



7 typer der giver dig hoved- pine

– og 43 andre artikler
fra Lederweb.dk

the 1990s, the number of people in the UK who are employed in the public sector has increased by 1.5 million, from 2.5 million in 1980 to 4 million in 1995. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has also become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

7 typer der giver dig hoved- pine

7 typer der giver dig hovedpine – og 43 andre artikler fra Lederweb.dk

© Væksthus for Ledelse 2024

1. udgave, 1. oplag

Redaktion: Pernille Bekke, Stine Hinge-Christensen
og Emma Kløve Kristiansen

Grafisk tilrettelæggelse: Rasmus Funder

Printed in Denmark 2024

ISBN: 978-87-94514-41-5

Artiklerne i denne bog er udtryk for skribenternes egne synspunkter og reflekterer ikke nødvendigvis Væksthus for Ledelses holdninger.

7 typer der giver dig hoved- pine

– og 43 andre artikler
fra Lederweb.dk



Lederweb.dk

Indhold

Forord **9**

Kapitel 1: Den gode arbejdsplads **11**

Advarsel: Disse 9 ting får dine medarbejdere til at smutte **13**

En faktor der reducerer stress og øger arbejdsglæde **19**

Hvilken type leder vil medarbejderne helst arbejde for? **29**

Væksthusartikel – 9 råd: Sådan leder du med tillid **34**

Kapitel 2: Styrk din kommunikation **41**

17 forbudte strategi-ord **43**

Hvor kærligt må du afslutte din mail?

5 regler du skal kende inden du trykker send **51**

Sæt ord på elefanten i rummet **59**

7 ord du skal være bevidst om i konflikthåndtering **65**

Væksthusartikel - Sådan styrker du din faglige ledelse **70**

Kapitel 3: Teamdynamikker **75**

Sådan leder du en medarbejder der ikke kan lide dig **76**

Advarsel: Sådan stopper du dårligt humør i at sprede sig **83**

Hvad er gaslighting, og hvordan stopper du det? **91**

Væksthusartikel – 10 spørgsmål til ledelsesteamet **99**

Kapitel 4: Ansæt den rigtige 103

Sådan laver I et stillingsopslag der får de bedste til at søge **104**

17 spørgsmål til ansættelsessamtalen **113**

Ansættelser: Do's and don'ts når du indhenter referencer **117**

Væksthusartikel – 6 råd:

Sådan lykkes du med at lede de unge **121**

Kapitel 5: Personlighedstyper 125

Afsløring: Personlighedstypen de fleste ledere er **126**

5 narcissistiske træk hos chefen **133**

7 typer der giver dig hovedpine **139**

Væksthusartikel – 4 trin: Fra uønsket til ønsket adfærd **152**

Kapitel 6: Psykologisk tryghed 157

7 råd: Sådan skaber du psykologisk tryghed **158**

5 myter om psykologisk tryghed **164**

Test jeres psykologiske tryghed **169**

Væksthusartikel – 7 forventninger til god ledelse **174**

Kapitel 7: Personligt lederskab 179

Personligt lederskab: Hvor godt kender du dit? **180**

10 egenskaber: Det kan de bedste ledere **193**

Hvad adskiller gode ledere fra dårlige? **198**

Ved du hvordan du virker på andre? **202**

Væksthusartikel – 4 råd:

Sådan styrker du dit personlige lederskab **208**

Kapitel 8: Din trivsel som leder 213

4 afgørende faktorer for at du trives hele lederlivet **214**

Sov først – løs problemerne bagefter **221**

4 råd om at håndtere følelser i ledelse **232**

Stressede ledere skammer sig **239**

Væksthusartikel – 6 fællestræk for ledere der trives **245**

Kapitel 9: Ledelse opad 249

Advarsel: 4 no-gos når du leder opad 250

Hemmeligheden bag at lede din chef godt 255

5 dårlige chefer – og hvordan du tackler dem 261

Væksthusartikel – 4 ting lederne efterlyser fra deres chef 266

Kapitel 10: Teorier om ledelse 271

Test: Hvilken teori bygger din ledelse på? 272

Strategibegrebet i relief og Mintzbergs 5 P'er for strategi 279

Kotters tjekliste til formulering af din strategi 288

Hvad er forskellen på mission, vision, værdier og strategi? 291

Væksthusartikel – 4 veje til bedre ledelse døgnet rundt 301

Forord

Hvad adskiller gode ledere fra dårlige ledere? Hvordan skaber du en arbejdsplads, som tiltrækker og tilknytter medarbejderne? Hvad er sandheden om psykologisk tryghed, og hvordan bruger du teorierne om ledelse til at opnå mærkbare resultater? Og hvad kan du gøre for, at du selv trives gennem hele dit lederliv?

Disse spørgsmål og mange flere finder du svar på i denne bog, som samler nogle af de mest populære artikler fra Lederweb.dk. Artiklerne, der til sammen er blevet læst af mere end en million, dækker et bredt spektrum af ledelsesudfordringer og tilbyder konkrete råd samt refleksioner over ledelsens mange aspekter.

Bogen er relevant for ledere på alle niveauer og præsenterer dig for temaer som kommunikation, teamdynamik, rekruttering og personligt lederskab. Uanset om du ønsker praktiske råd eller teoretisk indsigt, vil denne bog hjælpe dig med at styrke dit lederskab og navigere de komplekse krav, der hver dag stilles til jer seje ledere i kommuner og regioner.

God læselyst



Kapitel 1

Den gode arbejdsplads





Advarsel: Disse 9 ting får dine medarbejdere til at smutte

Læst af 271.977

Når de bedste medarbejdere opsiger deres stilling, giver det ofte lederne grå hår. Og det er ikke uden grund. Der er nemlig få ting, som koster og forstyrrer lige så meget, som når gode medarbejdere smutter. Læs her, om de ni værste ting du kan sige og gøre, som i sidste ende skubber gode medarbejdere i armene på en ny arbejdsplads.

Af: Cecilie Aavild Rahn, Lederweb

Du kan sikkert finde alverdens grunde for personaleudskiftningen. Men faktum er: Medarbejdere forlader typisk ikke deres arbejde, de forlader deres ledere.

Du kan imidlertid gøre noget for at undgå det. Alt det kræver er et nyt perspektiv og en ekstra indsats fra din side.

Her får du en oversigt over de ni værste ting, en leder kan sige og gøre:

1. Du presser medarbejderne for hårdt

Intet kører gode medarbejdere ned som arbejdspress og overanstrengelse. Det er fristende at sætte de bedste medarbejdere på størstedelen af arbejdsopgaverne, og mange ledere falder i den fælde. Men at overbelaste de gode medarbejdere kan skabe forvirring: Det får dem til at føle, at de bliver straffet for at gøre et godt stykke arbejde.

Overarbejde og for stort pres har den modsatte virkning på produktiviteten. En undersøgelse fra Stanford University viser, at medarbejderes produktivitet forringes markant for hver time der går, når en arbejdsuge overskrider 50 timer. Hvis en arbejdsuge overskrider 55 timer, falder medarbejdernes produktivitet så markant, at de i realiteten ikke producerer noget brugbart længere.

Hvis du ønsker at øge en dygtig medarbejders arbejdsbyrde, er det også en god idé at give vedkommende noget for indsatsen. Talentfulde medarbejdere vil med glæde tage imod flere og mere udfordrende arbejdsopgaver, hvis de belønnes med fx mere frihed, et løntillæg eller en forfremmelse. Hvis du blot ændrer på arbejdsbyrden, fordi medarbejderen er talentfuld, vil medarbejderen søge en anden stilling, hvor vedkommende modtager, hvad de fortjener.

2. Du anerkender og belønner ikke medarbejdernes gode arbejde

Det er let at undervurdere den effekt et klap på skulderen kan give. Især når dine medarbejdere er top performere, som generelt er motiveret uden udefrakommende incitamenter. Men alle synes om anerkendelse, specielt de medarbejdere, som tager alting i stiv arm og giver den fuld skrue på arbejdspladsen.

Du skal finde ud af, hvad der motiverer medarbejderne og giver dem følelsen af at blive set. For én medarbejder kan det være en lønforhøjelse, for en anden kan det være anerkendelse. Uanset hvad medarbejderne foretrækker, så bør en god leder huske at belønne, hvis medarbejderne har gjort et godt stykke arbejde.

3. Du viser ikke interesse for medarbejderne

Mere end halvdelen af dem, der forlader deres job, gør det på grund af det forhold, de har til deres leder. Dygtige organisationer sørger for at have ledere, som kan finde ud af at balancere kombinationen af at være professionel og menneskelig. Det er netop sådanne ledere, som husker at fejre en medarbejder, der har succes, men også har empati for selvsamme medarbejder, når vedkommende går igennem en svær tid. Denne form for leder kan også finde ud af at udfordre medarbejderen, selv når det virker uoverskueligt.

Hvis du virker uinteresset i medarbejderne, vil du altid have en højere personaleudskiftning. For det er næsten umuligt at have en otte timers arbejdsdag på en arbejdsplads, hvor lederen ikke involverer sig i, eller bekymrer sig om, medarbejdernes generelle velvære, men kun tænker på resultater.

4. Du overholder ikke aftaler

Når du indgår en aftale med en medarbejder, og dermed lover noget, er det afgørende, at du overholder aftalen. Overholder du aftalerne, vokser du i dine medarbejders øjne, fordi du beviser, at du er pålidelig – en meget vigtig egenskab hos ledere.

Men hvis du ignorerer dine aftaler, er du svær at have tillid til. Det har den effekt på arbejdspladsen, at andre også får svært ved at overholde deres aftaler. For hvis lederen ikke kan finde ud af at overholde sine aftaler, hvorfor skulle alle andre så gøre det?

5. Du ansætter og forfremmer de forkerte folk

Gode og arbejdsomme medarbejdere ønsker at arbejde sammen med ligesindede kolleger. Når ikke du gør dig umage med at finde og ansætte gode medarbejdere, virker det demotiverende for kollegerne.

At give en forfremmelse til den forkerte medarbejder er endnu værre. Når en medarbejder gør en ihærdig indsats på arbejdet, kun for at se en anden modtage forfremmelsen, kan det føles som en fornærmelse. Det kan få gode medarbejdere til at forlade deres stilling.

6. Du lader ikke medarbejderne forfølge det, de brænder for

Talentfulde medarbejdere er ofte passionerede og at give dem mulighed for at forfølge deres passion, øger deres produktivitet og arbejdsglæde. Men mange ledere ser helst, at medarbejderne arbejder inden for et bestemt område. Disse ledere frygter, at

produktiviteten falder, hvis de åbner op for frit spil. Denne frygt er ubegrundet. Undersøgelser viser, at mennesker, som har mulighed for at forfølge deres passion på arbejdet, generelt oplever ”flow” – en euforisk sindstilstand, som er fem gange mere produktiv end normen.

7. Du udvikler ikke medarbejdernes kompetencer

Nogle ledere giver ikke deres selvstændige og dygtige medarbejdere særligt meget opmærksomhed. Deres forklaring på, hvorfor de ikke giver dem opmærksomhed er ofte, at de ikke tror, disse medarbejdere har brug for det, fordi de netop er dygtige og selvstændige. . Men den holder ikke. Gode ledere leder – uanset hvor talentfulde deres medarbejdere er. De er opmærksomme på medarbejderne, lytter og giver feedback til dem.

Når du har en talentfuld medarbejder, er det dit ansvar at finde nye områder, hvor medarbejderen kan forbedre og udfolde sine kompetencer. Hvis du fejler her, vil medarbejderen begynde at kede sig og gå ned i gear.

8. Du opfordrer ikke til kreativitet

De mest talentfulde medarbejdere bestræber sig for at forbedre alt, hvad de kommer i berøring med. Hvis du tager muligheden for ændring og forbedring væk, fordi du er mest tilpas med tingenes tilstand, kan det få dine medarbejdere til at miste motivationen. At indespærre den naturlige lyst til at skabe, begrænser ikke kun medarbejderne, det begrænser også dig selv.

9. Du udfordrer ikke nok

Gode ledere udfordrer også deres medarbejdere til at opnå mål, som i første omgang virker utænkelige. I stedet for at sætte kedelige gradvise mål, sætter gode ledere ambitiøse mål, som skubber folk ud af deres komfortzone. Herefter bør ledere gøre alt, hvad de kan, for at hjælpe medarbejderen med at få succes. For når talentfulde og intelligente medarbejdere laver noget, som er for let eller kedeligt, begynder de at lede efter andre jobs, som kan udfordre deres intellekt.

Artiklen er baseret på '9 Things That Make Good Employees Quit' fra Huffington Post.

Én faktor der reducerer stress og øger arbejdsglæde

Læst af 8.841

Indflydelse i jobbet giver arbejdsglæde og trivsel. Det reducerer stress og giver mulighed for selv at beslutte, hvornår og hvordan en opgave skal løses. Indflydelse er afgørende, fordi det påvirker den enkeltes identitet og selvværd, og er tæt knyttet til selve oplevelsen af at være et menneske. Det viser nye studier fra danske arbejdsmiljøforskere. Læs her, hvordan du øger trivsel og arbejdsglæde ved at skrue op for indflydelse.

Af: Janni Brixen, Journalist

Det at have indflydelse på, hvordan en arbejdsopgave skal løses, er helt centralt for vores trivsel på jobbet. Det gælder for pædagogen og sygeplejersken, for underviseren og ingeniøren og det gælder for konsulenten på kontoret og mellemlederen. Og jo mere indflydelse des større trivsel, viser analyser fra arbejdsmiljøforskere.

I 2019 tog Malene Friis Andersen, som dengang var forsker på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, ud på feltstudier på en række forskellige danske arbejdspladser. Hendes mål var at kortlægge betydningen af indflydelse i arbejdet for de ansattes psykiske velbefindende og for deres oplevelse af mulighed for at løse kerneopgaven.

Malene Friis Andersen observerede de ansatte i deres arbejdsdag i godt otte måneder og interviewede stribevis af både medarbejdere og mellemledere. Og på tværs af brancher og jobtyper kunne hun observere det samme billede: Indflydelse på hvordan arbejdet tilrettelægges og opgaverne løses er afgørende for trivslen på jobbet. Det øger medarbejderens oplevelse af at kunne udføre kerneopgaven på et tilfredsstillende niveau og nedsætter risikoen for stress. Men det er dybere end det – niveauet af indflydelse har en direkte effekt på den ansattes identitet og oplevelsen af at være ”et aktivt subjekt frem for et passivt objekt,” skriver forskerne i rapporten.

”Når indflydelse er så centralt for trivslen, hænger det sammen med, at vi tager hele vores person med på arbejde. Oplevelsen af at kunne præge egne forhold er tæt knyttet til det enkelte menneskes selvværd, til følelsen af at høre til i arbejdsfællesskabet og til selve oplevelsen af, at være et menneske og ikke bare en brik, man kan flytte rundt på,” som en af de interviewede siger i undersøgelsen.

Undersøgelsen giver et klart billede af, hvordan muligheden for indflydelse i jobbet påvirker os som mennesker og den vi den kan bruges i arbejdet med at skabe bedre arbejdsmiljøer,

fortæller stressforsker Malene Friis Andersen, der er en af forskerne bag studiet.

”... man jo nødt til at have indflydelse for ligesom at være et menneske ... Altså man kan sikkert godt være på en fabrik og gøre noget man slet ikke har indflydelse på, men gad vide om man så ikke finder ud af at have indflydelse på noget i et eller andet omfang alligevel? Man er jo ikke menneskelig, hvis man ikke har noget indflydelse. Så kunne man lige så godt være en maskine. Sådan tror jeg, at det er for mig.” (Interviewperson med job i psykiatrien)

Jo mere indflydelse des bedre

Andre studier i arbejdsmiljøforskningen har peget på, at indflydelse i jobbet er positivt – til et vist niveau. Hvorefter kurven knækker og går nedad igen i en omvendt u-form, antageligt fordi mere indflydelse ofte medfører et større ansvar og flere svære beslutninger.

Men i Malene Friis Andersens studie er der intet, der peger på, at mere indflydelse efter et vist niveau er forbundet med et fald i psykisk velbefindende. Tværtimod. Malene Friis Andersens data viser, at for den gruppe medarbejdere, der har mest indflydelse i arbejdet, var der 0,48 gange mindre risiko for at rapportere selvvurderet stress.

”I vores data ser vi, at indflydelse i jobbet er omvendt proportionelt med den ansattes oplevelse af stress. Jo mere indflydelse, des mindre stress. Og når vi gentog analyserne opdelt på de forskellige jobtyper - vidensarbejde, relationsarbejde, produktion og transport, kundearbejde – så fandt vi lignende mønstre

inden for de fire grupper, så det går altså på tværs af brancher og jobfunktioner”, siger Malene Friis Andersen.

Selvledelsens forbandelse

Og det er godt nyt, for de mange, der arbejder under selvledelse. Det er i dag en udbredt ledelsesform på tværs af brancher og jobfunktioner. Her får den ansatte udstukket overordnede rammer, og har derfra frie hænder til at tilrettelægge sit arbejdsliv – nogle gange kombineret med målstyring, hvor den enkelte vurderes på sin evne til at nå forudbestemte mål.

Der er i arbejdsmiljøforskningen enighed om, at selvledelse øger indflydelsen, men konsekvenserne fremhæves både som positive i form af øget engagement, mening og produktivitet, og negative som fx stress, uklarhed om roller og individualisering af belastningsfaktorer.

”Selvledelse betyder ofte, at medarbejderen selv skal prioritere opgaver, træffe hurtige beslutninger og stå på mål for kvaliteten af det arbejde, de leverer. Og det er medarbejdere, der ofte er karakteriseret ved et stort følelsesmæssigt engagement i deres job, så hvis den selv-ledende medarbejder mistrives, er det nærliggende at pege på den høje grad af indflydelse og foreslå mere styring fra ledelsen. Det er bare ikke det, vi ser i vores undersøgelse. Også for de selv-ledende medarbejdere gælder det, at jo mere indflydelse, des bedre trives de, så det er ikke niveauet af indflydelse, man skal justere på, hvis medarbejderen ikke trives godt, det kunne i stedet være mængden af arbejdsopgaver,” siger Malene Friis Andersen.

Hvad kan begrænse indflydelse?

Et særligt fokuspunkt for forskerne var at undersøge, hvad medarbejdere oplever, der begrænser deres indflydelse, og det viste sig, at begrænsninger kommer fra flere sider. Både ledelsesmæssige beslutninger, teknologiske løsninger og de fysiske rammer på arbejdspladsen – fx selve bygningens indretning – kan begrænse medarbejdernes indflydelse. Det kan fx være i ruminddelingen i en børnehave, der gør det svært at arbejde med små børnegrupper, eller utilstrækkelige praktiske eller teknologiske hjælpemidler, der sluger arbejdstiden og gør dagligdagen besværlig for de ansatte.

”Medarbejdernes oplevelse af begrænset indflydelse kommer ikke kun fra ledelsen. Det kan også være selve huset, computerprogrammet eller et andet arbejdsredskab, der sætter grænsen for medarbejderens indflydelse på, hvordan de skal løse en arbejdsopgave, og vi kan se, at medarbejdere arbejder aktivt for at skabe indflydelse i deres arbejde, når den bliver begrænset,” siger Malene Friis Andersen.

5 måder du kan styrke medarbejderes indflydelse

Tænk i fleksibilitet:

For mange medarbejdere betyder det meget at have fleksibilitet i arbejdet. Indflydelse på arbejdstiden er nemmere at give de medarbejdere, hvis arbejde ikke er bundet til tid og rum. Men hvad med alle de andre? Hvis du er leder for medarbejdere, som ikke kan arbejde hjemmefra, er der andre

veje at gå. Måske du kan involvere medarbejderne endnu mere i vagtplanlægningen. Og hvorfor behøver en vagt altid at begynde på det samme tidspunkt for alle? Måske I kunne arbejde med flydende vagter, så mødetiden kunne være mellem fx kl. 7.30-8.30. Hvad med ferieplanlægningen – kunne medarbejderne i højere grad få indflydelse på den? Kunne det administrative arbejde samles til en ugentlig eller bare en månedlig hjemmearbejdsdag?

Frihed og faglighed:

Medarbejdere er dygtige. Ellers havde du ikke ansat dem. Men kunne du give dem bedre mulighed for at bruge deres faglighed mere frit og kvalificeret? Drøft med medarbejderne om der er strukturer, rammer, IT-systemer, dokumentationskrav eller andet, som gør, at de ikke kan løse arbejdsopgaverne på måder, som de vurderer, er den bedste. Hvad forhindrer dem i at gøre det? Hvad ville I vinde på, hvis de kunne løse opgaverne anderledes? Er der arbejdsopgaver, som de pt. løser, som de vurderer, ikke er tiden værd i forhold til den effekt, det har? Vær meget konkret i denne drøftelse med medarbejderne. Det er i det konkrete at både udfordringer og løsninger viser sig. Men spørgsmålet er, om du tør at give slip? Husk at medarbejderne stadig har brug for ledelse, når du sætter dem mere fri i opgaveløsningen. Det er bare en anden form for ledelse.

Bed om input til beslutningsprocesser:

Ingen ved alt – men alle ved noget! Sørg for at bringe dette ”noget” i spil, når du skal træffe ledelsesmæssige beslutninger. Bed medarbejderne om deres input, ideer og erfaringer. Vær gennemsigtig om processen, når du beder om input – du kan ikke garantere, at det bliver præcist som medarbejderne eller medarbejderen foreslår, men du tager de forskellige perspektiver med i dine overvejelser og din endelige beslutning.

Sørg for at alle er med i arbejdsfællesskabet:

Indflydelse er også noget, vi oplever, når vi bliver hørt og får viden og input fra vores kollegaer. Tænk på medarbejderne. Er der nogle, der er på kanten af arbejdsfællesskabet og ikke så ofte bliver spurgt til råds eller får den nye viden? Tænk på hvordan du holder og faciliterer møder – er der mulighed for, at folk kan komme til orde? Overvej at give medarbejderne mulighed for at drøfte dine informationer to-og-to på mødet i tre minutter, inden de kan stille spørgsmål og kommentere. Det kan nogle gange give de mere tilbageholdende modet til at give deres mening til kende.

Ord betyder noget:

Hvilke ord anvender du om dem, du er leder for? Har du 16 årsværk, 16 ressourcer, 16 brikker, 16 medarbejdere eller 16 mennesker i dit team? Måske tænker du, at det ikke betyder det store, hvad du kalder dem, du leder. Men det gør en for-

skel. Ikke mindst på dit blik på dem, din forståelse af dem, og hvilke handlemuligheder og grader af indflydelse, du synes, de skal have. En medarbejder har trods alt brug for lidt mere indflydelse end en brik eller et årsværk.

Denne artikel er skrevet med afsæt i pointer fra bogen "Det kunne være så godt – på jagt efter indflydelse og det menneskelige i arbejdslivet" af Malene Friis Andersen.



Hvilken type leder vil medarbejderne helst arbejde for?

Læst af 28.103

Der er mange steder flere stillingsopslag, end der er medarbejdere til at søge dem. Læs, hvad der får medarbejderne til at sige op, og hvad der er vigtigt for dem, når de søger nyt arbejde.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

Drømmer du også om nye udfordringer? Og er du kommet så langt, at du har oprettet en søgeagent på Jobindex og finpudset dit CV? Så er du ikke alene.

41 procent af den samlede arbejdsstyrke overvejer at sige deres job op, viser en undersøgelse fra Microsoft fra 2021, hvor 30.000 medarbejdere fra 31 lande medvirker.

Årsagerne er mange. Og det er ikke alt, som lederne har indflydelse på. Men god ledelse er vigtig for medarbejdernes motivation, trivsel og produktivitet og har betydning for, om medarbejderne vælger at søge væk. Ifølge en anden undersøgelse sagde hver femte op, fordi de var utilfredse med deres leder.

Når lederen er årsag til jobskifte

Men hvad er det, lederne gør eller ikke gør, som får medarbejderne til at skifte job?

Konsulentvirksomheden Ballisager har i samarbejde med Voxmeter i 2021 offentliggjort en undersøgelse, hvor 1.500 danske lønmodtagere svarer på spørgsmål omkring deres holdninger, motivation og præferencer i deres arbejdsliv og karriere.

I undersøgelsen peger de adspurgte, der har skiftet job pga. lederen, på de vigtigste årsager.

Top-5 væsentlige faktorer i jobskifte pga. lederen:

1. Lederen gjorde forskel på medarbejderne (havde favoritter)
2. Lederens tale og handlinger hang ikke sammen
3. Lederen havde ikke selvindsigt
4. Lederen havde ikke forståelse for medarbejdernes udfordringer
5. Lederen tog ikke medarbejdernes synspunkter seriøst.

Undersøgelsen viser også, at mænd er mere afvisende over for ledere, hvor tale og handlinger ikke stemmer overens, og hvor lederen ikke har forståelse for udfordringerne, mens kvinder reagerer mere i forhold til, hvis lederen har favoritter eller mangler selvindsigt.

Ifølge Morten Ballisager, der er direktør i virksomheden bag undersøgelsen, understreger medarbejderens top-5, hvor vigtigt det er, at du som leder, er nysgerrig på dit lederskab, og hvordan du virker på andre:

”Den gode leder er nysgerrig på sit eget lederskab ved at samle input om, hvordan han eller hun påvirker sine medarbejdere. Det er ikke et udtryk for vag ledelse – det er udtryk for, at du betragter din ledelse som et udviklingsprojekt – lige som så meget andet er i udvikling.”

Grunden til at lederen ofte er årsag til jobskifte, er ifølge Morten Ballisager, den indbyggede magt-ubalance mellem leder og medarbejder:

”Den ubalance rummer en risiko for, at den med mindre magt føler sig klemmt. At være klemmt er lidt det samme som at føle sig ”ufri” og udsat for lav tillid. Og det er så graverende mistrivsfaktorer, at det ofte udløser et jobskifte,” siger Morten Ballisager og fortsætter:

”Arbejdspladserne skal i tider med manglende arbejdskraft have blik for, om der er nogle ledere, som ”frastøder” for mange medarbejdere.”

Hvad vægter danskerne hos deres leder?

Men hvad er så god ledelse? I undersøgelsen fra Ballisager peger respondenterne på, at de væsentligste kvaliteter hos en god leder er et positivt væsen og et godt overblik.

Top-5 væsentligste kvaliteter hos en leder:

1. Et positivt væsen
2. Dygtig til at bevare overblikket på teamets vegne
3. At vedkommende søger dialog og er nysgerrig
4. God humor
5. Udvikler mig

Jo ældre medarbejdere bliver, jo højere vægter de lederens personlige egenskaber, såsom god humor og et positivt væsen.

Yngre medarbejdere vægter derimod, at lederen udvikler dem, er intelligent og er en dygtig kommunikator.

”Jo ældre medarbejderne bliver, desto mindre efterspørger de faglig sparring og inspiration fra lederen. De unge medarbejdere finder en naturlig faglig inspirationskilde i lederen. De unge vil rent faktisk gerne have en leder, der kan lære dem noget,” uddyber Morten Ballisager.

Gode kollegaer er også vigtige

Danskerne peger på, at gode kolleger er vigtigst, når de skifter job. Dernæst kommer lønnen og en god chef.

Top-5: Hvad er vigtigst i et jobskifte?

1. Jeg får gode kollegaer
2. Lønnen er god
3. Jeg får en god chef
4. Der er fleksible arbejdstider og work/life balance
5. Jeg får mulighed for at blive dygtigere.

Kollegaer er vigtige, og det understreger, ifølge Morten Ballisager en særlig dansk hygge-mentalitet:

”Vi vil hellere hygge os, end vi vil avancere og udvikle os. Det kan synes lidt uambitiøst, men i virkeligheden er det med til at skabe rigtig mange gode samarbejdsrelationer på danske arbejdspladser,” siger Morten Ballisager.

9 råd: Sådan leder du med tillid

Hvordan skal begrebet ”tillid” forstås, og hvad er forudsætningerne for, at du lykkes med tillidsbaseret ledelse? Læs med her og få inspiration til at lede med tillid.

På baggrund af interviews med ledere i kommuner og regioner og den eksisterende forskning i tillidsbaseret ledelse peger Væksthus for Ledelses publikation: ”Tillid i ledelse” på ni ting, der er afgørende for at få succes med at opbygge og vedligeholde tillid:

1. Gør formålet klart

Når du som leder vil bruge tillid i ledelse mere aktivt i organisationen, er det vigtigt, at du sikrer en god dialog om hvorfor. Det vil sige, dels hvad I forstår ved tillid i ledelse, dels hvad I ønsker at opnå.

2. Find den rette balance mellem tillid og kontrol

”Selvledelse fungerer kun, hvis man har nogle klare rammer at gøre det inden for.” Sagt af leder i publikationen: Tillid i ledelse.

Det er en udbredt misforståelse, at tillid og kontrol er absolute modsætninger. Ofte er de tværtimod hinandens forudsætninger. Fx kan den sikkerhed, der ligger i at have et passende kontrolsystem gøre det mindre risikabelt at give medarbejderne større frihed og selvbestemmelse i hverdagen.

3. Definér fælles spilleregler

Når medarbejderne får friere hænder til at løse opgaverne, er det særlig vigtigt, at I er enige om principperne, der skal guide opgaveløsningen, herunder om selvbestemmelsens grænser. For hvis intet er “helligt”, og alt er tilladt, er der risiko for, at hver enkelt medarbejder bliver privatpraktiserende.

Derfor bør du få afstemt forventninger i forhold til i hvert fald tre områder:

1. Synet på kerneopgaven: Er I grundlæggende enige om, hvad der er jeres samlende formål? Har I et fælles billede af, hvad der er vigtigt for at kunne gøre den ønskede forskel for borgerne?

2. Værdier i hverdagen: Er der særlige faglige værdier eller etiske standarder, som udgør en slags fælles grundlov for jeres opgaveløsning? Er værdierne eksplicitte og/eller indarbejdet i kulturen?
3. Grænser for selvbestemmelse: Er der nogle hjørnesten i samarbejdet, der ikke er til diskussion? Er det tydeligt, hvilke konsekvenser det har at overskride dem?

4. Del ansvar og indflydelse

Kernen i tillid i ledelse er at skabe gode betingelser for selvledelse og medindflydelse. Det har du mulighed for at gøre ved løbende og i dialog med medarbejderne at finde gode anledninger til og måder at delegere og involvere på.

”Når man har givet medarbejderne beslutningskompetence, accepterer man også, at de som udgangspunkt har gjort det bedste i situationen. Hvis man vil korrigere alt, handlingslammer man dem.” Sagt af leder i publikationen Tillid i ledelse.

Både delegering og involvering indebærer, at du træder et skridt tilbage og giver bedre plads til andres bidrag og stemme. Det ændrer lederrollen, men fjerner ikke behovet for aktiv ledelse.

5. Frem den faglige feedback

At detailstyringen slækkes, mindsker ikke behovet for faglig dialog og faglig ledelse. En del af meningen med de større frihedsgrader er netop en øget refleksion over, hvordan opgaverne løses bedst.

Især tre aspekter af denne ledelsesudfordring fremhæves både i forskning, og af mange af de interviewede ledere:

- Nærværende faglig ledelse: Tillid i ledelse skal ikke forstås sådan, at lederen viser tillid ved så vidt muligt at holde sig væk eller i baggrunden. Tværtimod vil der ofte være brug for, at lederen træder et skridt tættere på hverdagens opgaver.
- En god feedbackkultur: Gensidig tillid opbygges i høj grad igennem faglig dialog, hvor parterne afstemmer forventninger til hinandens indsats.
- Høj psykologisk tryghed: En afgørende del af en sådan feedbackkultur er en høj grad af psykologisk tryghed. Det er en arbejdsplads, hvor alle trygt kan sige deres mening.

6. Sikre de nødvendige kompetencer

Du skal sikre, at medarbejderne har eller udvikler de kompetencer, de skal bruge i deres daglige arbejde; det gælder uanset, hvilken form for ledelse du praktiserer. Med mere tillid i ledelse følger også pligten til i samarbejde med medarbejderne at sikre, at de er klædt godt på til at arbejde og samarbejde på nye måder. Hvilke kompetencer øget selvledelse kalder på, afhænger af mange konkrete forhold, fx graden af delegering og autonomi. Men typisk vil der være brug for at styrke:

- De faglige kompetencer, fordi flere opgaver skal løses selvstændigt uden direkte vejledning, supervision eller kontrol.
- De relationelle kompetencer, fordi formålet med større frihed netop er at overlade mere til både den individuelle og kollektive dømmekraft.

- De personlige kompetencer, fordi øget selvledelse kan være uvant – eller uønsket – for nogle. En del trives måske meget godt med en traditionel ansvarsfordeling, hvor mange problemer er lederens hovedpine.

7. Gør dig værdig til andres tillid

Selvom selvledelse er vigtigt, betyder det ikke, at dit personlige lederskab som formel leder bliver mindre vigtigt. Tværtimod er det afgørende, at medarbejderne oplever dig som tillidsvækkende og værdig til deres tillid.

Selvom du har den formelle magt som leder, kan du ikke bruge netop den til skabe eller diktere tillid. Forskning peger på især tre vigtige forudsætninger for at gøre tillid til en del af det personlige lederskab:

- Konsistens
- Robusthed
- Ydmyghed

8. Håndter brud på tilliden

Når du som leder vælger at vise tillid, og dermed løbe en kalkuleret risiko, vil det nogle gange gå skævt. Det kan fx være, at en medarbejder eller et team viser sig ikke at kunne leve op til den viste tillid og frihed, så I ikke får løst den pågældende opgave på en acceptabel måde.

En vigtig del af din ledelsesopgave er at være forberedt på og håndtere såkaldte tillidsbrud. Først og fremmest ved at gøre det klart i organisationen, at tillidsbrud og fejlskøn er uundgåelige, når man arbejder med tillid i ledelse. Du skal finde en måde at

reagere passende på dem, så tillidsbrud bliver taget alvorligt, men så et enkelt brud ikke bliver et spørgsmål om den generelle tillid i organisationen – eller om værdien af tillid i ledelse.

9. Præg de fælles rammer

Tillid i ledelse handler ikke kun om den tillid, du kan skabe i din direkte kontakt med medarbejdere; opbygning af tillid har også en strukturel dimension. Faste rammer og stabile strukturer omkring visse dele af opgaveløsningen kan gøre det mere sikkert at sætte andre dele fri.

Hvis hele organisationen har valgt at arbejde med tillid som et bærende princip i styring og ledelse, vil alle disse strukturer ideelt set understøtte tillid i det daglige samarbejde. Men selv da vil der ofte være sammenstød mellem forskellige styringslogikker, der eksisterer samtidig i organisationen. Det kan fx være, at der på chefniveau eller i topledelsen er en mindre risikovillighed og et stærkere behov for kontrol.

Læs mere i publikationen ”Tillid i ledelse - Inspiration til at lede med tillid i hverdagen” her:





Kapitel 2

Styrk din kommunikation



17 forbudte strategi-ord

Læst af 21.602

Glem alt om strategifloskler som at 'få borgeren i centrum', 'styrke den relationelle koordinering' og 'facilitere et dynamisk arbejdsmiljø'. For du kommer ingen vegne med dem i praksis. Læs her de 17 strategiord, du aldrig må lade komme over dine læber igen.

Morten Münster,
Adfærdsrådgiver, foredragsholder og forfatter

Ja, det lyder måske barnligt at forsøge at forbyde bestemte strategi-ord. Men nogen er nødt til at gøre noget. I dag er det os. Dig og mig. Vi skal nemlig tale om et af arbejdslivets største mysterier: Hvorfor der bliver talt så meget, men forandret så lidt.

Og nu forventer du måske en model, et fremmedord eller et langt argument. Men du får ingen af delene. For det er såre enkelt at forklare, hvad der går galt. Så denne artikel bliver både banal og åbenlys, men det gør den ikke mindre relevant.

Her er grunden til, at strategier ofte fødes og dør på slides, foldere og intranet. Grunden er:

Ingen medarbejdere har nogen som helst anelse om, hvad de – adfærdsmæssigt – skal gøre anderledes efter Kick-offet eller medarbejderseminaret, hvor de får 'forklaret' strategien. Som en mindre fodnote kan det nævnes, at de mennesker, der har lavet strategien heller ikke ved det.

Problemet med 'centrum'

Lad mig komme med en sandsynlig hypotese: Din organisation har en strategi om at ændre jeres adfærd, så I i højere grad:

- Får 'Borgeren i centrum' (1)
- Ændrer jeres 'mindset' (2)
- Bliver mere innovative (3)

Ovenstående tre ord og formuleringer, er netop blevet ulovlige.

Og I taler om, at 'videndeling' (4) og 'simplicitet' (5) er væsentligt.

Hvad der er foruroligende og en veritabel bombe under offentlige organisationer er, at ingen ved, hvad disse ord betyder i praksis, når de skal udføre selve arbejdet en tirsdag klokken kvart over 10.

Der er næppe nogen ledere, der uden betænkningstid kan give fem eksempler på, hvordan Frantz nede i Vej og Park kan:

- kommunikere i øjenhøjde med borgeren (6)
- udvise 'proaktiv stakeholder management' internt i kommunen (7)
- styrke den relationelle koordinering, (8)
- facilitere et 'dynamisk arbejdsmiljø' (9)
- kommunikere 'åbent og ærligt' (10),
- være 'modig og passioneret' (11)

Det er blot et par af de strategiord, der ofte er i spil, men som kan få enhver til momentant at bløde ud af ørerne og råbe 'Stop, for guds skyld stop med at vise flere af de slides'. For de ovenstående er alle eksempler på strategier, visioner og værdier, der har det til fælles, at ingen i rummet kunne opklare, hvordan disse ord kunne se ud i virkeligheden.

Derude, hvor de skulle skabe forandringen.

Dagligt bliver 'Kejserens nye agile klæder' opført i landets organisationer. Det er blevet så normalt, at ingen længere rigtigt problematiserer den åbenlyse konsekvens.

Den åbenlyse konsekvens

Hvis en leder ikke kan komme med ét godt eksempel på, hvordan deres egen strategi ser ud i den virkelige verden, hvordan skal Frantz så kunne gøre det intuitivt, mens han har gang i tusind andre ting?

Og det er svaret. Den er ikke længere. Ingen gør noget anderledes, fordi vi har ingen chance for at vide, hvad det 'anderledes' er, hvis vi kun har pseudo-business-ord og slatne-humanistiske-formuleringer.

Men hvis hverken lederne eller Frantz har nogen anelse om, hvad det vil sige at kommunikere i øjenhøjde med borgeren i hans helt konkrete arbejdssituation, så kan han jo ikke rigtig gøre noget epokegørende nyt, vel?

Lad os lige drille

Når man googler 'strategi', dukker mange forkromede visioner op. En af dem har navnet 'At lege er at leve'. Du fanger ordspillet.

Men nu er du Frantz fra Vej og Park. Du har 20 sager, der er ved at overskride den lovpligtige sagsbehandlingstid og 17 ubesvarede mails.

Så hvad skal du bruge følgende formulering til:

"Vi vil arbejde og lege os til vækst for at skabe rammerne for et bedre liv. Vi tænker nyt (12), når det handler om at skabe læring (13), innovation (14), udvikling (15) og vækst. Det lyder sjovt. Det er alvor."

Ja, denne indledning til visionen kan du selvfølgelig ikke bruge til noget, og telefonen har ringet to gange mere, mens du har siddet og stirret på det. Og når du pligttopfyldende leder videre, ser du blot, at ordene danner en guirlande af meningsløshed.

"Vi vil øge børn og voksnes mulighed for udfoldelse i livet. Vi udviser udstrakt socialt ansvar (16). Vi vil styrke alle relationer (17), og støtte hvor nye ideer fødes og udvikles."

Vi stopper her, også selvom legen slet ikke er god. For disse ord betyder INTET i den virkelige verden. Og derfor sker der INTET anderledes i den virkelige verden.

Hvad tænker du lige nu?

Lige nu sidder du med en følelse.

Enten er du virkelig enig, og kan genkende dette fra så utrolig mange steder i din organisation og dit arbejdsliv. Du har en oplevelse af, at det ofte er komplet meningsløst, når direktionen forklarer jer den nye strategi, og du ved af erfaring, at den virkelige verden er komplet og aldeles ligeglad med abstrakte formuleringer på slides. I den virkelige verden er det adfærd, der skaber forandringer – ikke ord. Og du har også siddet i de opfølgende workshoper og diskuteret, hvad ordene betød for jer. Og her fundet ud af, at borgeren i centrum betød noget i retning af, at I skulle kommunikere i øjenhøjde med dem.

Enten har du den følelse.

Eller også synes du, at det er unfair at bruge visionen som eksempel, fordi du tænker, at visionen jo netop skal være abstrakt og udstikke en overordnet retning, der så senere i processen skal brydes ned. Men her er det interessante: Hvis du har denne følelse, er det fordi du selv sidder og laver dem. Du er i benægtelse.

Og hvordan kan du være sikker på det? Fordi der er rigelige mængder af strategiworkshoper, hvor ledelsen mener, de har brudt strategierne ned til adfærd. Men hver gang man ser deres resultater, er det ikke adfærd, det er brudt ned til. Men derimod bare flere ord.

Tænk over det. Har du nogensinde mødt eller hørt om en medarbejder i frontlinjen, der uopfordret har nævnt, at den nye strategi fra ledelsen har afklaret dilemmaer for dem og givet dem adfærdsmæssig klarhed i en hektisk hverdag?

Hvad skal du gøre ved det?

Igen får du ingen modeller eller smarte løsninger. Du får en utrolig banal anbefaling, som ville ændre verden – bogstavelig talt – hvis den blev implementeret.

Eller rettere sagt, du får tre anbefalinger, som alle sammen handler om det samme:

1. Er der nogen – nogen som helst – der kunne være uenige i dit ligegyldige strategi-ord?

Du kender måske denne regel som 'Den retoriske plathedstest'. Den er stadig så relevant i dag som nogensinde. Hvis ingen kan være uenige, så er det meningsløst.

At skrive, at man skal 'kommunikere respektfuldt' til hinanden er en retorisk plathed, fordi ingen kan være uenige. Og det er primært, fordi alle mener, at de naturligvis gør det i forvejen.

Hvis vi omskriver andet afsnit af den tidligere brugte vision og gør brug af platheds-testen, så får vi følgende udsagn:

”Vi vil reducere børn og voksnes mulighed for udfoldelse i livet. Vi er ligeglade med andre. Vi vil ødelægge alle relationer, og sige nej til nye ideer.”

2. Kan det passere video-testen

Det andet konkrete hjælpeinstrument handler om at kunne identificere, om noget er adfærd. Det er nemlig først adfærd, når det kan passere 'video-testen'. Video-testen dikterer, at et fænomen først er adfærd, når det kan optages på video og genkendes af en tredjepart, der ikke har lavet strategien.

'Vær innovativ' passerer ikke video-testen, for hvordan skulle vi blive enige om, hvorvidt Frantz var innovativ, da han tog telefonen? Men: Husk altid at sige 'tak, fordi du ringede', når du afslutter samtalen med borgeren, passerer fint, fordi jeg som tredjepart ville kunne bekræfte, at det skete i den virkelige verden.

3. Afkræv eksempler

Det tredje banale råd er, at du bør råbe til alle, du møder: GIV MIG ET EKSEMPEL. Fortrinsvis i arbejdssammenhæng. Ellers kan det virke for mærkeligt. Og I skal gøre noget helt enkelt som er at opsamle gode eksempler på jeres strategi i praksis. Det skal I gøre steder, hvor dine medarbejdere, kollegaer og chefer færdes dagligt. For at eksemplificere de forbudte ord er den eneste måde at få dem til at leve i hverdagen.



Hvor kærligt må du afslutte din mail?

5 regler du skal kende inden du trykker send

Læst af 47.930

Du har sikkert en foretrukken afskedshilsen, når du sender en e-mail afsted til en kollega, chef eller medarbejder. Men pas på. For samtidig med, at opfindsomheden stiger og hilsnerne bliver sjovere og mere hjertevarme, bevæger du dig også tættere på enten at fornærme modtageren eller at efterlade et uprofessionelt indtryk af dig selv.

Af: Lise Gøttsche, WHI

Måske skriver du Venlig hilsen, Kærlig hilsen, Bedste hilsner eller bare dit navn. Med en stigning i antallet af brugte afskedshilsner og op mod 50 forskellige at vælge imellem, er der i hvert tilfælde rig mulighed for at finde en hilsen, der passer til dig og til den situation, du skriver i.

Med venlig hilsen

Mvh

Venlig hilsen

Venlige hilsener

Kærlig hilsen

Kh

De bedste hilsner

Hilsen

Knus

Luftkrammer

Vi tales ved

Ses

Alt godt

/Lise

Men der er stor forskel på, hvordan vi opfatter de forskellige formuleringer. Du har sikkert prøvet at modtage en e-mail fra en chef, kollega eller samarbejdspartner, der indeholdt en afskeds-hilsen, som du syntes var enten mærkelig, uprofessionel eller decideret upassende. Sandsynligvis uden at afsenderen nogensinde opdagede det.

Det interessante spørgsmål er derfor, hvor grænserne går, og om der findes alment accepterede regler for afskedshilsener i arbejdsmails, vi kan agere ud fra. En ny undersøgelse fra Dansk Sprognævn giver os et indblik i danskernes holdninger og nogle indikationer af, at vi måske skal passe lidt mere på med de varme hilsner, end mange af os tror.

"Med venlig hilsen" er vores neutrale standard

Da vi begyndte at bruge e-mail i 90'erne, kopierede vi indledning og afslutning fra opsætningen af fysiske breve, dem vi i dag primært kender fra e-boks. Derfor anvender mange i offentlige myndigheder, organisationer og institutioner ofte "Med venlig hilsen" som afskedshilsen i e-mails. "Med venlig hilsen", findes også i varianten uden "Med" som "Venlig hilsen" og begge findes som forkortelser: "Mvh" og "Vh".

Det er pt den danske standard og den mest neutrale afskeds-hilsen i arbejdsmails. Faktisk er den så neutral, at flere føler et behov for at gøre den mere personlig og imødekommende ved at bruge den i flertalsformen "Med venlige hilsner" eller "Venlige hilsner" for at undgå at virke kold eller endda uhøflig.

Andre fastholder den oprindelige version og tilføjer en afslutningssætning mellem e-mail teksten og autosignaturen, eksempelvis "God weekend" eller "Jeg håber, du får et godt kursus" for på den måde at styrke relationen til modtageren samtidig med, at den faglige besked sendes.

"Kærlig hilsen" er primært for kvinder over 30

De senere år, hvor grænserne mellem professionel og privat er blevet mere udviskede, og hvor nye kommunikationsformer som chat, sms og sociale medier har påvirket vores sprog, er flere begyndt at afslutte deres e-mails med "Kærlig hilsen" eller "Kh" i et forsøg på at skabe en mere personlig og imødekommende afskedshilsen.

Omkring en tredjedel af kvinderne i undersøgelsen fra Dansk Sprognævn bruger "Kærlig hilsen" eller "Kh" i e-mails til kollegaer, mens det for mændenes vedkommende er ca. en femtedel. De unge under 30 finder til gengæld "Kærlig hilsen" for personlig og intim til at bruge i arbejdsøjemed og opfatter den for nogles vedkommende endda også som decideret gammeldags.

Der er forskel på hvem du skriver til

Der er stor forskel på, hvordan vi opfatter "Kærlig hilsen", og om vi synes, det er en passende afskedshilsen i arbejdsøjemed. Al ligevel er der nogle klare indikationer af, hvor grænserne går. 87 pct. af de adspurgte svarer nemlig nej til at bruge "Kærlig hilsen" til chefer og eksterne samarbejdspartnere. Der, hvor kommunikationen er tydeligt professionel, hvor der er et hierarki, eller hvor der ikke er nævneværdige personlige relationer, der er vi ikke i tvivl. Der duer "Kærlig hilsen" og andre varme hilsener som "Knus" ikke.

Konklusionen må derfor være, at den konservative grænse for, hvor personlig du bør være i din professionelle afskeds-hilsen, går før "Kærlig hilsen". Bruger du "Kærlig hilsen", eller bevæger du dig længere ud af hjerteskalaen, bør du være meget opmærksom på, hvem du kommunikerer med. Og her er selv nære kollegaer en gråzone.

Organisation, kultur og stilling definerer normalen

Udover at være opmærksom på, at du ikke fornærmer din modtager, er det også en rigtig god idé at overveje, hvordan din afskedshilsen får dig til at fremstå i andres øjne. Hver gang du kommunikerer ved at skrive en e-mail, og dermed bruger en afskedshilsen, bidrager du til at skabe en fortælling om dig selv. En fortælling, der får modtageren til at opfatte dig som værende troværdig, sjov, professionel, faglig kompetent, kærlig eller andet.

Når du kommunikerer i arbejdsøjemed, komplicerer denne selvfremstilling af, at du ikke alene kommunikerer som dig selv, men også som repræsentant for en rolle og en organisation med en kultur. Fx som kommunal chef i Danmarks største kommune, som børnehaveleder i Jorden Rundt eller som skolelærer på Lind skole til hvilke, der er nogle forskellige forventninger fra det omgivende samfund.

I arbejdsøjemed er du nemlig aldrig bare Lotte, Lene eller Lars, du er Kommunal chef Lotte Hansen, Børnehaveleder Lene Sørensen eller Skolelærer Lars Thomsen. Og der er forskel på, hvilke afskedshilsener der opfattes som passende for forskellige roller, kulturer og organisationer.

Sproget udvikler sig, og vi bruger og accepterer flere forskellige afskedshilsener i vores arbejdsmails. Men der er fortsat så store forskelle i vores opfattelser af, hvad der hører til henholdsvis den professionelle og den private sfære, at du hurtigt kan komme galt afsted, hvis ikke du er opmærksom.

Hvis du vil være sikker på at overholde e-mail etiketten og undgå at fornærme nogen eller stille dig selv eller din

arbejdsplads i et uprofessionelt eller dårligt lys, bør du derfor følge disse fem grundregler:

Vær sikker på, at din afskedshilsen passer til både din selv-fremstilling, din rolle og din arbejdsplads.

Vær opmærksom på, hvem din modtager er, og hvilken relation I har.

Brug kun "Kærlig hilsen" og andre afskedshilsner længere ude på hjerteskalaen i arbejdsmails, hvis du kender din modtager godt og er helt sikker på, hvordan han eller hun opfatter det.

Brug altid en neutral hilsen, hvis du er i tvivl.

Vær altid mere neutral, når du kommunikerer med nogen udenfor organisationen.

Kilde: Sprognævnet: Hilsner i e-mails – sluthilsner



Sæt ord på elefanten i rummet

Læst af 17.541

Undgår du de svære temaer, skubber du de svære samtaler foran dig og snakker du helst udenom? Læs, hvorfor vi ofte undgår at tale om elefanten i rummet, men hvorfor det er vigtigt at gøre det - og hvordan du selv kan begynde med at tage elefanten ved snablen.

Af: Lotte Svalgaard, Action Lab

Elefanten i rummet handler om det, vi mærker og ikke handler på. Den mærkes af de fleste, den går i vejen og bliver svær at arbejde med, hvis ingen peger på den og siger: 'Der er den. Lad os kigge på den og se, hvordan vi kan få den til at fylde mindre.'

For at kunne dette, skal vi blive bedre til at være opmærksomme på os selv og hinanden, når vi arbejder under pres. Bedre til at være vågne, opmærksomme og lydhøre over for os selv, andre mennesker og situationer; og at bruge det vi ser – i midten af stramme deadlines, mål, KPI'er og krav til resultater og præstation.

Ofte er det nemlig sådan, at når opgaveintensiteten og preset stiger, så falder vores processuelle fokus. Selv om det ofte er her, at vi har allermost brug for lige netop den opmærksomhed. Måske du kan genkende en eller flere af disse eksempler:

Arbejdsgruppen under pres: Hvor en af gruppens deltagere primært er optaget af sin telefon, ikke byder ind og virker uengageret – og resten af gruppen lader det være.

Beslutningsprocessen under pres: Hvor en beslutning bliver truffet og en af deltagerne i processen tøver og ser stærkt utilfreds ud – og de andre fortsætter uhindret i højt tempo.

Ledergruppen under pres: Hvor opgaver bliver fordelt og delegeret, mens en leder sidder med tårer i øjnene – og de andre ledere hurtigt går videre med dagsordenen.

I arbejdet med min phd-afhandling sætter jeg mig for at blive klogere på, hvad der sker i det lille øjeblik, hvor vi lader opmærksomheden gå: Taber vi opmærksomheden, får vi tunnelsyn og bliver 'mindless'? Nogle gange gør vi. Men faktisk støder jeg i min forskning på et altoverskyggende fænomen, der er væsentligt mere signifikant end det 'mindless'e'.

Fænomenet er forsættlig blindhed. Eller mindful undgåelse: Et lille øjeblik, hvor vi gør det, vi har mærket 'umærket'. Hvor vi beslutter os for ikke at have mærket/set/hørt det, som vi lige har mærket/set/hørt. Vi undgår det effektivt, og vi undgår det

så hurtigt, at vi knap lægger mærke til, at vi gør det. Også selv om vi inderst inde ved, at det ville være bedre for os selv, vores gruppe og den opgave, som vi er ved at løse, hvis vi handlede på det, vi mærkede, fremfor at lade det gå. Hvorfor gør vi det? På trods af en stærk fornemmelse af, at vi ikke burde lade det gå? Nogle af de mest signifikante årsager er:

- 1. Vi er bange for at åbne op for noget, som vi ikke kan kontrollere**
- 2. Vi træder tilbage fra det, som vi ikke har en løsning på**
- 3. Vi tænker 'det er sikkert bare mig' og 'de andre gør jo heller ikke noget'...**

Mindful undgåelse

Mindful undgåelse er et altoverskyggende fænomen i lavt præsterende grupper. Fordi mindful undgåelse effektivt vedligeholder ineffektive og defensive rutiner, samt vanskeliggør mulighederne for, at vi forholder os engageret til hinanden og bruger vores fælles ressourcer optimalt. Det er også et fænomen, som vi alle sammen kender, og som vi alle sammen praktiserer - mere end vi tror.

Men hvordan bevæger du dig nu fra undgåelse til handling? Her får du tre enkle greb til at handle på det, du mærker:

Greb 1:

Følelser, der bliver bemærket, er sjældent ukontrollerbare. Faktisk er risikoen for at komme tæt på noget ukontrollerbart langt større, når du skubber det svære foran dig. Som når du bliver ved med at puste i en ballon, og den til sidst brister.

Tænk på følelserne som vigtige informationskilder, der hjælper dig til at blive klogere på og forstå, hvor I kan hjælpe hinanden, og hvordan I kan kvalificere den opgave, som I er sammen om at løse. Så del data og stil spørgsmål. Konstater, hvad du mærker og spørg nysgerrigt undersøgende:

Ex 1: Du virker fraværende. Er alt OK?

Ex 2: Du ser ikke tilfreds ud med beslutningen? Er der noget, vi ikke har snakket nok igennem?

Ex 3: Du bliver ked af det. Hvad sker der?

De fleste tilfælde kalder ikke på dramatiske konfrontationer, men kan oftest løses med helt enkle udramatiske greb.

Greb 2:

Vid, at det er værdifuldt at handle på det, du mærker – også når du ikke har løsninger klar. Når du deler det, du mærker, giver du gruppen mulighed for at vælge en ny, anden og mere effektiv vej. Hermed har du bidraget til første skridt af løsningen. Du behøver ikke have svar på, hvordan du engagerer, hvordan du skaber enighed, eller hvordan du gør andre glade. Højt præsterende grupper er præget af transparens, hvor gruppens medlemmer hjælper hinanden til at se, hvad der er i spil og i fællesskab finde en bedre vej. Når du deler, skaber du transparens – og du giver andre mod til at gøre det samme.

Greb 3:

Stol på, at det du mærker, siger noget om og har betydning for gruppen. Vær mistænksom, hver gang du siger til dig selv: 'Det

er nok bare mig'. Det er det ikke. Faktisk er der i snit to ud af tre i en gruppe, der har det på helt samme måde som dig. Vov dig frem og lad dig selv blive set. Med små skridt og i dit tempo.

Læs mere om, hvordan du får modet til at handle på det, du mærker i bogen "Elefanten i rummet", som artiklen udspringer af:





7 ord du skal være bevidst om i konflikthåndtering

Læst af 12.839

Konflikthåndtering er en af lederens vigtigste arbejdsopgaver. Alligevel er der mange, der synes, at det er ubehageligt at gå ind i konflikterne. Få her simple værktøjer til konflikthåndtering og råd om, hvilke syv ord du skal være bevidst om, når du håndterer en konflikt.

Af: Lise Terp, Forfatter og ledelsesrådgiver

Du kan komme langt med få og simple værktøjer, som ikke bare hæmmer en konflikt, men som også gør det lettere for dig at lede medarbejderne i mange andre situationer.

Konflikter er lederens ansvar

Et af de mest effektive værktøjer til at håndtere konflikter er dit sprog. Det kommer vi til. Lad os først slå fast, hvad der kendetegner en konflikt. Ifølge Center for Konflikt håndtering er en konflikt ”en uoverensstemmelse, der indebærer spændinger i og imellem mennesker”. Derfor kan der sagtens være en konflikt, som kun den ene part kender til. En anden præmis er, at enhver konflikt i en gruppe er dit ansvar som leder. Det gælder uanset, om du er part eller ej. Et højt konfliktniveau er også en af årsagerne til, at medarbejdere søger væk. Desværre er det ikke altid de, der har part i konflikten, der søger væk. Det er også de medarbejdere, der ikke vil bruge mere energi på det som tilskuere. ”Det her vil jeg ikke være indfanget i. Når ledelsen ikke gør noget, så går jeg.”

Der er to primære grunde til, at sproget er effektivt i forbindelse med konflikter. Den ene er, at samtaler er en del af de fleste konflikter. Den anden er, at du med bevidst sprogbrug kan forebygge, at du selv bliver en del af en konflikt, eller at konflikten eskalerer.

7 ord du skal være bevidst om

Når du vil håndtere konflikter gennem dit sprog, kommer du langt ved at være bevidst om syv bestemte ord, som du skal bruge henholdsvis mere og mindre. Syv ord, som du formentligt bruger i alle dine sætninger i dag. Og netop fordi ordene optræder så hyppigt, vil du fremover kunne nedtrappe konflikterne sætning for sætning, fordi du ved, hvilke ord du skal være opmærksom på.

De to ord, du skal skrue op for, er:

OG JA

Og du skal ofte skrue ned for:

NEJ MEN

MAN ALTID ALDRIG

Brug “og” i stedet for “men”

Både ”og” og ”men” binder sætningerne sammen. Dog er der stor forskel på, om du bruger det ene ord frem for det andet. For ordet ”men” fjerner alt det, der er sagt forinden. Som regel kommer afsenderens vigtigste budskab efter ”men ’et”. Og den del er sjældent positiv. Bruger du i stedet ”og”, bygger du videre på det, du allerede har sagt. Og det gør især en stor forskel i sætninger, hvor du indleder med at rose.

Undgå firkantede ord

”Altid” og ”Aldrig” er meget definitive og firkantede ord, og samtalens fokus kan hurtigt flyttes til en unødigt diskussion om de undtagelser, der bekræfter, at ”altid” og ”aldrig” ikke er helt korrekt. Fx: ”Du kommer altid for sent” eller ”Du har aldrig læst dagsordenen, før vores møder”.

Hvem er "man"?

"Man" er problematisk, fordi det er uklart, hvem "man" er. Når du bruger "man", ved den, du taler med, ikke, om "man" er dig, personen selv eller andre medarbejdere. Derfor ved vedkommende ikke, hvem der skal gøre hvad, eller hvem der tidligere har begået en fejl. Desuden begynder mange konflikter med en uklar aftale, og nogle af de konflikter kan du undgå ved at stå ved, hvem du taler om i stedet for at sige "man".

Stå ved både "ja" og "nej"

Ordene "ja" og "nej" er de eneste af de nævnte ord, hvor man ikke kategorisk kan sige, at du skal bruge dem mere eller mindre. For det er lige vigtigt, at du som leder kan sige og stå ved begge ord, og at du er bevidst om den magt, der ligger i dem.

Selv om du skal afvise et forslag fra en medarbejder, behøver du ikke nødvendigvis bruge det meget lukkede "nej". Måske kan du i stedet sige "Det, du kan gøre, er..." På den måde bliver du på det positive spor.

Suppler ordene med neddæmpende adfærd

Netop fordi ordene ser så harmløse ud og bruges hyppigt, kan du fremover håndtere en konflikt uden, at de involverede opdager, at du har observeret en – evt. begyndende – konflikt.

Jo mere bevidst du selv er om ordene, jo bedre kan du også selv afkode, om der er tale om en konflikt, og i givet fald, hvor på konflikttrappen den er. Bruger dine medarbejdere hyppigt "nej", "men", "man", "altid" og "aldrig", skal du være opmærksom. For selv om de taler roligt og måske ikke selv tænker, at der

er tale om en konflikt, viser ordene, at konflikten kan være tæt på at blusse op. Og jo før du opdager en konflikt, jo lettere kan du løse den.

Udover at inddæmme konflikter gennem ord skal du også være opmærksom på din adfærd. Du kan komme langt ved at:

- Lade den anden tale ud og holde pauser i talestrømmen
- Bruge vedkommendes formuleringer ordret i stedet for at dømme eller fortolke
- Kigge på vedkommende. Eventuelt nikke
- Tale lavt og roligt
- Være konkret
- Sige, hvad du observerer
- Lytte grundigt – også efter det, der ikke bliver sagt
- Fokuserer på fremtiden frem for fortiden
- Stille åbne spørgsmål

3 pointer, du skal huske:

- Undgå firkantede ord, der afgrænser som "altid", "aldrig" og "men"
- Tal om muligheder og fremtid, og stil åbne spørgsmål
- Lad den anden tale ud
- Bliv klogere på konflikthåndtering med det samme

Sådan styrker du din faglige ledelse

Faglig ledelse bør have højere prioritet, da en stærkere faglig ledelse skaber langt bedre resultater for borgerne. Sådan lyder konklusionen i en stor undersøgelse fra Væksthus for Ledelse. Læs her, hvad der kendetegner faglig ledelse, og hvordan det styrkes.

En undersøgelse, hvor 75 direktører, chefer og faglige ledere fordelt på både opgavesøjler og funktioner i kommuner og en region er blevet interviewet, konkluderer, at faglig ledelse er en generisk disciplin, og at de vigtigste faglige ledelsesopgaver er de samme på tværs af opgavesøjler og professioner. Det vil sige, at faglig ledelse er det samme uanset, om du er leder af skolen, byggesagsbehandlingen eller akutmodtagelsen.

Undersøgelsens resultater er formidlet i publikationerne: ”Fællestræk i faglig ledelse” og ”Sammenhæng i ledelseskæden”.

7 generiske træk

Publikationen ”Fællestræk i faglig ledelse” identificerer syv centrale faglige ledelsesopgaver, der bør dominere den faglige ledelse. Dvs. ledelsesopgaver, som både skolelederen, afdelings- sygeplejersken og lederen af bygge- og miljøafdelingen er fælles om, og som alle forudsætter faglig indsigt. Fx fremhæves faglig ledelse tæt på medarbejderne i undersøgelsen som en af de vigtigste opgaver for de faglige ledere – på tværs af de opgavesøjler, der har deltaget. Lederne skal have tid og strukturelle rammer til at fastholde kontakten til praksis.

De syv generiske træk i faglig ledelse lyder sådan:

1. Formidling og kommunikation af faglige mål og resultater
2. Valg af faglige løsninger, redskaber, strukturer og processer
3. Evaluering af resultater for at skabe faglig udvikling
4. Prioritering af ressourceeffektive faglige løsninger
5. Udøvelse af faglig ledelse tæt på medarbejderne
6. Udvikling af arbejdspladsens samlede faglige kompetencer
7. Udvikling og samordning af løsninger på tværs af opgavesøjler

Sammenhæng i ledelseskæden om faglig ledelse

Publikationen ”Sammenhæng i ledelseskæden” fremhæver, at de faglige ledere ofte har en bred opgavevifte – ikke mindst af

administrativ karakter. Viften af opgaver har i høj grad betydning for, om den faglige ledelse kan udfoldes.

Her er det nødvendigt, at hvert niveau i ledelseskæden – fra topchef til faglig leder i det udførende led – fagligt kan udfordre det næste led i kæden. Det forudsætter ikke, at de skal være faglige eksperter, men de skal have tilstrækkelig faglig indsigt til at kunne gå fagligt i dialog med og indtage en udfordrende rolle overfor næste led i kæden, som de har ledelsesansvaret for. Ellers er der overhængende fare for, at ledelseskæden knækker.

I alt peges der på ti temaer og muligheder, der kan styrke sammenhængen i ledelseskæden, sætte større fokus på resultaterne og understøtte de faglige ledere bedre:

1. Fokuser det faglige ledelsesjob skarpt på de faglige ledelsesopgaver
2. Skab en struktur, der sikrer faglig ledelse tæt på medarbejderne
3. Sørg for, at støttefunktioner understøtter faglige ledere og frigør tid til ledelse
4. Gør strategier og mål synlige gennem hele ledelseskæden
5. Sæt resultater fra kerneopgaverne på direktionsdagsordenen
6. Skab homogene værdier og klare forventninger i hele ledelseskæden
7. Gør evaluering af resultater til en hovedopgave i chefjobbet
8. Tag ansvar som bindeled mellem strategisk niveau og udførende led

9. Tag ansvar for de tværgående løsninger sammen med chefkollegerne

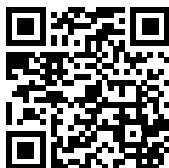
10. Skab forpligtende ledelsesfællesskab

Læs mere i publikationerne: ”Fællestræk i faglig ledelse” og ”Sammenhæng i ledelseskæden”, som du kan bestille gratis på Lederweb her:

Fællestræk i faglig ledelse



Sammenhæng i ledelseskæden





An aerial, high-angle photograph of a paved road with white lane markings. The road curves from the top left towards the bottom right. The perspective is from directly above, showing the texture of the pavement and the sharp lines of the road markings.

Kapitel 3

Team- dynamikker

Sådan leder du en medarbejder der ikke kan lide dig

Læst af 13.639

Hanne smiler ikke tilbage og vender ryggen til, når du kommer forbi på gangen. Læs her, hvordan du bedst tackler en medarbejder, der ikke kan lide dig.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

Du kan ikke forvente, at alle medarbejdere kan lide dig lige godt hele tiden. Men det er svært at navigere i, når en medarbejder har set sig sur på dig, og det påvirker jeres samarbejde og dem omkring jer.

Det kan være en medarbejder, der:

- Bagtaler dig bag din ryg
- Svarer dig i enstavelser (ja, selvfølgelig, ok)
- Har et defensivt kropssprog (armene over kors)
- Ikke smiler, når du er i nærheden og vender ryggen til dig, når du går forbi
- Er enig med dine råd og ideer på møderne, men ser bort fra dem efterfølgende
- Ikke anerkender din tilstedeværelse til møder
- Ikke henvender sig til dig med arbejdsrelaterede spørgsmål.

Hvis ikke du handler på den dårlige stemning, risikerer du, at den smitter af på arbejdsklimaet og medarbejdernes performance.

I en artikel på Harvard Business Review giver den amerikanske ledercoach og forfatter Ruchira Chaudhary råd om, hvad du kan gøre. Ifølge hende er løsningen ikke at bede medarbejderen om at stoppe. Du skal heller ikke overtale medarbejderen til at kunne lide dig. I skal sammen finde en løsning på den uholdbare situation. Ruchira Chaudhary råder dig til først at kigge indad for derefter at tale med medarbejderen:

Reflektér

Problemet er ikke altid den anden. Det kan lige så godt være dig, din ledelsesstil eller en bias du har, som du ikke er bevidst om, men som afspejler sig i, hvordan du interagerer med medarbejderen. Måske giver du medarbejderen en grund til ikke at kunne lide dig med din måde at lede på?

Overvej følgende spørgsmål:

Hvilken type leder er du? Mikroleder du vedkommende uden at være klar over det? Kan det være, at du er uklar i din kommunikation, eller at I ikke har fået afstemt jeres forventninger godt nok?

Er du konsekvent? Måske har du sagt nej til noget, medarbejderen har foreslået, men sagt ja til en anden medarbejder, som har foreslået noget lignende. Eller måske godkendte du en proces den ene dag, og så ændrede du den igen, uden at begrunde hvorfor.

Overser du medarbejderen til jeres møder? Måske har medarbejderen forsøgt at sige fra under møder.

Hvor godt kender du medarbejderen? Måske har du ikke gjort dig umage for at lære medarbejderen at kende, men lader til at vide meget om de andre medarbejdere i teamet.

Er du biased?

Hvis du ikke selv synes, at du har givet medarbejderen en grund til ikke at kunne lide dig, bør du undersøge, om du er biased. Bias kan påvirke måden du opfører dig på og interagerer med andre uden, at du er bevidst om det.

Prøv at kigge på dine medarbejdere? Ligner de alle dig? Sammenligner du medarbejderen med en stjernespiller på holdet (måden de taler, hvordan de arbejder, deres energi, motivation osv.)?

En frisk start

Når du har reflekteret over din egen adfærd, kan du fokusere på, hvordan du bedst tackler situationen – ligegyldigt om problemet ligger hos dig, medarbejderen eller jer begge.

Start med en ærlig samtale

Den gyldne regel for at have en svær samtale som denne er at gøre dit formål klart. Sig til medarbejderen, at du gerne vil tale med ham eller hende om jeres samarbejde. At du oplever en anstrengt stemning, som er vigtig at få talt om, så den ikke står i vejen for, at I kan nå jeres mål sammen.

Vis gerne sårbarhed og erkend, at du måske har lavet nogle fejl undervejs, men at du gerne vil rette op på det.

Du kan bruge denne struktur for samtalen:

Etabler et fælles mål: Fx at målet med samtalen er at påbegynde et arbejde mod et bedre samarbejde, så I kan skabe et bedre arbejdsmiljø.

Beskriv virkeligheden, som I hver især ser den lige nu: Sørg for, at I begge får fortalt, hvordan I har det og får beskrevet, hvordan I oplever situationen. Du kan starte med at sige: "Jeg føler, at vi er kommet skævt ind på hinanden, og det vil jeg gerne gøre bedre.

Når medarbejderen har delt sin beskrivelse af situationen, kan du bruge åbne spørgsmål til at blive klogere. Fx:

- Er der et bredere eller specifikt problem, som jeg kan løse?
- Kan du fortælle mig mere om...?
- Hvordan kan vi gøre vores relation bedre?
- Er der noget, der holder dig tilbage?
- Undgå spørgsmål, der vil få medarbejderen til at føle skyld eller gøre dem defensive. For eksempel: Har jeg gjort noget, der gør dig så fjendtlig?
- Er der grund til, at du ikke taler til mig til afdelingsmøderne?

Hvad er problemet?

Udforsk muligheder: Når du har fået en bedre ide om, hvad der sker, er det tid til sammen at udforske mulige løsninger. Brug åbne spørgsmål. Hvis medarbejderen fx siger, at han eller hun ikke føler sig hørt eller set, kan du sige: "Jeg prøver at få input fra alle under et møde. Når du har følte sådan, hvad kan jeg gøre for, at du føler dig mere set eller hørt?"

Her er nogle andre spørgsmål, du kan bruge:

- Hvordan kan vi forpligte os til at være mere åbne overfor hinanden?
- Kunne jeg/vi gøre noget anderledes?
- Jeg vil styrke vores relation (på disse måder). Hvad tænker du om det?
- Kan du tænke på måder, hvor du kan gøre vores relation bedre?
- Tænk på vejen frem: Afslut mødet ved at forsikre medarbejderen om, at du er der for at arbejde hen imod en stærk samarbejdsrelation. Du kan sige: "Lad os være enige om de næste trin, før vi afslutter mødet."

Bliv ved med at gøre en indsats

Det er ikke nok med den ene samtale. I skal gøre en fortsat fælles indsats for at få opbygget et stærkt fundament af tillid. Tillid er nødvendigt for en god relation, og hvis medarbejderen ikke har tillid til dig, og at du vil vedkommende det godt, vil personen ikke ændre adfærd. Tjek løbende ind med medarbejderen i stedet for at tjekke medarbejderen.

Tjekker du ind eller tjekker du?

Tjekke ind	Tjekke
Hvordan går det?	Er du færdig med projektet endnu?
Har du, hvad du skal bruge til at lave dit arbejde?	Du nåede ikke at få den aftale?
Hvad er dit syn på borgerens situation?	Har du fundet en løsning, eller skal jeg?
Hvordan kan teamet støtte dig, så du kan nå deadline?	Hvorfor tager det så lang tid at få det lavet?

Når du tjekker ind, finder du ud af, om medarbejderen er okay, eller har brug for støtte til at udføre sit arbejde. Du viser også, at du stoler på, at medarbejderen udfører sine opgaver. Når du tjekker, føler medarbejderen, at du puster personen i nakken, og det sender signaler om, at du ikke stoler på, at arbejdet bliver udført i tide eller med den forventede kvalitet.

Selvom du gør en indsats for at forbedre relationen, betyder det ikke, at alle vil kunne lide dig. Ledelse er ikke en popularitetskonkurrence. Det er ikke en din opgave at få medarbejderne til at kunne lide dig. Men det er din opgave at skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives.

Artiklen er frit oversat og redigeret fra artiklen [Managing a Colleague Who Doesn't Like You](https://hbr.org/2017/01/10/managing-a-colleague-who-doesn-t-like-you/) (hbr.org)



Advarsel: Sådan stopper du dårligt humør i at sprede sig

Læst af 22.477

Sindsstemninger er ligesom virus og smitter gennem menneskelig kontakt. Og bare det, at én spreder dårlig energi, kan føre til at en hel afdeling eller arbejdsplads kan brænde ud. Forskning viser, at negative følelser smitter helt ud i tredje led. Læs her, hvordan du stopper smitten og håndterer en sur medarbejder, kollega eller chef.

Af: Rikke Østergaard, erhvervssociolog

Følelser smitter. Især de negative. Så når du eller en medarbejder kommer på arbejde i dårligt humør, smitter det lynhurtigt de andre.

Når vi er negative og stressede, sender vi dårlig energi ud – næsten ligesom en skorsten, der af og til sender sort røg af sted. Dårlig energi - eller sort røg energi svæver af sted over store afstande og sætter det største aftryk på de nære omgivelser.

Alle har negative følelser hver dag. Du kan komme til at snerre, være kort for hovedet og føle dig utilstrækkelig. Du kan være træt af din partner, føle dig frustreret over, hvor lang tid du bruger på at komme på arbejde, eller mærke irritationen boble i dig, når du står i kø i Netto efter fyraften og ved, at du skal på mailen igen, når børnene sover, for at nå det hele til en stor mødedag i morgen. Det kan også være din chefs sure mail eller rodet i personalerummet, der går dig på.

Smitter ud i tredje led

Det er umuligt ikke at blive følelsesmæssigt påvirket af det, vi oplever. Men når det sker, er det vigtigt at vide, at det ikke kun påvirker os selv. Det påvirker rigtig mange mennesker omkring os. Forskning viser, at negative følelser smitter helt ud i tredje led.

Hvis du kommer presset på arbejdet, bliver dine medarbejdere eller kollegaer påvirket, og så kommer de hjem til deres familier og påvirker dem negativt.

Når du fx ikke hilser på medarbejdere eller kollegaer, påvirker det stemningen. For dig handler det måske om, at du er koncentreret, fordi du er på vej til et vigtigt møde og mentalt allerede er i mødelokalet og i gang med de afgørende forhandlinger, og det gør, at du slet ikke ser de personer, du går forbi. Men det virker på andre som om, der er noget galt. Medarbejderne

bliver smittet med din ekstremt fokuserede og lukkede attitude og tænker måske: Er der sket noget? Er hun ikke tilfreds med mit arbejde? Bare jeg ikke bliver fyret...

Dårlig stemning koster

Det er dyrt for arbejdspladser ikke at få styr på det. Er der dårlig stemning over længere tid, kan det medføre sygemeldinger og lav produktivitet. Arbejdsklimaet er også afgørende, når man vælger arbejdsplads og for, hvor længe en medarbejder bliver i en stilling. Kloge, talentfulde og følelsesmæssigt intelligente mennesker er hurtigt videre, hvis de opsnuser for meget drama, stress og følelsesforurening. Hvem har lyst til at arbejde et sted, der suger al glæden ud af arbejdslivet, så de slæber sig hjem drænet for energi?

Følelsesmæssig forurening er som en lang lunte, der brænder sig hele vejen gennem organisationen for til sidst at få bomben til at eksplodere, hvis der ikke bliver taget hånd om de følelser, der ligger bag. Derfor er det vigtigt, at du som leder handler på det.

6 råd til at stoppe smitten

Der er flere ting, du kan gøre for at stoppe følelsesmæssig forurening. Her får du seks forslag:

1. Tag ansvar

Alle på arbejdspladsen har et ansvar. Medarbejderen, der spreder dårlig stemning, har et ansvar, men alle andre har også et ansvar for at gøre den pågældende medarbejder opmærksom

på, hvordan vedkommendes opførsel virker på dem; især har du som leder et ansvar for at stoppe medarbejderen, hvis personen forurener hele stemningen på arbejdspladsen. Det kræver, at du tør erkende, at der er en smittekilde, tager ansvar og stopper smitten.

2. Tag fat i smittesprederen

Medarbejderen, der spreder følelsesmæssig forurening, opfører sig kun sådan, fordi vedkommende får lov til det. Det handler ikke om at afskedige folk, hver gang en træder ved siden af på en følelsesmæssigt negativ måde, men om at tage snakken, når det er i sin spæde start. Mange ledere er dog konfliktsky, når det kommer til følelser og stemninger. Det er meget nemmere at tale om resultater eller mangel på samme.

3. Hav retningslinjer for god opførsel

Hvis der ikke er tydelige retningslinjer for god opførsel på arbejdspladsen, kommer mange på en dårlig dag til at glemme de sociale kodekser for, hvordan det egentlig er, vi bør opføre os. De fleste ved godt, hvordan de skal opføre sig, men på en dårlig dag, mister selv den bedste de sociale antenner for, hvordan ens opførsel virker på kollegaerne. Sørg for i fællesskab, at lave retningslinjer for, hvordan arbejdspladsen er et godt sted at være for alle. Vær modig og tal om de ting, der umiddelbart virker som bagateller, men som kan have stor betydning for dagligdagen.

Tag styringen som leder, og sæt retningslinjer for den gode opførsel. Eksempler kan være, at der laves aftaler for, hvor meget

og hvornår man må forstyrre hinanden i løbet af dagen, og at I derudover sikrer, at ingen forstyrrer andre ved at tale privat i mobil i et åbent kontor. Forventningsafstem ofte, og sørg for, at der bliver taget hånd om problemerne med det samme, så små ting ikke vokser sig store.

4. Giv mulighed for at medarbejderne kan være tro mod sig selv

Medarbejderne kan blomstre eller visne i det miljø, de er i, alt efter, hvordan energien er, og hvordan de passer ind. Et menneske kan mistrives i et miljø, men trives i et andet. Alle er forskellige og nogle elsker, at der er gang i den og højt tempo, at humøret er højt, og alle taler på kryds og tværs og i munden på hinanden. Andre foretrækker ro til at kunne koncentrere sig, de bliver stressede af at blive afbrudt, og de drænes, hvis de skal være meget sociale i løbet af en arbejdsdag.

Samlet set er vi alle flokdyr – vi kan bare godt lide at være sammen med andre på forskellige måder. Og det er vigtigt at være tro mod den, man er, og hvad man har brug for, ellers bliver man drænet. Tal med dine medarbejdere om deres behov. Ellers risikerer du, at den introverte medarbejder synes, at hans talende kollega hele tiden afbryder. Eller at din ekstroverte medarbejder synes, at hendes stille kollega er kedelig eller virker uinteresseret.

5. Opbyg tillid

Den grundlæggende tillid er fundamental for vores trivsel, når vi er på arbejde. Føler du dig tryk på arbejdspladsen, og har du

tillid til dem, du arbejder med, kan du komme til dem, hvis du har en faglig udfordring, og de kan komme til dig? Når vi har tillid til hinanden, kan vi hjælpe hinanden, også når tingene er svære. Det er netop i de miljøer, der kan opstå en kultur, hvor man bakker op om hinanden i stedet for at smitte hinanden med negativ energi og trække hinanden ned.

6. Kontroller dine pile

En gammel buddhistisk lignelse fortæller os noget om vores reaktioner, når livet bogstaveligt talt rammer os.

Buddha spurgte en elev: "Hvis en person bliver ramt af en pil, er det så smertefuldt?" "Ja, det er det," svarede eleven.

Buddha stillede endnu et spørgsmål: "Hvis denne person bliver ramt af en pil mere, er det så endnu mere smertefuldt?" "Ja," svarede eleven.

Så forklarede Buddha: "I livet kan vi ikke altid kontrollere den første pil. Den anden pil er imidlertid vores egen reaktion på den første. Med den anden pil kommer muligheden for et valg. Vi kan øve os, så vi ikke selv skyder en pil efter den første, der ramte os. Vi kan undgå at forværre situationen ved at stoppe op og ikke i vrede, afmagt eller lignende sende en ny pil af sted."

Vores reaktioner på modgang er menneskelige. Men ofte bringer de os mere lidelse ved at indsnævre og forvirre vores sind og forhindre os i at se det bedste handlingsforløb. Du reagerer måske ekstra voldsomt og aggressivt på en bilist, der overhaler dig indenom på motorvejen, fordi du er sent på den og i forvejen mærker uro i kroppen. Eller du bliver rødglødende, fordi din vinduesplads i stillekupeen i toget er dobbeltbooket,

og du havde set frem til at arbejde koncentreret, og det sker efter en morgen, hvor du ikke kunne komme ud ad døren, fordi børnene græd og ikke ville afleveres i børnehaven. Pilen har altså ramt dig. Spørgsmålet er så, om du begynder at råbe ad de andre bilister, togkontrolløren eller dine medpassagerer – altså om du selv sender en pil af sted. Uanset hvordan du vælger at reagere på den pil, der ramte dig, er det den, du skal koncentrere dig om.

Vi skal alle øve os i at modstå den følelsesmæssige negativitet, andres handlinger smitter os med. Du kan kontrollere dine egne handlinger og vælge en vej, der gør, at andre vil følge dit eksempel. Men det kræver, at du er bevidst om dine handlinger, og at du indimellem stopper op og spørger dig selv: Hvad spreder jeg selv – positiv eller negativ energi? Hvilke pile bliver jeg ramt af? Hvordan håndterer jeg pilene? Skyder jeg flere pile mod mig selv? Skyder jeg pile mod andre, når jeg selv er blevet ramt af en pil?

Det vigtigste for at lykkes som leder er selvbevidsthed og evne til at tage kontrol over stemningen. Det gør du ved at starte med dig selv og sprede en positiv motiverende energi.

3 råd til at beskytte dig selv mod følelsesmæssig forurening fra andre

- Bliv opmærksom på din egen energi – ofte er det andre menneskers energi, som er grunden til, at vi er negative og lunefulde, og det behøver ikke engang at have noget direkte med dig at gøre. Det handler derfor ikke om at finde årsagen til negativiteten, det handler om, hvordan du håndterer den.

- Find ud af, hvornår du bliver mest påvirket negativt. Skriv det ned og se, om du kan finde et mønster i situationerne, så du kan undgå de situationer eller tackle dem, når de opstår.
- Når du ved, hvem der påvirker dig negativt, så begræns dit samvær med dem, der smitter dig med dårligt humør.

Hvad er gaslighting, og hvordan stopper du det?

Læst af 67.725

En kollega, medarbejder eller chef påstår igen og igen, at du husker forkert eller misforstår ting, og til sidst begynder du selv at tvivle. Men det er ikke dig, den er gal med. Det er en bevidst manipulation. Læs om fænomenet gaslighting, og hvordan du tackler det på arbejdspladsen.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

Din chef siger, at han aldrig har fået den rapport, du lagde på hans bord i fredags. Du ved, at du lagde den der, for du arbejdede sent torsdag aften for at få den færdig. Men han holder fast i, at du ikke har afleveret den. På trods af, at du var sikker i din sag, begynder du nu at tvivle. Du overvejer, om du måske har lagt den på en andens bord, eller om nogen har flyttet den.

Det sker, at der er uoverensstemmelser om, hvornår en given opgave er blevet afleveret, eller hvem der har afleveret til hvem. Vi kan alle huske forkert. Men hvis det sker ofte, og der begynder at danne sig et mønster, er du måske udsat for gaslighting.

Gaslighting er en form for psykisk vold

Gaslighting er en form for psykisk vold, hvor en person forsøger at få magt og kontrol over dig ved at lyve og manipulere. Det sker i det skjulte, for gaslighteren er dygtig til at holde sig under radaren.

Fænomenet – der mest er blevet beskrevet i relation til parforhold – findes også på arbejdspladser. Og både ledere og medarbejdere kan gaslighte andre, eller blive udsat for det.

Helle Folden Dybdahl, der er autoriseret psykolog, specialist i arbejds- og organisationspsykologi, beskriver gaslighting som en bevidst form for manipulation af et andet menneske:

”Gaslighting er, når du er sammen med et andet menneske, der bevidst får dig til at tvivle på dig selv i forhold til, hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert: Hvad er virkeligheden, og hvad er noget, jeg bare forestiller mig?,” forklarer hun.

Helle Folden Dybdahl fortæller, at manipulationen kan være af sadistisk karakter, hvor det handler om at nedgøre den anden. Men det kan også have karakter af, at man vil have mere magt og indflydelse, hvor den person, det går ud over, bliver mere et middel end et mål.

Baggrund: Begrebet stammer fra et skuespil

Gaslighting er opkaldt efter et skuespil "Gas Light" fra 1938, hvor en ægtemand manipulerer sin kone til at tro, at hun er ved at miste forstanden, så han kan få hende indlagt og stjæle hendes arv. Det gør han blandt andet ved at dreje op og ned for gassen, så lamperne tænder og slukker, og bagefter bilder han hende ind, at hun ser syner.

Ikke bare en ubehagelig chef

Ifølge Helle Folden Dybdahl er det både ledere og medarbejdere, der kan gaslighte andre, eller udsættes for det. Og det er ikke bare en chef, der er ubehagelig:

"En chef eller medarbejder der råber, er uretfærdig eller mobber åbenlyst, er ubehagelig. Men i de situationer er det ikke svært at gennemskue, hvad der sker. Gaslighting er langt mere subtilt og manipulerende," forklarer psykologen.

En gaslighter er en mester i at vende situationen, så det bliver dig, der tager fejl.

Det kan fx være, at når du konfronterer vedkommende med hendes upassende jokes, vil hun vende det mod dig ved at sige, at du er sart eller ikke er modstandsdygtig nok.

Når du bringer alvorlige emner op, bliver vedkommende defensiv eller aggressiv. En gaslighter kan ikke lide at blive udfordret eller begå fejl. Når det sker, vil en gaslighter blive meget defensiv og finde måder at manipulere dig til at tro, at det er dig, der er problemet.

Processen udvikler sig ofte over tid. Gaslighteren har et ønske om styring og kontrol på arbejdspladsen, og begynder derfor

at manipulere sine omgivelser for at få den. Ifølge Helle Folden Dybdahl er det en adfærd, man oftest ser hos narcissister eller psykopater; Hun kalder det for den planlagte, manipulerende adfærd, hvor nogen har et mål med det, de gør.

Tillidsfulde relationer sænker paraderne

Det, der adskiller gaslighting fra fx mobning på arbejdspladsen er, at det er svært at opdage. Du står ofte meget alene med det. Gaslighteren er dygtig til at underminere andres selv og isolere sit offer.

”Gaslighteren starter med at skabe en stærk og tillidsfuld relation til vedkommende: ’Du kan noget helt særligt’, ’Du ved, at du altid kan komme til mig’, ’Når vi to er sammen, så...’ osv. Det får vedkommende til at sænke paraderne,” siger Helle Folden Dybdahl. Derefter begynder personen at tviste virkeligheden for sin udvalgte:

”Vedkommende får at vide, at noget er normalt, selvom han eller hun inderst inde er i tvivl og kan mærke, at det ikke er det. Eller vedkommende husker at have hørt noget, hvor gaslighteren afviser: ’Nej, det var slet ikke det, der skete’,” forklarer Helle Folden Dybdahl.

Lige som du er ved at få nok, kommer gaslighteren til dig med ros og positive tilbagemeldinger. Den opmuntrende adfærd får dig til at få det bedre. Gaslighterens mål er at have kontrol over dig – ikke at ødelægge dig helt. Måske fortæller gaslighteren pludselig, hvor vigtig du er for ham eller hende og takker dig for din store hjælp. Måske giver gaslighteren tilmed en form for undskyldning, hvis de er gået over stregen.

Det må ikke forveksles med ægte anger – en undskyldning fra en gaslighter får du kun, fordi den er et redskab til at fastholde dig i manipulationens greb.

En gaslighters persontræk

Ifølge artiklen “When gaslighting at work has you doubting, how to reclaim your calm” af Shonna Waters, der har en Ph.D. i Industriel-organisatorisk psykologi og statistik, er der nogle bestemte karakteristika ved personer, der gaslighter andre:

- De er meget manipulerende
- De har lavt selvværd, som de styrker ved at nedgøre andre
- De har et stærkt kontrolbehov og fungerer ikke godt, når de ikke har følelsen af kontrol
- De har narcissistiske træk

Alligevel kan det være svært at spotte en gaslighter. Nogle er karismatiske og charmerende i sådan en grad, at man ikke er klar over, at man bliver udsat for det.

Konsekvenserne er stress, angst og depression

Hvis man har været udsat for gaslighting, er der efterfølgende risiko for psykiske reaktioner som stress, angst og depression.

”Når først du begynder ikke at kunne stole på dig selv og din egen dømmekraft, vil du ofte blive i tvivl om alt muligt. Man bliver enormt usikker,” forklarer Helle Folden Dybdahl og fortsætter: ”Det er et svigt – også af en selv: ’Hvorfor kunne jeg ikke se det?’. Men det kan man ikke imens man står i det”.

Ifølge Helle Folden Dybdahl ser man samme adfærd som hos personer, der har været fanget i en sekt, hvor de er blevet afskåret fra alle kontakter, der egentlig er sunde for dem:

”Sektlederen isolerer dem og får dem til at stille spørgsmålstegn ved deres egen dømmekraft. Samme strategi benytter gaslighteren. Han sætter også spørgsmålstegn ved dem, man plejer at kunne stole på. Det bevirker, at man bliver afskåret fra alle de rationelle stemmer, og man vælger ofte selv at gøre det,” forklarer Dybdahl.

Hvordan hjælper du en, som er udsat for gasligting?

- Stil spørgsmål, og få personen til at åbne op.
- Stil dig gerne undrende – ikke afvisende – overfor den virkelighed personen beskriver. Fortæl, hvad du hører, og dernæst hvordan du selv ser det.
- Bed vedkommende om at tage noter, så hun ikke tvivler på sin egen dømmekraft. Fx hvad hun hører, oplever eller er i tvivl om.
- Tilbyd en opfølgende snak inden længe og anbefal medarbejderen at bruge sit netværk.

Mange sager bliver ikke rapporteret

Gaslighting viser sig i forskellige grader, og det er, ifølge Dybdahl, svært at finde tal på, hvor udbredt det er. Men hun mener, der er mange sager, hvor vi ikke hører om det, eller hvor der er andre forhold, der dækker over det:

”Vi ser fx at nogle af de mennesker, der har oplevet at blive gaslightet bliver sygemeldt med stress, hvilket skyldes at de får nogle reaktioner på adfærden, de udsættes for, men ikke er helt klar over, hvad der egentlig er sket. Det er først, når de fortæller om forløbet, at de begynder at se, hvad de har været igennem”.

Hvilke tegn skal ledere være opmærksomme på?

Det kan være svært at opdage en gaslighter, da personen er en dygtig manipulator. Derfor skal du som leder stole på din fornemmelse af, at der er et eller andet, der ændrer sig. Det kan være nye usunde dynamikker i teamet eller grupperinger, du ikke har set før. Det kan også være en påfaldende adfærd hos en enkelt af dine medarbejdere. Vær nysgerrig, og spørg ind, inden du drager nogen konklusioner.

”Du vil opleve, at en medarbejder ændrer adfærd, og derfor skal du som leder altid være opmærksom på ændret adfærd blandt medarbejderne,” siger Helle Folden Dybdahl, som giver følgende råd til lederen:

”Hvis du som leder er i tvivl om, hvad der sker i din personalegruppe, skal du i gang med at stille spørgsmål og tale med andre om, hvad du ser. Du har brug for andre, som kan realitetsteste det, du ser.”

Hun råder til at tage fat i sit netværk, hvis man bliver udsat for gaslighting, og ikke isolere sig. Det er vigtigt at tale med andre om, hvad der sker.

Hvad gør du, hvis du selv er udsat for gaslighting?

- Tal med andre om det. Undersøg, hvad andre tænker om det, du bliver i tvivl om.
- Tag noter, og dokumentér, hvad du oplever.
- Pas på dit mentale helbred.
- Tag afstand, og minimer kontakt med vedkommende, som gaslighter dig.
- Flyt dig, hvis det ikke bliver bedre.

Artiklen er baseret på interview med Helle Folden Dybdahl, der er autoriseret psykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi og artiklen: Are You a Victim of Gaslighting in the Workplace? – Workplace Ethics Advice og When gaslighting at work has you doubting, how to reclaim your calm (betterup.com)

10 spørgsmål til ledelsesteamet

Et godt ledelsesteam kræver en stærk vilje til at ville udrette noget særligt sammen, og at medlemmerne i temaet ikke ser hinanden som konkurrenter. Her får du ti spørgsmål, som I sammen kan drøfte i ledelsesteamet og som styrker jer.

Når ledelse er bedst, er det en holdsport, hvor resultater og succes afhænger af holdets vilje og evne til at samarbejde om et fælles mål. Lederne i et team opfatter ikke hinanden som konkurrenter, men supplerer hinandens kompetencer, udfordrer hinandens ideer og udnytter hinandens styrker.

Brug dialogkort til at styrke ledelsesteamet

Væksthus for Ledelse har udviklet 60 dialogkort om ledelse. Ti af dem handler om ledelsesteamet, og kan bruges til at tale om og reflektere over dit ledelsesteam – evt. sammen med dit ledelsesteam eller i dit ledernetværk.

1. Hvilke tre ord vil du bruge til at beskrive et velfungerende ledelsesteam?
2. Hvilke eksempler har du fra dit ledelsesteam på, at I udrettede mere sammen, end I havde kunnet hver for sig?
3. Hvad er forudsætningerne for tillid i et ledelsesteam?
4. Hvordan håndterer et godt ledelsesteam konflikter?
5. Hvad gør du for, at I bruger hinandens indbyrdes forskelle i ledelsesteamet?
6. Hvilke tre ord vil du bruge til at beskrive et ledelsesteam, der ikke fungerer?
7. Hvordan understøtter chefen (for ledelsesteamet) bedst samarbejdet i ledelsesteamet?
8. Hvad er dine erfaringer med at give sparring og feedback i ledelsesteamet?
9. Hvis du kunne ønske dig én ting, der kunne forbedre samarbejdet i jeres ledelsesteam, hvad skulle det så være?
10. Hvordan sørger du for at udvikle ledelsesteamet, så det bliver ved med at være velfungerende?

De 6 temaer

Dialogkortene udspringer af viden fra Væksthus for Ledelses udgivelser om ledelse. Målgruppen er ledere på alle niveauer. Der er dialogkort om seks forskellige temaer.

11. 1. Det velfungerende ledelsesteam
12. 2. Nærværende ledelse på afstand
13. 3. Ledelse op og ned
14. 4. Ledelse af borgerinddragelse
15. 5. Faglig ledelse og fokus på resultater i ledelseskæden
16. 6. Dit personlige lederskab

Du kan se og bestille dialogkort på Lederweb her:





A close-up photograph of a flock of sheep. Most of the sheep are white with thick, curly wool. On the left side of the frame, there is one sheep with bright green wool. The sheep are looking in various directions, with some looking directly at the camera. The background is slightly blurred, showing more sheep in the flock.

Kapitel 4:

Ansæt den rigtige

Sådan laver I et stillingsopslag der får de bedste til at søge

Læst af 11.706

Forbavsende få stillingsopslag giver decideret læselyst og nysgerrighed på jobbet. Det kan undre, når selve formålet er at prikke til potentielle kandidater. Få råd om, hvordan I skriver et stillingsopslag, der giver kandidaterne lyst til at søge jobbet.

Af: Ann Kinly Klinge, Forfatter og udviklingskonsulent

De bedste ansøgninger er dem, hvor kandidaten har gjort sig umage og forholder sig konkret og tydeligt til jobbet hos netop jer. Men har I mon gjort jer samme umage med at skrive stillingsopslaget, så det vækker appetitten hos kandidaterne og giver dem lyst til at søge jobbet?

Skift til kandidatens perspektiv

Når I laver job- og profilanalyse, er I 100 pct. i organisationens perspektiv: Hvilke opgaver skal løses? Hvilken type har vi brug for? Hvad skal man kunne i jobbet?

Men når I udformer stillingsopslag, skal I skifte til kandidatens perspektiv: Hvad er vigtigt for kandidaten at vide? Hvad vil kandidaten blive motiveret af?

Mange gør forsøget med en kæde af direkte spørgsmål. Effekten er bare begrænset, når alle andre også benytter sig af denne stil. I værste fald bliver læseren irriteret, fordi I ikke gør jer den ulempe at skille jer ud sprogligt. I genkender nok formuleringer som...

Bræen der du for ... ?

Har du lyst/ne tieh atforslæ

Er du vone s nye koll

Prøv noget andet. Fx at illustrere den virkning jeres nye kollega skal skabe i organisationen, som i dette eksempel, hvor de søger en leder til en administrationsafdeling.

Indledende tekst i stillingsopslag til leder af administrationsafdeling:

Efter kort tid i denne stilling, får du måske denne mail i din indbakke: "Jeg har fået enestående hjælp fra dine teams. I en svær situation med højt sygefravær, som både påvirkede borgerne, budgettet og ja det faglige miljø, arbejdede dine teams straks sammen på tværs. Løsningerne er derfor gennemtænkt i et samarbejde – især med mig. Stor ros og tak til jer."

I kan også indlede med at beskrive hverdagen og dermed rollen og opgaven som her, hvor de søger en pædagogisk håndværker – eller pædagog med "snedker-skills" – til et dagtilbud på handicapområdet.

Der er gang i produktionen ved maskiner og montageborde – og der er ikke mindst gang i, at alle på fabrikken øver sig i både konkrete arbejdsprocesser og i det sociale samspil på en arbejdsplads. Det er ikke altid så ligetil, og derfor er du til stede med din tålmodighed og din kreative måde at hjælpe andre i gang.

Valget er to-vejs

I er optagede af at finde det rette match for jer. Mange glemmer til gengæld, at kandidaten også skal vælge jer. Et godt - og ikke mindst holdbart - match går begge veje.

Gør derfor meget ud af at beskrive stemningen: Hvad vil kandidaten opleve og få øje på? Hvem er i gang med hvad? Hvad

vil de gerne have hjælp til? Det giver kandidaten mulighed for at fornemme miljøet og afgøre, om det mon er "et sted for mig".

I kan beskrive, hvordan kandidaten skal bidrage til arbejdsmiljøet:

Du går ofte rundt i huset og vil derfor opleve en engageret flok brugere og ansatte, som elsker, at du:

- - stopper op og snakker, så du kan fornemme, hvad der rører sig i huset
- - finder på og bakker op om vilde idéer: "Skal vi ikke invitere en fra Zoo, så vi kan holde en slange?"
- - tager nogle beslutninger i huset og forklarer dem på en simpel måde

Ingen vil være 'den nye Hanne'

Det kan synes banalt, men I skal holde jer til det, som disciplinen "stillingsopslag" handler om: I er ved at finde en ny profil til jeres hold. Det er der naturligvis en årsag til, men overvej nøje, om årsagen er væsentlig - og ikke mindst motiverende - for kandidaten. Hvis I søger en leder, fordi I opretter en helt ny afdeling så ja, men hvis "vores søde receptionist Hanne går på pension" så nej. Hanne skal have behørig tak, men sig det til Hanne eller skriv det i et kort.

En anden velkendt årsag er: "Vi har travlt, så vi søger..." Men hvor motiverende er dette stressende billede? Man får fornemmelsen af at skulle dække et hul i et presset opgaveflow. I søger en profil, der trives i et livligt miljø, og derfor skal I formulere noget, der vækker netop disse profilers interesse:

Når andre ser, hvor meget du har gang i på en dag, så sveder de måske på dine vegne, men det behøver de ikke. Du får faktisk energi af at have flere opgaver i gang på én gang og at være i kontakt med mange forskellige samarbejdspartnere.

"Nøøj et spændende organisationsdiagram!" (næppe...)

I samme boldgade finder vi trangen til at forklare i detaljer om organisering. Oftest skal I nok lade være. De færreste søger et job, fordi de får viden om, at "plejecentret er et af i alt syv centre i Område Vest, og huset er inddelt i fem enheder. Den ene er specialiseret i demens. I vores bygning finder du også Træningsenheden, som er organiseret under 'Forebyggelse og Rehabilitering' i Sundhedsforvaltningen."

Skru kraftigt ned for organisationsbeskrivelser og giv i stedet en nærværende og relevant introduktion til personer og afdelinger, når kandidaten starter.

Motivér og aktivér kandidaten

Jeres mål med stillingsannoncen er, at egnede kandidater sender en ansøgning, og at deres profilbeskrivelse er relevant for jer.

Alle kender overskriften "Vi forventer..." og en liste med kompetencekrav, men kan nogle af punkterne illustreres anderledes? Hvis I fx søger en kreativ kandidat, så gør selve stillingsopslaget kreativt. På den måde taler I til netop de profiler, der er optaget af det.

Punkter er læsevenlige og en fin idé, men frem for at opstille en ”facitliste”, kan I lægge beskrivelsesopgaven tydeligere hos kandidaten. I ved jo stadig godt, hvilke kompetencer I leder efter.

Punkter er typisk formuleret fra organisationens perspektiv – som ingredienser i en opskrift:

Vi forventer, at du:

- Kan have skiftende arbejdstider.
- Vil arbejde ud fra vores faglige fundament.
- Kan arbejde selvstændigt.
- Kan bevare roen i pressede situationer.
- Arbejde målrettet og loyalt ud fra beslutninger.
- Har gode samarbejdsevner.
- Har B-kørekort og vil køre i vores busser.
- Har basale IT-færdigheder.
- Har en pædagogisk uddannelse.
- Har erfaring med neuropædagogisk tilgang.
- Kan agere fagligt, professionelt og med høj etik ift. borgere med særlige behov.

Risiko: Kandidaten genbruger bare jeres ord.

Læg i stedet op til, at kandidaten beskriver sin adfærd i relevante situationer:

Du er uddannet pædagog, og i din ansøgning vil vi gerne læse konkrete eksempler på, hvordan:

- Du bruger din faglighed i samarbejdet med mennesker, der har brug for støtte.
- Du aktivt og selvstændigt vurderer, hvad du skal gøre i en kritisk situation, fx hvis én reagerer fysisk og voldsomt.
- Du kan reflektere over og forklare dine faglige valg.
- Andre vil sige, at du bidrager til et godt arbejdsmiljø.

Mere praktisk har vi brug for, at du...

- Har kørekort og køreglæde
- Kan arbejde ubesværet på både iPad og pc

Fordel: Kandidaten bruger egne ord og eksempler.

Tre hurtige råd som kan få kandidaten til tasterne:

- Start øjnefaldende med noget, der motiverer de relevante kandidater ("YES det gad jeg godt!")
- Skriv, så jobbet og miljøet kan mærkes ("Her kan jeg se mig selv")
- Fortæl (kun) det, der kan afgøre, om kandidaten søger ("Det her er vigtigt viden ift. mit valg")

Artiklen er baseret på erfaringer med at udforme stillingsopslag samt et generelt kig på standarden og stilen i offentliggjorte stillingsopslag.



17 spørgsmål til ansættelses- samtalen

Læst af 102.320

Her finder du 17 klassiske spørgsmål til jobsamtalen og råd om, hvordan du stiller gode spørgsmål.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

Du byder ansøger velkommen, taler lidt om løst og fast for at løsne stemningen op, og så retter du dig op i stolen og kigger ned på listen med spørgsmål, du har forberedt til samtalen.

Det er et kendt ritual for de fleste ledere at holde ansættelses-samtaler, men alligevel sidder mange ledere tilbage med en fornemmelse af om de virkelig fandt ud af, hvad ansøger i realiteten kan, og hvem ansøger er som person. Om der var for mange standardspørgsmål med lidt for forudsigelige svar?

Her er en liste med nogle af de klassiske og mere generelle spørgsmål, der bliver stillet til en jobsamtale. Prøv hele tiden at spørge ind til konkrete eksempler. Det er ofte i detaljerne og eksemplerne, at der tegner sig et billede af ansøger.

1. Fortæl lidt om dig selv
2. Hvorfor søger du jobbet?
3. Hvorfor skal vi ansætte dig?
4. Hvad er dine væsentligste kvalifikationer i forhold til dette job? Kan du give et eksempel fra din nuværende stilling, hvor du har brugt den kvalifikation?
5. Hvad er din største svaghed i forhold til dette job? Hvornår er den sidst kommet til udtryk og hvordan?
6. Fortæl om din største succes i dit nuværende/tidligere job? Hvad skete der, og hvad gjorde du?
7. Fortæl om en udfordring eller en konflikt, som du har stået overfor på dit tidligere arbejde, og hvordan du tacklede situationen?
8. Hvad søger du i et nyt arbejde?
9. Hvilke opgaver kan du bedst lide?
10. Giv eksempler på, hvad du har oplevet som værende et godt arbejdsmiljø?
11. Hvad motiverer dig?

12. Hvad skete der sidst, du havde en god arbejdsdag – hvad gjorde den god?
 13. Hvordan får en leder det bedste frem i dig?
 14. Hvordan vil din leder og dine kollegaer beskrive dig?
 15. Hvad kan presse dig? Hvornår har du sidst oplevet det? Og hvordan reagerede du?
 16. Hvad kan du lide at lave, når du ikke er på arbejde?
 17. Har du nogle spørgsmål til os?
- Ekstra spørgsmål
- Og hvis I ønsker at vide endnu mere om kandidaten kan I også stille følgende spørgsmål: Hvilke tre egenskaber vil dine nuværende kolleger sige, du besidder? Hvilke tre egenskaber vil to af dine bedste venner fremhæve om dig?
 - Hvilke tre egenskaber vil to af dine referencer nævne om dig?

Konkrete kvalifikationer – bed om eksempler

Omdrejningspunktet for de spørgsmål, som I stiller ansøgeren til samtalen, bør være de væsentligste kvalifikationer og kompetencer i forhold til den ledige stilling.

Ansættelsesudvalget kan inden samtalen have udvalgt 3-5 af de væsentligste kvalifikationer for den ledige stilling og formuleret 3-5 spørgsmål til hver kvalifikation. Spørgsmålene skal opfordre ansøger til at give eksempler på situationer, hvor han

eller hun har brugt den efterspurgte kvalifikation/kompetence.
Spørgsmålene til den enkelte kompetence kan dreje sig om:

Situationen: Jeg vil gerne bede dig beskrive en situation, hvor du...

Tanker: Hvad tænkte du i den situation, du lige har beskrevet? Hvad forstår du ved...?

Følelser: Hvilke følelser forbandt du med...? Hvad gjorde det ved dig, at...?

Handling: Hvad gjorde du helt konkret? Hvad var din rolle, da...?

Relationer: Hvad tror du, andre tænker om det? Hvordan tror du, andre oplevede det, du lige beskrev?

Ansættelser: Do's and don'ts når du indhenter referencer

Læst af 51.221

Mange indhenter referencer, når de skal ansætte en ny medarbejder. Men hvordan stiller du gode spørgsmål, som kan kvalificere dit valg om, hvilken ansøger du skal ansætte? Og hvad må du egentlig spørge om? Læs mere her.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

At ansætte en ny medarbejder eller leder er en vigtig men svær beslutning. Mange ønsker at udvide deres beslutningsgrundlag, når de har holdt jobsamtaler ved at indhente referencer på en eller flere ansøgere hos deres tidligere leder eller kolleger.

Med referencer får du mulighed for at kontrollere de oplysninger, som du har fået via kandidatens ansøgning, samtalen og resultater fra eventuelle tests. Du kan spørge ind til eksempler fra ansøgerens arbejde, som kan be- eller afkræfte de hypoteser og indtryk, du har dannet dig under samtalerne.

Alligevel er der usikkerhed knyttet til metoden. Det skyldes blandt andet, at en ansøger vil udpege referencepersoner, som med stor sikkerhed vil stille ham eller hende i et positivt lys. Desuden kan den nuværende arbejdsplads være tilbøjelig til enten at under- eller oversælge ansøgerens kompetencer – afhængig af, om de ønsker selv at fastholde vedkommende. Ansøger selv er dog sjældent interesseret i at opgive nuværende kolleger eller chefer som referencer.

Værd at vide inden du indhenter referencer

- Du må kun indhente reference, såfremt ansøgeren har givet udtrykkeligt samtykke – og da kun til de personer, som ansøgeren har angivet som referencer.
- Det er frivilligt, om en ansøger ønsker at opgive referencer.
- Så vidt det er muligt, skal du indhente referencen hos den arbejdsgiver, som ansøgeren senest har været ansat ved.
- Overvej, om den opgivne referenceperson er egnet til at give pålidelig information, spørg eventuelt til andre referencer.
- Kommer der afgørende oplysninger af negativ art, så du ikke længere ønsker at ansætte en ansøger, som du ellers var interesseret i, så skal ansøger partshøres og forelægges indholdet af den indhentede reference og have mulighed for at udtale sig om sin version af historien. Det kan gøres telefonisk.

De første fire punkter gælder alle arbejdspladser, mens det sidste punkt kun er gældende for offentlige arbejdspladser.

Det må du ikke spørge om

En arbejdsgiver må som udgangspunkt ikke videregive oplysninger om ansøgers rent private forhold, herunder politiske, foreningsmæssige, seksuelle og strafbare forhold samt oplysninger om helbredsforhold, væsentlige sociale problemer og misbrug af narkotika.

Når du indhenter referencer, må du som udgangspunkt ikke spørge til disse forhold. Er der givet et udtrykkeligt og specificeret samtykke fra medarbejderen, så kan du, hvis der ellers er et sagligt formål, indhente oplysninger om de forhold, dog ikke helbredsforhold. Du kan godt spørge til, om medarbejderen er stabil i sit fremmøde. Den nærmere årsag til eventuelt ustabil fremmøde kan du spørge ansøgeren om efterfølgende. Men ansøger har ikke pligt til at svare.

Interviewet med referencepersonen

I interviewet med referencepersonen bør du kun stille spørgsmål, der har væsentlig betydning for ansøgerens evne til at varetage den aktuelle stilling. Referencepersonen bør kun udtale sig på baggrund af egne observationer og erfaringer.

Det er en god idé at spørge ind til, hvor længe ansøger har arbejdet sammen med referencepersonen, hvad de har arbejdet sammen om, hvordan opgave- og ansvarsfordelingen mellem dem var osv. Spørg gerne til ansøgers konkrete handlinger i bestemte situationer.

Eksempler på spørgsmål:

- Hanne fortæller, at hun har været ansat hos jer i fem år.
- Hvilken stilling og hvilke opgaver havde Hanne?
- Hvordan var Hannes forhold til sine kollegaer?
- Hvordan vil du karakterisere Hanne?
- Hun fortæller, at hun er meget nytænkende. Kan du fortælle om konkrete situationer, hvor hun var det, da hun arbejdede hos jer?
- Har Hanne haft et stabilt fremmøde? Vær her opmærksom på, at du ikke må spørge om medarbejderen har haft mange sygedage. Du må udelukkende spørge, om medarbejderen har haft et stabilt fremmøde.
- Hvad er din forklaring på, at Hanne forlod stillingen hos jer?
- Er der nogle specielle forhold, jeg skal være opmærksom på hos Hanne?

Beskriv den stilling, Hanne måske skal starte i, så referencepersonen ved, hvad stillingen indeholder. Spørg derefter, hvordan referencepersonen ser Hanne i den stilling, som du har beskrevet.

Hvis du skal ansætte en ny medarbejder, ville du så ansætte Hanne? Hvis nej, hvorfor ikke?

Er der noget, som jeg ikke har spurgt om, som du mener, er vigtigt for at få et billede af Hanne?

Kilder: Rekrutteringsguiden.dk, Væksthus for Ledelse

Referencer – en vejledning til lederen, Region Midtjylland

Tag stærke referencer. Det vil du ikke misse, Assistance HR partners

Sådan lykkes du med at lede de unge

Frie rammer, mulighed for udvikling, feedback og et stærkt kollegialt fællesskab. Det er nogle af de ting, unge medarbejdere efterspørger. Her får du seks råd om, hvordan du lykkes med at lede de unge medarbejdere.

”Vi skal fange de unge ved at give dem udviklingsopgaver tidligt. Tidligere ventede vi på, at de blev mere erfarne – men så er de rejst. De har en masse at byde ind med, selvom de ikke kan specialet.” Sådan fortæller en ledende oversygeplejerske i magasinet ”Ledelse af unge” fra Væksthus for Ledelse.

Magasinet, der bygger på interviews med unge medarbejdere og deres ledere ansat i kommuner og regioner, peger på generelle mønstre og tendenser, som kan være meningsfulde og hjælpsomme i den daglige ledelse, når det kommer til at skabe et motiverende arbejdsmiljø, som de yngre generationer trives i. Derudover præsenterer magasinet seks råd til inspiration til god ledelse af unge medarbejdere:

1. Tag initiativ til udvikling

For de unge medarbejdere er udvikling en selvfølge. Lysten til at blive i jobbet hænger tæt sammen med muligheden for løbende at udvikle sig og stigende kompleksitet i opgaverne.

2. Hav rammer der kan udfordres

De unge medarbejdere trives med frie rammer og fleksible arbejdsvilkår, og mange ledere vil opleve en udfordring i at få enderne til at mødes. For hvordan balancerer man behovet for fleksibilitet med en hverdag, hvor der skal løses helt konkrete opgaver og en vagtplan, der skal gå op? Balancen findes der, hvor man lykkes med at skabe så stor mulighed for indflydelse som muligt.

3. Vær en leder i øjenhøjde

De unge ønsker en synlig og imødekommende leder, der sætter sig selv i spil i hverdagen. En åben kontordør, en fælles frokost og en samtale i øjenhøjde, gør meget for de unge, der ønsker en personlig relation til lederen.

4. Skru op for anerkendelse

Gennem uddannelsessystemet er de unge vant til at blive målt og vurderet mere end tidligere generationer, og måske er det grunden til, at flere unge giver udtryk for, hvor væsentlig feedback og anerkendelse i hverdagen er for at holde motivationen høj. Det er ikke nok at give feedback til den årlige MUS-samtale; det skal også være i det daglige.

5. Dyrk det sociale, det faglige og det mangfoldige

De unge har appetit på faglig og personlig udvikling, der måske kan være svær for den enkelte leder at skulle mætte. Derfor giver det god mening at inkludere dem i et stærkt praksisfællesskab, hvor de kan spejle sig i kolleger og bruge deres input og erfaringer som afsæt for egen udvikling. Det er oplagt at bringe de sociale relationer i spil lige fra første dag på arbejdet, hvor de unge værdsætter at blive mødt af et åbent miljø.

6. Gør formålet synligt

Mening er så dybt forankret i de unges motivation for at gå på arbejde. De vil se og mærke, at deres arbejde gør en forskel, så når ledere formår at skabe en stærk fælles fortælling og synlighed omkring den forskel, de unges indsats gør, sidder de med en nøgle til fastholdelse.

Magasinet er gratis og kan bestilles og downloades på Lederweb her:





Kapitel 5

Personligheds typer

Afsløring: Personlighedstypen de fleste ledere er

Læst af 12.911

Medierne dyrker og hylder den ekstroverte ledertype, der står på SoMe-ølkassen og råber op. Men langt de fleste ledere er hverken ekstroverte eller introverte. De er ambiverte, siger ledelsesrådgiver Louise Orbesen. Tjek om du også er ambivert ud fra de ni ting, der kendetegner dem.

Af: Ole Blegvad, Blegvad Kommunikation

De fleste kender de karikerede typer af den introverte og den ekstroverte. Den indadvendt og den udadvendte. Louise Orbesen, der er stifter af Leading Humans og ledelsesrådgiver i mere end 20 år, var på et kursus, hvor typerne blev præsenteret alt efter, hvordan deres yndlingsweekend ser ud.

”Den ekstrovertes favoritweekend begyndte med en brunch med de 30 nærmeste venner og bekendte, så skulle vedkommende videre til grillfest med 100-150 personer, og om søndagen var der igen arrangeret en brunch med flere par. Den introverte stod op, spiste morgenmad, ordnede lidt ting i lejligheden, gik en tur og læste en bog. Det er selvfølgelig ekstremerne,” siger Louise Orbesen.

Mange er hverken introvert eller ekstrovert

Louise Orbesen har de seneste år beskæftiget sig meget med ledelsestyper, og hun er dødtræt af inddelingen af mennesker i introverte og ekstroverte.

”Når man laver undersøgelser, observerer man ofte, at data fordeler sig som en ”klokkeform”. Der er flest observationer inde mod midten, og så fordeler de sig ellers symmetrisk ud til begge sider. Sådan tror jeg også det er, når vi taler om introverte og ekstroverte ledere. Langt de fleste mennesker er på midten, og så er der ekstremerne i begge ender. I den ene ende de meget introverte og i den anden ende de meget ekstroverte. Hovedparten er dog på midten, derfor synes jeg, det er en fejl ensidigt at tale om ekstrovert og introvert. Man burde hellere tale om de ambiverte, som der er klart flest af,” siger Louise Orbesen.

Farvel til rockstjerne-lederen

Den amerikanske forsker Jim Collins, der beskæftiger sig med ledelse, lavede for mange år siden en af de bedste og mest vel-dokumenterede undersøgelser af, hvilke lederegenskaber, der korrelerede med succes.

Den ultimative egenskab, og den der virkelig skilte fårene fra bukkene, kaldte han for "Niveau 5"-egenskaben. Han beskrev de bedste ledere som "en kraftfuld blanding af personlig ydmyghed og ukuelig vilje. De er utroligt ambitiøse, men deres ambitioner handler først og fremmest om sagen – formålet og organisationen – ikke om dem selv."

"Ulempen kan være, at de stille introverte i første omgang kan have svært ved at påvirke og overbevise andre om sine visioner. Omvendt så kan den ekstroverte leder blive for overfladisk. Det hele kan gå så hurtigt, at de taber substans. Og netop substans er vigtigt på toplederniveau. Det er ikke altid den ekstroverte har tålmodighed til at blive siddende, når først det bliver svært," siger Louise Orbesen.

Der er lavet forskning, der viser, at langt de fleste mennesker ikke vil sættes i bås som det ene eller andet, ligesom der ikke er ret mange mennesker som 100 procent opfatter sig som enten ekstrovert eller introvert.

"En ambivert er ofte sådan en type, som man tror er mest ekstrovert. Vedkommende er god til at arbejde sammen med folk, stille sig op, engagere sig, men når vedkommende er hjemme, vil de helst være alene. De har brug for at falde ned, cykle en lang tur. De har ikke brug for mange mennesker omkring sig. Personligt er jeg introvert, men har tillært mig at være ekstrovert. Jeg kan have en hverdag fyldt med mennesker, men receptioner og rampelys, det får jeg det nærmest mærkeligt af," siger Louise Orbesen.

Introverte topledere

For nogle år siden var Louise Orbesen på et kursus på London Business School. Her fortalte en psykologiprofessor, at det faktisk er 80 procent af de adspurgte topledere, der føler sig som introverte. De siger samtidig, at deres ekstroverte side er noget, de har tillært sig.

Hvorfor er der så umiddelbart mere fokus på den ekstroverte ledertype end på den introverte?

”Vi lever i en tid, hvor det at være på og blive set står i høj kurs. Alle er sin egen pressechef på SoMe. Det ligger bedste til den ekstroverte. Medierne hylder også den ekstroverte type, der kan larme lidt. Man skal kunne være på, være sjov, være underholdende,” siger Louise Orbesen.

Hun tror dog samtidig, at der er ved at ske et skifte. Nogle af verdens mest succesfulde ledere indenfor de seneste år har introverte træk. For eksempel tester personer som Elon Musk, Bill Gates, Barack Obama, Melissa Mayer og Zuckerberg alle som introverte. Formentlig fordi, de matcher Jim Collins’ Niveau 5-leder.

”Jeg tror, rockstjernelederen er på vej væk. Der er ikke brug for mig-mig-mig-lederen, derimod er der brug for ledere, som er næringsstof til medarbejderne. Ledere, der kan være katalysator og vise vejen. Den lidt gamle ledertype stod forrest og var den stærke i blæsten, men stjal også rampelyset. Den nye ledertype holder hånden under sine medarbejdere, så vedkommende støtter, og i værste tilfælde kan man falde ned i hånden på lederen. Den ambiverte er fremtiden, hvor man trækker det bedste fra begge sider. Ekstremerne er ikke så interessante,” siger Louise Orbesen.

9 tegn på du er ambivert

1. Jeg kan både udføre opgaver alene eller i grupper. Jeg har på den måde ingen præferencer.
2. Socialt samvær gør mig ikke utilpas, men jeg bliver træt, hvis jeg er meget sammen med mennesker.
3. Jeg kan godt være i centrum, og tænke at opmærksomheden er sjov og givende, men derefter skal jeg have mine pauser.
4. Nogle mennesker synes, jeg er stille, mens andre synes, jeg er meget social.
5. Jeg behøver ikke altid at udvikle mig, men for meget rutinearbejde keder mig.
6. Jeg kan gå tabt i mine egne tanker lige så let, som jeg kan fortabe mig i en samtale.
7. Small talk gør mig ikke utilpas, men jeg synes, det er kedeligt og spild af tid.
8. Når det kommer til at stole på andre mennesker, er jeg nogle gange skeptisk, mens jeg andre gange respekterer folk med det samme.
9. Hvis jeg bruger for meget tid alene, keder jeg mig, men for meget tid sammen med andre mennesker, dræner mig.

the 1990s, the number of people in the UK who are employed in the public sector has increased by 1.5 million, from 2.5 million in 1980 to 4 million in 1995. The number of people in the public sector who are employed in health care has increased by 1.2 million, from 1.3 million in 1980 to 2.5 million in 1995.

There are a number of reasons why the public sector has grown so rapidly. One of the main reasons is the increasing demand for health care services. The population of the UK is ageing, and this has led to an increase in the number of people who are in need of health care services. Another reason is the increasing demand for health care services from the private sector. The private sector has been growing rapidly in the 1990s, and this has led to an increase in the number of people who are employed in the private sector who are also employed in the public sector.

There are a number of reasons why the public sector has grown so rapidly. One of the main reasons is the increasing demand for health care services. The population of the UK is ageing, and this has led to an increase in the number of people who are in need of health care services. Another reason is the increasing demand for health care services from the private sector. The private sector has been growing rapidly in the 1990s, and this has led to an increase in the number of people who are employed in the private sector who are also employed in the public sector.

There are a number of reasons why the public sector has grown so rapidly. One of the main reasons is the increasing demand for health care services. The population of the UK is ageing, and this has led to an increase in the number of people who are in need of health care services. Another reason is the increasing demand for health care services from the private sector. The private sector has been growing rapidly in the 1990s, and this has led to an increase in the number of people who are employed in the private sector who are also employed in the public sector.

There are a number of reasons why the public sector has grown so rapidly. One of the main reasons is the increasing demand for health care services. The population of the UK is ageing, and this has led to an increase in the number of people who are in need of health care services. Another reason is the increasing demand for health care services from the private sector. The private sector has been growing rapidly in the 1990s, and this has led to an increase in the number of people who are employed in the private sector who are also employed in the public sector.

There are a number of reasons why the public sector has grown so rapidly. One of the main reasons is the increasing demand for health care services. The population of the UK is ageing, and this has led to an increase in the number of people who are in need of health care services. Another reason is the increasing demand for health care services from the private sector. The private sector has been growing rapidly in the 1990s, and this has led to an increase in the number of people who are employed in the private sector who are also employed in the public sector.

There are a number of reasons why the public sector has grown so rapidly. One of the main reasons is the increasing demand for health care services. The population of the UK is ageing, and this has led to an increase in the number of people who are in need of health care services. Another reason is the increasing demand for health care services from the private sector. The private sector has been growing rapidly in the 1990s, and this has led to an increase in the number of people who are employed in the private sector who are also employed in the public sector.

There are a number of reasons why the public sector has grown so rapidly. One of the main reasons is the increasing demand for health care services. The population of the UK is ageing, and this has led to an increase in the number of people who are in need of health care services. Another reason is the increasing demand for health care services from the private sector. The private sector has been growing rapidly in the 1990s, and this has led to an increase in the number of people who are employed in the private sector who are also employed in the public sector.



5 narcissistiske træk hos chefen

Læst af 11.074

En narcissistisk chef gør ikke kun dit job som leder sværere – han eller hun skader også hele organisationen og dermed både din og medarbejdernes trivsel og produktivitet. Få fem tegn på, at din chef er narcissist, og læs, hvordan du tackler det.

Af: Donjeta Zabeli, Lederweb

Opfatter din chef sig selv som fejlfri? Viser han eller hun mangel på empati? Og har vedkommende også et stort behov for ros og opmærksomhed? I så fald kan det være klassiske tegn på, at din chef er narcissist.

Og ja – vi har alle narcissistiske træk, det er normalt og nødvendigt. Det viser sig også, at de ting man vægter højt som leder, faktisk er de træk man typisk finder hos narcissister. De har selvtillid, er autoritære og er gode til at tage styringen. Dog kan det gå galt, når man befinder sig i den anden ende af spektret.

Journalist på Huffpost Life, Monica Torres, beskæftiger sig med temaerne arbejde og ledelsestrends. I artiklen ”Signs Your Boss Might Be A Narcissist” nævner hun fem tegn på, at din chef er en narcissist, og giver råd om, hvordan du håndterer det:

1. De skifter personlighed hvis du udfordrer dem

Narcissister er ofte meget karismatiske og gode til andre mennesker. De kan få dig til at føle, at hele verden drejer sig om dig.

Men narcissister kan hurtigt vende på en tallerken og blive ubehagelige, hvis de oplever, at du udfordrer deres verdensbillede eller påpeger uhensigtsmæssig opførsel. I værste fald kan de finde på at manipulere dig i forsøget på at fastholde deres magt, status, respekt og anerkendelse i organisationen.

2. De vil ikke indrømme at de tager fejl

Narcissister fralægger sig ansvaret, hvis noget går galt, og de er følelsesmæssigt ude af stand til at acceptere et nederlag eller kritik. I deres verden er de perfekte, og de kan derfor umuligt begå fejl – det ville nemlig ødelægge deres selvværd.

Det kommer fx til udtryk ved, at din chef bebrejder dig og medarbejderne for deres egne fejl. Når narcissister

konfronteres med deres fejl, vil de typisk tage offerrollen på sig og argumentere for, at fejlen er sket på grund af andres handlinger.

3. De stjæler dine ideer

Du har brugt tid og kræfter på at lave en ny strategi og tager fat i din chef for sparring. Du fortæller begejstret om din proces og det færdige resultat og om, hvordan du mener, at strategien vil gøre en forskel, når I implementerer den. Strategien får stor succes, men du får ikke klappet på skulderen – det gør din chef, som har taget al æren for arbejdet.

Narcissister er eksperter i at stjæle ideer. De mener nemlig, at de er fejlfri og i forsøget på at fastholde det selvbillende, føler de sig ofte berettiget til at stjæle andres gode ideer og videregive dem som deres egne – uden moralske skrupler.

For dig er det godt, at den nye strategi er blevet en succes, men det havde været god stil af din chef at fortælle, at strategien er udviklet af dig.

4. De beder om tjenester som de ikke gengælder

Hvis du forventer, at din narcissistiske chef også hjælper dig, kan du godt tro om.

Narcissistiske chefer vil ofte bede om tjenester uden at returnere dem. De udnytter andres gavmildhed til deres egen fordel.

Mens normale mennesker vil bede om tjenester på grund af et oprigtigt behov om hjælp, beder narcissister om hjælp på en mere avanceret måde – de vil ofte bede dig om en ”særlig

tjeneste”, selvom den tjeneste nok ikke er så særlig. Det gør de for at få dig til at føle, at du er speciel. De bruger bevidst udtrykket ”særlig” for indirekte at manipulere dig til det, de vil have dig til at gøre.

5. De har mangel på empati

Du møder på arbejde med sved på panden. Det har været en hektisk morgen. Madpakkerne var ikke lavet, og din cykel var flad, så du skulle tage bussen – som kom 13 minutter for sent. Din chef står med korslagte arme, mens du forsøger at forklare, hvorfor du kommer for sent. Svaret fra chefen bliver et lille nik og sætningen: ”Det må ikke ske igen”.

Narcissister har sjældent empati for andre og besidder derfor ikke evnen til at sætte sig i andres sted. Et åbenlyst tegn på narcissisme er også, når chefer verbalt misbruger medarbejdere ved at fornærme deres gøren eller en følelsesmæssig tilstand, ved fx at sige ”du tager det her alt for tungt”.

Narcissistiske personlighedstræk

- Man har en overdrevet følelse af, at man er meget betydningsfuld
- Man er optaget af forestillinger om ubegrænset succes, magt, skønhed og ideel kærlighed
- Man tror, at man er speciel og unik og kun kan blive forstået af andre som er specielle eller har en høj status
- Man har brug for ubegrænset beundring
- Man har urealistiske forventninger om, at man har krav på at blive behandlet særligt favorabelt

- Man udnytter andre til at opnå sine egne mål
- Man er ikke villig til at anerkende andres følelser eller mål
- Man er ofte misundelig på andre, eller tror at andre er misundelige på en selv
- Man har en arrogant eller hånlige attitude

Kilde: netpsykiater.dk

At håndtere en narcissistisk chef kan være udmattende – men det er muligt. Her er nogle strategier, du kan gøre brug af:

2 råd hvis du hænger på en narcissistisk chef

1. Sæt chefens kritik i perspektiv og find støttende lyttere

En af grundene til, at narcissister kan slippe afsted med at være urimelige, er, fordi de lykkes med at manipulere dig tilstrækkeligt til at overbevise dig om, at det er dig den er gal med.

Derfor er det en god ide at finde en betroet uden for organisationen, der kan lytte til dine oplevelser og give dig feedback på dine oplevelser og input til, hvad der er acceptabel adfærd, og hvad der ikke er. På den måde får du sat chefens kritik i perspektiv.

2. Styrk dit netværk – så din chef ikke er i centrum

Narcissistiske chefer arbejder målrettet på at få dig til at se dem som centrum for alt. Derfor er det en god idé at have – eller skabe – et netværk, der ikke har nogen form for relation til din chef.

Det er nemlig ikke sikkert, at din chef er interesseret i at dygtiggøre dig og styrke dit potentiale, medmindre han eller hun selv har en fordel i det. Derfor skal du huske at udvikle dit netværk med andre erfarne ledere, som kan give dig support og muligheder på sigt.

Artiklen er frit oversat og redigeret fra Huffpost: Signs Your Boss Might Be A Narcissist (And How To Deal With It)

7 typer der giver dig hovedpine

Læst af 8.141

De afprøver din tålmodighed, skaber uro og konflikter. De er ledernes hovedpiner. Her kan du læse om syv karikerede beskrivelser af almindelige lederhovedpine-typer og få råd om, hvordan du bedst tackler dem.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

Der er skrevet adskillige artikler om forskellige typer af ledere, der alle er skadelige for medarbejdernes trivsel og motivation. Men hvad med medarbejdere? For som med ledere, er der også medarbejdere, der kan udfordre selv den bedste leder.

De færreste går på arbejde for at gøre arbejdsdagen sur for andre. Alligevel kan alle – såvel ledere som medarbejdere – en gang imellem have en adfærd, der er mindre heldig for samarbejdet på arbejdspladsen.

Sjældent uden grund

Ofte har medarbejderen udviklet adfærden som en måde at kommunikere sin utilfredshed på. Derfor er der også en række ting, du kan gøre for at få samarbejdet på rette spor. Løsningerne handler om at reagere, være nysgerrig og inddrage medarbejderen.

Artiklen her peger på syv forskellige karikerede medarbejdertyper og Helle Folden Dybdahl, der er autoriseret psykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi kommer med råd om, hvordan du bedst håndterer dem.

1. Kynikeren

Kynikeren er arbejdspladsens nej-siger. De tænker instinktivt kritisk om andre og er kritiske overfor nye ideer og tiltag. Og så pakker de ikke deres kritik ind i lækre feedback-sandwicher, men serverer den direkte, uden hensyntagen til modtageren.

Kynisme er en reaktion på følelsen af ikke at blive respekteret

Studier viser, at kynisme ofte er en reaktion på følelsen af ikke at blive respekteret. Dvs. når en medarbejder ikke føler sig respekteret af kollegaer eller sin leder, giver det anledning til kynisme – og kynisme fremkalder respektløshed fra andre og forstærker

på den måde det verdensbillede, medarbejderen har og som for-
sagede disse negative reaktioner.

Det positive ved denne type medarbejder er deres pålidelig-
hed. For selvom de er uenige, passer kynikeren sit arbejde. Og er
den type medarbejder først med på en ide (typisk sin egen), vil
vedkommende trofast udføre den.

Ifølge Helle Folden Dybdahl skyldes denne adfærd ofte et
personlighedstræk – dvs. det er sådan, personen er skruet sam-
men. For kynikere er sagen og kerneopgaven ofte det vigtigste:

”Ofte ser man en person, der er meget interesseret i sit arbej-
de, og mindre interesseret i relationer. Medarbejderen pakker
ikke tingene ind, fordi vedkommende er mere på sagen end på
relationerne,” forklarer psykologen.

Fordelen ved den type medarbejdere er, at du ved, hvor du
har dem – de er åbne med deres kritik. Udfordringen bliver, hvis
kollegaerne begynder at tage afstand til kynikeren og dennes
kontante måde at være på. Så risikerer man, at sammenhængs-
kraften i teamet opløses.

”Du skal bruge ekstra tid og energi på at inddrage og tale
den type medarbejder ind i en omstilling, fordi personen ikke
bare siger ’yes’ til forandringer med det samme. Noget andet er
risikoen for, at medarbejderen marginaliseres i forhold til sine
kollegaer, fordi de slår sig på vedkommende,” siger Helle Folden
Dybdahl.

Del dine observationer

Helle Folden Dybdahl forklarer, at du ikke kan ændre medar-
bejderens personlighed. Det bedste du kan gøre, er at turde tale

med medarbejderen om fordele og ulemper ved medarbejderens måde at være på:

”Du kommer rigtig langt ved at tale med kynikeren om, hvordan dennes adfærd kan påvirke andre, og hvilken betydning det kan have for sagen og kerneopgaverne. Det kan give kynikeren et formål med at tænke mere over, hvordan han eller hun kommunikerer med andre”, siger Helle Folden Dybdahl.

2. Den opmærksomhedssøgende

Som en irriterende myg, der konstant summer om dit hoved, vil den type medarbejder forsøge at tiltrække din opmærksomhed. Medarbejderen vil ofte stille mange uvæsentlige spørgsmål i forsøget på at blive bemærket og vil benytte enhver lejlighed til at fortælle dig om sine præstationer.

Har du mange medarbejdere, kan det være vanskeligt at give den fornødne opmærksomhed i hverdagen.

Ifølge Helle Folden Dybdahl kan adfærden i nogle tilfælde skyldes usikkerhed, hvor medarbejderen har brug for hele tiden at blive bekræftet i, om han eller hun gør det rigtige. Det kan også skyldes et behov for at blive set. Ofte ser man adfærden hos yngre medarbejdere. De er igennem skolesystemet blevet vant til at blive bedømt og få feedback på, om det de gør, er det rigtige. Og det kan være svært for dem at komme ud på arbejdspladsen og selv hele tiden skulle vurdere: 'Var det det her, der blev bedt om?'

Aftal faste opfølgningsmøder

Helle Folden Dybdahl råder dig til at hjælpe medarbejderen ved at gøre opgaven så tydelig som muligt.

”Det kan godt være, lederne har travlt og ikke har tiden til det, men det er stadig lederens opgave”, fastslår Helle Folden Dybdahl.

”Mange ledere siger: ’Min dør står altid åben, du kan altid komme ind og spørge’. Men med lige præcis denne type medarbejdere vil det være en bedre ide at aftale en fast opfølgning. Ikke altid, men måske de næste to måneder. På den måde undgår lederen også at blive forstyrret hele tiden,” siger psykologen.

Hun anbefaler derudover en buddy-ordning, som man ser i onboardingforløb. Her kan lederen forklare medarbejderen, at det er helt ok, at man har mange spørgsmål. Men det er ikke altid, de skal stilles til lederen men til ens buddy.

3. Gnavepotten

De er åbenlyst uvenlige og fjendtlige. Denne type medarbejder er ekspert i negativt kropssprog. Almindelige taktikker kan være manglende reaktion på hilsner, ansigtsudtryk der signalerer foragt, kedsomhed eller mangel på interesse. Medarbejdere med dårlig attitude skaber negative energier.

”Årsagen til denne adfærd vil typisk være mistro og utilfredshed. Og så skal man ikke tage fejl af, at brok kan blive en vane”, siger Helle Folden Dybdahl.

Vær åben om dine observationer

Ifølge Helle Folden Dybdahl er det vigtigt, at du gør noget. Ellers er der risiko for, at der bliver spredt en masse negativ energi. Det bliver en ond spiral. Hun anbefaler, at du er åben om dine observationer overfor medarbejderen, selvom det er ubehageligt:

”Selvom du kan mærke ubehag og have mest lyst til bare at placere medarbejderen i hjørnet, så er du nødt til at være åben om dine observationer og tale med medarbejderen om, hvad du oplever. Vær nysgerrig og undrende og gør medarbejderen medansvarlig for at finde ud af, hvad der skal til for, at han/hun trives bedre,” siger Helle Folden Dybdahl.

Og så råder hun dig også til at sætte grænser for, hvad I vil tolerere på en arbejdsplads, og hvad I ikke vil. Det er i høj grad en lederopgave at gøre noget ved det:

”En medarbejder der fx ikke hilser eller åbenlyst sidder og gaber, når kolleger holder oplæg. Det er ikke okay og skal ikke tolereres”, siger Helle Folden Dybdahl.

4. Den passiv-aggressiv

Tavshed, kulde og bidske bemærkninger. Denne type medarbejder er aldrig åbent uenig. Medarbejderen siger måske ”ja”, men hans/hendes opførsel siger ”nej.”

Hvor det er relativt let at spotte en medarbejder, der råber eller på anden måde viser åbenlys uacceptabel adfærd, er det meget vanskeligere at identificere og forhindre mere subtil, skadelig adfærd som denne.

Men når du står over for en passiv-aggressiv medarbejder, er du ikke i tvivl om, at noget er galt. Udfordringen er, at når du spørger medarbejderen, vil vedkommende højst sandsynligt smile, forklare sig og benægte, at der er noget i vejen.

Adfærden er bevidst, men medarbejderen bruger en indirekte måde at udtrykke sin vrede eller frustration på, hvilket gør det ekstra udfordrende for dig at påpege og tackle problemet.

Eksempler på passiv aggressiv adfærd

- Handlinger modsiger det, han/hun siger
- Bruger ofte sarkasme – for efterfølgende at sige, at det bare var for sjov
- Overholder ikke aftaler
- Taler dårligt bag lederens ryg
- Undgår konfrontation og at tage ansvar
- Tilbageholder vigtig information
- Ignorerer e-mails fra andre
- Skjuler sin modvilje med et smil
- Glemmer ting med vilje
- Bidrager ikke med forslag til forbedring

Helle Folden Dybdahl fortæller, at den passiv-aggressive ofte er mere skadelig end de øvrige typer. Tit er personen intrigant, hvilket ligger i personligheden. Men adfærden kan også skyldes utilfredshed og mistrivsel.

”Det er en svær adfærd, som kan være meget skadelig for dynamikken i teamet. Og så udfordrer den lederen, fordi det kommer snigende på den måde,” siger Helle Folden Dybdahl og uddyber: ”Der går ofte noget tid før man forstår, hvad der sker. Og bare fordi lederen ser det, ser de øvrige medarbejdere det ikke nødvendigvis. I hvert fald ikke til at starte med.”

Grib den, gør det synligt og vær vedholdende

Helle Folden Dybdahl fortæller, at medarbejderen typisk vil undgå konfrontationer og vil have en masse forklaringer på,

hvorfor vedkommende har gjort, som hun/han har gjort, når vedkommende bliver konfronteret med sin adfærd.

”Du skal virkelig udfordre din egen undgåelsesadfærd her og holde fast. Præsenter dine observationer og vær nysgerrig og spørg ind: ’Jeg kan se, der sker det her... Jeg kan også godt høre, at det lyder som om, det er sjovt, men alligevel kan jeg mærke, at der er en alvor i det også,’” siger Helle Folden Dybdahl og uddyber:

”Spørg ind til medarbejdernes overvejelser om sin egen adfærd. Du skal dog ikke regne med, at medarbejderen kommer til at være enig, så det er op til dig at holde fast og komme med eksempler, så medarbejderen bliver konfronteret med sin adfærd, fx: ’Jeg lægger mærke til, at du er enig på møder, men alligevel ikke helt gør, som vi har aftalt. Hvad tænker du selv om det?’”

Det vil, ifølge Helle Folden Dybdahl, kræve tid og vedholdenhed at ændre denne adfærd og kræve, at du kaster dig ud i det selvom adfærden ikke er så objektiv synlig. Det er vigtigt at vise medarbejderen, at den negative adfærd bliver bemærket.

5. Perfektionisten

Perfektionisten er aldrig tilfreds; der er altid plads til forbedringer. Vedkommende sætter høje standarder for sig selv og sine kolleger, og arbejder utrætteligt for at opnå dem. Selv de mindste detaljer har en stor betydning for perfektionisten, og det er svært for vedkommende at acceptere kompromiser med kvaliteten eller ufærdige og dårligt gennemtænkte opgaver.

Med en perfektionist i teamet kan du være sikker på, at der ikke vil blive leveret halvdårlige løsninger eller ligegyldighed,

da perfektionisten er dybt engageret og motiveret. Men samtidig kan perfektionisten også være en kilde til frustration for både dig, kollegerne og sig selv. Dette kan ske, når medarbejderen bruger for meget tid på detaljer, har svært ved at afslutte opgaver eller er for selvkritisk over for både sig selv og kollegerne.

I følge Helle Folden Dybdahl ligger perfektionisme også i vores personlighed. Det er sådan vi er.

”Den adfærd har en masse gode sider i sig, men kan også været et problem, når det bliver svært for medarbejderen at prioritere.”

Der er en del ledere, der vil sige til den perfektionistiske medarbejder, at hun/han kun skal løse sin opgave til 80 pct. Det behøver ikke være 100 pct. hver gang.

Men det er, ifølge Helle Folden Dybdahl, ikke altid hjælpsomt for medarbejderen og kan faktisk lægge et ekstra pres på medarbejderen, som ikke vil nøjes med de 80 pct.

Prioriter og gør det tydeligt, hvornår opgaven er godt nok løst

Ofte er der opgaver medarbejderen ikke når, fordi han/hun bruger for meget tid på detaljer, som man ikke havde behovet.

Helle Folden Dybdahl anbefaler, at du hjælper medarbejderen med at prioritere:

”Hjælp medarbejderen med at prioritere. Vær meget konkret. Nogle gange skal du gå ind og angive hvor meget tid, de kan bruge på hver opgave og vær tydelig på, hvornår en opgave er løst godt,” siger Helle Folden Dybdahl og fortsætter:

”Nogle gange vil det også være godt, hvis medarbejderen har

nogle opgaver, hvor han/hun har mulighed for at levere til 100 pct – det kan gøre det lettere at acceptere at andre opgaver ikke får samme opmærksomhed.”

6. Martyren

En medarbejder af martyr-typen kan umiddelbart virke som en drømmemedarbejder og kollega. Vedkommende er energisk og arbejder hårdt, og selv når de er syge, møder de på arbejde. Den type, der konstant ofrer sig selv og egne behov for arbejdspladsens skyld. Selvom engagement og dedikation er værdsat på en arbejdsplads, kan adfærden være skadelig i længden.

Konsekvenser af en martyr:

Udbrændthed: Når arbejdet fylder hele medarbejderens liv, bliver det svært at opretholde en sund balance mellem arbejde og privatliv. Dette kan føre til stress, udbrændthed og problemer med at opretholde sunde relationer uden for arbejdspladsen.

Manglende evne til at prioritere: Når en medarbejder påtager sig for meget arbejde uden at sætte klare grænser, opstår der overbelastning, ineffektivitet og manglende evne til at prioritere vigtige opgaver.

Svært at uddelegere: Martyren har tendens til at påtage sig alt ansvar, og har svært ved at uddelegere opgaver til andre. Dette skaber flaskehalse og hæmmer både udvikling og engagement blandt martyren selv og kollegerne.

Nedsat produktivitet: Selvom denne type medarbejder virker meget produktiv og dedikeret, kan adfærden på sigt føre til nedsat produktivitet. Udmattelse og manglende evne til at opret-

holde en balance kan resultere i fejl, ineffektivitet og forsinkelser i opgaveløsningen.

Ifølge Helle Folden Dybdahl kommer denne adfærd af et behov for at være noget for andre. Kombineret med angsten for ikke at være det. Det kan både være i forhold til sine kollegaer og opgaver. Men det kan også være, fordi medarbejderen ikke kan lide at sige nej.

Helle Folden Dybdahl fortæller, at martyren nogle gange undervurderer, at vedkommendes kollegaer er voksne mennesker, man samarbejder med:

”Man ser det også lidt blandt ledere. Personen undervurderer kollegaer og medarbejdere og tænker måske: ’Jeg bliver nødt til at gøre det, for de andre kan ikke finde ud af det, eller det er for svært eller hårdt for andre’,” forklarer Helle Folden Dybdahl.

Grib ind når du bliver bekymret

Helle Folden Dybdahl fortæller, at du ikke nødvendigvis skal være så bekymret for medarbejderens omgivelser. Og hvis medarbejderen selv trives med at have den rolle og kan holde til det, så kan det godt fungere fint. Men bliver du bekymret, skal du sætte rammer for det:

”Er du bekymret for om medarbejderne kan holde til det, skal du sætte rammer og måske lave regler sammen med medarbejderen om, at vedkommende skal gå klokken 16, ikke må besvare opkald eller e-mails efter arbejdstid, i ferier osv. Mind også gerne medarbejderen om, at du er lederen og har ansvaret

– han/hun skal kunne stole på, at du har styr på det’,” siger Helle Folden Dybdahl.

7. Sladderhanken

En sladrehanke er en type medarbejder, der engagerer sig i sladder og spredning af rygter på arbejdspladsen. Vedkommende trives ofte med opmærksomhed og drama og finder glæde i at være i centrum for det. De opsamler enhver lille bid af information for at sprede det til så mange mennesker som muligt.

Selvom der kan argumenteres for, at sladder er vigtig for en arbejdsplads, kan det også have en negativ indvirkning på arbejdsmiljøet. Det kan blandt andet føre til splittelse og underminere tilliden mellem medarbejderne, hvilket resulterer i rygter, misforståelser og konflikter, der kan ødelægge samarbejdet.

Det er et fælles ansvar

Ifølge Helle Folden Dybdahl er det et fælles ansvar at skabe en arbejdsplads, hvor medarbejderne er trygge og ikke frygter at blive sladret om.

Det kan være enormt svært at lave regler om. Det er derfor en god ide at inddrage arbejdsmiljøorganisationen og samle medarbejderne til en fælles drøftelse om, hvad det er for retningslinjer I vil have for, hvordan I taler til hinanden, og hvad I siger om hinanden.

”Få hele medarbejdergruppen med. Tal om jeres forventninger til hinanden. Det er ikke kun sladrehanken, der skal stoppe det, men også dem, der får det at vide,” siger Helle Folden Dybdahl.

Det koster at lade stå til...

I perioder som nu, hvor det er vanskeligt at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere, kan du som leder komme i situationer, hvor du har medarbejdere ansat, som du normalt ikke ville have, fordi der ikke er andre at ansætte. Ifølge Helle Folden Dybdahl kan frygten for, at en medarbejder siger op, få nogle ledere til ikke at tage dialogen med de medarbejdere, hvis adfærd påvirker arbejdspladsen negativt.

”Husk at det kan få virkelig store konsekvenser ikke at gøre noget. Måske ender de øvrige medarbejdere med at sige op, og du risikerer også, at de mister tillid til dig som leder. Hvis man ikke gør det, så koster det,” slutter Helle Folden Dybdahl.

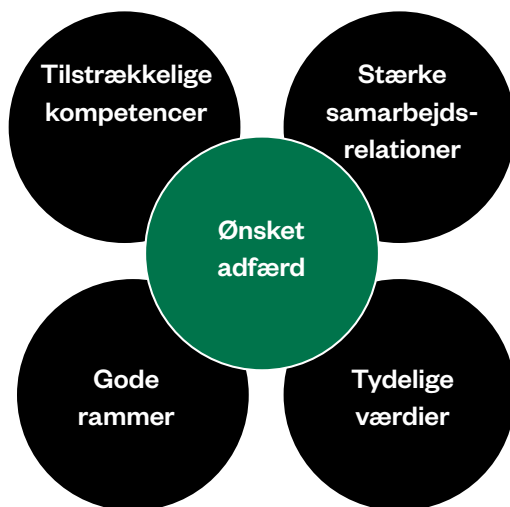
4 trin: Fra uønsket til ønsket adfærd

Hver dag foregår flere hundrede tusinde kontakter mellem borgere og medarbejdere i kommuner og regioner lige efter bogen. Men det hænder desværre, at en borger eller en patient ikke behandles med den respekt, man må forvente. Læs, hvordan du opdager, forstår og reagerer på uønsket adfærd.

Uønsket adfærd er en samlet betegnelse for situationer, hvor kommuner og regioner ikke behandler borgerne og patienterne, sådan som de bør behandles – professionelt og med respekt. Det kan spænde lige fra unødigt magtanvendelse til en hård tone, en nedladende attitude eller en lunken ligegyldighed i kontakten med borgeren.

Den uønskede adfærd bunder ofte i organisatoriske problemer, fx utilstrækkelige kompetencer, svage samarbejdsrelationer, utydelige værdier, uhensigtsmæssige rammer – eller en kombination af disse forhold.

Væksthus for Ledelses publikation: "Forstå og forebyg uønsket adfærd over for borgerne - En opgave for ledere på alle niveauer" peger på fire områder, der fremmer en ønsket adfærd:



1. Tilstrækkelige kompetencer

Kompetencer er de kvalifikationer, metoder og redskaber, medarbejderne skal bruge for at varetage deres opgaver på den ønskede måde. Det gælder både snævert faglige kompetencer og andre relevante sociale og personlige kompetencer. Kompetencerne kan fx være utilstrækkelige, hvis stillinger er besat under det ønskede faglige niveau, hvis kompetencerne ikke er ajour med opgaverne, eller hvis der er mange nye eller uerfarne medarbejdere.

Hvis uønsket adfærd skønnes at bunde i, at nogle medarbejdere ikke er klædt godt nok på til deres opgaver, er det her,

du kan styrke den forebyggende indsats. Det kan fx være på tre følgende måder:

1. At udøve faglig ledelse
2. At skabe rammer for faglig feedback
3. At arbejde løbende med kompetenceudvikling

2. Stærke samarbejdsrelationer

Relationer handler om evnen til at samarbejde om kerneopgaven og om arbejdsfællesskabet på arbejdspladsen. Stærke samarbejdsrelationer er en vigtig komponent i både god opgaveløsning, kollegial støtte, trivsel og psykologisk tryghed. Svage samarbejdsrelationer betyder, at disse kvaliteter er svækkede, fraværende eller direkte har et negativt fortegn i form af fx samarbejdsvanskeligheder, konflikter eller mobning.

Hvis uønsket adfærd skønnes at bunde i svage samarbejdsrelationer, kan du styrke den forebyggende indsats på tre måder:

1. At styrke relationerne internt i arbejdsfællesskabet
2. At bygge broer til andre faggrupper
3. At fremme høj psykologisk tryghed

3. Tydelige værdier

Værdier er en vigtig del af kulturen på arbejdspladsen. De ønskede værdier vil ofte være italesat eller nedskrevet, men kan også være underforståede. De levede værdier er alt det, der afspejles i, hvad I gør, fremmer og tillader i hverdagen. De ønskede værdier vil typisk være forankret i jeres kerneopgave – den positive forskel, I arbejder for at skabe for og sammen med borgerne.

Er værdierne uklare vil det sige, at der på arbejdspladsen

som helhed eller i mindre grupper findes, tillades eller fremmes en adfærd, som er i modstrid med de ønskede værdier, og som derfor ikke understøtter kerneopgaven.

Hvis uønsket adfærd skønnes at bunde i uklare fælles værdier, er det her, du styrke den forebyggende indsats ved at:

1. Holde fast i kerneopgaven og borgernes perspektiv
2. Formulere og drøfte fælles værdier
3. Holde værdierne levende og ajour

4. Gode rammer

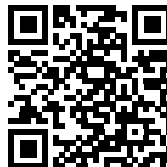
Rammer er de vilkår for opgaveløsningen, der er lagt fast – enten politisk, på højere ledelsesniveauer eller af arbejdspladsen selv. Til rammerne hører blandt andet lovgivning, økonomi, styringsredskaber, bemanning, serviceniveau, fysiske rammer, organisering, vagtplaner, faglige standarder, faste procedurer og retningslinjer.

Hvis uønsket adfærd skønnes at bunde i hensigtsmæssige rammer, kan du fx styrke den forebyggende indsats ved at:

- Afstemme forventninger med medarbejderne
- Afstemme forventninger i ledelseskæden
- Skubbe til hverdagens strukturer

I publikationen ”Forstå og forebyg uønsket adfærd over for borgere – en opgave for ledere på alle niveauer” kan du læse meget mere om de fire trin og om ledelsesopgaverne ved uønsket adfærd.

Du kan downloade og bestille publikationen her:







Kapitel 6

Psykologisk tryghed

7 råd: Sådan skaber du psykologisk tryghed

Læst af 32.634

Hvordan skaber du et godt team? Forskningen viser, at det ikke har så meget med sammensætningen af teamet at gøre. De mest effektive teams er dem med psykologisk tryghed. Her er syv råd om, hvordan du skaber og styrker den psykologiske tryghed på arbejdspladsen.

Af: Stine Hinge, Lederweb

En sjov og hyggelig atmosfære på arbejdspladsen er ikke ensbetydende med, at der også er psykologisk tryghed.

Falder det jer fx naturligt at sige:

”Jeg er ikke sikker på, at det her er den bedste løsning...”

”Jeg har tænkt på, at Mette virker lidt urolig”.

”Hvad er egentlig målet med det her projekt?”

”Jeg tog fejl – Kurt Madsen har alligevel brug for hjælp til personlig pleje”.

Er der plads til at være i tvivl og stille spørgsmål uden at frygte, at man fremstår dum eller usikker eller som om man angriber kollegernes faglighed? Er der plads til at præsentere teamet for en halvfærdig idé, eller begå en fejl og ikke være bange for at tale om den?

Ubehagelige spørgsmål kan være nødvendige at stille, derfor skal tvivl ikke gemmes væk, og fejl bør man kunne tale om, for det er alt sammen en væsentlig kilde til udvikling og læring.

Artiklen her bygger på artiklen: ”Så skapar du psykologisk trygghet i gruppen - 7 tips” fra Framfot, som er en svenske uddannelsesvirksomhed. Framfot har undersøgt, hvad der skal til for at skabe psykologisk tryghed.

Tryghed skaber succes

Hvorfor performer nogle teams godt, mens andre hele tiden kæmper? Det søgte Google at finde svar på i forskningsprojektet ”Project Aristotle”.

Forskerne fandt ud af, at det hverken er særlige mix af personligheder, kompetencer eller erfaring, der var afgørende. Derimod fandt de, at det afgørende for et teams succes er, hvordan de interagerer med hinanden – om der var en høj grad af psykologisk tryghed.

En af verdens mest toneangivende ledelsestænkere indenfor psykologisk tryghed, Amy Edmondson, professor på Harvard Business School, argumenterer for, at psykologisk tryghed opstår, når kulturen i et team er kendetegnet af en gensidig tillid og respekt, og hvor alle er komfortable ved at være sig selv.

Når den psykologiske tryghed er høj, er teamet bedre til at videreudvikle på hinandens ideer, de arbejder mere effektivt og personaleomsætningen er lavere. Det viser blandt andet Googles forskningsprojekt.

Dit ansvar at skabe psykologisk tryghed

For at du kan skabe en kultur med psykologisk tryghed er det nødvendigt at identificere, hvad der ødelægger den. Hvad er det som gør, at medarbejderne i nogle teams ikke deler deres idéer og tanker?

At føle sig inkluderet er en stærk menneskelig drivkraft. Og alle ønsker at fremstå som kompetente. Det er kompetencer, vi træner allerede i børnehaven. De fleste er som voksne meget trænede i at blive en del af et fællesskab og undgå afvisninger.

På arbejdspladsen handler det meget om, hvad vi kan præstere, og hvor gode vi er til det job, vi er ansat til. Vi vil ikke mislykkes. Hvis du er bange for at blive straffet for dine fejl eller udskammet for dine halvdårlige idéer, så er der stor sandsynlighed for, at du holder mund. Både med dine idéer og dine fejl.

Men det kan have store konsekvenser at holde mund og ikke stille det ubehagelige spørgsmål eller fortælle om sine fejl. Forestil dig fx hvis sygeplejersken ikke tør fortælle lægen om sine observationer med en patient, og lægen derfor træffer en

forkert beslutning. Eller læreren, der ikke tør stille sin kollega et spørgsmål, fordi hun er bekymret for en af elevernes trivsel.

7 råd der skaber høj psykologisk tryghed

1. Opbyg gode relationer

Relationen mellem medarbejdere og leder er afgørende for engagement og trivsel. Den relation har også stor betydning for den psykologiske tryghed. Derfor skal du opbygge gode relationer til medarbejderne. Det indebærer blandt andet, at du er anerkendende, viser tillid, lytter og er konsekvent.

2. Vær nærværende

Det er svært at opbygge gode relationer til medarbejderne, hvis du ikke er der. Priorité tid sammen med dem og vær mentalt til stede. Lyt, stil spørgsmål og vis medarbejderne, at du er oprigtigt interesseret i dem. Det er endnu sværere at udvise oprigtigt nærvær digitalt. Her gælder det derfor om at finde et uforstyrret sted, lukke ned for mail og telefon og kigge ind i kameraet på computeren.

3. Inkluder

Stil mange spørgsmål. Følelsen af at blive set og hørt er afgørende for den psykologiske tryghed. Du skal sikre dig, at også de mere stille medarbejdere kommer til orde. Lav fx en "bordet rundt", så du skaber en struktur, hvor alle kan komme med deres input. Pas på med at afbryde og vær også opmærksom, hvis medarbejderne afbryder hinanden. Og når du har truffet en beslutning, så forklar grundigt om baggrunden for beslutningen.

4. Tag et fælles ansvar

Der er ofte stor metodefrihed på danske arbejdspladser. Medarbejderne kan i høj grad selv bestemme, hvordan de løser en given opgave samtidigt med, at de bidrager til helheden og trækker på kollegernes kompetencer. Dette kan du forstærke ved, at I sammen fejrer jeres succeser, og at I også tager et fælles ansvar, når målene ikke nås.

5. Fokuser på den fælles udvikling

Fortæl at I er på en fælles rejse mod målene og vær åben overfor alles idéer, spørgsmål og undringer. Som Amy Edmondson udtrykker det: "frame the work as a learning problem, not an execution problem".

6. Vis at du også er sårbar

Bare fordi du er leder, er det ikke ens betydende med, at du skal vide, kunne og gøre alt. Vær i stedet dig selv og fortæl om din egen usikkerhed, fejl og tvivl. Og sig ærligt, når der er noget, du ikke ved eller kan.

7. Sæt ind der hvor skoen trykker

Alle teams oplever fra tid til anden problemer. Vi har alle forskellige baggrunde. Vi motiveres af forskellige ting. Og vores energiniveau er ikke nødvendigvis ens. Du skal være lydhør overfor, hvad der sker og sætte ind, inden skoen har gnavet for mange huller.

Medarbejderne har også et ansvar

Du kan som leder være nok så dygtig til at skabe psykologisk tryghed i teamet, men hvis medarbejderne ikke er medspillere, så falder det hele til jorden. De skal også tage et personligt ansvar for, at det lykkes med en høj grad af psykologisk tryghed.

5 myter om psykologisk tryghed

Læst af 7.712

Psykologisk tryghed er ikke et mål i sig selv, og det handler ikke om, at man skal være sød. Derudover er det ikke alene lederens ansvar, hvis der ikke er psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Artiklen afliver nogle af de mest udbredte myter om psykologisk tryghed.

Af: Morten Melby, Feedwork

Når nye begreber vinder indpas i vores sprog og bevidsthed, opstår der ofte myter undervejs. Ofte opstår myterne, fordi det tager tid at fange nuancerne, eller fordi det er lettere at koble de nye begreber til ting, vi kender i forvejen. Artiklen her giver en forståelse af, hvad psykologisk tryghed er – og lige så vigtigt, hvad det ikke er.

Myte 1: Psykologisk tryghed er målet

Psykologisk tryghed er ikke målet. Men det viser sig at gå hånd i hånd med en masse andre sunde ting i organisationer. Således fandt Google, i et meget kendt studie på tværs af næsten 200 teams, at den psykologiske tryghed i et team er den bedste forudsigelsesmetode for, om teamet bliver succesfuldt i fremtiden.

Den øvrige forskning bakker også op om, at der findes et bredt spektrum af gevinster ved psykologisk tryghed – både for organisationen og den enkelte. Her i blandt: Bedre læringskultur, større engagement og færre “work-arounds” (eller lappeløsninger). En indsats for at styrke den psykologiske tryghed kan derfor – på forskellige måder – bidrage til, at organisationen når sine mål.

Myte 2: Psykologisk tryghed handler om at være sød

Høj psykologisk tryghed er ikke det samme som en rygklapper-kultur, hvor man ikke må sætte ord på det, som fungerer dårligt. Det handler om at have adgang til de ærlige samtaler, hvor kollegaerne ikke holder sig tilbage i frygt for at blive set skævt til eller latterliggjort.

Psykologisk tryghed kan sagtens kombineres med høje krav til hinanden. Kan man skabe de to ting: Høj psykologisk tryghed og høje forventninger til hinanden, har man et rigtig godt udgangspunkt for en læringskultur, hvor alle kollegaer bidrager til opgaven, samtidig med, at de er trygge ved at deltage i samarbejdet. Meningsudvekslinger, feedback, nye vinkler og kritiske spørgsmål er nødvendige i en levende læringskultur.

Myte 3: Med psykologisk tryghed er det slut med konflikter

Psykologisk tryghed er netop en overbevisning om, at man ikke bliver straffet eller ydmyget for at sige eller gøre noget. Her er hensynsfuld uenighed og små konflikter, der bliver løst konstruktivt, med til at styrke troen på den psykologiske tryghed. For selv når vi er uenige, kan vi være trygge ved at dele vores synspunkter, da vi – også her – behandler hinanden og vores bidrag respektfuldt.

De små gnidninger og uenigheder er nødvendige for at kunne opbygge og styrke tiltroen til den psykologiske tryghed i organisationer. Derfor handler det ikke bare om at være enige og rosende. Det handler om at være respektfuld og inkluderende.

Myte 4: At skabe psykologisk tryghed er udelukkende en ledelsesopgave

Lederen er altid en rollemodel, og din adfærd har stor indvirkning på kulturen og herunder den psykologiske tryghed i en gruppe. Så selvfølgelig sætter ledelses adfærd også retningen for den psykologiske tryghed. Dog er det ikke begrænset til det. Der kan sagtens være lav psykologisk tryghed, selvom lederen udviser en fremmede adfærd. Alle gruppens medlemmer har nemlig indvirkning på den generelle psykologiske tryghed.

Er Benjamin altid negativ over for de andres idéer? Svarer Karina sammenbidt og vredt igen, når kollegaerne stiller spørgsmål til hendes projekter? Så påvirker de den psykologiske tryghed negativt. Man kan nærmest anskue det på samme måde som fysisk sikkerhed. Her taler man ofte om, at det er vores

fælles ansvar, at arbejdspladsen er sikker at færdes på fx ved at vi melder ind, hvis vi opdager et hul i gulvet. Samme anskuelse kan gøres om det psykologiske miljø i teamet. Den psykologiske tryghed formes af vores samlede adfærd, og vi er derfor nødt til at løfte den i flok.

Myte 5. Når først der er psykologisk tryghed forsvinder den ikke igen

Den psykologiske tryghed i teamet er under konstant forandring. Den psykologiske tryghed er som nævnt et udtryk for vores overbevisning om gruppens reaktioner. Netop vores overbevisninger er konstant til genforhandling og omskrivning inde i hver af os – hele tiden.

Når man får nye oplevelser og erfaringer med sine kollegaer, skabes ny mening, der påvirker ens overbevisninger. På den måde kan man sige, at den psykologiske tryghed er under konstant udvikling, da vores overbevisninger konstant påvirkes.

Et eksempel:

Du sidder til et møde med dit ledelsesteam.

Jeres chef har præsenteret planen for et nyt projekt, I skal arbejde sammen om.

Et par kollegaer rækker hånden op og stiller kritiske spørgsmål til planen.

Chefen reagerer ved at sige: “Det har vi tænkt på, og det bliver ikke noget problem”, “Nu skal I ikke kun kigge på hullerne i osten” og spørger retorisk: “Er der overhovedet nogen, som er med på planen?”.

Du har ikke selv stillet dine spørgsmål, men oplevede dine kollegaers spørgsmål som relevante.

Du har nu endnu mindre lyst til at byde ind og holder dine tanker for dig selv resten af mødet.

Hvis man flere gange i løbet af et møde oplever, at chefen reagerer afvisende og nedladende overfor teamets indspark til et nyt projekt, vil den oplevelse give mindre lyst til at dele indspark til næste møde.

Den psykologiske tryghed er hele tiden i bevægelse og formes af de oplevelser vi har i samarbejdet med vores kollegaer. I øvrigt er det også subjektivt, da hvert medlem i teamet påvirkes forskelligt og derfor har forskellige ting, de er trygge ved at byde ind med i en given kontekst.

Test jeres psykologiske tryghed

Læst af 7.356

Vil du vide, hvordan det står til med den psykologiske tryghed på din arbejdsplads? Læs om seks faktorer, der kendetegner psykologisk tryghed og find ud af, hvordan medarbejderne vurderer den. Du får også et skema til at evaluere din egen indsats for at øge den.

Af: Anna Krogh Glerup, Lederweb

Ingen kan lide at skulle fortælle dårlige nyheder. Men på en arbejdsplads sker der både fejl og uventede hændelser, der kræver det. Derfor er den psykologiske tryghed på en arbejdsplads essentiel.

Hvad er psykologisk tryghed, og hvorfor er det vigtigt?

I de seneste år er begrebet psykologisk tryghed blevet mere og mere udbredt, særligt i ledelsessammenhænge. Men alligevel er der en del misforståelser om, hvad det betyder, og hvordan det skabes i praksis.

Amy Edmondson, som er forsker i ledelse og organisationer ved Harvard University, er en af de mest indflydelsesrige tænkere inde for psykologisk tryghed. Ifølge Amy Edmondson handler psykologisk tryghed helt grundlæggende om, at medarbejderne føler sig sikre og har tillid til at kunne udtrykke sig, dele idéer og lære af fejl uden at være bange for at blive for eksempel ydmyget eller skældt ud. Det er det grundlæggende fundament, som et godt psykisk arbejdsmiljø bygger på.

Desværre oplever mange medarbejdere dog, at der ikke er plads til hverken fejl eller kritik på deres arbejdsplads, og at der altså er en lav grad af psykologisk tryghed. Hvis medarbejderne ikke tør dele idéer og tanker med lederen, kan det få konsekvenser for hele organisationen. Det kan ende med, at der opstår en nulfejlskultur, hvor udviklingen og innovationen i opgaveløsningen helt holder op. I de værste tilfælde kan en manglende psykologisk tryghed på arbejdspladsen ende med et generelt dårligt mentalt helbred hos medarbejderne.

De seks guldorn

Karen Christina Spuur, ledelseskonsulent i virksomheden K3, beskriver i sin bog "Ledelse på tværs" de seks faktorer, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har identificeret som

centrale for det psykiske arbejdsmiljø og den psykologiske tryghed.

- **Indflydelse:** Har medarbejderen indflydelse på at tilrettelægge arbejdet og løse opgaverne? Har medarbejderen indflydelse på, hvem vedkommende arbejder sammen med?
- **Mening:** Finder medarbejderen mening i sit arbejde, og føler vedkommende, at han eller hun gør en forskel?
- **Forudsigelighed:** Ved medarbejderen, hvad der sker i den nærmeste fremtid? Er medarbejderen usikker på, om der sker noget, som kan være dårligt for ham eller hende?
- **Social støtte:** Kan medarbejderen regne med sine kollegaer, og bakker ledelsen op, hvis der er brug for hjælp?
- **Belønning:** Bliver det, medarbejderen præsterer, anerkendt af ledelsen og kollegaerne?
- **Krav og ressourcer:** Er kravene passende, og har medarbejderen tid nok til at løse sine opgaver? Kravene skal ikke være så små, at man keder sig, og ikke så store, at man bliver stresset.

På baggrund af de seks guldorn og teorien fra Amy Edmondson om, hvad der kendetegner en arbejdsplads med en høj grad af psykologisk tryghed, har Karen Christina Spuur udarbejdet to forskellige selvevalueringer til dig og medarbejderne, som du kan bruge til at vurdere den psykologiske tryghed hos jer. Du kan downloade de to skemaer som pdf længere nede i artiklen.

Tjek den psykologiske tryghed på arbejdspladsen

Ved hjælp af de to korte skemaer er det muligt for dig og medarbejderne at teste den psykologiske tryghed på arbejdspladsen. Når I har evalueret den psykologiske tryghed blandt jer, får du som leder et overblik over udviklingspotentialer hos både dig selv og blandt medarbejderne.

Selvevaluering om psykologisk tryghed

Hvad gør du som leder for at skabe psykologisk tryghed for dine medarbejdere?

Lav grad
Nogen grad
Høj grad

Sæt rammen

I hvilken grad taler jeg som leder om fejl på den rigtige måde ift. arbejdets karakter? (f.eks. at fremhæve mindre fejl som vejen til forbedringer eller at understrege, at det kan være svært at ramme plet første gang, når man laver noget nyt).

☐ ☐ ☐

I hvilken grad tydeliggør jeg, hvorfor afdelingens arbejde er vigtigt, hvilken forskel det gør og for hvem?

☐ ☐ ☐

Taler jeg om, hvad der står på spil for vores team?

☐ ☐ ☐

Inviter til deltagelse

Ved alle i afdelingen, at jeg ikke mener, at jeg som leder har alle svarene?

☐ ☐ ☐

I hvilken grad stiller jeg undersøgende frem for retoriske spørgsmål?

☐ ☐ ☐

I hvilken grad varierer jeg mellem at stille åbne og dybdegående spørgsmål?

☐ ☐ ☐

Skaber jeg anledninger, hvor mine medarbejdere har åbne dialoger om deres ideer og bekymringer?

☐ ☐ ☐

Reager konstruktivt

I hvilken grad lytter jeg opmærksomt og signalerer, at det, jeg hører, er vigtigt?

☐ ☐ ☐

I hvilken grad roser jeg eller takker medarbejderne for at spørge om råd?

☐ ☐ ☐

I hvilken grad gør jeg det til en positiv oplevelse, hvis nogen overbringer mig en dårlig nyhed?

☐

☐

☐

I hvilken grad håndterer jeg brud på den psykologiske tryghed i min afdeling, så jeg positivt påvirker den fremtidige adfærd?

☐

☐

☐

Psykologisk tryghed

Når du udfylder spørgeskemaet, så tag afsæt i dit arbejdsfællesskab. Det kan være et team, en arbejdsgruppe eller en afdeling.

	Meget enig	Enig	Hverken/eller	Uenig	Meget uenig
1. Når nogle af os laver en fejl i arbejdet, bruger vi det ikke imod hinanden.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Vi er gode til at tale om svære emner og løse problemer sammen.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Vi afviser ikke andre, fordi de er anderledes end os.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Vi værdsætter, når nogen prøver at gøre noget nyt, tage en chance eller løber en risiko.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Det er nemt for mig at bede om hjælp og få den.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Ingen vil bevidst handle på en måde, der underminerer min indsats og mit bidrag.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Jeg oplever, at mine evner og talenter værdsættes og bruges.	☐	☐	☐	☐	☐

Du finder også skemaerne her:



7 forventninger til god ledelse

Hvad mener medarbejderne er god ledelse? I en undersøgelse fra Væksthus for Ledelse tegner medarbejderne et signalement af god ledelse. Læs deres ønsker til god ledelse, og hvordan du kan opfylde eller udfordre dem.

Publikationen: "Kære leder! Dialog mellem medarbejdere og ledere om forventninger til god ledelse" formidler resultaterne af undersøgelsen og udpeger syv forventninger, medarbejderne har til deres leder.

De syv forventninger er:

1: Lederen sætter tydelige rammer

Medarbejderne ønsker, at deres leder er tydelig om både kerneopgaven og hverdagens opgaveløsning, så alle ved, hvad de skal og hvorfor. Lederen skal kunne forklare de økonomiske rammer på området, så medarbejderne forstår baggrunden for deres arbejdsvilkår, og så skal lederen kunne oversætte forandringer og nye tiltag, så de giver mening i medarbejdernes hverdag.

"Hun er tydelig om, hvad hun forventer, men ridser også op, hvad der ikke behøver at være tiptop. Som medarbejder giver

det en tryghed for, at prioriteringer er ok, og at der ikke falder en hammer senere”. Citat af medarbejder fra undersøgelsen.

2: Lederen lytter og inddrager medarbejderne

Lederen skal gøre det tydeligt, hvad medarbejderne har indflydelse på, og hvad der ikke er til debat. Lederen skal lytte til medarbejdernes bekymringer, synspunkter og ideer – også selvom de ikke er tænkt helt færdigt. Derudover skal lederen vise, at hun tager medarbejdernes argumenter alvorligt og er parat til at lade sine egne synspunkter udfordre.

3: Lederen viser tillid og bakker medarbejderne op

Lederen skal delegere opgaver og ansvar i forventning om, at alle gør deres bedste. Hun skal følge engageret med i medarbejdernes arbejde – uden at gribe unødigt ind eller kontrollere det i detaljer. Det er også vigtigt for medarbejderne, at lederen bakker op om de beslutninger, de selv træffer – men også hjælper dem med at lære af processen. Derudover skal lederen stole på deres dømmekraft, når de fx står i en konflikt med en borger eller en pårørende.

4: Lederen hjælper medarbejderne med at få problemer løst

En god leder, lader ikke medarbejderne stå alene med et kritisk problem, som de ikke kan håndtere selv, men sørger for, at der bliver handlet på det. Lederne hjælper dem med at prioritere de vigtigste udfordringer og finde de rigtige løsninger. Når det er nødvendigt, går lederen selv aktivt ind i en opgave for at aflæ-

ste eller understøtte. Derudover bringer lederen effektivt sager videre i ledelsessystemet, så de kan blive afklaret på rette sted.

5: Lederen ser, udnytter og udvikler medarbejdernes stærke sider

Lederen har øje for, hvilke opgaver og funktioner, den enkelte er god til og glad for i hverdagen, og fordeler opgaver og ansvarsområder på en måde, som medarbejderne oplever retfærdig. Lederen har blik for den enkelte medarbejders stærke og svage sider og har idéer til, hvordan de kan udvikle sig. Derudover opmuntrer og udfordrer hun medarbejderne til at prøve nye ting af – nogle gange før de selv tror, at de er klar til det.

“Hun kender os, interesserer sig for, hvem vi er, og hvad vi laver – og er god til at matche det med de rette opgaver. Ikke alle har brug for udfordringer på samme måde, men hun sørger for, at ingen bliver forfordelt, og at alle har nok at lave, som giver mening for dem”. Citat af medarbejder fra undersøgelsen.

6: Lederen viser omsorg for de medarbejdere, der har det svært

En god leder skaber tryk om, at alle kan risikere at have en periode, hvor de har behov for, at der tages særlige hensyn til dem i hverdagen. Lederen udviser empati og menneskelighed, når medarbejderne indvier dem i deres personlige problemer. Hun tager tegn på stress alvorligt og sørger for, at der bliver handlet på dem. Derudover tilstræber lederen at finde fleksible løsninger, der både aflaster den enkelte og kan forenes med den daglige opgaveløsning.

7: Lederen insisterer på og bidrager til en ordentlig omgangstone

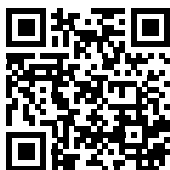
Lederen går efter bolden, argumenterer sagligt og lader ikke uenigheder sætte sig som nag. Hun giver ærlig og konstruktiv feedback, hvis der er noget, hun ikke er tilfreds med. Hun sætter ordentlighed i kommunikation på dagsordenen, så der bliver skabt fælles regler og kultur på området. Lederen inkarnerer selv en respektfuld og direkte kommunikationsform, hvor man taler åbent indbyrdes i stedet for bag hinandens ryg.

”Lederen går aldrig efter manden. Vi kan diskutere og nærmest råbe ad hinanden på et møde, men han tager det ikke med uden for. Bagefter kan vi grine ad det, og han er ikke for fin til at indrømme, at man måske havde ret”. Citat af medarbejder fra undersøgelsen.

Medarbejdernes “ønskeseddel” er ikke urimelig, men den udgør heller ikke den eneste opskrift på god ledelse. For der er mange andre, der har høje forventninger til lederen, og ledelsesudfordringen er i høj grad at holde balancen mellem alle disse krav.

I publikationen finder du også ledernes perspektiv på medarbejdernes forventninger. Lederne deler langt hen ad vejen deres syn på god ledelse, men forklarer også, hvorfor det nogle gange kan være vanskeligt at honorere dem. Og så spiller de bolden tilbage og giver deres bud på, hvordan medarbejderne selv kan bidrage til den gode ledelse, de ønsker sig.

Læs mere her:





Kapitel 7

Personligt lederskab



Personligt lederskab: Hvor godt kender du dit?

Læst af: 22.127

Hvis du er bevidst om dine værdier, styrker og svagheder, og hvad der er din personlige teori om god ledelse, kan du bedre udvikle dig som leder. Her får du en enkel model til bedre at kunne forstå og arbejde med dit personlige lederskab.

Af Thorkil Molly Søholm, Rasmus Bay, Ghita Ferrer fra LEAD

Som leder møder du tid til anden begrebet "det personlige lederskab". Fx i feedbacksituationer som LUS, hvor din chef siger: "Du skal arbejde med dit personlige lederskab – brug dig selv mere bevidst som leder." Men hvad mener chefen egentlig? Hvad er det helt konkret, du skal arbejde med?

Du oplever – som alle andre ledere – sikkert nødvendigheden af at være mere reflekteret over, hvordan du virker på andre, når eksempelvis din kommunikationsstil skaber misforståelser eller din tilgang til at motivere en medarbejder ikke virker. I den slags eksempler er dit personlige lederskab i spil. Den måde, du agerer i rollen som leder. Og potentialet for mere effektiv ledelse og mere trivsel i lederrollen er tydeligt, men hvad er det helt præcist, du skal arbejde med?

Der findes ikke nogen fælles accepterede, konkrete definitioner af ”det personlige lederskab”. Det skaber forvirrende, ineffektiv kommunikation mellem ledere, også i forhold til aftaler om lederudvikling. Den enkelte leder er ligeledes dårligt stillet i forhold til at udvikle de dele af sit lederskab, som handler om personen i lederrollen, fordi der ikke er en fælles opfattelse af, hvad der menes med udviklingen af det personlige lederskab. I det følgende præsenteres en enkel model for arbejdet med dit personlige lederskab.

Model til forståelse af personligt lederskab

Modellen bygger på en forståelse af det personlige lederskab, der er inspireret af den norske ledelsesprofessor Torodd Strand (2007). Den fanger både den side af det personlige lederskab, der handler om at lede dig selv – det selvledende element – og den relationelle side, som handler om din evne til at udmønte personlige kompetencer og præferencer i ledelse af mennesker.

Modellen består af fem elementer:

1. Livsforløb

2. Værdier
3. Styrker og svagheder
4. Personlig ledelsesteori
5. Personlig vision

Ved at arbejde med dit personlige lederskab kan du udvide den vifte af opgaver og udfordringer, du kan håndtere med en ledelsestilgang, som er reflekteret og tilpasset situationen. I stedet for en ledelsestilgang, der mest er baseret på automatiske reaktioner og vaner.

I det følgende er modellens elementer præsenteret. Under hvert element finder du en spørgeramme til inspiration:

1. Få overblik over dit livsforløb

Her stilles der skarpt på de erfaringer, der har været med til at forme dig til den person, du er, og de ønsker du har for fremtiden. Forskellige begivenheder sætter et individuelt aftryk på dine ambitioner og motiver til at lede, arbejde og udvikle dig personligt.

Her kan følgende spørgsmål være en god arbejdsramme:

Spørgsmål:

- Hvilke nøgleerfaringer har formet dig som menneske?
- Hvilke oplevelser og personer har gjort et uudsletteligt indtryk på dig?
- På hvilken måde har de sat sig spor i dit arbejdsliv?
- Hvilke ønsker har du grundlæggende for dit arbejdsliv fremover – hvilke oplevelser skal det bibringe dig?

Case:

En 39-årig leder for et stabsområde i finanssektoren er igennem flere år demotiveret i sit job. I en afsøgning af hendes livsforløb bliver det tydeligt for hende, at samfundsengagement løber som en rød tråd igennem hendes familie og de livsfaser, hvor hun har trives. Den dimension mangler i hendes job og bredt i hendes liv. En let justering af hendes hverdag til at bidrage frivilligt i socialt børnearbejde en gang om ugen ender med at gøre underværker for hendes trivsel.

2. Kend dine grundlæggende værdier

Alle udvikler motiver og værdier, og det påvirker den måde, de agerer på i hverdagen.

Motiver og værdier er et vigtigt fundament for at engagere sig i arbejdslivet og er oftest tidligt etableret af centrale rollefigurer og forbilleder.

Som leder har du magt og ansvar for andre mennesker, og har derfor en særlig pligt til at have en høj bevidsthed om egne drivkræfter, så du ikke blindt er drevet af bestemte motiver og værdier, men i stedet kan se udfordringerne i et større perspektiv, og kan tilpasse dig selv og dine handlinger til det bedst mulige i situationen.

Ved at kende dig selv og have et sprog for dine motiver og værdier, bliver det lettere for dig at håndtere komplekse ledelsesudfordringer, hvor dine motiver og værdier udfordres og har det svært.

Her kan følgende spørgsmål være en god arbejdsramme:

Spørgsmål:

- Hvilke værdier har du fået indprentet i din opvækst?
- Hvilke værdier var/er dominante i din familie? Hvor kommer de fra? Måske flere generationer tilbage?
- Hvilke værdier har du defineret selv? – måske i modsætning til hvad du ellers blev opdraget til?
- Hvilke centrale personer i dit liv har været med til at flytte din forståelse af dine værdier og din måde at udleve dem på?
- Hvordan præger dette dig i dit arbejdsliv?
- Hvor passer dine værdier godt med den organisation, du er leder i? Og hvornår er du udfordret på dine værdier i dit job?

Case:

En 51-årig leder på beskæftigelsesområdet har ry for at være en krævende, utaknemmelig ”hård hund”, og i tider med højkonjunktur har det altid været svært for ham at fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere. Trivslen har altid være under middel på hans ansvarsområde. I et selvransagende værdiafklaringsarbejde finder han ud af, at han dybest set overfører forventningsniveauer og krav fra sin tid som elitebryder, og at han må justere til en arbejdsvirkelighed, hvor mange mellemuddannede ”arbejder for at leve”. Nu er det lykket ham at være noget mindre fordømmende og krævende og mere positiv i sin ledelsesstil.

3. Vær bevidst om dine stærke og svage sider

Når du arbejder med dine styrker og svagheder som leder, skal du være opmærksom på, at de afhænger af situationen og de mennesker og opgaver, du leder. Når det er sagt, er der nogle

pejlemærker. Også her er der flere veje at gå, fx kan persontest og feedback give dig gode indikationer. Ledermålinger og ikke mindst 360 graders målinger kan også være nyttige.

Her er nogle spørgsmål, som vil være en god arbejdsramme:

Spørgsmål:

- Hvad er dine stærke og svage sider som leder set ift. din ”ydside”, dvs. hvordan andre opfatter dig gennem dine handlinger?
- Hvad er dine stærke og svage sider som leder set ift. din inder side, dvs. hvordan du oplever selv at lykkes i rollen? Hvad giver energi? Hvad tager energi?
- Har du særlige styrker og måder at lede på, som falder dig naturligt, og som du derfor har en tendens til at overgøre? Skygger de for at gøre mere af det umiddelbart modsatte? Fx være meget forstående og mindre fordringsfuld? Eller omvendt?
- Er der ledelsesgreb, du ikke benytter dig af? Kunne de være relevante at benytte ift. dem, du leder?

Case:

En 47-årig afdelingssygeplejerske opfordres til at søge en central stilling som ledende sygeplejerske med ansvar for et meget stort og højpolitisk specialområde samt en stor gruppe afdelingssygeplejersker. Igennem en kritisk selverkendende proces bliver det klart for hende, at hendes styrker er i den nære, faglige driftsledelse, og at styrkerne ikke matcher kravene i den nye stilling, som kræver meget mere politisk tæft, tværgående ledelse og ledelse af ledere.

4. Hvad er din teori om god ledelse

Dette handler om at omsætte din erfaring og viden om ledelse til din egen personlige teori om ledelse.

Her er tre eksempler:

"God ledelse er oplyst enevælde" (Allan Holmgren, Lederweb 2009)

En chef bør være en form for coach for sine medarbejdere, så de kan udvikles. (Waldemar Schmidt, Berlingske Business d. 14. oktober 2014)

God ledelse er at ansætte ambitiøse, kompetente mennesker, give dem en klar retning med tydelige forventninger til opgaveløsningen, og så ellers komme af banen og give dem plads.

De tre personlige teorier om ledelse er vidt forskellige, men indeholder alle antagelser, teoretiske ståsteder - en "filosofi" - om det at være menneske i en organisation. Centrale parametre er:

Magt i lederrollen – skal en leder agere magtfuldt og autoritært eller mere uddelegerende? Allan Holmgrens ledelsesteori placerer klart lederen i en magtfuld position.

Kan medarbejdere udvikles? Skal en leder resolut udskifte dårligt præsterende aktører, eller kan vi alle udvikles under de rette rammer? Waldemar Schmidts ledelsesteori definerer god ledelse som en udviklerrolle, og lægger sig dermed i denne kategori.

Styring, kontrol eller uddelegering – vil medarbejdere vokse af at få ansvar? Eller skal der rigeligt med kontrol til for at forhindre misbrug af midler m.m.? Det tredje eksempel på en ledelsesteori lægger sig tydeligt op ad den første antagelse og

nedtoner behovet for kontrol. En leder, som har denne ledelsesteori, vil ofte frisætte og mobilisere sin organisation, men vil kunne få problemer med at skabe tilstrækkelig koordination i organisationen.

Der er naturligvis mange andre vigtige temaer for den enkelte, som kan spille ind.

Når du har afklaret din personlige ledelsesteori, bliver det muligt at være mere transparent i din lederstil og møde medarbejderes eller mellemlederes ledelsesteorier – det, de forventer af dig som leder – på en mere kompetent måde ved at kunne sætte ord på, hvorfor du gør, som du gør.

Her kan følgende spørgsmål være en god arbejdsramme:

Spørgsmål:

- Hvad er din teori om god ledelse?
- Hvilke antagelser om mennesker bygger den på?
- Hvordan forholder du dig til kontrol, styring, instruktion og uddelegering i lederrollen?
- Hvordan passer din teori om ledelse til den måde, man definerer god ledelse på i din organisation?
- Hvis der ikke er god overensstemmelse med de to, hvilke værdimæssige dilemmaer skal du så kunne håndtere?

Case:

En 52-årig leder bliver i forbindelse med en omstrukturering bedt om at udtræde af direktionen i en større kommune og tilbydes i stedet cheffrollen for et af fagområderne. Ifm. skiftet reflekterer lederen over, hvordan han skal lykkes i en ny situation

samt over sine idéer om, hvad der motiverer mennesker til at skabe resultater. Det bliver klart for ham, at hans teori om ledelse bør formuleres som: ”God ledelse er at skabe et hold, der brænder for at skabe resultater sammen”. Det betyder, at tillid, samarbejde og klare fælles målsætninger bliver pejlemærker for ham i hans nye position. Lederens arbejde med at tydeliggøre sin ledelsesteori ender med at give den umiddelbare degradering positiv betydning, idet den nye position giver ham bedre mulighed for faktisk at udleve sin ledelsesteori.

5. Din personlige vision

Som alle andre ledere er du optaget af retning. Men det er ikke altid lige til at sætte ord på og vise vejen i dagligdagshandlinger. Verden bliver stadig mere kompleks og fyldt med dilemmaer, og det kan være vanskeligt for medarbejdere at følge med i de prioriteringer, du foretager, hvis de ikke oplever, at det peger i en entydig retning.

Derfor er det stærkt, når du formulerer din egen vision på baggrund af den opgave, du har i organisationen. Visionen indeholder et ambitiøst billede af nogle attraktive resultater og kvaliteter, som organisationen har opnået/udviklet engang i fremtiden.

Når du med egne ord har formuleret – og er drevet af – en personlig vision for det område, du arbejder med, bliver det tit vigtigere og nemmere for dig at skabe og vise en helhed og mening i opgaverne.

Visionen fungerer som et indre kompas, der hjælper dig med at navigere, motivere og engagere.

Spørgsmål:

- Hvad er strategien for organisationen, som du er del af? Hvad betyder den for dit område?
- Hvor vil du gerne flytte dit fagområde hen i de kommende år? Hvad vil du gerne skabe mere af? Hvad vil du have mindre af?
- Hvad er din personlige ambition for dit område? Hvad er vigtigt for dig at være med til at skabe?
- Hvad er svært?
- Hvad vil det betyde, hvis du ikke gør det?

Case:

En direktør for en fabrik var optaget af de mange tekniske fejl, som opstod på fabrikken. Der var mange problemer med maskiner, der stod stille og ventede på reparation og et stort spil af færdige produkter. Fabrikken producerer hjælpemidler til fysisk handicappede børn og voksne. Medarbejderne var slidte og demotiverede. På et tidspunkt blev det tydeligt for direktøren, at der skulle arbejdes med noget andet end daglig, teknisk problemløsning.

Han valgte derfor at samle alle medarbejdere for at fortælle sin egen historie om, hvorfor deres arbejde var så vigtigt, og hvorfor det gav mening at klø på trods de mange udfordringer. Han inviterede en række "kunder" ind, fysisk handicappede børn og voksne, som havde fået en nemmere og bedre hverdag med hjælpemidler fra organisationen.

Samtidig med, at han og gæsterne fortalte, var der en tegner, som illustrerede pointerne på en stor planche. Denne

planche kom senere op og hænge på fabrikken. Ud over at lytte til lederens vision – det store perspektiv for deres arbejde, fik medarbejderne også mulighed for at stille alle de spørgsmål, de havde til gæsterne. På et senere møde inviterede direktøren medarbejderne til at stille spørgsmål til de beslutninger, som var blevet truffet, og som de undrede sig over. Motivationen steg, og problemerne begyndte så småt at løse sig.

[Tabel slut]

Kendetegnende for de fem elementer i udviklingen af dit personlige lederskab er, at du ikke kan gøre det ”en gang for alle”. Uanset hvem du er, og hvor meget erfaring du har som leder, vil det være relevant at genbesøge de enkelte dele af modellen fra tid til anden.

Kilder:

Kaiser, R. B. (2015, March). Assessing and Developing Versatile Leaders for a VUCA World. Keynote address delivered at the Association of Test Publishers Innovations in Testing Conference, Palm Springs, CA.

Strand, Torod (2007): Torodd Strand., Fagbokforlaget

Inge Schützsack Holm (2014): Det Personlige Lederskab) hans Reizels forlag

Helt, P (red 2013): Lederskabelse - det personlige lederskab. Samfundslitteratur



10 egenskaber: Det kan de bedste ledere

Læst af: 31.058

Vil du betegne dig selv som en god leder? Så skal du gerne kunne sætte flueben ved disse ti vigtige egenskaber.

Af: Trine Nexmand Rofelt, Lederweb

Det er ikke nogen hemmelighed, at du spiller en altafgørende rolle for, om medarbejderne trives og udfører et godt stykke arbejde. Hvis du ikke er i stand til at motivere og fastholde dem, peger pilen nemlig straks på dig. Her giver den amerikanske journalist Sarmad Hasan opskriften på, hvad gode ledere gør. Hvor mange af de 10 egenskaber, som han peger på, kan du sætte flueben ved?

1: Jeg har integritet

Ledere lykkes, når de står ved deres mål og værdier. At kende, kunne vise og ikke mindst stå fast på kursen, er en vigtig kompetence, når man er den, der leder slagets gang. Og netop evnen til at stå fast, også i modvind, viser integritet. For du kan ikke forvente, at medarbejdere og kollegaer følger dig, hvis de ikke ved, hvor de har dig.

2: Jeg tror på mig selv

En god leder tror på sig selv. Hvis du generelt er usikker på dine egne kvaliteter, valg og idéer, bliver medarbejderne ret sikkert det samme – og så får du meget svært ved at opnå følgeskab. Din selvsikkerhed skal derfor være tydelig, hvis du vil have medarbejdernes tillid. Det betyder naturligvis ikke, at du skal være for selvsikker eller direkte skråsikker, men du skal have en grundlæggende tro på dig selv og dine planer.

3: Jeg inspirerer andre

En af dine største udfordringer som leder er at opnå følgeskab – at overbevise andre om, at din vej er den rigtige. Og det kan kun lade sig gøre, hvis du er i stand til at inspirere andre. Når udfordringerne hober sig op, er det dig, der vender blikket mod for at se, hvordan du reagerer på situationen. Hvis du håndterer det godt, vil de følge dig. Du skal tænke positivt, og denne positivitet skal være tydelig i alle dine handlinger. Bevar roen – også i de pressede situationer – og sørg for at være motiverende.

4: Jeg er dedikeret

Du er som leder en rollemodel, og hvis du ønsker højt engagement fra medarbejderne, skal de også kunne se det hos dig. Når medarbejderne ser, at du også tager fat og ikke er bange for at smøge ærmerne op, gør de gerne det samme. Hvis de derimod føler, at du ikke er dedikeret omkring jeres kerneopgave og mangler passionen, så bliver det op ad bakke i forhold til at motivere medarbejderne til at yde deres bedste.

5: Jeg er god til at kommunikere

For at opnå de resultater, du ønsker, skal du kunne kommunikere organisationens strategi og kerneopgave klart og tydeligt. Kort sagt, hvis du ikke kan kommunikere dine budskaber effektivt til medarbejderne, bliver du aldrig en god leder. Omvendt kan en god kommunikator virkelig gøre indtryk. Ord kan motivere mennesker, og hvis du bruger dem effektivt, vil du også opnå bedre resultater.

6: Jeg er god til at tage beslutninger

En leder skal være i stand til at tage den rigtige beslutning på det rigtige tidspunkt. Dine beslutninger har stor betydning for medarbejderne. Derfor skal du tænke dig grundigt om, inden du træffer et valg. Når beslutningen er taget og ført ud i livet, skal du til gengæld også stå ved det. Mange ledere står alene med mange beslutninger, men du bør med jævne mellemrum overveje at tage nogen med på råd. Og gerne en eller flere fra medarbejdergruppen. Det er trods alt dem, der som regel skal føre dine beslutninger ud i livet.

7: Jeg er pålidelig

En god leder tager gerne sin del (og mere til) af ansvaret for fejltrin begået i eget regi, men har på den anden side ikke har behov for at stå i front, når det gælder om at tage æren for succeserne. Det er ikke der, fokus er. Du skal sikre dig, at medarbejderne ved, hvad de er ansvarlige for. Hvis de gør det godt, skal du give dem et klap på ryggen, men når de møder udfordringer og har svært ved at komme i mål, skal du hjælpe dem med at se den rette vej frem. De skal kunne stole på dig – med andre ord skal du have deres ryg.

8: Jeg kan uddelegere

Der er ingen, der kan gøre alt selv. Det er vigtigt, at du har tid til at fokusere på dine vigtigste ansvarsområder, mens du overlader resten til de andre. Derfor skal du kunne give slip på og uddelegere ansvaret til medarbejderne. Detaljestyling er den direkte vej til mistillid og dårlig trivsel – og vigtigere endnu, vil du ikke være i stand til at fokusere fuldt ud på dine vigtigste opgaver, hvis du har travlt med at sætte kommaer for dine medarbejdere. Så uddelegér og hold øje med, hvordan det går. Forsyn dine medarbejdere med de nødvendige ressourcer, giv dem derefter arbejdsro og dermed en reel chance for selv at skyde bolden i mål.

9: Jeg er innovativ

Innovation skal stå højt på din dagsorden. Du skal være både kreativ og innovativ på samme tid. Kreativ tænkning og konstant innovation er det, der gør, at du og dit team træder ud af

mængden. Og det er det, der gør det sjovt at arbejde for dig. Hvis I vil udvikle de gode idéer, bliver I nødt til at tænke ud af boksen. Og her skal du være i stand til at gå forrest.

10: Jeg har empati

Til sidst men absolut ikke mindst skal empatien hives frem. Du bliver nødt til at kunne udvise en høj grad af forståelse for og omsorg for dine medarbejdere. For når du forstår medarbejderne, har du samtidig også et bedre blik for de udfordringer, de står overfor. Og det er et vigtigt skridt frem mod at blive en rigtig god leder. Det skaber tillid mellem dig og medarbejderne, mens det ligeledes gør det noget nemmere for dig at hjælpe dem med at finde passende løsninger på deres udfordringer.

Kan du sætte flueben ved dem alle?

For at blive en god leder skal du gerne kunne sætte hak ved de fleste af disse evner. Hvis du ikke mestrer alle, er alt håb naturligvis ikke ude. For der er ikke noget, du ikke kan lære eller blive bedre til. Overvej også, om medarbejderne vil sætte flueben ved samme egenskaber, som du har gjort?

Artiklen er frit oversat og redigeret fra artiklen: Top 10 Leadership Qualities That Make Good Leaders.

Hvad adskiller gode ledere fra dårlige?

Læst af 27.533

Er du en menneskekender, der ser hver medarbejders styrker, eller er du for sen med anerkendelse og har det svært med konflikter? Læs her om tre ting gode ledere gør, og tre ting dårlige ledere gør.

Af Stine Hinge, Lederweb

God ledelse motiverer medarbejderne og sikrer, at organisationen når sine mål. Omvendt er dårlig ledelse en katalysator for mis trivsel og lavere produktivitet. På baggrund af hvad der er sagt og skrevet om god ledelse på Lederweb, kan der overordnet tegnes et billede af tre ting, som henholdsvis gode og dårlige ledere gør. Se her, hvad du selv med fordel kan gøre mere og mindre af.

3 ting gode ledere gør

Succesfulde ledere gør helt overordnet tre ting.

Læser og forstår deres medarbejdere

Gode ledere kan grundlæggende godt lide at arbejde med og interesserer sig for andre mennesker. De behandler alle med respekt, læser og forstår deres medarbejdere og lægger både mærke til det sagte og det usagte. Det gør dem i stand til bedre at fornemme stemninger. Og den gode leder handler med det samme, hvis hun opdager en mislyd.

Ser den enkeltes styrker

Gode ledere ser og kender den enkelte medarbejders styrker og benytter sig af dem. Hver medarbejder har sin spidskompetence. Den dygtige leder finder frem til, hvad den er for hver enkelt og fordeler opgaverne, så alles kompetencer kommer i spil. Det sikrer både, at medarbejderne vokser, og at arbejdspladsen får det optimale udbytte af arbejdskraften.

For at drage nytte af hver enkelt medarbejders styrker, skal du vide, hvad der motiverer dem. Er det mere ansvar, er det et tæt teamsamarbejde med kollegerne eller er det en høj grad af frihed og fleksibilitet i arbejdet? Uden at kende kilden til deres motivation, risikerer du at skrue på de forkerte knapper.

Bed medarbejderen fortælle om hendes bedste dag på arbejde i løbet af de sidste tre måneder. Find ud af, hvad hun gjorde, og hvorfor hun synes så godt om dagen.

Sætter tydelige og klare mål

Gode ledere sætter tydelige og klare mål, og sikrer sig, at alle ved, hvilken vej de skal gå. Nogle kalder det for kerneopgave, andre for vision eller resultater. Pointen er, at medarbejderne ved, hvilke forventninger du har til dem. Hvornår er en opgave løst godt nok inde for rammerne? Hvad er dine forventninger til opgavens udførelse? Hvornår skal de skrue op for volumen, og hvornår kan de sænke barren?

3 ting dårlige ledere gør

Her følger en liste over tre ting, som dårlige ledere gør.

Stikker hovedet i busken

Konflikter er uundgåelige på arbejdspladser. Dårlige ledere er konfliktsky og bruger alt for meget tid på at undgå at tage de nødvendige konflikter. Det kan være mellem kollegerne, med dig som leder, med en borger, eller der kan være decideret mobning. De dårlige ledere stikker hovedet i busken, lukker døren og håber på, at det går over af sig selv. I mellemtiden vokser konflikten sig kun større, og lederen ender med at skulle bruge langt flere ressourcer på at løse den – eller værre – produktiviteten falder, fordi konflikten dræner de involverede for energi og skader trivslen.

Anerkender ikke medarbejderne

De dårlige ledere glemmer at anerkende medarbejderne for deres resultater. De roser for sjældent, og høster selv de roser, der kommer oppefra i stedet for at lade rosen tilfalde de medarbejdere, som har knoklet for at nå målene.

Hvis anerkendelse skal virke, skal den være troværdig, konkret og brugbar.

Svære at forstå og navigere efter

De dårlige ledere skifter hele tiden mening og er utydelige i deres kommunikation. De står ikke fast på deres værdier. Det medfører, at medarbejderne ikke ved, hvor de har den ubesluttsomme leder. Sådant en leder taler i tåger og forventer, at medarbejderne forstår dem, selvom de måske ikke er sikre på, hvad de egentlig selv vil.

Alle har brug for et arbejdsrum, der ikke ændres dagligt. Hvis lederen mener A i dag og B i morgen, giver medarbejderne op i den endeløse informationsstrøm. Som leder skal du være det fyrtårn, medarbejderne kan navigere efter og regne med. Og det kræver tydelig og rettidig kommunikation og et klart sigte på, hvor man er på vej hen.

Men du kan ikke undgå at komme i modvind en gang imellem: Fx når en medarbejder skal fyres, når der skal spares, eller når du er meget uenig i din chefs beslutning.

Disse situationer tester dit lederskab. Kan du modstå pres og forblive tro mod dig selv? Er du overbevist om, hvad der er det rigtige? Med andre ord: Kender du dine værdier, og er du tro mod dem – også når du er i modvind?

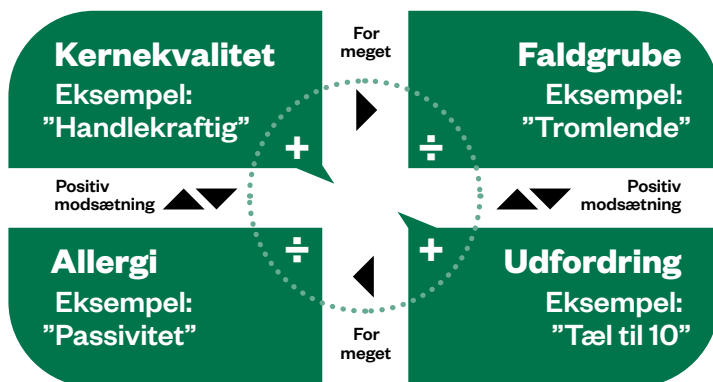
Ved du hvordan du virker på andre?

Læst af 25.604

Hvordan virker du på dine medarbejdere? Hvad er dine særlige styrker som leder? Og hvor skal du arbejde med at dosere dig selv i samarbejdet med andre? Få her et værktøj, der giver dig selvindsigt og viser vej til, hvordan du bruger dine styrker rigtigt.

Af: Mette Hammer og Mira Hollænder
fra Hammer & Hollænder

Er du i stand til at se din egen rolle i de relationer, du indgår i med medarbejderne og vurdere, hvordan du virker på dem? Det kræver selvindsigt.



Kernekvadranten® er et enkelt værktøj, der hjælper dig med at blive klogere på dig selv, og hvordan du virker på andre. Værktøjet kan hjælpe dig til at øge din selvindsigt og giver dig forslag til mulige konkrete handlinger og træningsbaner i din egen udvikling som leder. Samtidig bliver du også klogere på, hvorfor der er nogle typer, du er mere allergisk over for end andre.

Værktøjet får du kendskab til her, og så kan arbejdet ellers bare gå i gang – jo mere tid du helliger til at blive klogere på dig selv, dets større udbytte og indsigt får du. Med Daniel Ofmans egne ord:

”Modellen er nærmest mistænkelig enkel. Den kan forklares på 10 min. Derefter bruger du to timer på den - eller resten af livet.”

4 lette trin

Værktøjet består af fire elementer, der giver dig et grundlag, du kan forstå dig selv og andre ud fra: kernekvaliteter, faldgruber, udfordringer og allergier. Arbejdet sker med afsæt i hverdagsord

om menneskelige kendetegn og adfærd. Du skal altså ikke tilegne dig et særligt teori-sprog for at få glæde af modellen.

Den korte beskrivelse af elementerne får du her:

Kerne kvaliteter: Beskriver de kvaliteter eller evner du har, når du agerer og tilpasser dig forskellige situationer. De er ofte kvaliteter, både du selv og andre forbinder dig positivt med, og som kendetegner dig – du vil ikke være den samme uden denne kvalitet.

Faldgruber: Fremtræder, når du overdriver en kerne kvalitet – du bliver ”for meget af det gode”. Faldgruber vil ofte blive opfattet negativt af dine omgivelser, da du bliver et forvrænget billede af dig selv.

Udfordring: Den positive modsætning til din faldgrube, som kan styrke og komplementere din kerne kvalitet. Udfordringer kan du arbejde med, da de hjælper dig med alternative handle-måder/strategier, når du snubler i en faldgrube.

Allergi: Udløses, når du konfronteres med din egen udfordring hos en anden person. Ligesom faldgruben fremtræder, når kerne kvaliteten overdrives, bliver din allergi aktiveret, når din udfordring er repræsenteret hos en anden person, fx ved at være hendes kerne kvalitet.

Kernekvadranten

Et eksempel

Du optræder altid fleksibelt og tilpasser dig situationen og de medarbejdere, du er sammen med. Ofte bliver du mødt med udsagn, som ”du er altid så fleksibel” med den positive eftersætning ”det er så nemt med dig”. Du har også en naturlig forventning om, at andre tilgår samarbejdet og opgaveløsningen med samme indstilling – fleksibilitet får os hurtigst i mål. Fleksibilitet er altså en kerne kvalitet hos dig.

Nogle gange får du overdoseret dig selv, og du bliver overfleksibel – eller utydelig i din ledelse. Her bliver udsagnet ”du er så fleksibel” efterfulgt af en negativ eftersætning som ”hvad mener du egentligt - har du en holdning?” Din fleksibilitet bliver her oplevet negativt af dine samarbejdspartnere, hvilket ikke er din intention, men det er den adfærd, du kommer til at fremstå med i situationen.

For at forandre situationen må du arbejde med det, der er din udfordring. I tilfældet her skal du måske være mere konsekvent – altså det positivt modsatte af utydelighed. Det sker fx ved, at du står ved din mening, når I diskuterer mulige veje i opgaveløsningen eller ved, at du øver dig på at være den første, der byder ind med en mulig løsning uagtet, at du ved, I ikke er enige.

Af og til møder du en adfærd hos andre, som står i direkte modsætning til din kerne kvalitet. Det udløser allergi. Når din kerne kvalitet er fleksibilitet, kan du fx få allergi, når andre optræder firkantet eller ufleksibelt, og dét reagerer du negativt på.

Sådan kommer du i gang

Modellen er enkel og lettilgængelig. Du kan starte med at stille dig selv nedenstående spørgsmål og bruge dem som afsæt for at se på dig selv lidt udefra. Det er tit hjælpsomt at få andre til at kvalificere dine svar og gå på opdagelse sammen med dig. Hvis I er flere, der arbejder med modellen sammen, giver det også anledning til at diskutere, hvordan samme kernekvalitet kan se forskellig ud, hos forskellige mennesker. Samme kernekvalitet kan generere mange forskellige kvadranter med tilhørende faldgruber, udfordringer og allergier.

For at finde dine kernekvaliteter kan du stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvad værdsætter andre ved mig som leder?
- Hvad sætter jeg pris på hos mig selv?
- Hvad tager jeg ofte som en selvfølge i fx samarbejdet med andre?
- For at blive skarp på din faldgrube kan du stille dig selv følgende spørgsmål:
- Hvor er jeg tilbøjelig til at retfærdiggøre min adfærd over for mig selv?
- Hvad er jeg villig til at bagatellisere af uhensigtsmæssig adfærd hos andre?
- Hvor møder jeg ofte modstand eller mangel på forståelse hos andre?
- Når du skal identificere din udfordring, kan du stille dig disse spørgsmål:
- Hvad vil jeg gerne blive bedre til?
- Hvad efterspørger andre hos mig?

- Hvor går jeg ofte i stå?
- Når du kender din allergi, er den meget nemmere at håndtere, så stil dig selv spørgsmål som:
- Hvad tager jeg afstand fra hos andre?
- Hvad vil jeg virkelig ikke have, at andre beskriver mig som?
- Hvilken adfærd får jeg fysiske reaktioner af?

Selvopmærksomhed skaber følgeskab

Det skaber følgeskab, når du evner til at dosere dig selv, finde balancen, bruge dine styrker og komme videre ved målrettet at træne det, du har brug for at lære mere af.

Kernekvadraten® kan bruges individuelt og som led i at styrke samarbejdet med andre. Det fine ved metodikken og udgangspunktet er, at du holder dig på dine egen banehalvdel i dialogen med andre, og giver et afsæt for at tale om det, der ellers kan være svært, fordi det er “personligt”.

4 råd: Sådan styrker du dit personlige lederskab

Skal du lykkes med at lede andre, skal du først kunne lede dig selv, herunder kende dig selv og vide, hvilke værdier du bygger din ledelse på i ord og handling. Her får du råd om dit personlige lederskab fra fire eksperter.

Du skal kende og bruge dig selv personligt i lederjobbet for at opnå det nødvendige følgeskab. Men hvad kendetegner det personlige lederskab, og hvilke faldgruber skal du være opmærksom på, når du arbejder med dit personlige lederskab?

I Væksthus for Ledelses publikation: "Dit personlige lederskab" kommer fire eksperter med hvert deres perspektiv på det personlige lederskab.

1. Kend dit handlerum

Ifølge Anders Raastrup Kristensen, ph.d., lektor KU og ekstern lektor på CBS, kræver det at udvise personligt lederskab, at du forstår grundlaget for din måde at lede på og derudfra aktivt udvikler dit lederskab. Som leder er du ikke bare en administrator, der skal løse fastlagte opgaver inden for en given ramme. Du har et lederskab – et handlerum til at lede på din egen måde. Anders Raastrup Kristensen anbefaler alle ledere at stille sig følgende tre forbundne spørgsmål:

- Er jeg leder eller administrator?
- Hvis jeg er leder, hvad er så grundlaget for mit lederskab?
- Understøtter mine handlinger målet med mit lederskab?

2. Dit personlige lederskab er relationelt

Det personlige lederskab handler om at blive bevidst om det unikke i dit lederskab. Selvom det er noget, du kan arbejde med, er det aldrig noget du bliver færdig med. Som leder kan du, ifølge Jacob Storch, Ph.d., og direktør i Crecea, skærpe din bevidsthed om det personlige lederskab på tre forbundne måder:

- I relationen til andre
- I relationen til sprog og fortællinger
- I relationen til praksis

Din forståelse af dig selv som leder er formet af dine relationer til andre, enten konkrete individer eller generelle lederprofiler. Du spejler dig i andre for at identificere dine egne værdier og karaktertræk, og dette bidrager til din selvforståelse som leder.

Reflekter derfor over, hvilke ledere der har påvirket dig positivt eller negativt, og hvordan dette har formet dit syn på lederskab.

En anden afgørende refleksion er forholdet mellem den intention, du handler ud fra, og den respons, den afstedkommer hos andre. Ledelse handler ikke om at følge faste regler, men snarere at navigere gennem komplekse situationer og finde løsninger sammen med andre. Det handler om at bruge dine personlige ledelsesværktøjer til at skabe meningsfulde forbindelser og løse fælles udfordringer på en måde, der virkelig gør en forskel for resultatet.

3. Kend dig selv

Ifølge Lone Dawe, der er coach og psykoterapeut, forudsætter personligt lederskab personlig udvikling. Som leder er du nødt til at kende dine medbragte vaner, værdier og følelser, så du kan bruge dem bevidst i dine relationer til andre.

Dine værdier er din meningsskabelse over det, som livet har lært dig. Der er risiko for, at den måde, du handler på som leder, er styret af tidligt tillærte, ubevidste vaner. Du kan ikke aflære vaner og slet ikke de ubevidste. Men fordi din evne til at lære varer hele livet, kan du lære nye vaner.

”Hvis du vil være en god leder, må du lære dine egne ubevidste vaner at kende og vælge, hvilke af dem du ønsker at supplere med nye vaner”, skriver Lone Dawe.

4. Kommunikér klogt

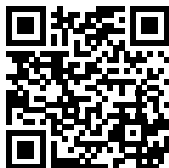
Retorikeren Anne Katrine Lund argumenterer for, at kommunikation er afgørende for succes i det personlige lederskab. Med ord gør du ambitioner til handlinger, sætter retning og skaber trivsel. 80 pct. af din tid går med at kommunikere, så det er værd at stoppe op og se på, om du bruger den tid klogt.

For at styrke dit lederskab gennem kommunikation bør du:

- Anerkende magtens påvirkning: Din autoritet kan forstyrre ærlig feedback fra medarbejderne
- Stræbe efter troværdighed frem for perfektion: Fokuser på autentisk kommunikation og din egen troværdighed
- Være grundig og tydelig i opgaveformulering: Klare instruktioner sparer tid og motiverer medarbejderne
- Forbered dig strategisk: Investér tid i at forberede og forudsige situationen for effektiv kommunikation
- Evaluer og tilpas løbende: Tag tid til at reflektere kritisk over din kommunikation og justér efter medarbejdernes forventninger og behov

Udover de fire eksperters råd kan du i publikationen læse om kommunale og regionale leders udfordringer og erfaringer med at udvikle det personlige lederskab.

Læs mere i publikationen: Dit personlige lederskab her:





Kapitel 8

Din trivsel som leder



4 afgørende faktorer for at du trives hele lederlivet

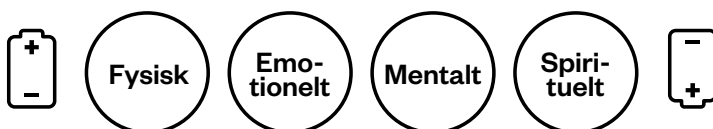
Læst af: 4.577

Som leder skal du have energi og overskud til at være på forkant med udviklingen, til medarbejderne og til at kapere de uforudsete opgaver og samtidig sætte nyt i gang. Samtidig skal du have overskud til at "være noget" for familie og venner. Læs her, hvilke fire lederbatterier, du skal være opmærksom på at få ladet op, så du kan holde et langt lederliv.

Af: Troels Møller, Cubion A/S | Henning de Haas, Aarhus Universitet, Institut for forretningsudvikling og teknologi.

Som leder smitter dit energiniveau i høj grad af på medarbejderne. Dit overskud i hverdagen er noget af det, medarbejderne lægger mærke til hos dig: Hvad udstråler du i dag? Husk, at kroppen taler lang tid før hovedet.

Lederlivet er spændende, betagende og udfordrende. Men det kan også være – og er – et arbejdsliv med lange arbejdsdage, afbrydelser, dilemmafyldte og komplekse problemstillinger, hyppige skift i opgavetyper, mange følelsesmæssigt udfordrende opgaver og pludselige og uforudsete ændringer i ”agendaen”. At holde energien i hele lederlivet handler om personlig bæredygtighed, hvor den ene side af mønten handler om: Hvordan bruger du dig selv? Hvor meget stiller du dig til rådighed? Hvordan doserer du dig selv? Mens den anden side af mønten handler om: Hvordan restituerer du? Hvordan energioplader du og passer på dig selv? Ledergerningen er så spændende, at den nemt kan sluge dig med hud og hår.

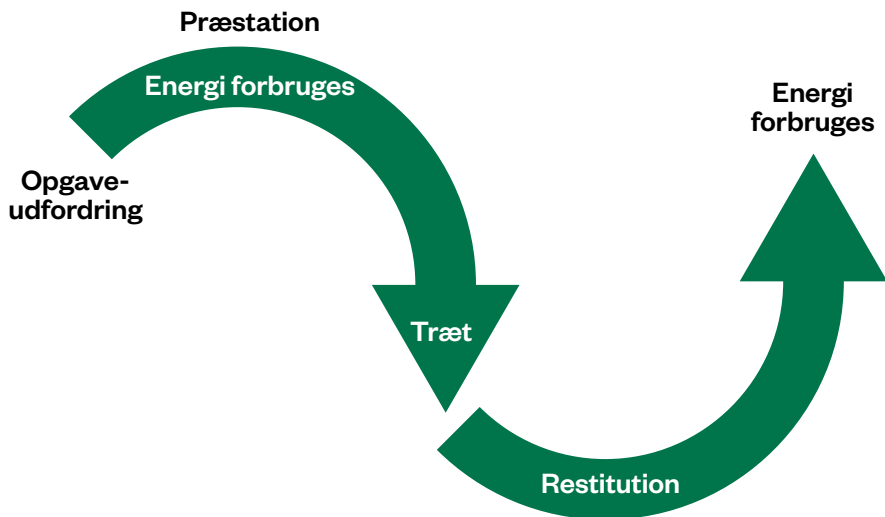


Din personlige energi – de fire grundbatterier

Modellen her hedder ”de fire grundlæggende energibatterier”. Billedet af batteri bruges, fordi et batteri indeholder energi, som kan bruges, indtil det er tomt hvorefter det skal genoplades.

Figuren her viser de fire grundlæggende energibatterier.

Den personlige bæredygtighed er grundlaget for at løse dine mangeartede opgaver som leder, og her trækker du på alle batterier.



Opladning af grundbatterierne

Restitutionen er din opladning og et helt afgørende element i kapacitetsopbygning. Du kan sammenligne det med hård fysisk træning. Fortsættes den dag efter dag, uge efter uge, sker der en nedslidning og ikke en opbygning, hvorefter man til sidst får belastningsskader.

Figuren viser sammenhængen mellem energiforbrug og restitution.



Det fysiske batteri

Der er en tæt sammenhæng mellem din krop, dit humør og din mentale kapacitet. Kroppen sørger for, at der kommer ilt og næringsstoffer til hjerne, muskler osv., ligesom den fjerner affaldsstoffer, så de ikke hober sig op og ødelægger din funktionsevne.

Er kroppen syg eller på anden vis i ubalance, fx på grund af stress, fungerer du ikke optimalt, din krop er med til alt, hvad

du gør, og det handler om at mærke kroppen. Vi hører igen og igen, at kroppens velvære handler om kost og motion, men det handler fx også om din kropsholdning og din vejtrækning.

Det emotionelle batteri

Det emotionelle batteri handler om dit humør. På samme måde som det fysiske batteri trækker du løbende på dit emotionelle batteri, eksempelvis når du er alene, når du er sammen med andre, når du kommunikerer, og når du lever dig ind i og prøver at forstå andres følelser, når du udviser tålmodighed, løser konflikter, viser tillid mv.

Du trækker også på det emotionelle batteri, når du opmuntrer andre, og når du prøver at skabe gejst og motivation. Hvis du har problemer på hjemmefronten, trækker du på det emotionelle batteri, og det kan være alt fra en diskussion med din teenager til dit engagement i den lokale forening, knaster i parforholdet osv. Ikke-udtrykte følelser, skyldfølelse og uløste konflikter, og i det hele taget ubalancer i det relationelle landskab, vil tære på dette batteri.

”Du må have relationer, hvor du kan modtage ømhed og kærlighed uden først at skulle gøre dig fortjent til det. Det giver energi at få ros og anerkendelse, at lytte til god musik eller lade dig massere. Leg, erotik og et godt grin er fantastiske emotionelle opladere.” (Lange, 2009, s. 73)

Det mentale batteri

Du bruger det mentale batteri, når du skal fokusere, koncentrere og fordybe dig. Fra du sidder ved pc'en eller deltager i møder og



arbejder med komplicerede problemstillinger. Det kan være, du i mødesituationen pludselig skal skifte gear fra problemløsning over i konsulterende eller idéudviklende adfærd. Du trækker på det mentale batteri, når du sætter dig ind i vanskeligt stof, når du skal danne dig et overblik, planlægge eller være kreativ.

Måden du taler til dig selv på, har stor betydning for dit mentale batteri. Du kan tale dig selv op – ”det her skal nok gå” – eller det modsatte – ”det kommer aldrig til at gå”. Begge dele sætter sig i dig og påvirker din stemning og din adfærd.

Dit mentale batteri genoplader du blandt andet ved at skabe mellemrum i en hektisk hverdag med stor kompleksitet. Sørg derfor for at holde hjernepauser: Skab små mentale pusterum mellem møder, hvor du får klaret hovedet. Sluk for pc'en med regelmæssige intervaller, og slip tankerne om det, du arbejder med. Gå en lille tur, tag lyttebøfferne på – lyt til noget god musik, og lad være med at spise frokost sammen med din pc.

Fra Cubions undersøgelse (Cubion, 2022) peger lederne på vigtigheden af, at man sætter en form for filter op eller sætter sine hegnsplæer som leder, og eksempelvis markerer, hvornår man er tilgængelig, og hvornår man ikke er tilgængelig.

Husk at holde fri om aftenen, i weekenderne og at holde hele din ferie – uden lige at ”koble dig op og tjekke mails”. Du bør indtænke variation og mellemrum ind i løbet af dagen.



Det spirituelle batteri

Det spirituelle batteri, kan du oversætte til ”formålsbatteriet”. Ledelse er uløseligt knyttet sammen med det personlige – mennesket. Det handler om ”væren i verden” som menneske og le-

der. Det spirituelle batteri er grundlæggende personligt og eksistentielt. Spørgsmål a la; Hvem er du? Hvad vil du gerne stå for? Hvordan vil du gerne opleves? Både som menneske og leder, kræver det refleksion og udvikling med livs- og ledelseserfaring.

”Kommer du i en situation, hvor du skal gå på kompromis med dine dybtfølte faglige eller personlige værdier, drænes det spirituelle batteri. Batteriet bliver fladt, såfremt jobbet (eller livet) ikke længere giver mening for én, eller når man ikke længere kan se nytten af sin indsats. (Lange, 2009, s. 71).

Det spirituelle batteri genoplades ved, at du giver plads til at arbejde med egne værdier og formål. Det kan fx være, at du har en stærk sag eller et vigtigt formål, der rækker ud over dig selv. Det, der gør godt for andre – gør også dig godt.

Artiklen bygger på pointer fra kapitel 10, i bogen ”Ny leder? - Centrale temaer og overvejelser om lederskab” Af Kirsten Baggesgaard Seeberg, Henning de Haas, Randi Juul-Olsen, Hanne Møller, Troels Møller, Jesper Wass Hansen (red.)- (2023) fra forlaget ContentPublishing.

Vil du vide mere? Vi anbefaler:

Antonovsky A. (2000). *Helbredets Mysterium*. København:

Hans Reitzels Forlag.

Haw of the yellow wind (2006). *Livets cirkel*. København:

Aschehoug.

Oestrich I.H. (2008). *Livskundskab og modstandskraft*.

København: Dansk Psykologisk Forlag.

Pedersen, K.B. (2018). *GÅ-Bogen. Gå, så går det nok* (1. udgave,

1. oplag). København: Gyldendal.

Kilder

Center for Væredygtighed (2021). Væredygtighed – Indersiden af bæredygtighed (1. udgave, 1. oplag). Frederikshavn: Dafolo.

www.Coreenergy.dk

Cubion (2022). Undersøgelsen blandt nye offentlige ledere i Aarhus Kommune.

Cubion (2015). Sammenhængen mellem energianvendelse og restitution, udviklingen af Energi i Lederlivet.

Hansen, M.D., Kock, B. & Skøt, M. (2011). Dit engagement (1. udgave, 2. oplag). København: L&R Business.

Heidegger, M. (2017). VÆREN og TID (2. udgave, 2. oplag). Aarhus: KLIM.

Lange, U. (2009). Førstehjælp til den nye leder (1. udgave, 1. oplag). København: Gyldendal Business.

Syd Dansk Universitet, SDU (på vegne af Statens Institut for Folkesundhed) (2008). https://www.sdu.dk/da/sif/forskning/projekter/kram/om_kram.

Sov først - løs problemerne bagefter

Læst af 6.822

Som leder har du et særligt ansvar, og de fleste ledere går langt for at tage sig af medarbejdere, borgere og klienter og få prioriteret og håndteret et stort antal opgaver og møder. Ofte på bekostning af lederens egen tid og fritid. Tit også på bekostning af nattesøvnen. Hvis du ligger og vender dig om natten, får du her en genvej: Få søvnen på plads – og løs problemerne bagefter. Læs her hvordan.

Af: Lis Lyngbjerg, www.lyngbjerg.dk

Normalt må man ikke springe over, hvor gærdet er lavest. Men der er heller ikke nogen grund til at springe over, hvor gærdet er højest. Mange ledere er kompetente, engagerede, præstationsorienterede og ambitiøse – og tak for det. Ellers skete der aldrig noget. Bliv endelig ved med det. Men brug et par aftener eller nætter på at sørge for, at søvnen fungerer – og se forskellen i løbet af kort tid.

Så præsterer du bedre, og du er en bedre leder. Samtidig er søvnen dit bedste redskab og beskyttelse i travle eller hårde perioder.

Hvem har glæde af at vide mere om søvnen?

Uanset om du er veltilpas og har overskud, eller om du kæmper en kamp for at få tingene til at hænge sammen, kan du få glæde af redskaber og viden om søvn. Det samme gælder, uanset om du sover godt eller ligger vågen i timer, inden du kan falde i søvn, eller om du vågner alt for tidligt uden at kunne falde til ro igen.

- Hvis du er veltilpas, kan du afprøve nogle af redskaberne her, så har du dem i baghånden, hvis du selv får problemet i en ekstraordinær hård periode. Under alle omstændigheder får du brug for dem med alderen.
- Hvis du kæmper med for mange opgaver, med omstruktureringer og ændringer eller med en chef uden den store fingerspidsfornemmelse for mennesker, behøver du ikke først fokusere på problemerne. Sov først.
- Hvis du har langvarige søvnproblemer, skal du ikke finde dig i det. Mange siger, at "sådan er det bare". De fleste søvnproblemer kan løses. Her skal du fokusere på at finde ud af, hvad du selv kan gøre, og hvis det ikke virker: Hvem der kan hjælpe. For du kan komme til at sove godt igen.

Til lederen, der trives og sover godt

Sørg for, at du bliver ved med at sove godt. Øv dig mens der er ro og fred. Hvis presset og kravene stiger, vil du nemlig typisk have behov for ekstra søvn, samtidig med, at der kan komme nogle

urolige nætter. Det er helt normalt, men søvn giver det bedste værn, du næsten kan få. Hvis du beskytter din aften, nat og nattesøvn, kommer du bedre igennem arbejdsmæssige eller private belastninger, planlagte ”positive” større forandringer som nyt job, flytning, ægteskab eller store børn, der flytter hjemmefra, eller ”negative” forandringer som fyringsrunder, dødsfald i nær familie eller uventede hastigt gennemførte omstruktureringer. Du kan for eksempel:

- Hold ”hjernefri”. Med andre ord: Læg planlægning og problemer væk og slap af.
- Afled tankerne. Aften og nat er ikke til problemløsning. Morgen og formiddag er langt bedre, så undgå at spilde tid på at prøve at løse tingene – slap af i stedet.
- Gå lidt tidligere i seng. Du har muligvis en god rytme i forvejen, men i perioder med større forandringer vil du oplevet et øget behov for søvn.
- Afprøv, hvad der virker og ikke virker i rolige perioder. Så kan kroppen bedre huske det i svære perioder. Om ikke andet får du brug for at kunne nogle af trickene med alderen.

Når vi runder de 50, er andelen af kroppens naturlige søvnhormon melatonin halveret, så du skal være mere målrettet for at sove godt.

Til lederen, der er presset

Hvis du oplever pres og begyndende stress-symptomer, så skal du først og fremmest kigge i kalenderen:

- Brug USA – Udskyd, Slet og Aflys. Hav fokus på som mini-

mum at finde nogle aftener og førstkommende eller næste weekend, hvor du kan sove ud.

- Gå tidligt i seng. Hvis du er døsig og gaber klokken 20 – så ind i seng med en bog eller noget afslappende. Spring på søvntoget, når det kører til perronen, og så snart du kan. Hvis du misser et søvntog – en periode med døsighed og gaben, kvik-ker du op igen, og så er du frisk en time eller halvanden, til du er klar til at sove igen. Lige i denne situation skal du bare følge med – kroppen signalerer: Jeg vil sove – og du skal bare høre efter, også selv om du synes det er fjollet at gå i seng klokken 20 eller 21. Du skal ikke i al fremtid gå tidligt i seng – du skal bare have sovet ud.
- Sov – dag og nat i weekenden. Som udgangspunkt skal man ikke sove om dagen. Men hvis man er presset og overbelastet, så skal man sove alt det, man kan – uanset hvornår på døgnet, det er. I denne situation sker det ofte, at middags-søvn i weekenden er med til, at man så også sover bedre og længere om natten. Igen: Ikke en metode, du skal bruge altid. Når du er udhvilet, går du tilbage til den normale rytme – at sove om natten og være vågen om dagen.
- Efter et par gode nætter og en weekend, hvor du har været træt, døsig og sovet det meste af tiden, vil du typisk kunne mærke, at overskuddet er tilbage. Og så begynder du at se på problemerne og løse en del af dem i rækkefølge. Begynd med det nemmeste og det mest akutte.
- De store og svære problemer bliver nødt til at vente. De skal som oftest løses i et længere stræk, ofte med hjælp fra andre. Men når du har sovet ud, kan du planlægge, hvem der skal

hjælpe, og hvornår det skal ske – skal det være i første eller andet halvår eller næste år? Med andre ord: Spørgsmålet er ikke, om det skal være i denne uge eller næste.

Til lederen, der har søvnproblemer

Hvis du har jævnlige kortere eller længerevarende søvnproblemer, skal du tage magten tilbage over kroppens søvnssystem, der har tiltasket sig bestemmelsesretten. Du skal være opmærksom på, at søvnproblemer kan være af lettere og sværere karakter, og at der er et stort antal søvnsygdomme. Der findes gode muligheder for at få hjælp. Du skal kontakte læge og eller specialiserede søvnekspertter, hvis det ikke løser sig af sig selv i løbet af kort tid. Min erfaring med en lang række individuelle kunder er, at nedenstående opskrift virker inden for 1-2 uger.

De to vigtigste principper

Der er to helt grundlæggende principper, der skal på plads, før søvnsystemet slipper kontrollen:

Stå op, når du ikke kan sove. Du må ikke ligge vågen i sengen mere end 5-10 minutter. Kroppen skal op i oprejst position. Sagt på en anden måde: Hvis ikke I – du og dit søvnssystem – vil falde i søvn, så bestemmer du, at I står op og er vågne. Så kan søvnssystemet lære det – nemlig. Gå i seng igen efter lidt tid. Du behøver ikke nødvendigvis vente på, at du bliver træt igen. Gå ind og læg dig, og se, om I er blevet enige. Hvis ikke, skal du stå op igen. Og det gider man ikke. Prøv, om det er muligt en nat eller to. Hvis ikke, så stå i hvert fald op første gang du opdager, at du ikke falder i søvn.

Slap af i processen. Det parasympatiske nervesystem – vores bremse- eller afslapningssystem – skal være dominerende, før vi kan falde i søvn og sove natten igennem. Det betyder, at du allerede om aftenen kan begynde indflyvningen til at sove. Der er mange gode råd, og de kommer herunder. Det vigtigste er, at du slapper af i processen. Også selv om du kommer til at gøre noget af det, man normalt fraråder. Hvis du slapper bedre af med noget, som normalt er ”forbudt”, er det på kort sigt bedre, end at du er ved at gå til i kontrol, præstation, frygt og bider tænderne sammen: ”Nu skal det lykkes,” eller ”bare jeg nu gør det på den rigtige måde.” Tag det roligt. Det skal nok lykkes, og hvis du ikke selv kan få det til at lykkes, findes der masser af andre muligheder og hjælp.

Alle de andre gode søvnråd

Hvis du sikrer dig, at de to vigtigste principper er overholdt – at stå op, hvis du ikke kan sove, og at du slapper af i processen – kan du supplere med en lang række gode råd og tips. Prøv dem af, men endelig ikke dem alle på én gang. Tag en eller to ad gangen og se, om det virker. Hvis ikke, tager du fat i de næste.

Om aftenen:

Lav nogle aftenritualer, som du gør hver aften, for eksempel:

- Dæmp lyset i stuen tidligt på aftenen
- ”Luk dagen ned” tidligt på aftenen – tøm hovedet for, hvad der ligger og tumler rundt. Tænk dagen igennem, skriv ned, hvad du skal huske eller hvad der fylder.
- Tag et brusebad eller gå en kort tur.

- Børst tænder, og hvad du ellers plejer.
- Tag en god bog med i seng og læs lidt, inden du slukker lyset.
- Øv dig i, at problemer skal løses i dagslys. Kroppen har brug for nedgearing og afslapning om aftenen. Hjernen vil ofte, hvis man er presset, forsøge sig med problemløsning om aftenen/natten. Men det er spild af tid. Den rationelle del af hjernen er gået til ro, så man har kun den følelsesmæssige del af hjernen at gøre godt med – og den del løser ikke meget. Den forværrer dem ofte i stedet.

Om soveværelset:

- Sørg for, at soveværelset er rart, at sengen er god, sengetøjet lækkert, og at soveværelset ikke bliver brugt som opbevaringsrum for alt muligt, der ikke har med søvn at gøre.
- Sørg for, at soveværelset er mørkt, brug mørklægningsgardiner, eller sov med et tørklæde over øjnene eller brug en søvnmaske.
- Sov med ørepropper i de første nætter, så du ikke bliver vækket unødvendigt. Aftal med din partner, at han/hun tager børn/hund/kat et par nætter i træk. Det går hurtigere, når du ikke samtidig bliver vækket i utide, hvis det er muligt at undgå de første nætter.
- Lær mobilen at sove alene i køkkenet eller stuen. Den sniger sig i mange hjem med i seng – og gavner hverken søvn eller parforhold.
- Undgå, hvis det er muligt at vænne dig til at falde i søvn med lydbøger, fjernsynet kørende, serier på laptoppen eller mindfulness-øvelser på mobilen. Det kan være en god hjælp, men

brug det helst i sofaen, inden du går i seng. Man skal helst undgå at opbygge en automatreaktion: ”Jeg kan kun falde i søvn, hvis...” Der er rigeligt at gøre med den selvbekræftende automatreaktion, der kører i forvejen: ”Jeg kan ikke falde i søvn... igen”

Om natten:

- Stå op, hvis du ikke kan falde i søvn, eller vågner for tidligt uden at kunne falde i søvn igen. Du kan for eksempel:
- Aflede tankerne, hvis de kører i ring. Tal dig selv til ro – lige som man ville gøre til et barn: ”Så, så, det skal nok gå. Nu sidder vi lige så stille her og hygger, og alt er godt, vi kigger på det i morgen.” Her er det bare søvnsystemet og kroppens speedersystem, der skal tales til ro. Men metoden er den samme.
- Drikke et glas mælk, evt. varmt med honning, eller en kop varm te uden koffein.
- Spise lidt, et halvt stykke rugbrød eller bolle.
- Lave noget hyggeligt og afslappende, for eksempel puslespil, at tegne, male, snitte, strikke, hækle, læse tegneserier, læse avis, læse en bog. Lad være med at arbejde, læse mails og faglitteratur.
- Undgå at tænde meget lys, undgå tv, mobil, tablet. Men du må hellere se en hyggelig eller sjov episode af en serie, end at sidde rastløs uden at kunne slappe af.
- Undgå at tjekke ur, skemaer eller at gå for meget op i, om du gør det rigtige.

Om tiden efter

Når du har fået sovet ud, fået alle eller nogle af søvnproblemerne løst, skal du tilbage i det man kalder almindelig god søvnhygiejne. Det betyder, at du skal sove det, du er genetisk bestemt til – ikke mere, ikke mindre. Det kan ikke måles, men de fleste har et godt bud på, hvor meget søvn, de har brug for. De fleste har behov for seks, syv eller otte timer.

Vær opmærksom på, at man opsparer et pænt søvnunderskud i løbet af en arbejdsuge, hvis man sover seks og har behov for otte timer. Omvendt kan man vænne sig til at sove mere, end man har behov for. Efter min erfaring er det ikke et problem, de fleste ledere behøver spekulere på. Men man skal være opmærksom på efterhånden at få en god daglig rytme tilbage, hvor man er vågen om dagen og sover om natten – og helst står op på samme tidspunkt hver morgen. Derfra skulle man helst opleve, at kroppen af sig selv, uden man er bevidst om det, skifter fra aktivitet om dagen til afslapning og søvn om natten.

Om ledelse – hvorfor egentlig sove?

Som leder har du et ansvar både for dig selv og andre mennesker. Hvis du sover for lidt og/eller dårligt, er du en dårligere leder, end du normalt ville være. Søvnens afgørende betydning for din evne til at:

- Planlægge
- Koncentrere dig
- Huske
- Prioritere

- Træffe langsigtede strategiske beslutninger
- Træffe de rigtige beslutninger under tidspres
- Lytte/være rummelig
- Bevare humøret
- Undgå rastløshed, irritation
- Undgå fejl
- Undgå unødvendige konflikter
- Undertrykke fejlagtige svar eller reaktioner

Og mest af alt: Du kan opleve, at du får falsk optimistisk fornemmelse af din egen evne til at løse opgaverne. Mens du i virkeligheden klarer opgaverne og udfordringerne dårligere end normalt. Du ser det bare ikke. Samtidig vil du have større sandsynlighed for at fastholde ineffektive løsninger eller svar. Med andre ord: Du bliver lidt firkantet, og tror, at du har ret – også når du tager fejl.

Det skal virke

Det betyder ikke, at du skal bruge dine aftner og nætter til også at plages af, at du har været for firkantet eller for irriteret.

Det betyder bare, at du om dagen skal beslutte, at nu skal søvnen på plads – og så slappe af i det og nyde resultatet. De fleste vil få umiddelbare reaktioner fra lederkolleger og medarbejdere. Selv om du prøver at skjule trætheden og møde op med godt humør, så mærker andre, bevidst eller ubevidst, at du ikke er i topform. Omvendt mærker andre også, når du har fået overskuddet tilbage.

Så glæd dig. Du bliver en langt bedre leder. Det behøver

ikke tage hverken måneder eller år. Nogle gange kan det gå overraskende hurtigt – der kan ske meget på et par aftner og en weekend. Og hvis ingen af rådene virker, så find en professionel med en ordentlig uddannelse. Det kan være specialiserede søvnklinikker på hospitaler rundt i landet, specialiserede private søvnklinikker eller en kvalificeret privat rådgiver. Bare du er opmærksom på, at det skal virke inden for fornuftig tid. Find en anden, hvis den første ikke virker.

God fornøjelse, og sov godt.

Læs mere:

- Cappuccio, Francesco P. m.fl. Sleep Duration and All-Cause Mortality: A Systematic Review and Meta-Analysis of Prospective Studies. SLEEP, Vol. 33, No. 5, 585-592, 2010.
- Durmer, Jeffrey S. m.fl. Neurocognitive Consequences of Sleep Deprivation. Sleep in Neurological Practice. Seminars in Neurology, Vol. 25, No. 1, 117-129, 2005.
- Jennum, Poul m.fl. *Søvn og sundhed*. Vidensråd for Forebyggelse, 1-224, 2015.
- Lyngbjerg, Lis. *Søvnkuren – til dig, der er træt af at sove dårligt*. Gads Forlag 2011, 2. gennemreviderede udgave, Griffle, 2019
- Lyngbjerg, Lis. *Ledertrivsel i travlhed – lad ikke arbejdspresset knække dig*. Dansk Psykologisk Forlag, 2016.
- Lyngbjerg, Lis. *Hvad har søvn med ledelse at gøre*. Lederweb, 2015.
- Madsen, Peter Lund og Raab, Thomas Thaulov. *En bog om hukommelsen*. FADL's Forlag, 2013

4 råd om at håndtere følelser i ledelse

Læst af 7.126

Du skal skabe optimisme, håndtere bekymringer og frustrationer, skabe ro i usikre tider og tage hånd om medarbejdernes mistrivsel. Men du kan også blive ramt af frustrationer, stress eller usikkerhed. Alligevel forventes det, at du altid agerer professionelt som leder. Hvordan gør du det?

Af: Pernille Bekke, Lederweb

Når du er uenig med politikernes spareplaner, ikke kan rumme flere frustrationer fra medarbejderne eller føler dig presset og stresset, kæmper du højst sandsynligt en kamp med at holde en facade oppe, så medarbejdere, kollegaer og chefen ikke ser, hvordan du egentlig har det. Men det kan være usundt, når der over længere tid er uoverensstemmelse mellem, hvad du føler, kontra hvad du kommunikerer.

Ledelse er et følelsesmæssigt arbejde

Ledelse består af en masse følelsesmæssigt arbejde, hvor du skal håndtere dine følelser og hele tiden regulere dem i forhold til, hvordan du møder andre. Og udover at håndtere dine egne følelser, skal du også håndtere medarbejdernes.

Det er nemmere at være leder i roligt farvand end i stormfuldt. Som leder handler det altid om at sætte kursen, men det er ekstra svært når, man ikke kan se horisonten. Det handler også altid om at motivere medarbejderne, men det er alt andet lige en større udfordring, når regnen pisker ned og vinden og vandet er iskoldt.

Der er skruet op for presset

Ifølge Tracy Brower, der er en amerikansk forfatter og sociolog og som udforsker arbejdsliv- og glæde, er det ikke nyt, at ledere skal forvalte de følelser, de viser på arbejdet. De har altid skulle skabe optimisme i usikre tider og udstråle selvtillid, når medarbejderne er frustrerede og modløse. Og når lederne er uenige eller skeptiske over for organisationens strategiske retning, har de båret organisationens flag og knoklet for at samle tropperne.

I artiklen "Leadership Is Harder Now: 5 Ways to manage The Emotional Labor" fra Forbes.com skriver Tracy Brower, at der er kommet flere udfordringer, der giver mere følelsesmæssigt arbejde end tidligere. Udover at lederne skal værne om medarbejdernes mentale sundhed, skal de også tage sig af deres egen, udvise følsomhed og medfølelse og give mulighed for fleksibilitet og hjemmearbejde alt imens de skal være nærværende, holde styr på budgetter og overvinde udfordringer med at ansætte og

fastholde talenter. Og så skal de være autentiske, men hvis de bliver for ærlige, risikerer de, at medarbejderne mister tilliden til deres lederskab.

I artiklen: "The Emotional Labor of Being a Leader" fra Harvard Business Review skriver de amerikanske ledelsescoach Dina Denham Smith og Alicia A. Grandey, der er professor i psykologi på Pennsylvania Universitet, at det stigende følelsesmæssige arbejde stiller nye krav til lederne.

Uden ordentlig støtte til lederne, vil der ifølge Dina Denham Smith og Alicia A. Grandey være betydelige omkostninger forbundet med stress og udbrændthed, hvilket uundgåeligt vil have negative konsekvenser for medarbejdere, borgere og organisationen. For at undgå disse omkostninger bør lederne støttes bedre i at håndtere det følelsesmæssige arbejde, de udfører.

Det kan du ifølge de tre eksperter gøre ved at:

1. Acceptér at det er ok, at alt ikke er ok

Du kan styrke dit følelsesmæssige arbejde ved at genkende og validere din egen situation. Det er naturligt, at du mærker mere stress, og det er forståeligt, at du føler, at arbejdet kræver mere af dig. Det at give sig selv tilladelse til at være stresset eller ufuldkommen kan lette noget af presset. Husk at trække vejret og give dig selv plads og anerkende, at du har gang i rigtig mange ting. Ledere genkender den mentale træthed, der kan komme af lange dage og søvnløse nætter. Imidlertid undervurderer og forsømmer de ofte at adressere det følelsesmæssige arbejde, der følger med lederrollen.

Den indsats man som leder bruger på at sætte en facade op,

reducerer ressourcerne til selvkontrol, hvilket gør at man bliver mere tilbøjelig til at reagere uhensigtsmæssigt ved for eksempel at nedgøre eller komme med uhøflige kommentarer til en medarbejder eller kollega. Derudover vil stresset ved konsekvent at have en facade oppe også påvirke din mentale sundhed og gøre dig mere tilbøjelig til udbrændthed, søvnløshed mv.

Udover at du anerkender det følelsesmæssige arbejde, der følger med lederjobbet, skal organisationen også støtte lederne i at mindske den usunde uoverensstemmelse mellem, hvordan de føler, og hvad de kommunikerer. Her handler det om at tilskynde til autenticitet ved at skabe psykologisk tryghed, hvor medarbejdere og ledere stoler på, at de kan dele, når det er svært uden at blive stemplet som svage.

2. Tilskynd til egenomsorg

Myten om, at ledere skal være stærke, kan medføre at mange også er tilbageholdende med egenomsorg. Egenomsorg er at behandle sig selv med samme venlighed og omsorg, når man har det svært, som man behandler en, man holder af, der har det svært.

Det er også en accept af ens uperfekthed og at man ikke altid er den, man ønsker at være. Undersøgelser viser, at ledere, der praktiserer selvmedfølelse, har højere følelsesmæssig intelligens, robusthed og integritet. Og når ledere praktiserer egenomsorg, behandler de andre mere medfølelsesfuldt. Ydermere skaber ledere, der viser sårbarhed og indrømmer, at de ikke har svaret på alt, en mere psykologisk sikker kontekst, hvor andre kan føle sig trygge ved at dele.

Organisationen kan støtte deres ledere ved at opmuntre til, at man øver sig i at være tålmodig og accepterer, at det er okay ikke at være okay.

3. Træn i at håndtere andres følelser

Når medarbejdere deler deres frustrationer over arbejdsforhold, kan det for lederen føles som et personligt angreb og skabe defensive reaktioner. Også når medarbejdere fortæller om deres udfordringer i privatlivet, forventes ledere at vise medfølelse.

Det kan være drænende konstant at skulle forholde sig til andres følelser, især når man selv er presset. En måde at håndtere denne medfølelsestræthed er ved at omformulere følelser til informationer, du skal behandle. I stedet for at absorbere følelsesmæssige kommentarer bør du i højere grad holde dem frem for dig som objekter. Det kan lyde barskt – men tænk blot på fx socialrådgiveren eller sygeplejersken. Det er de også nødt til at kunne gøre for at kunne være i et job, hvor en stor del af arbejdsdagen er fyldt med problemløsning, sorg og sygdom.

4. Hav et godt netværk

En udfordring ved ledelse er behovet for at være ærlig og autentisk balanceret med behovet for at være professionel og kommunikere hensigtsmæssigt. Ledere skaber tillid og er troværdige, når det er dem selv og er åbne om deres udfordringer. Men det er også vigtigt at have grænser og ikke dele alt med medarbejderne. Her vil det være hensigtsmæssigt at have en lederkollega eller en i dit netværk, du stoler på, som du kan sparre med, og som du også kan dele dine frustrationer og udfordringer med

uden at være nervøs for at tabe ansigt. Og husk at du kun er et menneske, der sikkert indimellem reagerer uhensigtsmæssigt. Her er det vigtigste at kunne give en ærlig uforbeholden undskyldning, når det er nødvendigt.

Artiklen er frit redigeret og oversat af følgende artikler: "Leadership Is Harder Now: 5 Ways to manage The Emotional Labor" af Tracy Brower "The Emotional Labor of Being a Leader" af Dina Denham Smith og Alicia A. Grandey.



Stressede ledere skammer sig

Læst af 7.608

Stress er et tabu for mange ledere, for en leder bliver jo ikke selv stresset. Det gør det svært at hjælpe lederne. Læs om, hvad der er bestemmende for, om du bliver ramt af stress, og hvor du kan sætte ind for at undgå, at det ender med en sygemelding.

Af: Lene Lund Hansen og Trine Ry, TrineRy

"Jeg er sådan en, der ikke piver.", "Det klarer jeg – jeg laver det i weekenden, gå I bare hjem.", "Jeg er den, der aldrig bliver sygemeldt.", "Jeg er ansat som direktør, helt ærligt, nu må jeg lige tage mig sammen altså, sværere kan det da heller ikke være."

Sådan lyder det fra danske ledere, der har været sygemeldt på grund af stress. Lederne er interviewet i forbindelse med en masterafhandling fra CBS, Master of Public Governance med titlen ”Ledere og stress” i maj 2020. Artiklen her er baseret på resultaterne af afhandlingen.

Stress er et tabu

Lederne i undersøgelsen beskriver sig selv som nogen, der kan og bør kunne mere end andre, og netop dette gør, at stress bliver opdaget for sent blandt mange ledere. De stressramte ledere bliver ofte hårdt ramt af stress bl.a. fordi, de ikke i tide har reageret på symptomerne.

Stress smitter

En stresset leder er ikke kun et problem for lederen selv. Når lederen bliver stresset, forplanter det sig ned i organisationen. Lederen vil måske have svært ved at prioritere og træffe de rigtige beslutninger, miste overblikket, have svingende humør – måske være grådlabil og isolere sig.

En stresset leder har altså konsekvenser for medarbejderne, men også personlige omkostninger for lederen selv og lederens omgivelser. Stress koster både organisationerne og samfundet dyrt.

Kulturen omkring ledere og stress medvirker også til, at lederne har svært ved at erkende, at de har stress. Deres omgivelser deler ofte også opfattelsen af, at ledere bevæger sig i super-menneskelige højder, hvor man ikke kan blive ramt af stress.

Lederens chefer er utilbøjelige til at hjælpe lederne, både inden de rammes af stress med at få tilpasset opgavemængden, og når de rammes af stress. Denne manglende ageren kan hænge sammen med, at også lederens chefer har en forventning om, at lederne er supermennesker, der trods udfordringer kan lede sig selv.

Derudover kan fysiske stresssymptomer ses som en normal del af det at være leder, hvorfor der er en risiko for, at de negligeres og personificeres. En overordnede leder fortalte, at han ikke kunne sove om natten, hvortil chefens reaktion var: ”Ja ja, sådan er det også for mig”.

Fordi man heller ikke oplever at kunne tale med sine kollegaer eller chefer om det, bliver lederen meget alene, når de rammes af stress.

Hvad kan du selv gøre, som leder med stress symptomer:

- Tag det alvorligt – stresssymptomer er et udtryk for, at der er noget, der skal forandres i dit arbejdsliv
- Søg at løse de problemer/dilemmaer, der har givet stresssymptomer, helst sammen med din chef eller lederkollegaer
- Hvis du ikke har mulighed for at løse de problemer, der udløser stresssymptomer – så tag konsekvensen og søg et andet arbejde
- Få din chef til at være med til at skabe et overblik og tage ansvar
- Vær opmærksom på balancegangen imellem at være dig selv og at påtage dig en rolle. Det kan både være en belastning,

at dit skjold er for tykt, idet det så kan være svært at være tro mod egne værdier. Det kan være endnu mere belastende, når det er for tyndt, fordi der er en risiko for, at du bliver ramt som person, når noget ikke lykkes på jobbet.

Hvordan kan organisationen hjælpe lederne?

Stress blandt ledere er ikke et privat anliggende, som lederne selv skal klare i deres private sfære, men bør i fællesskab løses på arbejdspladsen.

Der er derfor brug for, at arbejdspladsernes stresspolitikker forholder sig særskilt til ledere, der rammes af stress, da meget tyder på, at der rejser sig andre problemer og dilemmaer ved lederstress end ved medarbejderstress.

Lige så vigtigt er det, at man skaber kulturer og organisationer, hvor ledere kan være som mennesker, også når de fejler, og hvor de kan brænde for og føle et stort ansvar for arbejdet, men ikke samtidigt bliver så passioneret, at de brænder ud.

Her er der brug for fokus på, hvordan de som lederkollegaer og i chef-leder relationer skaber fællesskaber omkring opgaveløsningen, så lederne ikke føler sig så alene. Der er brug for, at ledere kan tale om sårbare emner på en måde, hvor de fortsat kan bevare deres værdighed og status som leder.

De stressramte ledere efterlyser omsorg i form af at blive lyttet til og forstået. De efterlyser også, at deres chefer i højere grad overtager kontrollen, når de selv mister den. Lederne ønsker dog stadig selv at bevare autoriteten til at bestemme. De bliver derved spundet ind i en labyrint, som er svær for dem at komme

ud af, og hvor de har svært ved at tage imod den hjælp, de har brug for og også (retrospektivt) efterspørger.

Lederens manglende tilknytning og fællesskab fx med lederkolleger sætter lederne i risiko for at brænde ud. Hvor sådanne kulturer i mange organisationer kan være vanskelige at udvikle på grund af ledernes egne dilemmaer, kan fællesskabet ofte søges i fortrolige og faciliterede netværk med ligesindede ledere fra andre organisationer.

Fællesskaber kan danne rammen for nogen af de svære refleksioner over ledere som super-mennesker og om ledes dilemmafyldte værdisæt mellem at tage ansvar og som menneske distancere sig fra ukontrollerbare hændelser.

5 råd til organisationer der vil bremse lederstress:

- Legitimer, at alle kan blive ramt af stresssymptomer og at det ikke betyder, at man er en dårlig leder
- Opbyg fællesskaber, hvor I også kan tale om det, der bøvler
- Opbyg fællesskaber omkring opgaveløsningen
- Udarbejd stresspolitikker særskilt til håndtering af ledere
- Som leder af ledere skal du interessere dig for, hvad der udløser stresssymptomerne, du skal tage medansvar for ledernes opgaveløsning og både udvise omsorg og tage styring, når det er nødvendigt

Litteratur

Friis Andersen, Marlene og Kingston, Marie: *Stop stress*, Klim, 2016

Lund Hansen, Lene og Trine Ry, Master CBS Ledere med stress, Hansen og Ry, masterafhandling CBS, 2020, <https://trinery.dk/wp-content/uploads/2020/07/Master-CBS-Ledere-med-stress-Hansen-og-Ry-officiel-udgave.pdf>

Pedersen, Steen Pernille: *Slip stress ud af skammekrogen*, Kristelig dagblads forlag, 2016

Sløk, Camilla: *Magt og omsorg, i det eksistentielle lederskab*, Dansk psykologisk forlag, 2020.

Sløk, Camilla: *Blod, Sved og tårer*, jurist- og økonomiforbundets forlag, 2014

Vesterager, Mette: *Stress og eksistens*, Hans Reitzels forlag, 2019.

6 fællestræk for ledere der trives

Gode, velfungerende ledere er en forudsætning for at skabe attraktive arbejdspladser. Men lederlivet er ikke altid en dans på roser. Og når en leder mistrives, vedrører det ikke kun lederen selv. Det smitter. Dermed kan en leders mistrivsel få store konsekvenser for såvel lederen selv som for medarbejderne og opgaveløsningen.

At en leder har det godt og blomstrer, sker ikke af sig selv – og det kan aldrig kun være lederens eget ansvar. Det handler i høj grad om, hvordan organisationen, overordnede chefer, lederkolleger og medarbejdere tager et fælles ansvar i forhold til at sikre et godt arbejdsmiljø for alle ansatte.

I Magasinet ”Trivsel” fra Væksthus for Ledelse, der belyser ledertrivsel fra forskellige vinkler, peger organisationspsykolog og ledelsesrådgiver Malene Friis Andersen på seks fællestræk for ledere der trives:

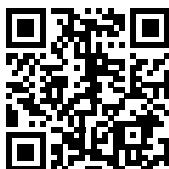
1. Lederne har forholdt sig til – og sat nogle grænser for – hvad der er muligt både opadtil og i forhold til medarbejderne. De har også sat nogle rimelig håndfaste grænser for, hvor mange timer de vil lægge i jobbet.
2. De har gode relationer til medarbejderne uden at træde ud af lederrollen. De har også en god og tryk relation opadtil til deres nærmeste chef.
3. De tager indflydelsen tilbage og har taget stilling til, hvordan de vil forvalte deres tid og ikke overlade det til omgivelserne.
4. De er meget bevidste om deres egne begrænsninger og er klar over, at de ikke kan lykkes i alt, og at det er o.k. ikke at kunne nå alt.
5. De har et råderum og indflydelse. Det har de skabt gennem en god dialog med egen chef, der viser tillid og bakker op.
6. De indgår i en ledergruppe, hvor man i tillid bruger hinanden til at støtte og sparre.

Trives du ikke i lederjobbet, er der, ifølge Malene Friis Andersen, flere veje du kan gå:

- Tag magten over din tid tilbage, og stil dig selv spørgsmålet: Hvem bestemmer over min kalender, og hvad jeg skal bruge min tid til? Er det en mødekalender eller en arbejdskalender, hvor jeg kan prioritere min tid?

- Ræk ud til medarbejderne, og bed dem om hjælp til at være den leder, de gerne vil have. Spørg, hvad medarbejderne har brug for.
- Arbejd med relationen til din nærmeste chef. Tag drøftelsen om prioriteringer, og hvilke rammer du har brug for.
- Ryk sammen i ledergruppen, og støt hinanden, og tag dialogen om, hvordan I skaber nogle ordentlige rammer for jeres ledelse.
- Forhold dig realistisk til, hvad der er muligt.
- Vær opmærksom på, at arbejdsmiljøloven også gælder for dig.

I magasinet får du forskellige perspektiver på ledertrivsel fra forskellige eksperter. Du præsenteres for direktørers, chefers og ledes personlige fortællinger om deres egen trivsel. Og du hører også om, hvordan medarbejderne mærker, at deres leder trives, og hvilken betydning det har, for at de kan løse deres opgaver. Læs mere i magasinet:





Kapitel 9

Ledelse opad



Advarsel: 4 no-gos når du leder opad

Læst af 8.913

Chefer efterspørger initiativrige ledere, og nogle drømmer ligefrem om "ulydige" ledere. Derfor skal du ikke blot parere ordrer. Du skal nysgerrigt undersøge nye muligheder på grænsen af det velkendte, når du leder op ad. Hvordan gør du det? Det får du her en række råd om.

Af: Cecilie Aavild Rahn, Lederweb

Det er ikke nok at have gode relationer til medarbejderne. Du skal også have en god relation til din chef. For kan du ikke lede opad, bliver det også vanskeligt at lede nedad. Du skal være i stand til at begrunde de beslutninger, der sendes videre fra toppen. Ellers holder de også hurtigere op med at give mening for dine medarbejdere.

Det er krævende at lede opad

Din chef træffer beslutninger, der vedrører dit ledelsesrum. Når du leder opad, påvirker du de beslutninger i videst muligt omfang. Både når det gælder om at rette chefens opmærksomhed mod indsatsområder, chefen ikke har ofret opmærksomhed tidligere, og når det gælder strategiske beslutninger i det hele taget.

Når du leder opad, er det din opgave at komplementere din chef. Du skal skabe et stærkt tillidsbånd til din chef, og være loyal overfor jeres organisation og dens mål. Du skal være konstruktiv og direkte i jeres dialog, og samtidigt kunne sætte dig i din chefs position. At lede opad er ikke ligefrem let, og mange ledere oplever nederlag med at lede deres chef, fordi de ikke ved, hvordan de skal gribe det an.

På Lederweb har vi gennem tiderne samlet en række dos and don'ts, når du leder opad. Du får nogle af dem her:

4 don'ts

1. Du kritiserer din chef offentligt

En af de absolutte no-gos over ting, du ikke må gøre, når du leder opad, er at tale dårligt om din chef over for andre. Hvis du taler dårligt om din chef til medarbejderne, vil det måske skabe forståelse på kort sigt. Forståelse for, at de beslutninger, der tages i organisationen, ikke udelukkende kommer fra dig – og at du måske endda ikke er enig i dem. Dermed undgår du at være kvinden eller manden med leen. Men at kritisere din chef offentligt er med til at underminere deres autoritet blandt de andre tilstedeværende. Og det er ikke kun skidt for din chef, det påvirker også dig og jeres relation.

Hvis noget i din chefs ledelsesstil går dig på, skal du tage den med vedkommende i enrum. Der findes ingen vindere, hvis du tager den i plenum eller med medarbejderne bag deres ryg.

2. Du tilbageholder vigtige informationer

Et andet no-go er at holde igen – at holde information, feedback eller anerkendelse tilbage.

Undlader du fx at fortælle din chef om vigtige informationer, du hører og læser i løbet af dagen, fordi du antager, at han/ hun allerede kender til dem, holder du inde med informationer. Og det er skidt, for den information kunne potentielt være værdifuld for chefen.

Glemmer du at fortælle din chef, når dit team, chefen selv eller organisationen får ros og anerkendelse fra kolleger, borgere eller samarbejdspartnere, holder du endnu en gang igen. Husk her, at man aldrig kan få for meget anerkendelse.

Vær heller ikke nervøs for at bede om eller give feedback til din chef, eller for at spørge om råd i en situation, du aldrig har stået i før. Det styrker kun jeres relation.

3. Du går til din chef i vrede

Start aldrig en samtale med din chef, når du er vred. Uanset, hvad årsagen måtte være, bør du altid vente til, du er faldet ned igen. På den måde opnår I en mere konstruktiv samtale.

Forsøg også at lade være med at gå til din chef med en liste fuld af klager og bebrejdelser. Omsæt i stedet dine klager til konstruktive og konkrete forslag til handling, hver gang du har mulighed for det.

4. Du tager det personligt

Undlad at tage det personligt, hvis din chef har en dårlig dag eller ligefrem får et vredesudbrud. Undersøg i stedet, hvad der kan ligge bag reaktionen. Vi kan alle komme i pressede og stressfyldte situationer på jobbet, og hvis jeres relation ellers er fin, er det med stor sandsynlighed et andet sted, skoen trykker.

3 dos

1. Sæt dig i chefens sted

Uanset hvor enig eller uenig du er i din chefs beslutninger, eller i hvor høj grad du deler chefens værdier, er det afgørende, at du kan leve dig ind i det, din chef er optaget af. Forsøg også at sætte dig ind i, hvilke krydspres din chef dagligt agerer i. Så bliver det lettere for dig at forstå, hvorfor nogle beslutninger ender, som de gør.

Forsøg at flytte opmærksomheden fra dit eget perspektiv til chefens og forstå, hvad der tynger din chef, og hvad der er vigtigt. På den måde opnår du en bedre relation til din chef.

Husk også, at din chef har bekymringer og frustrationer ligesom dig. Lad være med at betragte din chef alene som en person, der evaluerer din indsats. Se din chef som det hele menneske han/hun er, med et liv uden for arbejdet, karrieremål og ønsket om at være den bedst mulige chef – akkurat som du selv aspirerer efter.

2. Skab et stærkt tillidsbånd til din chef

Din chef vil aldrig lade sig lede nedefra af en, som hun ikke stoler på. Derfor må du tænke i løsninger, hver gang der opstår et

problem, som du skal rapportere til din chef. Forsøg i de situationer at stå ved dine fejl og vis, at du ikke flygter fra udfordringerne, men ser dem i øjnene. Vis også, at du lytter til chefens gode råd og erfaringer.

3. Vær anerkendende

Vis, at du sætter pris på, når din chef rådgiver dig, tager sig af et problem eller viser generel interesse for dig.

Sørg også gerne for at gøre det klokkeklart, når din chef giver dig den støtte, du har brug for. Du skal ikke være bange for at rose og sige højt, når du oplever, at tingene går op i en højere enhed.

Hemmeligheden bag at lede din chef godt

Læst af 15.676

Som leder skal du også lede din egen leder. Det giver fordele i form af indsigt, støtte og ressourcer, og du slipper for unødvendigt bøvl, hvis du skaber en stærk alliance med din chef. Læs her, hvorfor det er vigtigt at lede opad, og få tre råd om, hvordan du kan gribe opgaven an.

Af: Lene Flensborg, erhvervpsykolog og partner i Laborate P/S

Som leder er du bevidst om, at du skal lede medarbejderne – sætte rammer, engagere og definere retning. Næsten lige så indlysende er det for dig, at du skal lede på tværs, ud mod borgerne, og at du skal lede dig selv. Men er du også opmærksom på, at du som leder har en vigtig opgave i at lede din chef: At lede opad?

Ledelse opad er ikke en sport for hofsnoge

Måske synes du, ledelse opad lyder lidt som tips og tricks til at sno sig i magtens korridorer; som om man gennem slesk tale og listige intriger vil sikre sig ekstra, ufortjente fordele. Men det er naturligvis ikke pointen. God ledelse opad er ikke en sport for hofsnoge. Opgaven er at kvalificere, udfordre, støtte og inspirere sin øverste ledelse og spille hinanden gode.

Tilsvarende vil nogle måske indvende, at en mellemleder ikke kan udøve ledelse opad i hierarkiet – at opgaven snarere er at lære at respektere hierarkiets præmisser og chefens pligt og ret til at træffe beslutningerne. Men chefer har brug for hjælp til at prioritere og træffe de rigtige beslutninger, og mellemlederne er oplagte rådgivere, udfordrere og støtter for den øverste ledelse.

Du kan gennem en bevidst indsats gøre din leder bedre – og samtidig blive en bedre mellemleder for din chef.

Fordelene ved en alliance mellem dig og din chef

Du og din chef er afhængige af hinanden: Du kan bidrage til din chefs succes, hvis du leverer gode resultater og støtter hende på møder og på gangene. Modsat kan du skabe problemer for din chef, hvis du underinformerer, leverer dårlige resultater eller ikke er loyal. Din chef kan tilsvarende sikre dig gode arbejdsbetingelser og være afgørende for, om du får opbakning til en ny ide eller får ressourcer til din enhed – og ultimativt om du bliver forfremmet eller afskediget.

Derfor har I begge brug for at udvikle et godt samarbejde, hvor I sikrer, at I er afstemte og ved, hvor I har hinanden. Med

andre ord skal du arbejde for, at du og din chef bliver hinandens allierede.

Tillid er basis for at lede opad

En tillidsfuld relation er det oplagte afsæt for at udøve god ledelse opad:

- Tillid skaber grobund for at kunne tale åbent om problematiske emner
- Tillid betyder større lydhørhed, når du tager et problem og et ønske op
- Tillid gør det lettere at lave en koordineret indsats i forhold til en udfordring.

Tillid skaber man ikke fra en dag til den næste. Du bidrager til udviklingen af en tillidsfuld relation ved at sikre, at I har en løbende dialog – og en dialog, der er bredere end blot om, hvordan I håndterer presserende opgaver. Du kan med fordel arbejde bevidst på at sikre, at I faktisk mødes og på at åbne op for den bredere dialog – og ikke bare vente på, at din chef tager initiativ til dette.

Derudover er det vigtigt, at du agerer loyalt og viser chefen, at du er ordholdende, uselvsk og har styr på din del af organisationen. Ledelse opad er en langsigtet bestræbelse snarere end smart taktik på næste møde i lederteamet. Ud over tilliden præsenteres i det følgende tre effektive indgange til at lede opad.

#1 Forstå din chefs præmisser

Ved du, hvad der er din chefs største bekymring for tiden? Og hvilke ambitioner der driver hende? Selvom du ikke har direkte

adgang til indersiden af chefens pandelapper, kan du dels gennem omtanke, dels ved at have en løbende dialog med din chef få indsigt i, hvilke drømme, visioner og bekymringer, der påvirker hende.

At forstå din chefs præmisser rummer både et strategisk, et taktisk og et personligt niveau: Hvis du ved, hvilke strategisk krav din chef bliver mødt med af direktionen, kan du langt bedre bidrage til at trække i den relevante retning. På taktisk niveau drejer det sig om, at du bl.a. forstår, hvilket informationsniveau, din chef synes er det rette, og dermed bedre kan holde din chef informeret på den rette måde og med det rette indhold.

Endelig er der et personligt niveau for chefens præmisser: Nogle chefer elsker fx en ophedet diskussion og træffer gerne en hurtig beslutning, hvis de bliver grebet af et emne. Det kræver en anden tilgang fra din side, end hvis din chef er fåmælt og ofte har brug for at tænke sig om nogle dage, før hun er klar med en holdning. Du skal naturligvis selv kunne trives med samarbejdet – men du kan sandsynligvis sagtens tilpasse din stil, især hvis det fremmer det gode samarbejde.

#2 Afklar hvad der forventes af dig

Et andet vigtigt håndtag i ledelse opad er en grundlæggende forventningsafstemning mellem dig og din chef. Du skal finde ud af, hvad det er, du skal bidrage med i organisationen.

Ingen af jer bliver tilfredse, hvis din chef forventer, at din afdeling får sagsbehandlingstiden ned, mens du og medarbejderne har fokus på at udvikle nye kompetencer, der har relevans på længere sigt, men som på kort sigt forlænger

sagsbehandlingstiden. For at du kan få succes i jobbet, skal du og din leder være enige om, hvad succeskriterierne er. Hvad bliver du målt på, når året er omme?

Det er en naturlig del af arbejdet, at man årligt aftaler konkrete mål for organisationen, afdelingerne og evt. for hver enkelt medarbejder. Men det er ikke altid tydeligt, hvad man som leder bliver målt på. Også her gælder det, at hvis din chef ikke tager initiativ til, at I afstemmer forventninger til hinanden, så inviter selv til et møde – og lad være med bare at vente.

Måske tænker du, at det går fint uden disse løbende møder med dialog om jeres gensidige forventninger og samarbejde. Realiteten er bare, at hvis ikke I mødes, kan du ikke lede opad. Vær derfor disciplineret, sørg for at I mødes og vov at tage problemfyldte emner op, selvom det kan være svært.

Forventninger drejer sig både om resultater og adfærd. Det er vigtigt at tale om succeskriterier, men også om, hvordan I samarbejder og udøver god ledelse over for resten af enheden. Et godt spørgsmål at stille hinanden er: Hvad kan jeg gøre for, at du bliver den bedste udgave af dig selv på arbejde?

#3 Vær en tilpas forstyrrelse

Selvom chefen har mere magt end dig, og selvom du derfor bør være opmærksom på at forstå din chefs præmisser, så indebærer god ledelse opad naturligvis også, at du udfordrer, sætter dine egne agendaer og tager initiativer.

Alle virksomheder har brug for ledere, der til enhver tid overvejer, hvordan vi kan udvikle forretningen, forbedre processer og teste ideer. Det er derfor vigtigt, at du i din ledelse

opad løbende sørger for, at dine egne og medarbejdernes kritikpunkter og kreative ideer kommer i spil.

Også her er der brug for, at du finder ud af, hvordan du bedst bringer dine ideer og udfordringer op. Generelt kan chefer godt lide at blive forberedt på, at en ny ide er undervejs – og tilsvarende ønsker de at undgå at føle sig overrumplet af nye forslag på et forkert tidspunkt. Overvej derfor, om du fx først skal plante en ide på et 1:1-møde med din chef, før du bringer ideen op i ledergruppen.

Et andet godt princip at følge er kun at bringe din kritik af chefen op på jeres 1:1-møder – altså under fire øjne. Derudover bør du udvise samme niveau af forsigtighed og empati, når du giver den kritiske feedback, som du ville udvise over for medarbejderne – chefer er også sårbare overfor kritik.

Ledelse opad gør livet lidt sjovere

Det kan være spændende at give sin ledelse opad mere fokus: Ved at interessere sig mere for chefens strategiske agendaer åbner du op for mere interessante dialoger og opgaver. Og tilsvarende: Hvis du formår at skabe et samarbejde med din chef, hvor I taler frit med hinanden om ufærdige ideer, uenigheder og kritik, er der potentiale for både meget mere udvikling og meget mere arbejdsglæde for jer begge.

Vigtigst er det at huske, at udgangspunktet for at få succes med at lede opad er, at du definerer det som en ledelsesopgave, du skal og vil prioritere højt.

Læs mere om at lede opad i bogen *Ledelse opad. Gør din chef til din bedste allierede*. Skrevet af Lene Flensborg på Akademisk Forlag.

5 dårlige chefer – og hvordan du tackler dem

Læst af: 6.787

Hvilken type chef har du? Kaster han den ene bold op efter den anden, uden at se, hvor de lander? Eller er hun typen, der overvåger og kontrollerer, hvad du laver, eller har alt for travlt til også at få talt med dig? Læs her, hvordan du som leder tackler forskellige typer af dårlige chefer.

Af: Annette Klausen Bengtsson, Mellemlidermentor,
Klausen & Bengtsson

Din motivation, trivsel og effektivitet hænger tæt sammen med hvilken chef, du har. Og det er ikke alle chefer, der scorer lige højt. Læs om fem forskellige typer af dårlige chefer, og hvordan du bedst håndterer dem.

1. Den kontrollerende chef

Den kontrollerende chef er optaget af detaljer, som du synes er uvæsentlige. Det er typen, der hele tiden blander sig i din arbejdsproces og kan finde på at sende en rapport retur, fordi du har printet på begge sider af papiret.

Behov for kontrol og mistillid hænger oftest sammen. Så hvis du oplever, at din chef har et stort behov for at kontrollere alt, hvad du gør, handler det med stor sandsynlighed om manglende tillid. Det kan bunde i din chefs manglende tillid til alle andre, baseret på tidligere oplevelser, og behøver derfor ikke at handle om dig.

Men nogle gange handler det om dig. Måske er du kommet til at svigte din chefs tillid ved ikke at levere eller levere under forventning. Det kan også ske, hvis du er meget selvkørende og glemmer at informere din chef løbende. Derfor kan du med fordel stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvad kan jeg gøre for, at min chef får større tillid til mig?
- Hvordan kan jeg vise min chef, at han/hun kan regne med mig?

Med disse overvejelser, vil du blive opmærksom på, hvordan du i hverdagen rykker tættere på chefen, og hvordan du har mere fokus på at spille ham god, hvilket vil styrke tilliden mellem jer.

2. Den fraværende chef

Du taler meget sjældent med din chef, da han har travlt. Det gør det svært at skabe en god relation og forståelse for hinandens prioriteringer.

Din chef har, lige som dig selv, mange ting på sin tallerken og derfor er prioritering en væsentligt daglig opgave. Hvis din chef

ikke prioriterer sin tid med dig, kan det skyldes, at din chef ikke har opdaget, hvor vigtigt det er at have en tæt kontakt med dig.

Derfor skal du være god til at overdrage værdifuldt input til din chef. Din chef vil nu opdage, at han har behov for dig, og vil automatisk begynde at prioritere tid med dig. Hvis du ovenikøbet kan medvirke til, at din chef får mindre travlt, fordi du kan hjælpe med væsentlige input til evt. beslutningsprocesser, bliver det endnu lettere at få chefen til at prioritere tid med dig.

Det kan også være, at din chef har vurderet, at du er så selv-kørende, at der ikke er behov for at have tæt kontakt med dig. I det tilfælde må du hjælpe din chef til at forstå vigtigheden i at have tæt kontakt, fordi det faktisk gør dig endnu mere effektiv og dermed også chefen, fordi I reducerer mange af de misforståelser, der opstår, når man ikke bruger tid sammen.

3. Den magtsyge chef

Chefen er meget optaget af magt og personlig succes. Du oplever, at chefen tager æren for andres ideer og dem, som ikke spiller med på hans hold, er fjenden.

Magt korrupperer, og det kan ske for de fleste. Så fordi chefen er blevet magtfuldkommen, handler det ikke nødvendigvis om, at chefen er et dårligt menneske. Men i stedet at vedkommende måske har oplevet at have særlige privilegier og derfor nu ser sig selv som et særligt menneske.

Kuren mod magtfuldkommenhed er ydmyghed. Men du kan ikke bede din chef om at være ydmyg. I stedet kan du i den daglige dialog minde chefen om, hvordan resultaterne skabes i samarbejde, i samspil med andre afdelinger og nogle gange også

med et element af held og god timing. På den måde får chefen øje på, at det ikke alene er hans fortjeneste, at det går godt.

Du kan gøre, hvad du kan i forhold til at få en mere ydmyg tone i hverdagen. Men bær ikke hele byrden på dine skuldre. For der findes også chefer med en dyssocial personlighedsstruktur. Det man i daglig tale kalder mennesker med psykopatiske træk. De mennesker hverken kan eller skal du forsøge at påvirke. Dem skal du bare flytte dig fra. Helst helt væk fra arbejdspladsen. For man kan blive virkelig syg af at være i nærheden af dem og deres magtspil.

4. Den – for – visionære chef

Nogle chefer kaster om sig med nye idéer og planer, som skal igangsættes. Og så snart du er i gang med implementeringen, er chefen i gang med at udtænke næste geniale ide.

Det er en virkelig god egenskab for en chef at være visionær. Det modsatte kan være en endnu større udfordring. Så start med at minde dig selv om det.

Når chefen kommer med endnu en ny idé, så husk at anerkende den. Hvis du altid starter med at skyde idéen ned eller forklare alt det, der ikke virker, er der en risiko for, at din chef vil komme til enten at føle sig utilstrækkelig, eller at du vil blive opfattet som en brokkerøv, hvilket vil vanskeliggøre samarbejdet.

Og find så ud af, hvordan du kan hjælpe chefen med at blive realistisk omkring sine nye ideer og planer. Spørg ind til, hvad formålet er, hvad deadline er, hvilke ressourcer det kræver? Tydeliggør overfor din chef, hvilke konsekvenser der er ved at sætte det nye i gang og forklar, hvornår du mener den rette timing er, eller hvad en endnu bedre plan kunne være.

Visionære mennesker hader at føle sig bremset. Derfor skal du forsøge at gå med din chef i hans behov for at diskutere nye idéer. Nogle gange kan det faktisk være nok for chefen bare at brainstorme, uden at det bliver til en reel plan.

5. Den utroværdige chef

Chefen siger ét, men gør noget andet.

Det kan være utroligt frustrerende at arbejde sammen med en, som siger et og gør noget andet. Man kan af og til komme i tvivl, om man selv har misforstået det hele, og hvis man først har den følelse, bliver kommunikationen svær.

Derfor er det vigtigt, at du er helt sikker på, hvad der er op og ned. Du skal sikre dig, at du har opfattet det, din chef har sagt korrekt, og det gør du ved at spørge: "Hører jeg dig sige, at ...?", eller "Mener du, at...?", "Betyder det så, at...?".

Du skal have din chef til at sige ja til, at I er enige om, hvad han eller hun har sagt. Så når det bliver lavet om, så har du en konkret samtale at referere til.

Selvom det er fristende, så undlad at komme til at slå chefen i hovedet med det oprindelige udsagn. Sig i stedet noget i retning af: "Jeg forstår ikke, hvorfor vi er på vej i denne retning, når vi i sidste uge blev enige om, at...". Forhold dig undrende og nysgerrig, men vedholdende i, hvad den oprindelige aftale bestod i.

Fortæl, at det ikke er et problem, at tingene ændrer sig, men at det kræver, at du bliver informeret i tide, da du ellers ikke kan bakke din chef op i forskellige situationer, når du ikke ved, hvad der sker.

– 4 ting lederne efterlyser fra deres chef

Hvornår er man en god chef, det vil sige en god leder for andre ledere? Det har Væksthus for Ledelse fået ledernes bud på. Læs her, hvilke fire ting lederne særligt efterlyser fra deres chef.

Publikationen "Kære chef! Kære ledere", som Væksthus for Ledelse står bag, er baseret på interviews med chefer og ledere. Her fortæller lederne, at de generelt har brug for, at deres chef er mere tilgængelig for sparring, feedback og rådgivning ved, at der bl.a. er mulighed for følgende fire ting:

1. Uformel sparring

Lederne har brug for, at chefen jævnligt er fysisk til stede og har tid til at sparre. Men chefernes tid og tilstedeværelse er også begrænset. Så for at opnå den bedste sparring – også den uformelle – handler det om, at lederne selv sorterer i, hvad de har brug for af hjælp fra deres chef, inden de tager kontakt.

2. Let at komme i kontakt med

Lederne har også brug for, at chefen reagerer hurtigt, når de tager kontakt. Om det så bare er et svar på, hvornår de har tid.

Cheferne skal gøre deres for at give hurtigst muligt svar, særligt til de ledere, som ikke sidder på samme matrikel. Men inden lederne tager kontakt, skal lederne have afsøgt alle andre muligheder og have sparret med kollegaer eller andre omkring sig. Lederne skal tro på, at de selv kan og må handle.

3. Ordentlig og nærværende dialog ved svære sager

Lederne har brug for, at cheferne tager sig tid til en god og ordentlig dialog, særligt ved svære og alvorlige sager.

For at cheferne kan give lederne den bedste mulige sparring i de svære og alvorlige sager, skal lederne tegne et præcist og ærligt billede af situationen for chefen. Jo mere konkrete lederne kan blive, jo mere ordentlig sparring vil de også få, og det vil spare tid for begge parter.

4. Spørgende, sparrende og konstruktiv feedback, når der bedes om hjælp

Lederne har brug for, at cheferne er nysgerrige og spørger ind. De vil gerne blive mødt af en chef, der vil dem det bedste.

Cheferne kan ikke gætte sig til, hvilket behov for hjælp og feedback, som lederne har. Lederne skal derfor hjælpe deres chef i den retning af feedback og sparring, som de har brug for.

Læs mere i publikationen ”Kære chef! Kære ledere!”:



the 1990s, the number of people in the UK who are employed in the public sector has increased by 1.5 million, from 2.5 million in 1980 to 4 million in 1995. The public sector has also become an important employer of women, with 5.5 million women employed in the public sector in 1995, compared with 4.5 million in 1980. The public sector has also become an important employer of people with disabilities, with 1.5 million people with disabilities employed in the public sector in 1995, compared with 1 million in 1980.

The public sector has also become an important employer of people who are over 50 years of age. In 1995, 1.5 million people over 50 years of age were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980. The public sector has also become an important employer of people who are under 25 years of age. In 1995, 1.5 million people under 25 years of age were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980.

The public sector has also become an important employer of people who are from ethnic minorities. In 1995, 1.5 million people from ethnic minorities were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980. The public sector has also become an important employer of people who are from the Caribbean. In 1995, 1.5 million people from the Caribbean were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980.

The public sector has also become an important employer of people who are from the Indian subcontinent. In 1995, 1.5 million people from the Indian subcontinent were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980. The public sector has also become an important employer of people who are from Pakistan. In 1995, 1.5 million people from Pakistan were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980.

The public sector has also become an important employer of people who are from Bangladesh. In 1995, 1.5 million people from Bangladesh were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980. The public sector has also become an important employer of people who are from Africa. In 1995, 1.5 million people from Africa were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980.

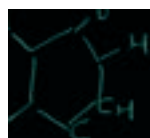
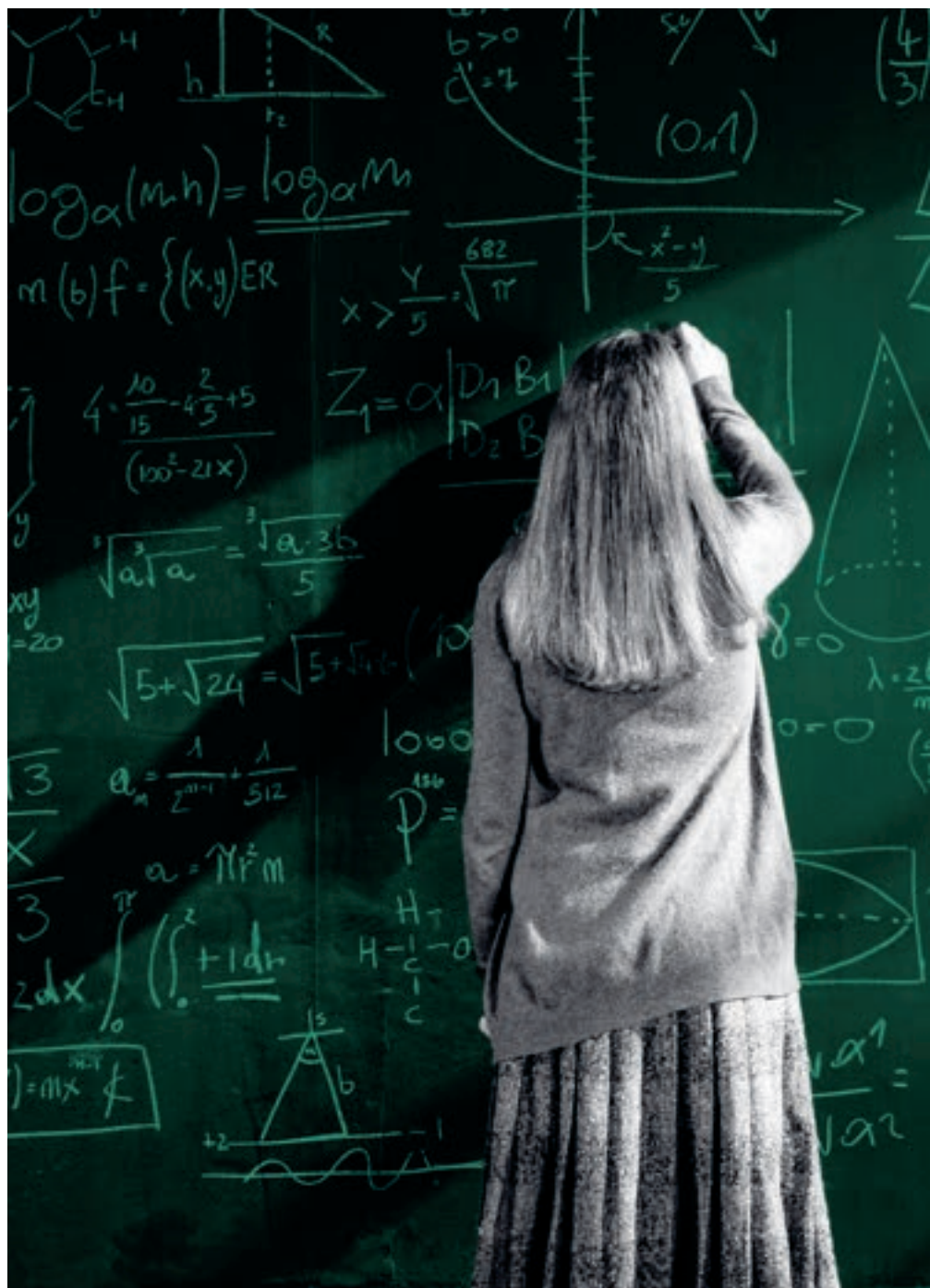
The public sector has also become an important employer of people who are from Asia. In 1995, 1.5 million people from Asia were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980. The public sector has also become an important employer of people who are from the Middle East. In 1995, 1.5 million people from the Middle East were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980.

The public sector has also become an important employer of people who are from the Pacific. In 1995, 1.5 million people from the Pacific were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980. The public sector has also become an important employer of people who are from the Americas. In 1995, 1.5 million people from the Americas were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980.

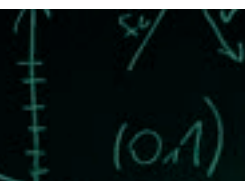
The public sector has also become an important employer of people who are from the Caribbean. In 1995, 1.5 million people from the Caribbean were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980. The public sector has also become an important employer of people who are from the Indian subcontinent. In 1995, 1.5 million people from the Indian subcontinent were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980.

The public sector has also become an important employer of people who are from Pakistan. In 1995, 1.5 million people from Pakistan were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980. The public sector has also become an important employer of people who are from Bangladesh. In 1995, 1.5 million people from Bangladesh were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980.

The public sector has also become an important employer of people who are from Africa. In 1995, 1.5 million people from Africa were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980. The public sector has also become an important employer of people who are from Asia. In 1995, 1.5 million people from Asia were employed in the public sector, compared with 1 million in 1980.



$$b > 0$$
$$C' = 2$$



$$\left(\frac{4}{3}\right)$$

$$\log_{\alpha}(m \cdot h) = \log_{\alpha} m h$$

$$m(b)f = \{(x, y) \in R$$

$$x > \frac{y}{5} = \sqrt{\frac{682}{\pi}}$$

$$4 \cdot \frac{10}{15} - 4 \cdot \frac{2}{3} + 5$$
$$(100^2 - 21x)$$

$$Z_1 = \alpha \begin{vmatrix} D_1 & B_1 \\ D_2 & B_2 \end{vmatrix}$$

$$\sqrt[3]{a \cdot a} = \sqrt[3]{\frac{a \cdot 3b}{5}}$$

$$xy = 20$$

$$\sqrt{5 + \sqrt{24}} = \sqrt{5 + \sqrt{4} \cdot 6}$$

$$\frac{3}{x}$$

$$a_n = \frac{1}{2^{n+1}} + \frac{1}{512}$$

$$1000$$
$$P =$$

$$\frac{x}{3}$$

$$a = \pi r^2 m$$

$$2dx$$

$$\int_0^{\pi} \left(\int_0^2 \frac{1}{t} dt \right)$$

$$H = \frac{1}{c} - 0$$

$$f(x) = \sin x$$



$$\lambda = \frac{2\pi}{m}$$

$$0 = 0$$



$$\frac{1}{a^2} = \frac{1}{a^2}$$

Kapitel 10

Teorier om ledelse

Test: Hvilken teori bygger din ledelse på?

Læst af 16.958

Selvom der er utallige nye teorier om, hvordan man bedst leder mennesker, er der mange ledere, der stadig sværger til de klassiske ledelsesteorier, der blev nedfældet af blandt andre Frederick Taylor i begyndelsen af 1900-tallet. Find ud af, hvilken ledelsesteori din ledelse bygger på og få genopfrisket de klassiske ledelsesteorier her.

Af: Anna P. Mézin, Lederweb

Med udgangspunkt i filosofierne fra fire kendte ledelsesteoretikere har Business News Daily lavet en test, hvor du kan finde ud af, hvilken teori din ledelsespraksis matcher. For hvert spørgsmål vælger du svar a, b, c eller d, og til sidst tæller du sammen, hvor mange bogstaver du har af hver.

1. Hvad er dit overordnede syn på ledelse?

- A. Ledere bør værdsætte effektivitet frem for alt andet.
- B. Ledere bør kontrollere og planlægge alle processer.
- C. Ledere bør sikre, at organisatorisk hierarki respekteres, og at der er en tydelige rollefordeling.
- D. Ledere bør altid anerkende og vise, at de værdsætter deres medarbejdere.

2. En medarbejder kontakter dig med en idé. Hvad er din første reaktion?

- A. Hvis det lyder til at være en god idé, prøver jeg at beregne den mest effektive måde at lave projektet på.
- B. Tager kontrol over projektet og planlægger opgaverne i overensstemmelse hermed.
- C. Skælder medarbejderen ud for at bevæge sig uden for den rolle, hun er ansat til at varetage.
- D. Roser medarbejderen for at tænke ud af boksen og have modet til at foreslå en original idé.

3. Hvordan ser en ideel medarbejder ud for dig?

- A. Organiseret, ressourcefuld og fleksibel.
- B. Samarbejdsvillig, produktiv og ivrig efter at lære.
- C. Ydmyg, opmærksom og loyal.
- D. Støttende, modtagelig og passioneret.

4. En medarbejder ringer og melder sig syg. Hvad gør du?

- A. Spørger hende, hvornår hun tror, at hun vil være tilbage på arbejde, og finder ud af, hvilke af hendes projekter jeg skal være opmærksom på, mens hun er væk.
- B. Sender hende det arbejde, der skal indhentes og delegerer eventuelle andre opgaver ud til andre medarbejdere.
- C. Kontrollerer mine optegnelser over hendes tidligere fravær for at holde øje med hende.
- D. Giver hende passende tid til at komme sig.

5. Hvordan viser du dit team, at du værdsætter dem?

- A. Ved at belønne dem, når de er ekstra produktive.
- B. Ved at invitere teamet på en god frokost.
- C. Ved ikke at fyre dem.
- D. Ved at vise taknemmelighed, også for de små ting.

6. En kandidat er til jobsamtale til en stilling i jeres organisation. Vedkommende er en højt kvalificeret og oplagt kandidat, men mangler den specifikke erfaring, der efterspørges i stillingen. Hvad siger du til hende?

- A. At hun skal igennem et oplæringsforløb, så hun kan være lige så effektiv som de øvrige medarbejdere.
- B. At hun skal være villig til at arbejde efter en stram tidsplan og hurtigt tilpasse sig eventuelle ændringer.
- C. At hun ikke opfylder de nøjagtige kvalifikationer.

D. At hun ville blive en god tilføjelse til teamet.

7. En medarbejder overskrider en frist for et projekt. Hvad gør du?

- A. Irettesætter hende og finder frem til den mest effektive løsning.
- B. Planlægger et møde for at finde ud af, hvorfor hun overskred deadline, og hvordan hun kan nå at blive færdig hurtigst muligt.
- C. Giver hende en advarsel og registrerer, hvor ofte hun overskrider deadline.
- D. Forsikrer hende om, at det er okay, og du sætter pris på hendes indsats.

Resultater:

Beregn antallet af A'er, B'er, C'er og D'er, du svarede på, og se resultaterne nedenfor.

Hvis du har:

Flest A'er

Din ledelsesstil er mest som Frederick Taylors. Du mener, at arbejdsprocessen skal opdeles i små del-opgaver for at finde den mest effektive metode til at fuldføre arbejdsopgaverne. Du coacher dine medarbejdere i overensstemmelse hermed og mener, at de bør belønnes, når de er ekstra produktive eller opnår særligt gode resultater.

Frederick W. Taylor, der var en amerikansk ingeniør, skabte på baggrund af flere store rationaliseringsprojekter i stålindustrien programmet Scientific Management. Det blev starten på Taylorismen, den første managementbølge, som revolutionerede de store industrilande. Taylorismen medførte, at bl.a. akkordbetaling blev populært, og effektivitet, tids- og produktionsoptimering blev medarbejdernes nye følgesvende.

Flest B'er

Du er mest som Henri Fayol. Du synes, at en leder skal kontrollere og planlægge alle dele af deres medarbejderes processer, og sørge for, at alle nødvendige ressourcer er tilgængelige. Du opfordrer til teamwork og samarbejde, men under ledelsens kommando.

Den franske industrileder og ingeniør **Henri Fayols** teorier analyserer organisationsstrukturen, ledelse og beslutningsprocesser. Hans ledelsesteori indeholder 14 principper for ledelse. Hovedpointen er, at ledelsen skal interagere med personalet på fem grundlæggende måder for at kontrollere og planlægge produktionen.

Flest C'er

Ligesom Max Weber er du ikke typen, der har tid til nonsens. Din overbevisning er, at medarbejderne er tildelt deres roller af en god grund, og at de aldrig bør krydse grænser. Som leder mener du, at du er ansvarlig for at holde øje med dine medarbejdere og alt, hvad de gør, og at kun de mest kvalificerede medarbejdere skal ansættes.

Den tyske økonom og sociolog **Max Webers** teori om ledelse, også kaldet bureaukratisk teori, fordrede strenge regler og en fast magtfordeling. Webers bureaukrati model har været genstand for megen forskning og kritik.

Flest D'er

Du er meget ligesom Elton Mayo. Du er overbevist om, at medarbejderne er mere motiverede af, at du anerkender deres arbejde, end at de får en økonomisk bonus. Du lader ikke dine medarbejdere være i tvivl om, at du værdsætter dem, også for de små ting, de gør for at hjælpe organisationen. Hvis nogen af medarbejderne har forskellige kompetencer, så udnytter du deres styrker ved at sætte dem sammen for at tilskynde til samarbejde og individuelle succeser.

Elton Mayo, der var psykolog, var en af foregangsmændene inden for forskning i Human Relations. Motivation, medbestemmelse og demokratisk arbejdsledelse er nogen af de vigtigste bestanddele i hans ledelsesteori, og han mener, at medarbejderne motiveres langt mere af relationelle faktorer, som opmærksomhed og kammeratskab end af en økonomisk bonus.

Hvis du har flest af to forskellige eller flere:

Du er en alsidig leder, som prioriterer dine medarbejderes og virksomhedens succes lige højt. Der er dog altid plads til forbedringer.

Artiklen er frit oversat fra Business News Daily

Kilde: *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer* af Jørgen
Frode Bakka og Egil Fivelsdal

Strategibegrebet i relief og Mintzbergs 5 P'er for strategi

Læst af 13.337

Arbejdet med strategi vedkommer ledere på alle niveauer i en organisation. Uanset ledelsesrolle og ledelsesniveau møder du strategi i din hverdag som leder og vil selv skulle arbejde med strategi og strategisk ledelse. Strategibegrebet er gennem tiden blevet udlagt og tolket af mange. Her kan du læse om forskellige forståelser af strategi og komme tættere på Mintzbergs fem P'er for strategi.

Af: Jens Holmgren, Lektor & Ph.d., Aalborg Universitet
og Christina Nüssler, Cand.merc. og Centerchef, Kom-
ponent – Kommunernes Udviklingscenter

Der er elementer af strategiarbejde i alle lederes praksis. Selvfølgelig er der forskelle i det strategiske råderum og i den konkrete rolle, du har eller tager ift. at udvikle og implementere strategi, afhængig af, om du er direktør, afdelingschef eller teamleder.

Forskellen varierer med konteksten og ledelseskædens organisering og samspil.

Beslægtede begreber rundt om strategi og strategiarbejde

Ofte bruger ledere begrebet strategi for at signalere betydning – at noget er ekstraordinært vigtigt. Strategi forbindes af gode grunde med det langsigtede, det velovervejede og det vigtigste af det vigtige. Strategibegrebet står dog aldrig alene. Det optræder i sammenhæng med beslægtede begreber som fx vision, mission, fokusområder og handlingsplaner, som nedenstående oversigt viser.

Mission	Organisationens eksistensberettigelse, og <i>hvorfor</i> organisationen eller funktionen eksisterer.
Vision	Et fremtidsbillede af organisationens ønsker, drømme og ambitioner udtrykt ved langsigtede mål – <i>hvorhen</i> .
Strategi	Langsigtede intentioner, ideer og planer for, <i>hvordan</i> organisationen implementerer sin mission og vision.
Strategiske fokusområder	Fokuserede indsatser og processer, som skal sikre realiseringen af strategien.
Handlingsplan	Plan, der præciserer mål, aktiviteter, tid og ansvar for at sikre realisering af strategien.

Kilde: Jens Holmgren og Christina Nüssler: Strategisk ledelse for offentlige ledere. Tilgange, værktøjer og dilemmaer i strategiarbejdet. © Forfatterne og Samfundslitteratur 2020.

Mission, vision og strategi

Missionen er typisk mere robust over tid, da begrebet forbindes med organisationens kerneformål og grundlæggende eksistensberettigelse, mens visionen for en organisation typisk skifter hyppigere, da visionen kan siges at være en retningsgivende ambition for, hvad organisationen ønsker at lykkes med, og hvorledes organisationen ønsker at blive opfattet. Skiftet i vision sker fx i forbindelse med en ny strategiperiode eller i forbindelse med en ny politisk periode med nyt byråd og nye politiske visioner. Vision udtrykker dermed en “fremtidig” ønskværdig tilstand – eller et forventet fremtidigt resultat – skabt af organisationen, mens mission forbindes mere med organisationens grundlæggende afsæt for “at være til”. Når mission svarer på hvorfor, og vision svarer på hvorhen, svarer strategien mere overordnede på hvordan – hvordan får vi indfriet vores forventninger til fremtiden, og hvordan bevæger vi os i den rigtige retning?

Strategiske fokusområder og handlingsplan

De strategiske fokusområder kaldes også for strategiske indsatser, og de søger at svare på hvad – hvad er de vigtigste områder for organisationen at holde fokus på, at investere tid og ressourcer i og at give ledelsesopmærksomhed – for at bevæge os mod visionen og evne til at realisere strategien?

På det helt konkrete plan finder vi betegnelsen handlingsplaner, der er det element i det strategiske arbejde, som kommer tættest på omsætning af strategien til aktiviteter og adfærd. En god handlingsplan hjælper organisationen ved at præcisere mål, aktiviteter, tid og ansvar, så de deltagende ledere, medarbejdere

og evt. øvrige nøglepersoner kender forventningerne, har mandat til at handle og kan følge op på indfrielsen af strategien. Handlingsplaner svarer på hvordan, hvad og hvornår i det helt konkrete.

Man kan med fordel tænke på strategi som en bro, der binder den oplevede nutid med den ønskede fremtid gennem en række forpligtende prioriteringer. Ikke en snorlige bro – for sådan ser virkelighedens broer og veje, til indfrielse af den ønskede fremtid, meget sjældent ud. Men en bro, bestående af en række trædesten, der repræsenterer det vigtigste for ledere og medarbejdere at have fokus på i bevægelsen fremad mod visionen. Lederes strategiarbejde kan derfor defineres som:

“Et arbejde, der ud fra eksterne og interne analyser fastlægger eller forholder sig til organisationens mission, vision og langsigtede mål samt prioriterer særlige fokusområder til indfrielse heraf. Et arbejde, der også inkluderer udarbejdelsen af handlingsplaner og processer, der søger at omsætte strategien til daglig drift, daglige prioriteringer og daglig praksis – dette under hensyntagen til centrale forhold i det omkringliggende samfund samt interne forhold relateret til struktur, kultur og ressourcer.”



Kilde: Jens Holmgren og Christina Nüssler: Strategisk ledelse for offentlige ledere. Tilgange, værktøjer og dilemmaer i strategiarbejdet. © Forfatterne og Samfundslitteratur 2020.

Strategi imellem plan, pattern, position, perspektiv og ploy

Ledelsesteoretikeren Henry Mintzberg er en af de store bidragsydere til forskellige forståelser af strategi, der kan understøtte strategiarbejdet. Mintzberg mener, at vi må forstå strateginuanceret og har derfor kategoriseret følgende fem perspektiver:

Strategi som plan

Strategi bliver som regel opfattet som en plan for, hvordan vi kommer fra A til B. Det handler om at følge en bestemt foruddefineret retning – ofte forklaret som en følge af konkrete handlinger, der skal føre til noget bestemt. Planen er lavet i forvejen og kan indeholde både generelle og meget specifikke intentioner eller handlinger. Indholdet i planen er ofte nedskrevet, godkendt af øverste ledelsesniveau og kommunikeret til medarbejderne, men kan også være mere skjult og ligge i hovedet på den administrerende direktør og dermed kun være synlig igennem de handlinger, der foretages i organisationen. Der er tale om en intenderet strategi.

Strategi som mønster (pattern)

Selv om en organisation har en planlagt strategi, viser det sig sjældent at være den, der i alle tilfælde følges. En organisations handlinger danner ofte et konsistent mønster, der kan forklares enten ud fra resultaterne af den plan, der er lagt, eller ud fra de forandringer, der sker i omverdenen, som organisationen er nødt til at tage hensyn til. Strategi opfattet som en plan vil

medføre, at flere eller mange dele af planen aldrig realiseres, mens strategi opfattet som et mønster af handlinger vil medføre, at strategi opstår emergent og realiseres ud fra de påvirkninger, organisationen får, kombineret med dens tidligere erfaringer. Organisationen følger derfor ikke udelukkende den tilsigtede strategi, men en kombination af den tilsigtede og den emergente.

Strategi som position

Strategi som position defineres ud fra de handlinger, en organisation udfører for at opnå en bestemt position i forhold til sine omgivelser – ofte i forhold til sine sammenlignelige organisationer. Det bliver her et spørgsmål om at tilpasse sig omgivelserne eller påvirke dem på en måde, der gør, at organisationen kan opnå den ønskede position. Fokus er på de eksterne forhold.

Strategi som perspektiv

Med strategi som perspektiv rettes fokus imod organisationens identitet – altså indad – og handlinger skal forsøge at påvirke den opfattelse, som omverdenen har af organisationen. Udgangspunktet er organisationens formål og vision, og strategien eksisterer primært i hovederne på de personer, der er involveret i strategiarbejdet. Begge opfattelser af strategi som position og som perspektiv er nødvendige for at forstå strategibegrebet. Forsøg på at ændre position i forhold til omgivelserne med fastholdelse af organisationens identitet er forholdsvis let, mens ændring af identiteten generelt er svært.

Strategi som trick (ploy)

Det femte P er et specialtilfælde af strategi som plan. Strategi kan bruges som dække for organisationens reelle hensigt for at true eller narre sammenlignelige organisationer, fx ved at vise interesse for en udvidelse af produktionskapaciteten gennem opkøb af arealer uden reelt at have til hensigt at købe eller anvende arealet. Der er således tale om en skinmanøvre.

Strategiarbejde er en balancegang

Ingen af de fem P'er kan stå alene som svar på, hvordan strategi kan betragtes, men de kompletterer hinanden og er medvirkende til at nuancere billedet af, hvad strategi er, og anskueliggøre kompleksiteten i forståelsen af begrebet. Uanset om strategi formuleres for at sætte retning, fokusere indsatsen, definere organisationen eller skabe konsistens, har hver indgangsvinkel sine fordele og ulemper.

Hvis retningen er for fastlåst og indsatsen for fokuseret på bestemte områder, kan ændringer i omgivelserne gøre, at organisationen kommer i ubalance og får svært ved at tilpasse sig de ændrede forhold. Tilsvarende kan en for ensartet og simpel forståelse af organisationen med en høj grad af konsistens i dens systemer og opfattelser føre til manglende kreativitet og innovation og derved til for langsom udvikling og for stor modstand mod forandring.

Mintzberg har med udgangspunkt i de fem P'er formuleret ti strategiskoler, der uddyber og videreudvikler forståelsen af strategibegrebet med fokus på analyse, formulering og implementering af en organisations strategi.

Strategiarbejde er relevant for alle ledere og er en evig balancegang mellem at skabe klarhed og fokus i vores handlinger, mens vi har øje for vigtige forhold, der giver anledning til forbedring, fornyelse og forandring.

Artiklen er baseret på bogen ”Strategisk ledelse for offentlige ledere – Tilgange, værktøjer og dilemmaer i strategiarbejdet”, Jens Holmgren og Christina Nüssler, Samfundslitteratur 2020.

Kotters tjekliste til formulering af din strategi

Læst af 11.842

Kort, klar og fornuftig. Hvis du kan argumentere for din strategi ud fra de tre kriterier, er du, ifølge John P. Kotter, rigtig godt på vej. Læs hans syv krav til en velformuleret strategi, og få det bedste afsæt for forandringer.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

For at skabe engagement, følgeskab og forståelse for en ny strategi eller den forandring, I står overfor, er det nødvendigt at kunne formulere strategien, så den skaber fælles fodslag i organisationen.

Ofte ender sådan en strategi med at være blottet for følelser: Kun hoved og intet hjerte. Men det er ifølge John P. Kotter, der er professor på Harvard University, en fejl. For hvis en ide kun er hoved, bliver de færreste fænget af strategien, fordi de ikke oplever en stærk positiv nødvendighed.

Mange forandringer og nye strategier får ingen værdi i organisationer, fordi de er svære at forstå og føles som tågesnak. De udløser ifølge Kotter en ”stop-reaktion”.

Kotter har fundet frem til, at de mest effektive strategier er beskrevet som en stor mulighed. Det vil sige en fortælling, der peger fremad mod en nødvendig, realistisk og ønskværdig handling.

Udover at have det til fælles, at de er beskrevet som en stor mulighed, har Kotter identificeret syv kendetegn:

Kort

Du kan beskrive strategien på mindre end en side. Hvis du kan formulere strategien kort, er den nemmere at kommunikere til andre, og dermed er det også nemmere at skabe en oplevelse af nødvendighed i større grupper.

Fornuftig

Den giver mening. En strategi der er beskrevet som en stor mulighed forholder sig ofte til spørgsmål som hvad, hvorfor, hvorfor os, hvorfor nu og hvorfor gøre sig det besvær – ganske kortfattet.

Overbevisende

Det skal være følelsesmæssigt overbevisende. Strategien skal ikke kun appellere til hjernen, men også til hjertet. Og ikke kun til hjerterne i toppen af organisationen.

Positiv

Strategien er formuleret i en positiv tone, fordi den handler om en mulighed. Den minder mere om et brændende ønske og mindre om en brændende platform.

Autentisk

Den føles ægte. Det er ikke bare ord. Når du formulerer strategien, eller i det mindste godkender den, skal du tro oprigtigt på det.

Klar

Selvom man beskriver sin strategi kortfattet, fornuftigt og følelsesmæssigt overbevisende, så er den ikke nødvendigvis klar og tydelig. Klarhed hindrer, at medarbejderne arbejder i forskellige retninger.

Fælles retning

En strategi skal ligge på linje med organisationens øvrige politikker og dokumenter (strategiske planer osv.) for at undgå forvirring.

Artiklen er skrevet på baggrund af John P. Kotters bog: *Acceleration – strategisk smidighed i en foranderlig verden*. Bogen beskriver, hvordan organisationer skifter silotænkning ud med strategisk smidighed med et dobbelt styresystem.

Hvad er forskellen på mission, vision, værdier og strategi?

Læst af 13.010

Mission, vision, værdier og strategi er fire centrale begreber, når du vil arbejde med udvikling af din organisation. Imidlertid bliver de fire begreber ofte brugt i flæng. Læs med her, hvor de fire klassiske begreber får en guldvask, så det bliver skinnende klart, hvad mission, vision, værdier og strategi hver især er udtryk for.

Af Christian Nyvang Qvick, LEAD – enter next level

Mission, vision, værdier og strategi. Det er fire centrale begreber, der relaterer sig til udvikling af organisationer. Men mange ledere bliver ofte forvirrede, når de skal skille begreberne ad. Og det er med god grund. Den amerikanske ledelsesprofessor Jeffrey Pfeffer understreger, at der er risiko for, at rådgivere og ledere kan gøre mere skade end gavn, hvis de bruger ledelsesbegreber lemfældigt.

Derfor er det nødvendigt med stringens i brugen af de væsentligste begreber, så det er tydeligt, hvad de hver især dækker over. Her er særligt de fire begreber, der i ledelseslitteraturen bliver omtalt som ”de fire store organisatoriske grundelementer”, væsentlige: Mission, vision, værdier og strategi.

I figuren fremgår det, hvad disse begreber betyder.

	Mission	Vision	Værdier	Strategi
Det handler om ...	<i>Det skal vi</i>	<i>Det vil vi</i>	<i>Det efterlever vi</i>	<i>Det prioriterer vi</i>
Er udtryk for ...	<i>Organisationens eksistensberettigelse funderet i den værdi, organisationen skal skabe</i>	<i>Organisationens billede af den ønskværdige langsigtede fremtid</i>	<i>Vejledende overbevisninger, der skal guide ansattes adfærd</i>	<i>De prioriterede tilvalg som organisationen bringer i spil for at leve op til sin mission og realisere visionen</i>
HV-fokus	Hvorfor eksisterer vi?	Hvorhen vil vi?	Hvad bør være det styrende for måden, vi agerer på?	Hvordan vil vi konkret leve op til missionen og realisere visionen?

Mission – organisationens eksistensberettigelse

Som bekendt har kært barn mange navne – og det gælder i særdeleshed, når man taler om begrebet mission. I ledelseslittera-

turen bliver det tydeligt, at begreberne mission, formål, purpose, why og raison d'être er udtryk for nøjagtig det samme.

I årenes løb har ledelsesforskere og -konsulenter med andre ord genopfundet det samme begreb med nye betegnelser. Bunden er gået ud af ledelseslitteraturens bassin, og ud fosser begreber i en lind strøm. Det er ærgerligt, for de mange bidrag til synonymordbogen fører intet andet end et begrebsligt miskask med sig. Der er kort sagt gået inflation i ledesssproget.

Men hvad handler mission og de øvrige synonyme begreber så om? Missionen beskriver organisationens eksistensberettigelse – funderet i den værdi, organisation skal skabe.

I offentlige organisationer er missionen ofte afledt af sektor-specifik lovgivning og de dertilhørende formålsparagraffer, der i brede og overordnede vendinger formulerer, hvad specifikke velfærds- og myndighedsområder er sat i verden for. Tænk fx på dagtilbudslovens formålsparagraf, der tydeliggør daginstitutioners eksistensberettigelse.

Det centrale spørgsmål, som missionen besvarer, bliver derfor: "Hvilken værdi er organisationen sat i verden for at skabe og for hvem skal den skabe værdi?"

Det betyder, at en mission for en daginstitution kunne lyde:

I samarbejde med forældrene skal vi give børnene omsorg og understøtte det enkelte barns trivsel, læring og udvikling.

Vision – billedet af en ønskværdig, langsigtet fremtid

Mens missionen bundfæster organisations ståsted, forsøger visionen at sætte retning for organisationens udvikling. Missionen

centrerer sig om den værdi organisationen skal skabe her og nu, mens visionen har et fremtidsfokus og beskriver det organisationen ønsker at opnå på sigt, som den ikke har opnået endnu. Visionen handler om det, der er inden for synsvidde, men som fortsat er udenfor rækkevidde. En vision kredser typisk om den ideelle destination for organisationen i et 3- til 10-årigt perspektiv.

Visionen har sit sproglige udspring i to latinske ord, som viser, at et centralt element i en vellykket vision er, at den formår at skabe mentale billeder på den indre nethinde, af den ønskværdige fremtid. Således udspringer ordet vision af ordene *videre*, der betyder ”at se”, og *visio*, der betyder ”syn”.

Visionen adresserer følgende spørgsmål: ”Hvad er organisationen særligt optagede af at lykkes med i de kommende år? Og hvordan ser billedet af den ønskværdige, langsigtede fremtid ud?”.

Med daginstitutionen fra før som fortsat eksempel kan visionen fx lyde sådan her:

Vi vil lægge trædestenene til børnenes aktive tilværelse, give dem stjernestunder i naturen og indsigt i deres rolle som globale verdensborgere.

Denne overordnede visionssætning vil ofte være uddybet i en række visionspejlemærker, der i prosatekst uddyber, hvad organisationen konkret er optaget af at lykkes med i fremtiden.

Værdier – vejledende overbevisninger, der skal guide ansattes adfærd

Værdierne kan betragtes som den interne facitliste for, hvordan ansatte bør agere. Værdierne skal være med til at forme en ønsket organisationskultur og den dertilhørende adfærd. Værdier-

ne skal gerne fungere som adfærdsmæssige kompasnåle, som ansatte navigerer efter. De skal kort sagt være en slags kollektiv overlægger for ønsket adfærd.

Værdierne besvarer følgende spørgsmål: ”Hvad er de overordnede rettesnore, der skal guide ansattes adfærd?”

Forskningen i værdibaseret ledelse peger på, at et ideelt værdigrundlag rummer fire værdier, som henholdsvis har et resultat-, relations-, udviklings- og bidragsfokus (fx ’Faglighed’, ’Fællesskab’, ’Nysgerrighed’ og ’Generøsitet’).

Derudover må værdierne blive udfoldet i værdisætninger, der uddyber deres betydning. På den måde bliver der skabt et mere komplet og raffineret billede af ønsket og uønsket adfærd. Sker det ikke, er der cirka lige så stor sandsynlighed for, at de ansatte forstår værdiernes praktiske betydning, som for, at Lyngby vinder Superligaen, eller en X-factorvinder får en musikalsk karriere.

I daginstitutionen fra tidligere betyder det, at fx værdien generøsitet kan blive uddybet i værdisætningen:

Vi ønsker at se omsorgsfulde børnemagneter, der engagerer sig i at skabe varierede dage for børnene, og som inddrager alle børn i trygge fællesskaber, hvor de føler sig betydningsfulde. I modsætning til ansatte, der forholder sig passivt eller uengageret i samværet med børnene.

Strategi – hvordan organisationen agter at leve op til missionen og realisere visionen

Strategi handler om at foretage aktive, prioriterede tilvalg af nogle handlinger, som skal bidrage til, at organisationen formår at leve op til sin mission og realisere sin vision.

Strategierne besvarer dermed spørgsmålet: ”Hvilke indsatser skal organisationen prioritere tid og ressourcer til?”

Det kan være, at daginstitutionslederens fra det gennemgående eksempel konstaterer, at en række forhold besværliggør, at daginstitutionen kan leve op til sin mission. Her kunne det tænkes, at manglen på faguddannede pædagoger fx udfordrer muligheden for at give børnene den læring og udvikling, de har behov for.

Personaleudfordringen kan blive håndteret via målrettede, strategiske indsatsområder. Et strategisk indsatsområde kunne være rekruttering, mens et andet kunne være opkvalificering. Under hver af disse strategiske indsatsområder vil der typisk være en række konkrete indsatser.

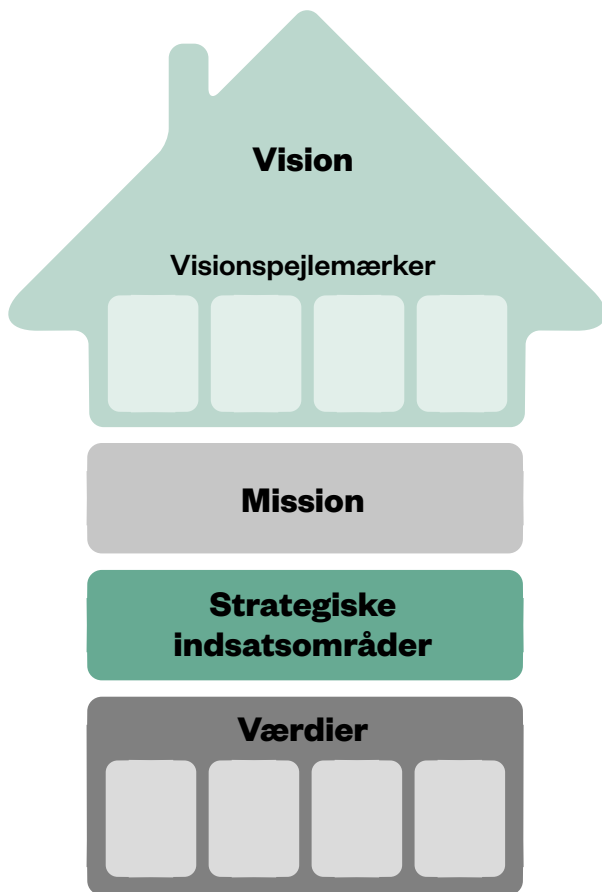
I forhold til indsatsområdet om rekruttering kunne en indsats være, at daginstitutionslederen beslutter sig for at tage ud på alle pædagoguddannelser og uddannelsesmesser i en radius af 100 kilometer fra kommunen det næste år for at fortælle om de gode muligheder for et spændende og meningsfuldt arbejde i daginstitutionen.

En opkvalificeringsindsats kunne bestå i, at alle ufaglærte medarbejdere får mulighed for faglig opkvalificering til pædagogiske assistenter, ligesom pædagogiske assistenter bliver tilbudt muligheden for at læse videre til pædagoger.

På samme vis vil der ofte være en række strategiske indsatsområder, som på forskellig vis bidrager til realisering af organisationens vision.

Strategihuset – et visuelt stillads, der samler de fire begreber

Strategihusmodellen kan hjælpe med at skabe et visuelt overblik, som tydeliggør, hvordan jeres organisations mission, vision, værdier og strategi hænger sammen.



I toppen af huset er visionen, der fungerer som den ledestjerne organisationen rækker ud efter. Den stræben ligger naturligt i husets tag. Lige under ligger missionen, som visionen hviler på. Husets fundament består af organisationens værdier. Endelig består husets byggesten af strategierne.

Metaforisk er værdierne og strategierne den solide konstruktion, der skal bære husets øverste dele. Når værdierne bliver efterlevet, og strategierne bliver udmøntet, kan organisationen leve op til sin mission og realisere sin vision.

Strategihus-modellen kan hjælpe ledere med at holde øjnene på helheden, snarere end enkeltdelene – ligesom den sikrer sammenhæng mellem organisationens mission, vision, værdier og strategier. God fornøjelse med at ”bygge” dit eget strategihus.



4 veje til bedre ledelse døgnet rundt

Er du leder af en arbejdsplads, der har åbent døgnet rundt, syv dage om ugen, hele året, kræver det noget særligt. Læs her om de særlige udfordringer ved ledelse døgnet rundt og få inspiration til, hvordan 24/7 ledelse kan lykkes.

De fleste regionale og mange kommunale arbejdspladser – fx på hospitaler, i psykiatrien, ældreplejen, døgntilbud – holder åbent døgnet rundt, syv dage om ugen, hele året. Lederen har ansvaret for, at arbejdspladsen fungerer hele tiden, også selvom de kun er til stede omkring en femtedel af åbningstiden.

Publikationen "Ledelse døgnet rundt" fra Væksthus for Ledelse er baseret på interviews med ledere, deres chefer og medarbejdere på 24/7-arbejdspladser i kommuner og regioner. Den beskriver blandt andet fem særlige udfordringer, der knytter sig til det at lede en arbejdsplads, der aldrig lukker samt fire ledelsesgreb, du kan bruge til at håndtere nogle af de særlige udfordringer og vilkår, der knytter sig til at lede en 24/7-arbejdsplads. De er:

1. Skab tillid og kapacitet til selvledelse

Ledelse af en 24/7-arbejdsplads kræver balance mellem din ledelse og medarbejdernes selvledelse. For det er nødvendigt, at beslutninger kan træffes og problemer løses, selv når du ikke er til stede.

Tillid er afgørende. Som leder skal du have tillid til medarbejdernes bidrag, og medarbejderne skal føle sig trygge ved at søge hjælp og tale om tvivl og fejl. Tillid i ledelse handler om at opbygge tillidsfulde relationer og øge autonomi og selvbestemmelse.

2. Opbyg selv bærende systemer og strukturer

For at få en 24/7-arbejdsplads til at fungere, kræver det mere end blot personlig tillid og gode relationer. Det kræver et velfungerende "stillads" af systemer og strukturer, der gør hverdagen mere forudsigelig og robust. De interviewede ledere fremhæver tre centrale strukturelle løsninger:

- Delegering af ledelsesansvar
- Styrkelse af arbejdsfællesskaberne

- Systematisk videndeling

Disse tiltag er afgørende for at gøre arbejdspladsen mindre afhængig af ledernes konstante tilstedeværelse.

3. Vær ekstra bevidst om din kommunikation

Som leder formidler du organisationens mål, drøfter løsninger og justerer løbende kursen gennem effektiv kommunikation. Dette gælder også for ledere på en 24/7-arbejdsplads, hvor personlig kontakt kan være ekstra vanskelig.

For at imødekomme dette kan du fx:

- Bruge digitale og mobile kommunikationskanaler hyppigt og bevidst for hurtig afklaring af hverdagsproblemer.
- Være bevidst om din fysiske tilstedeværelse og priorité synlighed, især over for aften- og nattevagter.
- Udnytte små anledninger til personlig kommunikation med medarbejdere, der sjældent møder dig.
- Inddrage andre i kommunikationsopgaven, som fx tillidsrepræsentanter og trio, for at sprede budskaber og skabe en god kultur for dialog.
- Udnytte skriftlig kommunikation, både i formelle kanaler og gennem nyhedsbreve, mails eller opslag på interne platforme, for at nå ud på tværs af tidspunkter.

4. Værn om din trivsel i jobbet

Lederne på arbejdspladser, der altid har åbent oplever til tider jobbet som grænseløst, og de kan føle sig både ensomme og utilstrækkelige i deres rolle som leder.

Erfarne ledere fortæller, at de er blevet bedre til at sætte grænser for tilgængelighed uden for almindelig arbejdstid og klart afstemme forventninger om, hvornår og hvordan de kan kontaktes.

For at styrke trivslen søger ledere støtte ved at kommunikere åbent med deres chef og påvirke rammerne, de arbejder inden for. De søger også faglig sparring, ofte fra kolleger i lignende roller, og finder værdi i fællesskaber med andre 24/7-ledere.

Du kan læse mere om ledelse døgnet rundt i den netop offentliggjorte publikation ”Ledelse døgnet rundt” ved at downloade eller bestille den gratis her:





Hvordan tiltrækker du de rette medarbejdere? Er der psykologisk tryghed hos jer? Og hvor kærligt må du egentlig afslutte en mail?

Det og meget mere får du svar på i bogen her, der samler de 44 bedste og mest læste artikler fra Lederweb.dk. Bogen byder på konkrete råd og trin for trin-guides, men inviterer dig også til at reflektere over din personlige ledelsesstil og strategi.

Uanset om du står over for udfordringer i dagligdagen eller planlægger din langsigtede udvikling, vil bogen hjælpe dig med at forstå, forbedre og forfine din ledelse.