



Ledelse af teams som rekrutterings- og fastholdelsesstrategi

Forårsseminar Samrådet af specialscoleledere d. 8. marts 2024
Erhvervspsykolog Camille Leicht

IMPAQTM

Hvad skaber arbejdsglæde for dig?

I 2022 fik **968.616** personer i Danmark nyt job

(Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering)



Der sker store ændringer i vores tilgang til arbejde i disse år

En rapport fra 2022 viste, at 54% af de danske medarbejdere planlagde at skifte job indenfor det kommende år.

(Rapport fra Hays Danmark sept. 2022)

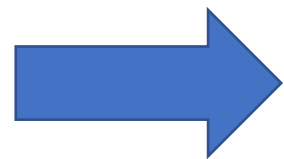
Hvorfor siger folk op?

- **40% angiver, at de siger op på grund af manglende støtte fra deres chef**
- **39% siger, at de har sagt op på grund af negative kolleger**
- **37% manglede ros eller anerkendelse fra arbejdspladsen og valgte at kvitte jobbet**

(<https://zephyrconsulting.dk>)

Nutidens medarbejdere stiller (paradoksale) krav!

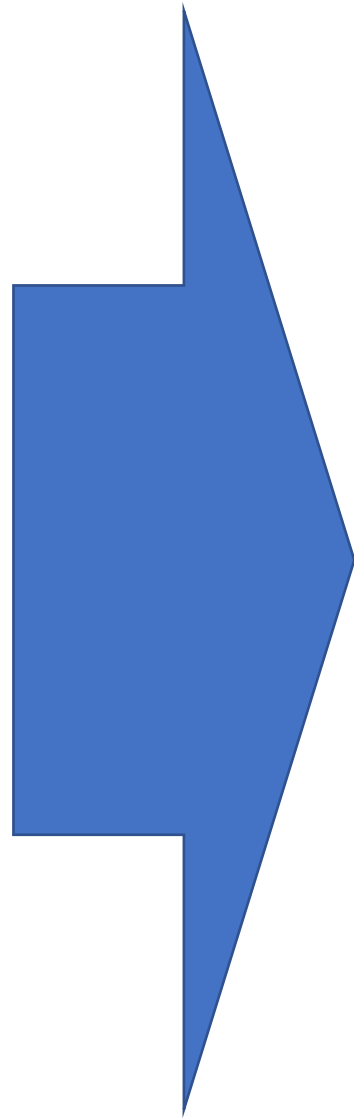
- I kølvandet på covid, den årelange stressepidemi, unges mistrivsel osv. osv. ser vi en klar tendens til, at medarbejdere forholder sig aktivt til deres job – og hvorvidt det matcher deres samlede liv
- Moderne medarbejdere vil ledes individuelt og med udgangspunkt i deres unikke interesser, kompetencer og familieliv
- **Samtidigt søger de arbejdspladser med en stærk og sund kultur**
- Og generel mangel på arbejdskraft gør, at det i de her år er arbejdstagers marked...



Det stiller store krav til lederne, som både må lede den enkelte individuelt og samtidig stå i spidsen for en sund arbejdspladskultur

Mange nye tiltag vokser frem

- Det hybride arbejdsliv
- At arbejde remote
- Workation
- Quiet quitting
- Loud quitting
- 4-dages arbejdsuge
- Længere og øremærket barsel til mænd



Alt sammen eksempler på de nyeste bestræbelser på at imødekomme folks ønske om bæredygtige (arbejds)liv

Men de trækker i hver deres retning; bør man lade arbejde og privatliv smelte sammen i respekt for, at man har ét liv – eller bør man omvendt adskille det mest muligt?

Hvad afgør, om man er engageret i sit arbejde?



Gallup: +50 års studier i Engagement

- Definition af engagement: ***”Medarbejderes entusiasme og involvering i deres arbejde og arbejdsplads.”***
- Engagerede medarbejdere ***producerer bedre resultater*** end andre medarbejdere – uanset sektor, branche, virksomhedens størrelse og nationalitet.



Men kun **15 %** af medarbejdere globalt set falder indenfor ”engageret” kategorien!

(Gallup 2022)

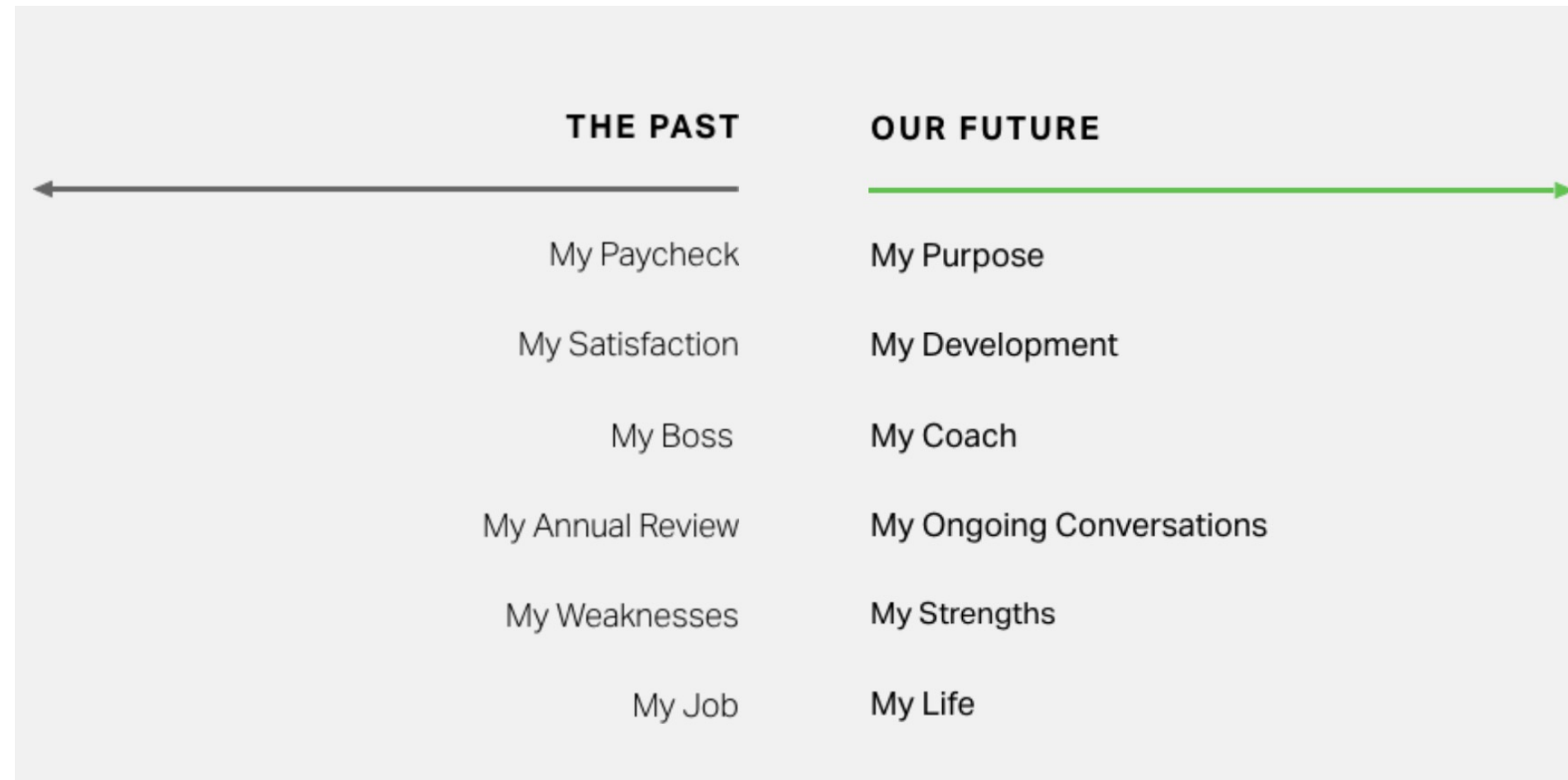
Hvordan fremmer man engagement?

“People want purpose and meaning from their work. They want to be known for what they're good at.”

“The manager or team leader alone accounts for 70% of the variance in team engagement.”

(Gallup 2022)

Hvordan fremmer man engagement?



(Gallup 2022)

Gallups undersøgelse: Det fremmer engagement

01. I know what is expected of me at work.
02. I have the materials and equipment I need to do my work right.
03. At work, I have the opportunity to do what I do best every day.
04. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.
05. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.
06. There is someone at work who encourages my development.
07. At work, my opinions seem to count.
08. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.
09. My associates or fellow employees are committed to doing quality work.
10. I have a best friend at work.
11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.
12. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.

(Gallup 2022)

These are the key drivers of employee engagement:



purpose



development



a caring manager



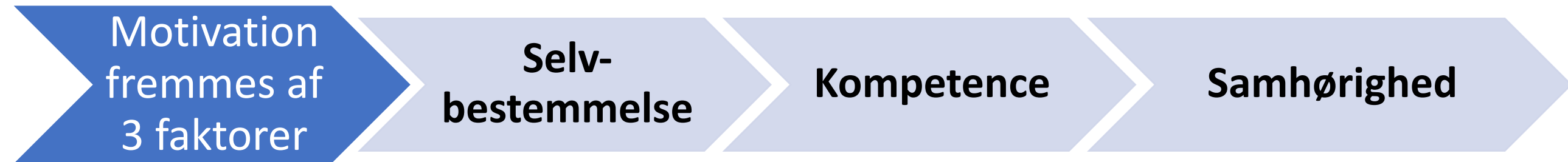
ongoing conversations



a focus on strengths

(Gallup 2022)

Ryan og Decis selvbestemmelsesteori



De fire trivselsbehov gælder også for voksne

- Forbundethed
- Anerkendelse
- Bevægelse (handlemuligheder)
- Kontrol (overblik over sin situation)

(Inspiration fra Jesper Juel Pedersen)

Generation Z – de unge medarbejdere

Kendetegn

- Født 1995 og frem – de første digitale indfødte
- Opvokset med støtte, dialog og medbestemmelse
- Selvbevidste, forventer mening med tilværelsen, ”kun det perfekte er godt nok”
- Heraf følger for nogle en evig følelse af at være utilstrækkelig
- Det er ikke legitimt at være gennemsnitlig – man skal enten være i top eller ”noget særligt”

(Krautwald 2018)

På arbejdspladsen

- Forventer fokus på talent og udvikling
- Sætter evner over hierarki
- Ønsker en leder, der giver løbende feedback og hjælper deres udvikling på vej
- Har intet ideal om at blive på samme arbejdsplads, hvis noget bedre byder sig – tilgår arbejde som noget dynamisk
- Er hurtige til at omstille sig, tilegne sig viden og skabe netværk
- Drives af lyst, interesse og tillid – vægrer sig ved/udfordrer gerne regler og kontrol

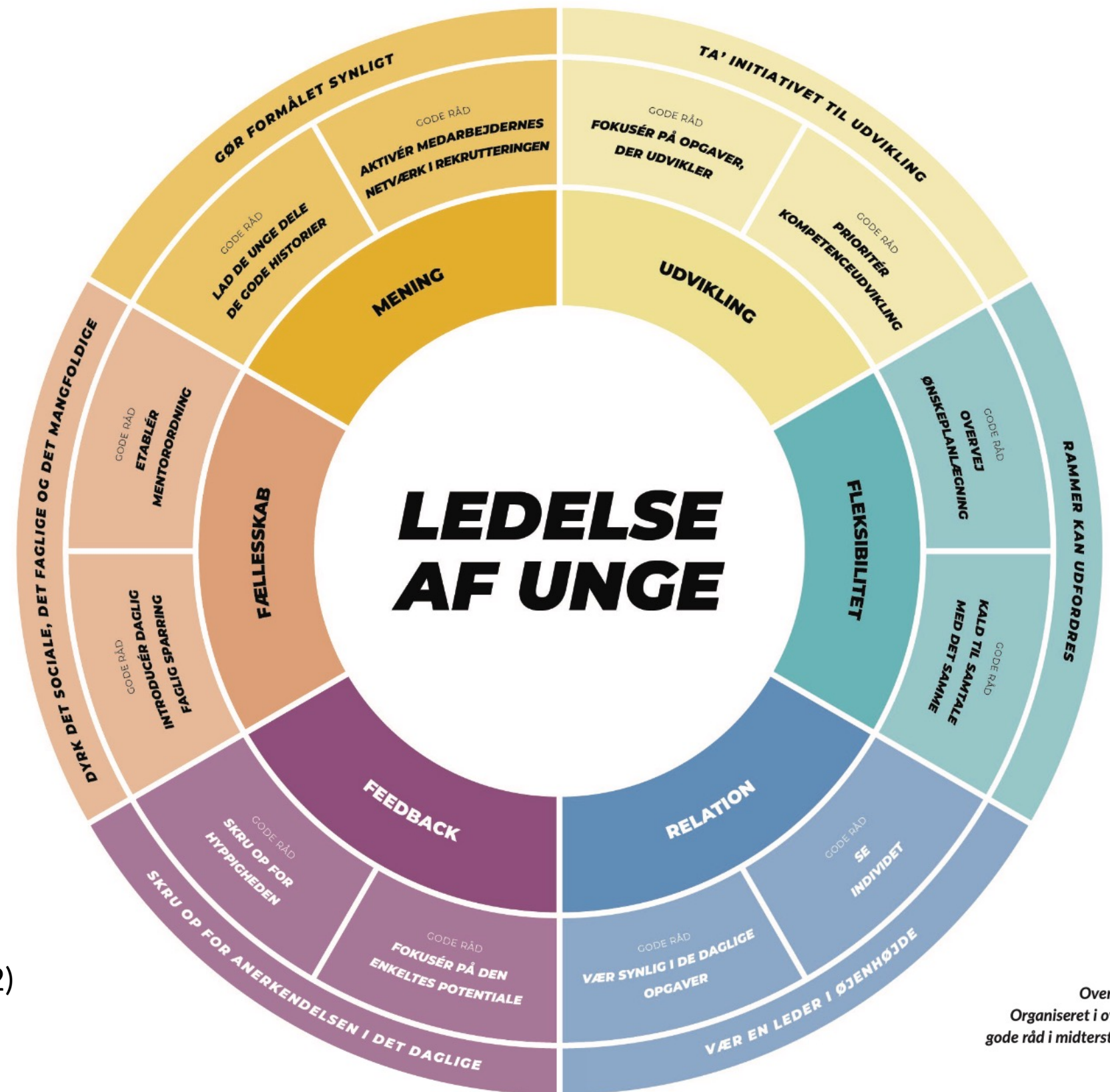
At lede flere generationer på én gang

- Medarbejdere fra generation, Y, X og Babyboomers er der stadig – og der kan let ske sammenstød eller være forskellige forventninger til ledelse
- Skåret over én kam fylder hierarki/positionsautoritet typisk mere for tidligere generationer
- Tidligere generationers værdier om ydmyghed, loyalitet og ”man må yde før man kan nyde” kan kollidere med de unge medarbejderes mere individuelle fokus
- Både Y og Z vægter meningsfuldhed højt

Indsigter

- 1.UDVIKLING: Tag initiativet
- 2.FLEKSIBILITET: Rammer kan udfordres
- 3.RELATION: Vær en leder i øjenhøjde
- 4.FEEDBACK: Skru op for anerkendelsen i de daglige
- 5.FÆLLESSKAB: Dyrk det sociale, det faglige og det mangfoldige
- 6.MENING: Gør formålet synligt

(Væksthus for ledelses publikation om ledelse af unge 2022)



Det særlige ved omsorgsfagene

Spejlneuroner...

- ...er nogle særlige hjerneceller som tillader os hurtigt og ubevidst at genkende og efterligne andre personers bevægelser eller følelser.
- ... gør fx, at vi automatisk smiler – eller får tårer i øjnene, når andre gør det.
- ...sætter os i stand til at føle og udvise indlevelse og empatisk resonans.



Hvilket er helt afgørende for, at vi kan være hjælpsomme og omsorgsfulde overfor de mennesker, vi arbejder med.



Men spejlneuroner betyder også...

- ...at man let bliver smittet af den andens følelser (afmagt, frustration, sorg, smerte osv.)
 - ...at man kan have svært ved at afgrænse sig selv fra den anden og bliver overvældet af den andens traumer eller fortællinger.
 - ...at man kan føle, man decideret mærker den andens smerte
- ➔ Hvilket kan gøre det meget hårdt at arbejde tæt med andres problemer og traumer mv.



Rød-Grøn-Blå modellen

Stress
Udbrændthed

OVERINVOLVERING

Meget stærk følelsesmæssig identifikation. Risiko for at man overtager den andens følelser og er i sine følelsers vold.

AFSTEMT OG I KONTAKT

Indlevelse og følelser bruges aktivt til at forstå og hjælpe personen. Det kræver, at man kan "mærke sig selv" og hvad man tænker og føler

UNDERINVOLVERING

Følelsesmæssig afstandtagen fra personen. Risiko for at fremstå kold eller ligeglad eller ufølsom. Det kan virke krænkende og ufølsomt for personen.

Forråelse
Apati

Intimiderer

Distancerer

(Rikke Høgsted 2019)

Negativ formåen – Når man ikke kan hjælpe tilstrækkeligt

- At træne dét at være i et utrygt rum og acceptere kontroltabet – acceptere ikke at kunne lykkes men blot **være med det svære**
- Den engelske poet John Keats beskrev allerede i 1800-tallet ”*negativ formåen*”. Hos ham handlede det om at **vente, lytte, give tid, reflektere og observere**. Og om at træffe færre beslutninger og handle mindre

Forråelse: Definition

Hvad er forråelse?

”Forråelse er en overlevelsesstrategi, hvor vi kan gøre os mere rå, uempatiske, kyniske og følelseskolde i forsøget på at dæmpe vores egne afmagtsfølelser. Ved at under-involvere os kan vi undgå at mærke følelser af utilstrækkelighed, håbløshed og omsorgstræthed. Forråelse er altså den destruktive variant af robusthed, hvor man prøver at holde til mere end et menneske kan holde til.”

- Dorthe Birkmose 2013

- Forråelse kan ramme enhver og på alle arbejdspladser
- Quick fixes eller syndebukke løser det ikke – vi er nødt til at se på, hvad symptomerne kommer af. Hvad er det for et slid, der har hobet sig op?

I pressede situationer, bliver vi vores mindste jeg...

- Vi bliver typisk mere afvisende, mere direkte, mere sort/hvide, mere egoistiske eller mere opgivende...
- Konflikter opstår lettere, fordi overskuddet og rummeligheden daler - og tonen bliver hård
- Men det udfordrer den psykologiske sikkerhed og trivslen – når vi i virkeligheden har allermost brug for omsorg!
- *Et stærkt team i ryggen er afgørende for individets formåen og trivsel*



Kollegial supervision og fiskerbænken...

- Supervision er nyttigt for mange teams
- Men man kan som team også have glæde af en stund, hvor man mødes på "fiskerbænken" og deler noget, der har gjort indtryk.
- Formålet er *ikke* at reflektere, diskutere eller debattere faglige tvivlsspørgsmål og dilemmaer
- Formålet er alene at dele de stærke indtryk fra arbejdet og bare være med det for en stund.



Hvad er jeres "selling points"?

- I kan (angiveligt) ikke tilbyde fleksible arbejdstider, hjemmearbejdsdage eller høj løn
- Derfor er det afgørende, at I kan "levere" på de andre punkter – meningsfuldhed i arbejdet, dygtige og indlevende kollegaer, forbundethed, løbende sparring og udviklingsmuligheder
- Her er teamet en afgørende faktor
- Folk skal have følelsen af at være del af et meningsfuldt fællesskab, hvor de møder anerkendelse, føler sig betydningsfulde og oplever at kunne udvikle sig i et sikkert miljø

Ledelsesmæssig prioritering af teamsamarbejdet

- Det kan være vanskeligt at lede teams – enten ”kører de bare”, og så er det nærliggende at slippe dem – eller også bøvler det, og man føler sig magtesløs som leder
- Følelserne kupper os, og vi går uden om det svære: ”De er jo voksne mennesker” eller ”Jeg har virkelig alt for travlt til at beskæftige mig med den slags fnidder”
- Men hvis teamsamarbejdet skal lykkes, kræver det rigtig meget ledelse af både den enkelte i teamet og teamkulturen

Konkrete veje til at arbejde med teams

- Vælg få modeller/begreber for godt samarbejde, som I tror på og massér dem ind i organisationen – fx Psykologisk sikkerhed, Lencioni trekanten eller Den ideelle holdspiller. Skab et fælles sprog og referer til modellerne i enhver mulig henseende
- Arbejd med TUS / Teamkontrakter – med ledelsens deltagelse eller tydelige rammesætning for samarbejdet
- Sæt teamsamarbejdet højt i MUS-samtaler og når medarbejdere evalueres – ”giv points” for god teamadfærd
- Sørg for at rammerne omkring det kollegiale fungerer – har de tid til at mødes, er der en mentorordning/buddies eller lign.?
- Gå aktivt ind når der er problemer/konflikter – forvent ikke, at de kan løse det selv!

Rekruttering – kulturelt fit

- Sørg for at jeres teamfokus skinner igennem, når I rekrutterer; lad det fremgå i opslag, at I arbejder aktivt med teamsamarbejde – giv gerne eksempler
- Sørg for at teamkollegaer er med i samtalen – kemi er afgørende
- Rekrutter efter kulturelt fit – spørg direkte til kandidaters erfaringer med at arbejde i teams:
 - Hvilke tre ord ville dine tidligere kollegaer beskrive dig med?
 - Hvad ser du som vigtigt i et teamsamarbejde?
 - Hvad kan udfordre dig i et team?
 - Hvordan har du det med at give og modtage feedback?
 - Giv et eksempel på en vigtig feedback, du har modtaget

Gruppearbejde med udgangspunkt i egen skole

Drøft med hinanden:

- Hvad er jeres "selling points" i fht. at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere? Er de tydeligt talt frem i det daglige og når I rekrutterer?
- Hvad lykkes I allerede godt med i fht. de teams, I har på jeres skole?
- Hvis I ledelsesmæssigt skal gøre noget for at fremme eller videreudvikle arbejdet med teams på jeres skole, hvor skal I så sætte ind?
- Hvilken vigtig pointe eller indsigt fra forårsseminaret, vil I gerne holde fast i som ledelsesteam, når I kommer hjem herfra?

Tak for nu 😊

Kontakt mig altid gerne med feedback, spørgsmål eller andre inputs.

Camille Leicht

Erhvervspsykolog, cand.psych.aut.

IMPAQ ApS

www.impaq.dk

Cortex Park 26,
5230 Odense M.

Tlf. 60 13 71 79

camille@impaq.dk



I IMPAQ brænder vi for

- Vi tror på at organisationers evne til at lykkes afhænger af modigt samarbejde, modige team og modige individer præget af åbenhed og selvværd.
- Vi tror på at kultur i organisationer er altafgørende ift. organisationens evne til at gro og præstere.
- Vi brænder for at udvikle organisationer igennem udvikling af modige ledere, team og medarbejdere.
- Vores vision er at øge graden af psykologisk sikkerhed og mod i organisationer, og minimere tendensen til "impression management" – at man spilder tid og ressourcer på at skjule sine svagheder, usikkerheder, tvivl og fejl.

IMPAQ | Cortex Park 26, 5230 Odense M | E: info@impaq.dk

www.impaq.dk