

Selvfølgelig skal du forskelsbehandle dine medarbejdere

Henrik Munksgaard

1. december 2020

Lighed er en dybt forankret værdi i Danmark. Derfor kan det være svært, når du som leder skal forskelsbehandle. Men det skal du. Fairness og gennemsækelighed er afgørende.



[GÅ TIL ACTION CARD](#)

For de fleste klinger forskelsbehandling negativt. Men som leder *skal* du forskelsbehandle. Medarbejdernes behov er forskellige, det samme er deres evner og indsats, og det er helt i orden, at evner og flid belønnes med højere løn og spændende opgaver.

Men i en kultur som den danske, hvor lighed er dybt forankret, balancerer du på en knivsæg. Medarbejderne skal opleve fairness og gennemsækelighed, og hvis spillereglerne bliver uklare, skaber det usikkerhed blandt medarbejderne, som kan påvirke både produktivitet og trivsel.

»Vi har en meget lav magtdistance i vores samfund, som går helt tilbage til stavnsbåndets ophævelse. Selvejrbønderne var netop ligemænd, og hele vores grundforestilling er, at alle lige meget værd. Men som leder *skal* du forskelsbehandle, ellers mangler du et ledelsesredskab«, siger Frans Bevort, der er lektor på Institut for Organisation på CBS.

Selvfølgelig må du ikke forskelsbehandle dine medarbejdere på baggrund af køn, etnicitet eller religiøst tilhørsforhold. Men en gulerod til de medarbejdere, som performer bedst, er både fair og i orden, påpeger han.

»Som leder skal du kende de normer og forestillinger, som gælder på arbejdspladsen. Så længe forskelsbehandlingen sker med afsæt i et fælles normsæt, vil det blive accepteret. Man skal være bevidst om, at der forskel på tværs af fag og brancher«.

»I advokat- og revisionsbranchen er der stor accept af både formelle og uformelle forskelle i løn og ansættelsesvilkår. Modsat er der en stærkere lighedskultur blandt mange af de fagprofessionelle grupper i det offentlige. Blandt politifolk vil man typisk sige, at man skal løse opgaverne sammen, og at man derfor skal have samme vilkår«, siger Frans Bevort.

“ Når jeg tænker det igennem, kan jeg se, at min måde at gå til medarbejderne på, er meget forskellig. Men det er en forskelsbehandling, som jeg sagtens kan stå ved.

Louise Skytte Clausen, teamleder i ingeniørvirksomheden Sweco

Forskellige medarbejdere

At forskelsbehandling umiddelbart klinger negativt, bekræfter Louise Skytte Clausen. Hun er teamleder i ingeniørvirksomheden Swecos afdeling for miljø vest for Storebælt og har haft tilsvarende lederjob i andre ingeniørfirmaer. Hendes umiddelbare reaktion er, at hun da meget nødig vil forskelsbehandle medarbejderne i sit team. Med lidt eftertanke bliver svaret anderledes:

»Når jeg tænker det igennem, kan jeg se, at min måde at gå til medarbejderne på, er meget forskellig. Men det er en forskelsbehandling, som jeg sagtens kan stå ved«, siger hun.

»Som leder vil jeg jo gerne anerkende de medarbejdere, som gør en særlig indsats. Det kan være dem, som bare altid giver den en skalle på projekterne, og når et tilbud skal afleveres. Dem, som trækker nye kunder ind, eller måske ofte kommer med de nye faglige løsninger. De bliver fremhævet på teammøder, og det slår også igennem i løn, opgaver og efteruddannelse, så allerede der har vi forskelle«, fortæller hun.

Tilpas din ledelsesstil

Generelt har Louise Skytte Clausen ikke oplevet murren i krogene. Det er dog blevet kommenteret, at nogle har lettere ved at komme på efteruddannelse end andre. For kommer den dygtige projektleder og ønsker sig et forholdsvis dyrt PRINCE2-projektlederkursus, kommer der hurtigt et ja. Mindre initiativrige kolleger kan få et nej.

»Men jeg lægger altid vægt på at følge op med en forklaring. Det kan være to-tre områder, hvor den pågældende skal forbedre indsatsen. På den måde får medarbejderen noget at navigere efter«, siger hun.

Det er afgørende, at forskelsbehandlingen er begrundet. Oplevelsen af retfærdighed og gennemskuelighed helt central, påpeger Frans Bevort.

»Det er oplagt, at man ikke kan lede med en slags *one-size-fits-all*, og da slet ikke i vidensvirksomheder. Man siger også, at for at behandle folk ens, skal man behandle dem forskelligt. Både medarbejdere og ledere kommer med forestillinger og normer, om hvad der er rigtigt og rimeligt. Hvis man som leder bryder de normer, vil det blive opfattet negativt og skabe usikkerhed«, siger han.

Normerne kan være forskellige på tværs af både fag og geografi.

»Herhjemme er vores normer meritokratiske. Man får goder og forfremmelser med afsæt i evner og indsats, og det opfatter vi som fair. Omvendt er nepotisme uacceptabelt. Selv i familieejede virksomheder bliver der ofte set skævt til, at man placerer familiemedlemmer på ledende poster.



Det er helt anderledes i et land som Italien. Her er der nærmest en tradition for, at topdirektører giver job til familie og venner. Og det accepteres«, siger Frans Bevort.

ACTION CARD

Forskelle skal være fair og gennemskuelige

Normerne kan ikke ses i HR-håndbogen

Som ny leder i en virksomhed er det dog langt fra nok at terpe personalehåndbogen. Normerne kan sagtens afvige fra det, som står på intranettet eller den printede personalehåndbog.

Frans Bevort nævner igen de partnerstyrede virksomheder i advokat- og revisionsbranchen som eksempel. Partnerne har en særstatus, men det er sjældent beskrevet præcist. Det er vilkår, alle alligevel tager for givet. I mange organisationer er der altså et uofficielt hierarki, og så længe det er baseret på de gængse normer, giver det ikke problemer.

»Der hvor det kan blive problematisk er, når en leder tilgodeser de medarbejdere, som understøtter deres eget selvbillede og taler deres eget sprog. Jeg har set dygtige ledere, som har tendens til at ansætte kopier af dem selv. Den tendens kan gå igen i den daglige ledelse, så man belønner dem, der ligner en selv«, siger han.

Men manglende forskelsbehandling kan også blive et problem, pointerer han.

»Jeg har især set problemet i akademiske miljøer. Der er en tendens til, at alle skal behandles lige, men en del af de kompetencer, du bruger i jobbet, kommer gennem erfaringen, og de nyuddannede kræver typisk mere støtte og mere instruerende ledelse end de rutinerede. Nogle gange svigter lederne de nyansatte og nyuddannede, fordi man ser alle som ligemænd«, siger Frans Bevort.

Situationsbestemt ledelse

At enkelte medarbejdere er tættere på lederen, er ikke nødvendigvis et problem. Louise Skytte Clausen havde i et tidligere job en uformel souschef i afdelingen, uden at det gav problemer med de øvrige medarbejdere.

»Jeg kom fra et job, hvor vi havde en tæt og velfungerende ledergruppe. Efter et jobskifte var jeg noget mere alene om beslutningerne. Derfor brugte jeg en af medarbejderne som sparringspartner. Hun var både meget erfaren, fagligt dygtig og respekteret af kollegerne. Alle vidste, at hun blev taget med på råd, også om hvem der skulle sættes på projekterne. Jeg oplevede, at der var bred accept af det«, siger hun.

På tværs af sine lederjob har Louise Skytte Clausen været leder for det, der i nogle ledelsesbøger kaldes for *primadonnaer* og *divaer*. Og her har også været nødvendigt med situationsbestemt ledelse.



»Jeg haft en del medarbejdere, som var skarpe faglige og havde mange flyvske ideer. De var gode til at hente opgaver hjem, men elendige til at styre sagerne, følge op og få pengene hjem. Min løsning var at være lidt mor for dem. Jeg tog en snak hver mandag, hvor vi gennemgik, hvad de havde lovet kunderne, og hvor de skulle huske at følge op i løbet af ugen«, fortæller hun.

Mens mindre fagligt stærke kolleger havde behov for instruerende og støttende ledelse i selve opgaveløsningen, var de energiske, faglige divaer meget selvkørende der. Til gengæld havde divaerne behov for instruerende ledelse, når det handlede om systematik og prioritering af arbejdsopgaver.

»Og jeg har også haft enkelte medarbejdere, hvor jeg insisterede på, at de ikke skulle projektlede deres egne sager, uanset at de var eneste medarbejder på sagen«, siger Louise Skytte Clausen.

KURSER I PROJEKTFLEDELSE

Få succes med dit næste projekt

[GÅ TIL KURSER](#)

Fleksibilitet er et nøgleord

Som leder i en branche, hvor der er rift om arbejdskraften, har hun altid været meget imødekommende over for medarbejderønsker om nedsat tid, der typisk kom fra småbørnsforældre.

»Selvfølgelig er der en række basisomkostninger ved at have en medarbejder ansat, og jeg har haft lederkolleger, som var mere modstræbende over for nedsat tid. Men min erfaring er, at når du imødekommer de behov, som nogle af småbørnsforældrene har, så får du også fleksibilitet og loyalitet fra deres side. Det er jo også en slags forskelsbehandling, her er udgangspunktet bare medarbejderens behov«, siger Louise Skytte Clausen.

Fleksibilitet er et nøgleord for hende. Og til en vis grad er det en byttehandel. Blandt småbørnsforældre, som går tidligt, er der mange, som er særdeles ansvarlige. I stedet for at blive sent på kontoret, bliver opgaverne klaret hjemmefra om aftenen.

»Samtidig har jeg også haft medarbejdere, som noget mere firkantet mødte halv ni til fire uden den helt store fleksibilitet, og der må jeg da indrømme, at så bliver jeg også lidt mere firkantet«, siger hun.

Vær åben om forskelle

Og det er faktisk helt okay, pointerer Charlotte Mandrup, som har coachet topledere gennem adskillige år.

»Vi er forskellige, og folk møder med forskellige behov. Men den medarbejder, som har et stort behov for forudsigelighed og kontrol, kan jo ikke forvente at få ansvar og opgaver på linje med hende, der altid er der, når der dumper en akut opgave ind sidst på dagen«, siger hun.

Erhvervspsykolog Mette Thingstrup fra Clavis Erhvervspsykologi er enig. Hun påpeger, at man som leder skal kunne lede både gruppen og enkeltindivider.

»Som leder skal du manøvrere i et paradoks mellem ensartethed og forskellighed, og det er ikke *enten-eller*. Når det handler om en respektfuld omgangstone og at møder starter til tiden, vil man typisk sætte en standard, som er fælles og understøtter den fælles opgave. Omvendt kan der



være forskelle, hvor nogle medarbejdere har friere og mere fleksible vilkår. Det væsentlige er, at lederen er bevidst om disse paradokser og løbende overvejer, hvordan der skal balanceres i det«.


»Lederen må begrunde sine valg til organisationen, eksempelvis ved at pege på, hvor der er tale om forskellighed i gruppen og hvorfor, i stedet for at forsøge at pakke det væk og håbe, at det ikke bliver opdaget«, siger hun.

↗ DEL ARTIKEL

PERFORMANCE OG TRIVSEL

LEDELSESBØGER

Hvad laver ledelsen, når medarbejderne bestemmer?

 1 MIN.

HVEM HOLDER EGENTLIG EN LEDERES KARRIERESTIGE?

Få sparring på din karriereplan

FÅ KARRIERESPARRING

CORONATID

Julefrokosten er aflyst - sådan kan du alligevel give dine medarbejdere en god oplevelse



I DIN INDBAKKE

Konkrete værktøjer og viden om ledelse

Tilmeld dig vores nyhedsbrev og modtag ugentlig inspiration, værktøjer, portrætter, kurser og guides.

Din e-mail

TILMELD NYHEDSBREV

Om os

[Kontakt](#)

[Om Lederstof](#)

Lederstof er udgivet af Lederne

[Om Lederne](#)

[Bliv medlem af Lederne](#)

[Persondatapolitik](#)

Lederstof.dk

Lederstof.dk er Danmarks nye medie om livet med ledelse og alle de emner, der præger lederens hverdag. Vi er sat i verden for at skabe indsigt, overblik og inspiration, der forvandler ledelse til god ledelse.

Lederstof.dk udgives af Lederne - Danmarks største interessefællesskab for ledere med mere end 110.000 medlemmer.

