



FAABORG-MIDTFYN  
KOMMUNE

# Indblik Oktober 2010

# #04

Årgang 5 · Oktober 2010

SÆRNUMMER  
**LEDELSE I  
UDVIKLING**





# Væksthus for udvikling

Jeg har den tilgang til livet, at vi aldrig bliver færdige med at udvikle os. Vi kan altid blive bedre. Det gælder for os som mennesker – og det gælder for organisationer som Faaborg-Midtfyn Kommune. Vi bør konstant udvikle vores kompetencer og den måde vi bruger dem på.

Vi har netop startet et lederudviklingsforløb for alle aftaleholdere, som skal gøre os endnu bedre som ledere. De kompetencer vi får gennem denne uddannelse – og de refleksioner, som vi vil gøre os i forløbet – har jeg en klar forventning om, at vi vil kunne mærke i vores organisation i den kommende tid. Jeg har store forventninger til vores ledere. Ligesom jeg har til alle medarbejdere.

Jeg kan allerede høre på de ledere, der har deltaget på det første modul i lederuddannelsen, at de har haft stor gavn af at diskutere deres respektive udfordringer med hinanden. At det giver rigtig god inspiration, når man inviterer ”friske øjne” inden for i ens egen butik. Det glæder mig rigtig meget at høre – og det er netop et af formålene med lederudviklingsforløbet, at vores ledere får skabt relationer på tværs af vores store organisation. At vi formår at bruge hinanden på tværs af vores fagligheder.

Jeg hører ofte fra vores institutionsledere, at både de og deres medarbejdere kan have svært ved at se sig selv i den store

kommunale sammenhæng. Dagligdagen kører i meget tæt samspil med de borgere, de betjener. De ansatte i en daginstitution har helt naturligt et tæt tilhørsforhold til børnene og deres forældre. Og plejecentrets personale har tætte relationer til beboerne og deres familiemedlemmer. Det er her man ser sig selv. Og det er her man gør en forskel.

Selv om det nære betyder meget for os, så indgår vi alle som brikker i et stort puslespil. Og denne forståelse er det meget vigtig, at vi alle har, når vi i de kommende år skal arbejde med strategien for omstilling, effektivisering og innovation. Opgaven med at føre strategien ud i livet er stor. Så stor, at vi kun kan løse den, hvis vi løser den i fællesskab. Jeg tror på, at det forbedrede kendskab, som vores ledere netop nu får til hinanden gennem lederuddannelsen vil være med til at skabe endnu større forståelse for hinandens udfordringer og for den udfordring vi som samlet kommune står over for. Men ikke alene det. Deres øgede indsigt i udvikling af egne lederkompetencer – og ikke mindst den fælles forståelse af vores organisation og hvordan man kan arbejde med innovation vil give os et meget kraftfuldt afsæt til den udvikling vi skal igennem i de kommende år.

Vores aftaleholdere bruger i de kommende måneder en del tid på lederudvikling – og i løbet af foråret vil mellemlederne følge

efter. Nogle vil måske tænke, at det er dårlig prioritering af deres tid, når vi står over for store økonomiske udfordringer, som vil kræve meget af os. Jeg har den holdning, at det netop er ved at øge vores kompetencer vi skal møde vores udfordringer. Jeg anerkender, at vi lægger et stort tidspres på vores ledere i forbindelse med lederuddannelsen. Derfor vil jeg også gerne sige tak til dem alle for den store indsats de yder med at deltage i lederudviklingsforløbet, samtidig med at de skal løse deres daglige ledelsesopgaver. Og jeg vil også sende en tak til alle jer, som hjælper med at få dagligdagen til at fungere, når jeres ledere er på uddannelse.

Vi har brug for kompetente ledere og medarbejdere til at løse vores opgaver. I vores ledelsesværdier står der, at Faaborg-Midtfyn Kommune skal være et væksthus, hvor alle hele tiden kompetenceudvikler sig selv og hinanden til fælles bedste. Jeg tror på, at vi har taget et væsentligt skridt i den retning med de udviklingsplaner vi har for vores ledere og mellemledere. Det kan du læse mere om i dette særnummer af Indblik. God fornøjelse!

Med venlig hilsen

Benny Balsgaard  
Kommunaldirektør

## Indhold

Leder	2
5 skarpe til Flemming	3
Fremtidens leder	4
Ledere i udvikling	6
Meget udfordrende - og berigende	9
God ledelse - set med medarbejdernes øjne	10
Værdibaseret ledelse på Tofte	11
Der skal to til tango	12
Skal lederen være tusindkunstner?	14
Giv hinanden noget at vokse af	15
Kort nyt	16

## Kolofon

**Indblik, Nr. 4** – 5. årgang, oktober 2010. **Indblik** er personaleblad for alle medarbejdere ansat i Faaborg-Midtfyn Kommune. **Oplag:** 4.500 stk. **Udkommer:** 4 gange om året. **Grafisk produktion:** Lindhardt & Krull. **Redaktionsgruppe:** Mette Sohl (HR & Innovation) og Aino Faldborg (Fællessekretariatet - redaktør), tlf. 7253 1023. **Kontakt:** Hvis du har idéer og forslag til indholdet af indblik, eller du har spørgsmål til redaktionen, er du velkommen til at kontakte os på [indblik@faaborgmidtfyn.dk](mailto:indblik@faaborgmidtfyn.dk). Du kan også sende et brev til Redaktionen, Fællessekretariatet, Tinghøj Allé 2, 5750 Ringe. Synspunkter, der kommer til udtryk i Indblik er ikke nødvendigvis udtryk for holdningen hos redaktionen eller hos direktionen eller den politiske ledelse af Faaborg-Midtfyn Kommune. **Næste nummer** af Indblik udkommer medio december 2010. **Deadline** for næste nummer er 15. november 2010.



Indblik har stillet fem skarpe spørgsmål om ledelse til Flemming Fredberg Jensen, fællestillidsrepræsentant for HK'erne i kommunen og næstformand i Hovedudvalget.

Af Kim Jørstad Arkitekst

# 5 skarpe til Flemming

**1** Hvad er for dig de vigtigste egenskaber hos lederen? Er det lederegenskaber, eller er det de faglige kompetencer?

– Den gode leder magter begge dele, men vægtningen afhænger selvfølgelig af arbejdspladsen. Der er jo ledere på flere niveauer, og jo tættere lederen er på de konkrete arbejdsopgaver, jo mere er det nødvendigt, at han eller hun ved om det faglige. Men lederegenskaber skal alle ledere have, og til det hører bestemt gode menneskelige egenskaber. Lederen skal kunne forstå de mennesker, som han eller hun arbejder sammen med. Lederen skal kunne skabe trivsel og være god til at kommunikere. Det er egenskaber, som er nødvendige for enhver god leder.

**2** Oplever du, at de ansatte mærker de ledelsesmæssige værdier i praksis rundt om i den kommunale organisation?

– Det er nok meget forskelligt, og man kan jo se af resultaterne fra trivselsundersøgelsen, at der er mange, der ikke har kendskab til værdierne. Nogle griner måske også lidt af det, for eksempel det med, at det skal være sjovt at gå på arbejde. Alligevel tror jeg faktisk, at vi i praksis forsøger at gøre værdierne til virkelighed. Vi bruger bare ikke betegnelserne. Så skal man også tænke på, at der er tale om en proces, hvor vi skridt for skridt arbejder frem mod den ideelle arbejdsplads. Vi har den ikke endnu, men vi arbejder på det.

**3** Skal vi som offentlig arbejdsplads gøre mere ud af at lade os inspirere af det private erhvervsliv?

– Ofte når nogen taler om, at vi skal lade os inspirere af de private, så tænker de vist på effektivitet. På det punkt mener jeg, at vi bliver urimelig bedømt på grund af fordomme over for offentlige arbejdspladser. Vi er i høj grad effektive, men ofte har vores arbejdsopgaver en anden karakter end i det private erhvervsliv. Det er ikke ting, det er mennesker, vi arbejder med. Men i øvrigt er der stor forskel på private arbejdspladser, og jeg har selvfølgelig intet imod, at vi lader os inspirere af de gode. Og så er der noget, de generelt er bedre til. Det gælder for eksempel personalegoder til deres medarbejdere. Det kunne vi godt lære noget af.

**4** Skal en dygtig leder gå forrest eller bagerst? Er det lederen, der udstikker kursen, eller er det lederen, der samler op?

– Faktisk både-og. Lederen skal være synlig, når kursen skal udstikkes og målene defineres. Han skal være god til at skabe klarhed om, hvad vej vi skal gå. Når det er sket, skal han trække sig lidt tilbage og give medarbejderne mulighed for at sætte deres præg på opgaveløsningen og at tage ansvar. I den sammenhæng skal han helst være som en slags coach. En anden vigtig ting er, at han ikke skal tage æren for arbejdet, når det reelt er medarbejderne, der har udført det. Det er virkelig demotiverende!

**5** Hvilken rolle har medarbejderne i at ledelsesopgaven lykkedes?

– Alle medarbejdere vil støtte op om en god leder. Hvis lederen forstår at lægge tingene ud, at uddelegere ansvar, at skabe trivsel på arbejdspladsen og hvis det er en, man kan have tillid til, så bakker medarbejderne også op. På den måde har medarbejderne stor betydning for, om ledelsesopgaven lykkes, men forudsætningen er først og fremmest, at lederen forstår at lede.



Deltager i lederuddannelsens 1. modul: Børne- og ungechef Jørgen Kyed

# Fremtidens leder er både manager, klovn og præst

Indblik tager et kig i krystalkuglen sammen med fremtidsforskeren, ledelseskonsulenten og sparekasse-direktøren, der hver især giver et bud på den ideelle offentlige leder i fremtidens Danmark.

Af Kim Jørstad Arkitekst

*"Ledelse er for vidensamfundet, hvad motoren var for industrisamfundet."* Sådan beskriver professor i ledelse på Handelshøjskolen i Århus, Steen Hildebrandt, betydningen af godt lederskab. Vi lader billedet stå et øjeblik og fokuserer på, hvordan morgendagens ledere skal tage den udfordring op. Fremtidsforsker Jesper Bo Jensen er over-

bevist om, at fremtidens leder er både manager, klovn og præst for sine medarbejdere.

– Jeg bruger ordet manager, fordi det grundlæggende er en vigtig opgave for en leder at sørge for, at timeplanerne er lagt, at medarbejdernes arbejds- og familieliv hænger sammen og at se til, at medarbejderne i så høj grad som muligt gør det, de er bedst til. Det er de grundlæggende ting i lederrollen. Og så skal lederne huske, at serviceydelser for borgerne – altså kerneydelserne på en offentlig arbejdsplads – skal i centrum igen.

Jesper Bo Jensen foreslår en løsningsmodel: – For at opnå en forandring skal den offentlige leder belønnes for at styrke sine medarbejdere og deres kompetencer. Ikke for at servicere politikere, topledelse, presse eller andre interessenter. For egentlig er det jo simpelt; ledere skal måles på kvaliteten af deres medarbejders arbejde.

Søren Thorup, som er afdelingschef i KL og formand for Væksthus for Ledelse indvender: – Rigtig mange offentlige ledere er gode til at jonglere med de mange grupper, de skal tilfredsstille. Men det er da en

udfordring, som også kræver forståelse fra de folkevalgte politikere, når de skal bedømme offentlige ledere.

## Klovn og præst

Ifølge Jesper Bo Jensen ligger der også en forventning om, at fremtidens ledere skal være kulturskabende. – Når jeg siger, at en leder også skal være klovn, så er det, fordi det er nødvendigt, at han eller hun kommer ud af sin fasttømrede rolle og overrasker med sjove indfald eller uventede indslag. Det lovliggør, at også medarbejderne finder deres indre klovn og medvirker til at skabe en kultur, hvor det er ok at fejle.

Fremtidsforskeren slår fast, at arbejdslivet også skal give andet og mere end en pose penge hver måned. – Lederen skal tilføre arbejdet mening, og det er derfor, jeg bruger ordet 'præst' om fremtidens leder. Medarbejderens bevidsthed om, at arbejdet bidrager til noget 'højere', er næsten lige så vigtig som lønnen. Det betyder dog ikke, at alle virksomheder skal skabe politisk korrekte produkter. Det er snarere på et lavpraktisk plan, hvor medarbejderen oplever, at det at stå op og gå på arbejde er betydningsfuldt for virksomheden, kollegerne og i eget liv.

## fakta

Fremtidens leder skal ifølge Jesper Bo Jensen:

- Begejstre fagligt
- Inspirere til en god kultur
- Rumme og respektere forskelligheder i medarbejderne
- Selv være et helt menneske
- Turde fejle og indrømme det
- Gøre det han/hun siger at ville gøre
- Fokuserer sin ledelse på kernekompetencerne; at skabe gode vilkår, for at medarbejderne kan løse deres opgaver med høj kvalitet.



”Det vigtigste værktøj er en løbende og konsekvent afstemning af forventninger mellem leder og medarbejder”

*Søren Thorup,  
afdelingschef i KL*



”Fremtidens ledere skal udnævnes på baggrund af deres evne til at få andre mennesker til at samarbejde og have det godt på arbejdspladsen”

*Hans Erik Brønserud,  
direktør i Middelfart  
Sparakasse*



”Medarbejderens bevidsthed om, at arbejdet bidrager til noget 'højere', er næsten lige så vigtig som lønnen”

*Jesper Bo Jensen,  
fremtidsforsker*

### Lederens rolle som stressforebygger

Alle tegn i sol, måne og stjerner peger på, at arbejdsliv og privatliv smelter mere sammen i fremtiden. Det forøger risikoen for nutidens - og måske fremtidens – folkesygdom; stress. Har ledelseskonsulent Søren Thorup gode råd i den forbindelse?

– Det vigtigste værktøj er en løbende og konsekvent afstemning af forventninger mellem leder og medarbejder. Lederen har pligt til at tage initiativ til samtaler om eventuelle problemer. Med det mener jeg også, at lederen skal observere og reagere på medarbejdernes mentale og fysiske signaler. Samtidig har medarbejderen også selv pligt til at råbe vagt i gevær.

Ifølge Jesper Bo Jensen er den vigtigste faktor i farebilledet ikke, at privat- og arbejdsliv smelter sammen: – Utallige undersøgelser af stressramte viser, at den farligste enkeltfaktor er, hvis man ikke har indflydelse på sit eget arbejdsliv. Det har man, hvis man kan tage en pause, når man har behov for det eller akut kan tage sit barn med til læge. Det er ikke alle, der har den indflydelse og kontrol.

Netop indflydelse er et kernebegreb, hvis vi skal minimere stress, siger Jesper Bo Jensen og pointerer, at fremtidens leder skal være opmærksom på sine medarbejders ønsker om indflydelse – og bestræbe sig på at imødekomme dem.

”Og det næste skridt er, at de skal have mod til at tage konsekvensen frem for at prøve at strø sand hen over problemet, for det går ikke over, fordi man vender det blinde øje til”

*Hans Erik Brønserud,  
direktør Middelfart Sparekasse*

case

## INSPIRATION FRA ET GODT STED AT ARBEJDE

Middelfart Sparekasse fik i årene 2005, 2008, 2009 og 2010 titlen ”Danmarks bedste arbejdsplads.” Direktør Hans Erik Brønserud giver her sit syn på fremtidens leder.

### Hvilke egenskaber skal fremtidens leder have?

Lederne skal opmuntre og rose deres medarbejdere, og de skal turde gribe fat og tage konfrontationer, hvis nogle ikke vil respektere de værdier, som virksomheden står for. Og det næste skridt er, at de skal have mod til at tage konsekvensen frem for at prøve at strø sand hen over problemet, for det går ikke over, fordi man vender det blinde øje til. Desuden skal fremtidens ledere udnævnes på baggrund af deres evne til at få andre

mennesker til at samarbejde og have det godt på arbejdspladsen.

### Hvordan skal den fremtidige leder hjælpe sine medarbejdere med at forebygge stress?

Det er hverken sundt eller effektivt at arbejde for meget. Måske skal lederen i fremtiden tilbage til, at man skal søge om tilladelse til at arbejde over; en regel, som vi havde i Middelfart Sparekasse i nogle år. Og det var ikke for at spare penge, men for at passe på vores medarbejdere. For at hjælpe dem, som ikke kunne sige stop, når dagens almindelige arbejdstid var overstået. Jeg tror, at den moderne leder skal have mod til at sende medarbejderen hjem, hvis han eller hun arbejder for meget.

### Fremtidens ledere skal ifølge Hans Erik Brønserud:

- Turde give deres mening til kende
- Være empatiske og indlevende
- Brænde for deres arbejde – og for deres familie
- Have lyst til at bringe idéer i spil
- Give deres medarbejdere frihed – og støtte
- Turde tage konfrontationer og konsekvenser

Det fortæller bankdirektøren, som selv af mentalhygiejniske årsager ufravigeligt spiller kort mellem kl. 12 og 12.30 hver dag, for så ”kan jeg ikke tænke på arbejdet, og det er sådan en pause skal være”.

Alle ledere i Faaborg-Midtfyn Kommune går i løbet af de kommende år i gang med en lederuddannelse. Aftaleholderne lægger for og er allerede i gang med et omfattende læringsforløb. Mellemliderne følger i løbet af det kommende år.



Deltager i lederuddannelsens 1. modul: Skoleleder på Tingagerskolen, Bjarne Nielsen

# Ledere i udvikling

Af **Mette Sohl** HR & Innovation

”HR & Innovation er sammen med en række mellemlidere og medarbejdere ved at sammensætte et forløb for alle vores mellemlidere”

*Charlotte Hervit, HR-chef*

”God ledelse er en af de vigtigste forudsætninger for, at vi kan levere service af høj kvalitet og skabe attraktive arbejdspladser” siger kommunaldirektør Benny Balsgaard. ”Derfor lægger jeg stor vægt på, at der sker en løbende udvikling af ledelsespotentialet hos vores ledere”.

Vi har længe haft en fælles lederuddannelse for alle kommunens aftaleholdere i støbeskeen, men nu er forløbene skudt i gang – og det første hold på lederuddannelsen startede i august.

”Det er ikke kun vores aftaleholdere, vi har fokus på” siger HR-chef Charlotte Hervit. ”HR & Innovation er sammen med en række mellemlidere og medarbejdere ved at sammensætte et forløb for alle vores mellemlidere. Vi forventer, at vi kan starte et udviklingsforløb for mellemliderne i løbet af foråret”.

Der er 89 aftaleholdere – altså alle fag- og stabschefer samt institutionsledere – i Faaborg-Midtfyn Kommune. Ca. halvdelen er startet på lederuddannelsen – og resten starter deres uddannelsesforløb i løbet af de kommende måneder. Direktionen deltager også i forløbet, der er specifikt udviklet og sammensat til vores kommune.

Forløbet er sammensat ud fra ønske om at kunne understøtte så mange ledere som muligt i forhold til de udfordringer de står med i deres hverdag. Den stramme økonomi - både nationalt og lokalt i vores kommune - og udsigten til, at det ikke bliver bedre i fremtiden, betyder vi har behov for et skærpet fokus på at skabe nye, innovative løsninger og arbejdsmetoder. Derfor er der i læringsforløbet lagt et modul ind, som handler om innovationsledelse.

Et andet modul handler om organisation og styring. Modulet er valgt, fordi vores valgte styrings- og organisationsform giver os nogle særlige muligheder og udfordringer. Læringsforløbet giver anledning til at vi videreudvikler os, så vi bruger de muligheder og styrker, vores organisationsform har og sammen finder metoder og veje til at imødekomme udfordringerne og bruge dem konstruktivt.

Sammenfattende er ambitionerne forløbet, at det

- sætter fokus på ledernes individuelle udfordringer – gennem lederfeedback, ledelsesudviklingssamtaler og udviklingsplaner for den enkelte leder fastholdes opmærksomheden på lederens fortsatte videreudvikling,
- tager fat på de særlige ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer, der er specielle for Faaborg-Midtfyn Kommune,
- skaber et fælles sprog og et stærkt ledelsesfællesskab, der spiller sammen og deler viden – på kryds og tværs i organisationen.

## case

## INDHOLD I UDDANNELSES- FORLØB FOR AFTALEHOLDERE

Det uddannelsesforløb, som alle aftaleholdere er – eller skal – i gang med, består af følgende:

### 360° leder-feedback - et værdifuldt input fra lederens samarbejdspartnere

Første skridt i lederuddannelse er en 360 graders lederfeedback. Ideen er, at lederen får feedback fra en række forskellige personer som chef, lederkolleger og medarbejdere. Den langsigtede plan med lederfeedbacken er, at den gennemføres hvert andet år og at den skaber grundlaget for lederudviklingssamtaler og udarbejdelsen af udviklingsplaner for den enkelte leder.

### Det personlige lederskab - modul 1

På modulet inddrages forskellige teorier om ledelseskompetencer, ledelsesidentiteter og ledelsesstilarter i relation til ledelsesmæssige udfordringer i en politisk ledet organisation.

På modulet arbejdes der med følgende hovedtemaer

- vilkår og rammer for personligt lederskab,
- lederens forståelse af sig selv i lederrollen,
- lederens relationelle og dialogiske kompetencer samt
- lederens håndtering af magt og autoritet.

### Den gode ledelsesudviklingssamtale - introdag

Introdagen er et mini-kursus i den gode ledelsesudviklingssamtale – også kaldet LUS. Formålet med kurset

”Lederne skal inspireres til at tænke visionært og nyt”

er blandt andet at få en fælles forståelse af indhold og formål med ledelsesudviklingssamtaler og at træne lederens evne til at skabe og medvirke i dialog.

### LUS – en dialog om lederens udvikling, trivsel og opgaveløsning

Som deltager på lederuddannelsen skal lederen sammen med sin nærmeste leder holde en ledelsesudviklingssamtale. Som resultat af samtalen skal der laves en handlingsplan, der tager afsæt i de vigtigste hovedpunkter fra samtalen - herunder lederens primære ledelsesmæssige indsatsområder.

### Organisation og styring – modul 2

På modulet arbejdes aktivt med forskellige tilgange og forståelser af offentlige organisationer. Der arbejdes med at skærpe forståelsen af, hvilke særlige vilkår og rammer det giver lederen i Faaborg-Midtfyn Kommune. På modulet arbejdes der med følgende hovedtemaer

- organisation og omverden
- strategisk ledelse og styring i offentlige organisationer
- organisation, styring og den uformelle organisation samt
- det organisatoriske krydspres og strategisk ledelse.

### Innovationsledelse - modul 3

Lederne skal inspireres til at tænke visionært og nyt – og den nye og banebrydende Teori U (som blev beskrevet i det seneste nummer af Indblik) inddrages både teoretisk og praktisk - med Faaborg-Midtfyn Kommune som overordnet ramme. Modulet fokuserer på lederens handlekraft i forhold til at skabe rum for læring, kreativitet og innovation. Alle deltagere skal også arbejde med Faaborg-Midtfyn Kommunes projektkultur og hvad det betyder for lederens arbejdsform og eventuelle rolle som projektejer.



Dagtilbudschef Rikke Jensen.



Allan Würtz, leder af daginstitutionen Bøgehaven



## case

### LÆRINGSFORLØB FOR KOMMUNENS MELLEMLADERE

Af Pia Schmidt Larsen HR og Innovation

Her i sommeren 2010 startede projektet "Mellemlederuddannelse op i Faaborg-Midtfyn Kommune".

Efter alle kunstens regler blev der nedsat styregruppe og projektgruppe til dette spændende projekt. Styregruppen består af 4 fra koncernledelsen og projektgruppen består af 8 personer som hver især repræsenterer et udsnit af mellemledergrupper. Bl.a. kan nævnes pleje og omsorg, sundhed og handicap, daginstitutioner og skoler, administration og børne- og ungerådgivningen.

#### Workshop om mellemlederuddannelsens indhold og emner

Et af de første vigtige skridt i projektet har været at undersøge hvilket indhold der skal være i mellemlederuddannelsen. Derfor arrangerede HR & Innovation den 14. september 2010 en workshop, hvor 27 mellemledere og 5 ledere var med til at lave en liste over et forslag til indhold:

- Det personlige lederskab
- Systemisk ledelsesteori
- Konflikt håndtering/forståelse
- Anerkendende kommunikation og organisationsforståelse
- Relationer
- Spejle sig i lederuddannelse for aftaleholdere
- Personaleledelse
- Netværksdannelse
- Mulighed for faglige tilvalgsmoduler

På baggrund af workshoppen og projektgruppens øvrige kommentarer, skal styregruppen udarbejde et forslag til et uddannelsesforløb som direktionen skal godkende i november måned 2010.

Mellemlederuddannelsen som henvender sig til mellemledere med personaleansvar starter op i foråret 2011.

## BRIAN BISGAARD

### 1 Hvad er dine opgaver som mellemleder (viceskoleleder)?

Jeg bruger meget tid til administrativ og praktisk planlægning, undervisning og vikararbejde. Derudover er jeg med til at facilitere og understøtte den pædagogiske udvikling på skolen.

### 2 Hvilke ledelseskompetencer har du i spil i hverdagen?

I min hverdag arbejder jeg med lærere, der i høj grad er selvledende. Derfor er min ledelsesopgave i høj grad at sætte retning og reducere i hverdagens kompleksitet.

### 3 Hvad forventer du dig af en mellemlederuddannelse?

Jeg ønsker, at uddannelsen skal styrke mine kompetencer inden for personaleledelse. Specielt synes jeg, at det ville være spændende, hvis uddannelsen gav mig redskaber til at håndtere den vanskelige samtale.

### 4 Hvordan tror du dine opgaver som mellemleder vil udvikle sig i fremtiden?

Jeg håber, at de administrative opgaver bliver reduceret, så der bliver mere tid til det pædagogiske arbejde.



"Jeg håber, at de administrative opgaver bliver

reduceret, så der bliver mere tid til det pædagogiske arbejde"

Brian Bisgaard

## MARIANNE KRÄMER

### 1 Hvilke opgaver har mellemlederne (sektionsledere) i dit område?

Mellemlederne i mit sektionsområde har den daglige ledelse for mellem 20 og 40 medarbejdere. Ledelsesopgaven handler om, at inddrage tværgående områder og understøtte medarbejderne, så de kan levere den service borgerne har krav på – inden for den økonomiske ramme, der er til rådighed. Servicen leveres 24 timer i døgnet, 7 dage om ugen, hele året rundt.

### 2 Hvilke ledelseskompetencer skal de have i spil?

Mellemlederne skal kunne agere i et forandringsmiljø - både som dem, der skaber forandringer og dem der påvirkes af forandringer. De personlige kompetencer er meget i spil. Det handler blandt andet om at skabe værdi for borgeren, udøve personaleledelse, være politikernes og topledernes forlængede arm, dvs. at kunne anvende strategier og omsætte dem til praktiske handlinger. Derfor er det især vigtigt blandt andet at være dygtige til at kommunikere, opløse konflikter og understøtte forskellige samarbejdsforløb.

### 3 Hvad forventer du dig som aftaleholder til en mellemlederuddannelse?

Jeg forventer, at mellemlederne bliver rigtige dygtige ledere, der betragter ledelse som en karrieremulighed og et håndværk, der indirekte har vigtig betydning for kundens tilfredshed. Jeg forventer også, at mellemlederne sammen med deres overordnede ledere kan skabe resultater, så de vedtagne politiske retningslinier føres ud i livet.

### 4 Hvordan tror du dine mellemlederes opgaver vil udvikle sig i fremtiden?

Mellemlederne vil fremover blive en nøgle til, at der skabes nye innovative løsninger. De vil omsætte deres nye viden til praksis og bruge værktøjer, der vil kunne skabe sammenhæng mellem drift og faglighed.



"Mellemlederne vil fremover blive en

nøgle til, at der skabes nye innovative løsninger"

Marianne Krämer



# Meget udfordrende – og berigende

Therese Lherbier har lutter roser til lederuddannelsens første modul om personlig ledelse

Af Kim Jørstad Arkitekst

– Det gik rigtig godt, siger Therese Lherbier, leder af daginstitutionen Trollegården, om sin eksamen på lederuddannelsens første modul. – Jeg fik 10, og det er jeg glad for. Det er trods alt 34 år siden, jeg sidst var til eksamen, og dengang var sådan noget som problemformulering og den slags ikke inde i billedet. Så ja, det har været meget udfordrende.

## Coaching som lederstil

Emnet for Therese Lherbiers eksamensopgave var coaching som lederstil. Der var frit valg af emne, og hendes valg var naturligvis ikke tilfældigt.

– Det er en side af mine ledelsesopgaver, jeg gerne vil arbejde med, fastslår hun. – Både fordi jeg synes, det er en god måde at arbejde på, og fordi jeg i min ledelsesfeedback fik at vide, at her var der noget, jeg kunne forbedre. På kurset fik vi indsigt i de svagheder, der kan ligge i at få en feedback, der er spørgeskemabaseret. Det er ikke tilstrækkeligt nuanceret, og derfor valgte jeg i min eksamensopgave at supplere med medarbejderinterviews.

– Det har været utrolig spændende at deltage på modul 1, understreger Therese Lherbier. – Det er dejligt at få mulighed for at fordybe sig, og det er berigende at være sammen med ledere på kryds og tværs af organisationen. Vi kommer fra vidt forskellige arbejds-

pladser, men alligevel er der mange fælles problemstillinger. Derfor kan vi inspirere hinanden, og jeg glæder mig meget til at fortsætte samarbejdet i netværksgrupper og på uddannelsen.

## Udbytte for den enkelte

Therese har i det hele taget svært ved at sige noget negativt om lederuddannelsen.

– Den er tilrettelagt, så den giver udbytte for den enkelte, fordi den netop tager udgangspunkt i, hvad vi hver især har brug for. Der kan selvfølgelig ligge et krydspres i både at være på uddannelsen og at skulle håndtere dagligdagen. Det rummer en stressfaktor, men sådan er vilkårene, og et kursus som det her ville jeg ikke gå glip af.

Netop krydspreset er en af de faktorer, som de ledere, der skal begynde på uddannelsen måske kan forebygge et stykke hen ad vejen, mener Therese Lherbier. – Det er en god ting at tænke fremad og for eksempel være opmærksom på at uddelegere nogle opgaver, siger hun. – Så er det også en god idé at læse så meget af undervisningsmaterialet som muligt, inden man begynder på uddannelsen. Og ellers, ja så er det bare om at klø på og at glæde sig.

Og Therese Lherbier er ikke et øjeblik i tvivl om, at hendes medarbejdere vil kunne mærke, at der er sket forandringer. – Det vil de, helt sikkert! Hvis ikke, så har det da i hvert fald været spildt at sende mig på kursus!

## ERFARINGER FRA LEDERE

”Modulet har givet anledning til flere træningsøvelser, herunder kommunikationsteknikker, øvelser som vi er mange, der godt kan bruge mere af”

*John Jakobsen, Nordskolerne*

”Jeg havde forventninger om, at jeg blev indført i noget ledelsesteori samt at jeg fik nye indsigter. Begge dele blev opfyldt”

*Helle Jakobsen, Faaborg-Midtfyn Musikskole*

”Det har været super at komme i kontakt med så mange ledere, som jeg ellers aldrig har talt med. Jeg føler, at der opstod en god kemi, respekt og anerkendelse”

*Jos Bisschop, Montagen*

”Det har givet mig nogle redskaber til at reflektere over min daglige ledelse. Jeg har også fået nogle gode input til kommunikation”.

*Helle Jakobsen, Faaborg-Midtfyn Musikskole*

# God ledelse

## - set med medarbejderens øjne

Der er mange meninger om god ledelse. Medarbejdernes holdninger til god ledelse er et rigtig vigtigt indspark i debatten. Derfor har vi stillet nogle medarbejdere spørgsmålet: Hvad er god ledelse?

Af Kim Jørstad Arkitektst



”En god leder forstår at uddelegere både opgaver og ansvar”

*Conny Elnegaard*

– En god leder forstår at uddelegere både opgaver og ansvar. Han har samtidig et overblik over, hvad der sker på medarbejderfronten - hvilke opgaver, der er på vej; om vi er pressede, eller om der måske er mulighed for at tage mere ind. Det er også meget vigtigt, at han er til stede, forstået på den måde, at han har indfølelse og kan lytte. Omsorgsfuld er også et ord, jeg gerne vil knytte på den gode leder. Han må gerne give ros, men ikke hele tiden og så igen.

**Fuldmægtig Conny Elnegaard, Sundhed & Handicap**



”En god leder lytter til sine medarbejdere og tager det til sig”

*Ulrich Nielsen*

– En god leder lytter til sine medarbejdere og tager det til sig. Det vil sige, at han ikke bare dikterer, at sådan og sådan skal det være, men at han også lader sine medarbejdere få indflydelse på, hvordan opgaverne skal løses.

I det hele taget skal han vise tillid til sine medarbejdere og have forståelse for, hvordan man får mest ud af dem. Hvis lederen har tillid, så giver han også sine folk ansvar.

**Specialarbejder Ulrich Nielsen, Park & Vej**

– I mine øjne skal lederen være i stand til at agere som leder, forstået på den måde, at han eller hun både skal kunne dele roser ud og det modsatte, når det er berettiget. Den gode leder sørger for, at medarbejderne trives. De skal opleve, at hver enkelt måske nok har sit eget lille arbejdsområde, men at han eller hun samtidig er en del af et fællesskab.

Det er selvfølgelig også vigtigt, at de fysiske rammer er i orden, og det er godt, hvis man har noget sammen socialt. Det kan også være uden for arbejdspladsen. Det er i hvert fald godt at kende hinanden også på den led.

Medarbejderne betyder selvfølgelig også noget for godt lederskab, og jeg mener, at den gode leder skal være aktiv for at få respons fra sine medarbejdere. Tit handler det om, at lederen skal give feedback til sine medarbejdere, men den gode leder efterspørger også feedback den anden vej.

**Rådhusbetjent Per Trabjerg**



”Det er selvfølgelig også vigtigt, at de fysiske rammer er i orden, og det er godt, hvis man har noget sammen socialt”

*Per Trabjerg*



”En god leder skal også være omstillingsparat og kunne veksle mellem sjov og alvor”

*Ulla Stenstrup*

– Det er utroligt vigtigt, at en leder kan styre det med både at være venskabelig med sine medarbejdere og leder for dem, og lederen skal altid være klar til at lytte, hvis medarbejderen har et problem.

En god leder skal også være omstillingsparat og kunne veksle mellem sjov og alvor. Det skal være en person med en stor faglig kompetence, og her mener jeg både på det socialfaglige område i arbejdet med vores brugere på centret og det ledelsesfaglige overfor os medarbejdere.

En god leder skal også udstråle arbejdsglæde og møde på arbejdet hver morgen med et smil og et 'godmorgen'. Og så skal lederen udvise respekt for alle medarbejdere - høje som lave.

Det betyder meget, at lederen er tålmodig og forklarer tingene, også selv om man spørger om det samme for tredje gang.

**Kontorassistent Ulla Stenstrup, Palleshave Bo- og Aktivitetscenter**



Stedfortræder på Toften, Ellen Markvard sammen med et af Karsten Auerbachs billeder.

# Værdibaseret ledelse skaber læring og udvikling

På Botilbuddet Toften i Kværndrup resulterer den værdibaserede ledelse i at medarbejderne føler sig respekteret, og at beboerne ikke lules ind i den afhængighedsspiral, som institutionslivet kan blive.

Af Kim Jørstad Arkitektst

Toftens værdier er det første man ser, når man træder ind i receptionen. Her hænger nemlig en plakat med beboernes værdier: "At bo i trygge rammer" er én af dem. På væggen hænger kunstmaleren Karsten Auerbachs tegning med titlen: "Jeg skal ikke være bange for at få det bedre". Det er beboeren Ole Mårtens, som har fortalt kunstneren om den tryghed, der kan ligge i at blive ved med at have det skidt nok til at andre tager ansvaret. Og Ole kommenterer med et skælmisk smil:

- Men når man holder op med at være bange, så går det hele meget nemmere, ikke! Og det er netop en del af pointen med værdibaseret ledelse, at beboerne skal give slip på angsten for at få det bedre og selv turde tage ansvar for flest mulige beslutninger, forklarer stedfortræder Ellen Markvard. Og hun uddyber:

- Jeg er meget optaget af den parallel, der er mellem værdierne i ledelsesarbejdet i forhold til medarbejderne og de værdier, som beboerne skal opleve i hverdagen.

## fakta

### Om Toften

Toften er et botilbud for mennesker med en sindslidelse. Der er 19 pladser. Der er ca. en beboer om året, som flytter i anden botype med mindre støtte. Toften startede i 2005 og har haft værdibaseret ledelse lige fra begyndelsen.

Det er de samme værdier, der skal gå igen, for det skal grundlæggende handle om læring, om at have drivkraft, motivation og arbejdsglæde. Så når vi taler om værdibaseret ledelse, kan man ikke skelne mellem medarbejderne og beboerne.

Af de 19 beboere på Toften er der ca. én om året, der flytter videre til en boform med mindre støtte og hjælp. Og det er en succes, hver gang det lykkes.

- Beboerne kunne måske godt fungere et sted med stramme regelsæt, men det ville skabe en afhængighed af institutionen. Det ville blive mere og mere svært for dem selv at mærke efter, hvad er godt for dem, og på den måde ville de lade sig lulle ind i en afhængighed af andres beslutninger og regler. Med tiden bliver det skræmmende at bevæge sig ud i verden, hvis man ikke selv kan træffe beslutninger, begrunder Ellen Markvard, som mener, at man i psykiatrien bør arbejde med værdier frem for procedurer.

### Man kan ikke slå automatpiloten til

Den værdibaserede ledelse foregår imidlertid primært mellem ledelsen og medarbejderne. Kirsten Olsen er uddannet socialrådgiver og arbejder på Toften:

- Jeg mærker den værdibaserede ledelse ved, at der er en meget stor tillid til, at vi medarbejdere kan træffe de rigtige beslutninger om f.eks., hvor meget støtte og hjælp den enkelte beboer har brug for. For mig er det en lettelse med den grad af frihed. F.eks. er der ikke faste regler for, hvornår beboerne skal køres til en aktivitet. Men der skal være et socialt eller pædago-

gisk sigte med, at vi kører dem et sted hen. Det er værdien, der er vigtig - ikke en fast regel. Det gode er, at man aldrig bare kan slå automatpiloten til. Jeg skal hele tiden forholde mig til de argumenter, jeg bruger og de beslutninger, jeg træffer.

### Ketchup på bordet?

Ifølge Kirsten Olsen kan ulempen ved friheden være, at beboerne kan føle det forvirrende, at der ikke er ens regler for alle. Fordi beboernes behov er forskellige - også til forskellige tider - vil de opleve, at nogle beboere f.eks. kan få følgeskab i Brugsen, mens andre ikke kan.

- Og det kan nok også være lidt forvirrende for nye medarbejdere, indtil de bliver fortrolige med de uskrevne regler, vi trods alt har. Vi har over årene udviklet nogle forskellige politikker i samarbejde med beboerne. F.eks. har vi en kostpolitik, der ligger op til, at vi i hverdagen ikke har ketchup og mayonnaise på bordet. Men retningslinierne er ikke fastere, end at der kan afviges fra dem, hvis der er gode argumenter. Det er mere en del af en fælles kultur, som vi over årene har udviklet sammen med beboerne.

På Toften giver det glæde hos medarbejdere og beboere, at værdierne er pejlemærker for dagligdagen. Men der er udfordringer ved arbejdsformen:

- Ulempen ved værdibaseret ledelse er, at det er i strid med de strømninger, der ellers er i arbejdet, hvor procedurer og kvalitetssikringsbeskrivelser fylder mere og mere, forklarer Ellen Markvard og fastslår samtidig, at behandlingen af sindslidende ikke kan sættes på formel.



# Der skal to til en tango

Er det en god leder, der skaber gode medarbejdere? Eller er svaret måske det modsatte? God ledelse handler i høj grad om gode relationer på den enkelte arbejdsplads. Derfor har både leder og medarbejder ansvar for at tingene fungerer.

*Dialog er en forudsætning for at vi lykkes*

Af Aino Faldborg, Fællessekretariatet

Hvad kendetegner en god leder? Det er der helt sikkert mange holdninger til. Ledelsesteorier kommer og går – og begrebet ledelse har mange facetter. Det vil helt sikkert gavne en leder, hvis hun besidder en række personlige egenskaber og ikke mindst, at hun har indsigt i egne styrker og svagheder. Det vil også være en fordel, hvis man som leder har forståelse for lederrollen og dens funktion – og at man kan træde i karakter i denne rolle. Endelig bør man som leder kunne vælge den rigtige ledelsesmæssige og situationsafhæn-

”Trivsel, godt samarbejde og et tillidsfuldt miljø er ikke noget, gode ledere kan skaffe eller sikre. Det er kvaliteter som alle, der tager del i det pågældende arbejdsfællesskab, er med til at skabe bid for bid, dag for dag”

gige adfærd over for medarbejdere og give dem den ledelse, som de har behov for.

MEN er det alene disse personlige egenskaber, der skaber en god leder? I mange år har ledere, medarbejdere, ledelseskonsulenter og –filosoffer været optaget af at forstå og karakterisere, hvad der gør nogle ledere til gode ledere og andre til dårlige ledere. Og denne forståelse af ledelse er under forvandling.

Mange hypoteser og undersøgelser har været populære og skiftedes om førstepladsen som den rigtige forklaring. Enkelte af dem flourer stadig, såsom at dårlige ledere har psykopatiske træk, og at gode ledere er empatiske og rummelige. Fælles for teorierne er, at de lige så let kan modbevise som de kan bevise. Ledere og medarbejders oplevelser af- og bekræfter dem i nogenlunde lige høj grad.

**Forholdet til medarbejderne betyder meget**  
En ny forståelse af god ledelse er under hastig udbredelse. Modsat tidligere tiders teorier forsøger denne forståelse ikke at kategorisere gode og dårlige ledere, og den tilbyder heller ikke nogen universel definition på god ledelse.

Forståelsen går på, at ledelse er et relationelt fænomen. Det vil sige, at ledelse finder sted i – og er afhængig af – relationen (forholdet) mellem leder og medarbejder. Der er ikke tale om gode eller dårlige egen-

”Det kan være en lige så svær kunst at følge sin leder, som det kan være at lede sin medarbejder. Der skal to til en tango”

skaber hos lederen, men om et mere eller mindre velfungerende samarbejde leder og medarbejder imellem.

Begge parter er med til at skabe god ledelse, og begge parter har således mulighed for at skabe endnu bedre ledelse. Ønsker man som medarbejder en bedre leder, kan man tænke, tale og handle mere medansvarligt og konstruktivt over for sin leder – så vil lederens tanker, tale og handlinger ændre sig ditto.

Her kunne man måske få lyst til at indvende: ”Jamen, det er jo lederens ansvar at sørge for god ledelse – det er det, hun får sin løn for!” Nogle ser stadig lederen, som eneansvarligt skaffedyr, der skal sørge for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, sikre rette ressourcer og arbejdsvilkår, skabe tillid og godt samarbejde. Dette syn på ledelse er et uheldigt resultat af mange årtiers ensidige fokus på, hvad der skaber gode og dårlige ledere.



Det skal være sjovt og meningsfuldt at gå på arbejde (ledelsesværdierne overført til lærred af ledernes selv, sommeren 2007)

### Ledelse og følgeskab

Man har simpelthen glemt at interessere sig for, hvad godt følgeskab handler om. Det kan være en lige så svær kunst at følge sin leder, som det kan være at lede sin medarbejder. Der skal to til en tango – i virksomheder kaldes det ledelse og følgeskab.

Trivsel, godt samarbejde og et tillidsfuldt miljø er ikke noget, gode ledere kan skaffe eller sikre. Det er kvaliteter som alle, der tager del i det pågældende arbejdsfællesskab, er med til at skabe bid for bid, dag for dag.

At sætte fokus på ledelse som en relationel proces handler om at styrke arbejdsfællesskabet og synliggøre enhver medarbejders og leders rolle som medskabere af organisationens kultur, ånd og klima.

### Udvikling af relationer

For HR og udviklingsafdelinger i større virksomheder betyder relationel ledelse, at det bliver mere interessant at arbejde med relationsudviklingssamtaler (RUS) end medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Der er brug for at blive klogere på, hvordan ledere og medarbejdere samarbejder, når det lykkes dem at skabe gode resultater og muliggøre hinandens succes. For medarbejdere med eller uden ledelsesansvar vil relationel ledelse betyde, at godt følgeskab og medskabelse af god ledelse bliver eftertragede kompetencer i ens cv.

### Vores værdier giver god mening

Vi har en personalepolitisk værdi, der siger, at vi skal tage ansvaret på os. Med denne værdi i rygsækken og budskaberne fra denne artikel i tankerne kan vi ikke bare placere aben på skuldrene af vores ledere. De er ikke alene ansvarlige for at skabe en arbejdsplads, hvor tingene lykkes – og hvor vi synes, at det er sjovt og meningsfuldt at gå på arbejde. Vores ledere er meget vigtige. Deres ledelseskompetencer er meget vigtige. Ingen tvivl om det. Men det er alle vi medarbejdere også. Der skal nemlig to til en tango – og vores ledere kan ikke danse uden os.

”Nogle ser stadig lederen, som eneansvarligt skaffedyr, der skal sørge for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, sikre rette ressourcer og arbejdsvilkår, skabe tillid og godt samarbejde”

### fakta

## RELATIONEL LEDELSE

Idéen om relationel ledelse blev udviklet i 1995 i Ole Fogh Kierkeby's bog: Ledelsesfilosofi. Hans udgangspunkt for at beskrive ledelse er filosofisk. I hans bog beskriver han ledelse som den situation, hvor lederen bevæger sig fra en formel hen mod en uformel magt. Ole Fogh Kierkeby hævder, at lederens væsentligste udfordring består i at skabe legitimitet om sin lederrolle og følgeskab til den. Han mener, at lederen og medarbejderne kun eksisterer i kraft af hinanden gennem den relation, der er mellem dem. Ole Fogh Kierkeby beskriver medarbejdere som med-ledende og mener, at relationen mellem leder og medarbejder ligner et venskab. I forlængelse af dette beskriver han en række sociale kompetencer, han benævner som dyder, som en leder bør besidde for at kunne skabe legitimitet og følgeskab til sit lederskab.

Kilde: Dele af denne artikel er stammer fra artikel i Søndagsavisen den 11. maj 2008 "Relationel ledelse" af erhvervspsykolog Maja Loua Haslebo, Haslebo & Partnere, [www.haslebo-partnere.dk](http://www.haslebo-partnere.dk).

A colorful illustration of a multi-armed figure, possibly a jester or a juggler, with a large, multi-colored head and body. The figure has several arms, each holding a red ball. The figure is set against a white background with several other red balls floating around it. The style is reminiscent of a child's drawing or a folk-art style.

# Skal lederen være tusindkunstner?

Der ligger et paradoks i at være leder. Man bliver mødt med mange krav – og nogle gange strider kravene mod hinanden.

Af **Mette Sohl**, HR og Innovation

Som medarbejder kan man have tendens til at være særligt kritisk, når det gælder vurderingen af ens leder. Man kan have meget store ambitioner på sin leders vegne og glemmer måske af og til at se mennesket bag. Et helt almindeligt, sammensat menneske med en arbejdsopgave, der kalder på, at lederen skal kunne mestre rigtig mange forskellige ting.

Ledelsesopgaven er så fyldt med paradokser og dilemmaer, at det ind imellem kan være en stor udfordring at gribe tingene fornuftigt an. Her er nogle af dem:

## På den ene side:

**NÆRT FORHOLD** Det er nødvendigt med et nært forhold til medarbejderne for at opnå en åben kommunikation, hvor lederen kan vejlede, inspirere og motivere sine medarbejdere.

**HØJ PROFIL** Han eller hun skal være et synligt samlingsmærke i bestræbelserne på at realisere organisationens mål.

**WISE TILLID** Medarbejderne skal have plads og rum til at tage ansvar.

**WISE TOLERANCE** Der er flere måder at gøre tingene på. Ingen trives, hvis alt i detaljer skal tilrettelægges efter lederens hoved.

**1. PRIORITET TIL EGEN AFDELING** Lederen af den enkelte afdeling skal optimere indsatsen mest muligt.

**KLAR TALE** Medarbejderne - og alle andre - skal vide, hvor de har lederen.

**VISIONÆR INDSTILLING** Lederen skal tænke stort, langsigtet og utraditionelt, så organisationen også kender ambitionerne for fremtiden og ikke kun for dagen og vejen.

**SKABE ENIGHED** Når der er enighed om beslutningerne, er der mindre risiko for, at beslutningerne senere undermineres.

**DYNAMIK** Lederen skal være villig til at træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag.

**SELVSIKKERHED** Lederen må ikke sprede utryghed omkring sig.

## På den anden side:

**PASSENDE AFSTAND** Lidt afstand gør det nemmere at vurdere, skære igennem konflikter og træffe de rigtige beslutninger, hvis medarbejdernes interesse går i en anden retning end organisationens.

**LAV PROFIL** Alle medarbejdere skal - både i egne og i omverdens øjne - kunne bidrage til organisationens resultater og opleve, at deres egne idéer og forslag realiseres.

**HOLDE ØJE** Lederen skal følge med i, hvad medarbejderne foretager sig. Så kan han eller hun give ordentlig feedback og demonstrere ægte interesse for medarbejdernes præstationer

**UNDGÅ SLINGER** Entydige rammer for arbejdsindsatsen giver en mere effektiv organisation.

**HELE ORGANISATIONENS VE OG VEL** Det er ikke hensigtsmæssigt, hvis hver enkelt afdeling blot kæmper for sine egne mål.

**DIPLOMATI** Han eller hun skal kunne lytte og vise forståelse, så en enerådigt fremfærd ikke skader den sag, han eller hun ønsker at fremme.

**BEGGE BEN PÅ JORDEN** Det er afgørende, at de nære problemer kan løses - ofte med kort varsel.

**SKÆRE IGENNEM** Beslutningskraft i ledelsen er nødvendig, da afgørende (og måske ubehagelige) beslutninger ellers umuliggøres.

**EFTERTÆNKSOMHED** Lederen skal benytte al den viden og erfaring, der kan mobiliseres, inden beslutningen træffes.

**YDMYGHED** Lederen skal have evnen til at ændre adfærd i takt med, at kravene fra omverdenen ændrer sig.

# Giv hinanden noget at vokse af!

Feedback er en vigtig opgave både for ledere og medarbejdere

Af **Mette Sohl**, HR og Innovation

Vi har alle brug for feedback, for det giver energi, selvtillid og motivation at blive anerkendt. Samtidig har vi brug for, at nogen korrigerer os, så vi ikke gentager fejl, dårlige vaner og ubetænksom opførsel. Gør din feedback mere kvalificeret – både på arbejde og derhjemme.

Men hvordan gør man det, hvor og hvornår? Her er 10 idéer, som kan give dig inspiration til at blive bedre til at give feedback.

- Respekt og tillid er forudsætningen for effektiv feedback. Den, der modtager din feedback, skal kunne stole på, at du vil og kan give noget, han eller hun kan vokse af.
- Det er en god idé at være udhvilet og have overskud, når man vil give andre feedback. Hvis man har underskud, risikerer man, at ens egne følelser og begrænsninger forurener den feedback, man giver.
- Brokkehoveder er som regel meget ambitiøse mennesker, hvis ambitioner er blevet usynlige. Find dem!
- Kritiser aldrig personen, ret din kritik mod det, personen har gjort.
- Giv eksempler. Ved at henvise til noget helt konkret og faktisk, som personen har gjort eller sagt, gør du din feedback let fattelig og lettere at forholde sig til.
- Smil. Det er også feedback.
- Visualiser. Se resultatet for dig og få den person, du giver feedback, til også at forestille sig, hvordan det er at komme i mål. Forestil dig dernæst, hvad der skal til for at nå det ønskede resultat. Sportsfolk bruger det. Det virker.
- Vi hører kun det, vi forstår. Du har sagt noget til en person igen og igen, men der sker ikke noget. Det er som at tale til en dør. Du må sandsynligvis prøve at sige det på en anden måde - ikke sige det højere, men omformulere det eller spørge, hvad det er, personen ikke forstår.
- For at flytte et andet menneske, må du møde personen der, hvor personen er. Ikke der, hvor personen skal hen, eller hvor du selv er.
- Led efter den positive hensigt. Du vil instinktivt opfatte kritik som et angreb. Det er naturstridigt at opfatte et angreb som en hjælp. Men uanset hvad folk siger til dig og hvor håbløst negativt de udtrykker sig, er der en hensigt. Den er meget sjældent ond.

Kilde: Anders Stalschmidt, Lumholt & Stalschmidt Kommunikation: "Førstehjælp til feedback".



### Går du rundt med en leder i maven?

Hvordan vil jeg være til at tackle konflikter? Hvor meget påvirker et lederjob privatlivet? Er ledelse noget jeg kan lære? Det er blot nogle af de mange spørgsmål, de fleste grubler over, inden de overvejer at søge deres første lederjob.

Næsten halvdelen af landets offentlige ledere vil gå på pension inden for 10 år. Det betyder, at der skal sættes ansigt på omkring 20.000 nye ledere.

Går du og overvejer om ledelse er noget for dig, kan du med fordel bruge det nye elektroniske værktøj, som Væksthus for Ledelse har lavet. Med værktøjet kan du få "køretimer i ledelse" og dermed få hjælp til at finde ud af om, der er ledervejen du ønsker at gå. Du finder værktøjet her: [www.lederweb.dk/wm141547](http://www.lederweb.dk/wm141547).

**"Hvis du vil have bygget et skib, skal du ikke kalde folk sammen for at tilvejebringe tømmer eller tilvirke redskaber. Du skal ikke uddelegere opgaver til dem eller fordele arbejdet - men du skal vække deres længsel efter oplevelserne på det store åbne hav."**

*Antoine de Saint-Exupéry, fransk forfatter: - om motivation*

### Medarbejdere vil hellere have en god chef end høj løn og interessante arbejdsopgaver

Rekrutteringsfirmaet Manpower og konsulentvirksomheden Kairos Future, har spurgt 20.000 medarbejdere, hvad der har betydning for et godt arbejdsmiljø. Det er kommet mange interessante resultater ud af. Vidste du for eksempel, at:

- medarbejdere hellere vil have en god chef end høj løn og interessante arbejdsopgaver.
- i USA er forældrene helt oppe på tærerne for at sikre sig en god chef til deres børn. Det er blevet almindeligt, at forældre tager referencer på chefen, når deres barn skal ud på arbejdsmarkedet. Ved større rekrutteringer arrangeres der endda ind imellem forældredage, så forældrene får mulighed for at træffe deres barns kommende chef.
- det er chefen, der får folk til at sige op. Otte ud af ti, som overvejer at skifte job, nævner, at en dårlig chef er hovedårsagen.
- halvdelen af de jobsøgende tjekker op på chefen, inden de går til jobinterview.
- hvis kvinder kunne bestemme, skulle chefen være en kvinde. Kvinder foretrækker kvindelige chefer, mens det ikke spiller nogen rolle for mænd. Ældre kvinder vil dog helst have mandlige chefer - som også helst skal være ældre.
- chefen fejlvurderer ofte sine medarbejdere. Halvdelen af de adspurgte medarbejdere ønsker mere kontrol, opfølgning og feedback end chefen tror.
- medarbejderne ikke tror, at chefen er mest optaget af resultater. De tror, at han umiddelbart vægter andre ting højere.
- hvis chefen har svært ved at rekruttere nye medarbejdere, er det, fordi han har taget for dårligt hånd om de gamle. Ni ud af ti, som trives med deres chef, anbefaler virksomheden til andre.



Godt gået!