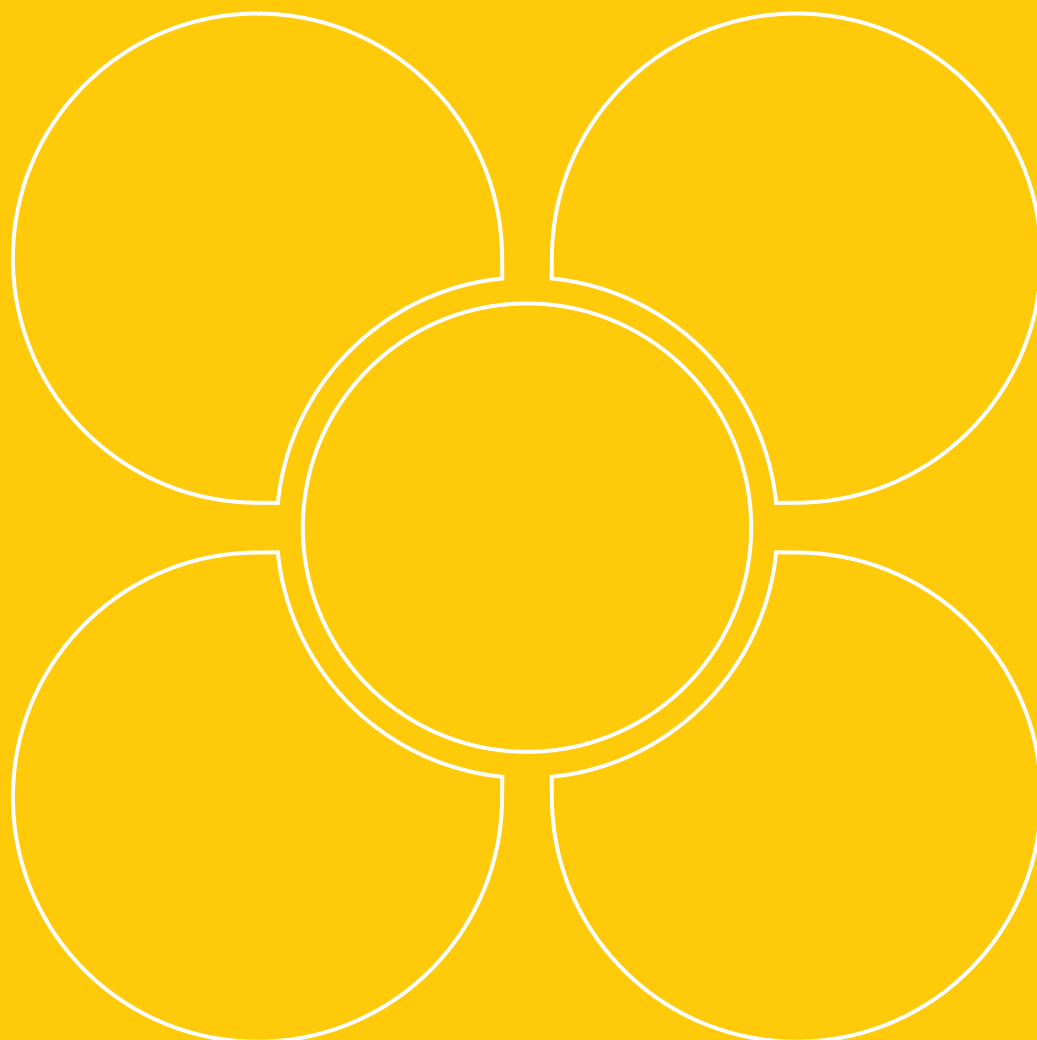


Forstå og forebyg uønsket adfærd over for borgerne

– en opgave for ledere på alle niveauer



Indhold

Forord	3
Del 1: At opdage, forstå og reagere	4
Hvad er uønsket adfærd?	5
Ledelsesopgaver ved uønsket adfærd	6
Chefens og direktørens roller	9
Del 2: At forebygge	10
Fra uønsket til ønsket adfærd	11
Utilstrækkelige kompetencer	12
Svage samarbejdsrelationer	16
Uklare værdier	20
Uhensigtsmæssige rammer	24
<i>Oversigt: Ledelsesgreb i arbejdet med uønsket adfærd</i>	28
<i>Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse</i>	30

Forstå og forebyg uønsket adfærd over for borgerne

– en opgave for ledere på alle niveauer

© Væksthus for Ledelse, september 2023

Projektgruppe:

Louise Angelo, KL/Komponent

Jens Qvesel, Danske Regioner

Olav Øfverlind Pedersen,

Lederforeningen i Dansk Sygeplejeråd

Tom Bjerregaard, FOA

Laura Kirstine Thors Calaña,

Væksthus for Ledelse

Tekst og redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:

Karen Krarup

Tryk:

KLS Pureprint A/S

ISBN: 978-87-92963-56-7

978-87-92963-57-4-pdf



Forord

Hver eneste dag foregår flere hundrede tusinde kontakter mellem borgere og medarbejdere i kommuner og regioner lige efter bogen. Der leveres undervisning, omsorg, rådgivning, pleje, behandling og meget andet på en både professionel og etisk ansvarlig måde.

Desværre findes der også eksempler på det modsatte. Det sætter dagsordenen, når medierne fx afdækker episoder, hvor borgere bliver behandlet direkte uværdigt. Men uønsket adfærd findes i mange andre former og grader. En hård tone. En nedladende attitude. En lunken ligegyldighed i kontakten med borgeren.

Begrebet "uønsket adfærd" er en samlet betegnelse for de situationer, hvor medarbejdere (eller ledere) ikke handler i overensstemmelse med de gængse normer for, hvordan borgerne, herunder også patienter og pårørende, bør behandles.

Især hvis uønsket adfærd forekommer gentagne gange og blandt flere, kan det være tegn på en usund kultur i organisationen, som det er vigtigt at forstå og reagere samlet på – og ikke blot bebrejde de implicerede. Problemerne kan fx bunde i utilstrækkelige kompetencer, svage samarbejdsrelationer, utydelige værdier, uhensigtsmæssige rammer – eller en kombination af flere af disse forhold.

Uanset årsagerne har såvel den nærmeste leder som resten af ledelseskæden mulighed for at gribe ind og forebygge uønsket adfærd. Eksempelvis med faglig ledelse, fokus på samarbejde

og psykologisk tryghed, dialog om de fælles værdier samt en gensidig forventningsafstemning om, hvad der kan lade sig gøre inden for de givne rammer.

Ledere har en vigtig opgave i at opdage, forstå og reagere hensigtsmæssigt på uønsket adfærd – og ikke mindst at forebygge, at den gentager sig eller slår rødder i kulturen. Også chef- og direktørniveauet har vigtige roller i dette arbejde, fx at få det frem i lyset, så problemerne ikke bliver tabuiseret eller gjort til den enkelte leders eneansvar.

Derfor henvender denne publikation sig både til ledere, chefer og direktører. Formålet er at tilbyde fælles begreber til at tale om uønsket adfærd og årsagerne til den – og derigennem styrke ledernes egen refleksion, dialogen i hele ledelseskæden og den fælles indsats over for uønsket adfærd over for borgerne.

Publikationen bygger på interview med kommunale og regionale ledere, chefer og direktører fra mange forskellige velfærdsområder. Tak til alle ledere, chefer og direktører, der har bidraget med vigtige erfaringer fra deres hverdag – og til konsulent Peter Hagedorn-Rasmussen, der har fungeret som faglig sparringspartner i projektet.

Væksthus for Ledelse

Jonatan Schloss
KL/Komponent,
formand

Lene Roed
Forhandlingsfællesskabet,
næstformand

DEL 1: AT OPDAGE, FORSTÅ OG REAGERE

Projektets metode

Den viden, der præsenteres i denne publikation, stammer fra tre kilder:

- Interview med i alt 32 ledere, chefer og direktører – og lige så mange medarbejdere – fordelt på ti kommuner og regioner. Alle de interviewede har på forskellig vis oplevet og håndteret uønsket adfærd.
- Eksisterende viden om ledelse og uønsket adfærd fra forskere, praktikere og de deltagende organisationer.
- En valideringsworkshop med offentlige ledere, hvor foreløbige indsigter fra projektet er blevet fremlagt og drøftet.

Den indsamlede viden er blevet analyseret og formidlet af projektgruppen – og derefter drøftet med repræsentanter for målgruppen samt en faglig ekspert. Ansvar for den endelige analyse og formidling er dog alene projektgruppens.

Hvad er uønsket adfærd?

“Uønsket adfærd” er en samlet betegnelse for situationer, hvor en eller flere medarbejdere (eller ledere) ikke lever op til gængse normer for, hvordan man behandler, herunder taler til og om borgerne. “Gængse normer” kan både være faglige standarder, et fastlagt serviceniveau, arbejdspladsens værdier eller almindelig menneskelig anstændighed.

Uønsket adfærd dækker derfor ikke blot den åbenlyse hårdhed i ord og handling, men også de tilfælde, hvor en medarbejder udviser ligegyldighed eller mangel på respekt og dermed forsømmer at yde den hjælp, borgeren med rette kan forvente.

Det er fx uønsket adfærd, når en eller flere medarbejdere:

- Bruger vold eller unødigt magtanvendelse
- Mobber eller chikanerer
- Optræder vredt eller voldsomt
- Taler hårdt, nedsættende eller sarkastisk til (eller om) borgeren
- Udviser ligegyldighed eller kølighed
- Signalerer ringeagt eller manglende respekt
- Ikke lytter eller forholder sig til borgerens udsagn
- Undlader at yde den forventelige hjælp eller omsorg
- Favoriserer nogle borgere på andres bekostning.

Der kan være tale om relativt milde eller enkeltstående tilfælde, som er uønskede og skal håndteres, men som ikke nødvendigvis er udtryk for et mønster af uønsket adfærd – hos den pågældende eller i organisationen som helhed. Det er primært, når den uønskede adfærd gentages og/eller afspejler mere grundlæggende problemer, at den udgør en ledelsesudfordring.

Man kan med andre ord betragte uønsket adfærd som et symptom, der både skal tages alvorligt i sig selv, og som et tegn på, at der kan være underliggende problemer i organisationen eller kulturen. Uønsket adfærd handler ikke nødvendigvis om ond vilje eller dårlige intentioner hos medarbejderne.

Uønsket adfærd kan opstå i alle typer af arbejde, selv om det ofte forbindes med områder, hvor der er høje følelsesmæssige krav og en direkte og hyppig borgerkontakt, fx i arbejdet med børn og unge, ældre, syge eller udsatte borgere.

Bemærk, at der også kan være uønsket adfærd fra borgernes side, indbyrdes blandt medarbejderne eller mellem medarbejdere og ledere. Det kan øge risikoen for uønsket adfærd *over for borgerne*, men er ikke direkte i fokus i denne publikation.

Beslægtede begreber

Inden for især psykologisk forskning er der i disse år betydelig fokus på forskellige negative konsekvenser af at arbejde med omsorg og relationer – ikke mindst når arbejdet foregår med høj individuel belastning og/eller inden for rammer, der opleves utilstrækkelige. Blandt de begreber, der ofte bruges, kan nævnes:

Omsorgstræthed er betegnelsen for den type følelsesmæssig og empatisk udbrændthed, der kan opstå over tid hos faggrupper, som arbejder med mennesker – især mennesker i udsatte positioner. Et symptom på omsorgstræthed kan være, at man underinvolverer sig og bliver apatisk og ligeglad med arbejdet og borgerne.

Moralsk stress er et begreb for den indre konflikt, der opstår hos en medarbejder (eller leder), som ved, hvad den rette faglige indsats er, men er forhindret i at levere den (i den ønskede kvalitet), fx på grund af rammer, ressourcer eller andre arbejdsbetingelser. Moralsk stress kan være forbundet med følelser som skam, skyld og utilstrækkelighed.

Forråelse betegner den psykologiske overlevelsesstrategi, hvor man reagerer på sin følelse af afmagt og utilstrækkelighed ved at tænke negativt om andre, fx den borger man gerne ville og skulle hjælpe. Forråelsen kan komme til udtryk i forskellige former for uønsket adfærd, fx at man ignorerer, bagtaler eller optræder vredt, voldsomt eller nedladende.

Ledelsesopgaver ved uønsket adfærd

Som leder af medarbejdere er du ansvarlig for, at I løser jeres opgaver på en måde, der overholder de faglige standarder, fælles værdier og etiske principper, der gælder på jeres område.

Derfor er det en naturlig del af din ledelsesopgave at være opmærksom og reagere på eventuelle tilfælde af og tendenser til uønsket adfærd. Det er en løbende bestræbelse, som for overblikkets skyld kan opdeles i fire delopgaver, der i praksis typisk vil overlappe og gribe ind i hinanden.

1. At opdage uønsket adfærd

I nogle tilfælde springer uønsket adfærd i øjnene. Enten fordi du som leder er direkte vidne til episoder, hvor den forekommer, eller fordi andre har oplevet noget, de fortæller videre til dig. Det kan også være en borger eller pårørende, der kritiserer eller klager over jeres indsats.

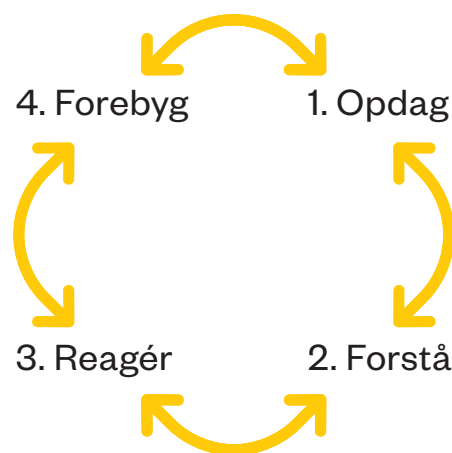
Men så let er det ikke altid at opdage den uønskede adfærd.

For det første er du som leder ikke altid til stede tæt på driften og borgerne, hvor den uønskede adfærd forekommer. Måske har du din daglige base (eller hovedfokus) et andet sted; måske er du leder på institution med flere vagtrul, som du ikke har lige god føling med.

For det andet er uønsket adfærd sjældent noget, folk er stolte af eller taler åbent om. Mange tilfælde vil derfor gå under radaren – og måske foregå, når medarbejderne er alene med borgerne, så hverken du eller andre ser eller hører om det.

For det tredje er der gråzoner, hvor det er åbent for fortolkning, om der er tale om uønsket adfærd. Hvornår er en meget direkte tone over for en borger fx for hård? Hvornår bliver en humoristisk ment bemærkning sarkastisk og uønsket? Og hvor meget frisprog om borgerne skal man tillade i kulissen? Forskellige syn på, hvad der er over strengen, kan betyde, at noget uønsket adfærd slet ikke bliver opdaget og set som en fælles udfordring.

For det fjerde fordi du som leder kan være blevet blind for en usund kultur, som måske har udviklet sig langsomt og gradvist. Det kan også være, at du selv er blevet en del af problemet – enten som aktiv deltager eller ved i længere tid at have forsømt at gribe ind.



Mange kilder til indsigt

Der er ingen fast opskrift på, hvordan du som leder skal opdage uønsket adfærd. Det oplagte svar er så vidt muligt at være meget til stede og tilgængelig i hverdagen tæt på både medarbejderne og kontakten med borgerne. Det giver dig de bedste muligheder for ved selvsyn at konstatere eller fornemme eventuelle problemer i adfærd og kultur – og desuden direkte adgang til at tage dialogen med medarbejderne om dem.

Hvis du ikke har mulighed for at være meget tæt på driften, bliver du mere afhængig af andre kilder til indsigt i hverdagens relationer. Eksempelvis at medarbejderne er trygge ved at komme til dig, hvis de oplever tendenser til eller situationer med uønsket adfærd. I det hele taget er et højt niveau af psykologisk tryghed en vigtig forudsætning for at kunne tale åbent med hinanden – også om adfærd, der ikke er i orden.

Du kan også få nyttig viden ad mere formelle kanaler, fx tilfreds-hedsmålinger, klagesager eller andre former for ledelsesinformation, der kan give indikationer på uønsket adfærd.

Det er selvfølgelig vigtigt at opdage faktiske tilfælde af uønsket adfærd, men det er også godt at være opmærksom på tidlige symptomer på, at tilgangen til borgerne (eller en bestemt borger) er på vej et forkert sted hen. Det kan være tilsyneladende små

ting som at rive dynen hårdt af en borger, der skal vækkes, at skyde skylden på borgeren, når man oplever magtesløshed, at tale med kollegerne hen over hovedet på en borger eller at kigge på sin telefon i stedet for at tale med borgerne. Det kan også være mislyde i den måde, der tales om borgerne på, fx at kalde dem "vanskelige" eller "trælse".

2. At forstå baggrundene for uønsket adfærd

Ingen går på arbejde for at opføre sig dårligt over for borgerne. Så når der alligevel optræder uønsket adfærd, kan der være andre, dybere og måske indbyrdes forbundne grunde til problemet. Dem er det vigtigt at prøve at analysere og forstå for at kunne håndtere og forebygge den uønskede adfærd effektivt.

Især hvis den uønskede adfærd er et mere udbredt fænomen, vil den næsten altid også have årsager, der har med arbejdspladsen at gøre. Det vil sige organisatoriske forhold, du som leder har mulighed for at gøre til et fælles anliggende og handle på. Figuren nedenfor er en enkel model over nogle af disse mulige årsager til uønsket adfærd.

De fire årsager foldes ud i publikationens anden del, der handler om forebyggelse. Pointen er i første omgang, at din opgave som leder ikke altid er at skride direkte til handling, men først at bruge den nødvendige tid til at analysere, drøfte og forstå, hvad der kan ligge bag den uønskede adfærd. Ikke for at undskylde adfærden, men netop for at kunne reagere hensigtsmæssigt på den.

Vejen til den forståelse vil typisk være at få mere viden om den uønskede adfærd – herunder at gå nysgerrigt og lyttende ind i dialogen med de relevante parter: de involverede medarbejdere, kolleger, borgere, pårørende og måske samarbejdspartnere i og uden for organisationen – alt efter problemets omfang og karakter. Det kan sikre, at I får belyst den uønskede adfærd fra forskellige vinkler og perspektiver, så I ikke for tidligt får låst jer fast på én bestemt forklaring eller løsningsvej.

At gøre forståelsen fælles er en vigtig forudsætning for også at kunne håndtere den uønskede adfærd i fællesskab. Det er svært, hvis der – fx blandt forskellige teams eller faggrupper – trives konkurrerende fortællinger om årsagerne til den uønskede adfærd. Derfor er en grundig dialog i denne fase helt afgørende. Det kan også være nødvendigt at involvere flere led i ledelseskæden, blandt andet fordi du som leder ikke nødvendigvis har et fuldt og dækkende billede af problemernes karakter og årsager – eller har øje for din egen lod og del i dem.

Der kan selvfølgelig være tale om enkeltpersoner, som det af særlige grunde er umuligt at få til at spille efter de fælles regler. Eksempelvis kan en medarbejder i en periode være presset – og måske derfor kortluntet – af private forhold, fx skilsmisse, sygdom i familien eller psykisk lidelse. Men i langt de fleste tilfælde vil man kunne finde andre årsager til den uønskede adfærd, som det er muligt at gøre noget ved.



3. At reagere på uønsket adfærd

Når du som leder har identificeret uønsket adfærd i din organisation – og har prøvet at afdække og forstå den – er du i første omgang forpligtet til at reagere hensigtsmæssigt på adfærden. Det vil sige at håndtere de konkrete tilfælde, du har kendskab til, på en passende måde.

Det kommer helt an på adfærdens karakter, alvorlighed og omfang, hvordan du bør reagere. De følgende *generelle principper* skal selvfølgelig tilpasses jeres konkrete situation og kontekst.

En passende kritik

Du skal gøre det klart over for den eller de pågældende medarbejdere, at du betragter deres handlinger som uønsket adfærd. Det kan i princippet spænde lige fra venlige henstillinger over irettesættelser til formelle personaleretlige skridt som fx tjenstlige samtaler og advarsler. I særligt alvorlige tilfælde kan det også være nødvendigt at skride til afskedigelse.

En sådan kritik er vigtig for at vise både de involverede og resten af organisationen, at du tager uønsket adfærd – og dermed de gældende normer for god adfærd – alvorligt. Det er vigtigt, at dine reaktioner på uønsket adfærd er konsekvente og konsistente, så det ikke opleves tilfældigt, hvem og hvad du slår ned på, og hvad der får lov at passere. Derfor kan der være brug for, at du så *vidt muligt* følger op med at forklare, hvorfor og hvordan du har reageret i en konkret situation. Fuld åbenhed er dog ikke altid en mulighed, fordi der kan være forhold i en personalesag, der ikke kan deles med andre.

Opfølgning over for borgeren

Når uønsket adfærd er gået direkte ud over en borger, skylder I den eller de forurettede (og eventuelt pårørende) at følge ordentligt op på episoden; det gælder selvsagt, men ikke kun, hvis der er tale om en egentlig klage over adfærden.

Det er vigtigt at signalere over for borger og pårørende, at en sag bliver håndteret professionelt og fair, herunder at du som leder ikke holder hånden over medarbejdere eller bagatelliserer uønsket adfærd. Det vil som regel være på sin plads at sikre, at de forurettede får en undskyldning og bliver betrygget i, at det ikke vil gentage sig.

En anledning til at blive klogere

Når der opstår tilfælde af uønsket adfærd, er der per definition nogen, der har handlet på en måde, som ikke lever op til de gængse normer. Sådanne brud er en oplagt anledning til at få talt sammen om, hvordan borgerne bør behandles. Måske er der med tiden sket et skred i opfattelsen af dét, som I ikke har været opmærksomme på.

Det er særlig nyttigt at udnytte de konkrete situationer som afsæt for faglig dialog og læring, fordi værdier og principper ofte er abstrakte og rundt formulerede. Netop i bruddet bliver de konkrete, så eventuelle dilemmaer og værdikonflikter træder tydeligere frem.

Vær forberedt til næste gang

Selv om det enkelte tilfælde af uønsket adfærd skal håndteres konkret, kan det være en god idé at have nogle generelle retningslinjer for, hvordan I griber opgaven an i praksis. De kan fx omfatte:

- forventninger om at tale åbent om tilfælde af og tendenser til uønsket adfærd
- procedurer for, hvordan I arbejder med at belyse og forstå tilfældene
- principper for, hvordan I reagerer på, følger op på og lærer af uønsket adfærd.

Et beredskab kan være nyttigt, fordi det tydeligt signalerer over for både medarbejdere og borgere, at I tager uønsket adfærd alvorligt. Det giver alle parter en sikkerhed for, at der bliver reageret konsekvent, konsistent og passende på konkrete tilfælde.

4. Målrettet forebyggelse

Sidst og måske vigtigst skal I sætte målrettet ind på at styrke de forhold, som I har identificeret som årsager til den uønskede adfærd. Dels for her og nu at få stoppet adfærden, så den ikke fortsætter eller forstærkes. Dels for at arbejde langsigtet med at opbygge en sund kultur i organisationen, hvor der ikke eller kun sjældent er uønsket adfærd, og hvor der tales åbent om den, så den aldrig får mulighed for at sprede sig og blive en del af en usund kultur.

Om denne målrettede forebyggelse handler publikationens del 2 fra side 11.

Chefens og direktørens roller

Uønsket adfærd over for borgerne foregår næsten per definition i en vis afstand fra chefer og højere ledelsesniveauer. Det er som regel medarbejderne, der udøver adfærden, og det er deres nærmeste leder, der både har den umiddelbare føling med den daglige drift og mulighed for at gribe direkte ind over for uønsket adfærd i hverdagen.

Men det ledelsesmæssige ansvar for ønsket og uønsket adfærd ligger ikke kun hos den nærmeste leder; det er et anliggende for hele ledelseskæden.

Som chef eller direktør spiller du en vigtig rolle, når det gælder om at opdage, forstå og reagere på uønsket adfærd i organisationen – og selvfølgelig også i forhold til forebyggelsen, som vi vender tilbage til i del 2.

Ud fra interview med en række chefer og direktører tegner der sig især fire opgaver i disse faser:

1. At sætte fokus på uønsket adfærd

Som chef eller direktør kan du være med til at få fænomenet uønsket adfærd frem i lyset ved at tale åbent om, at det kan og vil forekomme. Ved at italesætte det kan du signalere til både ledere og medarbejdere, at det ikke er et tabu, men noget, I er nødt til i fællesskab at forstå, drøfte og håndtere, når det opstår.

Det kan også være vigtigt at have den løbende dialog med de højere ledelsesniveauer. Det gælder ikke mindst den dialog, du som direktør har med politikerne. Det er dem, der skal stå på mål for organisationen, hvis der kommer "skandaler" eller andre kritiske sager i offentligheden. Derfor kan det være nyttigt – gerne i "fredstid" – at drøfte, hvordan I vil undersøge og håndtere alvorlige tilfælde både internt og eksternt. Det kan betrygge alle parter i, at sådanne sager vil blive taget alvorligt og håndteret professionelt og uden panik.

2. At være i tæt dialog med lederne

Som chef eller direktør er du afhængig af en tæt og gensidigt tillidsfuld relation til dine ledere, så de er trygge ved at komme til dig med tilfælde af eller tendenser til uønsket adfærd. På den måde kan du få indsigt i problemerne i tide og hjælpe lederne med råd og sparring eller tilbyde selv at spille en aktiv rolle i håndteringen.

Det er dog ikke altid, at en sådan dialog i ledelseskæden fungerer perfekt i praksis. Du kan som chef have mange ledere i direkte reference – og ikke have mulighed for at være i tæt, jævnlig kontakt med dem. Det kan også være, at lederne er tilbageholdende med at dele deres oplevelser, fordi de er usikre på, hvordan du vil reagere på dem – og hellere vil prøve at løse problemerne selv.

Endelig kan der være tilfælde, hvor den pågældende leder ikke er opmærksom på den uønskede adfærd, ikke tager den alvorligt og/eller måske selv er en del af en usund kultur, hvor uønsket adfærd har fået lov at brede sig.

Derfor kan det være nødvendigt, at du forsøger at danne dig dit eget indtryk af hverdagens adfærd, fx ved at komme forbi eller deltage i aktiviteter tæt på den daglige drift.

En direktør vælger nogle gange at gå med i arbejdet for at hjælpe til og derigennem se og fornemme, hvad der sker. En chef siger det sådan:

"Man skal ikke være i et rum særligt længe for at mærke, at der er noget galt. Det skal man altid tage alvorligt og spørge sig selv: Hvorfor fik jeg den oplevelse af en usund kultur?"

I din dialog med lederne om uønsket adfærd vil der typisk være et dobbelt fokus. For det første at få håndteret det eller de konkrete tilfælde på en god måde ud fra jeres vedtagne procedurer. For det andet at bruge situationen til at skabe læring og udvikling – og dermed forebygge gentagelser. I en sådan lærende proces kan det være relevant at involvere fx HR og medarbejderrepræsentanter i løsningerne.

3. At udnytte relevant ledelsesinformation

Udover din kontakt med lederne og dit eventuelle førstehåndskendskab til den daglige drift har du som chef ofte en række andre kilder til at opdage faresignaler i organisationen, som kan være et tegn på uønsket adfærd. Der er forskel på disse kilder fra område til område, men det kan fx være:

- Trivselsundersøgelser
- Brugertilfredshedsmålinger
- APV-resultater
- Tal for sygefravær

- Løbende ledelsesinformation, fx indberetning af magtanvendelser eller utilsigtede hændelser
- Tilbage meldinger fra egne konsulenter på området
- Rapporter fra eksterne tilsyn
- Reaktioner fra samarbejdspartnere
- Kommentarer fra borger- og brugerorganisationer
- Udsagn via en eventuel whistleblowerordning.

Selvfølgelig er det ikke alle udsving, ubalancer eller mislyde, der er tegn på uønsket adfærd, og mange af dem bliver typisk håndteret i deres egne processer. Men som chef kan viden fra disse kilder skærpe dit blik for, om der i dele af organisationen har udviklet sig en usund kultur, hvor uønsket adfærd er udbredt – eller om der er en forhøjet risiko for, at det kan ske.

4. At være med til at håndtere klager

Formelle klager eller hård kritik fra enten borgeren selv eller pårørende er ofte en meget direkte anledning til, at du som chef må forholde dig til noget, der *måske* er uønsket adfærd.

Det er ikke sikkert, at klagen direkte går på uønsket adfærd; det kan være noget andet, borgeren er utilfreds med. Det er heller ikke sikkert, at der er hold i klagen; parterne kan have misforstået hinanden eller have helt forskellige forventninger til samarbejdet.

Men det er under alle omstændigheder en ledelsesopgave at reagere professionelt på klagen, herunder sikre at sagen bliver tilstrækkeligt oplyst, samt at klagen og klageren bliver taget alvorligt og får et ordentligt svar. Som en chef formulerer det:

”Ved borgerhenvendelser tager vi altid dialogen med de involverede parter. Og som chef går jeg gerne ind og hjælper med at håndtere sagen. Jeg prøver bevidst at have en nysgerrig tilgang til både problemer og løsninger. Hvis der er noget, jeg ikke forstår, spørger jeg ind til det. Mit mål er, at vi skal finde ud af, hvorfor medarbejderne gjorde, som de gjorde – frem for at slå dem i hovedet.”

I nogle tilfælde bliver klageprocessen håndteret direkte af den pågældende leder, i andre tilfælde vil du naturligt blive inddraget som chef – enten som drivende kraft, rådgiver eller overdommer. Det gælder eksempelvis, hvis sagen er meget alvorlig eller omfattende, hvis lederen selv er en del af problemet, og/eller hvis løsningerne ligger uden for vedkommendes ledelsesrum.

DEL 2: AT FOREBYGGE

Fra uønsket til ønsket adfærd

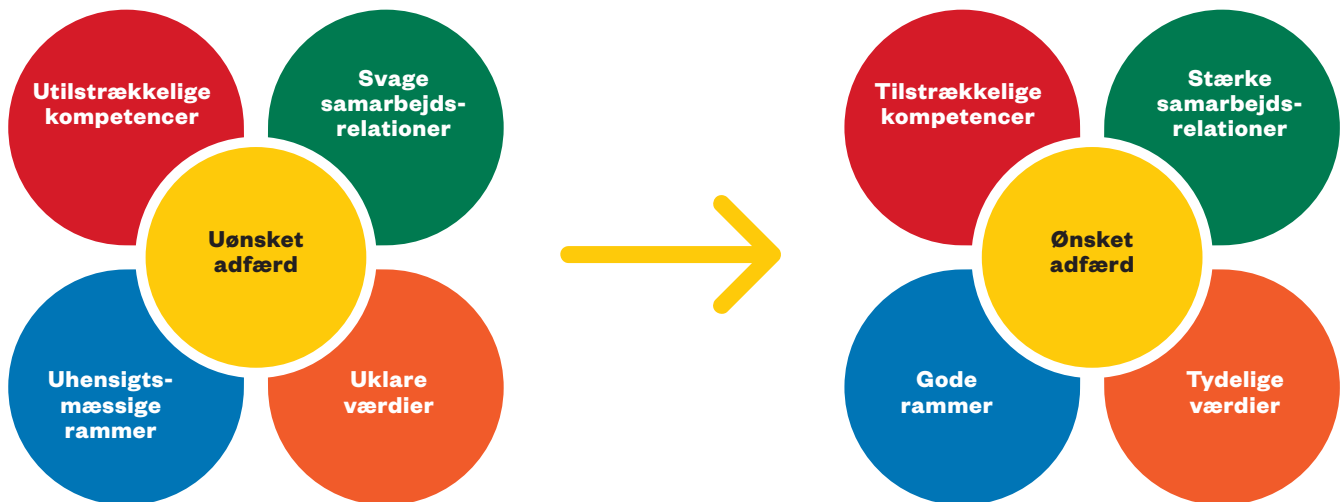
Når I har opdaget, forstået og reageret på uønsket adfærd – eller måske ligefrem afdækket en usund kultur – fortsætter det vigtige arbejde med at ændre de forhold i organisationen, der kan have været medvirkende til den negative udvikling.

Det kræver som nævnt, at I har gjort jer umage med at vurdere, hvad der egentlig lå bag den uønskede adfærd. Det skal ikke forstås sådan, at der til ét tilfælde af uønsket adfærd altid hører én årsag. Der er som regel tale om komplekse samspil og sammenhænge.

Årsagsmodellen er netop tænkt som en hjælp til at få undersøgt forskellige typer af både årsager og løsningsveje – i stedet for hurtigt at konkludere, at det kun handler om fx værdier eller rammer.

Modellen beskriver en række mulige årsager på et fælles, organisatorisk niveau. Det er typisk faktorer, som I har mulighed for at handle på ledelsesmæssigt. Modellen omfatter ikke de mere psykologiske, individuelle (og måske private) årsager, der kan ligge bag de enkelte tilfælde af uønsket adfærd.

Selv om I ikke aktuelt har problemer med uønsket adfærd, kan I bruge modellen som inspiration i jeres arbejde med at opbygge en sund kultur og dermed forebygge, at uønsket adfærd i fremtiden kan slå rod.



Hver af modellens kerneårsager præsenteres på følgende måde:

- En kort definition af årsagen, og hvorfor den kan føre til uønsket adfærd
- Tre eksempler på mulige ledelsesgreb
- Tre særlige udfordringer i forebyggelsen
- Eksempler på, hvordan chefer og direktører har bidraget
- Citater fra interview med ledere og chefer.

Utilstrækkelige kompetencer

Kompetencer er de kvalifikationer, metoder og redskaber, medarbejderne skal bruge for at varetage deres opgaver på den ønskede måde. Det gælder både snævert faglige og andre relevante sociale og personlige kompetencer.

Kompetencerne kan fx være utilstrækkelige, hvis stillinger er besat under det ønskede faglige niveau, hvis kompetencerne ikke er ajour med opgaverne, eller hvis der er mange nye eller uerfarne medarbejdere.

Utilstrækkelige kompetencer kan fx bidrage til uønsket adfærd, hvis:

- Ikke alle medarbejderne har den nødvendige viden om og erfaring med, hvordan de skal løse deres opgaver professionelt.
- Ikke alle medarbejdere kender de gældende faglige normer og standarder for, hvad det vil sige at behandle borgerne korrekt.
- Nogle medarbejdere føler sig utilstrækkelige, afmægtige, skamfulde eller frustrerede, fordi de ikke magter deres opgaver.

RELEVANTE LEDELSESGREB

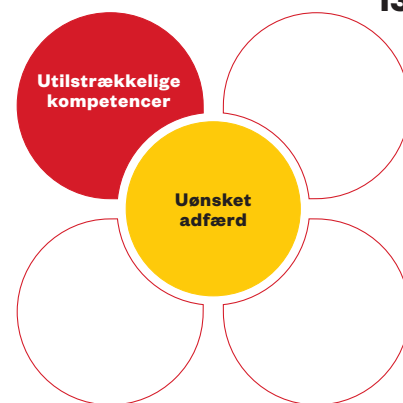
Hvis uønsket adfærd skønnes at bunde i, at nogle medarbejdere ikke er klædt godt nok på til deres opgaver, er det her, du som leder kan styrke den forebyggende indsats. Det kan fx være på følgende tre måder:

1. At udøve faglig ledelse

Faglig ledelse er den del af personaleledelsen, der handler om at udvikle arbejdspladsens faglige resultater og løsninger af kerneopgaverne på en måde, hvor man får mest mulig kvalitet ud af sine ressourcer. Med faglig ledelse kan du bruge din faglige indsigt og autoritet til at gå ind i en dialog med medarbejderne om, hvordan konkrete opgaver bør varetages.

Eksempelvis kan du med den rette faglige instruktion og sparring understøtte medarbejdernes faglighed og faglige dømmekraft – med særlig fokus på de områder, hvor det har vist sig, at de har svært ved at varetage deres opgaver sikkert og korrekt.

For du kan ikke som leder gøre op med uønsket adfærd uden at kunne anvise konkrete alternativer, det vil sige begrunde den adfærd, du ønsker. Nogle ledere vælger metoder, hvor de får medarbejderne til at se på opgaveløsningen ud fra borgernes perspektiv – og på den måde træner dem i at se kritisk og undersøgende på, hvordan deres adfærd kan opleves.



2. At skabe rammer for faglig feedback

En særlig disciplin inden for faglig ledelse er at skabe rammer og kultur for, at I forholder jer fagligt til de opgaver, I er fælles om.

Som leder kan du gøre det let og legitimt for medarbejderne at tale om det, de har oplevet som svært eller belastende i arbejdet med borgerne. Det kan være ved at bruge anledninger som tjek-ind-og-ud, vagtskifter, overlevering af opgaver, team- og tavlemøder mv.

På den måde får du også en tidlig fornemmelse af begyndende faresignaler om uønsket adfærd. Det kan give dig en bedre forståelse af, hvorfor medarbejderne måske er frustrerede over noget, og dermed også mulighed for at byde ind med forslag til, hvad I kan gøre ved det.

Det er ikke kun dig som leder, der skal give dine medarbejdere faglig feedback. Målet er at få skabt en kultur for, at medarbejderne også indbyrdes har faglige diskussioner, som kan løfte kvaliteten af opgaveløsningen og herunder forebygge uønsket adfærd. Feedbacken skal være konkret og konstruktiv og således også anerkende høj faglig kvalitet og gode eksempler på den ønskede adfærd.

3. At arbejde løbende med kompetenceudvikling

Der kan være mange grunde til, at nogle medarbejdere ikke er eller føler sig tilstrækkeligt kompetente til de opgaver, de skal løse. Dem er du som leder nødt til at forstå og handle på.

Der er i hvert fald tre forhold, som kalder på en særlig indsats for god kompetenceudvikling:

- Nye og/eller løst tilknyttede medarbejdere, der formelt set kan være fagligt kvalificerede, men som ikke er fortrolige med netop jeres faglige standarder og metoder, herunder jeres måde at behandle borgerne på.
- Mange medarbejdere med utilstrækkelige faglige forudsætninger – som måske enten er ufaglærte eller nyuddannede og derfor har brug for at blive bragt op på det niveau, der forventes i jeres daglige arbejde.
- Et større skift i opgaver og kompetencekrav, hvor en medarbejdergruppe, som hidtil har været fagligt kompetent, oplever, at den ikke længere er fagligt på omgangshøjde med fx nye opgaver, nye typer af borgere, nye tilgange til borgerne eller ny teknologi.

Den nødvendige kompetenceudvikling kan handle om forskellige aspekter af den daglige opgaveløsning, fx generelle udfordringer og handlemuligheder i det relationelle arbejde med borgerne. Det kan også være særlige metoder til at håndtere vanskelige situationer i arbejdet med potentielt udadreagerende borgere, fx mentalisering, konfliktnedtrapping og low arousal (også kaldet ro-givende pædagogik).

Hvordan kompetenceudviklingen skal foregå, afhænger af både behovet og de ressourcer, I kan afsætte til formålet. Noget kan foregå som faglig ledelse i det daglige, andet kan sikres gennem en god feedbackkultur. Men der vil også ofte være brug for forskellige former for formel opkvalificering, herunder altid en god onboarding af såvel nyansatte som vikarer o.l.

AT ARBEJDE MED KOMPETENCER KAN VÆRE UDFORDRENDE, FORDI:

God faglig ledelse kræver nærvær og tid

Alle særskilte aktiviteter, hvor ledere og medarbejdere bruger tid på indbyrdes dialog eller læring, kan risikere at skulle konkurrere med den daglige opgaveløsning. Det kan være svært at prioritere i en hverdag, hvor der måske allerede er pres på driften.

God feedback er en svær disciplin at mestre

Det er en kunst som leder at kunne dosere og differentiere sine tilbagemeldinger rigtigt – ikke mindst når målet fx er at korrigere tendenser til uønsket adfærd. Man skal formå at levere fagligt præcis kritik, som den pågældende medarbejder ikke oplever som "voksenskældud", men som relevant, konstruktiv og motiverende.

Kompetencer ligger tæt op ad værdier

Det kan være vanskeligt at vurdere, om uønsket adfærd udspringer af utilstrækkelige kompetencer eller uklare/forskellige værdier, forstået som etikken og menneskesynet i tilgangen til opgaverne og borgerne. Det kan derfor være svært at afgøre, om det er kompetenceudvikling eller dialog om værdierne, der er mest brug for.

CHEFER OG DIREKTØRER HAR BLANDT ANDET HJULPET VED:

- At skabe gode rammer for faglig ledelse – ved at prioritere ressourcer til at tilbyde medarbejderne faglig supervision, som kan forebygge uønsket adfærd.
- At styrke ledernes evne til "adfærdsledelse" – ved at gøre dét til et tema på uddannelsesdage, i lederudviklingsforløb og i LUS-samtalen mellem chef og leder.
- At tilbyde lederne sparring og coaching til opgaven – enten med egen chef, i ledelsesteamet, i netværk og/eller med en konsulent.
- At skabe et fagligt sprog og dermed en fælles referenceramme i organisationen – fx ved at have en ekspert med viden om uønsket adfærd ude og holde oplæg for politikere, handicapråd og tillidsrepræsentanter.
- At skabe fælles fora for udvikling, sparring og refleksion om opgaven og den ønskede adfærd – både hos ledere og medarbejdere.



DET SIGER LEDERE OG CHEFER – OM KOMPETENCER

- **Det kan være rigtig svært som ung eller ny leder at skulle konfrontere erfarne medarbejdere og tage den kritiske faglige dialog. Man skal virkelig klæde sine folk på, så de kan tage den slags op i tide.**
- **Nogle af vores borgere kan være ret hårdkogte. Derfor er det særligt afgørende, at borgernes omgangsform ikke smitter af på vores adfærd over for dem. Det har meget at gøre med at have de rigtige kompetencer og perspektiver og holde fast i dem.**
- **Man er nødt til at sætte ind, der hvor problemerne med uønsket adfærd findes. I nogle tilfælde kan det være at yde faglig supervision i enkelte teams. Andre gange må man tage det op på fælles personalemøder. Indsatsen kan også være at løfte nogle bestemte medarbejdere, der ikke har de rette faglige kvalifikationer.**
- **Det er svært at vende en kultur, som ofte stikker dybt. Man må gå konkret og målrettet til værks. Vi har fx brugt mange kræfter på at træne alle i en ikke-konfronterende tilgang til borgerne, og det har haft stor betydning.**
- **Der skal kompetenceudvikling til, når det gælder kommunikation og relationer. Vi overvejer, at alle medarbejdere og ledere skal på en form for servicekursus. Det skal være med til at sikre kvaliteten af den første kontakt med borger og pårørende.**

Svage samarbejdsrelationer

Relationer handler om evnen til at samarbejde om kerneopgaven og om arbejdsfællesskabet på arbejdspladsen. Stærke samarbejdsrelationer er en vigtig komponent i både god opgaveløsning, kollegial støtte, trivsel og psykologisk tryghed.

Svage samarbejdsrelationer betyder, at disse kvaliteter er svækkede, fraværende – eller direkte har et negativt fortegn i form af fx samarbejdsvanskeligheder, konflikter eller mobning.

Svage samarbejdsrelationer kan både findes mellem medarbejderne (og teams) indbyrdes og mellem ledere og medarbejdere.

Svage samarbejdsrelationer kan fx bidrage til uønsket adfærd, hvis:

- Medarbejderne ikke har kendskab til, tillid til eller respekt for hinandens faglighed, arbejdsopgaver eller menneskelige kvaliteter.
- Omgangsformen og -tonen mellem medarbejderne er uengageret, hård eller konfliktfyldt.
- Medarbejderne ikke oplever at kunne få faglig eller kollegial støtte i vanskelige situationer.
- Den psykologiske tryghed på arbejdspladsen er så lav, at ingen tør være åben om svære følelser i jobbet eller påtale uønsket adfærd hos andre.
- Der opstår stærke interne subkulturer med hver deres normer og værdier, herunder måske ligefrem fjendebilleder af andre parter.

RELEVANTE LEDELSESGREB

Hvis uønsket adfærd skønnes at bunde i svage samarbejdsrelationer, er det her, du som leder kan styrke den forebyggende indsats. Det kan fx være på følgende tre måder:

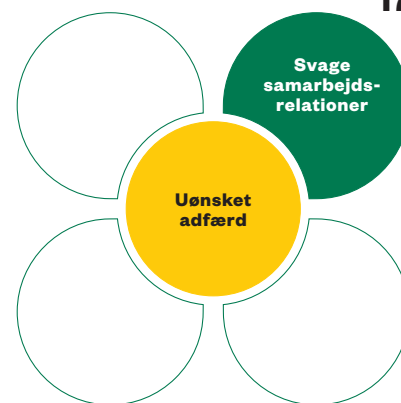
1. At styrke relationerne internt i arbejdsfællesskabet

I forhold til uønsket adfærd kan et velfungerende arbejdsfællesskab, fx et team, være med til at skabe en høj grad af selvregulering i det daglige, herunder en fælles opmærksomhed på hvordan borgerne bliver behandlet. Dét bliver mindre op til den enkelte og mere funderet på en kollektiv dømmekraft.

Det forudsætter dog, at det er et sundt arbejdsfællesskab, hvor der er enighed om den ønskede adfærd og/eller en høj grad af psykologisk tryghed, så der er plads til, at man kan påtale uønsket adfærd hos hinanden.

Som leder har du en klar interesse i et velfungerende og selvstændigt arbejdende team, fordi det er medarbejderne selv, der er tættest på både problemer og mulige løsninger i hverdagen. Du kan derfor vælge at styrke arbejdsfællesskaberne ved blandt andet:

- At udvise tillid til de enkelte teams, fx ved at give dem en passende grad af selvledelse – uden at lade dem i stikken med svære dilemmaer
- At skabe gode rammer for, at teamet kan arbejde og udvikle sig sammen
- At bidrage til at skabe en kultur, hvor medarbejderne trives både fagligt og kollegialt.



2. At bygge broer til andre faggrupper og enheder

Oftentimes we will be dependent on collaboration across departments to be able to solve your core task. It is not uncommon that in the individual team or in a specific department there is a strong cohesion. Conversely, it can be a challenge, if there are so-called self-protecting teams or departments that close themselves off. It can contribute to the formation of subcultures, 'us-and-them' thinking or even mutual hostility in relation to other parts of the organization or citizens.

It can be a problem in relation to unwanted behavior. Partly because the internal loyalty in the team can make it difficult to raise criticism of the way of working. Partly because it can weaken the employees' insight and engagement in what is going on in other parts of the organization: "It is not our responsibility".

To prevent this, you as a leader can try to strengthen the cross-departmental coordination. It will be to work together to promote common goals, shared knowledge, mutual respect and good communication across – also between e.g. day-, evening- and night-shifts.

It can be about setting the cross-departmental dialogue in the system, e.g. via common activities, meetings or competence development. Communication and knowledge sharing can eventually be strengthened especially in collaboration areas, e.g. in the transitions between shifts.

3. At fremme høj psykologisk tryghed

The concept of psychological safety is an expression for a collaboration climate, where everyone feels safe to share their concerns, doubts, mistakes, questions and ideas, because they do not have to fear negative personal consequences. It is therefore not an ideal of absence of criticism and conflicts – rather the opposite. The goal is, that there should be room for diversity, professional disagreement and intense discussions. For that, it is to a high degree, that the leader learns from the mistakes and finds new solutions together.

Psychological safety is a prerequisite for preventing unwanted behavior. For that, it is not least silence about problems and conflict avoidance, that makes it possible for the unwanted behavior to occur and take root in the culture, without anyone talking about it or stepping in.

As a leader, you can to a high degree be with to promote the psychological safety – both in your own relationship to employees and teams and in the workplace as a whole. It is about, among other things, how you yourself are open to mistakes, vulnerability and need for help, and how you react to the same openness from others.

When you do it, that it is to admit mistakes, own feelings and experiences of unwanted behavior, means that you do not just ignore the mistakes. It is rather to learn from them and handle them wisely, so that such experiences are important to move forward.

AT ARBEJDE MED SAMARBEJDSRELATIONER KAN VÆRE UDFORDRENDE, FORDI:

Stærk indbyrdes loyalitet kan beskytte en usund kultur

I et stærkt arbejdsfællesskab kan der have udviklet sig en konsensus om fx, at borgerne stiller urimelige krav, at en bestemt (uønsket) adfærd faktisk er til borgernes bedste, eller at rammerne om arbejdet gør det umuligt at behandle borgerne korrekt. En sådan enighed kan gøre det sværere som leder at udfordre kulturen.

Relationer kan også blive for nære og personlige

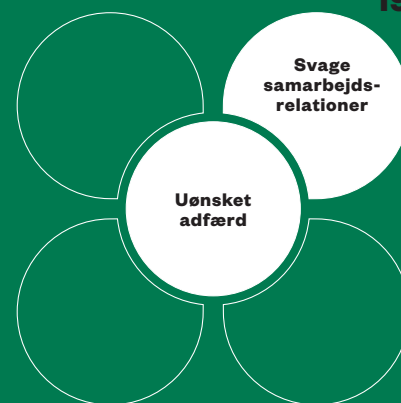
Tætte venskabelige og måske private bånd på arbejdspladsen er ikke altid en gevinst i arbejdsfællesskabet. Det kan fjerne fokus fra det faglige og professionelle, skabe små uformelle grupperinger og gøre fællesskabet sårbart over for brud og kriser i de private relationer. Som leder kan det være svært at finde de rette balancer i arbejdsfællesskabet.

Det kan være svært at dosere tillid og selvbestemmelse rigtigt

Selv om man vil arbejde med tillidsfulde relationer i sin ledelse, kan tilliden aldrig være ubegrænset. Som leder er man nødt til at have visse muligheder for kontrol og styring. Og netop, hvis der er optræk til eller mistanke om uønsket adfærd, kan det være nødvendigt at genbesøge vilkårene for og graden af selvbestemmelse.

CHEFER OG DIREKTØRER HAR BLANDT ANDET HJULPET VED:

- At styrke ledernes indbyrdes samarbejde og dialog om tværgående opgaver, fx i den fælles dialog i ledergruppen.
- At understøtte psykologisk tryghed i hele organisationen, fx ved at uddanne ledere på alle niveauer i tilgangen og metoderne.
- At investere aktivt i at skabe en tæt og tillidsfuld dialog i hele ledelseskæden, så ledere fx tør gå til egen chef med tilfælde af uønsket adfærd og åbent drøfte mulige løsninger.



DET SIGER LEDERE OG CHEFER – OM SAMARBEJDSRELATIONER

- **Vi gør en dyd ud af have en tæt og tillidsfuld relation til lederne, så hvis der opstår noget kritisk i hverdagen, vil vi meget gerne høre om det, så vi kan handle på det i fællesskab.**
- **Det lærende perspektiv på uønsket adfærd er vigtigt for os. Vi skal hele tiden have fokus på det, være nysgerrige og skabe udvikling. Det giver forhåbentlig flere medarbejdere modet til at italesætte ting, der ikke er, som de skal være.**
- **Det er helt centralt, at vi får skabt et stærkt arbejdsfællesskab. Det skal være en “vi-kultur” frem for en “jeg-kultur”.**
- **Det er vigtigt at skabe et arbejdsklima, hvor man tør sige fra – også når det er nogen fra ens egen ”gruppe”, der gør noget, man oplever som forkert.**
- **Vi er nødt til at finde den rette omgangstone og en respektfuld måde at tale sammen på – også når en medarbejder eller en leder skal korrigere en anden. Det er vigtigt, at problemer bliver håndteret, men ikke talt unødigt op.**
- **Vi har som direktører og chefer altid en fælles intro med medarbejderne efter tre måneder. Vi fortæller fx altid personligt om os selv, når vi præsenterer os – så de kan se, at vi er almindelige mennesker. Det signalerer også, at det er ok at have sig selv med i de professionelle relationer og tale om personlige ting.**

Uklare værdier

Værdier er en vigtig del af arbejdspladsens kultur. De ønskede værdier vil ofte være italesat eller nedskrevet, men kan også være underforståede. De levede værdier er alt det, der afspejles i, hvad I gør, fremmer og tillader i hverdagen. De ønskede værdier vil typisk være forankret i jeres kerneopgave – den positive forskel, I arbejder for at skabe for og sammen med borgerne.

Uklare værdier vil sige, at der på arbejdspladsen som helhed eller i mindre grupper findes, tillades eller fremmes en adfærd, som er i modstrid med de ønskede værdier, og som derfor ikke understøtter kerneopgaven.

Uklare værdier kan fx bidrage til uønsket adfærd, hvis de ønskede værdier om, hvordan borgerne skal behandles:

- er ukendte eller utydelige for medarbejderne
- er abstrakte og svære at få til at give mening i det daglige arbejde
- er i indbyrdes konflikt, så de ikke kan indfris samtidig
- er så idealiserede, at de opleves umulige at leve op til i praksis.

Uønsket adfærd kan brede sig, hvis ledere og/eller kolleger ser igennem fingre med, at de ønskede værdier ikke efterleves – eller hvis de høje idealer, værdierne udtrykker, ligefrem bidrager til, at medarbejderne føler sig utilstrækkelige.

At have nedskrevne værdier er således ingen vaccine imod at udvikle uønsket adfærd i organisationen. Men en levende og konkret dialog om værdierne kan gøre det tydeligt for alle, hvad der bliver betragtet som ønsket henholdsvis uønsket adfærd. Værdien af værdier ligger ofte i en levende dialog om, hvad de betyder, og hvordan de skal afvejes, når der opstår konkrete dilemmaer og værdikonflikter.

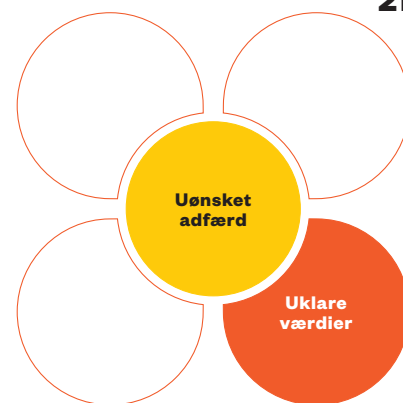
RELEVANTE LEDELSESGREB

Hvis uønsket adfærd skønnes at bunde i uklare fælles værdier, er det her, du som leder kan styrke den forebyggende indsats. Det kan fx være på følgende tre måder:

1. At holde fast i kerneopgaven og borgernes perspektiv

Kerneopgaven er det fælles formål, alle forventes at arbejde henimod. I kerneopgavebegrebet ligger den grundforståelse, at I "er der for borgernes skyld", at jeres arbejde i sidste ende skal vurderes ud fra den forskel, I gør for borgerne.

Det betyder naturligvis ikke, at borgerne skal definere eller styre jeres arbejde, eller at jeres eneste opgave er at opfylde de behov, de giver udtryk for. I skal selvfølgelig også – inden for de givne politiske og økonomiske rammer – bruge jeres faglige viden og dømmekraft til i fællesskab at tilrettelægge indsatsen så godt som muligt.



Derimod kan kerneopgaven være en ledestjerne, som hele tiden minder jer om, at meningen med arbejdet er den værdi, I skal skabe for borgerne. Faglige metoder, medarbejdertrivsel eller dokumentation kan være vigtige forudsætninger, men er ikke målet i sig selv.

Dette lægger alt andet lige op til en høj grad af inddragelse af borgerne, hvor I som ledere og medarbejdere lytter til og prøver at forstå, hvad de oplever som vigtigt og værdiskabende. At praktisere den form for respekt for borgerne og deres perspektiv er en hovedvej til at forebygge uønsket adfærd.

2. At formulere og drøfte fælles værdier

At have stærke og delte værdier giver jer flere fordele i hverdagens opgaveløsning. Det betyder, at medarbejdere og teams har et fælles kompas, de kan navigere ud fra – uden at behøve signaler eller instrukser fra dig som leder. Det skaber stor fleksibilitet, fordi I kan bruge jeres faglige dømmekraft til i situationen at finde de rigtige løsninger inden for den fælles ramme.

Ofte vil jeres faglige værdier være indbygget i et fælles fagligt sprog med tilhørende tilgange og metoder. Heri ligger typisk også en form for faglig etik, det vil sige principper for, hvordan man løser sine opgaver på en ordentlig måde, herunder hvordan man behandler de mennesker, man har med at gøre.

Hertil kommer så de værdier, der angår jeres indbyrdes samarbejde om opgaverne: de fælles spilleregler for at være en god leder henholdsvis medarbejder. Også disse kan være formuleret i ledelsesgrundlag, ledelsesværdier eller andre former for fælles guidelines.

For begge typer af værdier gælder, at de kun virker i praksis, hvis de:

- Er kendt og forstået af alle, de berører
- Er oversat og konkretiseret, så de giver mening i hverdagen
- Bliver anvendt aktivt i den løbende dialog om opgaveløsningen.

3. At holde værdierne levende og ajour

At arbejde værdibaseret er ikke gjort med at formulere og drøfte værdierne én gang for alle – eller at nå til fuldkommen enighed om et givet værdisæt.

For det første kommer der løbende nye medarbejdere til. Og mens mange praktiske informationer kan gives videre i et onboardingforløb, er de ønskede værdier ofte noget, der skal masseres ind via det daglige arbejde. De er måske blevet en så selvfølgelig del af kulturen, at det bliver taget for givet, hvad der er ønsket og uønsket adfærd. At være bevidst om dét er en vigtig måde at integrere nye medarbejdere på og sikre, at værdierne fortsat fungerer som en fælles rettesnor i arbejdet.

For det andet kan både opgaverne og den faglige tilgang ændre sig med tiden – nogle gange gradvist, andre gange som mere markante skift fra én tilgang til en anden. Hverdagsrehabilitering i ældreplejen er et eksempel på, at den ønskede relation mellem medarbejder og borger på ret få år ændrede sig betydeligt. Det betyder, at hverken værdierne eller de rutiner, de har skabt, er uforanderlige. Derfor er I nødt til med jævne mellemrum at genbesøge værdierne og overveje, om de skal formuleres eller oversættes på nye måder for stadig at være relevante.

AT ARBEJDE MED VÆRDIER KAN VÆRE UDFORDRENDE, FORDI:

Værdierne både skal være rummelige og konkrete

Fælles værdier har en tendens til at være abstrakt formulerede. Derfor skal de selvfølgelig oversættes og konkretiseres. Omvendt er de også nødt til at bevare en vis åbenhed og rum for fortolkning, for ellers vil de miste deres værdi som "ledestjerner" og begynde at ligne faste retningslinjer for, hvordan opgaver skal løses.

Værdierne kan være i indbyrdes konflikt

Der er typisk ingen, der kan have noget imod den enkelte værdi: faglighed, kvalitet, respekt, omsorg, inddragelse, effektivitet osv. Problemerne opstår, når værdierne skal efterleves samtidigt og

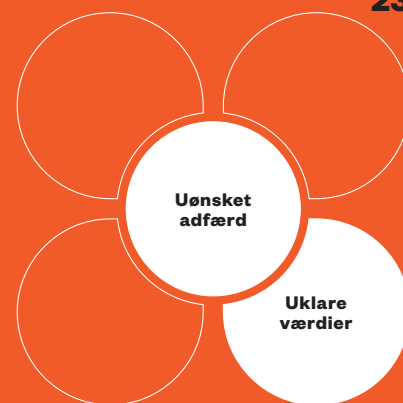
inden for de givne rammer. Medarbejdere og ledere kan opleve, at de står i en umulig situation eller et uløseligt dilemma, hvor værdierne ikke motiverer eller guider deres valg.

Medarbejderne kan have brug for et indbyrdes frirum

En særlig udfordring er at finde balancen mellem på den ene side altid at tale ordentligt og respektfuldt om borgerne og på den anden side give medarbejderne en mulighed for at vende svære oplevelser og følelser i relationen til borgerne. Er det fx i orden, at en lærer i frustration kalder 5b for "en samling møgunger" efter en særligt opslidende time? Hvis der tillades for meget "brok", kan det betyde, at medarbejderne med tiden ikke bare taler hårdt om borgerne, men også til dem.

CHEFER OG DIREKTØRER HAR BLANDT ANDET HJULPET VED:

- At afstemme forventninger med politikerne – så de er klar over, hvilke værdier der arbejdes ud fra, og hvad det er realistisk at levere.
- At gå forrest og formidle et positivt syn på borgerne og opgaven – fx i præsentationer og styringsdokumenter samt i kampagner på arbejdspladserne.
- At fastholde fokus på kerneopgaven og på, at vi er der for borgerne – især hvis organisationen bliver for optaget af egne interne forhold.
- At have en løbende dialog med lederne om, hvad der er målestokken for uønsket adfærd – og samtidig huske at anerkende alt det, der gøres rigtigt.
- At være opmærksom på, at ledere også kan blive blinde for uønsket adfærd og deres egen rolle i den – og fx tilbyde dem sparring eller ekstern supervision.



DET SIGER LEDERE OG CHEFER – OM VÆRDIER

- **Det var helt nødvendigt at rydde grundigt op i en usund kultur. For mig handlede det om at definere kerneopgaven, gentage værdierne igen og igen – og holde fast i dem.**
- **Kompetenceudviklingen og arbejdet med værdier skal masseres ind hele tiden, så man sikrer, at alle medarbejdere har samme forståelse. Det er et arbejde, der aldrig slutter, for der kommer hele tiden nye medarbejdere og nye borgere.**
- **Hvad skal jeg gøre som leder, når jeg oplever medarbejdere, der ikke engagerer sig på det niveau, jeg finder rimeligt. For hvad er et acceptabelt minimum af selvinvestering? Rekrutteringsudfordringerne gør, at jeg ikke længere kan sige til dem, som ikke virker engagerede, at de skal finde noget andet.**
- **Det er vigtigt med klare værdier for arbejdet, som er ordentligt forankret i hverdagen. Det gælder ikke mindst værdier om, hvordan vi ser på borgerne. Ellers bliver det bare folks private holdninger, der sætter retningen. Det kræver ledelse at gøre værdierne tydelige og fælles.**
- **De værdier, man vil praktisere i arbejdet med borgerne, skal harmonere med den måde, man opfører sig på som leder. Hvis jeg som skoleleder ikke vil have, at lærerne skælder børnene ud, vil jeg da heller aldrig selv skælde medarbejderne ud.**
- **Som chef skal man være sindssygt insisterende i sit fokus på uønsket adfærd og usund kultur. Man må ikke blive doven og bare lade det passere.**

Uhensigts- mæssige rammer

Rammer er de vilkår for opgaveløsningen, der er lagt fast – enten politisk, på højere ledelsesniveauer eller af arbejdspladsen selv.

Til rammerne hører blandt andet lovgivning, økonomi, styringsredskaber, bemanning, serviceniveau, fysiske rammer, organisering, vagtplaner, faglige standarder, faste procedurer og retningslinjer.

Rammerne må altid sammenholdes med den opgave, der skal løses. For uhensigtsmæssige rammer kan fx bidrage til uønsket adfærd, hvis medarbejderne oplever:

- At der ikke er tid til, at de kan løse den enkelte opgave tilfredsstillende.
- At de er nødt til at udføre deres arbejde på en måde, der ikke giver mening for dem.
- At der stilles krav til deres arbejde, som er eller opleves som indbyrdes modstridende.
- At de skal bruge for mange ressourcer på opgaver, der ikke umiddelbart gavner borgerne.
- At arbejdspresset er så højt, at det fører til omsorgstræthed, stress eller udbrændthed.

RELEVANTE LEDELSESGREB

Hvis uønsket adfærd skønnes at bunde i uhensigtsmæssige rammer, er det her, du som leder kan styrke den forebyggende indsats. Det kan fx være på følgende tre måder:

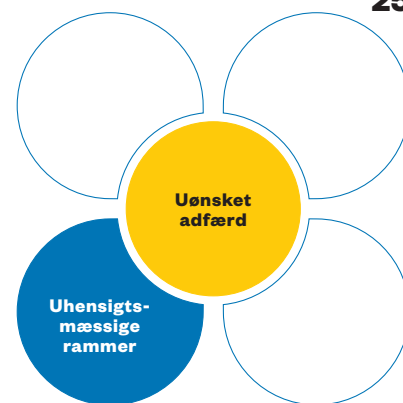
1. At afstemme forventninger med medarbejderne

Mange af rammerne om arbejdet har karakter af vilkår, det vil sige at de er låst fast og ikke står til diskussion i det daglige. I har den lovgivning, de politiske vedtagne målsætninger, de økonomiske ressourcer og de fysiske rammer, I har.

Som leder er din opgave at kridte den bane tydeligt op, så medarbejderne forstår deres vilkår og handlemuligheder. Det er ikke sikkert, at du og de er tilfredse med vilkårene. Men du må som leder forsøge at forklare og begrunde dem, så de giver mest mulig mening.

Særlig vigtigt er det, at du som leder får afstemt forventninger til opgaveløsningen ud fra de rammer og ressourcer, I har: Hvad er det realistisk at nå, og hvad må vi prioritere ned?

Hvis medarbejderne fx oplever, at ambitionerne ikke står mål med mulighederne i de givne rammer, kan det føre til følelser som skam, frustration og afmagt. Det kan øge risikoen for uønsket adfærd, eksempelvis at de negative følelser udvikler sig til hårdhed, kynisme eller ligegyldighed i arbejdet med borgerne.



2. At afstemme forventninger i ledelseskæden

Hvis der ikke er sammenhæng mellem kravene til opgaveløsningen og vilkårene for den, er du nødt til at prøve at lede opad. Det vil sige forsøge at afstemme forventninger med resten af ledelseskæden om, hvad der kan lade sig gøre inden for de givne rammer – eller at få ændret rammerne.

At lede opad på den måde kræver en tæt dialog og en gensidig tillid mellem dig og din nærmeste chef. Alle ledere kan efterspørge bedre rammer og flere ressourcer. Du skal kunne give et troværdigt billede af de udfordringer og prioriteringer, I står med i hverdagen, hvilke konsekvenser de har, og hvordan I selv har forsøgt at løse dem.

Ud fra det kan chefen måske bidrage til at justere forventningerne, forbedre rammerne eller sparre om, hvordan I kan få mere ud af de givne vilkår. I sidste ende må du som leder gøre op med dig selv, hvordan og hvorvidt du kan stå på mål for balancen mellem forventninger og rammer.

At have adgang til dialog og sparring med lederkolleger på samme niveau er ikke bare et vigtigt rygstød, hvis du skal lede opad. Det kan også være en vigtig kilde til viden om, hvordan andre ledere oplever og håndterer tilsvarende krydspres i de rammer, de arbejder inden for.

3. At skubbe til hverdagens strukturer

Ikke alle rammer er urokkelige vilkår, og det er en del af din ledelsesopgave at præge de givne rammer, så de understøtter jeres opgaveløsning bedst muligt.

Dels kan der være regler ude- eller oppefra, hvor det er op til fortolkning, hvordan eller hvor detaljeret bestemte krav skal opfyldes – så I i praksis har nogle frihedsgrader.

Dels er der rammer i det daglige, som I selv har bygget op og derfor har direkte mulighed for at ændre på. Det kan fx være systemer til fordeling af vagter eller opgaver, arbejdsdeling mellem faggrupper, mødestrukturer e.l.

Hvis I vurderer, at rammerne om det daglige arbejde kan være blandt årsagerne til uønsket adfærd, vil det være oplagt at genbesøge dem og måske eksperimentere med alternativer.

AT ARBEJDE MED RAMMER KAN VÆRE UDFORDRENDE, FORDI:

Man som leder har en dobbelt loyalitet

Man skal på den ene side stå på mål for de givne, politisk besluttede vilkår og på den anden side være lydhør for medarbejdernes eventuelle kritik af disse vilkår. Det kan være en svær balance mellem at respektere både politiske realiteter og faglige idealer.

Det kan være risikabelt at tolke rammerne for frit

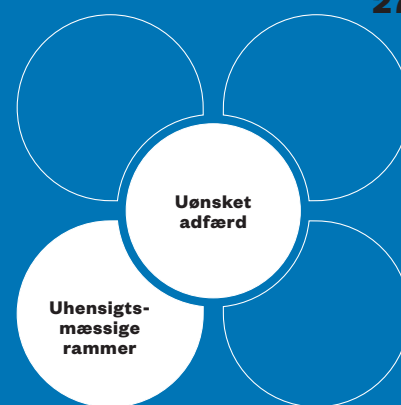
Det er fristende at gå til kanten af sine rammer for at skabe større frihedsgrader i det daglige arbejde. Men derved risikerer man også at overskride grænser og regler, man efterfølgende bliver holdt ansvarlig for.

Det er krævende at ændre indarbejdede strukturer

At det er muligt at rykke på nogle af jeres egne systemer og processer, betyder ikke, at det er let. Medarbejderne har vænnet sig til dem, og der kan være uenighed om fordele og ulemper ved både de eksisterende strukturer og alternativerne. Strukturændringer kræver derfor ofte en omhyggelig forandringsledelse.

CHEFER OG DIREKTØRER HAR BLANDT ANDET HJULPET VED:

- At afstemme forventninger med lederne, fx ved at sætte fokus på, hvad det var realistisk at opnå inden for de givne økonomiske rammer.
- At kommunikere til borgerne, hvad de kan forvente, fx at der i en særligt presset situation var opgaver, der ikke kunne varetages på samme måde.
- At forbedre rammerne for ledelsesarbejdet, fx ved at mindske ledelsesspændet på en institution, hvor der var problemer med uønsket adfærd.
- At gå tæt på lederne og tilbyde sparring om svære udfordringer, fx at håndtere høje forventninger hos borgere og pårørende.
- At kommunikere politiske initiativer og aftaler til hele organisationen samt formidle lederes og medarbejderes reaktioner tilbage til det politiske niveau.
- At gøre politikerne opmærksomme på, at ressourcer og ambitioner ikke længere harmonerer, herunder fortælle ærligt, at organisationen ikke kan levere det ønskede.



DET SIGER LEDERE OG CHEFER – OM RAMMER

- Vi kan ikke blive ved med at fylde nye tilbud ind på hylderne. Vi kan ikke levere det hele, så hvad er prioriteringen? Vi har brug for en dialog i ledelseskæden om, hvad der er ønskeligt, og hvad der er muligt.
- Det kan virke som en uoverkommelig opgave at skulle løse udfordringer med uønsket adfærd, hvis man oplever, at det hele sejler. Mit råd er at bryde opgaven op i mindre dele, finde løsninger på de praktiske problemer og så bede om hjælp; jeg har fx brugt en personalejurist i kommunen.
- Som chefer skal vi være med til at prioritere og skabe rammerne for, at medarbejderne kan levere en ordentlig indsats over for borgerne. Hvis vi bare bliver ved med at presse citronen, får vi skabt nogle situationer ude i borgernes hjem, hvor enderne ikke kan mødes.
- Som leder skal du stille og roligt beskrive vilkår og muligheder for medarbejderne. Der er nogle, der altid brokker sig over vilkårene, og det kræver dygtig ledelse at konfrontere dem på en ordentlig måde.
- Som chef ser jeg det som et faresignal, hvis nogle forsvarer uønsket adfærd med henvisning til vilkår, ledelsesspænd – eller at det hele er andres skyld. Hvis nogen prøver at skubbe ansvaret fra sig og skabe syndebukke, så ringer alarmklokkerne hos mig.
- Som chef er jeg nødt til at skabe forståelse blandt mine ledere for, at vi har den her ramme og ikke 50 millioner kr. Så med det afsæt: Hvad er det, vi kan blive dygtigere til?

OVERSIGT

Ledelsesgreb i arbejdet med uønsket adfærd

1. Opdag uønsket adfærd
2. Forstå baggrunden for uønsket adfærd
3. Reager hensigtsmæssigt på uønsket adfærd

KOMPETENCER

1. Udøv faglig ledelse
2. Skab rammer for faglig feedback
3. Arbejd løbende med kompetenceudvikling

SAMARBEJDS- RELATIONER

1. Styrk relationerne internt i arbejdsfællesskabet
2. Byg broer til andre faggrupper og enheder
3. Frem høj psykologisk tryghed

RAMMER

1. Afstem forventninger med medarbejderne
2. Afstem forventninger i ledelseskæden
3. Skub til hverdagens strukturer

VÆRDIER

1. Hold fast i kerneopgaven og borgernes perspektiv
2. Formulér og aktivér fælles værdier
3. Hold værdierne ajour

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



Skab sammenhæng for borgerne

Hvis borgerne skal opleve mødet med det offentlige som ét samlet forløb, er de involverede parter nødt til at koordinere deres arbejde indbyrdes. Det kræver, at du som leder kan agere uden for dit formelle ansvarsområde og skabe resultater sammen med andre. Her får du inspiration til tværgående ledelse.



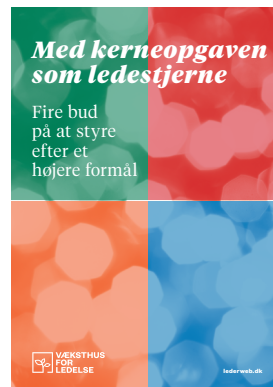
Chefer sætter borgeren først

Trods alle gode intentioner om at sætte borgeren først er det hverken let eller en selvfølge, at det sker. Antologien giver ni inspirerende blikke fra chefer og ledelseseksperter på udfordringen med at sætte borgeren først.



Fællestræk i faglig ledelse

De faglige udfordringer og resultater fylder for lidt i direktionslokalet, i dialogen mellem chef og faglig leder og mellem lederen og medarbejderne. Faglig ledelse bør have højere prioritet, da en stærkere faglig ledelse skaber langt bedre resultater for borgerne.



Med kerneopgaven som ledestjerne

Som leder skal du kunne hæve dig op over hverdagens kompleksitet og anvise en tydelig fælles retning, som dine medarbejdere kan forstå og motiveres af. Publikationen belyser udfordringer og muligheder i at lede ud fra kerneopgaven.



Relationel koordinering

Fælles mål samt konstruktiv og nysgerrig kommunikation. Det er nogle af forudsætningerne for et effektivt samarbejde om kerneopgaven. Læs om syv tiltag, der forbedrer den relationelle koordinering i din organisation.



Dit personlige lederskab

Fire ledelseseksperter giver deres bud på, hvordan du arbejder med dit personlige lederskab. Undervejs deler otte kommunale og regionale ledere på forskellige niveauer deres egne udfordringer og erfaringer med at udvikle det personlige lederskab.

Disse og mere end 70 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk. Her findes også 2.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 27.000 offentlige ledere vores nyhedsbrev.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen sidder:

- Jonatan Schloss, direktør, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør, Ikast-Brandø Kommune
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf
- Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL.

Forstå og forebyg uønsket adfærd over for borgerne

– en opgave for ledere på alle niveauer

Uønsket adfærd er en samlet betegnelse for situationer, hvor vi i kommuner og regioner ikke behandler borgerne og patienterne, sådan som de bør behandles – professionelt og med respekt. Det kan spænde lige fra unødigt magtanvendelse til en hård tone, en nedladende attitude eller en lunken ligegyldighed i kontakten med borgeren.

Uønsket adfærd over for borgerne bunder ofte i andre organisatoriske problemer, fx utilstrækkelige kompetencer, svage samarbejdsrelationer, utydelige værdier, uhensigtsmæssige rammer – eller en kombination af disse forhold.

Det er derfor en opgave for ledere på alle niveauer at forholde sig til fænomenet, herunder prøve at forstå og forebygge dets årsager.

Denne publikation tilbyder fælles begreber til at tale om uønsket adfærd – og derigennem styrke ledernes egen refleksion, dialogen i hele ledelseskæden og den fælles indsats over for uønsket adfærd.



Det var helt nødvendigt at rydde grundigt op i en usund kultur. For mig handlede det om at definere kerneopgaven, gentage værdierne igen og igen – og holde fast i dem.

Leder