



Ledelse på

K
R
Y
D
&
T V Æ R S

- et inspirationshæfte for
arbejdspladsen

Forord

Konstant forandring

Institutionerne i den amtslige sektor gennemgår i disse år markante forandringer. Ikke alene har brugere og pårørende stadig større forventninger til kvaliteten af den service, der skal præstere. Også internt i den amtslige sektor stilles højere krav. Det er krav om effektivitet og produktivitet, som skal nås med stadig færre ressourcer. Endvidere stiller organisationen internt også større krav til alle. Det kan være krav om øget fleksibilitet, forhandling, administration, bedre arbejdsmiljø, medarbejder- og brugertilfredshed, ansvarsdelegering, mere kompetenceudvikling og synligt lederskab.

Lederen i krydspres

Alle mærker den stigende forandringstakt. Ikke mindst lederne i institutionerne og på afdelingerne. Det er ofte dem, der skal omsætte nye politikker i praksis og få tingene til at fungere i dagligdagens strøm af opgaver. Mange ledere oplever at være under stigende pres fra flere sider.

Dette flersidede pres kan kaldes for et ”krydspres”. Det opstår af de forskellige forventninger og krav, som stilles af overordnede, medarbejdere, kolleger og resten af organisationen. Der opstår et felt af disse forventningssæt i forhold til lederens arbejde - et såkaldt krydsfelt.

At der er forskellige forventninger fra flere sider, kan opleves som kaotisk og stressende. Det kan også opleves som en meningsfuld udfordring, der er spændende og værd at tage op.

Én ting ligger fast: Krydsfeltet er ledernes virkelighed. Alt efter hvordan det håndteres, vil lederen kunne skabe flere eller færre, og bedre eller ringere, muligheder for, at andre kan handle og skabe resultater. Lederens evne til at navigere i krydsfeltet er afgørende for, om en institution eller afdeling fungerer eller ikke fungerer: Om medarbejderne trives og udvikler sig, eller om hverdagen kendetegnes ved stress, kaos og nedslidning.

Navigér i krydsfeltet

Lederens arbejde i krydsfeltet er temaet for dette hæfte. Hæftets formål er at stille nogle enkle idéer, metoder og aktiviteter til rådighed. Lederen kan bruge hæftet som inspiration til at udnytte de muligheder og det potentiale, der ligger i at arbejde bevidst og konstruktivt med kræfterne i krydsfeltet. Idéerne og metoderne bygger på praksis. De har alle en demonstreret positiv effekt, men skal naturligvis tilpasses forholdene på den konkrete arbejdsplads.

Materialet er indsamlet og bearbejdet i forbindelse med en række fokusgruppemøder med medarbejdere, afdelingsledere og overordnede i et udviklingsprojekt, som blev gennemført i Vejle Amt i 2001-2002. Projektet hed KARMA – Kompetencer, Ansvar og Ressourcer for Ledere i Amter.

Parterne håber, at hæftet kan inspirere til at arbejde med udvikling af de gode kræfter i krydsfeltet omkring lederne. Hæftet giver ikke alle svar. Men det kan måske være med at vinkle temaer om ledelse på nye måder og dermed bidrage til at opdage uprøvede muligheder.

Maj 2003

Amtsrådsforeningen

KTO

Indhold

Sådan bruges hæftet	6
- Forståelse og refleksion	6
- Debat og dialog	6
- Initiativer og tiltag	7
1) Medarbejdere	9
- Hvordan sikres udvikling og uddannelse (af nyansatte)?	9
- Hvordan skabes et lærende miljø på arbejdspladsen?	10
- Hvordan delegeres ansvar og opgaver?	10
- Hvordan gives brugbar feedback ?	11
- Hvordan løses konflikter?	12
- Hvad vil det sige at ”være der” for personalet?	13
2) Overordnede	14
- Hvordan afklares rollefordelingen?	14
- Hvordan fastlægges prioriteter, mål og evalueringsgrundlag?	14
- Hvordan kan ledelsesstil fastlægges og synliggøres?	15
- Hvordan sikres det, at der modtages coaching og feedback ?	16
-	
3) Lederens kolleger	16
- Hvordan skabes samarbejde på tværs?	17
- Hvordan understøttes tværgående læreprocesser?	17
- Hvordan kan der etableres kollegiale netværk?	18
4) Organisationen	18
- Hvordan kan der arbejdes med værdigrundlag og kultur?	19
- Hvordan gøres trivsel og psykisk arbejdsmiljø til fælles tema?	20
- Hvordan kan arbejdsklimaet i organisationen påvirkes i positiv retning?	20
5) Dig selv som leder	21
- Hvordan kan der foretages en personlig afklaring i forhold til lederrollen?	21
- Hvordan afklares lederrollen i forhold til krydsfeltet?	22
- Hvordan styrkes det ledelsesmæssige netværk?	23
- Hvordan styres stress og risikoen for udbrændthed?	23

Sådan bruges hæftet

Materialet, som er samlet i dette hæfte, kan bidrage til at skabe forståelse, dialog og forandring på den amtslige arbejdsplads. Idéer, metoder og aktiviteter er beskrevet med lederen i krydsfeltets centrum. Men det behøver ikke være dér, at dialog og forandring starter. Den kan starte fra alle dele af krydsfeltet. Det er alles ansvar, at hverdagen fungerer, og at ledere kan fungere med de mange forskellige sæt af forventninger, der stilles. Derfor kan hæftet forhåbentligt også bidrage til at inspirere forskellige personer og grupper i krydsfeltet til at tage initiativ til forbedring af vilkår og muligheder i deres organisationer.

Forståelse og refleksion

Hæftet kan for det første skabe en forståelse af krydsfeltet, som lederens opgaver skal løses i. Det giver viden om og overblik over nogle af de potentielle vanskeligheder og problemer, som kan opstå i de forskellige relationer – og hvilke muligheder der er for at løse op og håndtere disse udfordringer.

At blive opmærksom på og reflektere over krydsfeltets problemer og muligheder kan bidrage til at skabe en øget fælles bevidsthed og anerkendelse af de behov og begrænsninger, som findes. Denne forståelse kan føre til en øget respekt for hinanden samt anerkendelse af den gensidige afhængighed for alle parter i krydsfeltet. Hæftet illustrerer, at alle er påvirket af og kan påvirke dagligdagens muligheder og vilkår.

Debat og dialog

For det andet kan hæftet bruges til at skabe en mere fokuseret debat og en tættere dialog mellem deltagerne i krydsfeltet.

De forskellige vinkler i krydsfeltet, og de enkelte temaer herunder, kan være med til at sætte konkrete spørgsmål og udfordringer på dagsordenen. Den løbende snak om tingenes tilstand kan dermed blive mere specifik og klar uden dog at miste koblingen til den større sammenhæng. Under omtalen af hver af vinklerne i krydsfeltet er en liste med spørgsmål, som kan igangsætte og stimulere dialogen.

Hæftets krydsfeltmodel kan blive en fælles ramme om nogle diskussioner af forholdene i organisationen. På den måde kan hæftet bruges til at lokalisere bestemte områder og temaer, som trænger til at blive vendt.

Initiativer og tiltag

Endelig for det tredje kan hæftets forslag til konkrete initiativer og tiltag under hvert af spørgsmålene bruges til at arbejde med at forbedre muligheder og vilkår i den enkelte institution eller afdeling.

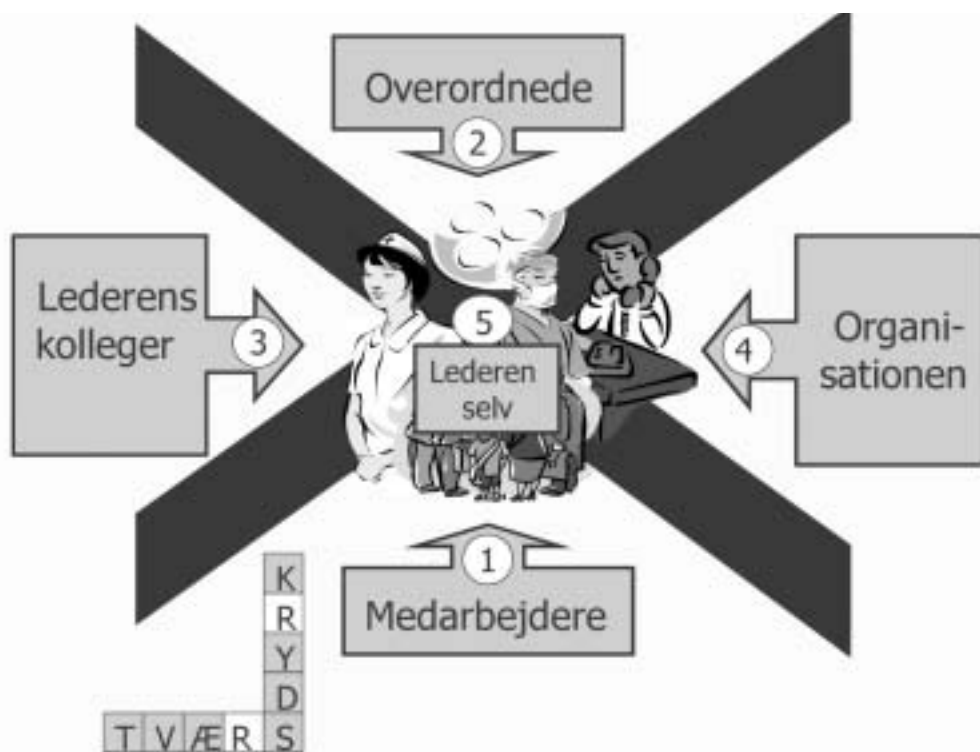
Hæftet leverer ikke færdige handlingsprogrammer, men præsenterer nogle udgangspunkter, som kan sættes ind i en ramme. Der præsenteres en række væsentlige elementer til projekter rettet mod at forbedre muligheder, metoder og resultater på forskellige niveauer og områder i institutionen eller afdelingen.

Der kan nås langt med de ressourcer, som i forvejen findes. Men i større projekter kan det være hensigtsmæssigt at inddrage personaleudviklingsområdet, og evt. tilknytte én eller flere udviklingskonsulenter fra amtets centralforvaltning. Ønskes det at udarbejde større undersøgelser omkring de temaer, som behandles i dette hæfte, henvises til artiklen om metodevalg og projektplanlægning *"Vejledning i design og gennemførelse af undersøgelser til kortlægning af vilkår og muligheder for ledere i den amtslige institutioner"*, Amtsrådsforeningen & KTO, 2003.

Nedenfor findes en oversigt over lederens krydsfelt. For hver af de fem områder er opstillet et antal specifikke spørgsmål, som meget ofte viser sig at være knyttet til håndtering af de forventninger og krav, som ledere stilles overfor. I den følgende del af hæftet bliver hver af de fem vinkler i krydsfeltet omtalt efter tur. Først behandles vinklen i kortfattede, generelle vendinger. Derefter gives anvisninger på, hvordan der kan arbejdes med de specifikke spørgsmål. Som det fremgår nedenfor, er relationen til medarbejdere behandlet mere intensivt end de øvrige vinkler. Det skyldes, at leder-medarbejderrelationen af mange ledere opleves som den primære i krydsfeltet.

Vær også opmærksom på, at forslag og idéer til tiltag i én vinkel i krydsfeltet kan **bidrage til** nogle af de andre vinkler, idet et givet tiltag naturligvis

KRYDSFELTET



har flere aspekter og effekter. F.eks. vil delegering primært kunne bidrage til at frigøre lederens ressourcer, men vil også som afledt effekt kunne bidrage til at fremme medarbejdermotivation og kompetenceudvikling. Af overskuelighedshensyn er tiltagene kun beskrevet én gang, nemlig hvor de menes at have størst bidrag til at løse udfordringerne.

Krydsfeltets vinkler – én efter én

1) Medarbejderne

Lederens relation til medarbejderne er oftest det aspekt af lederrollen, der opleves mest markant. Det at have en gruppe medarbejdere, som både skal kunne fungere individuelt og samlet er en stor udfordring i dag.

Medarbejdere af i dag ønsker nemlig mere end et job og nogle arbejdsopgaver. De stiller krav om at få udfordringer og udvikling. De har klare forventninger om ansvar og indflydelse på egen arbejdssituation, samt om at få en fair vurdering og anerkendelse af en individuel indsats. Samtidig har en afdeling behov for en leder, der kan ”skære igennem”, når der opstår konflikter og uenighed. Ingen ønsker en gammeldags kontrollerende ledelsesstil, men alle har brug for, at der lægges en linie, som er konsekvent og skaber fælles fodslag. Ledelse er vigtigt for medarbejdernes trivsel og arbejdspladsens effektivitet. Fravær af ledelse og feedback er mere ødelæggende end en for løs eller for fast ledelsesstil.

Hvordan sikres udvikling og uddannelse (af nyansatte)?

Der kan udarbejdes udviklings- og uddannelsesplaner for hver medarbejder, som løbende følges op bl.a. ved personaleudviklingssamtaler. Dette kan evt. udvides med udarbejdelse af en **kompetenceudviklingsmodel** for de jobprofiler, der findes på arbejdspladsen. Dette kan ske ved at formulere de væsentligste kompetencer indenfor de relevante områder og anvende et vurderingssystem i form af f.eks. en 5-trinsskala, som beskriver kompetencerne fra ”nybegynder” til ”ekspert”.

En vurdering af hver medarbejder i en sådan kompetencemodel giver et éntydigt grundlag for at bedømme fremskridt og er samtidig en struktureret måde, hvorpå der sættes nye mål. Ved introduktion af nyankomne medarbejdere kan anvendes en **”tutor”-model**, hvor medarbejderen de første tre måneder er tilknyttet en bestemt kollega, som står for oplæring og indføring

i arbejdspladsens måde at fungere på. Tutor-forløbet kan afsluttes med en formaliseret opsamling, hvor leder, tutor og medarbejder deltager.

Hvordan skabes et lærende miljø på arbejdspladsen?

Det er en udbredt opfattelse, at læring og dygtiggørelse er noget, som sker på uddannelse og kurser. Ofte er afdelingens dagligdags aktiviteter imidlertid en mindst lige så god, og ofte mere realistisk, ramme for faglig udvikling. For at strukturere og målrette arbejdspladsens rammer om læring og udvikling kan en række metoder og tiltag iværksættes.

Der kan arbejdes med en ”**inspektør-model**”, hvor afdelingen vurderes som uddannelsessted af en uvildig inspektør. Der sker en formel gennemgang af en række forhold, som har betydning for, om enheden fremmer (eller hæmmer) et lærende miljø.

Herunder om der foreligger planer osv. for introduktion af afdelingens nyankomne medarbejdere. Endvidere kan etableres et fast forum, hvor alle, eller flere, af de involverede **gennemgår udvalgte cases** i form af hele forløb. F.eks. patient eller omsorgsforløb fra ”skadestue til udskrivelse”, hvor kvaliteten diskuteres (hvad gik godt og skidt). Enten kan deltagerne medbringe egne cases til feedback, eller der kan foreslås andre cases, som deltagerne har kendskab til.

Endvidere kan afdelingen i **fællesskab udarbejde oversigter over ”Optimale forløb”**. Der kan udspringe gode diskussioner herfra, og der kan opnås et fælles syn og fodslag. Endelig kan der indføres en ”**kollega-evaluering**”, hvor kolleger kigger hinanden over skulderen i det praktiske arbejde eller foretager evaluering ud fra journalisering og dokumentation og på dette grundlag giver hinanden forslag til forbedringer.

Hvordan delegeres ansvar og opgaver?

Ledere er ofte underlagt et ansvar for, at arbejdspladsen løser en lang række opgaver indenfor nogle kvalitets- og ressourcemæssige rammer. At lederen har ansvaret for, at disse opgaver løses, betyder dog ikke, at vedkommende skal forsøge at løse dem alle selv. Tværtimod, ledelse er evnen til at skabe resultater gennem andre, altså primært medarbejderne. Skal målene nås, er

det nødvendigt med ”aktiv delegering”: Det er ikke medarbejderne, der skal bede om eller vise sig værdige til at få mere ansvar og flere opgaver. Det kræver stor tillid og en evne til at turde ”give slip”: At delegere aktivt, så medarbejderne ikke kun udfører opgaver, men også bliver ansvarlige for resultatet. Med aktiv delegering ”ejer” lederen ikke længere opgaverne; det gør medarbejderen – og det skaber engagement og ansvarlighed.

Ledere kan endvidere gøre medarbejdere ansvarlige for projekter og praktiske forhold vedrørende planlægning af afdelingens aktiviteter – **en tovholder-rolle**. Endelig kan lederen aflastes, og medarbejdernes faglighed kan stimuleres ved at udnævne én eller flere medarbejdere til at være ”**niche-eksperter**” i et givet apparatur eller behandlingsteknik.

Hvordan gives brugbar feedback ?

For at lederen kan give medarbejdere feedback på deres arbejde og har et reelt grundlag for at vurdere deres præstationer, må lederen kunne følge med i opgaveafviklingen og have ”antenneude”. Skal medarbejderne videre have mulighed for at søge feedback og diskutere idéer og konkrete spørgsmål, må lederen ligeledes være synlig og tilgængelig. Denne form for involveret eller deltagende ledelse kaldes ”Management By Walking Around - MBWA” eller ”**Situationsbaseret ledelse**”.

Sammenfattende handler det om at være synlig og give brugbar feedback uden at tage over og dermed ”skygge for” medarbejdernes udvikling. Man kan arbejde med Situationsbaseret ledelse på den måde, at medarbejderne selv er opmærksomme på, hvilken form for feedback og ledelse de ønsker at modtage i den pågældende situation, alt efter hvilket kompetenceniveau de befinder sig på. Således kan en medarbejder, der står med en ny type opgave, modtage en instruerende og coachende form for ledelse, mens den mere erfarne i højere grad ønsker en støttende ledelse, der i højere grad handler om at motivere med henblik på at fastholde et højt præstationsniveau.

Når det kommer til at **give ris og ros på konkrete opgaver**, er det vigtigt, at feedbacken gives på et solidt, fakta-baseret grundlag for bedst muligt at understøtte medarbejderens forståelse og udvikling. Både ris og ros bør gives med henvisning til konkrete præstationer, hvor lederen nøje redegør for hvilken konkret adfærd, der udløser rosen eller risen. Feedback fungerer

bedst, hvis grundlaget for tilbagemeldingerne er klart beskrevet i nogle målsætninger. Det kan f.eks. være i personaleudviklingssamtalsystemet, at disse målsætninger er beskrevet. Den enkelte medarbejders målsætninger kan løbende tages op til vurdering for f.eks. at kunne fokusere feedbacken og følge fremgangen; dvs. ikke kun ved den årlige medarbejderudviklings-samtale.

Det allerbedste grundlag for at motivere medarbejderne gennem positiv og negativ feedback opnås ved at **tale med hver medarbejder om, hvilken form for tilbagemelding de ønsker**. Mennesker er forskellige på dette punkt. Nogle føler, at de helst skal skubbes lidt hen imod nye opgaver, som de egentlig gerne vil have. Andre fungerer bedst, når de roses ekstra meget, da de derved opnår den tryghed, som de behøver for at tage næste skridt. Atter andre foretrækker alene at få en kontant tilbagemelding, når der er noget ved udførelsen af deres opgaver, som ikke er i orden.

Hvordan løses konflikter?

Samarbejdsproblemer og konflikter kan opstå af mange forhold, som både kan være private og arbejdsrelaterede. Uanset hvor de stammer fra, bør lederen se det som sin opgave at søge at regulere konflikter og problemer mellem medarbejdere. Både af individuelle hensyn og af hensyn til afdelingen. Selvom der måske er mulighed for at henvise til psykolog eller andre ordninger på arbejdspladsen, kan det være både lærerigt og udbytterigt for afdelingen, hvis lederen går i dialog om problemerne. Det sender et signal til organisationen om, at lederen lever op til et ansvar og ikke lader stå til i forhold til problemer blandt medarbejderne.

Lederen bør imidlertid også **”vælge sine konflikter med omhu”**. Det er nemlig ikke alt, lederen behøver blande sig i; det bør afhænge af omfanget og konsekvenserne i afdelingen. Lederen ender let med at blive indblandet i en masse småting, hvis ikke der sendes klare signaler om, at medarbejdere selv kan håndtere mindre uenigheder og problemer.

Vælger lederen imidlertid at gå ind i sådanne problemer, bør der **skelnes mellem egentlige konflikter, og hvad der kan kaldes misforståelser**. De håndteres nemlig forskelligt. Misforståelser bygger oftest på forskellige oplevelser og udlægninger af en given sag. De forskellige opfattelser kan

skyldes, at parterne har forskelligt informationsniveau eller forskelligt syn på tingene. For at få afklaret, om der er tale om en misforståelse eller en egentlig konflikt, er det nødvendigt at konfrontere parterne. Konfrontationen er ikke en konflikt, men en udveksling af standpunkter. Efter konfrontationen kan det afgøres, om der er tale om en konflikt.

Roller som konfliktløser går derfor på at skabe nogle rammer for konfrontationen, som giver plads til at synspunkterne luftes. Men også at sørge for, at der følges nogle regler, som sikrer, at alle parter kan gå ud af konfrontationen med respekten og selvrespekten intakt. Hvis det efter konfrontationen er klart, at der er tale om en konflikt, hvor begge standpunkter ikke kan eksistere side om side i organisationen, er det op til lederen at bruge sin magt og autoritet til at ”skære igennem” og dermed afgøre konflikten.

For at være en god konfliktløser, bør en leder være opmærksom på sit eget forhold til uenigheder, altså om vedkommende har tilbøjelighed til at ”glatte ud” eller til at ”smide benzin på bålet”. Som leder og konfliktløser gælder det om ikke at miste overblikket og tabe målet af syne hverken ved at gå aktivt ind i konflikten eller forsøge at bagatellisere den.

Hvad vil det sige at ”være der” for personalet?

Ofte indgår afdelingslederen i normeringen for den pågældende enhed. Det kan give lederen – og personalet – en oplevelse af, at lederen bør træde til, hvis der er brug for en hjælpende hånd ved spidsbelastninger, f.eks. ved sygdom. Eller endnu mere udtalt: at det forventes, at lederen deltager i afdelingens daglige opgaver på lige fod med det øvrige personale. Endvidere har mange ledere tidligere selv været medarbejdere samme sted, som de nu leder. Det vil sige at som leder for sine ”gamle” kolleger, hvor alle er klar over, at lederen vil kunne træde ind og løse medarbejdernes opgaver, hvis det skulle blive nødvendigt. Imidlertid står lederen sig bedst ved ikke at give efter for presset - eller fristelsen – til at gå aktivt ind i opgaverne. I stedet bør der sørges for vikarer, ændringer af mødeplanerne osv., da lederen ellers selv er med til at underminere sin rolle og derfor ikke får løst de vigtige personaleledelsesmæssige opgaver. Sker dette, skaber lederen ”fravær af ledelse”. Det har derfor en vigtig signalværdi i organisationen, at lederen ikke i større omfang end strengt nødvendigt løser opgaver, som reelt ligger hos medarbejderne.

2) Overordnede

Afklaring af mål, rammer og ressourcer overfor sine overordnede er grundlaget for, at lederen kan udfylde sin rolle overfor medarbejderne.

Et afklaret og fortroligt forhold til sin overordnede er det forhold, som flest ledere mener er den vigtigste forudsætning for selv at udvikle sig som leder. De fleste ledere har i en periode brug for at være ”i lederlære” hos deres overordnede. Imidlertid er det sjældent dette læringsaspekt, som er i fokus i denne relation. Mange ledere oplever, at det er procedurer, planlægning og budgetter, som fylder i relationen til deres overordnede. At der ikke er nok fokus på at diskutere ledelse, og at der mangler tid til at få den overordnedes gode råd og syn på forholdene i enheden.

Hvordan afklares rollefordelingen?

Eksisterende funktionsbeskrivelser er ofte for generelle til at dække de mange specialer, som findes på arbejdspladsen. Selv hvor beskrivelsen af opgaver og ansvar indenfor personaleledelse, uddannelse og undervisning, rekruttering kan være klar og tilstrækkelig, vil der ofte være behov for at **udarbejde speciale-specifikke funktionsbeskrivelser**. Indholdet vil variere fra arbejdsplads til arbejdsplads. Det kan være hensigtsmæssigt, at de udarbejdes for den enkelte afdeling og arbejdsplads, så de svarer til det aktuelle behov. En sådan opgave vil ofte kunne afsløre dobbeltarbejde og overflødige rutiner samt kunne pege på, hvor der er behov for øget fokus.

Udover at udarbejde specifikke funktionsbeskrivelser kan det være hensigtsmæssigt at **synliggøre og fastlægge prioritering af opgaverne i funktionsbeskrivelserne**. Et godt udgangspunkt for en dialog mellem lederen og den overordnede er, at de som forberedelse til en samtale hver især ”sætter vægte” på de aktiviteter, der findes i funktionsbeskrivelsen. F.eks. ved på en 1-5 skala at angive for hver aktivitet, hvor stor betydning aktiviteten reelt har lige nu i opgave-løsningen, overfor hvor stor betydning den burde have.

Hvordan fastlægges prioriteter, mål og evalueringsgrundlag?

Som udgangspunkt for en dialog om evalueringsgrundlag kan lederen og den overordnede hver især forberede en **prioriteret liste med punkterne i**

det grundlag, som den overordnede bedømmer lederen på. Elementerne kan f.eks. være:

- 1) Samarbejdsevne
- 2) Personlige egenskaber
- 3) Brugertilfredshed
- 4) Budgetmål
- 5) Initiativer
- 6) Faglighed
- 7) Medarbejdertilfredshed
- 8) Egen kompetenceudvikling
- 9) Produktivitet

Den enkelte leder og overordnede kan have andre elementer, som for dem er vigtigere.

Ud fra en dialog enes parterne om en prioritering og evt. vægtning af disse elementer, og kan endvidere sætte klare mål for hvert område. Forskellig grad af opnåelse af målsætningerne kan knyttes til belønning.

Hvordan kan ledelsesstil fastlægges og synliggøres?

Den overordnede og lederen har en fælles interesse i at kende hinandens synspunkter med hensyn til den ledelsesstil, som det ønskes at møde medarbejderne med. Den valgte ledelsesstil kan f.eks. tage udgangspunkt i en vurdering af, hvad der giver mest gennemslagskraft i organisationen.

Følgende liste af elementer til fastlæggelse af en bestemt ledelsesstil kan danne udgangspunkt for en drøftelse af prioritering og vægtning af de enkelte komponenter:

- 1) Samarbejds- og kommunikationsevne
- 2) Personlighed
- 3) Faglig viden og indsigt
- 4) Personlige netværk og relationer til medarbejderne
- 5) Stilling og position
- 6) Mulighed for at give positiv og negativ feedback

Andre elementer kan være mere relevante på den konkrete arbejdsplads. Synlighed i ledelse kan fremmes ved, at lederen delagtiggør sine medarbejdere i den ”ledelsesstil”, der er valgt. Dette kan bl.a. foregå ved i forbindelse med personaleudviklingssamtalerne at bede medarbejdere om at beskrive og vurdere sin ledelsesstil.

Hvordan sikres det, at der modtages coaching og feedback ?

Som leder, og navnlig som ny leder, opleves ofte et stort behov for at blive guidet og få tilbagemeldinger på ledelsesarbejdet. Dette kræver naturligvis, at den overordnede har ressourcer til at engagere sig i lederens ledelsespraksis – noget, der kan kræve, at en del af de administrative opgaver nedprioriteres eller overdrages til andre. I mange tilfælde vil det imidlertid være tilstrækkeligt, at den overordnede leder i en periode deltager i lederens personaleledelsesopgaver f.eks. i form af afvikling af afdelingsmøde, personaleudviklingssamtaler mv.

En anvendelig **coaching-model** er f.eks. inden et afdelingsmøde at 1) tale om hvad lederen ønsker af mødet, 2) at den overordnede deltager på mødet som ”observatør”, og 3) at resultaterne evalueres efter mødet, og der drøftes forbedringspunkter til næste afdelingsmøde. Coachingen kan også lægges i mere faste rammer, hvor der aftales et forløb, f.eks. at mødes én gang om ugen og diskutere en konkret ledelsesmæssig problemstilling, som lederen forbereder og medbringer til samtalen.

På grund af underordningsforholdet eller for at få ny inspiration og vejledning kan det være en overvejelse værd at bruge en anden overordnet leder end ”sin egen” som coach og sparringspartner. Det kan også være tilfældet, at den overordnede ikke selv har relevante ledelseserfaring på det pågældende felt.

3) Lederens kolleger

Ikke alene kan samarbejdet mellem ledere på samme niveau være en rig kilde til udvikling og dygtiggørelse. Lederkolleger har gode forudsætninger for at hjælpe hinanden til udvikling ved bl.a. at dele erfaringer fra deres praksis. De står jo overfor næsten de samme ledelsesmæssige udfordringer i deres respektive afdelinger og arbejdspladser.

Det kan være en stor udfordring at koordinere aktiviteterne på tværs af organisationen og sikre et konstant højt kvalitetsniveau. Samarbejde henover organisationens niveauer og områder er dog afgørende for, at arbejdspladsen fungerer, og medarbejderne oplever sammenhæng og retning i hverdagen. Ofte skal mange faggrupper med forskellige specialer arbejde sammen om at præstere en ydelse, som brugerne vil opleve og vurdere som en sammenhængende helhed.

Hvordan skabes samarbejde på tværs?

Måske er der ikke altid den fornødne respekt for hinandens arbejde – der kan derfor være behov for at bringe kommunikation, gensidighed og respekt op på et højere niveau. På bl.a. sygehuse har der i de seneste år været arbejdet med **tværfaglige teams** med gode resultater. Idéen er, at der opbygges en **selvbærende gruppe** omkring en læge (f.eks. sygeplejerske, sekretær, social- og sundhedsassistent), hvor det er teamet, der koordinerer og løser opgaverne i samarbejde med en defineret gruppe af patienter. På den måde er relationerne og arbejdet kommet til i højere grad at handle om patient og patientarbejde. Gruppen er i stand til at planlægge, koordinere og arbejde med opgaverne i sammenhæng.

Ligeledes kan der iværksættes **tværfaglige projekter**. Både for projekternes skyld og for at sende stærkere signaler til bl.a. medarbejderne om, at ledelsen arbejder sammen på tværs. Ledelsen kan i fællesskab udarbejde en vision for, hvad der skal ske for afdelingerne i det kommende år. Visionen kan i fællesskab præsenteres for og diskuteres med personalet.

Hvordan understøttes tværgående læreprocesser?

Den årlige udviklingssamtale med lederens overordnede er ikke altid tilstrækkelig for ledelsesmæssig udvikling. Det kan derfor være en fordel at supplere udviklingssamtalerne med et **kollega- og gruppesamtalsystem**, så lederne indbyrdes to og to eller i smågrupper holder udviklingssamtaler.

Endvidere kan en gruppe af ledere etablere en **intern supervisionsgruppe**, hvor medlemmerne mødes jævnligt og har medbragt en ledelsesmæssig case eller problemstilling, der ønskes tages op i et fælles forum. Gruppesupervisionen foregår ved, at personerne, som har en case, på skift vælger en ”hjælper” i gruppen, som vedkommende ønsker at fortælle om casen til,

og som kan stille spørgsmål i forhold til situationen. ”Hjælperen” kan med fordel være den person i gruppen, som vedkommende er mest fortrolig med, og har størst tillid til.

Mens de to deltagere i fællesskab forsøger at diskutere og løse problemstillingen, fungerer de øvrige deltagere i baggrunden som et ”**reflekterende team**”. Det vil sige, at de følger med i samtalen, og hvis hjælperen ønsker det, kan han/hun stille spørgsmål til teamet eller bede om, at det reflekterende team diskuterer et forslag til en konkret måde at løse problemet på. På den måde opnås både en fortrolig, tæt dialog, og der kan trækkes på en større pulje af erfaringer og tanker.

Hvordan kan der etableres kollegiale netværk?

Det kan være en overvindelse at kommentere og i særdeleshed at kritisere indsatsen fra en kollega på samme niveau – det er mere naturligt at gøre i forhold til medarbejdere. Men det er udtryk for misforstået loyalitet ikke at give sine kolleger åben og ærlig feedback. Alle har brug for tilbagemeldinger på deres arbejde for at blive bedre og for at undgå fejl og misforståelser fremover.

Endvidere kan der ved manglende feedback være en tilbøjelighed til at ”vende spørgsmålene indad” i stedet for aktivt at bruge kolleger til kvalitetssikring af arbejdet. En virkningsfuld metode til kvalitetssikring er at udarbejde procesbeskrivelser for f.eks. et optimalt pleje- eller omsorgsforløb. Dette giver et fælles ”objektivt” grundlag at diskutere kvalitet ud fra og endvidere til at lokalisere fejl og eliminere fejlkilderne.

4) Organisationen

En leder repræsenterer organisationen. Vedkommende indgår i et formelt og uformelt hierarki og agerer ud fra en skreven, eller uskreven, ledelsespolitik. Udover at løse en række opgaver og deltage i organisationens formelle beslutningsprocesser er lederen præget af og selv med til at præge kulturen på arbejdspladsen.

Den adfærd, som ledere viser overfor hinanden samt overfor medarbejdere og brugere, skaber og fastholder nogle mønstre og mekanismer, som afspej-

ler et bestemt værdisæt og menneskesyn: Lytter ledelsen til den enkelte medarbejders meninger og forslag, eller betragtes sådanne medarbejdere som vanskelige? Hvordan opfattes og behandles klager fra brugere og patienter? Tages ansvar og tales åbent om fejl, eller gives andre skylden, når noget går galt? Viser begejstring over at have løst en vanskelig opgave, eller opnås anerkendelse og opmærksomhed, ved at komme med negative udfald og beklagelser? Fra et medarbejdersynspunkt vil sådanne spørgsmål være lettest at besvare ved at iagttage sine lederes adfærd.

Ledere har den formelle beføjelse til at tilskynde og regulere adfærd. Derfor er ledere mere kulturskabende end nogen anden gruppe i en organisation. De sætter standarden på godt og ondt. Det gælder navnlig for den del af kulturen, som rummer det psykiske arbejdsmiljø. Her bør lederen være meget opmærksom på at anvende de påvirkningsmuligheder, lederrollen giver.

Hvordan kan der arbejdes med værdigrundlag og kultur?

Mange ledergrupper bruger tid og kræfter på at **udarbejde og kommunikere et værdigrundlag og nogle etiske principper for ledelsesarbejdet** i organisationen. Det kan være yderst givtigt både for lederne selv og for medarbejderne. Det giver nemlig et fælles udgangspunkt for dialog og for at evaluere praksis i forhold til principper.

Værdigrundlaget kan bruges til at tydeliggøre de forudsætninger og begrundelser, der ligger for lederens beslutninger og adfærd. Et formuleret og bevidst værdigrundlag kan således bruges til at diskutere og evt. søge at ændre de antagelser, som organisationens kultur over tid er blevet formet af. Dette er væsentligt i forbindelse med gennemførelse af forandring og fornyelse. Normer og tankesæt skal nemlig følge med, når organisationens opgaver og procedurer ændrer sig.

Der findes mange måder at arbejde med værdier på – fra **éndags-workshops til større værdiprojekter**. Det kan være en god idé at inddrage udviklingskonsulenter eller trække på erfaringer fra enheder, som allerede har indhøstet erfaringer fra arbejdet med temaet.

Hvordan gøres trivsel og psykisk arbejdsmiljø til fælles tema?

Uanset om lederen mener at have større eller mindre indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø i enheden, fremgår det af Arbejdsmiljøloven, at lederen er ansvarlig for, at der gøres noget ved problemer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Det betyder imidlertid ikke, at lederen skal gøre det alene!

Et godt udgangspunkt for en indsats for det psykiske arbejdsmiljø er, at lederen løbende har en dialog med medarbejderne, der tjener som ”**klima-måling**”. Det handler om at spørge medarbejderne om, hvordan de synes forholdene i afdelingen er, hvad de oplever, der fremmer, og hvad der hæmmer et godt arbejdsklima – og hvad der kan gøres af forbedringer. En sådan løbende dialog vil kunne afdække forholdene generelt og bringe fokus på områder, hvor der kan sættes ind med forbedringer.

Er der konkret en situation med medarbejdere med **stort sygefravær eller ”medarbejderflugt”**, så tal enkeltvis med de medarbejdere, som har meget sygefravær og om muligt dem, som forlader afdelingen. Spørg om deres fravær eller beslutning om at søge væk har noget med arbejdsmiljøet at gøre. Før en indsats iværksættes, kan det overvejes at drøfte de påtænkte tiltag med tillids- og sikkerhedsrepræsentanten eller bringe sagen op i sikkerheds- og samarbejdsudvalget/MED-udvalget.

Hvordan kan arbejdsklimaet i organisationen påvirkes i positiv retning?

Af forskellige årsager og vel navnlig, når der stilles stigende og nye krav til en organisation, kan der opstå en negativ stemning, hvor beklagelser og ”brok” breder sig. Dette er en dårlig vane, som kan blive til en del af kulturen i organisationen. Denne udvikling er farlig. Over tid kan den føre til ansvarsfralæggelse, og at der udvikler sig en offer-agtig holdning som, ”vi er dem det er synd for”, eller ”vi er dem, der har det hårdest”. Her er et vigtigt, at en leder med personaleansvar ikke bliver en del af den negative stemning og begynder at deltage i ”brokkeriet”.

Mange ledere har gode erfaringer med at lægge en linje, hvor de kun reagerer på det, som er så vigtigt for medarbejderne, at personalet selv kommer og fortæller om det. Dermed lægges en linje i afdelingen, hvor der **stilles krav om at formulere sin utilfredshed som kvalificeret kritik**, hvis lederen skal tages alvorligt. Dvs. at medarbejderne bliver bedt om at udøve selv-disciplin i forhold til deres eget brokkeri.

Lederen bør selv være meget **opmærksom på egen adfærd og sprogbrug**, da en åbenlys kritisk sprogbrug omkring ledelsen, brugersituationen, ressourcer osv. vil legitimere brokkeri. Målet er at skabe en positiv og konstruktiv kultur, hvor brokkeri omsættes til kvalificeret kritik, og hvor der stadig er plads til at ytre sine følelser.

5) Dig selv som leder

Efter at have være krydsfeltet rundt ender vi hos lederen selv. Ledelse begynder og slutter med den enkelte leder. Mange ledere kan berette, at de blev ledere ”ved et tilfælde”, eller fordi de blev spurgt om de ville. Ikke fordi det var noget, vedkommende ønskede eller havde planlagt.

Mange steder opfattes udnævnelse til en lederpost stadig som ”belønning” for lang tids tro tjeneste og faglig dygtighed. Dette grundlag er utilstrækkeligt for god ledelse. En god leder har selv valgt at være leder og er bevidst om, hvad rollen skal bruges til - og hvad det kræver at fylde den ud. Måske har lederen ikke alt, hvad det kræver fra starten. Men det bør afklares, hvad der skal til, og der bør skabes et overblik over, hvor og hvordan, der kan suppleres på de nødvendige områder.

Hvordan kan der foretages en personlig afklaring i forhold til lederrollen?

At være leder er både krævende og givende. Der skal være en passende balance med de krav, der stilles, og den tilfredsstillende, som opnås i rollen. Det er derfor vigtigt at være bevidst om, hvad der giver personlig tilfredsstillende og motivation, og løbende vurdere, om jobbet opfylder disse krav. En struktureret måde at foretage denne vurdering på er at anvende **en liste af forhold, som har forskellig betydning** fra leder til leder.

Ved at give points til hvert forhold ud fra de personlige behov og derefter gå listen igennem i forhold til den faktiske jobsituation fås et overblik. Dels over det generelle billede ved at sammenholde de to samlede pointsummer og dels ved at finde de områder, hvor betydningen er noget større end det faktiske jobindhold. Hvor der er stor afstand, kan der være behov for en revurdering af jobindholdet. Listen kan f.eks. være som følger:

1) Vellønnet arbejde	9) Tryghed i ansættelsen
2) Gode kolleger	10) Hjælpe mennesker
3) Bruge faglige dygtighed	11) Et job hvor man møder mennesker
4) Udfordrende og spændende opgaver	12) God afveksling i jobbet
5) Kvalitet i arbejde og resultat	13) Anerkendelse for veludført arbejde
6) Indflydelse på vigtige beslutninger	14) Udøve kvalitativ ledelse
7) Muligheder for at lære nyt	15) Kvalificerede medarbejdere
8) Opgaver der passer	16) Godt ledernetværk

Hvordan afklares lederrollen i forhold til krydsfeltet?

Som det allerede er nævnt i dette hæfte, er mange ledere tidligere medarbejdere, og ofte var de ansat i den samme afdeling, som de nu leder. Det er der absolut ikke noget kritisabelt i, men ligesom fordelene er åbenlyse, er der også nogle særlige udfordringer ved at skulle være leder for sine gamle kolleger. Det kræver, at lederen er særlig opmærksom på at få opbygget en respekt, som gør, at der er **en passende afstand til medarbejderne**.

Som nyudnævnt leder kan det være en fordel at optræde sammen med sin overordnede leder ved f.eks. de første afdelingsmøder, ansættelser, afskiedigelser og personaleudviklingssamtaler. Endvidere kan erfarne lederkolleger være en støtte og kilde til inspiration, som er gode at rådføre sig med. Men man kan ikke "lede igennem" lederkolleger, hvis der er behov for opbakning. Lederrollen skal cementeres ud fra de valg og beslutninger, der træffes i forhold til arbejdspladsen og personalet.

Det er derfor vigtigt at træffe de valg, der skal træffes. Også de ubehagelige og upopulære. Det er her, at lederen "træder i karakter" og lægger en linie i afdelingen. Det er **aldrig ligegyldigt, hvad ledere siger og gør i lederrollen**. Alt er signaler til navnlig medarbejderne, og lederen aflæses og afkodes konstant. Husk dog på, at manglende ledelse er værre end ledelse, der ikke er 100% perfekt.

Hvordan styrkes det ledelsesmæssige netværk?

Ledelse kan til tider opleves som en ensom metier. Tag denne følelse alvorligt. Anerkend, at der kan være behov for at have et **netværk eller en sparringspartner, hvor der ucensureret kan tales om det, der er svært i lederrollen**. Det være sig en kollega, en overordnet eller en anden leder. Det kan også være kolleger, der er truffet på kurser og andre faglige arrangementer, eller en gammel studiekammerat. Endvidere kan man nogle steder komme i ”supervision” hos en udviklingskonsulent eller en overordnet.

En god kobling mellem lederuddannelse og ledergerning kan skabes ved at fortsætte med at mødes med deltagerne i gruppen, der er løst opgaver sammen med på lederkurser. Der kan endvidere tilknyttes en supervisor/coach til gruppen, som deltagerne også mellem gruppemøderne kan bruge til individuel sparring.

Hvordan styres stress og risikoen for udbrændthed?

Alle ledere oplever perioder, hvor de føler sig stresset. Travlhed kan være positivt i kortere perioder, men alvorlig vedvarende stress kan give oplevelsen af ikke længere at kunne magte opgaverne. Stress kan føre til sygdom eller ændret væremåde, f.eks. øget irritabilitet, nedsat præstationsevne og øget brug af stimulanser. Lederen bør lære sine egne stress-symptomer at kende og reagere på dem. **Stress kan reduceres gennem planlægning.**

Dette kræver naturligvis, at lederen har indflydelse på planlægning og prioritering i arbejdet og har klarhed over, hvilke arbejdsopgaver der er, så der ikke opstår konflikter med andre om dette. Hvordan dette kan gøres, blev omtalt ved krydsfeltsvinklen ovenfor. På det daglige plan handler det om at få planlagt dagen. Start f.eks. med at få et overblik og gør klart, hvad der skal nås og i hvilken rækkefølge. Planlæg realistisk for at undgå konstant at være bagud. Gør én ting ad gangen og gør den færdig – undgå at udskyde opgaver til næste dag, særligt ubehagelige opgaver. **Kommunikér klart til omgivelserne.** Det gøres ved klart at udtrykke sine ønsker, påpege hvilke problemer der er, og at gøre opmærksom på det, hvis der er behov for at få hjælp til opgaverne.

Ledelse på kryds og tværs

Udgivet og udarbejdet af Amtsrådsforeningen og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) i april 2003 i samarbejde med:

Professor Steen Hildebrandt og PhD Frank Dybdal fra Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus, samt psykolog Mette Lilleøre, Psykologisk Institut, Århus Universitet.

Design, produktion og tryk: Lundgreen og Andersen

Oplag: 2.500

Ekstra eksemplarer af Ledelse på Kryds og tværs kan rekvireres hos Amtsrådsforeningen

Pernille Sandorf, telefon: 3529 8233

e-mail: psa@arf.dk

eller i KTO's sekretariat

Anita Sørensen, telefon 3311 9700

e-mail: as@kto.dk

Inspirationshæftet kan også downloades fra:

www.personaleweb.dk/4Z253I