



Om etik, respekt og ydmyghed i ledelse.
Ledelsesekspert og rådgiver Niels Højbjerg
– Side 10



Generalsekretær i KFUK's Sociale Arbejde,
Ann-Sofie Bech von Hielmcrone: **Om at øve sig i
at lede med spørgsmål i stedet for svar** – Side 13



**Om grøn omstilling, meningsfuldhed og
ordentlighed.** Erik Lauritzen, Borgmester i
Sønderborg – Side 22

SAMFUND

Vikingerne lagde grundstenene til nutidens Europa

 Af Sonja Rebien Lund

I Cairos har vi et hjørnekontor. Det vender ud mod Gammel Torv og Nytorv, og vi har proppet alle vores skriveborde herind, sådan at vi kan myldre sammen herinde de få dage om ugen, hvor vi alle er på kontoret. Det er hyggeligt med sådan et fællesskabsrum. Når man sidder her alene, kan man også forbinde sig med et fællesskab ved at kigge ud på det heldigvis genskabte menneskemylder på torv og strøg (her var spøgelsestomt under corona). Her lidt hævet over mængden kigger vi ud ad vinduet og ser hændelser mellem mennesker i mængden.

Vi ser strømninger og tendenser, demonstrationer og optræden. Vi ser ud på vores egen nutid, på alt der sker nu og her. Observationerne kan nogle gange følges af den tanke, at lige nu er en særlig tid, lige nu har aldrig været før. Og sekundet efter af den mod-



satrettede tanke: Alt vi ser, er en del af en lang bevægelse. Mennesker har gået her på disse gader til næsten alle tider. Vi, der er her i dag, tænker, handler, mødes, oplever, nøjagtig som de, der var her for hundreder af år siden (bare med sundere tænder og renere hår).

Varberg og vikingerne

Mens vi lever vores liv i det nu, vi på et hvert givent tidspunkt befinder os i, kan det være svært at skelne imellem, hvordan vi er påvirket af både det, der gik forud, og det, som vi er fælles om

> fortsættes side 2

LEDER

Kriser, håb og handling

Den første Cairos Avis udkom i foråret 2021 i en tid præget af corona og dermed af den krisestemning, vi alle gennemlevede. Den tid sidder i os som en erfaring om, at vi mennesker er kastet ind i verden, som den er, uden at vi har kontrol over så meget, som vi gerne vil tro. Men også som en erfaring om, at vi mennesker kan finde løsninger, der bringer os ud af kriser, når vi forener vores kræfter og samarbejder i stærke fællesskaber - i bestræbelsen på at efterleve en etik, der siger, at vi kan og vi skal bruge vores tid her på jorden i det godes tjeneste.

Vi har været så heldige at få mulighed for at interviewe 3 erfarne ledere, der på hver deres forskellige måde bruger deres etik som ledelseskompas. Etikken står – sammen med en grundfølelse af at være forpligtet – højt i lederskabet hos dem alle tre, og med ydmyghed bruger de kræfterne på at se diverse kriser lige i øjnene. I interviewet med borgmester Erik Lauritzen kan I læse om at lede grønt i praksis.

Vi har interviewet 3 unge, der repræsenterer 'generation Z', altså de helt unge, der i disse år som nyuddannede træder ind i organisationerne. Hvad forventer de af deres arbejdsplads, og hvad er et godt arbejdsliv for dem? Når Anna Rötzler Lind f.eks. siger: *Det virker, som om der skal ske en form for forhandling mellem et velfærdssystem bygget på arbejdsmarkedsmodellen og så de udfordringer, som vi står med i dag, som handler om ressourcebarrierer, grænser for vækst,*

for biodiversitetens eksistensgrundlag og for vigtigheden af et meningsfuld tidsforbrug og omsorgsarbejde. Hvad betyder det så for, hvordan man leder den unge generation?

Kriser er der nok af. Vi har også ladet os inspirere af Jeanette Varberg, som er museumsinspektør på Nationalmuseet, arkæolog og forfatter. Hun fortæller om det lange træk fra vikingerne til i dag, så vi kan huske, at vi står på en lang menneskelig erfaring med at være i kriser og bruge fællesskabet til at finde løsninger. Forfatter Karen Fastrup fortæller ud fra sin egen livserfaring om vigtigheden af at lytte og forstå og være varsomme med at tro om os selv og hinanden, at vi altid kan alt. Vi har brug for hinanden.

Til sidst vil vi også tillade os at henlede opmærksomheden på en teaser i avisen, der omhandler en ny bog, der er på vej, som handler om grøn ledelse. Skrevet af vores kollega Jan Nørgaard. God læselyst ☐

> fortsættelse

nu. Med andre ord: Hvordan former den kultur, vi lever i, os – og omvendt? Hvad kan vi lære om samspillet mellem kultur og mennesker?



Det fik vi lyst til at folde ud sammen med nogle af alle vores gode relationer. Derfor inviterede vi sidste forår til et eftermiddagsseminar i Cairos Universitet, hvor vi var så heldige at få besøg af museumsinspektør på Nationalmuseet, forfatter og arkæolog Jeanette Varberg.

Jeanette Varberg har bl.a. skrevet bogen *Viking: Ran, ild og sværd*, hvor hun trækker tråde mellem Vikingetiden og i dag. Vikingetiden er jo en af de helt centrale perioder i Danmarkshistorien, og det er tiden, hvor grundstenene til det Europa, vi kender i dag, bliver lagt, i magtvakuummet efter Romerrigets fald.

Vi skal tænke historien cirkulært, konstaterer Jeanette Varberg. Ting gentager sig, vores DNA er den samme, vores reaktionsmønstre er de samme. Vikingerne var søkrigere og pirater. De tog på plyndringstogter, erobringstogter og eventyrtogter. De opererede i tiden, hvor det vestlige romerrige brød sammen, der opstod store flygtningestrømme, der var opbrud i magtfordeling og tilhørsforhold over hele Europa. Kri-stendommen med såvel dens næstekærlighedsbudskab som dens erobringsincitament begyndte at vinde indpas.

Vikingerne var socialt mobile

Vikingerne rejste ud og fik kilet sig ind, hver gang der opstod et magtvakuum. De kom med en tilgang, der går på, at hvis man kan tage noget fra nogen, er det, fordi de ikke passer godt nok på det. Er man kompetent, kan man skabe sit eget liv og avancere på den sociale

Indhold

Museumsinspektør Jeanette Varberg:
Vikingerne lagde grundstenene til nutidens Europa 1

Generationer i organisationer 4
med interview af: Anna Rötzler Lind,
Lukas Samuel Bue Lund, Ida Høygård Faldt

Samtale med ledelsesekspert og rådgiver
Niels Højberg: **Man møder alle igen** 10

Generalsekretær i KFUKs Sociale Arbejde:
Jeg over mig virkelig meget på at lede mennesker med spørgsmål i stedet for med svar 13

Forfatter Karen Fastrup: **Livskriser – og vejen til at komme tilbage til sig selv** 17

Indblik i ny bog af Jan Nørgaard:
Grøn ledelse 20

Portræt af Borgmester Erik Lauritzen:
En ikke så ringe borgmester 22

Udgivet af: Cairos A/S, Nygade 7, 1. tv., 1164
København K - www.cairos.dk
Redaktion: Sonja Rebien Lund - sonja@cairos.dk
Design: Papmaché, Jane Jacobsen
©Cairos: Kopiering tilladt med kildeangivelse

rangstige – blandt andet ved at vende hjem til landsbyen med rigt bytte. Det gav en social mobilitet: Hvis man ikke var den ældste søn, der arvede gården, kunne man i stedet tage på togt og med lidt held vende hjem med rigdom nok til at købe sin egen gård. Eller man gik fra borde, bosatte sig og enten tilpassede sig (eller - hvis man var mange nok - undertvang) lokalsamfundet. Dvs. der var stærke personlige motivationsfaktorer for at gå om bord på vikingeskibet og stævne ud. Og når man så levede på det skib i årevis sammen med resten af besætningen, indgik man i et fællesskab, hvor man undervejs måtte tilpasse sig fællesskabet, indgå ligeværdigt i det, trække sit læs og sammen diskutere sig frem til de smarteste løsninger på de problemer, man mødte. Det betød, at de var i stand til at foretage taktiske ændringer, alt efter hvilken modstander, de mødte, de var teknisk overlegne, og deres grupperinger var ikke statiske – de samlede sig i større eller mindre grupper på land. Alt dette gjorde dem uforudsigelige for modparten og let til bens ift. at tilpasse sig nye situationer. Egenskaber, som vi i dag også ser som værdifulde, f.eks. i forhold til ledelse og samarbejde i en omskiftelig verden.

Derhjemme var det kvinderne, der styrede gård og lokalsamfund, mens de våbenføre mænd var på togt. Kvinder havde arveret, kunne blive skilt, havde en offentlig stemme og rituel magt som præster og okkult-ledere. Det har også vist sig, at kvinder kunne tage på togt: Jeanette Varberg fortæller om krigergrave, hvor det på opdagelsestidspunktet med datidens kønsopfattelse blev regnet for en selvfølge, at der var tale om mandegrave, fordi der lå våben og krigerudstyr, men hvor man senere har erkendt, at krigeren var kvinde. Altså havde også vikingekvinderne et større manøvrerum og mere autonomi end senere tiders kvinder, der indtil kvindebevægelsens opståen måtte finde sig i at være underlagt mandens autoritet og holde sig til hjemmets sysler.

Det er nok at gå for vidt at trække direkte tråde til den langt senere skandinaviske udgave af demokratiet, men Jeanette Varberg peger på, at den sociale mobilitet, den personlige motivation, manglen på topstyring, den fleksible organiseringsstruktur og en form for ligestilling mellem kønnene måske alligevel er nogle af de helt tidlige grund-



JEANETTE VARBERG, museumsinspektør på Nationalmuseet, arkæolog og forfatter

“ Vikingerne var i stand til at foretage taktiske ændringer, alt efter hvilken modstander, de mødte, de var teknisk overlegne, og deres grupperinger var ikke statiske – de samlede sig i større eller mindre grupper på land. Alt dette gjorde dem uforudsigelige for modparten og let til bens ift. at tilpasse sig nye situationer. Egenskaber, som vi i dag også ser som værdifulde,

sten til vores demokrati. Omend vikingerne også var nogle hårde halse, der brugte rå magt, røvede, hærgede og tog slaver. Hen ad vejen blev den kristne kirke normsættende for menneskers adfærd. Sammen med den politiske magt, der også centraliserede sig og greb mere ind i menneskers liv, havde det den effekt, at friheden for såvel kvinder som mænd blev indskrænket. I hvert for dem, der havde haft den. Og der gik århundreder, før nogle

af vikingernes grundforståelser igen fik indvirkning på vores kultur og samfund.

Det er godt at huske på, når man sidder og kigger ud på Gammel Torv og Nytorv og registrerer det moderne livs puls. Det var vikingerne, der samlede de første erfaringer med individuel frihed i et defineret fællesskab, der ville opnå noget sammen. Gudske-lov er det mest de fredelige værdier og ikke så meget evnerne til at plyndre og slås med sværd, vi har taget med ind i det demokratiske samfund. □



ANALYSE

Generationer i organisationer

Af Sonja Rebien Lund

Det har siden tidernes morgen nok været sådan, at generationer ser på hinanden med mere eller mindre milde øjne og mere eller mindre forståelse. Med den gængse, aldersbetingede generationsopdeling har 'de ældre' holdninger til 'de unge' – og omvendt. Med en mere sociologisk tilgang tillægger vi ligeledes 'Boomere', 'Generation X, Y og Z', karakteristika, som måske nok kan være kendetegnende, men som også er generaliserende.



Men der er jo noget om, at den tid, vi vokser op i, former os, giver os udsyn til verden, og vi internaliserer værdier og idealer, som præger vores tid. Så nu hører vi ind imellem fra erfarne ledere, at de overraskes over de forventninger, som unge medarbejdere møder deres arbejdsplads med. Vi hører fra unge medarbejdere, at de på den anden side overraskes over den normativitet, de nogle gange møder i organisationerne, hvad angår synet på arbejdslivet. Så hvad kan generationerne lære af hinanden? Hvordan kan vi forstå hinanden på tværs af eventuelle generationskløf-

ter? Hvordan kan vi forene de forskellige erfaringshorisonter og holdninger i den fælles ambition om at leve gode liv, med alt, hvad det indebærer?

Hvad kendetegner de forskellige generationer?

Med respekt for, at en generationsopdeling både er skematisk og generaliserende, har vi udarbejdet en oversigt over de generationer, der i disse år mødes på arbejdspladsen. Det er jo ikke nødvendigvis nemt at finde rundt i hverken terminologien med boomere, generation Z, Y, Z og så videre, eller i, hvad

der kendetegner hver generation. Men hensigten med oversigten er at bidrage til et overblik over de ret forskellige erfaringer og vilkår, hver generation bliver bærer af, og dermed også så kimen til en øget forståelse generationerne imellem.

Hvordan kan generationerne komme hinanden i møde på arbejdspladsen? Hvad er god ledelse af 'generation Z'?

'Kloden er ved at løbe tør for ressourcer. Det gælder såvel naturen som de menneskelige fysiske og mentale ressourcer. Planeten og mennesket er på vej i knæ, tynget af vækst, udnyttelse og overforbrug. Vi kan ikke behandle de nye og kommende generationer, som vi har behandlet Jorden og hinanden. Denne erkendelse er mange unge kommet frem til for længe siden. Og netop den erkendelse gør dem til helt anderledes medarbejderkandidater end dem, vi hidtil har ansat i vores organisationer.' Sådan fremhæver Alexandra Krautland de unge generationers grundsyn i bogen 'Unge generationer på arbejde'. Hun skildrer, hvordan præstationspres, tempoforøgelse, individualisering af mål, selvperfektionisme, sprudlende teknologisk udvikling, konstant optimering mm. resulterer i stress-epidemi, for modne såvel som for unge mennesker.

> fortsættes side 6

“ Planeten og mennesket er på vej i knæ, tynget af vækst, udnyttelse og overforbrug. Vi kan ikke behandle de nye og kommende generationer, som vi har behandlet Jorden og hinanden.

KILDER (til figur side 5):

- Malene Levensen: 7 generationer. Værdier, forbrug og levevis nu og i fremtiden. Fremforsk.
- Charlotte Hallbæk: 7 generationer: Hvilken tilhører du og hvad kendetegner din generation? Artikel i Femina 2022.
- Peter Klitkou: Hvem er generation Z? PR Medier 2022.
- Alexandra Krautland: Unge generationer på arbejde. Dansk Psykologisk Forlag 2018.

GENERATION – FØDSELSÅR	BEGIVENHEDER i samfundet i generationens formative år – eksempler	KARAKTERISTIKA for samtiden	GENERATIONENS KENDETEGN
Boomere 1955 – 1966	<ul style="list-style-type: none"> • Oliekrise • Arbejdsløshed • Velfærdsstat • Ligestillingskamp • Kold krig og atomtrussel 	<ul style="list-style-type: none"> • Født mellem 68'ernes idealisme og Generation X's kynisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatiske og tilbageholdende • Vil gerne tilpasse sig samfundet og kollektivet • Traditionelle kønsroller, dog ofte mere ligestillede end deres forældres generation
Generation X 1967 – 1979	<ul style="list-style-type: none"> • P-piller og fri abort • Berlinmurens fald i 89 • Thatcher & Reagan epoken • Kartoffelkur • AIDS • Punkere, BZ'ere, Yuppies 	<ul style="list-style-type: none"> • Stigende individualisme • Første generation, der har gået i institution – fri leg og moderne opdragelse • Nøglebørn – begge forældre på arbejdsmarkedet • Færre søskende, eget værelse 	<ul style="list-style-type: none"> • 'No future'-generationen / 'nå'-generationen • Robuste og egenrådige • Selvsikre, udadvendte • Individorienterede
Generation Y 1980 – 1989	<ul style="list-style-type: none"> • Globalisering • Terrorangrebet på World Trade Center • Krige i Afghanistan og Irak • Finanskrisen • De første sociale medier, internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderne forbrugssamfund • Som boomerne har de både oplevet fremgang og optimisme & krise • Små årgange 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalt indfødte • Mulighedsorienterede • Personligt ansvar, personlig succes og udvikling vægtes højt • Indgår i fællesskaber • Vil udfordres, have ansvar og afveksling – og ikke være låst fast eller gå i stå • Vil have balance i livet – bider ikke bare tænderne sammen
Generation Z 1990 – 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Nationale tests i skolen • Fremdriftsreform • Sociale medier • Højkonjunktur, oplevelsesøkonomi, markedskræfter • Klimakrise 	<ul style="list-style-type: none"> • Curlingbørn • Differentieret undervisning indføres • Præstationssamfund & perfektionskultur • Klimaangst 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Zapper-generationen': Multitasker; laver lektier, hører musik, sms'er på samme tid • Ønsker fællesskaber frem for individualisme • Beslutningsangste, usikre på egne valg • Føler sig ansvarlige for egen succes: Stiller høje krav til sig selv • FOMO (fear of missing out) • Kræsne vedr. job • Ønsker klare budskaber og tydelig retning • Forventning om hyppig feedback og anerkendelse. Vil motiveres og forstås. • Lægger stor vægt på relationer og god arbejdspladskultur. • Vil ikke måles individuelt på performance-parametre, men anerkendes for deres indsats og bidrag til helheden. • Ønsker dialog, involvering, mulighed for at byde ind.

> fortsættelse

Og så peger hun på, at unge i stigende grad ikke vil gøres til instrumenter for en vækstideologi med indbygget udnyttelse eller underlægge sig systemer, der måler og presser mennesker ud over kanten. Hvilket er det, de unge ser, når de kigger på de ældre søskendes eller forældrenes arbejdsliv. De vil med andre ord ikke ofre sig for konkurrencesamfundet, være 'robuste' og knokle på. De er retfærdighedssøgende og kan have svært ved at meningsskabe hierarkier, fordi de har blik for den ekskluderende side af dem, og fordi de oplever, at hierarkier, der baserer sig på blandingen af formel magt og anciennitet, stiller sig i vejen for den gensidigt undersøgende og udviklende samtale: De unge føler, de har masser af byde ind med, og at det ikke giver mening at skulle vente med at få reel indflydelse, til de har optjent 'point' i form af status i deres organisationer. De ser heller ikke den side af præstations-samfundet, der belønner individuelle præstationer, som noget eftertragtelser-værdigt i sig selv. De efterspørger dialog om opgaveløsningen, anerkendelse og fællesskab.

Generation Z er - generelt set - på den ene side selvstændige og selvbevidste, og på den anden side søgende, trykssøgende og omskiftelige. De er både seje og sårbare. Både uimponerede og udsatte.

De har haft indflydelse og medbestemmelse i deres familier, i skolen og i fritidslivet fra de var helt små. Der har været fokus på den enkeltes udvikling og læring igennem hele deres uddannelse. Der har været fokus på dem og deres behov, og de er trænet i at erkende og formulere, hvad de vil have, og hvad de kan. I deres opvækst har det været legitimt at udfordre autoriteter - så det har de en vis erfaring med, hvilket afstedkommer, at de forventer at blive inddraget i beslutningsprocesser, og at deres synspunkter indgår. Grundholdningen er, at alle er ligeværdige.

Men de har også fra helt tidligt i livet været mødt med krav til præstation (tænk bare på læringsmål i børnehaven, begrebet 'ansvar for egen læring' i skolen osv.). Der er blevet stillet store krav til dem, og mange forældre til generationen har tidligt forventet, at børnene havde

meninger om mangt og meget. De er orienterede mod ydre bekræftelse på, at de er gode nok, dygtige nok, i det hele taget nok. De er tidligt socialiseret ind i fællesskaber og er socialt kompetente, og de søger identitet og bærende fortællinger i alt, de beskæftiger sig med. De ser det som naturligt og nødvendigt at dele ideer og synspunkter, og de vil ses og anerkendes for dem, de er. De vil på én og samme gang være herrer i eget liv og have deres leder tæt på. De vil have masser af personlig feedback i form af både anerkendelse og anvisning - og de vil lyttes til og have reel indflydelse. Ellers er de hurtigt videre.

Generation Z om sig selv og deres samarbejde med ældre generationer

Vi har spurgt 3 repræsentanter for de helt unge generationer, som er ved at gøre sig deres første erfaringer med at indgå som medarbejdere i organisationer, om, hvad de ser, at deres generation kan, vil, ønsker og har behov for. Du kan læse deres tanker og erfaringer nedenfor. □

INTERVIEW Anna Røtzler Lind, 30 år, nyuddannet landskabsarkitekt, ansat hos Rubow Arkitekter



ANNA RØTZLER LIND

“ Det drejer sig ikke kun om éns egen mening, men også om meningen for andre her på jorden og i det samfund, vi er i sammen. Hvis ikke vi tager det perspektiv med, som drejer sig om det, 'der er uden for min egen mening', så bliver det meget hurtigt en svær diskussion, for hvem gider så gøre det hårde arbejde?

Derfra hvor du står, hvad vil du så sige, er vigtigt for din generation i forhold til at have en behørig plads og rolle i samfundet?

Min generation vil være med til at finde en måde, hvor nye værdier kan danne et grundlag for udvikling af vores arbejdsliv og verden. Det virker, som om der skal ske en form for forhandling mellem

et velfærdssystem bygget på arbejdsmarkedsmodellen og så de udfordringer, som vi står med i dag, som handler om ressourcebarrierer, grænser for vækst, for biodiversitetens eksistensgrundlag og for vigtigheden af et meningsfuld tidsforbrug og omsorgsarbejde. Og denne forhandling skal ikke ende med at blive slået hen som naiv eller forkælet.

Den rummer dybe eksistentielle spørgsmål om, hvordan vi bringer verden videre. Jeg tror, at det er noget, som vi skal have indarbejdet i velfærdsmodellen, for at vi kan komme godt videre i arbejdslivet, fordi arbejdslivet skal give mening.

En eller anden form for mening er nok det vigtigste for min generation. Det

drejer sig ikke kun om éns egen mening, men også om meningen for andre her på jorden og i det samfund, vi er i sammen. Hvis ikke vi tager det perspektiv med, som drejer sig om det, 'der er uden for min egen mening', så bliver det meget hurtigt en svær diskussion, for hvem gider så gøre det hårde arbejde? Det skal kunne betale sig at gøre det hårde og det nødvendige omsorgsarbejde for hinanden. Der er et tidsaspekt, et omsorgsaspekt og et ansvarsaspekt, som skal udvikles til at blive taget alvorligt for den værdi, aspekterne har hver især, udenfor den herskende økonomiske overbevisningsramme.

Jeg tror, det er vigtigt at vi får lov til at bidrage med en anden tilgang til vækstparadigmet og det kapitalistiske system, til at forstå nye værdier, til en anden forståelse af arbejdstid og til at finde en balancegang mellem det digitale og det ikke digitale i vores arbejdsliv.

Hvad ønsker mennesker i din generation sig af arbejdslivet?

Vi ønsker et varierende arbejdsliv med forskelligartede opgaver, skiftende rammer og medbestemmelse. Mulighed for at arbejde på kontor, derhjemme, udenfor, en kort dag, en lang dag, holde frikvarter og få frisk ilt til hovedet. Mit arbejdsliv må gerne rumme forskelligt tidsforbrug, opgavetyper, sted og endda rolle. Kunne det være spændende at skifte roller? Nu er du leder for det her projekt, nu er du arbejdshest, nu er du administrator. Eller en sjov rammesætning omkring rollefordelingen. Måske i virkeligheden en mere flad og kollektivt struktur, hvor det med at skiftes til at tage ansvar er interessant og kræver sparring og selvindsigt, som man kan dele med hinanden.

Jeg ønsker mig et arbejdsliv, som giver mig glæde og mening - fra flere perspektiver: Praktisk, formålsmæssigt og følelsesmæssigt. Jeg vil gerne være en del af et kollektivt arbejdsmiljø, som vægter kreativitet, engagement, fordybelse, udfoldelse og skabelse. Det er fedt at dele viden, som man finder interessant, og som kan bringe arbejdspladsen videre til et bedre sted. Jeg vil gerne bidrage til at være med til at styre virksomheden et sted hen, med medskabelse og medbestemmelse i en eller anden grad.

Jeg har mange i min omgangskreds, der gerne vil gøre de eksisterende

samfundsrammer endnu bedre. I min omgangskreds taler vi om et arbejdsliv, der gavner lokalmiljøet, kreativitet og læring, samt gavner vores eget liv på en måde, så vi føler energi ved både intense og tidsopslugende dage, ved frie dage og korte dage. Dermed frigives der tid til alle de roller, man ellers skal udfylde i sit liv, hvilket også handler om at bidrage til samfundet: Familieliv, sundhed, pleje og leg.

“ Når man ikke har deltaget i den udvikling fra det analoge til det digitale, savner jeg en berøring med det taktile og det motiverende fra andre verdener end computerens, effektivitetens og reglerens. Jeg synes også, det ses tydeligt i det design, som laves i dag. Det giver et meget ensartet arkitektonisk billede i det hverdagsdesign, som vi alle er en del af.

Et andet ønske er at være mere udenfor. Hvis dette kunne blive en del af mit arbejdsliv, ville jeg være så glad, for jeg tror på, at det gavner humøret, kroppen og sindet. Altså ja, en eller anden form for variation i ugens gang. Så man ikke, dag ud og dag ind, sidder foran computerskærmen.

Et opgør med det digitale og fattige arbejdsliv

På min arbejdsplads hører jeg fx historierne fra min chef, om dengang hun startede på arbejdslivet i 90'erne og arbejdede analogt med arkitekttegningerne, tegnede i hånden og mødtes til fysiske udbudsmøder- og runder. Jeg kan fornemme, hvordan hun har levet

og arbejdet sig op gennem den digitale udvikling, og jeg forstår, hvordan hun nok har en fornemmelse af de fordele og ulemper, der er ved det ene og henholdsvis det andet.

Jeg oplever en førhen kreativ branche, som nu kræver fuldstændig anderledes viden, f.eks. om byggetekniske krav, som skal mødes allerede i det skitseforslag, som afleveres i konkurrencen. Vi skal være på forkant med tekniske krav, der ellers ville være blevet løst i en langt senere fase. Vi skal lave beregninger med computerprogrammer og tegne 3D, vise digitale showrooms af det færdige design og dermed leve vores kreative arbejdsliv i computeren og gennem at være på forkant hele tiden.

Det er faktisk en skuffelse. Når man ikke har deltaget i den udvikling fra det analoge til det digitale, savner jeg en berøring med det taktile og det motiverende fra andre verdener end computerens, effektivitetens og reglerens. Jeg synes også, det ses tydeligt i det design, som laves i dag. Det giver et meget ensartet arkitektonisk billede i det hverdagsdesign, som vi alle er en del af.

Min generation har ikke oplevet den digitale transformation - vi er vokset op med den. Men vi har ikke det privilegium at have oplevet, hvordan det var før. Derfor kan vi godt som generation stille nogle krav til, at den ældre generation genbesøger deres erfaringspulje og tænker over, hvad det er, som faktisk er ved at blive mistet i dag, uden at de måske selv lægger mærke til det. Jeg så gerne, at min generation var med til at udfordre det monopol, det digitale værktøj har fået på vores arbejdsliv, og det systembureaukrati af regler, som dominerer arbejdsprocessen. Jeg så gerne, at vi kunne bidrage til at udfordre den blinde tillid og fascination af computeren, som lever efter bedste velgående, og som jeg mener er styret af den ældre generation. Det er fattigt at overgive alt til et eneste værktøj/udtryk.

Hvordan drømmer din generation om, at livet i det hele taget vil forme sig?

Jeg tænker, at livet vil udfolde sig til at have et fokus, der handler om at deles, opbygge og være fælles og ikke handler så meget om forbrug. Et liv med mere opfindsomhed og en større kontakt med det taktile. At det vil handle om nydelse og glæde ved det simple og det

> fortsættes side 8

> fortsættelse

sanselige. At vi skaber et samfund eller et lokalmiljø, der tager omsorgsarbejdet alvorligt. Både hvad gælder vores kroppe og sind i alle dets former: Mad, kunst, poesi, natur, bevægelse og samhørighed. Det at dyrke kroppens sanser kunne blive et nyt omdrejningspunkt for mange aspekter af menneskelivet.

Forhåbentligt udformer livet sig til, at man har bidraget til, at verden går videre, og at der fortsat kan være trygge rammer i det samfund, som vi lever i sammen her i landet, men også på kloden, og det endda på en ny måde, der favner bredere end hidtil. Det ville være fantastisk at kunne se på fremtiden med mere optimistiske øjne op igennem livet.

Jeg tror, det er vigtigt at huske på, at

vi har noget at skulle gøre – vi er ikke bare skoleelever, der sidder på en bænk og skal leve op til forskellige krav. Vi skal agere, styre, beslutte og gøre. På en eller anden måde har skoletiden bænket os som generation lidt for markant, tror jeg. Der er en vigtig læring i at blive kastet ud i ansvar med plads til at fejle på alle mulige måder, som ikke har fået så meget plads, som det at sidde og lytte dag ud og dag ind. Det er vigtigt at vide, at man kan være aktiv og gøre noget.

Hvordan tænker du, der kan blive plads og lydhørhed til gode dialoger generationerne imellem, eksempelvis i organisationerne?

I forbindelse med historien, jeg fortæller

om min chef, tænker jeg, at det faktisk er vigtigt at tage den samtale: Hvad er det, man oplever, branchen er og har været? Hvordan er vores perspektiver hver især? Kan vi hjælpe hinanden til at se bredere?

Man kunne lave en mentorordning, som går begge veje. Her udveksler de unge nyuddannede en mentorrolle for den ældre generation og den ældre generation en mentorrolle for de yngre på forskellige områder – det mere visionære og nyerefarede mod det mere robuste og erfaringsbaserede. På den måde kan man strukturere mødet mellem generationerne, så det bliver mere ligeligt fordelt, og hvori samtalen bliver gældende for begge parter.

> fortsættes side 9

INTERVIEW Lukas Samuel Bue Lund, 25 år og diplomingeniør-studerende på DTU & pædagogmedhjælper i børnehaven



LUKAS SAMUEL BUE LUND

“ Ældre skal huske, at de 'selv har været dér', og at det er vigtigt at give plads til at høre de yngres ideer og indskud, selvom det måske kan virke meget grønt.

Hvad ønsker mennesker i din generation sig af arbejdslivet?

Sådan som jeg ser det, ønsker langt de fleste sig stabilitet. Det gælder både økonomisk, men især også følelsesmæssigt og socialt. Dog er det også meget vigtigt for min generation, at vi kan finde stabilitet i noget, som er det 'korrekte' valg ift. VORES liv.

Hvordan drømmer din generation om, at livet i det hele taget vil forme sig?

Mange drømmer om det perfekte liv, hvor de altid ser godt ud, kan sige de helt rigtige ting og er inkluderet i alle former for bevægelser (specielt nye). Men samtidig vil vi også være unikke i vores holdninger og på denne måde ikke bare en del af mainstreamen.

Hvordan tænker du, der kan blive plads og lydhørhed til gode dialoger generationerne imellem, eksempelvis i organisationerne?

Jeg tænker, at det handler om respekt. Hvis ikke man respekterer, hvor de andre kommer fra, hvad de har med sig og husker dette, når man skal for-

stå hinanden, er det svært at have en succesfuld dialog.

Altså ældre skal huske, at de 'selv har været dér', og at det er vigtigt at give plads til at høre de yngres ideer og indskud, selvom det måske kan virke meget grønt. Yngre skal huske på, at ældre simpelthen har været her længere og derfor har meget at hente fra tidligere erfaringer. Det er derfor vigtigt som ung ikke bare at ignorere den eksisterende struktur, fordi man måske synes, man kan se en bedre løsning eller et alternativ.

Hvad så din generation gerne, at de, der er ældre end jer, begyndte at gøre anderledes?

Jeg tror, mange fra min generation ville mene, at de ældre generationer skal være bedre til at tilpasse sig den moderne verden og sætte sig mere ind i bevægelser, der er under udvikling i dag. Men selv mener jeg, at de ældre generationer faktisk er ret godt med, og at man mest af alt burde finde ud af sin egen vej, før man behøver at rette på andres. □

Derfra hvor du står, hvad vil du så sige, er vigtigt for din generation i forhold til at have en behørig plads og rolle i samfundet?

Det vigtigste for min generation er at informere sig om, hvordan samfundet hænger sammen, samt hvad menneskers roller er eller kan være i dette. Altså jeg mener, at det er vigtigt at formulere sine egne ideer om, hvordan man synes, det bude være, men først må man lige forstå, hvordan den allerede eksisterende struktur fungerer. Hvis ikke man gør det, vil det være svært at opnå et samarbejde på tværs af generationer, hvilket et samfund i bund og grund går ud på, i min optik.

Hvad så din generation gerne, at de, der er ældre end jer, begyndte at gøre anderledes?

Jeg så gerne, at de ældre begyndte at tænke på arbejdet som et mere holistisk fænomen, og som noget der påvirker bredt. Jeg synes, det kunne være spændende, hvis den ældre generation presede sig selv til at se tingene fra flere vinkler. Gør det her verden til et bedre sted? Har jeg mulighed for at udfordre det eksisterende paradigme? Kan jeg udvikle forståelsen af arbejdstid? Kan jeg udvikle måden en arbejdsdag forløber sig på? At tilbyde forskelligartede fysiske rammer: Lukkede kontormuligheder, åbne kontorer, stueareal, yoga-rum til pausetræning, frikvarter, fleksible

arbejdsuger, arrangere plads til både fordybelse, udadvendthed og engagement.

Jeg synes det kunne være spændende, hvis man begyndte at inkorporere mere arbejdstid til vidensdeling, øvelsesmuligheder og fordybelse. Det kunne ske i form af, at man som medarbejder opsparer en form for 'fordybelsespunkt' op igennem en periode, hvor man har udøvet det forventede stykke arbejde. At rammesætte en form for arbejds cyklus mere bevidst, som gavner virksomheden på længere sigt og ens egen kvalitetsoplevelse af arbejdet.

'Fordybelsespunkt' leder mig hen til at tale om generel indtænkning af restitutions tid. Der skal være plads til at arbejde mindre efter en meget travl periode.

Ellers opbruger man medarbejderens energi fuldstændig. En arbejdsplads skal forstå, at livet ikke altid går fra nul til hundrede, og at der er behov for hvile. Hvis man skal have flere roller, så er man nødt til at lade hver rolle fylde mindre tid. Ved at tænke på et menneske som en varierende energibeholdning og ikke konstant linje af energi.

Disse tilgange ovenfor fordrer en anden forståelse af vækstpotentialet i en virksomhed, hvor man går fra at tænke på arbejds gangene, medarbejderen og virksomheden som en økonomisk og tidsmæssig lineær sti, til at bestå af flere parallelle kurver, der går op og ned, og 'vækster' eller gror på forskellige måder, og at disse har værdi. □

INTERVIEW Ida Høygaard Faldt, 22 år og læser HA på CBS Student Assistant i Society, Economics and Environment i COWI



IDA HØYGAARD FALDT

Hvordan drømmer din generation om, at livet i det hele taget vil forme sig?

Jeg tror, mange drømmer om et liv i bevægelse, altså at man selv udvikler sig og møder nye udfordringer, der danner ens forståelse af verden. Derudover er drømmen om at rejse og opleve væsentlig for de yngre generationer i dag for at undgå en ensformig og kedelig hverdag. Vi vil gerne både skabe en god karriere og en familie.

Hvordan tænker du, der kan blive plads og lydhørhed til gode dialoger generationerne imellem, eksempelvis i organisationerne?

Hvis begge parter er indstillet på at lære fra hinanden. Det er sandt, at de, der hører den ældre generation til, har mere livserfaring. Men de har erfaring fra deres samtid og ungdom, hvorimod unge mennesker i dag har nye og andre syn på livet og dermed en anden livserfaring. Begge parter kan lære af hinanden, hvis dialogen er gensidigt åben. Samfundet er i konstant udvikling, og netop de unge mennesker er de bedste til at lære fra sig af denne udvikling, da de selv er en del af den. På den måde er det også nemmere for organisationer at arbejde dynamisk og følge med udviklingen.

“ Jeg tror, mange drømmer om et liv i bevægelse, altså at man selv udvikler sig og møder nye udfordringer, der danner ens forståelse af verden. Derudover er drømmen om at rejse og opleve væsentlig for de yngre generationer i dag for at undgå en ensformig og kedelig hverdag.

Derfra hvor du står, hvad vil du så sige, er vigtigt for din generation i forhold til at have en behørig plads og rolle i samfundet?

Det er særligt vigtigt at føle, at man gør en forskel og har en stemme i samfundet. Eksempelvis er det vigtigt, at ens arbejde skaber en form for værdi til samfundet.

Hvad ønsker mennesker i din generation sig af arbejdslivet?

Mulighed for at udvikle sig selv og sin kunnen/erfaring, det gælder både professionelt og privat. Arbejdet er altså ikke længere blot en ressource til at tjene penge, men en del af mennesket, som skaber personlig og professionel udvikling.

Hvad så din generation gerne, at de, der er ældre end jer, begyndte at gøre anderledes?

At de vil være mere åbne over for forandring og udvikling. Jeg synes, der er en tendens til modstand mod ny teknologi og nye forbedrede processer. Det ville skabe bedre samarbejde mellem generationerne, hvis alle parter var omstillingsparate og ikke holdt fast i gamle og ineffektive metoder. □

Man møder alle igen

Af Jan Nørgaard

Første gang jeg mødte Niels Højberg, var på Statskundskab i Aarhus i 1983, hvor han var min underviser i politisk idéhistorie. Siden har jeg mødt Højberg i flere professionelle sammenhænge, hvor jeg hver gang har beundret ham for noget, jeg ikke rigtig kan finde ud af, hvad er. Det satte jeg mig for at finde ud af, og heldigvis indvilligede Niels Højberg i en samtale.

Når vi mødtes, nåede jeg at tænke over den markant store forskel, der er på de mange ledere, jeg har mødt i mit arbejde. Nogle har været ydmyge og venlige, andre det modsatte. Jeg skulle have en samtale med en leder, der er lige til og nede på jorden, og som absolut befinder sig i den første kategori med venlighed, kompetence og masser af ledelseserfaring (se oversigten nedenfor).

Niels fortæller, at han er ansat på statskundskab i Aarhus og er ledelsesrådgiver i Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Den nye udfordring er i endnu højere grad at forbinde ledelsesforskning og ledelsespraksis med al den topledereerfaring, Niels har. I frisk erindring er de mange strategiske og konkrete opgaver i Aarhus Kommune, som han har stået i spidsen for i 13 år. En kommune med 22.000 ansatte. Niels nævner kriseledelsen i Corona-tiden, hvor han og mange andre i kommunen var på 24-7 hver dag i ugen. Nu har Niels valgt at gå ned i tid fra 70 timer til 45 timer i ugen.



NIELS HØJBERG, Ledelsesekspert og rådgiver

“Filosofien har jeg altid haft med mig som et afgørende referencepunkt, som har været til stor glæde.

Men hvem er denne kompetente, ydmyge og venlige mand egentlig? Vi begynder med et tilbageblik: Niels Højberg er født i den lille landsby Them ved Silkeborg, hvor han som barn lærte, at man skal arbejde for føden. ”Det kommer ikke af sig selv”, som han siger og tilføjer: ”Tal med folk”. På faderens maskinstation deltog Niels i de stærke mænds diskus-

sioner om politik og samfund, og han erfarede, hvordan faderen sørgede for, at man kunne være uenige på en ordentlig måde. At have fokus på opgaven, se relationer som noget væsentlig i sig selv og hele tiden blive klogere har været stærke drivkræfter for Niels Højberg i hele hans liv.

”Jeg har altid været drevet af ny

Niels Højbergs 20 essentielle ledelsespunkter:

1. Opfør dig ordentligt! Du møder alle igen.
2. Tal med folk. Det kommer ikke af sig selv.
3. Brug noget vedvarende vigtigt i dit lederskab. Filosofi, etik og politik har betydet enormt meget for mit lederskab.
4. Vær ikke kynisk. Men jeg mistede min uskyld i budgetdepartementet/Finansministeriet.
5. Gør en dyd ud af at være i de svære valg. Sæt ord på dilemmaerne sammen med folk.
6. Sig fra over for magt, når den indeholder en alvorlig psykisk brist hos den, der udøver den.
7. Se relation som en værdi som f.eks., da Aarhus Kommune kaldte sig "En kærlig kommune".
8. Stop, når noget ikke virker, som det f.eks. skete med New Public Management i 2017 i Aarhus kommune, og en ny forståelse af kommunen blev igangsat.
9. Se afdelinger som hinandens forudsætninger, og tænk anderledes, som f.eks. give 50.000 kr. til en familie, der så kan klare sig selv, fremfor den traditionelle offentlige støtte.
10. Tænk over samfundsudviklingen i forhold til dit ledelsesarbejde.
11. Bliv klogere hele tiden på dig selv og dem, du er til for.
12. Stå på ølkassen, selvom der er mange mennesker i organisationen, og brug eventuelt videoklip.
13. Glem karriereplanerne, men træf essentielle valg undervejs, som jeg f.eks. gjorde, da jeg skulle vælge mellem at arbejde i Esbjerg eller i København i Finansministeriet.
14. Vær uhøjtidelig og autoritativ, og skab retning med selvironi i en hårfin balance.
15. Smid alt, hvad du har i hænderne, når der er alvorlig krise, og løs den, om det så er 24-7 i hele ugen (Covid19).
16. Gå respektfuldt ind i folks liv for at finde ud af, hvem der kan selv, og hvem der har brug for hjælp. Flere børn og mennesker over 80 år skaber et kæmpestort økonomisk hul.
17. Gennemfør etiske valg i forhold til bæredygtighed og grøn omstilling.
18. Vær konkret, for ellers siger folk bare ja ja.
19. Træf store beslutninger nu. Vi står i en forbistret ny tid i forhold til bæredygtighed og grøn omstilling. Det er mega uforståeligt, at vi er kommet hertil.
20. Byg ny infrastruktur. Det er nødvendigt.



viden, og hvordan samfundet fungerer" siger Niels, og derfor overrasker det mig heller ikke, at han som ung mand besluttede sig for at lære græsk, da han uddannede sig til filosof ved siden af uddannelsen som cand.scient.pol. "Filosofien har jeg altid haft med mig som et afgørende referencepunkt, som har været til stor glæde". Niels tilføjer med jysk underspillet humor: "Jeg prædiker på jysk og ikke på græsk".

Måske har vi fat i noget her. Hvad sker der i relationerne, når magt over andre blødes op af underspillet selvud-

> fortsættes side 12

> fortsættelse

levering? Hvad betyder det for følgeskab og gode resultater? På internettet fandt jeg en lille video, hvor medarbejderne i borgmesterens afdeling har konstrueret en morsom fortælling om, at stadsdirektør Niels Højberg skal være vikar for direktøren for teknik og miljø. Man ser, hvordan vikaren Niels med meget stort engagement vasker op i storkøkkenet, pudser gelænderet på Rådhuset, kører en stor gulvvaskemaskine og er rådhusbetjent i fin uniform, men i øvrigt ikke lader sig påvirke af to kvinders særlige interesse. Man er jo på arbejde – og det ved Niels, hvad er. Som ung gik Niels med post og vaskede trapper i opgangene i Gellerup Parken, hvor han boede i 10 år, mens han læste statskundskab og filosofi.

Respekten for det arbejde, man har, uanset hvad det er, og en særlig ironisk selvselvdistance i direktørrollen, indeholder noget essentielt for Niels Højberg. Ydmyghed og magt kan godt være kedelig og ubehagelig, men i Højbergs fortolkning af lederrollen er det bestemt ikke tilfældet. Det med respekten for andre ligger dybt i Højbergs selvforståelse som menneske og leder. I den forbindelse fortæller han, at han aldrig har villet været kynisk, og at han ikke på nogen måde går ind for topstyret kæft, trit og retning.

Det er hans overbevisning, at man skal bevare sin selvrespekt med ordentlighed og skabe en god retning i organisationen, uanset hvor svært det er. Det handler om at gøre en dyd ud af at være i de svære valg. Sætte ord på dilemmaerne, tale med folk og finde løsninger på tværs i åben dialog. Det er vigtigt at se de organisatoriske opdelinger som hindringsforudsætning for at kunne løse opgaven helt.

“ Vi skal træffe vidtgående etiske prioriteringer, som skal gennemføres med beslutsomhed, men det skal gøres med respekt for den enkeltes liv. Han sammenfatter det i formuleringen: "Levet livs forrang".

Højberg fremhæver, at Danmark nok har den bedste offentlige sektor i verden på grund af især de veluddannede personalegrupper. Det var det land i verden, der klarede sig bedst i coronakrisen, fordi man samarbejdede på kryds og tværs og tog fat i opgaverne, som de opstod på tværs af organisationsstrukturer og tidsmæssige rammer. Højberg nævner også, at hans nye arbejdsplads er udnævnt til at være verdens bedste forskningsenhed i public administration.

Men alt er ikke i top. Niels understreger, at en afgørende opgave er at finde ud af, hvordan vi undgår et kommunalt kollaps. Flere børn og mennesker over 80 år skaber et kæmpestort hul, og derfor skal der tænkes anderledes: Hvem kan selv, og hvem skal have hjælp? Man bliver nødt til med respekt at gå ind i folks liv og finde ud af, hvem der kan klare sig selv, og samtidig formindske den overstyring, der er i dag i forhold til folks liv. Vi bliver nødt til at spørge os selv, hvordan kan vi gøre det anderledes og om nødvendigt vende det hele rundt 180 grader.

I vores samtale om samfundsstrategiske problemer når vi forsigtigt frem til et essentielt punkt, uden at vi egentlig behøver at præcisere, hvad det handler om. Man kan se og høre på mennesket og toprådgiveren Niels Højberg, at det virkelig går ham på. Det er "mega uforståeligt", at vi er kommet så langt ud. Vi bliver nødt til at ændre adfærd, og han fortæller som eksempel, at på Aarhus Universitet må man ikke køre i egen bil, hvis transporttiden er under 5 timer. Igen kan jeg mærke filosofien i Højbergs refleksioner og vurderinger: "Vi skal træffe vidtgående etiske prioriteringer, som skal gennemføres med beslutsomhed, men det skal gøres med respekt for den enkeltes liv. Han sammenfatter det i formuleringen: "Levet livs forrang".

Som afslutning på samtalen siger Niels. "Nå, vi kom da vidt omkring". Jeg er enig, og jeg har nu forstået meget mere af det "noget", jeg har forsøgt at finde ud af, siden jeg mødte Niels første gang for snart 40 år siden. □





ANN-SOFIE BECH VON HIELMCRONE, Generalsekretær i KFUKs Sociale Arbejde

Jeg øver mig virkelig meget på at lede mennesker med spørgsmål i stedet for med svar

 Af Sonja Rebien Lund

Ann-Sofie Bech von Hielmcrone er Generalsekretær i KFUKs Sociale Arbejde. Organisationen arbejder for udsatte mennesker og er nok mest kendt for Rederne, der er frirum for kvinder i misbrug og prostitution. Men KFUKs Sociale Arbejde rummer også krisecenter, herberger, kontaktcenter, genbrugsbutikker samt et hovedkontor. Vi mødtes til en samtale om det at være øverste leder for en organisation, hvor medarbejdere og ledere har meget forskellige fagligheder og erfaringer og hver dag støtter og hjælper de allermest udsatte mennesker i landet.

— *Ann-Sofie Bech von Hielmcrone, hvordan møder I i KFUK's Sociale Arbejde udsatte mennesker, f.eks. hjemløse, handlede kvinder, unge i misbrug eller kvinder i prostitution?*

KFUK's Sociale Arbejdes fundament er et kristent menneskesyn, hvilket i vores sammenhæng kan oversættes til det medmenneskelige møde, som er uden krav, og som hviler på ligestilling, respekt, håb og muligheder. Vi bestræber os på at hjælpe brugerne af vores tilbud med at bevare håbet, da det naturligvis er en forudsætning for at turde tro på forandring. Som bruger behøver man dog hverken at være kristen eller stoffri for at benytte vores tilbud. Vi arbejder for at støtte det enkelte menneske til at opnå den forandring, vedkommende er klar til og selv ønsker. Det indebærer, at vi fokuserer på elementer som tempo, timing

og rummelighed. Det er faktisk ikke vores fagligt baserede syn på brugeren, men derimod brugerens eget liv, der er øverste dagsorden. Det er min oplevelse, at det giver ro og retning både i og uden for organisationen, når vi eksplicit siger, at vores kristne fundament betyder, at vi møder alle, som de er, uanset køn, seksualitet og lignende, og at vi mener, at alle er lige meget værd.

— *Jeg forestiller mig, at det kan være svært at være vidne til et menneskes lidelse og så vide med sin faglighed, hvad der skulle til, for at det her menneske fik et bedre liv – men at det så ikke nødvendigvis er det, som det pågældende menneske vælger.*

Det er et dilemma i alt arbejde på socialområdet, men nok især i forhold til de mest udsatte mennesker. Det er kendetegnende for alle fagfolk, jeg har

> fortsættes side 14

> fortsættelse

arbejdet sammen med – såvel socialfaglige som sundhedsfaglige – at der er en stor respekt for det enkelte menneskes autonomi. Det er langt fra altid givet, at vi kan befordre den forandring, der leder til, hvad de fleste af os ville kalde et 'normalt' liv. Det skal vi respektere. Vi skal stadig skabe mulighed for forandring, men vi skal også arbejde med skadesreduktion og med at sikre den enkeltes rettigheder.

“ Mennesker stopper jo ikke med at være udsatte, fordi man som medarbejder skal hjem fra sin vagt, eller tilbuddet lukker. Dermed er min opgave blandt andet at sikre, at vi er tydelige om rammerne for arbejdet. Jeg ønsker at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor vi minimerer risikoen for at blive slidt op eller stille urealistiske krav til os selv og hinanden.

Netop det, at det for ledere og medarbejdere er en del af kernefagligheden at være til rådighed i udsatte menneskers tilværelse, medfører også, at det er afgørende, at vi stiller realistiske krav til os selv som den værdibårne organisation, vi er. Vi er underlagt lovgivning, og vores strategiske rammer indbefatter desuden de midler og de kompetencer, organisationen har til sin rådighed. Alt det er såvel en force som en begrænsning. Derudover byder vores kristne – eller etiske om du vil – fundament os at ville hjælpe uden at stille specifikke krav. Vi agerer derfor ofte i et krydspres imellem, hvad vi på brugernes og egne veje kunne ønske os at opnå, og hvad vi inden for de givne rammer har mulighed for.

Her er det vigtigt at være opmærksom på en sund balance mellem værdier, kompetencer og ressourcer, da vi ellers risikerer at skabe et arbejdsliv, hvor vi aldrig har gjort tilstrækkeligt, og hvor vi altid burde blive en time mere.

For mennesker stopper jo ikke med at være udsatte, fordi man som medarbejder skal hjem fra sin vagt, eller tilbuddet lukker. Dermed er min opgave blandt andet at sikre, at vi er tydelige om rammerne for arbejdet. Jeg ønsker at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor vi minimerer risikoen for at blive slidt op eller stille urealistiske krav til os selv og hinanden.

— **Når du siger, der er en risiko for opslidning, har du da fænomener som omsorgstræthed og forråelse i tankerne?**

I det felt, vi arbejder i, er der en stor risiko for udbrændthed eller forråelse, og det gælder alle i organisationen, uanset om man arbejder i første linje, er leder eller udfører administrativt arbejde. Medarbejderne og lederne i tilbuddene

kan risikere sekundær traumatisering som en følge af det, brugerne har været udsat for. Det er jeg meget opmærksom på. Vi er i gang med at fremme en åben dialog og et trygt samarbejde, også om det, der er svært, og vi ved, at vi ikke er i mål endnu. Det er en langvarig proces, som jeg mener, man altid skal være bevidst i gang med.

Men det at skabe rum for samtaler om, hvordan vi rammesætter vores arbejde med henblik på både at kunne hjælpe brugerne og at kunne holde fri med god samvittighed, er en del af et værn mod såvel udbrændthed, forråelse og traumatisering. Det skal endvidere være legitimt at sige fra over for mennesker, som, fordi de har det svært, gentagne gange opfører sig på måder over for hinanden, og over for os, der udgør en psykisk eller fysisk fare for andre.

— **Så det er i orden at have nogle grænser?**

Det skal man faktisk have, ja. Vi arbejder med nogle af de mest udsatte menne-



sker i Danmark, med meget komplekse sociale problemer som psykisk sygdom, vold, misbrug, hjemløshed og fattigdom som en del af livet. Som medarbejder og leder bliver man nødt til indimellem at kunne trække sig fra involveringen i brugeren, holde fri og lade op. Det er vigtigt for mig at pointere, at det ikke kun er vores brugere, vi skal værne om, men også vores medarbejdere. Der er derudover det aspekt i relationen til brugeren, at det er vigtigt for os at møde folk ligeværdigt, og det sætter man over styr, hvis man involverer sig så meget, at man kommer til at påtage sig ansvar for brugerens liv. Det er i øvrigt heller ikke overkommeligt.

— *Da du startede i KFUKs Sociale Arbejde, hvilke tanker gjorde du dig så om, hvor I skulle hen, og hvordan ser det ud nu?*

En af de opgaver, jeg fik i forbindelse med min ansættelse, drejede sig om sammenhængskraften i organisationen. Det fokus stemmer fint overens med min



personlige holdning til, hvad der skal til, for at vi samlet set kan lykkes med at drifte og udvikle vores arbejde. Sammenhængskraft er et lidt slidt begreb, måske, men i vores organisation handler det om at bringe alle kompetencer i spil og sikre oplevelsen af fællesskab. Organisationen er heldigvis befolket med meget dygtige mennesker, med mangfoldige fagligheder og erfaringer.

“ Jeg har en gang fået at vide, at 'du skal ikke sige det på den måde, for det kan godt virke patroniserende'. Det var da ikke det, jeg helst ville høre, men det giver mig adgang til at udvikle mig positivt, så jeg inviterer til, at ledere og medarbejdere kommer med deres holdninger, både til opgaven og min håndtering af den.

Trods det at vi består af mange tilbud, er vi sammen om det, vi er sat i verden for. Jeg vil gerne bidrage til at styrke en kultur, hvor vi alle ser os som en del af en helhed, uanset hvilken rolle vi udfylder, og uanset hvor i organisationen, vi er placeret. Når noget lykkes for én enhed, f.eks. i form af en bevilling, en positiv omtale eller lignende, kommer det os alle til gode.

Det er der behov for at arbejde med, fordi vi er vokset meget på kort tid, og de sociale udfordringer i samfundet kun er blevet mere komplekse gennem tiden. Bare et lille eksempel: I 'gamle dage' drak man brændevin, i dag skal man måske injicere kokain 35 gange i døgnnet. Der er stor forskel på, hvor meget de to former for misbrug betyder for den enkelte både i forhold til tidspres, stress og økonomi. Der er få organisationer, der har vores erfaring med udsatte grupper med så sammensatte sociale problemer. En stærk sammenhængskraft medfører, at vi kan bruge hinanden på kryds og tværs og på den måde bliver i stand til at møde vores opgaver rettidigt og med rette faglighed.

— *Hvordan leder du en så mangfoldig organisation med dens særlige historik og med mange ildsjæle?*

Jeg rækker ud til institutionerne i hele

landet, så meget som jeg kan overkomme. Jeg mødes fysisk med både medarbejdere og ledere og med de lokale bestyrelser i hele landet. Det giver mig meget værdifuld ny viden til mit arbejde og jeg oplever god respons på, at jeg er til stede, og at jeg både spørger og lytter. Det ligger mig meget på sinde at skabe et miljø, hvor det er trygt at dele.

— *Hvordan gør man det?*

Det gør man jo ved at starte med sig selv og vise sine svagheder ærligt, stille op, når man er efterspurgt samt ved at efterspørge feedback og input – og så i øvrigt tage vel imod feedback'en, uanset om den rummer anerkendelse eller kritisk stillingtagen. Det er ikke nødvendigvis nemt, men man må tage sin egen medicin. Jeg har f.eks. en gang fået at vide, at 'du skal ikke sige det på den måde, for det kan godt virke patroniserende'. Det var da ikke det, jeg helst ville høre, men det giver mig adgang til at udvikle mig positivt, så jeg inviterer til, at ledere og medarbejdere kommer med deres holdninger, både til opgaven og min håndtering af den, og så håber jeg på den måde at skabe et klima, hvor det bliver naturligt og muligt at dele oplevelser med og om hinanden på en konstruktiv og respektfuld måde.

Endvidere lægger jeg vægt på at være tilgængelig. Det kan bevirke, at jeg ændrer prioritering ift. min tilstedeværelse i en opgave eller et projekt, fordi noget andet brænder på et sted. I et sådant tilfælde gør jeg mig umage med at kommunikere, hvad jeg prioriterer og hvorfor, sådan at de kolleger, der bliver efterladt med projektet, forstår min bevæggrund, og sådan at de, der

> fortsættes side 16

> fortsættelse

har kaldt på hjælp, kan se, at det er legitimt og på sin plads at række ud efter hjælpen. Jeg ser, at det giver en erfaring i organisationen med, at det godt kan betale sig at sige 'hjælp'. Dog er det jo langt fra altid mig, der kan hjælpe, så det er afgørende, at vi kan forbinde os med hinanden, så de, der har den nødvendige faglighed og viden, en given problematik kalder på, kan træde til.

Som generalsekretær svarer jeg over for Landsbestyrelsen, og så har vi 13 tilbud, som er organiserede under seks lokale bestyrelser. Hertil et tilbud og en matrikelløs indsats, der er forankret direkte under hovedkontoret og Landsbestyrelsen. De lokale bestyrelser er chefer for de 13 institutioners ledere, og jeg har i min rolle formelt set ikke noget direkte med de lokale bestyrelser at gøre. Men jeg arbejder med at understøtte et godt samarbejde mellem bestyrelserne, at støtte bestyrelserne og støtte lederne uden at underminere de formelle over- og underordningsforhold i organisationen. Det er en hårfin balance, som kræver transparens, involvering og tydelig kommunikation. Det ser jeg som vigtige ledelsesdyder i en kompleks organisering som vores, fordi det opbygger og styrker den relationelle tilregnelighed, der skal til, for at vi kan operere tillidsfuldt i de formelle hierarkier og også bruge hinanden på kryds og tværs på en måde, så der aldrig er nogen, der føler sig gået bag om ryggen.

— Hvordan med dig selv, hvad giver dig energi i din rolle som leder – og som menneske?

Jeg holder af at starte noget nyt. Det er inspirerende og sjovt for mig. Jeg sætter pris på at komme hele vejen rundt i en problematik, at analysere en given sag fra alle faglige vinkler sammen med dem, der kender den pågældende vinkel indefra. Jeg kan lide at drive udvikling og se ideerne blive realiserede. Jeg er ud af ingeniør- og arkitektfamilie. I den branche starter man med et blankt stykke papir, kalder de rigtige fagligheder til bordet, får tegnet skitsen, og så går man i gang. Det syn på proces inspirerer mig. Det er vigtigt for mig at føle, at vi udretter noget.

Jeg har altid været interesseret i de måder, vi organiserer os og er sammen på, både som samfund og i organisationer. Jeg fandt, at jura kunne give mig en

meget bred adgang, og at det var et godt fag at have i bagagen. Jeg ser juraen og loven som stilladset, som samfundet er bygget på, og det at kunne påvirke rammerne og omsætte dem til en hensigtsmæssig virkelighed for mennesker, der skal leve og arbejde efter loven, synes jeg er interessant.

“ Jeg har altid været interesseret i de måder, vi organiserer os og er sammen på, både som samfund og i organisationer. Jeg fandt, at jura kunne give mig en meget bred adgang, og at det var et godt fag at have i bagagen. Jeg ser juraen og loven som stilladset, som samfundet er bygget på, og det at kunne påvirke rammerne og omsætte dem til en hensigtsmæssig virkelighed for mennesker, der skal leve og arbejde efter loven, synes jeg er interessant.

Jeg havde ikke noget ønske om at blive advokat, og jeg startede mit arbejdsliv på udlændingeområdet. Jeg var, ud fra en indignation, meget optaget af, hvordan den danske udlændingelov igennem omkring 30 år har udviklet sig på en måde, hvor man prøver at gå op imod intentionen med de internationale konventioner og forsøger at indskrænke rettigheder. Hele tiden til kanten, så man f.eks. har gjort det nødvendigt for mennesker at flygte over Middelhavet, fordi vi lukkede for, at man kunne søge asyl på en dansk ambassade. Den indig-

nation og min optagethed af de rammer, vi tilbyder de mest udsatte mennesker, er bærende for den vej, jeg har taget i mit arbejdsliv.

Sammen med mine konkrete erfaringer fra de samarbejder, jeg har indgået i igennem tiden, har det givet mig retning ift., hvordan jeg forvalter min lederrolle. Jeg bevæger mig mellem det at reflektere og undersøge, udføre og handle og så igen reflektere over effekten af det, vi har igangsat. Jeg er opmærksom på, at vi skal tale om det, vi vil opnå, så der er tydelighed omkring det. Vi skal også have modet til at se på, om det så virker, og til at træffe en ny beslutning, hvis vores handlinger ikke leverer på vores mål. Det kræver, at vi tør være uforfærdede over ikke helt at vide, hvor processen ender, når vi starter. Jeg har ansvar for at betrygge ledere og medarbejdere i, at det nok skal gå, når vi går i gang, og vi ikke ved, hvor vi ender. Så der er i virkeligheden to overordnede ting, jeg lader mig guide af: Vigtigheden af tydelig kommunikation som det ene og evnen til at forbinde os med hinanden i fagligt inspirerende og relationelt trygge samarbejder som det andet.

Og så lige en tredje ting, nemlig den rettidige afstemning med de relevante interessenter i organisationen. Hvis det udførende niveau agerer uden forudgående accept fra lederne og bestyrelserne, koster det på ro og retning og sammenhængskraft. Omvendt, hvis beslutninger udelukkende træffes 'ovenfra', er der risiko for, at løsningerne ikke virker i praksis, og uanset hvad bliver implementeringen vanskelig på grund af naturlig skepsis overfor, at nogen, der ikke har den konkrete faglighed, skal bestemme, hvad den enkelte i sin faglighed skal gøre. Så igen: Kommunikation og refleksion på kryds og tværs i organisationen er forudsætningen for, at vi kan lykkes over for brugerne med det, vi startede med at tale om; det medmenneskelige møde uden krav, men med håb og mulighed for forandring. □



Fotograf: Morten Holtum

KAREN FASTRUP, forfatter til bl.a. bogen Hungerhjerte

Livskriser – og vejen til at komme tilbage til sig selv

 Af Sonja Rebien Lund

Vi lægger ud med en solid påstand: Ingen mennesker kommer gennem livet uden at rammes af kriser. Det er selvfølgelig forskelligt, hvor voldsomt og hvor ofte vi rammes, og det er nok også ret forskelligt, hvordan vi hver især lever med vores kriser. Nogle rækker ud efter omsorg, andre bider tænderne sammen. Nogle får den omsorg, de rækker ud efter, andre gør ikke. Nogle klarer at kæmpe sig igennem med sammenbidte tænder, andre gange går det ikke.

Uanset om vi har roller som ledere, medarbejdere, kolleger, familie eller venner i hinandens liv, har vi også en etisk forpligtelse til at turde stille os ved mennesket i krise. Vi håber jo tilsvarende, at nogen stiller sig ved os, når vi er i krise. Derfor kan det måske være til gavn at kende lidt til, hvordan det kan føles at gennemleve en alvorlig krise i form af psykisk sygdom.

> fortsættes side 18



> fortsættelse

Meget tyder på, at oplevelsen af krise og deraf følgende mistrivsel er ganske almen.

- Andelen af unge i psykisk mistrivsel er stigende.
- Antallet af mennesker, der rammes af alvorlig stress, er stigende. Eksempelvis skriver Sundhedsstyrelsen på deres hjemmeside: *Stress udgør et stigende folkesundhedsproblem med store konsekvenser på både individ- og samfundsniveau, sidstnævnte i form af eksempelvis omkostninger som følge af sygefravær.*
- Hver tredje af os får på et tidspunkt en psykisk sygdom, og hvert år har ca. 700.000 mennesker symptomer på psykisk sygdom.
- Antallet af mennesker, der får en psykiatrisk diagnose, er stigende.

Så hvordan leder vi os selv, når vi rammes, og hvordan kan vi være til hjælp, når nogen omkring os er i krise?

Vi inviterede forfatter Karen Fastrup til en eftermiddag i regi af Cairos Universitetsammen med vores kunder for at høre om hendes erfaring med, hvordan eksistentielle kriser kan være porten til dybere livsforståelse, og hvad det betyder for de roller, vi har i vores liv. Alvorlige livskriser kan både true vores oplevelse af, hvem vi er, og de kan lede til oplevelsen af ny mestring af tilværelsen.

Psykisk sygdom er stigmatiserende

Måske kan man ligefrem sige, at det at være ramt af psykisk sygdom kan være tabuiseret. Det er svært at finde det rigtige ben at stå på, hvis en kollega, medarbejder, ven eller et familiemedlem fortæller om psykose, skizofreni, svær angst eller lignende. Det er skræmmende – og det kan være svært at forstå. Og hvis ikke omgivelserne reagerer med uforståenhed eller afstandtagen, så kommer stigmatiseringen inde fra én selv. Man skammer sig, fortæller Karen

“ Hvis vi alle sammen skammer os, når vi ikke er velfungerende, og hvis vi lader os skræmme bort, når vi møder psykisk sygdom, så taler vi ikke om det – og så sker der ingen forandring, og heller ingen forebyggelse.

Fastrup. Hvis vi alle sammen skammer os, når vi ikke er velfungerende, og hvis vi lader os skræmme bort, når vi møder psykisk sygdom, så taler vi ikke om det – og så sker der ingen forandring, og



Det kan være en kamp at få den rette hjælp

Paradoksalt nok, siger Karen Fastrup, er der jo stadig stigende fokus på psykisk sygdom, og der findes mange tilbud i 'systemet'. Men da hun søgte hjælp og behandling, blev hun i lang tid mødt af en rigid diagnosetænkning, hvor behandlerne så symptomerne men ikke personen. Karen fremhæver, at når lægerne så symptomer på bestemte psykiske sygdomme i alt, hvad hun foretog sig, så overså de de underliggende sammenhænge til f.eks. hendes livssituation. Det havde den effekt i den relationelle dynamik mellem læge og patient, at lægen nærmest fremkaldte en adfærd hos hende, der yderligere bekræftede de symptomer, som lægen fokuserede på. En slags 'catch 22' for Karen. Derfor skal vi huske, at psykisk sygdom er noget, man har. Man er ikke sin sygdom. Så som nærtstående til én med psykisk sygdom kan det være støttende at være den, der peger på alt det normale, alt det menneskelige, alle ressourcerne, som den, der er i krise, nemt kan glemme – uden at nedgøre det svære.

Forståelsesbestræbelse fra andre er afgørende, når vi er i krise

Det var Karen Fastrups erfaring, at først i det øjeblik, hun blev mødt som et menneske i egen ret, i stedet for som et sært, sygt væsen, kunne hun rejse sig igen. Først da en behandler viste ægte interesse for hendes situation og liv og for, hvordan netop hun oplevede sin krise, kunne det begynde at gå bedre. Det er jo ganske banalt og menneskeligt: Når nogen virkelig stiller sig fordomsfrit og interesseret an og ad empatiens vej roligt og uforskrækket går med ned i det mørke, man står i, føles det som at få

tilbudt en stige, man kan kravle op ad, mens den anden holder fast, så man ikke vælter ned i mørket igen.

Vi skal som ledere, kolleger eller i andre samarbejdsrelationer naturligvis ikke være behandlere for hinanden. Men vi kan – også i professionelle og faglige relationer – stille os ved den, der er i krise, med vores forståelsesbestræbelse og villighed til at række en hånd til den, der har brug for at kravle op ad stigen fra mørket og ud i lyset igen. □

KILDER:

- Rapport fra VIVE: Børn og unge i Danmark 2022 Sundhedsstyrelsens hjemmeside

“ Når nogen virkelig stiller sig fordomsfrit og interesseret an og ad empatiens vej roligt og uforskrækket går med ned i det mørke, man står i, føles det som at få tilbudt en stige, man kan kravle op ad, mens den anden holder fast, så man ikke vælter ned i mørket igen.

heller ingen forebyggelse. Derfor er en af Karen Fastrups vigtige opfordringer: Tal om det. Spørg, lyt, vær åben. Uanset om det handler om stress, angst, depression eller anden psykiske sygdom. Ingen bliver mere syge af, at vi taler om deres sygdom eller krise, tværtimod, og ingen bliver selv syge af at være i nærheden af én, der er det.

KAREN FOSTRUP er forfatter til den selvbiografiske bog *Hungerhjerter*, hvor hun beskriver sin erfaring med psykisk sygdom. I bogen fortæller Karen om sin dybe krise, sin skriveproces og om at blive rask igen. Ud af hendes fortælling dukker nogle vigtige erfaringer frem:

- Psykisk sygdom er stigmatiserende og behæftet med skam
- Det er en indædt kamp at få den rette hjælp i et velmenende, men udsultet og nogle gange forrået system
- Det er afgørende, at de mennesker, der stiller sig hjælpende ved ens side (eller som behandlere), har en ægte forståelsesbestræbelse



KLIMA

Grøn ledelse - Ny bog

 Af Jan Nørgaard

Det bobler med masser af gode idéer og forslag til den grønne omstilling. Den nye regering har i regeringsgrundlaget formuleret, hvad de som flertalsregering vil opnå, forskere siger, hvad der skal til, miljø- og klimaaktivister råber højt, journalister skriver om det i aviserne, erhvervslivet udvikler ny klimateknologi, USA og Kina konkurrerer om, hvem der er mest grøn, og EU følger med.

Der er rigtig meget i gang på den klimapolitiske dagsorden, men det er slet ikke tilstrækkeligt, viser de faktiske målinger. Det går stadig den forkerte vej. En stigende del af verdens befolkning rammes direkte og for os, der indtil videre kun er indirekte berørt, er det ubehagelig viden. FN har konkluderet, at vi kun har 3 år tilbage, inden det går helt galt med de menneskeskabte klimaændringer. Vi er mange, der får lyst til at fortrænge alvoren – dog ikke FN's generalsekretær António Guterres, der ærligt siger: "Det er et kollektivt selvmord". Hans udtalelse om vores adfærd og verdens tilstand kom i forbindelse med den voldsomme tørke og efterfølgende oversvømmelse i Pakistan i sommeren 2022. I dette tilfælde druknede 1300 mennesker, og sygdomme, sult og umenneskelige lidelser har ramt 33 mio. mennesker. Endnu et konkret eksempel.

Det har været god latin for mange ledere og strateger at sige, at der skal en brændende platform til, før der kan ske reelle forandringer. Hvorfor sker der så ikke mere nu? Vi har den største brændende platform, som enhver strateg måtte ønske sig, og vi står alle sammen på den.

Med nogle få småjusteringer i vores adfærd gør vi, der ikke er direkte ramt, groft sagt, som vi plejer. Nogle siger, at det er helt ok, for det er jo statens skyld, og så må politikerne bare tage sig sammen. Andre siger, at vi absolut ikke kan tro på staterne længere og henviser til de sidste 30 års evidens på manglende konkrete resultater og påpeger, at alle mennesker derfor skal gøre meget mere nu.

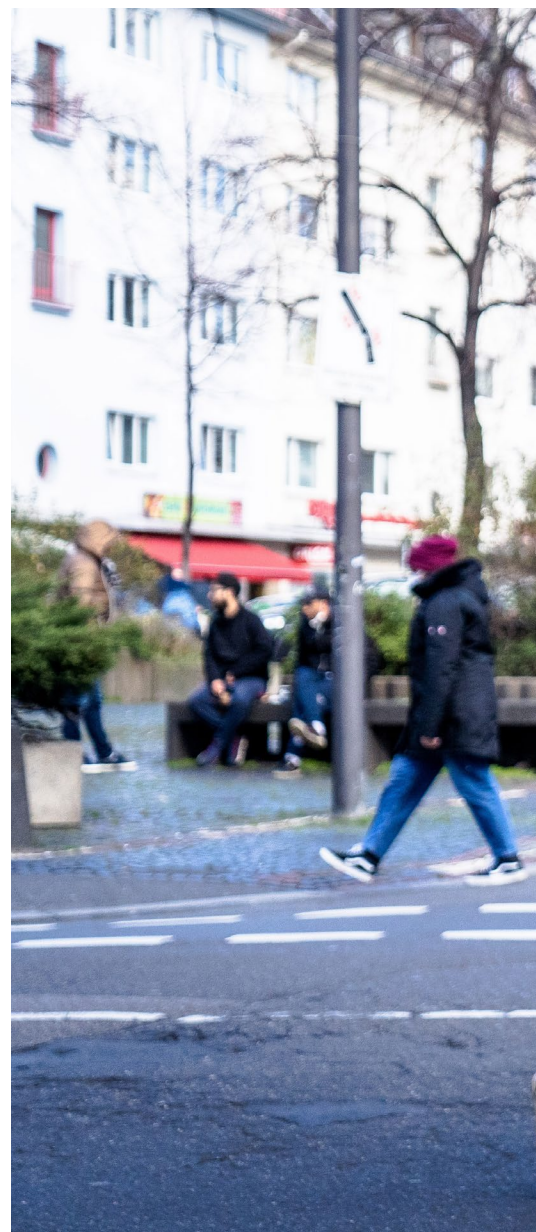
I takt med at kloden bliver mere og mere ubeboelig, øges de politiske polariseringer mellem staterne, som vi f.eks. ser på COP-møderne, hvor det globale syd stiller krav om, at det globale nord skal betale for deres eget klima- og miljøsvineri, og også konfliktniveauet internt i staterne stiger. Debatten herhjemme er ofte anspændt og til tider aggressiv. Det samlede konfliktpotentiale vil kunne udvikle sig til nye og i værste fald voldelige, kaotiske konflikter på tværs af kendte konfliktlinjer. For os, der ofte gemmer os i fortrængningsbobler, kan det blive en brat opvågning.

Derfor er vi pinedød tvunget til at gentænke og reorganisere vores forståelse af den måde, vi ser, forstår og lever i verden på. Men mine erfaringer med konkret problemløsning og udvikling i den private og offentlige sektor i Danmark siger mig desværre, at de færreste af os kan rumme de store strategiske problemer, fordi der er så meget andet, der støjer. Hvad gør vi så, når vi hverken kan reducere eller bortforklare klima-, biodiversitets- og miljøkrisen og vores frygt for, hvad fremtiden byder os? Kort sagt, hvordan kommer vi ud af den eksistenskrise, vi står midt i nu?

Mit svar er kort sagt, at de mennesker, der har indflydelse og magt, har en etisk pligt til at gøre det, de kan. Det vil sige, at alle ledere bør have dette eksistentielle ansvar ind i kernen af deres virke og i praksis koble det helt konkret til alt andet i den organisation, de leder – ved at bruge deres magt, deres stemme og deres handlemuligheder inden og uden for organisationens ramme.

Jamen det er jo i strid med alt, vil mange sige. Ja, det er rigtigt. Men det, vi oplever i denne historiske epoke, som vi lever i nu, er jo også i strid med alt, hvad vi kender. Vi skal mobilisere al den etiske magt og energi, der skal til, for at vores fælles klode kan være beboelig i vores fælles fremtid. I tidligere historiske kriser har vi vist, at vi kan mobilisere fællesskabet, når ledere tager deres ansvar alvorligt, som vi f.eks. ser den juristuddannede Volodymyr Zelenskyy gøre.

I en nye bog: 'Grøn ledelse' analyserer jeg, hvorfor vi er kommet hertil i menneskets udvikling, og hvad vi rent faktisk kan gøre rent ledelsesmæssigt, uden at vi drukner i relevante, men uoverskueligt mange tekniske og videnskabelige detaljer i et hav af forskellige perspektiver. Roligt, fattet og koncentreret skal vi,



der har indflydelse og magt, involvere, mobilisere og implementere nødvendige beslutninger, vi ved, der skal træffes, medmindre vi vil risikere, at andre ser os som hovedløse høns. Det gælder alle ledere – også i staten, internationale organisationer og virksomheder og i Cairo!

Hvis vi skal gøre det rigtige, kræver det grøn strategisk ledelse på basis af en organisations- og samfundsanalyse, der ser og forstår kernen i eksistenskrisen, som ikke alene kan løses med teknologiske løsninger. Hovedpointen er, at vi historisk set på forholdsvis kort tid har skabt en eksistenskrise, hvor vi billedligt talt løber hurtigere og hurtigere op ad en accelererende nedadgående rulletrappe. Det kræver mod og handlekraft at gennemføre den samfundstransformation, vi så småt er i gang med, på vej over til et

“ Alle ledere bør have det eksistentielle ansvar ind i kernen af deres virke og i praksis koble det helt konkret til alt andet i den organisation, de leder – ved at bruge deres magt, deres stemme og deres handlemuligheder inden og uden for organisationens ramme.

etisk og bæredygtigt samfund.

Nye fortællinger blomstrer, og de skal understøttes og forenes med den grønne ledelse med politiske metafortællinger, strukturelle ændringer og ikke mindst grønne handlinger, der giver konkrete resultater og dermed en realistisk tro på fremtiden. Hvis vi vil have substantiel anerkendelse og ægte legitimitet i vores lederskab, er målet klart.

Vi skal reorganisere vores lederroller og lederadfærd, så den først og fremmest er grøn – og ikke venstreorienteret rød, højreorienteret blå, fossilorienteret sort eller er en uskøn blanding af det hele.

Bogen forventes at udkomme i 2023. Væsentlige dele af indholdet i bogen vil indgå i kurset om substantiel ledelse, som er beskrevet side 24. □



En ikke så ringe borgmester

 Af Jan Nørgaard

Borgmesteren i Sønderborg er bestemt ikke en, der praler, men han vil i en samtale gerne fortælle lidt om sit liv som politiker og menneske. Vi taler om emner, hvor det sagt på jysk "ikke er gået så skidt", og hvor det ikke har været nemt. Da jeg i afslutningen af vores samtale spørger ham, om ordet ydmyg kunne være noget, der passer på ham, svarer han: "Det tror jeg godt, at jeg tør tilslutte mig".

ERIK LAURITZEN, Borgmester

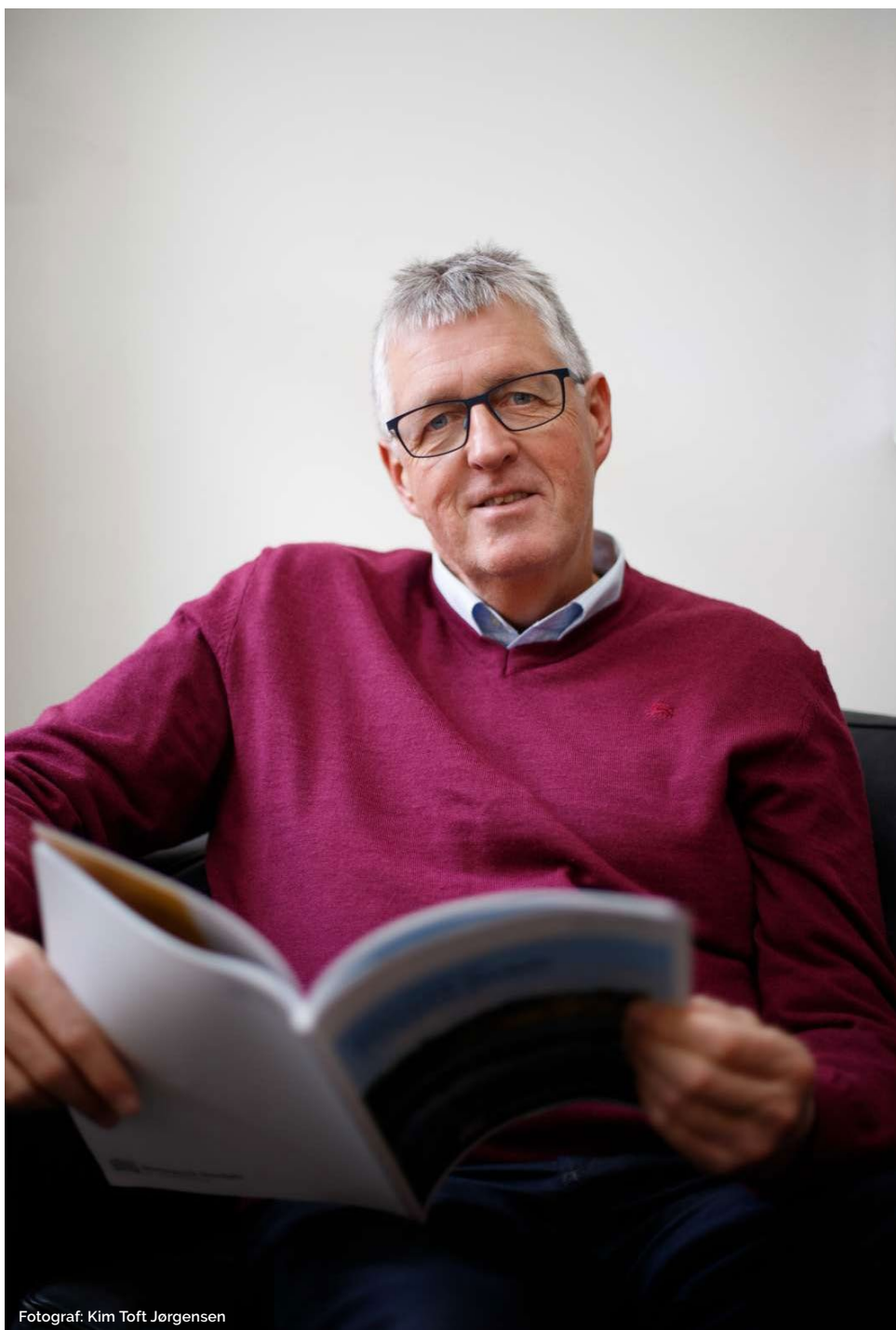
Ved det seneste kommunalvalg i Sønderborg i 2021 fik Socialdemokratiet 43,4% af stemmerne, og Erik Lauritzen fik 8.242 personlige stemmer. Venstre havde ellers sat hårdt ind i valgkampen, men måtte nøjes med 30,2 % af stemmerne. Til sammenligning med Folketingsvalget i 2022 fik Socialdemokratiet og Venstre henholdsvis 27,5 % og 13,3% af stemmerne.

Da jeg presser den sønderjyske borgmester lidt og spørger, hvorfor så mange stemmer på ham og Socialdemokratiet i Sønderborg, svarer Erik Lauritzen: "Jeg bilder mig ind, at min stil og min person tiltrækker andre end socialdemokratiske stemmer". Ved kommunalvalget i 2009 mistede Socialdemokratiet borgmesterposten, hvorefter Erik Lauritzen blev ny spidskandidat og vandt valget i 2013 ved "et ret flot valg", som han kalder det.

Interessant, tænker jeg: På få år fik Erik generobret borgmesterposten og ikke nok med det. I samtlige Folketingsvalg fra grundlovsændringen i 1953 til i dag har Socialdemokratiet aldrig på noget tidspunkt opnået en så høj vælgertilslutning, som Socialdemokraterne fik i Sønderborg kommune i 2021. Erik Lauritzen nævner, at det nok er de personlige værdier, der tiltrækker flere stemmer, end man måske kan forvente.

Jeg fik en chance mere

Erik fortæller, at han er landmandssøn og født i den lille landsby Blans nord for Sønderborg. Han vidste ikke, hvad han ville. Han spillede kort og gik til badminton, men fik da også en studentereksamen. To søstre blev lærere, og broderen overtog familieejendommen. Erik begyndte sammen med sin kone at drive en stor fjerkræproduktion. Efter



Fotograf: Kim Toft Jørgensen

nogle år mistede parret lysten til at drive industrielt landbrug, men fik desværre en stor milliongæld med sig. Det var ikke så nemt at være i. Erik videreuddannede sig inden for landbrug i Odense og blev senere lærer på Gråsten Landbrugs-skole, hvor han underviste i økonomi og landbrug. "Det var hårdt at gå ned med fjerkræproduktionen, men jeg fik en chance mere".

Det meningsfulde frem for profit

I hjemmet og som underviser på landbrugsskolen har Erik Lauritzen haft mange indholdsrige samtaler om landbruget og dets fremtid. Erik siger ærligt, at han jo også har været med til at sprøjte med pesticider, men klima- og biodiversitetskrisen har gjort os alle klogere. Erik understreger, at uden landbruget vil Danmark ikke været det, vi er. Han tilføjer, at vi jo gerne vil ændre os, når vi tager os tiden til at tale om det vigtigste. Det skal give mening, og vi skal have respekt for hinanden, for så vil landmænd ligesom alle andre gerne ændre adfærd og omlægge produktionen. Det handler om at forstå hinanden og derfra ændre på tingene. Men en af hovedårsagerne til, at det ikke er nemt at ændre traditionel tænkning, er ifølge den socialdemokratiske borgmester, at vi har overfokus på økonomisk vækst og profit. Vi skal i stedet have fokus på noget mere meningsfuldt, nemlig bæredygtige liv og grøn omstilling.

Borgmester og klimakamp i praksis

Da knap 500 borgmestre fra hele verden i 2015 underskrev Paris-aftalen på Rådhuset i Paris, var Erik Lauritzen selvfølgelig medunderskriver på borgmesteraftalen, som lagde ekstra pres på regeringernes klimaforhandlingerne samme år. Det forpligtede samtidig byerne til at efterleve Paris-aftalens mål.

Allerede tilbage i 2007 fik initiativrige erhvervsledere i Sønderborg mobiliseret erhvervsfolk, politikere, organisationer og borgere til et konkret mål om, at Sønderborg skal være klimaneutral i 2029. Konkrete målinger tyder på, at Sønderborg vil lykkes som en af de første kommuner, der når målet om klimaneutralitet. Strategien fra 2007 er organiseret i Project Zero, hvor alle erhverv og brancher er med, herunder selvfølgelig også landbruget.

Det var uden tvivl medvirkende til, at Europakommissionen i 2022 udvalgte

Sønderborg kommune som én af de 100 byer i EU, der skal vise vejen for andre byer og stater i EU og verden. I den forbindelse har Erik Lauritzen udtalt til pressen. "Det understreger, at vi tør gå foran, og at vi kan lære andre byer, hvordan de bedst kan lave en grøn omstilling. At Sønderborg er udvalgt til at deltage i '100 Climate-Neutral and Smart Cities' er en unik mulighed for at booste kompetencerne i vores igangværende implementering af Masterplan2029". Erik siger, at vi er i en økologisk krise, men "vi bliver stærkere, når vi holder fast, når det er svært, ligesom når man er i stormvejr".

“ Vi kan lære andre byer, hvordan de bedst kan lave en grøn omstilling. At Sønderborg er udvalgt til at deltage i '100 Climate-Neutral and Smart Cities' er en unik mulighed for at booste kompetencerne i vores igangværende implementering af Masterplan2029

Kampen for livet og ordentlighed

Da flygtningene kom til Danmark i 2015 på flugt fra krigen i Syrien, var Sønderborg en af de første kommuner, der tog imod. Kommunen fik hurtigt tilrettelagt en god velkomst, så flygtningene kunne få en så meningsfuld tilværelse som muligt. De fik den tryghed, de havde så hårdt brug for, samt danskundervisning og arbejde. De fik på en måde livet tilbage af Sønderborg kommune.

Da Marie Krarup fra Dansk Folkeparti skarpt kritiserede Sønderborg for at gå for langt i integrationen, var borgmesteren ikke bange for at kalde kritikken for "ulækker". Det var på kort tid lykkedes lokale frivillige i Nordborg, hvor flygtningene boede, at integrere de mange syriske asylansøgere i lokalsamfundet,

som blev kaldt "miraklet på Als". Man skal opføre sig ordentligt over for alle, som borgmester Erik Lauritzen siger.

Han nævner i en bisætning i samtalen, at hans far døde, da Erik var ung, og tilføjer, at "man jo godt kan komme til at tænke på, hvad det har betydet for en". Vi taler ikke mere om det, men jeg tænker, at borgmesteren med sig selv som eksempel fortæller, at han ligesom flygtninge og andre i social nød ved, hvad det vil sige at miste og leve med svære livsvilkår. Noget som hustruen og Erik også har erfaret som plejefamilie.

Ikke en typisk politiker

Borgmesteren siger om sig selv, at han ikke er en typisk karrieropolitiker. Han har haft det bedst med at have fokus på de konkrete opgaver, der skal prioriteres i Sønderborg kommune. Men med begge ben solidt placeret i det sønderjyske, siger han, at han så småt er ved at gøre lidt mere på landsplan. I samme åndedrag siger han, at FN's 17 verdensmål er en gave til politikerne og tilføjer: "Vi har dem med overalt og har nu etableret et center i Sønderborg". Ja, selvfølgelig bliver det ikke ved visionerne i Sønderborg.

Også her kan man tydeligt mærke værdierne i hans væsen, der handler om at fremhæve andres kompetencer som f.eks. de ansatte i kommunen, foreningerne og erhvervene mv.: "Jeg kan sgu ingenting, hvis ikke jeg har nogen at samarbejde med". Sønderborg kommune har en "ikke så ringe borgmester" – for at sige det på jysk! □

3-dages kursus i Substantiel Ledelse

Dit lederskab i en verden i transformation

Kurset er tiltænkt ledere, der over 3 dage ønsker at løfte blikket fra dagligdagens mange komplekse opgaver, skue ind i den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst sammen med andre ledere og koble nye indsigter til det personlige lederskab.

Hvordan leder du din organisation og dine medarbejdere i en tid med alvorlige kriser i verden, som påvirker os alle? På kurset arbejder du med at koble dit personlige lederskab til såvel den eksistentielle som den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst. Vi ser på de større, samfundsmæssige sammenhænge, og vi undersøger, hvordan det er muligt at bruge sit personlige lederskab i det godes tjeneste. Her vil vi blandt andet trække på den eksistentielle filosofi.

Når den vilje og det mod, som det indebærer at lede organisationer i tidens komplekse kontekst, grunder sig på eksistentielle tanker om liv og ledelse, bliver det muligt at reflektere over og finde konkrete handlinger ift.:

- Hvordan kan man som leder omsætte sin etiske magt til et organisatorisk medansvar for eksempelvis den grønne omstilling – hvordan kan man udøve grøn ledelse?
- Hvordan befordrer du, at du selv og dine medarbejdere har gode samarbejder i et meningsbærende fællesskab med tydelig retning?
- Hvordan går du ind i problematikkerne, ind i relationerne, ind i opgaverne og rummer dilemmaer?
- Hvordan styrker du dit blik for, hvad mening er, og for, hvad der giver glæde?

Kort sagt, substantiel ledelse vil sige at være såvel menneskeklog som organisatorisk klog og klarsynet.

På kurset arbejder alle deltagere med egne konkrete ledelsesopgaver og -problemer, som medbringes. Vi anvender den substantielle ledelsestænkning til at finde frem til løsninger og konkrete handlingsplaner for de ledelsesopgaver, som deltagerne tager op.

DAG 1	DAG 2	DAG 3
<p>Velkomst Introduktion til kurset og hinanden.</p> <p>Ind i musikken Vi hører et musikstykke, I hver især på forhånd har valgt, og I siger lidt om stykkets betydning for jer.</p> <p>Hvad er substantiel ledelse? Oplæg v/ Jan Nørgaard med udgangspunkt i bogen 'Substantiel ledelse, et svar på demokratiets krise'.</p> <p>Ledelsesudfordringer Refleksion og samtale i grupper om de ledelseskontekster, I er i, ud fra udleverede proces-spørgsmål. Der bliver tid til evt. gåtur eller anden 'egentid' inden aftenens middag.</p>	<p>Substans i ledelse, med inspiration i Søren Kierkegaards eksistensfilosofi Oplæg v/ Sonja Lund samt lektor i filosofi David Possen. Med refleksionsøvelser undervejs i oplægget samt efterfølgende mulighed for fælles fordybelse ift. eksistensfilosofiens relevans for ledelse.</p> <p>Personlig skriveproces-tid Eftermiddagen byder på eftertænkningstid, med ro og tid til at integrere læring og erkendelse gennem en personlig skriveproces. Deltagerne får mulighed for at udveksle tanker to og to, ud fra udleverede spørgsmål. Herefter tid til at arbejde med egne formuleringer af, hvordan éns personlighed, eksistens, livserfaring og bestræbelse samler sig i lederskabet.</p>	<p>Krisernes påvirkning af organisationer og mennesker Eksistens- og klimakrise, krig i Europa, stigende ulighed. Hvordan kan du som leder finde din vej i den kontekst?</p> <p>Oplæg v/ Jan Nørgaard og fælles refleksion.</p> <p>Generationer i organisationer Hvilke forskellige paradigmer er gældende for hhv. 'boomere', generation X, Y og Z? Hvad kendetegner især de yngre generationer, og hvordan leder man dem?</p> <p>Oplæg v/ Sonja Lund. Lille gruppeøvelse om erfaringer med generationernes møde i organisationerne.</p> <p>Fælles farvel Vi samles om en fælles check-ud.</p>

Praktiske oplysninger

Kursussted

Kurset finder sted fra
mandag den 23. – onsdag den 25. maj

Helenekilde Badehotel

Strandvejen 25, 3220 Tisvildeleje

Pris

Kursusafgift 15.000 kr. eks. moms
Ophold og forplejning 8.750 kr.

Tilmelding

Du tilmelder dig ved at kontakte:

Sonja Rebien Lund

Chefkonsulent

M: 2515 3410

sonja@cairos.dk

“Jeg har sat pris på overflyvningen over substantiel ledelse, indsigten i Kierkegaards tanker, de eksistentielle paradokser i ledelse, drøftelserne på to- eller tremandshånd af de spørgsmåls, der rører sig i mit og andres ledelsesliv.”

“Jeg har sat pris på at være sammen med andre ledere og tale ledelse samt få tid til at tænke over min egen ledelsespraksis. At få ny viden og blive udfordret i min tænkning.”

“Et varieret program med plads til fordybelse, drøftelser og diskussioner. Et fortroligt, åbent ledelsesrum, ærligt, ligefremt og ikke rosenrødt.”



Åben lederuddannelse

Personlighed og Substans i Ledelse

Uddannelsen på 3 x 3 dage er et praksisnært forløb, baseret på empiri og teori, der handler om din rolle som personaleleder. Du arbejder med din personlige og ledelsesfaglige udvikling, og du træner med cases og problemstillinger fra din egen ledelsespraksis.

Du får 'hældt på tanken' i form af forsknings- og empiribaserede tilgange til det personlige lederskab og til personaleledelse med den organisatoriske helhed for øje. Uddannelsen trækker på varierede teoretiske tilgange og metoder, med det formål at opnå en både bred og dyb forståelse for kompleksiteten i den menneskelige psykologi og i den organisatoriske dynamik.

Samtidig tilegner du dig en række konkrete færdigheder og metoder, som du gennem forløbet integrerer i din ledelse. Du oparbejder kompetencer i træning sammen med de øvrige deltagere på holdet.

"Det er superfedt, at der er mulighed for refleksion med jer under hele forløbet. Opbygningen og flowet i kurset virker super godt. I formår at bygge en stemning op, som gør det interessant, og at man dermed gerne vil ha' mere."

"Samlet set om hele forløbet: Meget positivt. Klart adfærdsændrende. I det hele taget et fremragende kursus."

"Umiddelbart forekom det vanskeligt at forene coaching, konfliktopløsning og vanskelige samtaler, men I forenede det så smukt. Meget operationelt! Alt i alt samlet set over de 3 gange: Mit livs kursusforløb."

Hvis du vil vide mere eller tilmelde dig, er du velkommen til at kontakte:

Bodil Mørck
Chefkonsulent
M: 2515 9904
bodil@cairos.dk

Anne Quistgaard
Chefkonsulent
M: 2510 0559
anne@cairos.dk

Du kan også læse mere om uddannelsen på cairos.dk

Efterår 2023 – hold 2

6. – 8. september 2023
25. – 27. oktober 2023
13. – 15. december 2023

Netværksdage:

4. oktober
29. november 2023

Efterår 2023 – hold 3

22. – 24. november 2023
10. – 12. januar 2024
6. – 8. marts 2024

Netværksdage:

13. december 2023
28. februar 2024

Uddannelsessted:

Kragerup Gods
Kragerupgårdsvej 33
4291 Ruds-Vedby

Pris:

Uddannelsespris:
49.000 kr. eks. moms.

Ophold og forplejning:
4.900 kr. pr. modul.

Ledelses-områder	Det personlige lederskab	Personaleledelse	Ledelse i en organisatorisk kontekst
Temaer	<ul style="list-style-type: none"> Mennesket i rollen som leder Faglig og personlig legitimitet og følgeskab 	<ul style="list-style-type: none"> Tydlig kommunikation At skabe mening Positiv og kritisk feedback Håndtering af frustrations-situationer Den vanskelige samtale Coachende ledelse Konfliktopløsning Forandringssamtaler 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatorisk legitimitet f.eks. i forbindelse med at respondere på kritik og at give kritik, at forholde sig til organisatoriske dilemmaer og at lede forandringsprocesser.

Cairos Universitet

Seminar om mening og substans i liv og ledelse

Næste arrangement

Den 22. september 2024
kl. 10 – 16

Salon K

Rådhusstræde 13
1466 København K

Mening og substans er omdrejningspunktet for Cairos Universitet, som enkeltstående arrangementer, hvor en foredragsholder med stor viden inden for sit felt sætter refleksioner i gang. Sammen drøfter vi, hvordan vi f.eks. i højere grad kan udnytte egne livskompetencer i den udfordrende og spændende tid, vi lever i. Hensigten er, at der opstår nye perspektiver, som du kan tage med hjem og bruge i de fællesskaber, du er en del af.

Sidste år har vi haft besøg af Jeanette Varberg, museumsinspektør på Nationalmuseet, forfatter og arkæolog, David Possen, Ph.d. og ekstern lektor i filosofi på Københavns Universitet samt Karen Fastrup, forfatter til blandt andet bogen Hungerhjerte.

Vi har endnu ikke gæsteforelæseren til efterårets arrangement på plads og dermed heller ikke dagens tema. Men hvis du allerede nu ønsker at sikre dig en plads, er du velkommen til at reservere én.

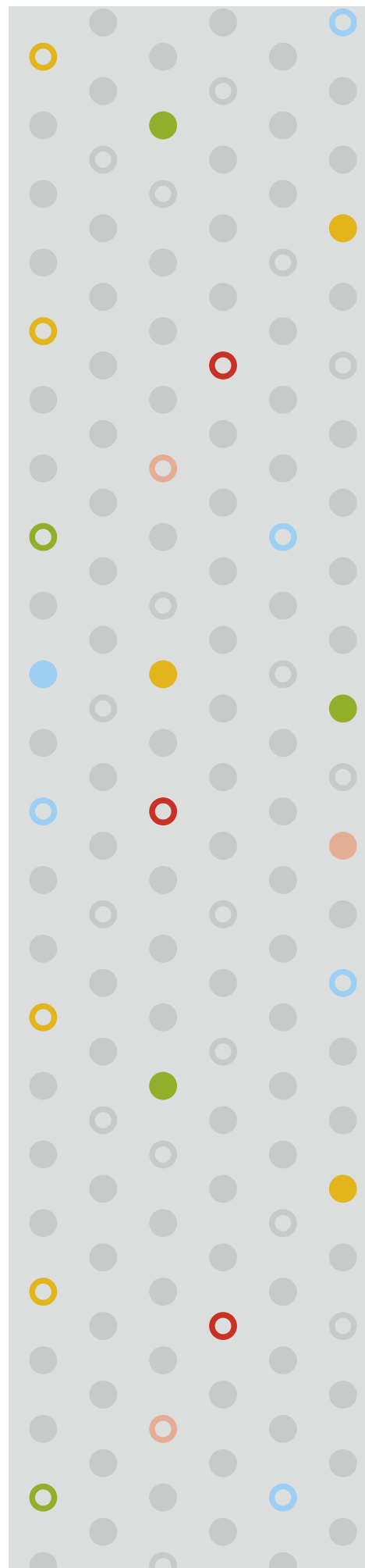
Du tilmelder dig hos:

Di Ye

Sekretær

di@cairos.dk

M: 2515 0019



Cairos teamet

Engang var der én, der spurgte os, om man skal kunne li' hinanden for at arbejde i Cairos? Ja, vil vi da mene, for vi øver os hver dag selv på det, vi også går i byen med, når vi rådgiver, coacher og sparrer med ledere og medarbejdere: At være ægte interesseret i det, den anden mener, tænker, gør, står på og ved. Og så kommer man altså uværgeligt til at holde af hinanden. Når man hører om det, der foregår inde bag facaden hos hinanden, ser man dels, at forskelligheder gør samværet mere berigende (og selvfølgelig også nogen gange udfordrende). Dels at vi mennesker er mere ens, end vi tror.



På cairos.dk kan du læse mere om os og vores uddannelsesmæssige, faglige og erfaringsmæssige baggrunde.



Har du ideer til næste Cairosavis?

Hvis du har ønsker til emner, du gerne vil læse om i næste nummer, er du velkommen til at sende dit forslag til: sonja@cairos.dk

Det kan også være, du har øje for et menneske, det kunne være spændende, at vi interviewer – måske en leder, en filosof, en klimaaktivist, en kunstner, et menneske med en særlig faglighed eller en forfatter.

KONTAKT OS:



Jan Nørgaard
Chefkonsulent og
adm. direktør
M: 2515 9880
jan@cairos.dk



Bodil Mørck
Chefkonsulent
og medejer
M: 2515 9904
bodil@cairos.dk



Anne Quistgaard
Chefkonsulent
og medejer
M: 2510 0559
anne@cairos.dk



Sonja Rebién Lund
Chefkonsulent
og medejer
M: 2515 3410
sonja@cairos.dk



Di Ye
Sekretær
M: 2515 0019