

Hvad gør vi med spændingsfelterne i ledelsen af det psykiske arbejdsmiljø?

Når vi ledere træder ind på arbejdet, træder vi samtidig ind i en række spændingsfelter, som i høj grad indvirker på vores opgaveløsning og på vores psykiske arbejdsmiljø. Som leder skal du på én og samme tid levere på produktivitet, effektivitet og kvalitet ud fra en række fastsatte mål, pejlemærker og strategiske indsatser, og bidrage til motivation, tilknytning samt udvikling og fastholdelse af de mennesker, som du leder. Netop dette spændingsfelt kan skabe et højt følelsesmæssigt pres, som sætter os på prøve.

De fleste ledere vil genkende det krydsfelt af modsatrettede krav, der opstår i kølvandet på at have ansvar på såvel trivsel som resultatskabelse på arbejdspladsen. Et krydsfelt, der skaber spændinger i den enkelte og i relationerne. I en større undersøgelse fra BFA [Branchefællesskab for Arbejdsmiljø] tegnes et klart billede af spændingsfeltet mellem på den ene side at lykkes med at få skabt de bedst mulige resultater gennem andre, og på den anden side at håndtere de menneskelige og relationelle sider af samarbejdet [offentligledelse.dk/ledere-er-ikke-superhelte].



Kim Martin Nielsen

*Cand.mag. i pædagogik og
Master of Management
Development
Partner, LEADS*



Katrine Bastian

*Erhvervspsykolog
LEADS*

Opgaven med at lede det psykiske arbejdsmiljø er kompleks, og det er ikke uvant at møde ledere, der føler sig ramt af magtesløshed eller tvivl. Når trivslen er høj og stemningen god, kan det virke som det nemmeste i verden at lede det psykiske arbejdsmiljø, men når der opstår mistrivsel, konflikter, stress eller krænkende adfærd, så bliver det tydeligt, hvor svært det er at sætte ind med lige præcis de 'rigtige' tiltag. Følelser, subjektive oplevelser, antagelser og individuelle værdisæt kommer i spil, og det bliver svært at overskue, hvad der er op og ned.

Det medfører en række paradokser, som ikke kan løses én gang for alle. Udfordringerne, som vi ser dem, falder i 2 kategorier – se næste spalte.

Citat

Når trivslen er høj og stemningen god, kan det virke som det nemmeste i verden at lede det psykiske arbejdsmiljø, men når der opstår mistrivsel, konflikter, stress eller krænkende adfærd, så bliver det tydeligt, hvor svært det er at sætte ind med lige præcis de 'rigtige' tiltag.

Den første er i form af en faldgrube, som vi ofte ser ledere falde i. Nemlig forestillingen om, at det hviler eksklusivt på lederens skuldre at levere trivsel og godt psykisk arbejdsmiljø til medarbejderne. At tage det fulde ansvar på sig skaber grobund for en ensomhedsfølelse i lederjobbet – hvilket også Ledelseskommissionen pegede på, at det er udbredt blandt ledere at opleve sig 'alene hjemme' på arbejdspladsen.

Den anden er et for snævert blik på de virkninger, lederens egen adfærd har på arbejdsfællesskabet. Er du selv en god rollemodel for det psykiske arbejdsmiljø, du ønsker? Kommer de værdier, som du baserer din ledelse på, til udtryk gennem din måde at bedrive ledelse?

Der findes ingen lette svar, men vi vil her komme med 3 tiltag, som kan styrke din ledelse af det psykiske arbejdsmiljø.

Du er ikke alene – opsøg støtte og spil hinanden gode

I undersøgelsen fra BFA fremhæves støttende relationer som afgørende for lederes evne til at håndtere spændingsfelterne. Desværre forhindrer forestillingen om, at man skal kunne magte det hele selv, at man opsøger og får den støtte. Så når du hører den lille stemme i hovedet, der maner til dig 'Kvind dig op! Sådan er vilkårene. Det skal du kunne klare!', så mind dig selv om, at psykisk arbejdsmiljø er en fælles opgave, og at ledelse er en holdsport. Med andre ord: Mindre 'one-man band' og mere 'big band'.

At kunne udvikle og bevare gode og støttende relationer hele vejen rundt er fuldstændig afgørende for evnen til at tage vare på både egen og andres trivsel. Så det første tiltag til styrkelse af psykisk arbejdsmiljø er: Insister på en løbende dialog om det, der fylder, for at I kan spille hinanden gode. Det gælder både opad og til siden i ledelseskæderne, men selvfølgelig også nedad, ikke mindst i samspillet med tillidsvalgte.

Eksempler på spørgsmål, som disse dialoger kan tage afsæt i, er:

Opad i ledelseskæden, med din nærmeste chef:

Hvilke udviklingsmæssige, faglige og driftsmæssige fokusområder skal du lykkes med i den kommende periode? Hvilke mål og succeskriterier skal du have blik for? Hvilke forventninger er der til dig for at lykkes i din rolle? Hvad kalder det på ledelsesmæssigt fra dig? Hvor er du godt på vej? Hvor ligger der centrale udfordringer, som skal håndteres? Hvordan kan chefen eller kolleger i ledergruppen understøtte og inspirere dig til at lykkes med de udfordringer, der trænger sig på. Hvordan kan hhv. chef, sideordnede kolleger og sparringspartnere internt/eksternt give den støtte og hjælp, du har brug for?

Til siden i ledelseskæden, både den lokale ledergruppe og den større gruppe af sideordnede på tværs i organisationen udgør begge fællesskaber for dig; fællesskaber, der er bedst tjent med kvaliteterne tillid, psykologisk sikkerhed og den kollektive kapacitet til at give hinanden konstruktivt med- og modspil. Det kan faciliteres af dialog ud fra disse spørgsmål:

Citat

At kunne udvikle og bevare gode og støttende relationer hele vejen rundt er fuldstændig afgørende for evnen til at tage vare på både egen og andres trivsel.

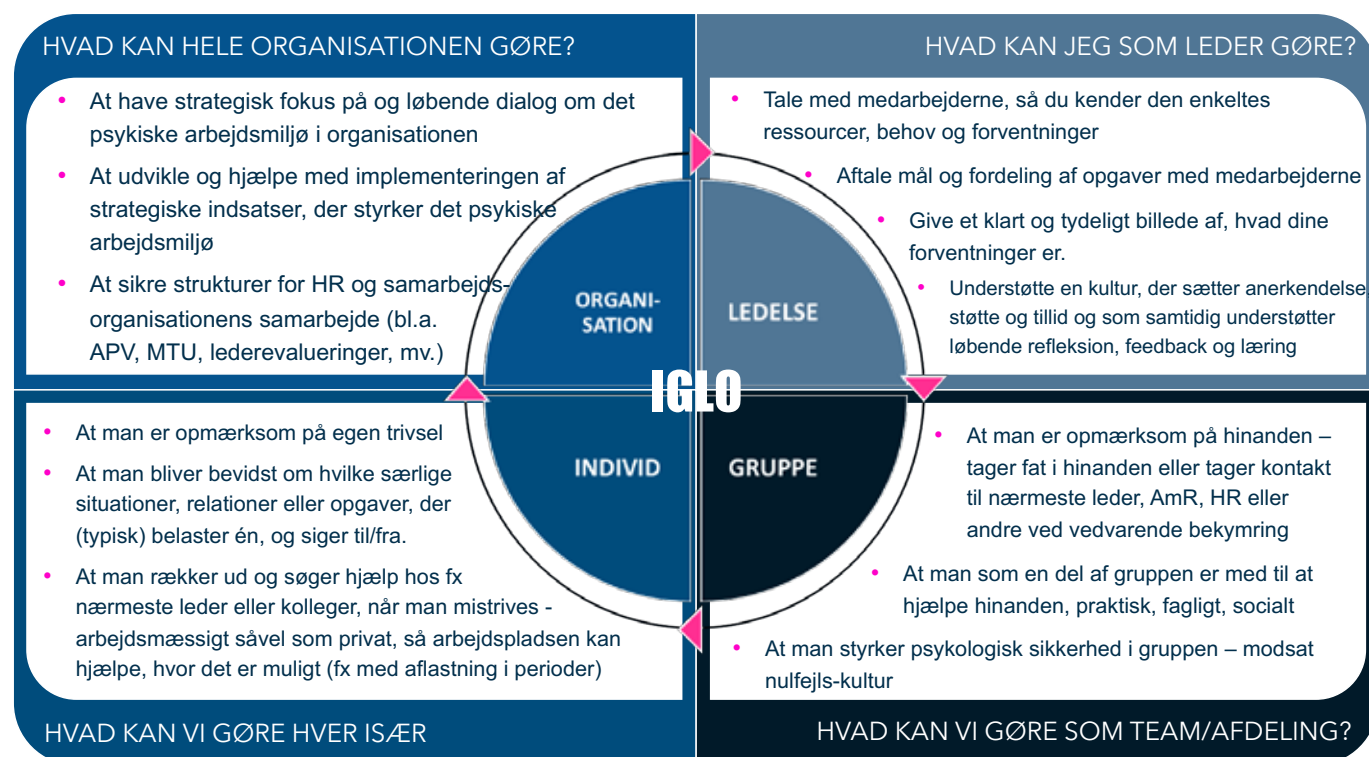
Hvordan kan vi som ledergruppe og -team begynde at dele både dilemmaer og erfaringer om ledelse med hinanden, så vi kan hjælpe og støtte hinanden og dermed udvikle os ledelsesmæssigt?

Hvordan gør vi det trygt at dele vores fejl, usikkerheder og sårbarheder og alt det, der bøvler i vores ledelsesrolle?

Hvordan kan vores egen chef støtte os som gruppe, så vi sikrer, at vi har høj psykologisk sikkerhed og en stærk læringskultur?

Nedad mod tillidsvalgte og medarbejdergruppen. Her gælder naturligvis samme princip om at være sammen om opgaven. Målet er her at skabe alliancefølelse og holdånd – hvilket altid starter med at tale om 'vi' og 'vores'. Gode spørgsmål som afsæt for dialog kan være:

Hvad kunne være mulige risikofaktorer i vores arbejdsmiljø, og hvordan mindsker vi dem. Og omvendt: Hvad kunne være positive faktorer i vores arbejdsmiljø, og hvordan styrker vi dem? Med andre ord, at facilitere den fælles drøftelse af, hvordan vi sammen tager vare vores på den måde, vi bidrager til hinandens trivsel på.



IGLO – en model for fælles ansvar

Det andet tiltag til styrkelse af det psykiske arbejdsmiljø handler om at skabe en løbende systematik og et vedholdende fokus på, hvordan du sammen med din nærmeste chef og de særlige funktioner/tillidsvalgte på arbejdspladsen arbejder med det psykiske arbejdsmiljø. En god måde at strukturere det arbejde findes i den efterhånden almenkendte IGLO-model, udarbejdet af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Modellen illustrerer de 4 organisatoriske niveauer, der alle har et medansvar for det løbende arbejde med det psykiske arbejdsmiljø:

Individniveauet, Gruppeniveauet, Ledelsesniveauet og Organisationsniveauet.

Budskabet bag IGLO-modellen er, at ingen af de 4 niveauer kan lykkes alene. De er gensidigt afhængige af hinanden for at lykkes. Vellykket udvikling af det psykiske arbejdsmiljø opnås bedst, hvis indsatsen understøttes på alle 4 niveauer. Skal du som leder have en chance for at kunne løfte din del af arbejdet, er det altså nødvendigt, at den enkelte medarbejder, den enkelte afdeling og den øverste ledelse også inddrages og bærer sin del af ansvaret for at bidrage til et godt psykisk arbejdsmiljø.

Pilen peger også på dig – så tag rollemodellen på dig

Det tredje og sidste tiltag tager som udgangspunkt, at ganske vist er ledelse en holdsport og psykisk arbejdsmiljø en fælles opgave – men som personaleleder peger pilen altså i første omgang på dig. Uanset om man vil det eller ej, er man som leder kulturbærende og -skabende. Medarbejdere kigger på deres leders prioriteringer, vær-

dier og adfærd, og derigennem guides deres måde at omgås med hinanden på. Vi vil fremhæve 2 ting, du som leder kan gøre for at agere rollemodel for det gode psykiske arbejdsmiljø.

Kend dig selv og din effekt på det psykiske arbejdsmiljø

Skal du kunne navigere i spændingsfelterne, er det nødvendigt at arbejde med dit personlige lederskab. Det indebærer at lære dig selv at kende – både dine ledelsesmæssige styrker og dine faldgruber i form af blinde pletter og ubevidste præferencer. Ellers bliver det for vanskeligt at finde fodfæste og stå fast i spændingsfeltet, og du vil ikke kunne regulere de signaler, du udsender. En god model over hierarkiet af ledelsesfærdigheder, der viser sammenhængen mellem evnen til at læse omverdenens behov og samtidigt reflektere over egne værdier, styrker og faldgruber, er udviklet af Kaiser og Sørensen [2017].

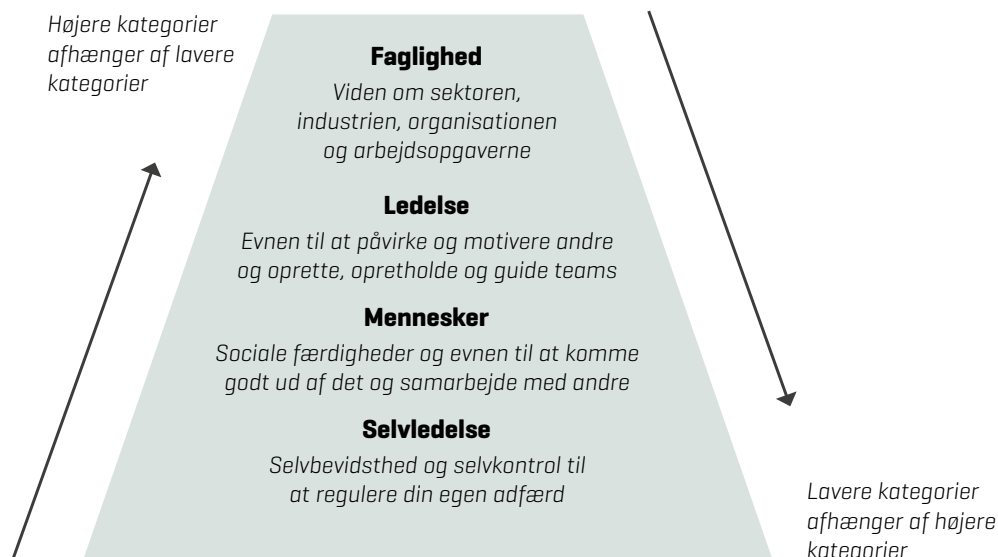
At arbejde med sit personlige lederskab kræver en grundlæggende nysgerrighed og refleksivitet om de værdier, man baserer sin ledelse på. Og om værdierne kommer til udtryk på de måder, man ønsker sig. Kongevejen til dette er at arbejde systematisk med at opsøge feedback og responser fra kollegerne, så man kan få hjælp til at se sig selv udefra.

Led kulturen på din arbejdsplads

Som leder transmitterer du konstant kulturelle signaler. Det er ikke noget, du vælger at gøre eller ikke at gøre. Gør dig derfor bevidst om din status som rollemodel, også ift. det psykiske arbejdsmiljø, og omfavn din ledende rolle i

**Kaiser og Sørensen
(2017)**

Højere kategorier
afhænger af lavere
kategorier



at bygge en sund, åben arbejdspladskultur, hvor både lederen og medarbejderne tør være nysgerrige og sårbare sammen. Det styrker nemlig både læringen og det psykiske arbejdsmiljø.

Kultur kommer til udtryk i de indlejrede normer, rutiner og vaner, vi navigerer efter; kort sagt den måde, vi gør tingene på her hos os. Kultur opstår og udvikler sig over tid, når mennesker arbejder sammen, og at ændre den er ingen smal sag. Et sted at starte er hos organisationskulturteoretikeren Edgar Schein, der har opstillet en række såkaldte 'ledelsesmæssige kulturelle indlejningsmekanismer'. Det er psykologsprog for en række forskellige

Citat

Samarbejde og en god løbende dialog med ledelseskolleger, medarbejdere og chef er blandt de vigtigste faktorer for at have et godt psykisk arbejdsmiljø for dig selv som leder.

måder at påvirke medarbejdernes forståelse af, hvordan kulturen på arbejdspladsen kommer til live gennem lederens adfærd. Schein opstiller også en række sekundære indlejringsmekanismer, som hvis de er konsistente med lederens primære indlejringsmekanismer kan understøtte lederens arbejde med at lede kulturen på arbejdspladsen.

Det bliver nemt meget langhåret – men en konkret måde at anvende Scheins liste er som refleksionsværktøj til en undersøgelse af, om din ledelsesadfærd er i overensstemmelse med de øvrige kulturmarkører i organisationen. Og om det samlet set bidrager til at forme en kultur, der understøtter både opgaveløsning og resultatskabelse og et sundt psykiske arbejdsmiljø med tilpas læring, psykologisk tryghed og udvikling.

Ledelse af det psykiske arbejdsmiljø er mangefacetteret arbejde, der kalder på en bredspektret tilgang: at kende sig selv, at lede kulturen og at kunne give med- og modspil er 3 af de opmærksomheder, vi ser har størst effekt. Opgaven med at etablere et godt psykisk arbejdsmiljø, er en fælles opgave – en opgave, hvor et helt system af niveauer skal i spil for at kunne lykkes på en meningsfuld og synlig måde. Samarbejde og en god løbende dialog med ledelseskolleger, medarbejdere og chef er blandt de vigtigste faktorer for at have et godt psykisk arbejdsmiljø for dig selv som leder. Samtidig er det forudsætningen for, at du kan tage din del af ansvaret for jeres psykiske arbejdsmiljø.

Primære indlejringsmekanismer



Det lederen konsistent lægger mærke til, kontrollerer og reagerer emotionelt på



Lederens reaktioner på kriser og kritiske hændelser



Lederens kriterier for hvad der prioriteres og hvordan ressourcer fordeles [tid, økonomi mv.]



Lederen som rollemodel og bevidste brug af rollemodeller blandt medlemmerne samt læring og coaching



Lederens kriterier for tildeling af belønning og status, men også straf



Lederens kriterier for rekruttering, udvælgelse, fremmelse og udstødelse af medlemmer

Sekundære mekanismer



Organisationsdesign og struktur afspejler lederens holdning til hvordan opgaver løses mest effektivt



Organisationens systemer og procedurer underbygger lederens antagelse om effektiv opgaveløsning



Organisationens ceremonier og ritualer, som afspejler lederens antagelser – fx evalueringsmøder, personale-dage mv.



Organisationens fysiske rum og visuelle artefakter



Organisationens historier, legender, myter om vigtige begivenheder og personer



Organisationens formaliserede bekendtgørelser, værdier, filosofier og formål