. Dette er en kæmpe udfordring for lederne, der også selv slås med et alt for presset arbejdsliv og stress. Set med de briller, er der så noget at sige til, at man efterlyser robuste medarbejdere? Medarbejdere der kan tåle mosten og helst uden for meget brok.

Antallet af jobopslag hvor ordet robust indgår er på få år steget markant. Desuden viser forskningen, at danske arbejdspladser i stigende grad beskriver en ideel medarbejder som en, der er fleksibel og robust.

Lad det være sagt med det samme; det er intet galt ved at være robust. Overhovedet. At udvikle sin robusthed er nødvendigt for at kunne tilpasse sig de vilkår, man nu lever under. Robusthed er en del af den tilpasningsevne, der kan betyde forskellen på liv eller død. Succes eller fiasko.

At kræve robuste medarbejdere kan imidlertid blive opfattet som et tegn på organisationens fornægtelse af be-



Thomas Milsted

Forfatter og rådgiver
Selvstændig

lastende vilkår, hvor trivsel er noget, man som individ selv må tage ansvaret for. Men det kan også opfattes som det modsatte, at ledelsen faktisk erkender, at man som medarbejder vil møde belastende vilkår, ikke fordi lederne ikke vil gøre noget ved det, men fordi de ikke kan.

Vilkårene og disses udvikling, hvor stressende de end måtte være, betragtes i dag nærmest som en naturlov, som organisationen ikke er herre over, men som medarbejderne må lære at leve med. Man kan diskutere om det i virkeligheden ikke er et politisk problem mere end et ledelses problem. Hvis ikke den enkelte leder har tilstrækkelige handlekompetencer, råderum og ressourcer at

gøre godt med, er det ikke muligt, at få udfordringerne kvalitet, produktivitet, tilfredse brugere og medarbejdere der trives, til at gå op.

Ved siden af begreber som selvstændighed, engagement, fleksibilitet, at være dynamisk, positiv og målrettet, er robusthed og resiliens nu kommet med på listen over de egenskaber, der forventes af medarbejdere. I nogle tilfælde ligefrem kræves. Det giver rigtig god mening, hvis du skal være politimand, brandmand eller arbejde under forhold som er særligt belastende, fordi det ikke kan være anderledes.

Arbejdspladserne forsøger i stor stil at indgå en uformel psykologisk kontrakt, der signalerer en forventning om, at det er medarbejdernes ansvar og deres alene, om de

Citat

Sammenlignet med andre lande i norden, er Danmark det land med det laveste sygefravær. Det er ikke, fordi vi har et jernhelbred, tværtimod. Forklaringen er at de andre nordiske lande har et langt mere rummeligt arbejdsmarked

trives eller får stress. Sat lidt på spidsen, kunne man jo spørge sig selv, om det er o.k. at indrette belastende forhold i den tro, at man efterfølgende kan træne medarbejderne i at håndtere dem?

Det er en rimelighed, der med rette kan diskuteres, men det ændrer ikke på, at det kan være nødvendigt.

Sammenlignet med andre lande i norden, er Danmark det land med det laveste sygefravær. Det er ikke, fordi vi har et jernhelbred, tværtimod. Forklaringen er, at de andre nordiske lande har et langt mere rummeligt arbejdsmarked. Det vil sige, at vi i Danmark altså ikke i samme grad har plads til de sårbare grupper. Måske er det også det, man forsøger at signalere i jobannoncerne?

Robusthed

Robusthed kan vi arbejde med selvstændigt og som individ træne i en vis forstand. Men igen, som udgangspunkt er det en tilstand hos et menneske, som så kan være der i mere eller mindre grad. Vi kan ikke fremadrettet pege på de og de elementer, der skal til for at udvikle robusthed. Det er meget individuelt.

Robusthed kan vel bedst defineres som en slags 'ukuelighed' eller 'modstandsdygtig' over for slid, belastninger, voldsomme udfordringer eller vanskelige betingelser. Robusthed handler jo ikke kun om at ikke at vælte og så kunne komme op igen. Det handler også om at vide, hvad man vil og kan tåle og så gives mulighed for at sige fra overfor resten.

På den måde skulle det være klart, at nogle mennesker på grund af deres opvækst, og hvordan den har påvirket dem, kan og har betydning for, hvor meget eller hvor lidt der skal til, før de får stress eller andre psykiske udfordringer. Sårbare mennesker får hurtigere stress end robuste mennesker, sådan er det. Og har vi af den ene eller anden grund valgt rummeligheden fra, ja, så kræves der robuste mennesker.

Hvis du vil øge dine medarbejderes robusthed - så øg organisationens

Det er organisationen, der skal være robust, ikke nødvendigvis altid medarbejderen. For at skabe et robust miljø er der visse egenskaber, der er nødt til at være til stede i organisationen eller afdelingen.

Det vigtigste er fleksibilitet. Det er ikke kun hos individet, men i højere grad i strukturen, organisationen. Det vil sige, at før medarbejderen overhovedet kan tage ansvaret for egen robusthed og trivsel i organisationen, skal man være sikker på, at omstændighederne for at kunne det, er til stede på arbejdspladsen. Det som er vigtig her, er at forstå, at robusthed udvikler sig primært i trygge rammer. En ramme som favner og anerkender den enkelte.

Arbejdsmiljøforskningen hjælper heldigvis med at kunne kortlægge de områder, der kan give mening at arbejde med. Man ved efterhånden rigtig meget om, hvilke faktorer som har positive eller negative konsekvenser for det psykiske velbefindende hos medarbejderne.

På side 17 er der en gennemgang af, hvilke arbejdsmiljøfaktorer, som øger risikoen for stress, dårlig psykisk velbefindende, sygemeldinger og førtidspension, og hvilke der øger muligheden for psykisk velbefindende og arbejdstilfredshed. Der er tale om en sammenfatning af forskning fra internationale organisationer og myndigheder, som arbejder med sundhed og arbejdslivs spørgsmål. Blandt andet ILO (International Labour Organization) FN, WHO, OECD og EU-kommissionen.

Lad os starte med de faktorer i arbejdet, der er en forudsætning for, at man kan forebygge stress og skabe en robust organisation: En stor risiko faktor når det gælder stress er: anspændt arbejde, det vil sige arbejde, hvor der er høje krav, men lave kontrolmuligheder.

Citat

Før medarbejderen overhovedet kan tage ansvaret for egen robusthed og trivsel i organisationen, skal man være sikker på, at omstændighederne for at kunne det, er til stede på arbejdspladsen

Hvis medarbejderne oplever, at der bliver stillet høje krav til dem, og de også samtidig oplever, at de ikke har tilstrækkelig med kontrol eller indflydelse, kan den mulige konsekvens være psykologiske forstyrrelser og depressionssymptomer.

Hvis kravene er meget høje, risikerer medarbejderne også følelsesmæssig udmatning, depersonalisering, depression, søvnforstyrrelser og i sidste ende og i værste fald førtidspension. Er kontrolmuligheden oven i dette også meget lav, risikeres depressionssymptomer, følelsesmæssig udmatning og søvnforstyrrelser.

Så en meget væsentlig forudsætning for overhovedet at kunne forbygge stress handler om, at medarbejderne som udgangspunkt kan håndtere de krav, der stilles til dem, og at de har stor indflydelse.

Citat

En meget væsentlig forudsætning for overhovedet at kunne forbygge stress handler om, at medarbejderne som udgangspunkt kan håndtere de krav der stilles til dem

Den indflydelse kredser om især 3 områder:

- at medarbejderen oplever indflydelse på tempoet i sit arbejde [hvor hurtigt de skal arbejde]
- kompleksiteten i medarbejderens arbejde [hvor svære deres opgaver er]
- hvor store mængder, medarbejderne skal kunne overskue ad gangen.

Her er det meget vigtigt, at man som leder er opmærksom på, at alle er forskelligt gearret. Nogle medarbejdere kan have 17 bolde i luften uden problemer. Andre kun 8. Det er sådan, det er. Grundet gener, opvækst, graden af sårbarhed/robusthed osv., magter vi altså forskelligt.

Her skal man, som leder være opmærksom på, at det bestemt ikke altid er noget den enkelte medarbejder selv er herre over, men noget man i højere grad må tage hensyn til. Hvis medarbejderen skal trives på en arbejdsplads, er det ikke i medarbejderne, vi skal søge fleksibiliteten, men i strukturerne, vilkårene. Altså ifølge forskningen.

En anden stor risikofaktor er manglende støtte. Den kan ligeledes have alvorlige konsekvenser, hvis den ikke er i orden. Her ser vi også depressionssymptomer, følelsesmæssig udmatning og søvnforstyrrelser. Ja, sågar selvmord i de helt ekstreme tilfælde. Støtte handler om at være en del af en hjælpsom arbejdskultur. Medarbejderen kan ikke stå alene i sit arbejde, så risikerer de at gå til.

Vi har som individer fra tid til anden brug for støtte hjælp og opbakning. Den enkelte medarbejders kolleger er en overordentlig kilde til arbejdsglæde og trivsel, og selvom det jo ikke direkte berører produktiviteten og effektiviteten, er det vigtigt at bruge tid og ressourcer til at dyrke det kollegiale. Gode og sunde relationer er lig med trivsel.

Et studie fra Harvard University, har fulgt omkring 700 mænd i USA, fra både meget fattige opvækstvilkår og fra de mere velstillede, i 75 år. Det er meget lang tid for et studie og kan derfor sige rigtig meget om evidensen i sådan et studie. Det korte og lange er, at det, som havde størst betydning for disse mænds trivsel, sundhed og faktisk også livslængde, var, hvor gode relationer de havde haft gennem livet.

Det er en rigtig god investering at arbejde med det relationelle og ikke mindst udvikle de vilkår, der fremmer de gode relationer. Husk at robusthed også udvikles på baggrund af det relationelle.

Uden at ville gennemgå alle de risikofaktorer, der skal være på plads, har jeg bare nævnt 2 af de meget væsentlige. Men også ringe udviklingsmuligheder, rollekonflikter og mobning kan fjerne forudsætningerne for trivsel.

Hovedsagen er, at man som leder forstår, at der skal være nogle helt konkrete forudsætninger til stede, hvis man som leder vil skabe trivsel og robusthed hos medarbejderne.

Jeg nævner bare de vigtigste her:

- Retfærdighed
- Organisatorisk målklarhed
- Positivt arbejdsklima
- Kontrol i arbejdet
- Balance mellem krav og belønning
- Mindsket tidspres
- Personalefokuseret lederskab
- Støtte (hjælpsom arbejdskultur)
- Indflydelse/inddragelse
- Udviklingsmuligheder
- Tryghed i ansættelsen
- Arbejdstilfredshed.

Først når de er på plads, kan individet begynde at arbejde med sit eget ansvar.



Robusthed i arbejdslivet: En styrke eller en destruktiv ide?

Af Ole Fogh Kirkeby, professor
og Pernille Steen Pedersen, forsker

FOA har sat filosof, ledelsesteoretiker, forfatter og professor ved CBS, Ole Fogh Kirkeby (O), og cand.scient.pol., forsker, ph.d. Pernille Steen Pedersen (P), i stævne til en snak om robusthed på arbejdsmarkedet. Ud fra en psykologisk og filosofisk vinkel drøfter de, hvordan robusthed kan tolkes som begreb, hvilke konsekvenser det har for skyld og skam hos ledere og medarbejdere, samt hvilken betydning begrebet har for moderne ledelse.

O: Pernille, hvordan vil du definere forskellen på det robuste og det skrøbelige?

P: Jeg er ikke sikker på, at der er en forskel! For mig handler det robuste om at kunne være modtagelig overfor input fra andre, for at kunne tænke nyt og anderledes. I det ligger der også en skrøbelighed, for så kan man blive nødt til at bøje sig. Normalt forstår vi noget andet ved robusthed. Der handler det mere om modstandsdygtighed; at kunne lade være at lade sig gå på af det, der ankommer. At bevare overblikket og roen, og -



Ole Fogh Kirkeby

Professor, dr.phil.
CBS, Institut for ledelse,
politik og filosofi



Pernille Steen Pedersen

Cand.scient.pol, ph.d.
CBS, Institut for ledelse, politik
og filosofi

ikke mindst - at lade følelserne blive hjemme fra arbejde. Men jeg lægger altså noget andet i det.

O: Hvis man så ser på en tredje term, nemlig sensitivitet eller måske kreativitet, findes det så i mindre grad hos den ene part og i større grad hos den anden? Måske fordi de robuste ikke tillader sig at opleve den?!

P: Ja, det kan man godt sige. Og det synes jeg er ærgerligt. Normen i dag er jo ikke, at vi skal opdyrke sensitiviteten, men i stedet at vi skal 'lade følelserne blive hjemme', som det hedder i mange debatindlæg. Men vi kan ikke undgå skam og stress og følelser, selv om det er blevet så populært at tale om mental robusthed eller moralske pligter. Vi kan derimod undgå, at skam og stress udvikler sig og fører til en sygemelding ved at tage højde for, at vi som mennesker har følelser med i det, vi laver, og at vi reagerer på og håndterer vores følelser forskelligt.

O: Men hvis man tager sensitivitet som værende den måde, man forholder sig til det andet menneske, så må der for mig at se være en tæt sammenhæng mellem det og så følelsen af skyld. Jo mere udviklet din følelse af skyld er, desto højere er din selvforømmelse, og jo mere er du i stand til at forstå det andet menneske?

P: Ja, det drejer sig i høj grad om at forstå det andet menneske. Skyld kan være relevant at se på, fordi det handler om, hvorvidt noget kan være rimeligt eller ikke rimeligt. Men jeg mener ikke, at skyld er en frugtbar egenskab, når det drejer sig om at forebygge stressrelaterede sygemeldinger. Min forskning viser nemlig, at man, når man er stresset, påtager sig en skyld for noget, som man ikke skal påtage sig en skyld for.

Skyld plus skam – en farlig cocktail

O: Vi kan også skelne mellem en destruktiv skyld, hvor man skammer sig over sig selv, og en frugtbar skyld, hvor man har en fornemmelse af sig selv med sig og måske gerne vil rette op på noget og gøre verden bedre. Så i den forstand kan man sige, at skammen og den negative

skyld forhindrer kreativitet, skabelse, fantasiudfoldelse, innovation; alle de kunstneriske begreber, som er 'smuglet ind' i virksomhederne. Den negative skyld kan sammen med skammen på sin vis udtrykkes i et slogan som; 'jeg er ikke god nok'?

P: Hvis jeg skulle blive i din terminologi, så vil den frugtbare skyld gøre, at man interesserer sig for, hvad den anden har på spil og hvorfor den anden handler, som den anden gør. Problemet med skammen er derimod, at den ødelægger det skabende.

Citat

Pernille Steen Pedersen
Cand.scient.pol, ph.d.

Skammen ødelægger vores mulighed for at kunne tage ansvar, fordi vi kommer til at tage ansvar for noget, som ikke er vores ansvar

Den ødelægger også vores mulighed for at kunne tage ansvar, fordi vi kommer til at tage ansvar for noget, som ikke er vores ansvar. Så skammen blokerer faktisk for, at vi kan overlade det ansvar til en leder, som lederen skal have, for at træffe sine beslutninger. Den ødelægger faktisk lederens mulighed for at kunne støtte og hjælpe sine medarbejdere, som der er behov for.

O: I hebraisk tænkning har man begrebet 'tikkun', 'at gøre Guds værk færdigt'. Gud har forladt verden og ladet skaberværket stå hen, og så er det os, der

skal gøre det færdigt. Så i en vis forstand er indbegrebet af en frugtbar, skabende skyld, at vi påtager os et ansvar. Men et ansvar følger af, at vi svarer, fordi nogen kalder på os. Og når nogen kalder på os, så vil vi kun svare, når vi føler, at vi skylder et svar. Det er sådan, jeg mener, at skyld kan være skabende. Skammen har derimod ikke det aspekt, den er kun destruktiv, ikke?

P: Jeg er ikke helt enig her. For skam er jo en nødvendig del af det at kunne mærke andre mennesker, at acceptere andre menneskers grænser og at beskytte sig selv mod skamløs opførsel. Men når skyld og skam optræder sammen, får vi den destruktive relation, som gør, at man ikke kan mærke det andet menneske, fordi man hele tiden er bange for den andens blik på én. Eller også

er man bange for sit eget blik på sig selv. Sammen skaber skyld og skam altså et filter, der fører til misforståelser og bremser de gode relationer. Det låser os nemlig fast i, om det er lederen eller medarbejderen selv, der er årsag til, at en medarbejder bliver sygemeldt. Den skyld, du taler om, indebærer derimod, at svarene ikke er givet på forhånd.

Skammen kan blokere for ledelse

O: Hvis du spørger ledere, hvilken egenskab de gerne vil besidde, så vil mange svare, at de gerne vil være 'ordentlige' eller 'redelige'.

'Redelig' stammer fra plattysk og betyder 'at kunne svare for sig ved en retssag', dvs. når du står anklaget, så kan du tale din sag således, at du bliver frikendt. 'Orden' stammer derimod fra latin og henviser til, at man handler ud fra verdensordens retfærdighed.

P: Derfor er det vigtigt, at vi forstår, hvad stressreaktioner gør ved medarbejdere, så lederne ikke skal skamme sig over noget, som ikke er deres skyld. Det har overrasket mig, hvor mange ledere, der faktisk skammer sig over ikke at kunne have hjulpet deres medarbejdere, og som tror, at man styrer følelser med kommandoer. Det mener jeg blandt andet skyldes den robusthedsdagsorden, der er skyllet ind over Danmark, og hvor det ligger som præmis, at det rationelle til enhver tid slår det irra-

Citat

Ole Fogh Kirkeby
Professor, dr.phil.

Hvis du spørger ledere, hvilken egenskab de gerne vil besidde, så vil mange svare, at de gerne vil være 'ordentlige' eller 'redelige'

tionelle og følelserne. Men vi er mennesker med følelser, så man kan ikke bare sige 'nu skal du gøre sådan, så er alt løst!'

O: Men vi kan godt differentiere mellem typer af skam. Skam betyder egentlig 'at dække sig til', enten med ansigtsrødmen eller noget andet. Så hvis en leder skammer sig over ikke at kunne hjælpe medarbejderne, så synes jeg, det er godt. Men det er ikke godt, hvis en leder skammer sig over ikke at være robust nok.

P: Jeg synes nok ikke, at vi skal få lederne til at skamme sig, men jeg tror, at vi er enige i, at det vil være interessant, hvis lederne stiller sig selv spørgsmålet 'kunne jeg have gjort noget andet?' Det synes jeg er vigtigt. Jeg synes også, at vi lader ledere i stikken i dag med de redskaber, vi stiller til rådighed.

Mellemliderne er klemt mellem top og bund

O: Nu snakker vi jo om mellemlidere, ikke, som typisk er i klemme mellem top og bund og skal påtage sig ledelsens dagsorden. Samtidig skal de så prøve på at reparere al den skade, der sker derigennem i forhold til de menige

medarbejdere længere nede i hierarkiet. Der lader man dem stå ret alene, ikke?!

P: Eller også så siger man; nu har vi en sundhedsforsikring, så når medarbejderne bliver syge, så send dem derover. Jeg har fx talt med en leder, som fortalte, hvor-

dan medarbejderne i hans virksomhed blev sendt til en coach, når de begynder at præstere dårligere. Coachen lærer dem at sige fra, og det kommer de så tilbage og gør. Men bunterne ligger der jo stadigvæk, og opgaverne skal løses, så lederen kan ikke ændre på forholdene. Så jeg vil jo mene, at vi skal passe på med at udlicitere det, der faktisk er en ledelsesopgave. Måske hjælper en coach på kort sigt, men

det gavner ikke lederne, at de ikke får de relevante værktøjer, og at vi ikke tør tale om konflikterne i det moderne arbejdsliv.

O: Skal det så ikke være sådan, at de omtalte ledere først skal forstå grundlaget for deres egen skam? Og hvilke redskaber kan du så give lederne til at overvinde den negative eller den ufrugtbare skam?

Citat

Ole Fogh Kirkeby
Professor, dr.phil.

Mellemlidere er typisk i klemme mellem bund og top og skal påtage sig ledelsens dagsorden. Samtidig skal de så prøve på at reparere al den skade, der sker derigennem i forhold til de menige medarbejdere længere nede i hierarkiet.

P: Jo, det bør de, og jeg kan give dem redskaber, der handler om at forstå deres medarbejderes forskellige reaktioner. I min forskning beskriver jeg to reaktionsmønstre, som jeg kalder problemløserreaktioner og relationsmesterreaktioner. De viser, at der er forskel på, om skammen primært bliver vækket i os ved andre menneskers måde at dømmes os på, eller ved vores egen hårde dom over os selv.

Hvis skamfølelsen er forbundet med en angst for ikke at være en del af fællesskabet, for ikke at blive set, så kan det være hjælpsomt at få mulighed for at tale om det og at blive mødt med forståelse hos den anden.

Men hvis skammen er knyttet til en opgaveløsning, kan det være krænkende at blive bedt om at tale om det, for man har måske behov for at tænke over tingene alene. Her kan det hjælpe, at en leder sætter nogle tydelige rammer og lader medarbejderen få ro til at løse opgaven. Nogle medarbejdere vil altså have gavn af at tale om deres problemer, mens andre medarbejdere vil have gavn af at få ro og rammer. Lederen vil selv have et af de reaktionsmønstre og bør kunne spotte dem både hos medarbejderen og sig selv.

Skam æder sjælen op

O: Det mest markante udtryk for en skamfølelse, det vil du sige var stress, ikke?!

P: Nu er stress, som jeg ser det, et udtryk for en belastning, og de bestemte belastninger, som jeg mener, vi

skal være opmærksomme på, er, når vores kærlighedsbehov er på spil. Skammen følger med, når der - på helt andre måder, end det har været tidligere - er så meget på spil, som der er i det moderne arbejdsliv. Der fik man sit anerkendelsesbehov dækket via familien. I dag har arbejdet i vidt omfang overtaget den plads, og det skal vi tage højde for.

O: Men hvad så, hvis man ser stress som en somatisk manifestation; kroppens oprør mod sjælens evne til at tåle mere, end den burde tåle?

P: Så ville jeg sige, at det kan jeg kun give dig ret i. Jeg er bare interesseret i at finde ud af, hvad er det så er for et problem, det bliver et svar på.

O: Men er det så udtryk for at sluge skammen, hvis man tvinger sig selv til at tåle mere end ens krop fortæller én, at den kan tåle - og dermed også, hvad ens sjæl kan tåle?

P: Det vil være et udtryk for, at man forsøger at tænke skammen bort, dvs. undertrykke den. Og det kommer tilbage med raket fart, hvis man gør det. Det er problemet i dag med de teorier, som gerne vil have, at vi skal beherske vores følelser: De tager ikke højde for, at der er forskel på at kunne beherske og at måtte undertrykke. Og der er altså væsentlig forskel på, hvad bankdirektøren og social- og sundhedsassistenten skal beherske, må jeg sige, og så kommer skammen, fordi vi er bange for andre menneskers blik.





O: Skyld udtrykker i langt højere grad det forhold, man har til sig selv, og det gør den mere respektindgydende og værdig. Man kan tillade sig at have den. Skammen har derimod en anden karakter, da den konsoliderer et fællesskab. Man kan blive udskammet af andre, men man kan ikke 'skylde sig'. På den måde er skammen destruktiv og udelukkende. Den ligger vel på grænsen mellem det sociale og det individuelle?

P: Skammen er forbundet med vores opvækst med flokken og angsten for at blive udstødt eller blive skammet ud af flokken.

Derfor er den tæt knyttet til andres blik på os og vores angst for at falde igennem overfor andre og ikke at være værdig til flokken. Skylden er midlertidig, fordi den er knyttet til bestemte handlinger eller aktiviteter. Skammen er mere omsiggribende, fordi den er udefinérbar og svær at få hold på. Den er et problem i det moderne arbejdsliv, fordi arbejdslivet skal opfylde noget af vores kærlighedsbehov. Vi sætter meget mere på spil, når vi går på arbejde, og det skal vi være bedre til at tage højde for. Det er måske også derfor, at robusthed er kommet ind som en løsning på det. Jeg synes bare, det er en umenneskelig løsning.

Citat

Pernille Steen Pedersen
Cand.scient.pol, ph.d.

Vi sætter meget mere på spil, når vi går på arbejde, og det skal vi være bedre til at tage højde for. Det er måske også derfor, at robusthed er kommet ind som en løsning på det. Jeg synes bare, det er en umenneskelig løsning

Robust som egetræ – ubøjelig men stærk

O: Hvis vi tager ordet robusthed, så kommer det af det latinske 'robur, robus', der betyder rød, fordi visse typer egetræ, der er meget hårdt, det er rødt. 'Træ' kommer derimod af roden 'dru', der betyder 'hård' - sikkert som egetræ - og det giver faktisk sådan nogle ord som 'tro' og 'trofast', som er meget positive ord. Så måske kunne

man sige; den robuste er et menneske, som kan håndtere sin skyld, men som ikke vil have at gøre med skammen, fordi den robuste vil ikke anerkende, at fællesskabet er direkte identitetsskabende?

P: Jeg vil gå så langt som til at sige, at det robuste ikke er en egenskab ved et menneske men ved en relation. En relation, som bygger på en gensidig nysgerrighed og åbenhed for hinandens forskellige må-

der at være på og reagere på. Skyld indgår også her, hvis vi tænker den form for skyld ind, som handler om, at vi hele tiden må være villige til at se på den anden, som om den anden kunne have ret, og at vi kunne tage fejl.

O: Men den skrøbelige er mere tilbøjelig til at transformere skyld til skam?!

P: Det kan ske, men igen vil jeg også sige, at det skrøbelige jo er en konsekvens af måder at kunne være sammen på. Og så må man huske på, at man ikke kan stille de samme krav til alle. Nogle har en øget sensitivitet i betydningen modtagelighed. Det skal vi tage højde for. Jeg synes bare, det er ærgerligt at gøre det til sådan nogle moralske begreber som om, at det er godt eller dårligt at være det ene eller andet.

O: Det mener jeg heller ikke, at man skal, men der er vel mennesker, som har en mere skrøbelig disposition?!

Citat

Ole Fogh Kirkeby
Professor, dr.phil.

P: Det er jeg enig i, men det, der er interessant for ledere at vide, er, at der er nogle, som har behov for mere opmærksomhed end andre. Det vil jeg rigtig gerne hen til, og hvis de begreber kan hjælpe til det, så er det fint, det skal bare ikke være en stemping, og det er det i den måde, vi bruger dem på i dag.

O: Nej, men jeg kunne godt tænke mig at lave et tankeeksperiment: Hvis man nu er robust eller henholdsvis skrøbelig - lad os bare sige, at det er roller, man spiller i en organisation - kan man så sige, hvordan en robust respektive en skrøbelig person vil agere overfor at blive behandlet meget uretfærdigt?

Mange ledelsestanker stammer fra krigen. Dem, der beskyttede deres mænd, det var de robuste og modige

P: Den robuste vil være i stand til at sige 'det betyder ikke noget' og ville ikke lade det gå ind. Den skrøbelige ville blive meget såret og ked af det, og det ville fylde meget i lang tid. Den skrøbelige ville måske sige; 'det har måske også noget at gøre med mig, jeg er alligevel ikke noget værd, der er ikke nogen der kan lide mig'.

O: Ja, hvis et menneske er robust, så vil det ikke finde sig i at blive behandlet på en måde, som det opfatter som uretfærdigt. Den robuste vil tale sin sag og gøre oprør eller bare lade det gå hen over sit hoved. Jeg synes faktisk, det er positivt, hvis det robuste forbindes med evnen til at vise vrede.

P: Den form for robusthed, der tales om i stillingsannoncer, er efter min mening, at mennesker skal kunne kontrollere og forvalte deres følelser. Det, mener jeg, er et forkert og skadeligt menneskesyn, fordi vi er hele mennesker med følelser. Jeg tror, det er med til at udstikke en forkert retning for, hvordan vi kan løse problemet med stressrelateret sygefravær, som jeg er interesseret i at løse. Men hvis man ser robusthed som evnen til at stå fast og beskytte sine medarbejdere, når der er rigtig travlt og krav fra den ene og den anden, så er det meget vigtigt, at ledere er robuste.

O: Mange ledelsestanker stammer fra krigen. Dem, der beskyttede deres mænd, det var de robuste og modige. Robusthed forbindes altså her med en positiv indstilling til værdier og en evne til at realisere dem. Så hvis vi forsyner den robuste med sensitivitet, mod og værditroskab, så får vi vel et billede af den robuste, som vi kunne kalde for en positiv robusthed?! Der er jo også eksempler på, at den skrøbelige overvinder sin skyld og skam og træder over i de robustes rækker. Så bliver det skrøbelige pludselig noget andet.

P: Ja, det bliver sensitivitet, snarere end skrøbelighed. Sensitivitet overfor det, der sker omkring én, og evnen til at kunne indoptage det, der sker, men samtidig stå ved sin retning. Det betyder også at kunne forny sig.

Lederes skam og faresignaler ved lederjobbet

O: Men tror du ikke, at den robuste vil forsvare sig mod anklagen og sige: 'du har ikke ret til at dømme mig', mens den skrøbelige bliver udsat for skammen, fordi vedkommende accepterer den? Der er jo ingen, som kan fratage den robuste kritisk sans eller en holdning om at følge sine værdier uanset hvad. Men hvis man

som leder skammer sig, så kan der være en grund til det, som man bør prøve at forstå, fx hvis man føler, at det er uværdigt at afskedige folk, der er tidligere kolleger. Man må enten tage skammen til sig og holde op med at være leder, eller overvinde den og gøre de ting, man ikke har lyst til.

Citat

Pernille Steen Pedersen
Cand.scient.pol, ph.d.

Problemet er, at du ikke i dag bare kan sige til den enkelte, at vedkommende skal stå fast og gøre oprør. For folk vil gerne overleve på deres arbejdsplads, og der er så meget angst for at blive fyret. For mig er skam en social angst, og folk er blevet rigtig bange

P: Ja, man skal – særligt som mellemlider – være klar over de reaktioner, der kan følge af, at man står i det krydspres, som du nævnte før, og kunne mediere mellem krav oppefra og medarbejdernes forventninger og behov. Hvis man som leder begynder at blive bange for sine medarbejdere, og hvad de vil komme med af spørgsmål og krav, så er det et vigtigt faresignal. Man skal kunne give ubehagelige

ordrer som leder, men undersøgelser viser, at ledere synes konflikter er svært. Men konflikter er ubehagelige. De skal røre én!

O: Men samtidig så har de mennesker nok ikke gjort op med sig selv, hvorfor de vil være ledere?! Virkelig mange er også blevet ledere uden at have været igennem en ordentlige selektionsproces.

P: Nej, og så kommer din forskning på banen, Ole, som meget, meget vigtigt. Vi skal faktisk også sætte ind i forhold til selve valget om at blive leder. Det valg bliver tit simpelthen ikke truffet på et godt nok grundlag.

Citat

Ole Fogh Kirkeby
Professor, dr.phil.

O: Der er også mange forskellige måder at blive leder på. Man kan blive udpeget, fordi én anden ikke lige kunne, eller man kan selv have søgt. Uanset hvad, så er man forpligtet til at tænke over, hvad man vil sine medarbejdere, organisationen og sig selv, hvis man bliver leder, ellers skal man ikke blive det. Jeg tror, at skammen opstår, fordi man ikke er afklaret med sine egne motiver og ikke kan se sit eget begær i øjnene!

P: Jeg er fuldstændig enig. Jeg har interviewet mange ledere omkring mellemliderstress, og det, der slog mig, var faktisk, hvor mange af dem, der sagde at de 'blev leder af de forkerte grunde'. Det var mere, hvad andre sagde nede i byen, der var udslagsgivende, eller det var prestigefulde, som de ønskede.

O: De fleste, som har en positiv indstilling til at blive leder, vil sige, at de blev leder for at hjælpe andre til at blive bedre til det, de er gode til. Eller for at etablere en større orden i organisationen. De siger ikke, at de blev det for at

få magt eller penge. Men man kan kun være leder, hvis man forstår at tage og forvalte magt.

De fleste, som har en positiv indstilling til at blive leder, vil sige, at de blev leder for at hjælpe andre til at blive bedre til det, de er gode til

P: Ja, og det er vigtigt at forstå, at det kan være svært at være leder. Når jeg er ude på arbejdspladser og i mine oplæg kommer med forslag til, hvordan man kan håndtere stress, så er der altid mindst én leder, der siger: 'det er godt nok en stor opgave'. Og ja; det er det. Det er et kæmpestort an-

svær, og der er ikke nogen, der tør tale om det! Det kan være svært at få en dygtig medarbejder til at skulle gå på kompromis med sin faglighed. For de har deres ære på spil. Det er et af mine hovedbudskaber; at det personlige lederskab kræver rigtig meget, og det skal anerkendes.

Arbejdsfællesskabet som modgift mod umenneskelige krav

O: Så hvis vi skal finde det, som Sokrates kaldte et pharmakon - en modgift - mod skammen, så vil det faktisk være oprøret?!

P: Problemet er, at du ikke i dag bare kan sige til den enkelte, at vedkommende skal stå fast og gøre oprør. For folk vil gerne overleve på deres arbejdsplads, og der er så meget angst for at blive fyret.

Fakta

Oles gode råd til FOA-lederne

- Vær modige.
- Brug jeres sunde og praktiske fornuft.
- Gør jeres meninger klart.
- Mærk efter, om du skammer dig berettiget eller må reagere på din egen skam, fx ved at holde op med at være leder.
- Vær klar over dit værdisæt i forhold til det at være leder.
- Vælg kun et lederjob, hvis du tager det af de grunde, som er rigtige for dig.

For mig er skam en social angst, og folk er blevet rigtig bange. En kvinde, jeg interviewede i min forskning, sagde til mig: 'Der var meget loyalitet på min arbejdsplads, men den dag jeg blev fyret, der skulle jeg rydde mit bord alene'. Det er jo fordi, hendes kolleger også er bange for

Citat

Pernille Steen Pedersen
Cand.scient.pol, ph.d.

En kvinde, jeg interviewede i min forskning, sagde til mig: "Der var meget loyalitet på min arbejdsplads, men den dag jeg blev fyret, der skulle jeg rydde mit bord alene"

Fakta

Pernilles gode råd til FOA lederne

- Prøv at sæt jer ind i, hvad det vil sige at lede medarbejdere, som har deres ære på spil.
- Tag højde for både de andres og dine egne reaktioner.
- Ager 'vikar for medarbejdernes samvittighed', som jeg plejer at beskrive det. Når medarbejderne har svært ved at stå inde for det, de bliver bedt om, så kan lederen løfte byrden væk fra deres skuldre ved at sige 'vi gør det af disse grunde, og jeg er bag dig'.
- Vær klar over, at du som leder skal løse opgaver, der kan føles ubehagelige, men som er en central del af jobbet.

at blive fyret, og fordi vi har nogle betingelser i dag, som er meget angstprovokerende. Der er mere på spil på arbejdspladsen i dag.

Skammen handler jo også om angsten for at blive udstødt af det der arbejdsfællesskab. Så den modgift, jeg opstiller, handler mere om, at vi skal forstå hinandens reaktionsmønstre og undgå, at skammen udvikler sig til en automatreaktion, hvor vi tænker 'det har nok også noget med mig at gøre'.

O: Man kunne også forestille sig et andet farmakon i form af solidaritet mellem kolleger. Da fagbevægelsen eksisterede, så kunne folk tage dit parti og sige; 'det her vil jeg ikke have'. Så har distinktionen mellem det skrøbelige og robuste betydet, at loyaliteten og solidariteten er død, så man er isoleret på arbejdspladsen?

P: Du har fuldstændig ret i, at arbejdsfællesskabet ville være et pharmakon – og et sundt ét. Der, hvor vi står i dag, er der bare for meget angst på arbejdspladserne til, at jeg tror, det er realistisk at bede kolleger om at stå sammen. Jeg vil hellere opfordre fagforeningerne og de faglige organisationer om at stå sammen. Ikke bare overfor deres medlemmer, men faktisk også arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationerne imellem. For lige i øjeblikket, der bliver det sådan meget 'er det ledernes skyld, eller er det medarbejdernes skyld?'

O: Ideelt set skal vi anbefale FOAs medlemmer det, du siger, men jeg tror også, at samarbejdet skal etableres i nærmiljøet. Vi kan bare ikke sige, at de skal agere i nærmiljøet med faktorer, som vi ikke er herrer over.

P: Ja, det er vigtigt at være realistiske om, hvad man kan pålægge det enkelte individ i forhold til at 'gøre oprør'. Men vi kan blive klogere på, hvordan vi kan blive bedre til at være sammen og støtte fællesskabet.





Fra individuel til organisatorisk robusthed

Af Peter Hagedorn-Rasmussen, lektor, ph.d., Roskilde Universitet

På fem år er andelen af medlemmer i FOA, som oplever, at de er stressede, fordoblet. I 2015 angiver 19 procent, at de i høj eller meget høj grad følte sig stressede. I 2010 gjaldt det 9 procent. Det er derfor ikke mærkværdigt, hvis FOAs ledere også er med på vognen, når arbejdsgivere og ledere forsøger at rekruttere robuste medarbejdere.

Den stærke fokus på robusthed opstår som konsekvens af en stigende kompleksitet, en samfundsmæssig acceleration – herunder en øget forandringsproces – og en velfærdsstat, der over en årrække har været under et vedvarende pres med krav om at levere de samme ydelser for færre penge.

Et begreb som robusthed indeholder både muligheder og risici. Vi kan allerede nu se såvel risici som muligheder træde frem – også i forhold til arbejdspladserne på FOAs område. En strategi der ensidigt sætter fokus på, at den enkelte er robust er problematisk. Men at understøtte den enkelte i at blive mere robust, som en del af den organisatoriske robusthed, vil styrke arbejdspladsen, med henblik på at øge såvel trivsel som at sikre kvaliteten i kerneopgaven.



Peter Hagedorn-Rasmussen

Lektor, ph.d.
Roskilde Universitet, Institut for
Mennesker og Teknologi

Og der er gode muligheder for, at FOA-ledere kan understøtte både individuel og organisatorisk robusthed i et gensidigt samspil.

Velfærdsstaten under pres – og ønske om et robust svar

Vi skal have mere innovation, tænke ud af boksen i vores tilgang til kerneopgaven, vi skal leane, så vi arbejder smartere og ikke harder ... Alt sammen for at sikre, at 'vi kan levere den samme eller en bedre velfærdsopgave for færre ressourcer'.

Som ansat i den offentlige sektor opleves løbende krav om, at der skal leveres mindst samme omfang af og kvalitet i velfærdsydelser for færre ressourcer. I takt med effektiviseringerne stiger efterspørgslen efter robusthed hos den enkelte medarbejder,

Men hvilke udfordringer og styrker er der egentlig på spil: På den ene side er det problematisk at tro, at man kan rekruttere sig til robusthed; at man kan rekruttere sig til et fravær af stress hos medarbejdere. Robusthed bliver så det samme som evnen til at sige pyt, når man kun kan levere 80 % af den ønskede kvalitet.

Men det skader både det psykiske arbejdsmiljø og kerneopgaven, hvis det ikke er muligt at levere en ordentlig kvalitet i arbejdet.

Derfor er der god grund til at være kritisk, når medarbejdere rekrutteres til at være robuste for at kompensere for manglende organisatorisk formåen til at skabe tilfredsstillende rammer og arbejdsvilkår.

På den anden side kan der peges på positive og konstruktive aspekter i arbejdet med robusthed. Det er pokers vanskeligt at være skrøbelig, når man samtidig skal indgå i et almindeligt, men typisk komplekst, arbejdsliv.

Det kan derfor være godt, at arbejdspladsen understøtter den enkelte i at udvikle en højere grad af robusthed. Derudover er robusthed ikke udelukkende noget den enkelte medarbejder har. I arbejdet med effektiviseringer, forandringer og kerneydelser kan en robust organisation levere en højere kvalitet.

Robusthed, den høje pyt-grænse og at holde balancen

At være robust betyder ifølge den danske ordbog, at noget er modstandsdygtig over for slid, belastninger eller

Fakta

Robusthed betyder ...

At være robust betyder ifølge den danske ordbog, at noget er modstandsdygtigt over for slid, belastninger eller vanskelige betingelser; noget som kun vanskeligt går i stykker eller nedbrydes.

vanskelige betingelser; noget som kun vanskeligt går i stykker eller nedbrydes. Det er noget, som tåler fysisk eller psykisk modgang. Vi bruger jo ofte ordet i vores hverdagsprog. Men det anvendes også indenfor mange forskellige genrer og fagdiscipliner.

Som regel knytter det sig til nogle komplekse systemer og deres evne til at opretholde sig med henblik på det mål, som systemet har. Vi kender det indenfor så forskellige 'systemer' som fx biologiske, organiske, organisatoriske, økonomiske, økologiske, psykologiske eller samfundsmæssige. På engelsk kender vi også ordet robust, men derudover anvendes meget ofte ordet resilience, som også findes i en dansk udgave indenfor især psykologien, resiliens.

Robusthed anvendes i dag i jobannoncer, og på arbejdspladser har der været fokus på at understøtte individuel robusthed. Arbejdet for at opbygge robusthed bygger her typisk på forskellige grene af positiv psykologi, der er berømt og berygtet for at have fokus på at opbygge ressourcer oven på, det som allerede fungerer.

Positiv psykologi peger på, at en overfokusering på problemer kan have en negativ indflydelse på vores evne til faktisk at håndtere de udfordringer, der så er. Potentialerne er på mange måder åbenbare.

Det er åbenbart, at en ensidig betoning af livets mørke sider, kan undergrave vores umiddelbare evne til at handle. De fleste af os kan genkalde os situationer, hvor vi er gået i stå, fordi vi har mistet overblikket og kun fokuserer på, at alting er håbløst.

De fleste har også oplevet, at der kommer nogen og kaster et nyt lys på problemet, som er hjælpsomt. Et alter-

Citat

Når du møder modgang, skal du se realiteterne i øjnene. Du skal vurdere, hvordan du kan få mest muligt ud af de ressourcer, du har til rådighed. Og du skal improvisere på dette. Når du har gjort det, har du gjort dit bedste, og du kan derfor med ro i sindet sige 'pyt' til det, du ikke lige fik gjort

nativt perspektiv bidrager pludseligt til, at vi kan se måder at opløse problemet, at skille det ad. Det overskuelige bliver håndterbart og bidrager med, at vi kan nå frem til en konkret plan, som vi kan arbejde efter.

Måske kom vi endda ud på den anden side med en erfaring, der gjorde os rigere – og med en fornyet tro på, at vi også vil være i stand til at kunne overskue fremtidige problemer af lignende karakter. En sådan proces er en virkeliggørelse af en proces mod mere robusthed.

Men den positive psykologis ønske om at sætte fokus på muligheder og dens advarsler om at overfokusere på problemer, har gjort det nemt for kritikere at afvise positiv psykologi og robusthedstankegangen, som værende en del af en større neoliberal tendens, der fornægter problemer og kritik. Hos kritikkerne ses udviklingen som et udtryk for at ledelse instrumentaliseres, og at medarbejdere blot bliver et middel til at opnå nogle mål.

Hvorvidt kritikken generelt skyder over mål, er vanskeligt at vurdere. Men kritikken er i hvert fald relevant, hvis positiv psykologi instrumentaliseres. Og det sker undertiden i den aktuelle jagt på at rekruttere robuste individer som det tilsyneladende overvejende svar på at imødekomme det langvarige pres bl.a. på de offentlige organisationer. I stedet for, at arbejdspladserne sætter fokus på at opnå en bedre balance mellem stabilitet og forandring, sigtes der på, at den enkelte skal kunne modstå det vedvarende pres, der opstår som konsekvens af accelererede forandringer.





At mestre kompleksitet og pres

Et halvt århundrede med en næsten ubegrænset tro på, at udviklingen af såvel størrelse som kvaliteten i vores samlede velfærdsstat og dennes ydelser, kunne blive ved, er gennem de seneste årtier afløst af et øget pres på velfærdsstaten, gentagende rationaliseringer samt fokus på de begrænsede ressourcer.

Når FOAs medarbejdere i stigende grad oplever stress, skyldes det, at arbejdspladserne på FOAs område over tid har været under et konstant pres om at tilpasse sig – og at tilpasningen i særlig grad har været synonym med at levere en kerneopgave af mindst samme kvalitet for færre ressourcer. Når robusthed bliver synonymt med, at den enkelte skal kunne modstå et pres, er det vanskeligt at se det på anden måde, end at arbejdspladsen som helhed ikke er i stand til at skærme medarbejderne.

Ud over, at der sker en åbenbar forøgelse af kompleksitet i tilvejebringelse af velfærdsydelser, befinder vi os i en periode, hvor forandring, nærmest er blevet et mantra i sig selv. Det at balancere forandring med stabilitet anses undertiden for at være en konserverende tilgang, som betyder, at den der stiller kritisk spørgsmål ved behovet for forandring, stemples som 'modstander mod forandring'.

I stedet stilles der næsten et krav – eller i hvert fald en udtalt forventning, jf fx jobopslagenes formulering – om at du som individ, skal kunne modstå disse pres. En sådan måde at levendegøre forestillingen om robusthed risikerer at øge presset på medarbejderne med en forøget risiko for

stress til følge. Selv om intentionen er at skærme kerneopgaven mod det øgede pres, er det derfor en problematisk og meget risikabel strategi, der med stor sandsynlighed kommer til at virke stik mod hensigten.

Robusthed, selvdisciplinering og belastning

Fænomenet 'at ønske robusthed hos den enkelte medarbejder', er altså et udtryk for en reaktion, hvor et system forsøger at tilpasse sig det ydre pres. Men det er et problem at individualisere robusthed af flere årsager. Dels er det et problem for den enkelte, der oplever presset som en negativ belastning. Kurser, der skal understøtte robusthed, kan have en positiv effekt hos nogle.

Men den vil oftest være kortvarig, hvis der ikke også ændres på rammerne, eller hvis det ikke samtidig fører til fx en reorganisering af arbejdet, som gør, at arbejdspladsen som helhed lykkes med at skabe en solid kerneopgave.

Citat

Når robusthed bliver synonymt med, at den enkelte skal kunne modstå et pres er det vanskeligt at se det på anden måde, end at arbejdspladsen som helhed ikke er i stand til at skærme medarbejderne

Dels ligger der en fare i den form for selvdisciplinering via robusthedstræning. En selvdisciplinering, der medfører det, som, indenfor arbejdspsykologien, undertiden kaldes overforpligtigelse: Den enkelte stiller store – og urimeligt store krav – til egen formåen, indenfor nogle rammer, som praktisk taget gør det umuligt at indfri de krav. Den faktiske oplevelse af afstanden mellem jobkrav og oplevelsen af at mestre arbejdet/have kontrol over arbejdet, vil derfor blot stige og resultere i yderligere belastning.

For arbejdspladsen som helhed vil det være en problematisk tilgang at arbejde ensidigt med robusthed på det individuelle plan. Som det fremgår ovenfor, er betingelsen for, at det kan få en vedvarende positiv effekt, når arbejdspladsen arbejder med at styrke den individuelle robusthed, at arbejdspladsen også formår at ændre på rammerne, hvorpå arbejdet organiseres og tilrettelægges.

Nye arbejdsrutiner, der sikrer, at kravene kan håndteres uden belastning; læringsrum, der gør det muligt at reflektere over om de eksisterende praksisser, bidrager bedst muligt til løsning af opgaven og handlinger, der korrigerer, når læringsrummet viser, at det ikke er tilfældet; er eksempler på organisatoriske tiltag, der kan løfte robusthed fra at være en ensidig individuel tilgang til et fælles ansvar for arbejdspladsen: Organisatorisk robusthed.

Ledelsespraksis har afgørende indflydelse på udvikling af organisatorisk robusthed

Der er en række træk, der træder frem, i den måde robusthed forstås på, når man kigger på tværs af litteratu-

ren.. Blandt disse er tre træk, der ikke alene synes at gælde for individer, men også for organisationer. Disse tre elementer, der i øvrigt også kan findes resonans for i mange andre af teorierne indenfor psykisk arbejdsmiljø, blev allerede fremhævet i en artikel under overskriften "Sådan virker resiliens" i 2002: Robuste organisationer og individer er kendetegnet ved:

- at se realiteterne i øjnene
- at søge efter (og insistere på) mening!
- at improvisere .

Sådanne træk er vævet ind i den daglige faglige praksis – og er ofte en del af arbejdskulturen. Men ledelsespraksis kan have afgørende indflydelse på om disse træk bliver til praksis på FOAs arbejdspladser.

Ofte peges der på, at en grundlæggende optimisme er et væsentligt aspekt for robusthed. Men det holder kun, når det balanceres med det første af de tre træk: At se realiteterne i øjnene. At arbejde vedholdende med de faktiske

Citat

Realiteten er undertiden, at medarbejderne ikke kan gennemføre en kerneopgave, hvis de samtidig skal forholde sig til alle de forandringer, der kommer på samme tid

realiteter, er et af de tre fælles og gennemgående træk i litteraturen om resiliens. At lede handler om at finde vej og at organisere de ressourcer, som er til rådighed, med henblik på, at nå et givent mål – også når ressourcerne er knappe.

Mange ledere på FOAs område bliver vedholdende stillet overfor at skulle implementere forandringer. At se disse 'realiteter i øjnene' er afgørende. Men det er også afgørende at balancere de udefrakommende krav med de rammer, der er indadtil: Realiteten er undertiden, at medarbejderne ikke kan gennemføre en kerneopgave, hvis de samtidig skal forholde sig til alle de forandringer, der kommer på samme tid.

I den situationen er lederen nødt til at 'erobre' sit ledelsesrum og redefinere eller oversætte kravene udefra, så det kan give mening i den konkrete organisatoriske sammenhæng. Hvordan gøres fx de nye dokumentationskrav relevante ind i den specifikke institutions sammenhæng? Dette står i et direkte forhold til det andet af de tre elementer, som jeg ønsker at fremhæve: At søge efter (og insistere på) mening!

De fleste udefrakommende ændringer opleves som forstyrrelser af det eksisterende. Det gælder både små forandringer, men så meget desto mere for pludselige og gennemgribende forandringer. De er næsten pr. definition alvorlige rystelser af de rutiner og sædvaner, som er til stede. Og det vil, som følge heraf, også som en naturlig konsekvens medføre, at mange medarbejdere vil opleve

et alvorligt tab af mening i forhold til kerneopgaven, når der gennemføres forandringer.

Evnen til at kunne (gen)etablere mening er afgørende for at skabe et bæredygtigt arbejdsfællesskab. Når der fx qua New Public Management indføres forskellige måder at måle ydelser eller arbejdsgange på, er det vigtigt, at disse mål bliver oversat på en måde, så de giver mening. Det forekommer banalt, men er det langt fra.

Blandt andet på grund af den store kompleksitet, som også betyder, at det der giver mening for nogen, afgørende kan forstyrre meningsskabelsen for andre. Ydelsesmål kan undertiden stå i vejen for nødvendige samarbejdsflader i forskellige enheder, hvilket nedsætter muligheden for at nå en god kvalitet i ydelsen. For at få det til at virke i praksis, er der ofte brug for justeringer og tilpasninger. De instrumentelle mål skal oversættes, så de giver mening i sammenhængen.

For at kunne gøre dette, er der brug for evnen til at improvisere. I denne sammenhæng handler det om noget, de fleste faktisk allerede gør i praksis hver evig eneste dag, de går på arbejde. Dette skal 'blot' skaleres til forskellige situationer og niveauer: På en socialpædagogisk institution kommer en ny beboer, der har nogle særlige reaktionsmønstre: Arbejdspladsen tilrettelægger arbejdet, så de bedst muligt hjælper borgeren samtidig med, at det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt.

Indenfor beredskabsområdet er der en stor fokus på, at etablere en robust organisation i den forstand, at mand-skabet netop trænes til at kunne improvisere i tilfælde af pludseligt udefrakommende begivenheder. Men selv de må også løbende have opmærksomhed på, hvordan de kan lære, når rutinerne bliver udfordret.

Improvisation har meget tilfælles med det, som undertiden kaldes for upågtet innovation, og som i virkeligheden blot handler om at skabe løsninger på problemer, som opstår i nuet på grund af pludseligt opståede forandringer.

På en arbejdsplads kan de sædvanlige praksisser og rutiner – det som også kaldes kulturen – være både understøttende og nedbrydende for improvisation. Arbejdspladser præget af en udpræget 0-fejlskultur problematiserer som udgangspunkt det at afprøve usædvanlige løsninger. Det kan gøre medarbejdere og ledere bekymrede for at træde nogle skridt ud over den kendte udviklingszone og understøtter dermed ikke evnen til at improvisere.

Modsat vil arbejdspladser med fokus på løbende læring, anerkendelse af prøvehandling, fremme rutiner og sædvaner, der løbende afprøver nye arbejdsgange, -rutiner, og -sædvaner. Der indlejres over tid en både individuel og fælles evne til at koordinere arbejdet på nye måder, når behovet opstår.

Det er med til at skabe en fælles og organisatorisk robusthed – og styrker også de enkelte medarbejders egen robusthed. Det skyldes, at de vil erfare, at det at

træde ud på dybere vand typisk fører til, at man finder ny fast grund under fødderne ... Og at de, i de tilfælde hvor fodfæstet glipper, får opbakning fra kollegerne til at finde en vej tilbage.

Robuste organisationer skaber bedre resultater

Robusthed er altså ikke blot en egenskab eller en evne den enkelte har. Robusthed skabes i relationer og processer i vores daglige praksisser. Vi bliver robuste, når vi i hverdagen oplever, at vi kan trække på hverandres ressourcer. Robusthed kan derfor både forvitte såvel som det kan bygges op, og derfor spiller lederne en vigtig rolle i at understøtte en robust organisation.

Fakta

Hvad handler organisatorisk robusthed om?

Organisatorisk robusthed er kendetegnet ved, at balancere stabilitet og forandring i en arbejdspladssammenhæng, så det er muligt at levere en kerneopgave på en tilfredsstillende måde.

Organisatorisk robusthed muliggør, at der er plads til både skrøbelighed og modstandsdygtighed. Organisatorisk robusthed handler om at gøre det legitimt at fejle og at lære af sine fejl. Organisatorisk robusthed handler i høj grad om at indrette sin organisation, så individer, såvel som grupper, har læringsrum, der gør det muligt at balancere stabilitet og forandring.



Relationer og robusthed - er der en sammenhæng?

Af Carsten Hornstrup, Maiken Grøntved og Lisa Westermann

To emner der fylder meget i debatten på de offentlige arbejdspladser er robusthed og samarbejdet på tværs af faglighed og organisatoriske søjler. To centrale emner som ikke typisk forbindes, men som vi i denne artikel vil argumentere for, at vi bør skabe en tættere kobling mellem.

Vi vil argumentere for, at vi med teorien om relationel koordination har et godt og stærkt udgangspunkt for, på den ene side at sætte fokus på at skabe produktive samarbejdsrelationer, der kommer de grupper af borgere til gode, der er centreret omkring komplekse arbejdsopgaver.

På den anden side sætter vi samtidig fokus på det faglige samarbejde mellem de professionelle med det formål at skabe en stærk integration mellem de professionelle arbejdsprocesser og dermed deres viden. Selvom dette ikke direkte er relateret til arbejdsmiljø og robusthed, så ser vi, både i international og dansk forskning samt i praksis, en stærk kobling.

For at forstå denne kobling lidt bedre, kobler vi diskussionen af samarbejdsrelationer omkring kerneopgaven og robusthed sammen med forskningen omkring arbejds-

motivation. Her viser ny forskning om offentligt ansattes motivation, at en stærk motivationsfaktor er, at kunne anvende deres faglige viden og erfaringsmæssige indsigter til at gøre en forskel, for enten en bestemt gruppe af borgere eller for samfundet mere generelt.

Der er så at sige meget jobtilfredshed i at lykkes med opgaverne omkring borgerne. Når opgaverne for de professionelle, som det i høj grad er tilfældet i disse år, bliver mere komplekse, bl.a. fordi vi i stigende grad ønsker at overlade de mere enkle opgaver til borgerne selv, så bliver vi borgere langt mere afhængige af det faglige samarbejde i organisationerne, samarbejdsrelationerne. Og når vi samtidig bliver presset på ressourcer og tid, så øges denne gensidige afhængighed blot yderligere. Ingen er, i en kompleks verden, kompetent eller inkompetent alene, vi lykkes eller mislykkes sammen.



Carsten Hornstrup

*Forfatter, ph.d.
Joint-action*

Har vi dårlige eller ligefrem ingen samarbejdsrelationer til nære og mere fjerne kolleger, så er der stor risiko for, at følelsen af ikke at slå til eller mislykkes er noget, den enkelte ansatte tager på egne skuldre. Har vi gode samarbejdsrelationer, er udfordringerne noget, vi i langt højere grad bærer sammen.

Lidt mere baggrund

Noget af det der fylder i debatten om offentlige arbejdspladser er robusthed. Et begreb og et emne, der bl.a. med et stigende fokus på fravær, stress og udbrændthed, ses som et aktuelt og relevant svar på at gøre noget ved disse udfordringer.

Når stress og udbrændthed er meget aktuelle emner, skyldes det bl.a., at vi ifølge Verdenssundhedsorganisationen WHO, Statens Institut for Folkesundhed og vores Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, i Danmark hver dag i gennemsnit har 35.000 sygemeldte grundet stress og over 400.000 danskere oplever symptomer på alvorlig stress.

Viden fra forskningen viser også, at hver femte der bliver syg af stress, risikerer at miste sit job. Det har altså en stor omkostning for både den enkelte, der bliver ramt af stress, for arbejdspladserne og for samfundet generelt.

Robusthed som begreb kan ses på to forskellige måder; for det første kan det ses som et individuelt fænomen eller egenskab, der hvis vi har den, hjælper os med at håndtere pressede og potentielt stressede situationer og som

hjælper os med at genfinde fodfæste, hvis vi mister det. I dette perspektiv er robusthed en egenskab og et sæt af færdigheder, som vi hver især har i varierende grad og som har stor betydning for vores evne til at håndtere stressede og pressede situationer.

Ved at se robusthed som et individuelt fænomen, så bliver løsningen ofte, at vi dels forsøger at træne enkeltpersoner til at blive mere robuste og dels, at vi i stigende grad ser det som en vigtig kvalitet i forbindelse med ansættelser.

Citat

Ingen er, i en kompleks verden, kompetent eller inkompetent alene, vi lykkes eller mislykkes sammen

For det andet kan robusthed også ses som et kollektivt, og dermed relationelt, fænomen, hvor evnen til at håndtere stressende og pressede arbejdsituationer eller en generelt presset hverdag, er tæt forbundet med de relationer, vi har til andre.

Her er udgangspunktet, at når vi møder modgang, så vil stærke samarbejdsrelationer være med til at skabe en fælles, en kollektiv, robusthed, der gør os i stand til bedre at håndtere presset. Hvis vi kan dele og drøfte både de

negative og de positive hændelser, så vil det være trivselsfremmende og skabe et positivt og dermed produktivt arbejdsklima. Desuden peger forskningen også på, at stærke, tætte og positive samarbejdsrelationer kan være med til at styrke immunforsvaret og dermed kroppens naturlige evne til at håndtere pres og stress.

Som i alle andre tilgange til at forstå mennesker og deres samspil på arbejdspladsen, er der tale om et 'både og'. Vores evne til at skabe robuste arbejdspladser, der kan håndtere pres og stress er dermed afhængige af både en individuel og en kollektiv robusthed.

Som nævnt i indledningen, har relationel koordinering som udgangspunkt ikke noget med robusthed at gøre. Relationel koordinering sætter fokus på forskellige faggruppers evne til at løse en fælles opgave med høj kvalitet og effektivitet.

Det kan eksempelvis være ældre borgere med demens, hvor sosu'er, sygeplejersker, koordinatore, sagsbehandlere og fagkonsulenter er involveret. Eller det kan være børn og unge, som har svært ved at være en del af den normale folkeskole eller de normale institutioner. Her skal pædagoger, medhjælpere, lærere, psykologer og sagsbehandlere m.fl. ligeledes samarbejde på tværs af fagligheder for at lykkes med opgaven.

Relationel koordinering er således som udgangspunkt en indgang til at forstærke det tværgående samarbejde omkring de komplekse borgernære arbejdsopgaver. Metoden og teorien har sit afsæt i dansk og international forsk-

ning og er herhjemme bl.a. blevet sat i forbindelse med arbejdet omkring social kapital.

Citat

Relationel koordinering sætter fokus på forskellige faggruppers evne til at løse en fælles opgave med høj kvalitet og effektivitet

Mere konkret ser relationel koordinering på samarbejdet mellem de involverede faggrupper og har således særligt fokus på god kommunikation og gode relationer i form af bl.a. gensidigt kendskab til faglighed, fælles mål og gensidig respekt.

Relationel koordinering er gennem de seneste år vokset i popularitet, hvilket formentligt kan tilskrives forskningsresultaterne, der netop viser, at der findes en klar sammenhæng mellem relationel koordinering og performance i form af borgernes oplevelse af kvalitet, den faglige kvalitet og effektiviteten heraf.

Ud over at vise en klar sammenhæng mellem samarbejde og performance, bliver forskningen i relationel koordinering også koblet til arbejdsmiljø og arbejdet med social kapital. International forskning i relationel koordinering har bl.a.





Citat

International forskning i relationel koordinering har bl.a. vist, at der er en klar sammenhæng mellem lav relationel koordinering og udbrændthed og ligeledes en sammenhæng mellem høj relationel koordinering og jobtilfredshed

vist, at der er en klar sammenhæng mellem lav relationel koordinering og udbrændthed og ligeledes en sammenhæng mellem høj relationel koordinering og jobtilfredshed.

Forskning indikerer desuden, at en positiv udvikling i den relationelle koordinering på 10 % vil medføre et fald i udbrændtheden på ca. 9 % og samtidig vil der ske en forøgelse i jobtilfredsheden på ca. 4 %. Der er således god grund til at lave en kobling mellem relationel koordinering og forebyggelsen af stress og udbrændthed.

Når vi vælger at sætte motivation ind i ligningen med robusthed og relationer, er det ud fra den vinkel, at evnen til at lykkes med de faglige og borgerrettede indsatser er en vigtig motivationsfaktor for offentligt ansatte. Særligt i forhold til den offentlige sektor bliver begrebet Public Service Motivation [PSM] dermed interessant.

Denne form for motivation handler om at a) være motiveret af at levere offentlige ydelser og derved gøre noget godt for samfundet, b) være motiveret til at forbedre de politiske beslutninger og c) have viljen til at tilsidesætte egne behov til fordel for at hjælpe andre via levering af offentlige ydelser.

PSM kan altså kendetegnes som en form for motivation, der er tæt knyttet til det at gøre en forskel for specifikke grupper af borgere og dermed gøre en positiv forskel for samfundet.

Koblingen mellem robusthed, gode relationer og motivation

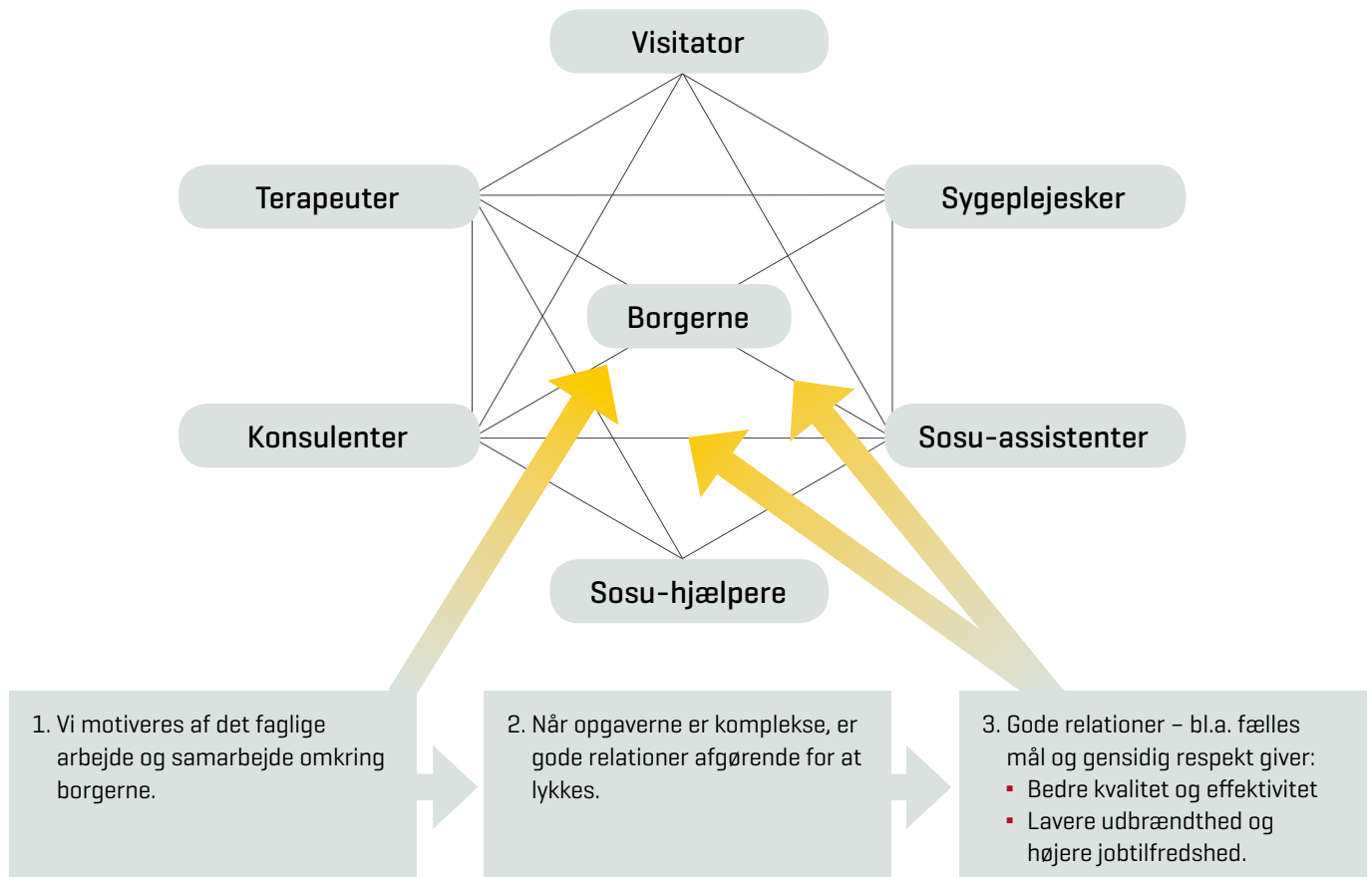
Koblingen mellem motivation, relationel koordinering og robusthed kan dermed ses som en sammenhængende kæde, hvor hver led fører til det næste. Det er en kæde, der i vores optik starter med motivationen; ambitionen og lysten til at gøre noget for konkrete borgere eller for samfundet mere generelt. I takt med et stærkt stigende fokus på, at øge kvaliteten af det vitale samarbejde på tværs af fag og organisatoriske søjler omkring de mere komplekse opgaver, så bliver kvaliteten af tværgående og

Citat

Koblingen mellem motivation, relationel koordinering og robusthed kan ses som en sammenhængende kæde

tværfaglige samarbejde mellem de professionelle fagpersoner og faggrupper en afgørende faktor for at lykkes.

Figur 1. Relationer, robusthed og motivation i sammenhæng



Hvis vi fastholder fokus og troen på, at der ligger meget motivation i at lykkes med disse opgaver, så bliver evnen til at lykkes sammen med andre mere og mere vigtig. Det gælder ikke blot for at løse opgaven med høj kvalitet, det gælder i lige så høj grad for at leve op til det, der motiverer.

Da relationel koordinering netop sætter den komplekse tværgående arbejdsproces i centrum, er der i arbejdet med at forbedre samarbejdsrelationerne omkring denne arbejdsproces en helt naturlig kobling mellem motivationen og det tværfaglige og tværorganisatoriske samarbejde, der er central i arbejdet med relationel koordinering.

Når vi desuden fra forskningen og arbejdet med relationel koordinering i praksis har lært, at et forbedret samarbejde både har en positiv effekt på borgernes oplevede kvalitet og den faglige kvalitet – og samtidig kan se en klar sammenhæng, mellem kvaliteten af samarbejdet og henholdsvis. udbrændthed og jobtilfredshed, er cirklen sluttet.

Citat

Relationel koordinering sætter den komplekse tværgående arbejdsproces i centrum

Vi har således mulighed for at skabe et godt udgangspunkt for både at skabe bedre resultater for borgerne og mindske risikoen for udbrændthed, hvis vi satser på en kollektiv robusthed i form af stærk relationel koordinering.

Fakta

Anbefalinger

Spørgsmålet er dernæst, hvilke fremadrettede perspektiver giver disse pointer for arbejdet med robusthed. Skal vi svare nogenlunde kortfattet på spørgsmålet giver det disse tre perspektiver og anbefalinger:

- Sæt fokus på at skabe de samarbejds-mæssige forudsætninger for at lykkes med det borgernære samarbejde – det, der populært hedder samarbejdet om kerneopgaven. At koble arbejdet med robusthed med dette fokus giver de store fordele, at vi skaber en kobling til det, der motiverer offentligt ansatte.
- Sikre koblingerne mellem det daglige arbejde med kerneopgaven og robusthed. Det har den fordel, at vi ikke får skabt endnu et adskilt rum, hvor robusthed skal have sin særlige plads ved siden af alle de andre dagsordener.
- Vi skal udvikle et mere nuanceret sprog for robusthed – særligt i forhold til den relationelle del. Robusthed bliver for let udelukkende et individuelt fænomen, hvis ikke vi sætter samarbejdet og relationerne aktivt i spil.





Ledelse handler om at vide, hvor vi har hinanden

Af Birgitte Wulff, journalist

Aldrig er så mange blevet syge og stressede af at gå på arbejde. Det skyldes livsfarlig ledelse, siger ekspert. Løsning er ikke at søge efter robuste medarbejdere, men at lederen træder i karakter.



Christian Ørsted

Forfatter og ledelsesrådgiver
Ørsted Udvikling og Ledelse

Christian Ørsted har været oppe hele natten for at se det amerikanske præsidentvalg, og han er sent på den, da han hvirvler ind ad FOAs tunge hoveddør med vind i håret og et blik, der signalerer travlhed. Han trænger til en kop kaffe ovenpå Donalds Trumps valgsejr og med FOAs røde logo hængende over hovedet funderer han over det valgresultat, der kom bag på så mange:

”De politiske institutioner er nødt til at ændre sig. De er ude af kontakt med folks liv, og det gælder også fagbevægelsen, men I har i det mindste den fordel, at I kan følge med i, hvor mange der melder sig ud og derved, hvor godt folk føler sig repræsenteret og støttet. Det ved de politiske partier først efter valgdagen”, siger Christian Ørsted.

Men vi skal slet ikke tale om valgkamp. Vi skal tale om robuste arbejdspladser, empatiske medarbejdere og kvalificeret ledelse, og her er Christian Ørsted i sit es. Han har undervist tusindvis af ledere i bl.a. DONG Energy, Novo Nordisk, Udenrigsministeriet, Røde Kors og Mærsk, og han har skrevet bestselleren Livsfarlig ledelse, der har solgt i mere end 20.000 eksemplarer.

Aldrig er så mange blevet syge og stressede af at gå på arbejde, og aldrig har lægerne udskrevet så mange lykkepiller. Danskerne har med andre ord ondt i deres arbejdsliv, og det skyldes ifølge Christian Ørsted ikke, at medarbejderne er skrøbelige og inkompetente, men derimod at ledelsen ikke træder i karakter. Han kalder det livsfarlig ledelse.

”I gamle dage havde vi traditionel ledelse med en stærk leder, klare rammer, hierarki, forudsigelighed, stabilitet og faste arbejdsprocesser. Der var ikke så meget frihed, man fik ikke stress, og den enkelte medarbejder behøvede ikke at være robust. Det var ledelsen, der tog ansvaret, når det gik galt. Bivirkningen var, at medarbejderen havde svært ved at komme til orde.

Moderne ledelse, eller New Public Management, er lige modsat. Rammen er uklar, vi får komplekse og uklare krav, vi ved ikke, om vi slår til og gør det godt nok, når man går til sin leder med et problem, får vi at vide, at man selv skal tænke over, hvad man synes, situationen kræver, og på den måde får man hele ansvaret.

Bivirkningen er, at hvor den tidligere kultur gav fællesskab, giver moderne ledelse et pseudofællesskab, hvor enhver er sin egen lykkes smed. Hvis man har dårlige resultater og højt sygefravær, falder hammeren, men det er pakket ind i en retorik, der er enormt pæn, venlig og vennsæl. Lederen taler om private forhold med sine ansatte, og man ved aldrig, hvornår den samtale har konsekvenser.

Citat

Stress udspringer af den samme kilde, altså at arbejdet er uforudsigeligt, uklart og der ofte ændres på tingene

Når medarbejderen får stress og skriver på Facebook, at hun har ligget på sofaen og set fem afsnit af Breaking Bad, hvornår får det så konsekvenser? Det er det, jeg kalder livsfarlig ledelse.

Citat

Bivirkningen er, at hvor den tidligere kultur gav fællesskab, giver moderne ledelse et pseudofællesskab, hvor enhver er sin egen lykkes smed

Lederne tror, de gør det så godt, når de tager på diplomuddannelse og lærer, at de skal være søde, coachende, venlige, imødekommende og resultatorienterede overfor deres medarbejdere. Men de har mistet følingen med, hvad der foregår i deres organisation.

Når jeg kommer ud som konsulent, oplevede jeg tidligere, at de ansatte sagde til mig, at jeg ikke måtte sige noget videre til lederen.

I dag er det modsat, og når jeg spørger, om de har sagt det til deres chef, svarer de: Ja, men jeg er ikke sikker på, at han har forstået det, og det kan være, det hjælper, hvis du også siger det”, fortæller Christian Ørsted.

Christian Ørsted støder ofte på den holdning, at stress skal findes i et personlighedstræk, fx at medarbejderen er kvinde og særligt sårbar. Eller at privatlivet skranter, fordi hun er ved at blive skilt, eller at børnene er inde i en vanskelig periode og manden rejser meget. Men stress udspringer meget sjældent i de private gemakker. Stress opstår på jobbet, siger eksperter.

”Vi ser ofte, at stress samler sig i en bestemt arbejdsgruppe under en bestemt leder eller organisationskultur. Der betyder ikke, at stress smitter, men at stress ud-

Citat

Vi er nødt til at have nogle fælles faglige standarder, også for at have lyst til at arbejde sammen

springer af den samme kilde, altså at arbejdet er uforudsigeligt, uklart og der ofte ændres på tingene. Når folk får stress, spørger vi dem, hvordan det går derhjemme, fordi vi abonnerer på tanken om det hele menneske, og vi interesserer os for deres privatliv.

Men der er rigtig mange, der har det svært derhjemme, som ikke får stress, fordi det netop fungerer på deres arbejdsplads, og når de kommer på arbejde, får de en følelse af at slå til og gøre en forskel.

Hvis vi har det godt på arbejdet, er der endda nogle af os, der bruger arbejdet som en flugt fra privatlivet og arbejder mere og er gledere for det, når det kniber derhjemme. Balladen er, når de har problemer derhjemme, og tingene ikke fungerer på jobbet, og chefen er en af de her søde, grænseoverskridende, coachende personer, som hele tiden siger, det er op til mig selv.

Det ved jeg jo godt er løgn, fordi en af kollegerne lige er blevet opsagt, fordi hun havde for højt sygefravær, så man kan altså ikke gøre, som man selv synes. Tingene har konsekvenser, men nu er jeg med i en gættekonkurrence om, hvad konsekvenserne er, og hvornår de indtræder”, siger Christian Ørsted.

Nogle afdelinger har omvendt meget lavt sygefravær. Hvad skyldes det?

”Steder hvor dét fungerer er typisk, hvor ledelsen er trådt i karakter, men samtidig er empatiske. De lytter, inddrager og involverer, men har også nogle meget klare rammer for, hvad vi gør og ikke gør, og når man gør noget forkert, får man at vide, hvad man skal gøre i stedet for. Man er ikke sin egen lykkes smed, og hvis man ikke gør det, man skal, er det ikke fordi, man er dum og bliver fyret, fordi ledelsen hellere vil have en anden.

Vi er nødt til at have nogle fælles faglige standarder, også for at have lyst til at arbejde sammen. I restaurationsbranchen er det ikke op til hver enkelt kok, hvordan han vil stege en bøf, der er en standard for, hvordan tingene

Citat

Ledelse handler om at få folk med og til at lære at udvikle deres arbejde.

Vi gør det bedre, fordi vi gør det sammen

bliver gjort, og det ligger i processen og organisationen, hvordan vi performer. Jeg møder mange kommunaldirektører, der siger, at det bare gælder om at have de rigtige medarbejdere. Men det er totalt uansvarligt, mener jeg. Det er det, man hører om fra elitesportens verden, hvor vi kun tager dem, der i forvejen kan – 'talenterne' og 'stjerne-nerne', resten smider vi ud. Men det er totalt associalt og det modsatte af ledelse.

Ledelse handler om at få folk med og til at lære at udvikle deres arbejde. Vi gør det bedre, fordi vi gør det sammen. Hvis vi skal se på sport, er det meget mere interessant at se, hvordan vi fx lærer børn at få glæde ved at spille fodbold, skal vi have nogle gode fodboldtrænere, som støtter dem i at lære spillets regler, og som løfter det fælles niveau”.

Hvis sygefraværet er højt, handler det så ikke også om, at medarbejderne ikke er robuste?

”Det har intet med hinanden at gøre. Robusthed er ikke en årsag. Det er et resultat af noget andet, og vi opnår det kun ved at træne fællesskabet, hvor vi passer på hinanden,

og hvor det ikke er op til mig selv at passe på mig selv. Vi tiltrækker ikke de dygtigste og mest empatiske medarbejdere ved at sige til dem, at hos os skal du være enormt god til at passe på dig selv. De fagligt dygtige vil gerne være et sted, hvor vi arbejder sammen, og hvor andre også er fagligt dygtige. Jeg vil gerne være stolt over det, vi leverede til gæsterne, men hvis jeg arbejder et sted, hvor jeg er den eneste, der kan finde ud af at stege bøffen, bliver jeg jo ikke stolt, uanset hvor hurtigt jeg løber. Men det er klart, at når det lykkes at skabe en velfungerende afdeling, så udmønter det sig i lavt sygefravær”, siger Christian Ørsted.

Empati og dygtighed

Robusthed. Ordet stammer fra den positive psykologi og er oversat fra resiliens, som betyder modstandskraft. I biologiens verden svarer det nogenlunde til at være et træ, der bøjer sig i vinden, men evner at rejse sig igen, og på ledelsesgangen sneg det sig ind som en efterspurgt kompetence i medarbejdsgruppen. I dag har fokus dog ændret sig, og nu er det arbejdspladsen, der skal være robust, men allerede inden tanken har nået at bundfælde sig, har Christian Ørsted skubbet den fra land igen: ”Arbejdspladser kan ikke være robuste. Det kan kun indvidere. Arbejdspladsen kan kun slide på eller styrke robustheden, og hvis vi har en arbejdsplads, der styrker, er det ikke nødvendigt at annoncere efter medarbejdere, der er robuste. Vi kan lede efter medarbejdere, der er empatiske og dygtige”.

Men hvordan ved du til en jobsamtale, om en medarbejder er empatisk?

”Alle vil svare ja til, at de er robuste, dygtige og empatiske, så det får vi ikke noget ud af at spørge om. Men en dygtig leder kan se tegn på, om personen er empatisk ved at kigge på, hvordan hun agerer i forhold til de øvrige personer, og man kan spørge sig selv, om man har lyst til at arbejde sammen med vedkommende, om hun er rar og vil bidrage til fællesskabet.

Citat

Det er klart, at når det lykkes at skabe en velfungerende afdeling, så udmønter det sig i lavt sygefravær

Robusthedstanken handler desværre om det modsatte. Den handler om, hvor god du er til at passe på dig selv, og det er ikke nødvendigvis dem, der bidrager til fællesskabet. Det kan lige så vel være dem, der beskytter sig selv, når de kommer under stort pres, ved at skynde sig hjem og lave åndedrætsøvelser, og som passer deres yoga, og det er selvfølgelig helt fint, det er bare absurd at det skal være nødvendigt for at overleve på en almindelig arbejdsplads”.

Citat

Arbejdspladser kan ikke være robuste. Det kan kun individer. Arbejdspladsen kan kun slide på eller styrke robustheden, og hvis vi har en arbejdsplads, der styrker, er det ikke nødvendigt at annoncere efter medarbejdere, der er robuste

Hvad skal en leder så annoncere efter?

”Jeg synes, det er vanvittigt, at vi ikke kigger på, hvordan vi skaber arbejdspladser, hvor processerne fungerer så godt, at jeg kan gå hjem og være i balance. Hvis vi gerne vil have robuste medarbejdere, så er mit bedste råd at lade være med at skrive det i jobannoncen. Fordi folk ved det ikke selv.

Folk, der er empatiske ved, at når der bliver søgt efter robuste medarbejdere, betyder det, at den her arbejdsplads har erfaring med at slide deres personale ned. Det er den bedste måde at fortælle folk, at her har vi et rigtig dårligt arbejdsmiljø. Jeg har derimod lyst til at arbejde et sted, hvor min næste kollega også er dygtig og bidrager til, at jeg kan gå hjem og føle, at hos os gør vi det rigtige”.



Det vil sige, at empati og faglig dygtighed er de vigtigste kompetencer for en kommende medarbejder?

”Det er ikke nok at være fagligt dygtig. Man skal også være empatisk og have dømmekraft og indfølelse med andre menneskers behov, men de to ting giver i kombination robusthed, og når man føler, man gør en forskel, bliver man robust, og man bliver slidt ned, når man ikke kan læse andre mennesker, eller ikke har værktøjskassen til at løse ens opgaver, selvom man har gjort alt, hvad man kan hele dagen. Man har altså ansvaret for at bi-

Citat

Vores ledelseskultur taler ned til FOAs medlemmer, fordi der er så meget fokus på administration, jura, økonomi og forskning. Alt for få forstår at det at stå tættest på de mennesker, som har brug for hjælp er mindst lige så vanskeligt og kræver enorm empati, faglighed og dømmekraft. Derfor har de lige så meget brug for støtte. Den får de bare heller ikke

drage men ikke indflydelsen til at flytte tingene, så de lykkes. Løsningen er at ledelsen ruste sine medarbejdere til klare de opgaver, de sidder med”.

Men arbejdsmarkedet har jo ændret sig markant de seneste år, og der stilles større krav til medarbejderne. Er der plads til alle på det danske arbejdsmarked?

”Det er et underligt synspunkt, og jeg hører det fra mange ledere, der bruger det som en undskyldning for deres egen manglende evne til at lede. Hvis vi kigger på, hvor mange sygedage en medarbejder havde i sit sidste job og tager det som et udtryk for hans robusthed, bliver vi snydt, fordi det i virkeligheden hænger sammen med ledelseskvaliteten.

Robusthed er noget, vi skaber i fællesskab, og en dygtig leder er ikke en, der ansætter folk og får dem til at spæne derudaf. Det er derimod en, der udvikler, støtter og løfter sine ansatte, så de lykkes. Ind imellem ansætter man selvfølgelig en forkert person, men normen må være, at når vi ansætter nogen, som ser rigtige ud, så støtter vi dem, så de klarer sig godt.

Det skaber enorm utryghed, hvis man gentagne gange ser, at ledelsen fyrer ansatte, som kunne have klaret sig godt, hvis kravene havde været tydeligere, og de havde fået mere støtte”.

Robusthed er altså knyttet til faglighed?

”Det er vigtigt, at vi adskiller personen fra arbejdsopgaven, så medarbejderen ikke oplever, at hun skal forlade jobbet på grund af et personlighedstræk, men fordi hun ikke har gjort det, der bliver krævet. Og det skal ikke komme som en overraskelse. Det giver tryghed, at man ved, hvad man kan regne med, og tryghed giver robusthed.

Mit råd er, at ledelsen taler om de ting, der giver robusthed i stedet for at efterspørge det. En god leder stiller sig jo heller ikke op på talerstolen og siger til sine medarbejdere, at nu skal de tjene nogle penge til virksomheden. Han siger, at de er nødt til at behandle kunderne bedre.

Når man gør robusthed til en indsats, bliver det en kompetence, man sender medarbejderne på kursus i. Det er godt at sætte fokus på robusthed, men vi gør det på den forkerte måde, og det får den modsatte effekt, fordi det bliver sværere for folk at indrømme, når de har brug for hjælp, og de får den senere, og kollegerne bliver overraskede, når de bryder sammen”.

Når der er højt sygefravær, skaber det ofte dårligt samarbejdsclima, fordi de andre skal løbe stærkere. Hvordan undgår man det?

”Det er det, der er så håbløst ved robusthedstanken, fordi vi har sat folk under større pres end nogensinde, og løsningen er ikke, at de tilbageværende skal tudes ørerne fulde om, at de skal huske at være robuste.

3 gode råd

1

Lad være med at tro, at du kan identificere folks robusthed ved at spørge til den i en jobsamtale. Robusthed er et resultat af nogle andre ting – kig i stedet efter dem. Det, der gør os robuste, er, at vi i fællesskab kan klare tingene, og hvis man skifter job og kommer over til os, føler man, at det går bedre, og at man bedre kan klare tingene, end hvis man arbejdede sammen med nogle andre. Det er det, vi kalder godt kollegaskab, og det er det, der får mange til at skifte job: At man føler sig hørt, set, forstået, kvalificeret og dygtiggjort, at man bidrager og gør en forskel. Den slags arbejdspladser bliver folk robuste af.

I gamle dage var det lederen, der bestemte, at hvis Kirsten var syg, så kom børnene ikke ud at gå. Lederen tog ansvar, og det var ikke op til de resterende medarbejdere at beslutte, hvordan de så ville løse opgaven, som den moderne leder lægger op til, og som får medarbejderne til at hakke på hinanden.

Hvis lederen ikke prioriterer, får den syge kollega skyld og skam over at være syg, og det betyder, at sygemeldingerne kommer senere, de varer længere, og det bliver sværere at komme tilbage og træde ind i fællesskabet”.

Det gode fællesskab

Og så er vi tilbage ved valget i USA, hvor halvdelen af amerikanerne til de flestes store forbavselse valgte at stemme på Trump. Forbavselse, ikke mindst fordi meningsmålingerne havde spået Hillary Clinton sejren.

Citat

Når man føler, man gør en forskel, bliver man robust

Men det skyldes ifølge Christian Ørsted, at vælgerne, også herhjemme, er holdt op med at fortælle analyseinstitutterne, hvad de vil stemme på. Måske fordi de skammer sig, gætter ledelseseksperter, men måske også fordi de føler, at politikerne ikke hører efter og er ude af trit med livet langt væk fra de bonede gulve. Akkurat ligesom ledelsen har mistet følingen med hans medarbejdere. Og det er her, fællesskabet spiller ind.

2

Stil tydelige krav til dine medarbejdere. Den største mangel på robusthed skyldes uklarhed i de krav, der bliver stillet. Medarbejderen kan godt se, at der er noget, der skal bidrages med, men det er uklart, hvilket skridt hun skal tage for at lykkes og gøre en forskel.

Det vil hun få stress af. Når robustheden falder på en arbejdsplads, er det et symptom på, at vi ledelsesmæssigt bør gøre noget anderledes. Det skyldes meget sjældent, at vi har ansat de forkerte.

3

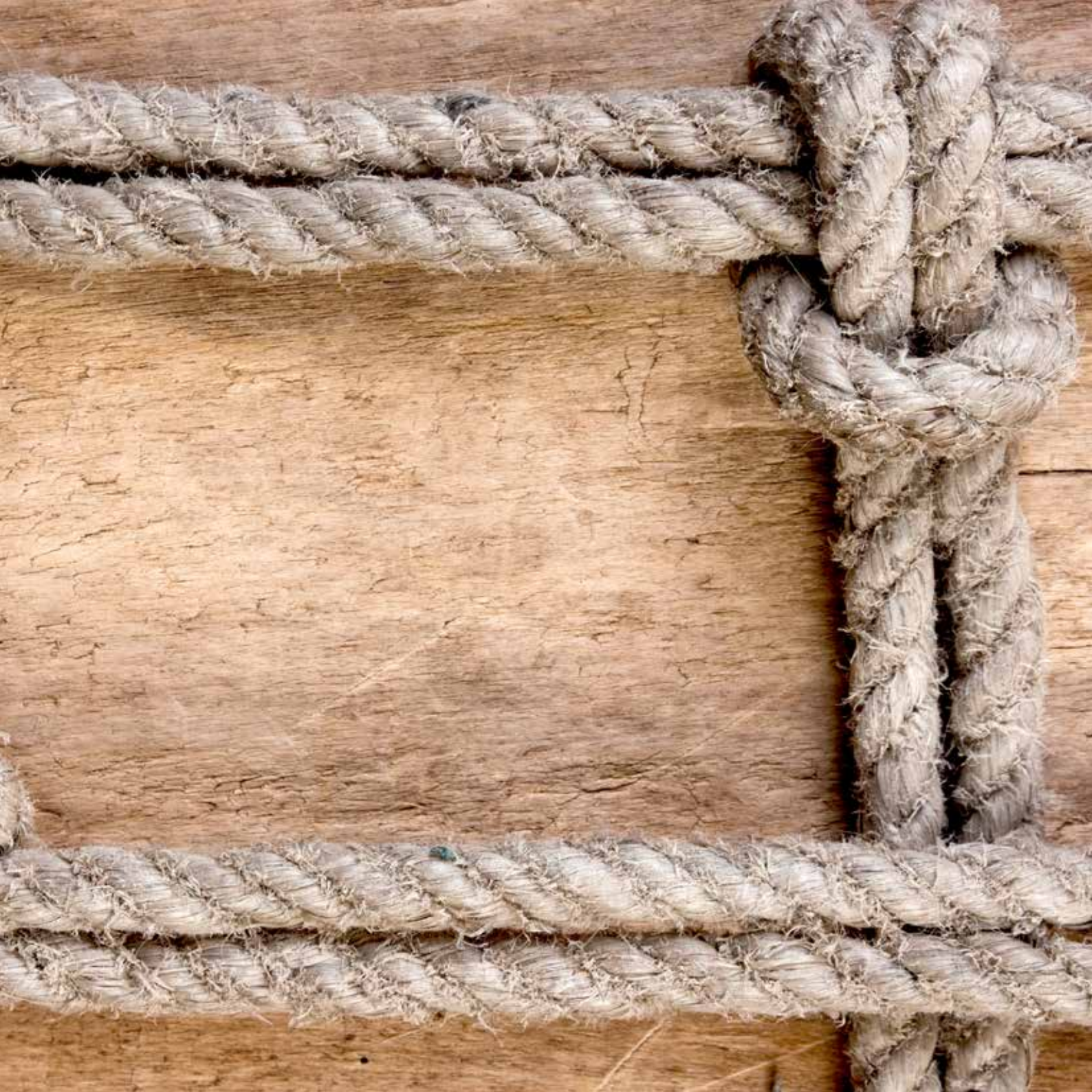
Lad være med at se på, om du har ansat de rigtige personer. Se først på, om de bliver ledet rigtigt, om der bliver stillet de rigtige krav, og om du tydeligt og tidligt fortæller dem, når de afviger fra de ting, vi ønsker. Se på følgende ting: Har du gjort det trygt, så de selv støtter hinanden i, at de faktisk kan have kritiske samtaler med hinanden?

Støtter de hinanden så meget, at de også kan tale om de ting, der er svære, eller er det et pseudofællesskab, hvor man kun kan tale om tingene, så længe det går godt, og når det går dårligt, tager man så hjem fra arbejde med ondt i maven?

”Jeg tror ikke, det er en bæredygtig løsning for vores samfund og arbejdsplads, at vi bliver ved med at udsætte de ansatte for et umenneskeligt pres og sender dem på kursus i, hvordan de håndterer at blive kørt over på deres arbejde. Jeg synes, det er en vanvittig tanke, at vi siger, at hos os er man nødt til at være særlig robust. I stedet burde vi sige, at hos os er det normen, at vi ønsker at bidrage, vi er dygtige og empatiske, og det, vi ønsker, er at blive robuste sammen”.

Vores ledelseskultur taler ned til FOAs medlemmer, fordi der er så meget fokus på administration, jura, økonomi og forskning. Alt for få forstår at det at stå tættest på de mennesker, som har brug for hjælp er mindst lige så vanskeligt og kræver enorm empati, faglighed og dømmekraft. Derfor har de lige så meget brug for støtte. Den får de bare heller ikke.”





At være en robust faggruppe?

Af Birgitte Wulff, journalist

Faggruppen dagplejeledere har svære kår. Politikerne vælger vuggestuerne, fordi de tror, at det er det forældrene gerne vil have, men hvis man spørger forældrene vil de egentlig have, at tætte og nære relationer fylder i hverdagen for deres børn.

Med færre børn i dagplejen har dagplejelederne ikke den samme rolle og funktion som tidligere. Det gør ikke rollen mindre vigtig. Dagplejelederne er de primære personer i forhold til udvikling af dagplejen pædagogisk. Det betyder, at når der skal fokus på forskellige pædagogiske tiltag - nye som gamle - er det dagplejelederens opgave og ansvar.

Samtidig har dagplejelederne det pædagogiske overblik. Der arbejdes ud fra pædagogiske læreplaner for børnene på samme måde som i andre dagtilbud, og her spiller dagplejelederne en væsentlig rolle.

Dagplejelederne er med til at bygge bro mellem dagplejere og pædagoger og varetager den særlige kultur og nærvær, der er i dagplejen. Derudover spiller dagplejelederen en vigtig rolle i samarbejdet med forældrene.

Nogle af alle disse funktioner kan ryge fløjten, hvis faggruppen ikke består i fremtiden, eller der i kommunerne

arbejdes med en anden form for ledelse. Derfor skal dagplejeledernes arbejde fremhæves, og der skal stilles skrappt på, hvordan faggruppen bliver en robust faggruppe - ikke for dagplejeledernes skyld, men for børnenes. Tre dagplejeledere har et bud på, hvordan den gode dagpleje kan bestå med stærke kompetente dagplejeledere også fremover.

Charlotte Krarup Mouritzen

leder af dagplejen i Ikast-Brande Kommune

Hvad vil det sige at være en robust faggruppe?

Som dagplejer betyder det, at man kan finde sit ståsted, når der kommer nye tiltag, og at man selv kan vurdere, hvordan man vil forholde sig til det. Når vi som arbejdsgiver beslutter, at alle dagplejere fx skal have en iPad, skal vedkommende selv være i stand til at tage stilling til, hvad hun vil gøre ved den. Vil hun sætte sig ned og vente

på, at der er nogen, der kommer og tænder den for hende, eller kaster hun sig ud i det og prøver sig frem. Den robuste har modet til at gå i gang eller spørge en kollega.

Hvad vil I gerne opnå ved at sætte fokus på den robusthed?

Vi ønsker, at dagplejeren kan være med til at gøre børn så robuste, at de både i løbet af deres barndom og ungdom er så robuste, at de bliver små ledere i deres eget liv. De skal lære at færdes i et fællesskab med andre mennesker men også i et uddannelsessystem og på et arbejdsmarked, hvor der bliver stillet mange krav. De skal jo helst ikke gå i panik eller bryde sammen, når de bliver stillet overfor en stor opgave, men lære at spise den i bidder. Børn kan allerede som meget små lære 'selvledelse' – fx når det handler om, hvad de har lyst til at spise, og hvilket tøj de gerne vil have på. Men for at kunne lære andre at være robuste, skal man også selv være robust, og derfor er det vigtigt, at vi får en robust gruppe af dagplejere.

Hvordan får man det?

Ved at opmuntre dem til at have så meget livsmod, at de selv tager styringen og træffer beslutninger på egen hånd, når de møder en ny udfordring.

Hvilken værdi har dagplejerne som faggruppe?

Vi ved, at små børn har et stort behov for dybe og nære relationer, og de knytter sig til én og ikke mange voksne. Dagplejeren kan opfylde små børns meget grundlæggende og vigtige behov.

Når det handler om forældrene, er der mange 'nye' foræl-



dre, som er usikre på rollen. De har behov for vejledning, og en dagplejer har et kæmpe erfaringsgrundlag, de kan nyde godt af.

Endelig spiller dagplejeren en meget vigtig rolle især i de mindre lokalsamfund, hvor hun er synlig og færdes i bybilledet. Alle kender dagplejerne, og hun er med til at skabe liv og er et vigtigt samlingspunkt.

Hvad skal der til for at synliggøre dagplejerne som faggruppe?

Dagplejerne er en sårbar faggruppe, fordi politikerne prioriterer vuggestuerne, fordi de tror, at det er det, forældrene vil have. Derfor er det afgørende, at vi løfter det uddannelsesmæssige niveau og får skabt så høj kvalitet



som muligt. Der er stadig mange dagplejere, som ikke har en uddannelse, det skal vi prioritere, og hvis forældrene får øjnene op for, at en dagplejer rent faktisk også har en uddannelse, er jeg sikker på, at flere vil vælge den pasningsform. Og det ville smitte blandt forældrene.

Hvor ser du dagplejerne som faggruppe om 5 år?

Flere unge forældre har et ønske om at komme tilbage til basis – ud på landet. Det behov tror jeg, vi kan opfylde gennem deres børn ved at skabe en faggruppe, som har nogle stærke værdier: Fx at forældre kan vælge en dagplejer, der har fokus på natur og økologi. Vi er under pres, og det er vigtigt, vi udvikler os.

Tine Helleskov

leder af dagplejen, Nyborg Kommune

Hvad kendetegner en robust faggruppe?

For dagplejens vedkommende gælder det, at de står på et fælles, fagligt fundament, og det vil sige, at alle dagplejere har samme uddannelse, således at alle ved, hvad en dagplejer i Nyborg Kommune står for. Alle skal gennemføre to uddannelsesforløb: Et tre gange fire ugers undervisningsforløb 'fra synsning til viden', hvor dagplejeren får koblet teori til de ting, hun egentlig godt ved i forvejen i kraft af sin erfaring med børn, og et kursus i mad og måltider.

Hvad er formålet med at sætte fokus på robusthed i dagplejen?

Nogen steder er dagplejen under pres, og det er vigtigt, at FOA sætter fokus på, at dagplejen er et sted, hvor man kan få passet sit barn i trygge rammer af fagligt kompetente ansatte.

Hvordan bliver man i praksis en robust faggruppe?

Ved at skabe et fælles fagligt fundament, så forældrene ved, hvad de bliver tilbudt. Det er vigtigt, at der er mulighed for, at forældre kan vælge mellem vuggestue og dagpleje, men det kræver, at politikerne har et ønske om, at begge tilbud skal være til rådighed. I Nyborg Kommune har politikerne ønsket at etablere vuggestuepladser, men det er ikke sket på bekostning af dagplejen, og det har givet mine ansatte en robusthed, at de ved, at de ikke bliver skubbet væk til fordel for en institution. De er rent faktisk en ønsket faggruppe i kommunen.

Hvordan vil I synliggøre jer som faggruppe?

Det er en stor udfordring, og vi prøver hele tiden at være synlige og fortælle om os selv – fx når der er arrangementer for forældre hos sundhedsplejersken. Vi har også en hjemmeside og intranet, men reelt er den mest effektive metode 'mund til mund'. Vi har brug for, at forældrene fortæller kommende forældre, at i dagplejen bliver deres barn passet i trygge og nære rammer med en tæt relation, der bygger på høj faglighed.

Hvilken værdi har I for børn?

Det er helt unikt, at et barn igennem dagen bliver fulgt af én voksen, og det giver en meget tæt relation, og det, ved vi, er vigtigt for især de helt små børn. Tidligere var dagplejere ofte mødre, som gik hjemme og passede deres egne børn, og som mente, at de nemt kunne tage et par ekstra under vingerne. Sådan er det langt fra i dag, hvor dagplejeren er professionel og gennemgår reel uddannelse i ikke bare mad og måltider men også læring, sprog og motorik.

Hvordan ser du dagplejen som faggruppe om 5 år?

Jeg er overbevist om, at vi vokser, og dybt i mit hjerte er jeg sikker på, at vi er det rigtige valg for små børn. 'Dagplejen er det nye sort', det er jeg ikke i tvivl om. Men det kræver, at vi bliver ved med at søge uddannelse og følger med i den nyeste viden om børn. Vi skal være robuste og så fagligt dygtige, at vi kan leve op til de krav, forældre stiller til de voksne, der skal passe deres børn.

Da jeg blev ansat for 12 år siden, var dagplejen et appendiks til vuggestuen, og mange forældre valgte os, fordi der ikke var plads i daginstitutionerne. I dag er vi et reelt tilvalg, og jeg er sikker på, at det skyldes, at fagligheden er øget markant.

Joan Lindskov

tidl. leder af dagplejen i Kolding Kommune og nyvalgt næstformand i Pædagogisk Sektor

Hvordan definerer du en robust faggruppe?

Når medarbejderne har et godt selvværd, er stolte og respekterede. De finder arbejdsglæde i de udfordringer, de får i løbet af arbejdsdagen.



Jeg mener egentlig, at dagplejelederne **er** en stærk og robust faggruppe, som i den grad har været udfordret de sidste år pga. det faldende børnetal i kommunerne. For mit eget vedkommende blev dagplejen i Kolding reduceret fra 525 til 325 i perioden fra 2010-2015.

Hvad er formålet med at sætte fokus på dagplejeledernes robusthed?

Vi skal sikre, at dagplejen også eksisterer om fem år trods faldende børnetal og generelle nedskæringer. Det giver usikkerhed, når der er fokus på overlevelse fremfor udvikling, og faggruppen skal udvikles i et samspil mellem arbejdsgiver og medarbejdere.

Faglig ledelse af et område som dagplejen er væsentlig, fordi dagplejen har særlige udfordringer ift. til en spredt geografisk placering og et arbejde med mennesker i eget hjem. Der er brug en dagplejeleder, der kan kigge særskilt på dagplejeområdet og se, hvad der er behov for nu og fremadrettet for at imødekomme børns udvikling og læring, forældrenes behov og medarbejdernes arbejdsmiljø.

Hvordan bliver man i praksis en robust faggruppe?

Vores mål er en kultur, hvor man hjælper hinanden, uden det bliver opfattet som sladder. Man skal turde gøre opmærksom på det, hvis man opdager, at en kollega ser ud som om, hun har brug for hjælp, fordi vi drager omsorg for hinanden.

Konkret tager arbejdsmiljørepræsentanterne i Kolding Kommune ud til dagplejerne som en forebyggende ind-

sats, og vi er meget opmærksomme på, at der ikke skal være fokus på, hvor mange sygedage dagplejeren har, men om hun trives i sit arbejde.

Dernæst er vi opmærksomme på dagplejernes helbred, fordi vi har et mål om, at de skal kunne klare en arbejdsdag uden at blive syge, udkørte og i sidste ende fuldstændig nedslidte, når de fylder 60 år. Vi gør meget for at stille de nødvendige hjælpemidler til rådighed: Fx skamler og specialstole og Christiania cykler, og vi forsøger at skabe fællesskab gennem motion.

Hvis vi, som arbejdsgivere, er med til at sikre, at medarbejderne er glade, har et godt selvværd og viser engagement, får de også gladere børn. Hvis man ikke har noget overskud, kan man ikke være noget for andre.

Der vil fortsat være brug for en samlet indsats og dermed en dagplejeleder i spidsen for den kommunale dagpleje for at sikre kvaliteten i dagplejen gennem ny viden og uddannelse.

Hvad skal der til for at synliggøre dagplejen?

Dagplejelederne kan bl.a. synliggøre sig gennem netværk og ved at skabe et fællesskab om opgaven med at profilere dagplejen kommunalt og på landsplan, således at de kan styrke hinanden i de udfordringer som de står i hver især.

Det har vi prøvet igen og igen, og løsningen må være at gå sammen med nogen, som er klogere end os selv. Altså

forskerne. Vi skal være bedre til at gøre opmærksomme på, at vi er en professionel faggruppe, at vores dagplejere også har en uddannelse, og at vi kan give børnene et miljø, der udvikler dem og rustet dem til den læring, de nu og senere vil få senere i livet.

Den nære relation har stor betydning for læring, og det er det, dagplejen kan, fordi der kun er en voksen og få børn. Desværre har der været en opfattelse af, at dagplejen er mindre professionel, fordi det foregår i et privat hjem, og det skal vi have ændret. Det tror jeg, vi kan gøre sammen med de forskere, der slår til lyd for barnets behov for tætte og nære relationer i de første år.

Hvilken værdi har I for børn?

Børn op til to år kan kun håndtere sig selv og de allernærmeste, og derfor er den nære relation så vigtig. Det kan dagplejen tilbyde, og den voksne kan følge barnet meget tæt. Jeg siger ikke, at dagplejen er bedre end vuggestuen, men det er den nære relation, der er forskellen.

Hvordan ved I, om I lykkes med at skabe en robust arbejdsplads?

Min vurdering er, at dagplejerne er blevet glattere for at gå på arbejde, og selvom man ikke må forveksle robusthed med få sygedage, kan vi alligevel se, at sygefraværet er faldet, og det tager vi som et udtryk for, at det generelle arbejdsmiljø er blevet bedre.



Robusthed i det virkelige liv

Robusthed ser ikke ens ud på landets mange arbejdspladser. På nogle arbejdspladser giver det god mening at tale om robusthed - og måske endda robuste medarbejdere, hvorimod på andre arbejdspladser vil det være nogle andre kompetencer, der skal i spil.

FOAs tværgående lederudvalg har robusthed tæt inde på livet. Dagligt skal de tage stilling til, hvordan opgaverne bliver løftet på deres respektive arbejdspladser. På nogle af de arbejdspladser har man i mange år talt om robusthed og for andre af arbejdspladserne er robusthed dukket op i de senere år.

”Vi skal som arbejdsgivere skabe nogle gode, stærke rammer og sørge for, at medarbejderne trives. Men vi bliver målt på kvaliteten i vores arbejde, og det kræver, at medarbejderne er robuste”, fortæller Kristian Bro Jensen, som er leder af dagplejen i Randers Kommune. For ham er det vigtigt at se robusthed i en form for kombination.



”Men i modsætning til de mange arbejdsgivere, der efterlyser robuste medarbejdere, retter Pia Bah blikket indad og slår et slag for, at det er arbejdspladsen og ikke den enkelte medarbejder, der skal være robust nok til at klare de udfordringer, der rammer”. Pia Bah er strategisk leder for daginstitutionerne i København. Hun peger på, at man er nødt til at stille rammerne til rådighed på arbejdspladsen, hvis man skal tale om robuste medarbejdere.

”Jeg synes, det er fornuftigt at have fokus på, at det også er arbejdspladsen, der skal være robust og ikke kun medarbejderne. Men hos os fortolker vi det i den retning, at robusthed skal komme oppe fra. Hvis lederne er robuste, bliver medarbejderne det også”, siger Rosa Demuth, leder af et plejecenter i Slagelse.

For Rosa handler robusthed om at ledelsen og rammerne signalerer robusthed for at sive nedad til medarbejderne.

Hos Hovedstadens Beredskab betyder robusthed noget helt andet: ”Jeg er ikke i tvivl om, at vi høster frugterne af de mange øvelser, vi hele tiden gennemfører, og fagligheden har fået et gevaldigt løft, ligesom det fysiske niveau er meget langt fra den virkelighed, jeg mødte, da jeg trådte ind ad porten for mange år siden”, fortæller Ove Thuesen, som er overbrandmester i Hovedstadens Beredskab. Her betyder robusthed at være i stand til at kunne løfte de opgaver, man bliver sat til som medarbejder og leder, og kompetencerne holdes ved lige gennem øvelser.

I de næste artikler går der tæt på begrebet robusthed i virkeligheden.



Vi kan ikke rumme alle typer medarbejdere

Af Birgitte Wulff, journalist

Vi bliver målt på kvaliteten i vores arbejde. Derfor skal vores medarbejdere være robuste, siger Kristian Bro Jensen, leder af dagplejen i Randers Kommune.

Kristian Bro Jensen er ikke bange for at svømme mod strømmen. Han slår ikke blikket ned, når bølgen rammer, men fortsætter kursen, fordi han ved, han er på vej i den rigtige retning.

Kristian Bro Jensen tilslutter sig ikke den holdning, at det er arbejdspladsen og ikke den enkelte medarbejder, der skal være robust.

Citat

Jeg er ikke enig i, at arbejdspladsen skal kunne rumme alle typer af medarbejdere. Det kan ikke lade sig gøre. Vi skal som arbejdsgivere skabe nogle gode, stærke rammer og sørge for, at medarbejderne trives

”Jeg er ikke enig i, at arbejdspladsen skal kunne rumme alle typer af medarbejdere. Det kan ikke lade sig gøre. Vi skal som arbejdsgivere skabe nogle gode, stærke rammer og sørge for, at medarbejderne trives. Men vi bliver målt på kvaliteten i vores arbejde, og det kræver, at medarbejderne er robuste”, siger Kristian Bro Jensen.

Lavt sygefravær

Det betyder ikke, at jobopslagene i Randers Kommune indeholder nøgleordet robusthed, men det er en egen- skab, Kristian Bro Jensen spejder efter, når han sidder

Citat

Jeg spørger dem ikke, om de er robuste. Det er ikke en objektiv egen- skab, man kan måle, men tværtimod noget, jeg intuitivt fornemmer

overfor en kandidat, der ønsker at blive dagplejer.
 ”Jeg spørger dem ikke, om de er robuste. Det er ikke en objektiv egenskab, man kan måle, men tværtimod noget, jeg intuitivt fornemmer”, siger Kristian Bro Jensen, som stiller nogle ganske specifikke krav til en ny medarbejder.

”Vedkommende skal være robust, fordi hun arbejder meget alene og ikke har kolleger, hun kan tage fat i, når hun bliver i tvivl. Hun skal også kunne rumme børns forskellighed, og det er nødvendigt, at hun fysisk er stærk og har et lavt sygefravær”, siger Kristian Bro Jensen.

Dagplejelederen ville ikke fortælle i præcise tal, hvor højt sygefraværet er blandt dagplejere i Randers Kommune, han nøjes med at konstatere, at det ligger forholdsvis lavt.

Citat

Det kan være svært, når man er alene, og det kræver noget særligt at kunne det. Vi er der selvfølgelig, hvis hun har brug for rådgivning, eller der opstår en akut situation, hvor hun har brug for hjælp



Forældre vælger dagplejen

Til gengæld vil han gerne fortælle, at faget er i fremgang i den østjyske kommune, og at efterspørgslen efter at få passet sit barn af en dagplejer er så stor, at der i år er blevet ansat 20 nye dagplejere.

”Det er meget vigtigt for os, at fagligheden blandt dagplejerne er høj, og at de lykkes med de opgaver, de bliver stillet overfor. Vores succeskriterier er, at alle skal være glade: Børnene, forældrene og medarbejdere, og at dagplejeren selv føler, at hun er fagligt kompetent til at udføre sine opgaver”, siger Kristian Bro Jensen.

Det kræver ifølge dagplejelederen, at hun er i stand til at skille personlighed og professionalisme fra hinanden, og at hun ikke tager det personligt, når hun møder kritik af sit arbejde fx fra forældrene.

”Det kan være svært, når man er alene, og det kræver noget særligt at kunne det. Vi er der selvfølgelig, hvis hun har brug for rådgivning, eller der opstår en akut situation, hvor hun har brug for hjælp”, siger Kristian Bro Jensen.

Citat

Vores succeskriterier er, at alle skal være glade: Børnene, forældrene og medarbejdere, og at dagplejeren selv føler, at hun er fagligt kompetent til at udføre sine opgaver



Vi passer ikke børn, vi udvikler børn

Af Birgitte Wulff, journalist

Alle vores ansatte skal gå hjem fra arbejde og føle, de har haft en succesoplevelse. Faglig stolthed giver nemlig færre sygedage, mener Pia Bah, strategisk leder for daginstitutionerne i Københavns Kommune.

Pia Bah kan godt lidt ordet robust. Det smager af styrke og af noget, der kan holde til lidt af hvert. Pia Bah er klyngeleder for samtlige kommunale vuggestuer og børnehaver

Citat

Det faglige har slet ikke været et tema, men det er fagligheden, der er det vigtige i vores arbejde, og vi skal være meget bedre til at få vores medarbejdere til at forstå, at de er en vigtig brik i en større sammenhæng, og at de er med til at få det store tandhjul til at snurre

ver i Sydhavnen i Københavns Kommune, og siden januar i år har ordet siddet fast med tegnestifter på hendes mentale opslagstavle. Robusthed er blevet et nøgleord i udviklingen af de mange daginstitutioner, hun har ansvar for, og det er der en særlig grund til.

Sygefraværet i de københavnske dagsinstitutioner er for højt og i klyngen i Sydhavnen ligger sygefraværet på 14 dage om året pr. medarbejder, og ambitionen er, at det skal ned på 11. Deadline hed oprindeligt 1. januar 2017, men målet er for ambitiøst, og datoen er nu skudt et år. Der er ikke noget unormalt i, at det pædagogiske personale er mere syge end andre faggrupper, fordi de bevæger sig i et felt i børnehøjde med mange smittekilder, men det er ikke hele forklaringen.

”Vi har været udsat for nedskæringer i mange år, og det er blevet et grundvilkår for daginstitutionerne. Men det er demoraliserende at fokusere på det, vi ikke kan nå og de opgaver, vi ikke kan løse, og vi skal rette kikkerten mod opgaverne,

fagligheden og arbejdsfællesskabet. Jeg tror på, at hvis det pædagogiske personale oplever en stadig større grad af faglig stolthed, vil sygefraværet falde, og vi vil dermed få flere hænder og flere ressourcer til rådighed”, siger Pia Bah.

Skal kunne omstille sig

Og så er vi tilbage ved ordet robusthed. Men i modsætning til de mange arbejdsgivere, der efterlyser robuste medarbejdere, retter Pia Bah blikket indad og slår et slag for, at det er arbejdspladsen og ikke den enkelte medarbejder, der skal være robust nok til at klare de udfordringer, der rammer.

Citat

[...] det er vigtigt, at vi får meget mere fokus på, hvorfor vi overhovedet er her: Vi udvikler børn, vi passer dem ikke bare

”I mange år har tillidsfolk og arbejdsmiljørepræsentanter haft fokus på det psykiske og fysiske arbejdsmiljø. Det faglige har slet ikke været et tema, men det er fagligheden, der er det vigtige i vores arbejde, og vi skal være meget bedre til at få vores medarbejdere til at forstå, at de er en vigtig brik i en større sammenhæng, og at de er med til at få det store tandhjul til at snurre”, siger Pia Bah.





En af de ting, der ændrer sig, er, at medarbejderne skal vænne sig til at være ansat i en klynge og ikke i en bestemt institution. Det betyder, at de risikerer at blive flyttet til en anden institution, hvis der her er behov for deres hænder og kompetencer, og det kræver, at medarbejderne er parate til at omstille sig.

”Man skal kunne rumme at komme over i en anden gruppe, og det kan man, hvis man har fokus på den opgave, man skal udføre. Vores mål er, at den enkelte medarbejder skal gå hjem fra arbejde og føle, at hun har haft en succesoplevelse, og det får man, når man føler sig fagligt kompetent”, siger Pia Bah.

Robusthed handler altså i høj grad om faglig stolthed, og Pia Bah ser gerne, at det pædagogiske personale ændrer den måde, der omtaler sig selv på.

Citat

Der er nogle steder en tendens til, at medarbejderne har en kultur, hvor det er i orden at sige: ’Nu er det min tur til at være syg’. Men det er skruen uden ende, hvis kolleger belønner sig selv ved at ligge derhjemme på sofaen

”Ikke bare omverdenen, men også personalet selv har vænnet sig af med at sige, at personalet i daginstitutionerne ’passer børn’. Men det er en underkendelse af vores arbejde, og det er vigtigt, at vi får meget mere fokus på, hvorfor vi overhovedet er her: Vi udvikler børn, vi passer dem ikke bare”, siger Pia Bah.

Min tur til at være syg

Når Pia Bah søger efter nye medarbejdere, optræder ordet ’robust’ ikke som en af de kompetencer, der bliver efterspurgt. Det bliver de faglige egenskaber til gengæld, og robustheden opstår, når arbejdspladsen formår at udvikle medarbejderne til at kunne håndtere de vilkår, som er uundgåelige i daginstitutionerne: Sygefravær og nedskæringer. Ifølge Pia Bah er sygefraværet især højt i de institutioner, hvor der er meget udskiftning blandt lederne, og hvor arbejdsfællesskabet er lavt.

”Der er nogle steder en tendens til, at medarbejderne har en kultur, hvor det er i orden at sige: ’Nu er det min tur til at være syg’. Men det er skruen uden ende, hvis kolleger belønner sig selv ved at ligge derhjemme på sofaen. Selvfølgelig er det hårdt, når man skal dække ind for syge kolleger, men man bliver nødt til at have fokus på opgaven. Det kan godt være, at vi ikke kan gå den lange tur, vi havde aftalt, men så går vi en anden tur, eller finder på noget tredje. Det at turde tage ansvar og få opgaven løst under svære forhold bliver en belønning i sig selv. Det kræver fagligt dygtige medarbejdere og en robust arbejdsplads, der udvikler sine medarbejders kompetencer”, siger Pia Bah.

Citat

Man skal kunne rumme at komme over i en anden gruppe, og det kan man, hvis man har fokus på den opgave, man skal udføre.

Robusthed siver nedad

Af Birgitte Wulff, journalist

Hvis lederne er robuste, bliver medarbejderne det også. Robusthed smitter, siger Rosa Demuth, leder af Plejecentret Blomstergården i Slagelse.

Egentlig har Rosa Demuth et dobbelt forhold til ordet robusthed. På den ene side er hun enig med de kritikere, der pointerer, at det ikke er medarbejderne, der skal være robuste. Men arbejdspladsen. På den anden side kan en arbejdsplads ikke være robust, hvis medarbejderne ikke også er det, og derfor giver det kun mening at arbejde med begrebet, hvis det omfatter alle på arbejdspladsen. "Ordet robusthed bliver ganske ofte diskuteret på ledermøderne", fortæller Rosa Demuth.

"Jeg synes, det er fornuftigt at have fokus på, at det også er arbejdspladsen, der skal være robust og ikke kun medarbejderne. Men hos os fortolker vi det i den retning, at robusthed skal komme oppe fra. Hvis lederne er robuste, bliver medarbejderne det også", siger Rosa Demuth.

Som leder, så medarbejder

Rosa Demuth kan fx se, at medarbejderne kopierer ledernes adfærd, og det er ikke nødvendigvis altid en fordel, påpeger hun.

Citat

Det handler meget om, at lederne skal lytte til medarbejderne, turde tage konflikterne og være ærlige

"Jeg har for nylig været gennem en længere sygeperiode, og det resulterede i, at medarbejdernes sygefravær også begyndte at stige. Det giver uro, når lederen er væk, men nogle medarbejdere tænker også, at hvis lederen kan lægge sig syg, så kan jeg også", siger Rosa Demuth. Noget af det, lederne arbejder med, er, at de skal anerkende deres medarbejdere og huske at rose såvel som at rise.

"Det handler meget om, at lederne skal lytte til medarbejderne, turde tage konflikterne og være ærlige. Vi kan mærke, at det giver mere robusthed, når fællesskabet er stærkt, og lederen er der for sine medarbejdere", siger Rosa Demuth.

Citat

Jeg har fornylig været gennem en længere sygeperiode, og det resulterede i, at medarbejdernes sygefravær også begyndte at stige

Ondt i arbejdsmiljøet

Et af de parametre, der er nemmest måler trivslen på en arbejdsplads, er sygefraværet. Hvis det er højt, har afdelingen som regel ondt i arbejdsmiljøet, og på Blomstergården stiger antallet af sygedage, når der er uro på lederniveau, og persongalleriet med korte mellemrum skifter. "Det giver usikkerhed i personalegruppen, og medarbejderne bliver bekymrede over, hvad det kommer til at betyde for dem, og hvad der kommer til at ske i deres gruppe. Der er mange af vores medarbejdere, som også bliver venner

Citat

Når vi spørger en kandidat, hvad hun forbinder med robusthed, svarer hun som regel, at det handler om at komme til tiden og ikke have ret mange sygedage



privat og dermed har deres netværk på arbejdet og ikke i så høj grad i privatlivet, og de bliver usikre, når der kommer en ny leder, som måske vil lave rokader”, siger Rosa Demuth.

Få sygedage

Når Rosa Demuth søger efter nye medarbejdere, optræder ordet 'robust' altid i jobopslaget som en af de kvalifikationer, vedkommende skal være i besiddelse af. Men hvad betyder det, at en medarbejder skal være robust?

”Når vi spørger en kandidat, hvad hun forbinder med robusthed, svarer hun som regel, at det handler om at komme til tiden og ikke have ret mange sygedage. Det er selvfølgelig vigtigt, men robusthed er også at være omstillingsparat og ikke blive slået ud af, at man bliver lånt ud til en anden afdeling, eller at hele huset skal igennem en større omstilling”, siger Rosa Demuth.

Citat

Jeg synes, det er fornuftigt at have fokus på, at det også er arbejdspladsen, der skal være robust og ikke kun medarbejderne



Der brænder en faglig ild

Af Birgitte Wulff, journalist

Det faglige niveau på brandstationen på Christianshavn er hævet gennem daglige øvelser og hård fysisk træning. Det giver robuste medarbejdere, siger overbrandmester Ove Thuesen.

Ove Thuesens håndtryk er fast. Det er sådan et, der holder længe og instinktivt forvisser en om, at man er i selskab med en fast karakter, der har styr på situation. Måske ligger det også lidt i hans titel. Han er ikke bare brandmand. Han er overbrandmester, og som traditionen har foreskrevet i en menneskealder på den lille brandstation på Christianshavn, giver han hver morgen hånd til sine otte medarbejdere. Han kan nemlig godt lide at starte dagen med at se sine medarbejdere i øjnene.

”Det giver ikke bare samhørighed, men også rigtig god fornemmelse af, hvordan de har det. Jeg kender mine folk så godt, at jeg med det samme opdager, hvis der er noget, der trykker”, siger 57-årige Ove Thuesen.

Robuste medarbejdere

Ove Thuesen har været ansat i Københavns Brandvæsen, det der i dag hedder Hovedstadens Beredskab, siden han var 21 år, og der er ikke meget, der ligner sig selv. Der bliver stillet helt andre krav til nutidens brandmand, end der gjorde, da han var ny og ung i tjenesten,

Citat

Jeg kender mine folk så godt, at jeg med det samme opdager, hvis der er noget, der trykker

og med en ny chef for Hovedstadens Beredskab har det de seneste år været en udtalt ambition at hæve det faglige niveau. Og det er her ordet, robusthed spiller ind.

”Det giver jo i sig selv ikke nogen mening at tale om, at arbejdspladsen er robust. Det er medarbejderne, der skal være robuste, for dels at kunne klare det hårde fysiske arbejde, men også for at kunne kapere de mange ændrede arbejdsvilkår og nedskæringer, vi hele tiden oplever. Men som alle andre tiltag, skal det komme ovenfra, og et af de første skridt var at gå fra at være sjakbajs, altså arbejdsformand, til reel leder, der udstikker nogle

klare retningslinjer, som er til at forstå og forholde sig til”, siger Ove Thuesen.

Græsslåmaskine med på arbejde

Helt konkret har arbejdsdagen ændret sig markant for ikke bare den lille gruppe i Christianhavns Brandvæsen men i hele Københavns Beredskab. Tidligere mødte brandmændene på vagt og kunne nogenlunde selv bestemme, hvad de ville give sig til, når de ikke skulle gøre bilerne klar eller slukke ildebrande.

”I gamle dage tog medarbejderne græsslåmaskiner, cykler og biler med på arbejde, og de brugte en masse tid på værkstedet, hvor de gik og ordnede private ting og sager. I dag bliver det næsten aldrig brugt”, fortæller Ove Thuesen. Det gør til gengæld motionsrummet og gymnastiksalen under loftet, hvor medarbejderne træner fast, hver gang de er på vagt.

En gang om året bliver de testet for at se, om deres styrke og kondition er, hvor den skal være, og det er kun sket et par gange, at en medarbejder har fået en løftet pegefinger og et privat træningsprogram, der skulle bestås indenfor fire uger.

Men det vigtigste er, at mandskabet kan læne sig op af en stærk faglighed. Antallet af ildebrande er faldet gennem årene, til gengæld skal mændene kunne håndtere en lang række andre opgaver, fx kemikalieudslip og tyverisikring, og der bliver færre og færre hænder til at løfte opgaverne.



”Tidligere kunne man i høj grad selv bestemme, hvad man ville lave, når der ikke var udrykninger. I dag er der lagt øvelser ind i arbejdsdagen. Jeg kan enten selv gennemgå noget af vores udstyr eller bede en af mine medarbejdere om det, og ind i mellem beder de også selv om, at vi laver en øvelse i en færdighed, vi måske ikke har brugt længe”, siger Ove Thuesen.

Modvilje blandt medarbejderne

Ikke alle Ove Thuesens medarbejdere var lige begejstrede, da øvelserne holdt deres indtog på brandstationen, og de var frustrerede over, at arbejdsdagene pludselig blev lagt fast efter et mønster. De syntes, der var lidt for meget, der skulle laves på en arbejdsdag.

Men langsomt begyndte det faglige niveau at stige, og med det røg glæden over arbejdet også i vejret.

”Førhen var medarbejderne låst i de opgaver, de havde: Fx som chauffør, røgdykker eller redning, og jeg oplevede, at nogle medarbejdere blev utrygge, når alarmen lød, og de skulle ud til en brand. De følte sig simpelthen ikke kompetente til at løse de opgaver, der lå udenfor deres normale felt. I dag er alle i stand til at løfte opgaven, uan-

Citat

Vi er et team, ingen kan undværes, og det forsøger jeg at anerkende, når jeg siger tak for indsatsen

Citat

I dag er alle i stand til at løfte opgaven, uanset hvad de bliver præsenteret for, og det giver både ro og arbejdsglæde

set hvad de bliver præsenteret for, og det giver både ro og arbejdsglæde. Jeg er ikke i tvivl om, at vi høster frugterne af de mange øvelser, vi hele tiden gennemfører, og fagligheden har fået et gevaldigt løft, ligesom det fysiske niveau er meget langt fra den virkelighed, jeg mødte, da jeg trådte ind ad porten for mange år siden”, siger Ove Thuesen.

Vagten er ved at være slut for overbrandmesteren, og han gentager morgenens gestus og giver endnu engang hånd til sine otte medarbejdere. ”Vi er et team, ingen kan undværes, og det forsøger jeg at anerkende, når jeg siger tak for indsatsen”, slutter Ove Thuesen.





Fokus på robuste medarbejdere - en uheldig psykologisering af arbejdslivet

Af Charlotte Bredal, arbejdsmiljøkonsulent i FOA

Arbejdsmiljøloven er de spilleregler vi skal følge på arbejdspladsen - fuldstændig som færdselsloven regulerer, hvordan vi opfører os i trafikken. Arbejdsmiljølovens grundprincip er, at vi skal forebygge, og at vi skal tilpasse arbejdet til mennesket - ikke omvendt!

En kultur på arbejdspladserne, hvor ikke-robuste medarbejdere er uvelkomne og man målrettet søger efter robuste medarbejdere i stillingsannoncer er altså den helt forkerte vej at gå!

Vi skal passe på med at psykologisere kompetencer!

Selvfølgelig skal vi ansætte medarbejdere på vores arbejdspladser med de rette kompetencer til de velfærdsopgaver, de skal løse. Dygtigt fagligt veluddannet personale med de rette erfaringer og kompetencer. Men vi skal

ikke psykologisere kompetencer - vi risikerer at individualisere problemet. Vi skal ikke som enkelt individer have hverken Tarzan- eller Florence Nightingale-egenskaber for at kunne bestride vores arbejde.

I stedet er der mange måder, vi kan styrke medarbejderne og gribe indsatsen anderledes an på arbejdspladserne. Eksempelvis skal vi arbejde målrettet med at skabe et bæredygtigt fællesskab om kerneopgaven på arbejdspladsen. De daglige rammer skal kigges efter i sømmene for at finde de steder, hvor godt samarbejde kan give et endnu større fællesskab i løftet af kerneopgaven.

Der er ingen tvivl om, at presset på de offentlige arbejdspladser er blevet større de senere år. Der er flere opgaver, der skal løses af færre medarbejdere, men den udfordring løses altså ikke ved at ansætte robuste medarbejdere.

Fakta

Stress er årsagen

40 % af de FOA-ledere der oplever at arbejdsmiljøet er belastet, vurderer at stress er årsagen hertil.

Samtidig er presset på ledelse blevet større. Ledere skal kunne håndtere løsningen af de mange opgaver med færre ressourcer.

Der er nødt til at være styr på rammerne

Jeg foreslår, at vi starter med at sige klart og tydeligt nej til robusthed som noget den enkelte skal besidde, og at vi i stedet arbejder på at skabe bæredygtige arbejdspladser – for ledere såvel som for medarbejdere. Og for de borgere, børn, ældre og syge, som vi er ansat til at tage os af.

Og så skal vi fokusere på det, der er – og altid har været – fundamentet for, at vi kan udføre vores arbejde. Et godt psykisk arbejdsmiljø hvor vi bliver bedre til at passe bedre på vores vigtigste ressource: hinanden!

På mange arbejdspladser kommer vi nemt til at bruge de fleste ressourcer på 'brandslukning'

Vi forsøger at samle de medarbejdere op, som har været udsat for vold, er blevet mobbet, eller dem, der måske er gået ned med stress. Vi sygemelder dem, eller sender dem til psykolog, så de kan håndtere deres arbejdsmiljø, når de kommer tilbage.

Og vi skal naturligvis tage os af dem, der bliver psykisk og fysisk nedslidte af deres arbejde, men frem for alt skal vi fokusere indsatsen på at forebygge ... på at tilrettelægge arbejdet, så vi ikke bliver syge af det. Det er et symptom på en manglende forebyggelsesindsats, når arbejdspladserne søger efter robuste medarbejdere – det er nemmere at ansætte nogle, der kan klare mosten end at gøre

noget ved arbejdsmiljøet. Men det holder ikke i længden. For ligegyldig, hvor robust man er som medarbejder, kan et alt for presset og stresset arbejdsmiljø få selv de mest robuste til at gå ned.

Det kommer til at handle om, hvor godt den enkelte er i stand til at klare presset. Og så er vi væk fra arbejdsmiljølovens grundprincip om, at arbejdet skal tilpasses mennesket og ikke omvendt. Et arbejdsliv, hvor presset bliver større og større, fordi vi ikke forebygger, nedbryder alle – uanset hvor robuste vi var, da vi blev ansat.

Til gengæld viser talrige undersøgelser, at de arbejdspladser, der prioriterer den forebyggende indsats og fx arbejder målrettet for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø også oplever et lavere sygefravær og en langt større medarbejdertilfredshed. Til gavn for kerneopgaven.

Citat

Rasmus Willig
Sociolog

Hvis man har sagt ja til at være robust, ja så har du sagt ja til en form for tvangsforhold, hvor du ikke bare kan komme bagefter, og sige, at du er gået ned med stress

Fakta**De bedste råd til lederen om arbejdsmiljø**

- Meld klart ud i forhold til de værdier, der ligger til grund for, hvordan I handler på arbejdspladsen.
- Skab klarhed over roller og mål.
- Sørg for mulighed for hjælp og støtte.
- Træn og støt løbende medarbejdere i at kunne sige fra og tage imod kritik uden at gå i stykker - At kunne rumme andres og egne følelser.
- Giv frihed og plads til handlemuligheder.
- Find den rette balance mellem styring og frihed.



Lederes ytringsfrihed

Af Jeanette Sandberg Bossen, faglig konsulent i FOA

Alle har ret til at sige præcis det, man har lyst til - dog under ansvar. Desværre har der udviklet sig en tavshedskultur blandt de offentligt ansatte, som har den negative effekt, at de offentligt ansatte udøver selvcensur og ikke ytrer sig kritisk om forholdene på deres arbejdspladser.

Grundloven er klar, når det handler om at ytre sig. Man må sige det, man har lyst til, dog har man ansvar for ikke at bryde anden lovgivning. Det kan fx være reglerne om tavshedspligt i forhold til de borgere, man har med at gøre i sit arbejde.

”Det er der mange offentligt ansatte, der glemmer, når de oplever kritisable forhold på arbejdspladsen. Man må gerne tale om det i offentligheden - bare man husker at udtale sig som privatperson og ikke på vegne af myndigheden og samtidig overholder den tavshedspligt man har

Fakta

Grundlovens § 77

Enhver er berettiget til på tryk, i skrift og tale at offentliggøre sine tanker, dog under ansvar for domstolene. Censur og andre forebyggende forholdsregler kan ingensinde på ny indføres.

i forhold til de konkrete borgere”, siger chefjurist Ettie Trier Petersen i FOA Overenskomst.

Rammerne i grundlovens § 77 og Den Europæiske Menneskerettighedskonventions artikel 10 gælder for alle borgere og altså også for de offentligt ansatte. Den gældende praksis er fastlagt ved skiftende ombudsmænd og viser, at det står sløjt til, fordi Ombudsmanden igen og igen må ud og kritisere arbejdsgivere for at sanktionere medarbejdere, der bruger deres ytringsfrihed.

”Et eksempel er da Forsvarschefen ville fyre dem, der udtalte sig illoyalt på sociale medier om Forsvaret. Forsvarschefen beklagede bagefter sine udtalelser, men Folketingets Ombudsmand fandt ikke, at man havde sikret, at de ansatte stadig kunne ytre sig frit uden frygt for at blive fyret. Den sag viser, at også de sociale medier er omfattet af ytringsfriheden, og at man altså skal tænke sig godt om, når man som chef kommer med ud-

Citat

Ettie Trier Petersen
Chefjurist i FOA

Man skal passe meget på med ikke at forveksle tavshedspligten i forhold til borgerne med generel tavshedspligt i forhold til arbejdsgiveren som sådan. Der er en udbredt opfattelse af, at man har en videregående tavshedspligt i forhold til forhold til arbejdspladsen. Det er ikke tilfældet

talelser, som begrænser retten til at udtale sig”, siger Ettie Trier Petersen.

Dog under ansvar

Selvom man har ret til at ytre sig, skal det stadig ske under ansvar. Det betyder, at man ikke må videregive tavshedsbelagte oplysninger, at man ikke må fremsætte æreskrænkende udtalelser, ikke må være urimelig grov i sin ytringsform, og at man ikke må afgive åbenbart urigtige oplysninger.

”Det er altså vigtigt, at man ikke udtaler sig om ting, man har tavshedspligt om. Her vil det på FOAs område være forhold omkring borgerne.

FOA mener

At der bør indføres regler i lovgivningen, der giver de offentligt ansatte en bedre ansættelsesretlig beskyttelse i forbindelse med lovlige ytringer.

Hvis man skal kritisere forholdene på et plejehjem, må man gerne sige noget i generelle vendinger, men ikke konkret om Fru Jensen”, fortsætter Ettie.

Meget ofte er de tillidsvalgte på en arbejdsplads interessante for offentligheden at tale med, fordi de er tættere på ledelsen og derfor har flere og andre informationer end andre ansatte. De tillidsvalgte kan aldrig blive pålagt tavshedspligt i forhold til generelle forhold på arbejdspladsen, fx til udlicitering og besparelser.

”Man skal passe meget på med ikke at forveksle tavshedspligten i forhold til borgerne med generel tavshedspligt i forhold til arbejdsgiveren som sådan. Der er en udbredt opfattelse af, at man har en videregående tavshedspligt i forhold til forhold til arbejdspladsen. Det er ikke tilfældet”, påpeger Ettie Trier Petersen.

Loyalitetspligt forveksles med tavshedspligt

Loyalitetspligten hører så at sige til under arbejdspladsernes personale- og ledelsespolitik, og må ikke begrænse ytringsfriheden. Folketingets Ombudsmand har peget på, at sådanne politikker meget ofte kommer til at indskrænke de ansattes ytringsfrihed. Man har altid lov til at ytre sig på egne vegne - så længe man ikke taler på myndighedens vegne og i øvrigt overholder de begrænsninger, der udspringer af ’dog under ansvar’.

Man må altså ikke fremsætte urimelig grov kritik. Man må heller ikke udstille tingene værre, end de er, mod bedre vidende. Når man ytrer sig må man gerne oplyse om,

hvad der er ens vurdering, men man skal passe på med, at udtalelserne ikke bliver for grove og urigtige.

”Det er vigtigt, at man ikke fremsætter åbenbart urigtige oplysninger - altså at man ikke beskriver andet end det der er virkeligheden. Og selvfølgelig ens egne vurdering. Her skal man huske at pege på, at det er ens egne vurderinger”, siger Ettie Trier Petersen

Samtidig må man ikke sige noget, der indebærer en overtrædelse af straffelovens bestemmelser om freds- og æreskrænkelser. Man kommer i klemme, hvis man går videre end det. ”Hvis man fx hænger kommunaldirektøren ud for at være en korrupt svindler, kan man komme i problemer med straffeloven”, slår Ettie Trier Petersen fast.

Ombudsmanden har i 2016 afgjort en sag, hvor en gymnasielærer havde skrevet til Finansudvalget i Folketinget, dagen før de skulle træffe afgørelse om en bevilling, som var afgørende for gymnasiets fremtid. Læreren beskrev skolen som en synkende skude og kritiserede skolens ledelse for dens økonomiske dispositioner i forbindelse med et planlagt byggeri. Læreren skrev i henvendelsen,

Fakta

Folketingets Ombudsmand, maj 2016

Myndigheden må ikke lade kritiske udtalelser komme den ansatte til skade, så længe man udtaler sig indenfor rammerne af ytringsfriheden.

at han som borger i dette land vurderede, at det var skørt at poste flere penge i projektet, og at han mente, at man skulle skille sig af med direktøren og ledelsen. Gymnasielæreren blev fyret for sin henvendelse.

Folketingets Ombudsmand vurderede, at der var tale om en lovlig ytring som faldt indenfor rammerne af offentligt ansattes ytringsfrihed og kritiserede dermed, at skoleledelsen havde fyret gymnasielæreren.

Offentlige eller private interesser

”En oplysning er fortrolig, når det er nødvendigt at hemmeligholde oplysningen for at varetage væsentlige hensyn til offentlige eller private interesser”. Sådan siger Justitsministeriets nye Vejledning om offentligt ansattes ytringsfrihed, men hvad betyder det egentlig at skulle hemmeligholde noget?

Oplysninger om private personers sygdomsforløb er selvfølgelig fortrolige oplysninger, der skal holdes hemmeligt af hensyn til personernes private interesser. Men man har fx ikke tavshedspligt i forhold til kommunens generelle økonomi i de positioner FOAs medlemmer sidder i - heller ikke som FOA-leder.

”Der er ingen tvivl om, at det, der holder folk tilbage fra at udtale sig kritisk, er risikoen for at få en advarsel eller måske at blive fyret ved næste nedskæringsrunde”, siger Ettie Trier Petersen.

En lovlig ytring må ikke medføre negative ledelsessanktioner, som fx firing, forflytning osv. Der kan godt opstå

samarbejdsproblemer i kølvandet på lovlige kritiske ytringer i medierne, men Folketingets Ombudsmand har i sine udtalelser understreget, at der bør vises tilbageholdenhed med negative sanktioner i den anledning, og at der kræves særlige bevismæssige krav, hvis man skrider til negative ansættelsesretlige sanktioner begrundet i samarbejdsproblemer som følge af lovlige ytringer. Det kan derfor være en god ide, at man har opbakning fra kollegerne til sin kritik, så der ikke skabes et dårligt arbejdsklima på grund af den fremsatte kritik.

Meddelepligt

Hvis der er mistroivsel for borgerne på arbejdspladsen, kan man have pligt til at foretage indberetning herom - både som leder og som medarbejder. Det fremgår af Serviceloven.

Det er altså vigtigt, at få gjort opmærksom på problematikken, hvis man fx oplever, som leder, at man ikke kan lede arbejdspladsen med de ressourcer, man har fået tildelt.

Hvad så, når man er leder?

Intet er anderledes i forhold til ytringsfriheden for FOAs ledere. Det skyldes, at de fleste af FOAs ledere er centralt placeret og derfor ikke kan siges at sidde tæt på de politiske beslutningsprocesser. Hvis man deltager man i beslutningsprocessen på et centralt område, kan det inddebære en indskrænkning i rammerne for ytringsfriheden for den pågældende.

”FOAs ledere er ikke i nærheden af den politiske beslutningsproces. Det er centralt placerede medarbejdere der kan være omfattet”, siger Ettie Trier Petersen.

Lederne har altså samme ret til at udtale sig. Der kan dog være det særlige opmærksomhedspunkt, at man i de forskellige kommuner har udpeget en særlig medarbejder, som udtaler sig i forhold til kommunen eller en politik, hvor man tager stilling til, hvordan ledere udtaler sig i offentligheden. Man skal derfor, som leder, være meget opmærksom på, om man udtaler sig som privatperson eller på vegne af myndigheden. Hvis man udtaler sig som myndighed, kan man alene udtale sig indenfor de rammer, der er fastlagt i politikken hos arbejdsgiveren.

Man må derimod gerne udtale sig om ressourceproblemer, men på egne vegne. Man er privat, når man ikke udtaler sig på myndighedens vegne. ”Jeg tror, at mange ledere lægger begrænsninger ind for sig selv, fordi de tænker, at de ikke kan tillade sig at udtale sig”, fortæller Ettie og fortsætter: ”Men bare de husker at udtale sig som privatpersoner, er der ikke andre begrænsninger end hensynet til tavshedspligten og reglerne om freds- og æreskrænkelser, som beskrevet ovenfor - heller ikke som leder”.

Der er ingen pligt til at gå kommandovejen i første omgang. Hvis man fx synes, at de pædagogiske principper på en arbejdsplads ikke bliver overholdt, kan man sagtens gå til pressen som det første - man har stadig ytringsfrihed.

Fakta

De bedste råd om ledernes ytringsfrihed

- Gå forrest som leder i forhold til at ytre dig.
- Gør brug af ytringsfriheden med den ekstra viden, du har som leder til at kvalificere den offentlige debat.
- Vær tydelig i dine udtalelser, så det er klart, om du taler på myndighedens vegne eller som privatperson.
- Opfordr dine medarbejdere til at bruge deres ytringsfrihed.
- Sørg for, at der er en åben debatkultur på arbejdspladsen og åbenhed omkring at bruge sin ytringsfrihed.







DECEMBER 2016



FOA

SAMMEN
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3
1790 København V

Tlf: 46 97 26 26
foa.dk

Klædt på til ledelse 2016

Robusthed - et ledelsesvilkår

2016 har stået i robusthedens tegn, når vi kigger på en af de ledelsestendenser, der er herskende på de offentlige arbejdspladser. Flere og flere arbejdspladser søger efter robuste medarbejdere, og det skaber et helt særligt arbejdsmarked at komme ind på for medarbejderne. Men er robuste medarbejdere svaret på de udfordringer, det offentlige står overfor? Kan robuste medarbejdere sikre, at kommunerne kan løfte flere opgaver for færre ressourcer, eller er det blot en måde at undgå at sørge for at rammerne - nemlig sikkert og fuldt forsvarligt arbejdsmiljø - er til stede? Læs de mange bud på robusthedsdagsordenens betydning, og hvad der skal til for at begå sig i den - særligt som leder. I hånden har du den første af FOAs udgivelser om ledelsestendenser. En udgivelse helt særligt til FOAs ledermedlemmer.

FOA

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. FOA repræsenterer omkring 4.000 ledermedlemmer indenfor den offentlige sektor. FOA står bag lederen og arbejder for at fremme forståelsen for lederens faglighed. Det betyder, at FOA leverer kvalificeret sparring, støtte, vejledning og rådgivning til ledermedlemmerne. Vores opgave i FOA er at slås for, at ledernes ledelsesrum, -roller og -opgaver er klart defineret. Derudover aftaler FOA ledernes løn og arbejdsvilkår gennem overenskomsterne.