

# *Medmenneskelig ledelse i et organisatorisk perspektiv*

*Amanda Houmark-Ørsøe*

## Medmenneskelig ledelse i et organisatorisk perspektiv

Over de sidste par år har begrebet 'compassion' eller 'medmenneskelig ledelse' vundet indpas i Danmark, særligt i sundhedsvæsenet. Som en ledelsestendens har interessen primært været på lederes ansvar og potentiale for at udøve medmenneskelig ledelse og særligt på den positive effekt på arbejdsmiljøet, fx med fokus på at afhjælpe udbrændthed. Dette er vigtige perspektiver. Denne artikel fremhæver to øvrige aspekter: 1) hvordan medmenneskelighed fungerer som en social proces mellem mennesker, og 2) hvordan medmenneskelighed er en organisatorisk evne, der kan opbygges strategisk. Artiklen inkluderer et selvevalueringsværktøj, der kan skabe dialog om hvordan jeres organisatoriske og sociale rammer understøtter medmenneskelighed.

Disse to aspekter er relevante at forholde sig til, fordi vi i stigende grad har brug for stærke relationer for at kunne løse de opgaver, vi som samfund står over for. Dels er problemerne for komplekse til at vi kan løse dem i siloer eller enkelte sektorer – dels kræver så store forandringer en stærk samhørighed og at det mellemmenneskelige potentiale, hos dem, der skal løse dem, forløses (Dutton et al. 2006). Komplekse opgaver kræver stærke relationer.

Størstedelen af offentlige organisationers kerneopgave er direkte eller indirekte at tage vare på mennesker. Det er imidlertid kun mennesker, der kan tage vare på mennesker, og derfor er medmenneskelighed en central kapacitet for en organisation at opbygge, vedligeholde og udvikle (Allwood et al. 2021). At tage vare på mennesker gøres ikke af en enkelt leder i en enkelt silo af organisationen – det kræver et helt blik på både det enkelte menneske som organisationen er til for og som det er udgjort af.

### **Først: en definition**

Medmenneskelighed defineres typisk som "en åbenhed overfor egen og andres lidelse, og et dybtfølt ønske om at lindre og forebygge" eller "at gøre svære ting på en medmenneskelig måde" (West 2017; Hougaard & Carter 2022). Vi kan sige, at det handler om i sin organisatoriske hverdag at se og realisere det mellemmenneskelige potentiale (Dutton et al. 2006). Men hvorfor skal en arbejdsplads og ledere forholde sig til lidelse? Er det ikke et heftigt ord, der hører de store og private hændelser til? Og så alligevel – har vi ikke alle oplevet en kollega, der har været ramt på stort og

småt, hvor det har påvirket arbejdspladsen? Eller været i en gruppe, hvor det relationelle støjede for at vi sammen lykkedes med den faglige kvalitet? Lidelse kan siges at være et almenmenneskeligt faktum – i privaten kan almindelige kilder til lidelse være sygdom, tab, skilsmisse, økonomisk pres, afhængighed. På arbejdspladsen kan det være besparelser, omstruktureringer, arbejdsbyrder, præstationspres, følelse af mangel på anerkendelse, eller respektløse interaktioner. Nogle gange fylder det ingenting, andre gange fylder det massivt. Humlen er, at lidelse påvirker vores arbejdsliv om vi vil det eller ej og om vi giver det opmærksomhed eller ej.

Typisk bliver det ikke opfattet som organisationens opgave at lindre og forebygge denne form for lidelse til trods for at det har massiv indflydelse på organisationens opgaver. Vi kan kalde det en "skjult omkostning". Argumentet i medmenneskelig ledelse er, at langt de fleste gerne af os vil hjælpe en kollega, der står i en af situationerne nævnt herover, men at vi tit ikke ved hvad vi kan gøre og hvad vi bør gøre inden for rammerne. Argumentet er, at vi ved at arbejde aktivt med dette, kan forsøge at fjerne barrierer for at mennesker blomstrer i arbejdslivet, uden at blive grænseløse og invadere private rum. Hvis vi ser hinanden som mennesker først og insisterer på at se hinandens potentiale, kan vi mere ift. vores fælles opgave. Business casen er klar. Det virker. Øget innovation, jobtilfredshed, lyst til aktivt at tage del i optimering af organisationen, forbedret jobpræstation, reduceret risiko for udbrændthed mm. (fx West et al. 2017; Liang et al. 2006; Lilius et al. 2008). Men er det nu også ledelsens ansvar at udøve sådan en form for omsorg?

### **Medmenneskelighed som en social proces**

Det er lederes ansvar, men ikke *kun* lederes ansvar at styrke en medmenneskelig kultur på en arbejdsplads. Hvis vi forstår medmenneskelighed som en individuel følelse eller evne, er der en risiko for at vi glorificerer og overbebyrder de individer, vi ser udøve medmenneskelighed eller dem vi forventer det fra. Vi må nok snarere forstå medmenneskelighed som noget, der opstår i en social proces: en medmenneskelig organisation for dens borgere og ansatte er ikke noget nogen kan skabe alene. Medmenneskelighed kan forstås som en evne eller en kapabilitet, der handler om en gruppes evne til at bemærke, føle og reagere på lidelse. Det er en evne, der opbygges gennem hverdagspraksis og som de organisatoriske rammer kan understøtte eller blokere for (Lilius et al. 2011).

Men ledere er alligevel væsentlige fordi de i så høj grad påvirker kulturen og normerne: vi ser til ledere, særligt i pressede situationer, for at finde ud af hvad vi selv skal føle, mene, tænke og gøre (Heifetz 1994). Som rollemodeller, kulturbærere og ressourcepersoner har mennesker i lederroller et særligt ansvar. Her er der konkrete bevægelser, som ledere kan udøve for at bidrage til en medmenneskelig kultur, der handler om hvordan man som leder gør plads til, lægger mærke til, skaber mening med, tager hensyn og handler for at lindre lidelse. Det handler om at mobilisere både synlige og usynlige ressourcer i organisationen, såsom processer, retningslinjer, ritualer og relationer – altså såvel materielle ressourcer såvel som psykologiske og meningsskabende ressourcer, så det mellemmenneskelige potentiale i relationer kan forløses (Worline & Dutton 2017). Det kan være ved skabe mening med det umiddelbare besvær ved tværfagligt samarbejde, fordi det giver den studerende en bedre uddannelse eller borgeren et bedre forløb. Det kan være ved at insistere på at forstå baggrunden for en kollegas udadreagerende adfærd, frem for blot at reagere. At opbygge organisationens evne til medmenneskelighed er specielt vigtigt for ledere i organisationer, hvis medarbejderes motivation handler om at kere sig om mennesker. Organisationens evne til medmenneskelighed kan nemlig både drive den fagprofessionelle motivation og faglige stolthed i at hjælpe mennesker, eller være en barriere for den.

### ***“Det her er jo ikke et socialkontor...”***

Medmenneskelig ledelse kan opleves dilemmafyldt, for hvad hvis man ”giver dem en lillefinger, og de tager hele armen”? Hvad hvis kollegaer forventer omsorg og hensyntagen i en grad, der slet ikke er ressourcer til? Ledere skal ikke løse alting og de skal ikke tage alle problemer på sig. Medmenneskelighed handler ikke om at være den, der får lidelse til at forsvinde, men til at mobilisere de forskellige slags ressourcer, der er i organisationen – herunder den person, der lider egne ressourcer. På den ene side handler det om, at vi ved at det frigiver energi, motivation og tilknytning hos mennesker at blive set, hørt og hjulpet – og at størstedelen af mennesker har et behov, der er relativt nemt at mætte, hvis bare man har forstået deres situation. Medmenneskelig ledelse handler ikke om at *føle med* eller at *føle som* personen, der har det bakset – men om at kere sig om deres situation ved at finde et indflydelsesrum (Hougaard 2022). Forskellen er, at man ikke bare har sympati eller empati, men at man bruger sin empati til at handle: ikke nødvendigvis ved at løse situationen for den anden person, men at man udviser villighed til at hjælpe. Det betyder også

at man ikke overtager den andens følelser og herved risikerer at slide sig selv. Medmenneskelig ledelse kan være hjælp til selvhjælp. Medmenneskelig ledelse kan også være at hjælpe kollegaen med at søge hjælp *de rigtige steder*, til det, der ikke nødvendigvis hører hjemme i organisationen. Det drejer sig om at finde ud af hvad man gøre uden at overtage problemet.

Når vi forstår medmenneskelighed som en evne, ikke kun hos lederen, men i et kollektiv, kan det være hjælpsomt at undersøge hvordan det står til med denne evne i en enhed, afdeling eller organisation. Det kan gøre os i stand til at arbejde bevidst med hvilke dimensioner vi har brug for at opbygge, vedligeholde og udvikle. Det vender vi nu til i en introduktion af to perspektiver, der kan evalueres på og udvælges indsatsområder på baggrund af.

### **At opbygge en organisations evne til medmenneskelighed**

Hvis vi ønsker at opbygge evnen til medmenneskelighed i vores organisation, kan vi først undersøge på tre dimensioner: *hastighed, omfang og hensyn*. Det handler om at opsøge konkret data på hvor hurtigt organisationen reagerer på lidelse, hvordan organisationen koordinerer sine ressourcer, i hvilket omfang organisationen trækker på en bred vifte af ressourcer, og i hvilken grad organisationen tilpasser og tager individuelt hensyn. Det kan fx være en organisation, der sørger for at medarbejdere får et rum til at tale om hvordan en nyligt udmeldt fusion påvirker dem, at en leder legitimerer at der bruges tid på at tage sig af en særligt udsat kollega, eller at informationen kommer ud så hurtigt, tydeligt og ensartet som muligt.

Ved at undersøge disse dimensioner, kan vi indkredse hvilke indsatsområder, vi ønsker at arbejde videre med. Det kan fx dreje sig om blive tydeligere på hvad der kan få organisationen til at reagere hurtigt på lidelse, hvilke ressourcer I typisk trækker på og hvilke I kan udvide, hvordan vi deler information om lidelse og koordinerer indsatser, og hvad vi kan lære af tidligere erfaringer med at reagere og tilpasse svar på lidelse i organisationen.

### **At opbygge en social arkitektur for medmenneskelighed**

Hvis vi ønsker at opbygge evnen til medmenneskelighed i vores organisations sociale arkitektur, kan vi inspireret af Worline og Dutton fokusere på seks dimensioner: *netværk, kultur, roller, rutiner,*

*ledelse, og historier.* Det handler igen om at opsøge konkret data på mængden og kvaliteten af stærke relationer i organisationen, om medmenneskelighed er en værdi, om I har roller, der understøtter at organisationen reagerer når nogen bakser (fx en, der samler ind til en buket blomster ved sygdom eller ved fejring af en milepæl), om kollegaer selvstændigt finder på kreative måder at støtte hinanden på (fx ved at undersøge forskelle og tilpasse deres kommunikation til hinanden, lave en video til kollegaen, der gik glip af en vigtig præsentation, lægge en post-it med en meningsfuldt digt på skrivebordet...), om beslutninger tages med blik for hvordan de modtages, om vi har rutiner, der regelmæssigt bringer folk sammen og giver plads til at diskutere både præstation og relationelle behov og søge hjælp eller støtte, og om vi taler om medmenneskelighed og taler eksempler på det op i hverdagen (fx da den ene medarbejdergruppe tog den svære samtale om samarbejdet med den anden gruppe på en respektfuld måde; da Maiken opsøgte en ekstra samtale med en udsat borger; eller da Mariannes mand var syg, og teamet samlede ind til måltidskasser, der kunne sendes til døren).

Ved at undersøge disse dimensioner, kan man igen indkredse hvilke indsatsområder, der ønskes at arbejde videre med. Det kan fx dreje sig om at etablere sparringsgrupper, træne aktiv lytning, at opfordre til at generere og kalibrere sociale ressourcer, at fremhæve værdien af medmenneskelighed og sætte ambitiøse mål for fællesskabet, at udvikle roller, der adresserer de mest udbredte former for lidelse på arbejdspladsen (også så de beskytter borgeren/patienten/den studerende etc. mod utilsigtede konsekvenser ved kollegaens lidelse – hvad gør I fx når en kollega mister en forælder?), udarbejd rutiner, der styrker relationerne i gruppen, træne ledere i medmenneskelig respons, del historier om og drøft hvordan I kan finde nye måder at svare an på lidelse på.

### ***Videre arbejde: balancering af dilemmaer***

At fokusere sit arbejde med medmenneskelighed i organisationen indebærer en række dilemmaer. Det mest fremherskende vil typisk være grænsen mellem professionel og privat. Lilius m.fl. peger på, at medmenneskelighed fordrer en fælles forståelse af, at det er passende og acceptabelt både at dele og at begrænse hvor meget man deler på arbejdsplads. Det kræver på den ene side en forståelse af, at alle er hele mennesker med hele liv, som til tider kan og skal fylde, og på den anden side at man også gør det legitimt at holde information om sit privatliv for sig selv, og at man også

kan finde og sætte grænser for hvor meget det fylder på arbejdspladsen. Grænseløs lidelse er ikke medmenneskeligt for fællesskabet. Det er ikke omsorg, hvis det skader opgaven. Hvis der på denne måde kan arbejdes med en dynamisk grænse mellem det professionelle og private, vil organisationen i højere grad få viden om, kunne reagere på og sætte hensigtsmæssige grænser for lidelse på arbejdspladsen (Lilius et al. 2011).

De næste sider indeholder et selvevalueringsværktøj og spørgsmål til videre drøftelse. Værktøjet stiller en række spørgsmål, hvor opgaven er at vurdere på et kontinuum hvor du/I placerer jer og sætte et kryds.



Formålet med kortlægningen er, at gøre arbejdet med medmenneskelighed konkret ift. hvor I ønsker at arbejde videre. Det er således ikke bedre at ligge til den ene eller den anden side – der kan være gode og legitime grunde til at ligge i begge ender – spørgsmålet er hvor I gerne vil være ift. hvor I er – og at udpege potentielle indsatsområder. Værktøjet er udviklet af Professor Jane Dutton, Michigan Ross School of Business og Centerleder Monica Worline, Stanford University i bogen "Awakening Compassion at Work" (Worline & Dutton 2023).

## Litteratur

- Dutton, J., Ragins, B. (2006): Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation (Lawrence Erlbaum Publishers)
- Heifetz, R. A. (Ronald A. (1994). Leadership without easy answers. Belknap Press of Harvard University Press.
- Hougaard, R., & Carter, J. (2021). Compassionate leadership: how to do hard things in a human way. Harvard Business Review Press.
- Liang, J. et al. (2012): Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. I *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations* (New York), 64(7), 873–899.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193–218.
- West, M., Eckert, R., Chowla, R., Collins, B. (2017): Caring to change: how compassionate leadership can stimulate innovation in health care. The King's Fund.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations. Berrett-Koehler Publishers.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). How Leaders Shape Compassion Processes in Organizations. In *The Oxford Handbook of Compassion Science*. Oxford University Press.



## **Forfatteren bag**

### **Amanda Houmark-Ørsøe**

*Seniorkonsulent i Mobilize*

Amanda er særligt optaget af hvordan strategi og forståelse for relationer sammen kan hjælpe organisationer med at tage ansvar for velfærd og viden. Amanda bruger sin baggrund som filosof og teolog samt sin erfaring med videnstunge organisationer i sit arbejde med at styrke kvaliteten af relationer i organisationer med særligt fokus på ansvar og omsorg for opgave og mennesker.





## Plan for medmenneskelighed i din organisation

Dette værktøj præsenterer to niveauer at arbejde medmenneskelighed på: organisationsniveau og den sociale arkitektur. Ved at arbejde på disse to niveauer kan organisationen forstå og skabe et miljø, hvor medmenneskelighed for kollegaer er integreret i den daglige praksis.

**Organisationsniveau:** Her vurderes organisationens samlede evner til at håndtere og reagere på lidelse. Dette niveau inkluderer evaluering af ressourcer og identifikation af organisatoriske styrker og blokeringer.

**Social Arkitektur:** Design og omstrukturering af organisatoriske elementer som kultur, roller og netværk for at fremme medmenneskelighed. Dette niveau fokuserer på at skabe strukturer, der gør medmenneskelighed til en integreret del af arbejdsgangen.

Værktøjet stiller en række spørgsmål, hvor opgaven er at vurdere på et kontinuum hvor du/I placerer jer og sætte et kryds. 

Formålet med kortlægningen er at gøre arbejdet med medmenneskelighed konkret ift. hvor I ønsker at arbejde videre. Det er således ikke bedre at ligge til den ene eller den anden side - der kan være gode og legitime grunde til at ligge i begge ender - spørgsmålet er hvor I gerne vil være ift. hvor I er - og at udpege potentielle indsatsområder. Værktøjet er udviklet af Professor Jane Dutton, Michigan Ross School of Business og Centerleder Monica Worline, Stanford University og tilpasset af Amanda Houmark-Ørsøe.



## Udforsk din organisations nuværende kompetence

---

### Udforsk din organisations nuværende kompetencer - Trin 1: Vurder jeres evner

Tænk på medmenneskelighed for din organisation/afdeling/enhed eller gruppe, mens du læser følgende udsagn.

Overvej dine ressourcer bredt forstået som alt, der kan bruges til at lindre lidelse og vanskeligheder. Almindelige ressourcer på arbejdspladsen kan være nærvær; aktiv lytning; at kere sig om hinanden; praktisk hjælp; og fleksibilitet ift. mødetid og opgaver.

Hvor befinder din organisation sig på hvert kontinuum? Vurder den langt til højre, langt til venstre eller et sted midt imellem og sæt et kryds.

---

*Denne organisation er generelt langsom til at reagere på mennesker i vanskeligheder.*

*Denne organisation er generelt hurtig til at reagere på mennesker i vanskeligheder*



*Denne organisation koordinerer typisk ikke ressourcer for at lindre vanskeligheder, hvis det strækker sig over lang tid.*

*Denne organisation fortsætter typisk med at koordinere ressourcer for at lindre vanskeligheder, hvis det strækker sig over lang tid.*



*Denne organisation er ikke i stand til at trække på en bred vifte af ressourcer for at lindre vanskeligheder.*

*Denne organisation er i stand til at trække på en bred vifte af ressourcer for at lindre vanskeligheder.*





*Denne gruppe er ikke god til at vurdere, hvad der ville være nyttigt for at lindre vanskeligheder og tilpasse ressourcer til den enkeltes behov.*

*Denne gruppe er meget god til at vurdere, hvad der ville være nyttigt for at lindre vanskeligheder og tilpasse ressourcer til den enkeltes behov.*



*I løbet af det sidste år kan jeg ikke huske en gang, hvor kollegaer led, og organisationen skabte betydelige ressourcer til at hjælpe.*

*I løbet af det sidste år kan jeg huske flere tilfælde, hvor kollegaer led, og organisationen skabte betydelige ressourcer til at hjælpe.*



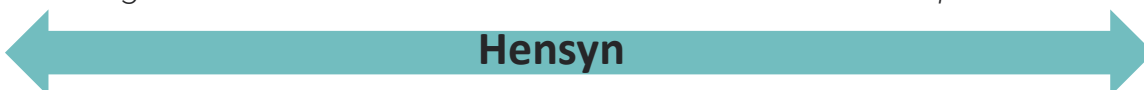
*Denne organisation koordinerer typisk få ressourcer mod mennesker, der lider, selvom behovene er meget store.*

*Denne organisation koordinerer typisk mange ressourcer mod mennesker, der lider, og tilpasser ressourcerne til det, der er nødvendigt.*



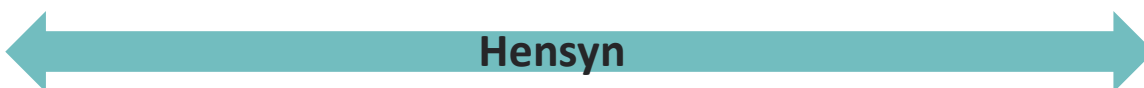
*Vi tager sjældent initiativ til at sikre, at kolleger har det, der ville være særligt nyttigt, når de oplever vanskeligheder.*

*Vi tager ofte initiativ til at sikre, at kolleger har det, der vil være særligt hjælpsomt, når de oplever vanskeligheder.*



*Det ville være usædvanligt i denne organisation, at der tages hensyn til kollegaers individuelle behov og præferencer, når de har det svært*

*Det ville være almindeligt i denne organisation, at der tages hensyn til kollegaers individuelle behov og præferencer, når de har det svært*





## Udforsk jeres nuværende kapacitet - Trin 2: Identificer styrker og udfordringer



**Styrker:** Identificer de to linjer hvor du har vurderet din organisation længst til højre - disse er jeres styrker. Drejer det sig om hastighed, omfang eller hensyn? Hvad siger det jer?

Noter:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Udfordringer:** Identificer de to linjer hvor du har vurderet din organisation længst til højre - disse er jeres udfordringer. Drejer det sig om hastighed, omfang eller hensyn? Hvad siger det jer?

Noter:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## En plan for jeres sociale arkitektur

Dette værktøj benytter designprincipper for en medmenneskelig arkitektur til at strukturere elementer af din organisation såsom netværk, kultur, roller, rutiner og ledelse, der former måden, hvorpå organisationen reagerer på mennesker, der har det svært. Brug dette til at øge sandsynligheden for at organisationen reagerer på vanskelighed med medmenneskelighed.

### Udforsk din organisations sociale arkitektur - Trin 1: Vurder din organisations sociale arkitektur

Hvor er din organisations sociale arkitektur placeret langs hvert kontinuum? Vurder den som værende helt til højre, helt til venstre, eller et sted i midten og sæt et kryds.

*Denne organisation er karakteriseret af få små grupper af mennesker, der kender hinanden godt.*

*Denne organisation er karakteriseret af mange små grupper af mennesker, der kender hinanden godt.*



*Kvaliteten af relationerne i denne organisation er lav*

*Kvaliteten af relationerne i denne organisation er høj.*



*Værdierne i denne organisation fremhæver effektivitet mere end noget andet.*

*Værdierne i denne organisation fremhæver vigtigheden af mennesker samt effektivitet.*





*Denne organisation værdsætter ikke menneskeligheden hos sine ansatte eller sine borgere/kunder i betydelig grad*

*Denne organisation værdsætter menneskeligheden hos sine ansatte og sine borgere/kunder i*



*Kollegaer føler begrænset ansvar for at tage sig af andre som en del af deres arbejde.*

*Kollegaer føler betydeligt ansvar for at tage sig af andre som en del af deres arbejde.*



*Jeg ser ikke en særlig stor grad af selvstændighed og kreativitet i måden, kollegaer svarer på lidelse i denne organisation.*

*Jeg ser en stor grad af selvstændighed og kreativitet i måden, kollegaer svarer på lidelse i denne organisation.*



*Beslutninger træffes på måder, der ikke afspejler særlig meget omsorg for mennesker.*

*Beslutninger træffes på måder, der afspejler meget omsorg for mennesker.*





*Den måde vi on-boarder kollegaer, oplærer, udvikler og belønner på afspejler meget lidt fokus på omsorg for mennesker.*

*Den måde vi on-boarder kollegaer, oplærer, udvikler og belønner på afspejler et betydeligt fokus på omsorg for mennesker.*



*Lederne i denne organisation udviser ikke omsorg som en primær del af arbejdet.*

*Lederne i denne organisation udviser omsorg som en primær del af arbejdet.*



*Jeg hører sjældent historier om medmenneskelighed i denne organisation.*

*Jeg hører ofte historier om medmenneskelighed i denne organisation.*



*Jeg kan ikke huske nogensinde at have hørt en betydningsfuld fortælling om medmenneskelighed, som alle i denne organisation ville genkende.*

*Jeg kan let huske at have hørt og kan fortælle en betydningsfuld fortælling om medmenneskelighed, som alle i denne organisation ville genkende.*







## Udforsk din organisations sociale arkitektur - Trin 2: Identificer drivere og barrierer

**Drivere:** Identificer de to linjer, hvor du har bedømt din sociale arkitektur længst til højre - disse er dine drivere. Drejer det sig om netværk, kultur, roller, rutiner, ledelse eller historier? Hvad siger det jer?

Noter:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Barrierer:** Identificer de to linjer, hvor du har bedømt din organisation længst til venstre - disse er dine barrierer. Drejer det sig om netværk, kultur, roller, rutiner, ledelse eller historier? Hvad siger det jer?

Noter:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Skab en designplan for jeres sociale arkitektur:

---

- Afkryds i de nedenstående kategorier, om hvert element af jeres sociale arkitektur er en driver eller barriere for medmenneskelighed i jeres organisation.
  - Fokuser først din opmærksomhed på dine drivere, og diskutér, hvordan du kan sikre at de fastholdes.
  - Diskutér derefter barrierer og hvordan I kan afhjælpe dem.
- 

### Netværk

*"Netværkene i vores organisation \_\_\_\_ driver \_\_\_\_ blokerer medmenneskelighed" (sæt kryds)*

#### **Refleksionsspørgsmål til netværket i vores organisations sociale arkitektur:**

- Hvordan kan vi danne små netværk af mennesker på tværs af organisationen, der kender hinanden godt og deler fælles interesser?
  - Hvordan kan vi forbedre kvaliteten af forbindelserne i disse netværk?
  - Hvilke andre ændringer kan vi foretage for at udnytte styrkerne i vores organisations netværk af samarbejdspartnere?
  - Hvordan kan vi afhjælpe blokeringer for medmenneskelighed i vores organisations netværk af samarbejdspartnere?
- 

### Kultur

*"Kulturen i vores organisation \_\_\_\_ driver \_\_\_\_ blokerer for medmenneskelighed." (sæt kryds)*

#### **Refleksionsspørgsmål til kulturen i vores organisations sociale arkitektur:**

- Hvordan kan vi danne små netværk af mennesker på tværs af organisationen, der kender hinanden godt og deler fælles interesser?
- Hvordan kan vi forbedre kvaliteten af relationerne i disse netværk?
- Hvilke andre ændringer kan vi foretage for at udnytte styrkerne i vores organisations netværk af samarbejdspartnere?



- Hvordan kan vi reducere blokeringer for medmenneskelighed i vores organisations netværk af samarbejdspartnere?
- 

## Roller

*“Rollerne i vores organisation \_\_\_\_ driver \_\_\_\_ blokerer for medmenneskelighed.”  
(sæt kryds)*

### **Refleksionsspørgsmål til rollerne i vores organisations sociale arkitektur:**

- Hvordan kan vi omstrukturere arbejdsroller for at udvide ansvaret for andres velbefindende?
  - Hvordan kan vi opmuntre kollegaer til at tage initiativ og se det som deres rolle at tage medansvar for andres velbefindende?
  - Hvordan kan vi opfinde roller, der adresserer de mest almindelige former for lidelse hos os?
  - Hvordan kan vi bedre spotte og anerkende dem, der tager sådanne roller på sig?
  - Hvilke ændringer kunne vi foretage for at udnytte styrkerne af rollerne i vores organisation?
  - Hvilke ændringer ville afhjælpe blokeringer for medmenneskelighed, der stammer fra vores rolledefinitioner?
- 

## Rutiner

*“Rutinerne i vores organisation \_\_\_\_ driver \_\_\_\_ blokerer for medmenneskelighed.”  
(sæt kryds)*

### **Refleksionsspørgsmål til rutiner i vores organisations sociale arkitektur:**

- Hvordan kan vi ændre måden, vi planlægger og træffer beslutninger på, for i højere grad at lægge vægt på menneskelig værdi og værdighed?
  - Hvordan kan vi ændre måden, vi kommunikerer på, for at styrke medmenneskelighed?
  - Er der andre styrker i vores organisations rutiner, vi kan bruge?
  - Hvordan kan vi reducere barriererne for medmenneskelighed, der er et resultat af vores rutiner?
-



## Lederes handlinger og historier

*“Lederes handlinger og historier i vores organisation \_\_\_\_ driver \_\_\_\_ blokerer for medmenneskelighed.” (sæt kryds)*

### **Refleksionsspørgsmål til lederes handlinger og historier i vores organisations sociale arkitektur:**

- Hvordan kan vi fremhæve og vise flere ledere som rollemodeller for medmenneskelighed på arbejdspladsen?
  - Hvordan kan vi gøre det muligt for ledere at trække kollegaer ind i ritualer, når lidelse rammer?
  - Hvordan kan vi lære at lede diskussioner om fejl og fejltagelser, der understreger læring og medmenneskelighed?
  - Hvordan kan vi dele historier om medmenneskelighed i organisationen mere autentisk?
  - Hvordan kan vi udnytte styrkerne ved historier i vores organisation?
  - Hvordan kan vi afhjælpe blokeringer, der stammer fra lederes handlinger eller historier i vores organisation?
-