

# En million danskere føler sig pressede

Rigtig mange oplever, at tidspres på arbejdet skader kvaliteten, og mange føler sig generet af det.

BEILE GRÜNBAUM | beile.grunbaum@finans.dk



**F**ire af ti lønmodtagere føler, at de skal arbejde så forhastet, at det går ud over kvaliteten af deres arbejde. Det viser en undersøgelse, som analysevirksomheden Norstat har lavet for fagforbundet

3F. 3F ærgres sig over udviklingen og understreger, at det går ud over landets konkurrenceevne, når medarbejderne ikke kan opnå ordentlig kvalitet på grund af tidspres. »Vi skal leve af høj produktivitet og høj kvalitet

**Tidspres er en udpræget stressfaktor i dansk erhvervsliv.**  
Modelfoto: Corbis

i Danmark. Det har enorm betydning, at vi mestrer begge dele i den internationale konkurrence,« siger forbundsformand Per Christensen til Ugebrevet A4. Omregnet til faktiske tal svarer det til, at ca. en

# Nu drejer det sig om at ændre handlinger

Det skal være slut med at lave om på medarbejdernes holdninger – nu handlinger, der skal gøres noget ved. Det nye værktøj ”nudging” skal hjælpe lederne med at få medarbejderne til at skabe bedre resultater.

ULLA BECHSGAARD | ledersucces.dk

## ”Oplagt – at lede adfærd”

Mettelene Jellinggaard og Alexandra Krautwald  
DJØF's Forlag  
120 sider  
180 kr.



**En ny bog** gør op med selvledelse som et vidundermiddel. Selvledelse, som den praktiseres i dag, fungerer ikke, mener Mettelene Jellinggaard og Alexandra Krautwald, som har arbejdet med adfærdsledelse i adskillige år og netop har udgivet bogen ”Oplagt – at lede adfærd”.

Selvledelse blev ikke dét, som mange drømte om, mener de to forfattere. Forventningerne til selvledelse har været urealistiske, derfor må ledere holde op med at bede deres medarbejdere om selv at formulere målene og selv at finde vejen til dem. Lederne skal i stedet vise vejen for medarbejderne, og medarbejderne må erkende, at de ikke kan realisere og levere alt det, de tror, de kan.

Mange mennesker føler sig i dag drænedes for energi; og mange organisationer må indse, at de ikke kan indfri alle deres ambitioner og mål. Lederne kan ikke blive succesfulde og skabe alle de resultater, som de gerne vil. Forfatterne beskriver kernen i fremtidens ledelse således:

1. Dybtgående forståelse for menneskets biologi.
2. Brede accept af, hvad vi som mennesker kan – og ikke kan.
3. Indførelse af adfærds-korrigerende nudges og indsatser.

**Jellinggaard og Krautwald** præsenterer to begreber, nudging og adfærdsledelse, der sammen og hver for sig vil hjælpe ledere til at skabe bedre resultater i fremtiden. Nudging defineres som metoden til at fremme en eller flere specifikke adfærdsreaktioner i omgivelserne. Adfærdsledelse er ledelsesdisciplinen med overordnet fokus på adfærd. Nudging og adfærds-

ledelse får mennesker til at ændre adfærd og ønskede ting til at ske. De fleste gode eksempler med nudging og adfærdsledelse findes i det offentlige rum. Nudging er f.eks. at male fodspor hen til skraldespanden, så affald bliver smidt der. Eller at klistre en flue i toilet-kummen for at sikre, at mænd rammer rigtigt.

Jellinggaard og Krautwald hævder, at flere virksomhedsledere verden over er begyndt at tage metoderne til sig, og det skyldes ifølge forfatterne nye forskningsresultater, der afslører, at mennesker slet ikke er så fantastiske, som vi bilder os ind.

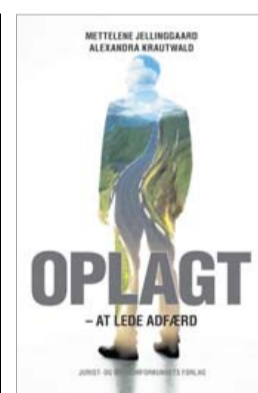
Mennesker har historisk bildt sig selv ind, at vi har en fantastisk viljestyrke, som kan bringe os derhen, hvor vi vil, bare vi vil det nok. Men det er noget sludder, hævder forfatterne.

Vores viljestyrke er meget begrænset. Vi er ikke særligt udholdende med ting, vi sætter os for, og vi bliver mere styret af ydre omgivelser, end vi gør af indre kraft.

**Der er derfor** ingen grund til, at vi i vores arbejdsliv går rundt med store forventninger til, at vi selv kan byde ind med alskens forslag til forbedringer og udviklingstiltag; og den der med, at ”du er direktør i dit eget liv”, kan vi godt skrotte, argumenterer de.

Ledere kan bruge nudging til at få medarbejderne til at ændre handlinger, for nu er det ikke længere holdningerne, der skal laves om på, men handlingerne. Lederne skal gøre det let og oplagt for medarbejderne at udføre deres opgaver. Eller sagt på en anden måde, så handler det om at skære det besværlige fra, yde konkret hjælp og gøre det nemt og enkelt at gøre det rigtige. Samtidig skal det være svært at gøre det forkerte. Hvor man førhen troede, at det var mennesket, der skulle laves om, har videnskaben nu opdaget, at det er mere effektivt at ændre på omgivelserne og lægge mere op til menneskets naturlige adfærds-mønstre, når forandringer skal ske.

Nudging kan virke banalt, når først man ser det virke. Men forud for et godt nudging ligger et grundigt stykke arbejde, man ikke skal undervurdere



og gå på kompromis med, udtaler formanden for Dansk Nudging Netværk, Pelle Guldborg Hansen, i bogen.

**En række nudgetyper** bliver gennemgået: automatisering, påmindelser, nemt og bekvemt, åbenhed og gennemsigtighed, advarsler, gode hensigter og sociale normer. Eksemplerne har bl.a. at gøre med at betale regninger via PBS og få en sms samme dag, som man skal til tandlæge – ikke eksempler som umiddelbart kan overføres til samarbejdet mellem ledere og medarbejdere.

Forfatterne skriver da også selv, at adfærdsledelse som begreb er relativt nyt og opstået som følge af ledes frustrationer over ikke at lykkes. Forfatterens bud, på hvad ledere med fordel kan gøre, er udmærkede:

1. Designe nemme og transparente omgivelser og arbejdsvilkår.
2. Gøre det intuitivt mere oplagt at udføre opgaver.
3. Flytte fokus fra abstrakt til konkret.
4. Skabe tryghed og ro for medarbejderne.

**Bogens underliggende tema** er beslægtet med en række andre aktuelle ledelsesbøger, som efter-spørger forenkling, og som er skrevet af psykologer, f.eks. Anders Trillingsgaards ”Ledelses-teamet gentænkt” om at skabe kurs, koordinering og *commitment*.

Bogen er inspirerende og giver gode værktøjer. Den er velskrevet og godt illustreret. Den største del af bogen handler om grundlæggende ledelse. Hovedbudskabet er, at lederne skal tage ansvar for, at medarbejderne ikke kommer til at skade sig selv med urimelige belastninger, samt at lederne ikke længere skal lægge ansvaret fra sig, men derimod hjælpe medarbejderne med at præstere og prioritere. Det har altid været afgørende for medarbejdere at kende deres rammer og vilkår og have en tilgængelig leder. Det vil det fortsat være, lige meget om lederne er inspireret af adfærdsledelse eller selvledelse.

Fravær af ledelse er det værste af alt.

## BØGER

**Erhvervsbøger til anmeldelse sendes til:**

Ulla Bechsgaard  
Engblommevej 63  
2400 NV