

## Ledelse og pauser på arbejdet

**Susanne Teglkamp**, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer sine erfaringer ind i et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Helsingør Kommune trak mange og store overskrifter, da ledelsen for nyligt ville begrænse medarbejdernes kaffepauser til et kvarter om ugen. Fejring af fødselsdage og andre sociale begivenheder i løbet af måneden havde ifølge ledelsen for stort et omfang og gik for meget ud over produktiviteten. Jeg vil benytte den aktuelle anledning til at se på pauser i arbejdet, hvad det er godt for og hvordan vi skal forholde os ledelsesmæssigt til det.

### Vi har brug for pauser

Hvad enten vi har fysisk hårdt arbejde eller vi er vidensmedarbejdere og primært bruger vores hoved, så har vi alle i løbet af dagen brug for pauser. Holder vi ikke pauser ved fysisk

hårdt arbejde bliver vi hurtigere nedslidt og i værste fald ryger vi ud af arbejdsmarkedet med store samfundsøkonomiske omkostninger til følge. Også vidensmedarbejdere har brug for pauser i løbet af dagen. Ved manglende pauser risikerer vidensmedarbejdere at køre træt og blive ineffektive og i værste fald gå ned med stress. Så det er indiskutabelt at både krop og hjerne har brug for pauser. De pauser, vi har brug for i løbet af dagen behøver ikke nødvendigvis at være lange eller skemalagte. Langt de fleste arbejdspladser er da også indrettet sådan, at den enkelte medarbejder kan holde en pause, for at hente sig en kop kaffe, ryge en cigaret eller lignende.

### De sociale pauser

På de fleste arbejdspladser holdes der også pauser udover de pauser, der er nødvendige for ikke at blive fysisk eller mentalt nedslidt. På nogle arbejdspladser spiser man morgenmad sammen en eller flere gange om måneden, andre har man tradition for at drikke en fredagsøl nogle steder har man tradition for at fejre fødselsdage i afdelingen med at drikke en kop kaffe og spise kage. Alt sammen hører ind under det, jeg vil kalde sociale pauser. Det er pauser, som har et andet formål end at undgå den fysiske og mentale nedslidning. Udover hyggen her og nu, betyder de sociale pauser også, at vi kommer lidt tættere på hinanden, at vi føler en samhørighed, hvilket kan være med til at få samarbejdet til at glide lettere i dagligdagen.

### Når pauserne tager overhånd

Problemet er efter min mening ikke, at der holdes pauser på arbejdspladserne. Problemet opstår først, når pauserne tager overhånd. Når anledningerne til pauserne bliver flere og pauserne bliver længere. Når medarbejderne samtidig klager over ikke at have tid nok til arbejdet og når der blive løst færre opgaver med de samme ressourcer.

Min erfaring er, at alle dybest set gerne vil levere en god arbejdsindsats og at vi som udgangspunkt godt ved, hvornår og hvor meget, det er passende at holde pauser. Når pauserne tager overhånd, har det altid en årsag.

## Find årsagen

Når oplevelsen er, at der er en ubalance mellem antallet af pauser og det, der rent faktisk produceres, kan det være fristende at gøre som ledelsen i Helsingør Kommune, nemlig at lave et knivskarpt regelsæt for antallet af pauser, varigheden af pauserne og i hvilken anledning, der må holdes pauser. Men den hurtige løsning er ikke altid den rigtige løsning. Det kan i stedet anbefales, at finde ud af årsagen til at pauserne har grebet om sig til et uacceptabelt niveau. Det kan f.eks. handle om:

- At forventningsafstemningen ikke er klar nok. Hvad forventer ledelsen af medarbejderne?
- At medarbejderne ikke kan se formålet med deres arbejde
- At der har udviklet sig en kultur, hvor det sociale bliver formålet med at gå på arbejdet - ikke det at udføre jobbet
- At der er stærke grupperinger, der fastholder andre i ikke at arbejde så meget.
- At medarbejderne ikke oplever sig værdsatte og derfor tager sagen i egen hånd
- At medarbejder generelt ikke trives med arbejdet.

Der kan være mange andre årsager. I den sidste ende handler det om en ledelse, der har ladet stå til eller som ikke synlig nok i dagligdagen. Når ledelsen har fundet ud af, hvad der er årsagen til, at pausekulturen har udviklet sig i en uhensigtsmæssig retning, er det langt lettere at målrette ledelsesinitiativerne.

## Hvad kan ledelsen gøre?

Det kan give lidt ballade at gå ind og ændre noget, som medarbejderne formentlig opfatter som en velerhvervet rettighed. Men det kan give større eller mindre problemer. En vej frem for ledelsen kan være:

1. Start med at finde ud af årsagen til at pauserne har grebet om sig. Løsningen af problemet skal tage afsæt i årsagen.
2. Find ud af, hvad den nuværende pausekultur har af konsekvenser for produktiviteten.
3. Anerkend at medarbejderne vil opleve det som, at noget tages fra dem, når I ændrer kulturen.
4. Vær meget velforberedt i kommunikationen til medarbejderne. Hvorfor er pauserne et problem? Hvad er konsekvenserne for virksomheden? Hvad er det for en pausekultur ledelsen gerne vil have.
5. Kommuniker en klar handlingsplan, der håndterer de dybereliggende årsager til, at pauserne har eskaleret til et uacceptabelt niveau.
6. Involver medarbejderne i arbejdet med at skabe eller fastholde et godt arbejdsklima - også uden brug af mange og lange pauser.

Held og lykke med projektet!

## Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?



Tilmeld dig vores nyhedsbrev om ledelse på: [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller via dette link:  
<http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>

Har du også lyst til at blive inspireret og deltage i diskussioner om ledelse? Så kom med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion**  
<http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>