

Ledelse

– som bærer frugt

Evovias
kernefortælling
om god ledelse

Poul Langagergaard
Joachim Langagergaard
Jørgen Skovhus Haunstrup

Ledelse

– som bærer frugt

Evovias
kernefortælling
om god ledelse

Ledelse – som bærer frugt

af Poul Langagergaard, Joachim Langagergaard og
Jørgen Skovhus Haunstrup

© Evovia, Denmark, Åbogade 15, DK-8200 Aarhus N.
www.evovia.com

Redaktionel sparring: Rikke Luna Ø. Hall Mortensen, Godtfolk & Co.
Layout, omslag og udvalgte illustrationer: Klahr

1. oplag, trykt i 8.000 eks. i 2022 hos Strandbygaard
ISBN: 978-87-973897-0-6

TAK

Denne kernebog om ledelse er blevet til ud fra inspirerende samspil med vores mange kunder, samarbejdsrelationer, flere forskellige forskningsmiljøer og ikke mindst vores dedikerede medarbejdere i Evovia. Det er en daglig glæde og vidunderlig udfordring at udvikle redskaber til god ledelse sammen med jer alle. Tak!

Bogen dedikeres til jer og til alle, som vil investere ressourcer i at forbedre lederskab til bedste for helheden. Det fortjener enhver organisation.

Bedste hilsner

Poul Langagergaard, Joachim Langagergaard og Jørgen Skovhus
Haunstrup

Indhold

Forord: Ledelse – som bærer frugt 7

DEL I

Evovias kernefortælling om ledelse: æbletræer, psykologiske grundbehov, visioner og dialog! 11

A. Æbletræsplantagen – æbler og mennesker 13

B. De fire psykologiske grundbehov 18

C. Visionen gør en forskel: Hugger vi sten – eller bygger vi katedraler? 24

D. Visionen som afsæt for strategisk kompetenceudvikling 29

E. Relevante udviklingsdialoger 34

G. Det store billede: Grundlag, værdier, mission og vision 43

H. Det handler virkelig om god ledelse 46

DEL II

Tre kerne-aspekter af ledelses-adfærd 57

a. Opgave-orienteret ledelse 61

b. Relations- og potentiale-ledelse 65

c. Forandrings- og innovationsledelse 75

DEL III

Fire hovedudviklingsprocesser 85

1. Udvikling af medarbejdere 87

2. Udvikling af effektive teams 110

3. Udvikling af ledelse 124

4. Udvikling af det gode arbejdsmiljø 129

Afrunding 137

Bilag 139

Præsentation af forfatterne 152



Forord:

Ledelse – som bærer frugt

Frugt fremstilles ikke på en fabrik. Man *producerer* ikke frugt. Men et træ *bærer* frugt. Og det sker, når træets grundvilkår er opfyldt. Helt på samme måde med at bære frugt på en arbejdsplads. Det sker, når og hvor de enkelte medarbejdere og teams får opfyldt deres basale grundbehov: Mestring, Mening, Tilhør og Autonomi.

Derfor har historien om æbletræet som en afgørende analogi for god ledelse inspireret flere tusinde ledere.

Skal organisationen rykke sig i samme retning, må man have en ledestjerne, en vision, som giver mening og perspektiv til alle interessenter og til alle aspekter af organisationens arbejde. Vi bruger billedet om de to stenhuggere i stenbruddet: Den ene hugger sten, den anden siger "Vi bygger en katedral". Så er retning, perspektiv og samspil med andre i projektet sat på konstruktiv plads. Det kommer aldrig til at ske ved tavshed. Heller ikke ved hjælp af hidsigt kommando-sprog. Men det sker i dialogen mellem leder og medarbejder og mellem leder og chef og i dialoger mellem medarbejder og medarbejder. *Dialogen skaber noget*. I modsætning til diskussion, som handler om at nå frem til samme verdenskort, så handler dialogen om at berige hinanden med forskellige verdenskort, som herefter sætter os i gang med at virkeliggøre den fælles vision: Vi bygger en katedral!

Denne frugtbringende dialog næres af et ønske om at lytte. Når leder og medarbejder er i den frugtbare dialog, vil lederen gerne se verden som medarbejderen ser den, låne medarbejderens perspektiv. Det forudsætter faktisk et syn på medarbejdere, som er meget positivt, for ellers kører dialogen hurtigt af sporet.

K.E. Løgstrup taler om, at vi holder noget af hinandens liv i vores hænder. Og det gælder i den grad også på en arbejdsplads. Vi har afgørende indflydelse på, om den andens liv lykkes eller ej. Det kan godt være angstprovokerende. Men det kan også være tryghedsskabende, når vi vil fællesskabet sammen.

Samfundet udvikler sig med en hast, som aldrig er set magen til. Derfor må alle organisationer stille skarpt på de forventninger og krav, der stilles til dem om få år – og hvordan man omstiller organisationen til at håndtere og honorere disse udfordringer. Her bør fokus klart være på organisationens "humane kapital", medarbejderne. Og alle medarbejdernes talenter, kompetencer, viden og potentiale. Hvordan bygger vi bro mellem det, som organisationen skal honorere om få år – og de potentialer, vi har og kan udvikle?

**Svaret er ret enkelt: Det sker ved dialog!
En åben, konstruktiv, strategisk og systematisk
dialog – som følges op.**

Og det sker ved, at lederne får de bedst tænkelige redskaber til at fokusere på opgaverne af i morgen, på potentialeledelse af medarbejdernes udrustning og til stadighed at have fokus på innovation og forandringsledelse. Forandring vil være et blivende vilkår. Heldigvis.

Det er netop en passion for os i Evovia. Siden 2006 har vi arbejdet både i praksis og teoretisk med at udvikle redskaber til god ledelse. Vi elsker at nørde ledelse. Fordi vi helt oprigtigt synes, det er noget af det vigtigste i verden. For medarbejdere. For lederne selv. Og for deres organisationer. Derfor arbejder vi også tæt sammen med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse om et ph.d.-projekt (LEVO-projektet) og andre forskere på Aarhus Universitet for at operere på et evidensbaseret grundlag.

Men god ledelse eksisterer kun i praksis. Derfor er det vigtigt for os at være tæt på vores kunder, at forstå de praktiske problemstillinger og at levere ekstraordinær god support. At lette administrativt besvær og fokusere indsatsen via automatisering, der

nudger til mere og bedre ledelse. Og udvikle nyt sammen med vores kunder. Det ved de mange tusinde ledere, der allerede bruger Evovia som digitalt ledelsesredskab i Danmark og resten af verden.

Vores brugervenlige ledelsesredskaber faciliterer høj kvalitet i dialogen mellem medarbejdere og ledere. Den digitale platform gør det let at forberede, afholde, dokumentere og følge op på udviklingsdialoger – så I sammen når de mål, I sætter jer. Og vores forskningsbaserede viden om ledelse sikrer, at I kommer omkring de rigtige emner. Sådan gør vi det nemmere at udøve empatisk, struktureret ledelse, der hjælper til at nå jeres organisations mål.

Vi bygger vores virksomhed på en vision om, at flere ledere bliver bedre ledere! Vi tror på, at *the business of business is people*. Private og offentlige, store som små – for alle organisationer gælder det, at motiverede medarbejdere giver tilfredse kunder, som giver gode resultater på bundlinjen. En enkel indsigt, som er svært at eksekvere. For selv i organisationer med tårnhøje ledelsesambitioner går der drift i den, når hverdagens travlhed melder sig med mange opgaver og for lidt tid til at løse dem.

Det er her, vi kommer ind i billedet.

For os er begreber som *ærlighed*, *respekt* og *dialog* ikke kun værdifulde begreber. Det er værdier, som fortjener at være fundament under ethvert møde mellem mennesker. Det handler om etik. Vores rådgivning og undervisning samt hele vores digitale ledelsesredskab bygger på disse grundværdier.

Evovia giver adgang til 13 forskellige ledelsesredskaber inden for kategorierne: Medarbejderdialoger, kompetencer og trivsel & arbejdsmiljø. Vi kalder det et full-suite ledelsessoftware, fordi det understøtter alle væsentlige dialogtyper nødvendig for god ledelse. Og det kan mærkes – også på resultaterne.

Hvor det sker – er der håb om noget stort!

Med denne bog ønsker vi at sætte ord på de allermest centrale aspekter af god ledelse. Vi ønsker at videregive indsigter og inspiration, som vi har opsamlet og udviklet i dialog med kunder, samarbejdspartnere og kolleger i Evovia på en måde, som kan omsæt-


tes til forbedret ledelse allerede i dag. På samme tid er bogen en fortælling om Evovias DNA – den viser det syn på medarbejdere og på ledelse, som vores redskaber og virksomhed bygger på.

Gennem rigtig mange år har vi søgt at samle det bedste op fra ledelseslitteraturen og meget solid praksiserfaring fra alle vores kunder siden 2006, hvor vi har set, hvad der virker bedst. På den baggrund har vi også som bilag til denne bog og på evovia.com præsenteret nogle bud på en god spørgeramme, som fanger alle de grundholdninger op omkring god ledelse, som er præsenteret i denne bog. Så er det bare at gå i gang.

God læselyst!

DEL I

Evovias kernefortælling om ledelse:
æbletræer, psykologiske grundbehov,
visioner og dialog!



DEL I af denne bog om ledelse vil tage dig med ud i en æbleplantage for at konstatere, at der ikke findes dårlige æbletræer – og at æbler kommer, når æbletræernes grundlæggende behov er opfyldt. Vi vil forstå, at det også er sådan med mennesker i organisationer, selvom mennesker har andre behov og sætter andre frugter.

Vi kommer også til at se på, at det har ekstremt stor betydning for mennesker at opleve mening med arbejdet – at der er en klar og attraktiv vision, som man kan arbejde efter at realisere. Og hvordan man som leder kan bruge denne vision til at skabe strategisk retning og momentum i den nødvendige udvikling af organisationen.

Vi vil vise, at dialoger med fokus på medarbejderens fire psykologiske grundbehov – *mening, mestring, tilhør* og *autonomi* – kan bygge den helt nødvendige bro mellem de organisatoriske visioner og medarbejdernes arbejdsmotivation. Vi kommer til at introducere begrebet *empati-i-praksis*, der understreger, at ledere skal tage medarbejdernes perspektiv som udgangspunkt for en udviklingsdialog, hvis den skal ende med at have effekt og opleves relevant og værdiskabende for begge parter.

Og sidst i DEL I vil vi se på, at ledelse er et fælles ansvar på flere måder. Et gensidigt ansvar for andre mennesker helt generelt, men også at ledelse aldrig kun kan være lederens ansvar. Der skal to til en tango – og ledelse kan faktisk også udføres helt uden, man har en formel lederrolle.

Men inden det bliver for teoretisk, skal vi lige starte et helt andet sted ...

A. Æbletræsplantagen – æbler og mennesker

I Evovias logo ser vi en person, der ligner et æbletræ. Det gør vi, fordi god ledelse, æbletræer i en plantage og Evovias ledelsesredskaber er vævet sammen. Også i manges bevidsthed, fordi vi gennem mange år har talt med masser af ledere og medarbejdere i organisationer om, hvad man kan lære om ledelse af mennesker ved at se ind i en æbleplantage.



Foto: Karl Kamp, Fårehavegård

Figur 1: Æbleplantage

Prøv at se på billedet. Træerne forrest til venstre giver 100 gode æbler årligt, mens træerne nede til højre på skråningen kun giver 40 gode æbler årligt, selvom de er af samme sort og alder. Hvad er årsagen til den forskel?

Det spørgsmål har vi stillet tusindvis af ledere på vores kurser og webinarer i årenes løb. Svarene kommer ofte prompte fra for-

samlingen (og som læser må du gerne til hvert enkelt svar overveje, hvor du billedligt talt kan lære noget om ledelse af mennesker):

- **Vand:** Måske er der blevet drænet lidt for voldsomt derovre til højre?
- **Lys:** Måske står træerne nede til højre lidt i skygge pga. en nordvendt skråning eller pga. de store træer, der står bagved?
- **Gødning:** Her mangler vist næring og mineraler i jorden.
- **Pasning og pleje:** Måske skal der tyndes lidt ud i blomsterne?
- **Beskæring:** En direktør fra en logistikvirksomhed sagde "lidt som ejendomsæglernes 'beliggenhed, beliggenhed, beliggenhed': beskæring, beskæring, beskæring".
- **Bestøvning:** En deltager ude i en virksomhed sagde: "Hvor er det smukt at tænke på, at et æbletræ ikke kan sætte frugter alene. Der er brug for et andet træ for at blive bestøvet" – og en kollega tilføjede straks "Og mindst én bi".
- **Plads:** En arkitekt nævnte på et kursus, at man skal huske at have rigtig god plads mellem træerne, hvis man fx gerne vil have træerne til at fylde meget i et byrum. Hvis de står for tæt, opnår de ikke deres fulde potentiale.
- **Jordbundsforholdene:** Ved den blæsende vestkyst sagde en leder, at det handler om at ramme balancen mellem løs jord til at slå rødder og fast jord til at stå fast i blæsevejret.
- **Behandling af sygdomme:** Sprøjtemidler er blevet nævnt med tilføjelsen: Kun midler, der ikke ødelægger æblerne eller miljøet, naturligvis. Men selvfølgelig skal eventuelle sygdomme behandles og håndteres.
- **Rønnebærmøl:** Sagde en leder, der selv havde haft en æblelund og havde oplevet det frustrerende i, at æblerne voksede flot og kom til at se fine og røde ud, mens der indeni voksede larver fra rønnebærmøllene, der havde lagt deres æg under blomsten. Øv, hvor er det træls at se æblerne rådne op indefra.
- **Frost:** I Danmark er vi begunstiget af forskellige årstider, og årstider er nødvendigt for at få det hele til at fungere.

- Ukrudt: Hvis der er for meget ukrudt eller græs, får træet ikke vand nok.
- Og vi kunne fortsætte...

Svarene har været mange, og vi er altid imponerede over deltagerne engagement i netop denne øvelse. Den er intuitiv og giver hurtigt mening for de deltagende ledere. Men der er et svar, som vi trods de ekstremt mange anledninger aldrig har fået. Ingen har nogensinde sagt: "Jamen, det er da bare de dårlige træer, der står dernede". Det giver åbenbart ikke mening at hævde sådan noget. Konklusionen er til gengæld helt klar:

Når et æbletræs grundlæggende behov er blevet dækket over tid, leverer et æbletræ faktisk æbler.

En gartner fortalte engang, at man slet ikke kan se forskel på "gode" og "dårlige" æbletræer, når de står i plantesækkene, inden man planter en ny plantage. Alt afhænger af, hvordan deres grundlæggende behov bliver dækket fra det øjeblik, man sætter dem i jorden.

I Evovia mener vi det, når vi siger: "Der findes ikke dårlige medarbejdere. Så enkelt er det". Pilen peger et andet sted hen. En afgørende faktor er ledelse skabt i samspil mellem ledere og medarbejdere. Uanset om man har de bedste gartnere, kan de ikke sætte et eneste æble. Det er træerne, der sætter æblerne. Som Alfred Josefsen, tidligere direktør i IRMA og medlem af regeringens ledelseskommission i 2017, flere gange har slået fast: "Det er mennesker, der skaber resultater, og engagerede mennesker skaber fantastiske resultater".



Figur 2: En annoncetext fra os.

Hvordan ser det så ud for mennesker i organisationer?

Hvis mennesker i organisationer er at sammenligne med disse æbletræer, kræver det lige et par definitioner. Hvad er æbler? Og hvad er grundbehov?

Uanset sektor, branche, størrelse og geografisk placering er der enighed om, at organisationer over en bred kam ønsker fire ting af deres medarbejdere. Fire "æbler":

Præstation

Der er brug for, at alle medarbejdere gør det arbejde, de er ansat til. Præsterer et eller andet. Det kan være produktion af vinduer, undervisning af børn i en skole, fremstilling af juridiske vurderinger eller udarbejdelse af en marketingstrategi.

Udvikling

Alle organisationer har brug for at medarbejderne tilegner sig morgendagens nødvendige kompetencer og vokser med jobbet. Det skal ikke forveksles med udviklings-panik og statements om, at man skal skifte job hvert eller hvert andet år for at være "i udvikling". Vi taler her mere organisk udvikling. Det kan være, der kommer ny lovgivning, vi må sætte os ind i. Nye undervisningsplaner med nye politiske prioriteringer. Nye produktionsmetoder, vi skal lære at matche. Nye marketingkanaler, vi skal lære at tage i brug.

Motivation og engagement

Organisationer har brug for, at medarbejderne leverer arbejdsmotivation, så vi kan bygge en god kultur præget af positive værdier. Motivation og ægte engagement er også afgørende for at præstationer og udvikling ikke bremses af banal modstand.

Fastholdelse

Det er grundlæggende, at alle medarbejdere har et bæredygtigt forhold til deres arbejde og har lyst og mod på at tage en dag mere. En uge mere. Et par år mere.

Derfor bliver et fundamentalt spørgsmål:

Hvilke grundlæggende behov afgør, om organisationen kan høste disse æbler?

Det korte svar er:

At medarbejdernes grundlæggende behov opfyldes

– helt som æbletræerne, der leverer gode æbler, når deres grundlæggende behov bliver dækket.

Ledelsesforskningen har i mange år fundet klar sammenhæng mellem arbejdsmotivation og præstationer. Den forskning er ret entydig. Forskerne har til gengæld mere forskellige forklaringer på, hvad der skaber arbejdsmotivation på både den korte og længere bane. Men meget tyder på, at det stærkeste, samlende bud på medarbejderes grundlæggende psykologiske behov på tværs af brancher, sektorer, niveauer og funktioner kan sammenfattes til:

- at arbejdet skal give mening for mig personligt
- at jeg har en følelse af, at jeg mestrer opgaverne i mit arbejde
- at jeg oplever et godt socialt og fagligt tilhør på jobbet
- og at jeg oplever autonomi i mit arbejde.

Disse mekanismer udforsker vi også i vores aktuelle forskningsprojekt, LEVO (Ledelsesredskaber: Visionsledelse og Organisatorisk Performance) – mere om det senere i bogen.

Med æbletræsbilledet i baghovedet er det nærmest unødvendigt at understrege, at organisationen kun skal høste æblerne – ikke grenene, som skal gøre det muligt at få æbler igen næste år! Det peger på medarbejderudvikling og et bæredygtigt arbejdsmiljø som vigtige discipliner og forudsætninger for fremtidens resultater!

B. De fire psykologiske grundbehov

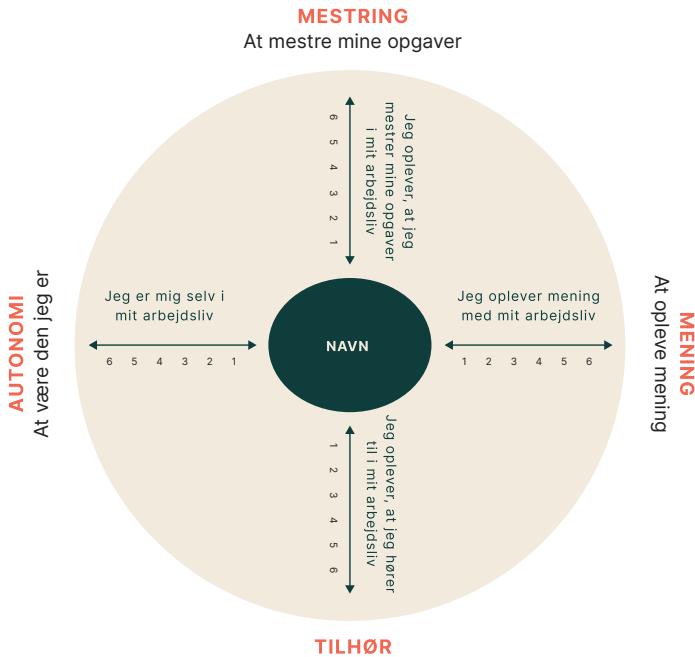
Lad os se på det, vi kalder for "psykologiske grundbehov". Hvad har mennesker grundlæggende behov for, hvis man skal have lyst og energi til at arbejde engageret dag efter dag, uge efter uge og år efter år i en organisation? Flere forskere, psykologer og ledelsesteoretikere er kommet med bud på, hvilke behov der skal opfyldes for at give arbejdsmotivation, men der viser sig et klart billede af, at mennesker har fire *grundlæggende behov*. Indimellem med forskellig vægt, men de fire behov går igen:

1. Mening
2. Mestring
3. Tilhør
4. Autonomi.

Inspirerende foredragsholdere og forfattere som Simon Sinek og Morten Albæk har længe understreget værdien af "why" og mening som helt centralt i menneskelig motivation, og Deci & Ryan har udfoldet betydningen af mestring, tilhør og autonomi. Dan Pink fandt i sine undersøgelser frem til, at autonomi, mestring og mening var de tre stærkeste faktorer til at sikre motivation for mennesker, når opgaven kræver gode kreative og kognitive evner. Gode præstationer inden for mere komplicerede opgaver kræver ikke bare evnen til at følge regler og processer, men frihed, engagement og lyst til at finde nye sammenhænge og skabe nye løsninger.

Professor i psykologi på Aarhus Universitet, Jan Tønnesvang, har gennem sin forskning fundet, at alle fire faktorer er væsentlige for oplevelsen af motivation, og han har udviklet *Vitaliseringskompasset*, der på en enkel måde viser, at når de fire grundlæggende

behov er opfyldt, har jeg som menneske en stor psykologisk lungekapacitet (illustreret ved den sandfarvede cirkel), der kan sikre mig psykologisk ilt til mit arbejdsliv. Hvis derimod et eller flere af disse grundlæggende behov ligger lavt, vil den sandfarvede cirkel blive langt mindre – og jeg ville kunne opleve ”psykologisk åndenød”.



Figur 3: Vitaliseringskompas. © Tønnesvang og Hansen

Det er centralt for Tønnesvang, at dette ikke kan måles objektivt. Det er den enkeltes subjektive oplevelse af mening, mestring, tilhør og autonomi, der afgør niveauet af psykologisk ilt. Med andre ord:

1. Oplever jeg mening med mit arbejdsliv?
2. Oplever jeg, at jeg hører til i mit arbejdsliv?
3. Oplever jeg, at jeg er mig selv i mit arbejdsliv?
4. Oplever jeg, at jeg mestrer mine opgaver i mit arbejdsliv?

I samme grad som disse fire grundlæggende behov opleves som opfyldt, vil en medarbejder i organisationen kunne levere præstationer, udvikling, arbejdsmotivation og fastholdelse. Det har vi erfaret i vores egen ledelsespraksis, i samarbejdet med vores kunder, og det bekræftes af talrige forskningsstudier.

Central ledelsesopgave at skabe et miljø, hvor disse fire grundbehov tilfredsstilles

Ledelse bliver således et stykke gartnerarbejde, der skal skabe fundamentet for, at organisationen kan levere det, den er sat i verden for. Professor Bernard Lievegoed formulerer det:

”Ledelse... er at skabe rammer og rum, der gør det muligt for den enkelte medarbejder

- ***at udnytte sin viden, erfaring, kreativitet og fantasi***
- ***på en måde, der bringer virksomheden i retning af en tydelig vision,***
- ***og som giver den enkelte medarbejder livskvalitet.”***

Professor Bernard Lievegoed, Holland

Bemærk, at Lievegoed indleder med at sige, at *ledelse er at skabe*. Og her kan vi så tilføje: og at *med-skabe*.

Ledelse er ikke først og fremmest en formel rolle, men konkret adfærd. Ledelse kan udøves af både formelle og uformelle ledere.

Alle i enhver organisation har et medansvar for, at ledelse udøves på en sund og konstruktiv måde. Samtidigt er det de formelle lederes ultimative ansvar, at dette faktisk finder sted.

Ledelsen må altså sætte meget ind på at skabe disse rammer og rum, for ellers følger det resterende ikke med i nødvendig og tilfredsstillende grad.

Hvis det altså skal lykkes, at den enkelte medarbejder skal se

sig vitaliseret og med god psykologisk lungekapacitet, så må ledelsen i samspil med medarbejderne sikre sig, at alle medarbejdere i organisationen oplever, at der er skabt et vedvarende sundt miljø for mening, miljø for mestring, miljø for tilhør og et miljø for autonomi. I overført betydning som med æbleplantagen, hvor det handler om at skabe det rette miljø for, at æbletræerne kan få opfyldt deres grundlæggende behov.

Lad os se på dem enkeltvis.

Skabe et miljø for mening

Oplever den enkelte medarbejder mening og retning i sit arbejdsliv? Oplever den enkelte, at organisationen som helhed arbejder frem mod en tydelig vision, som også er attraktiv for mig at bidrage til? Man kunne kalde det for mening med stort M. Oplever jeg at være en del af denne vision og spille en rolle i helheden, der giver mening for mig personligt? Man kunne kalde det mening med lille m.

Hvis denne mening skal næres og bevares, skal organisationens forbilleder også leve op til visionen, så man ikke oplever, at man siger et og gør noget andet. Det kræver åbenhed og transparens. Det kræver en proces, hvor medarbejderne føler, at de kan engagere sig, deltage i, bidrage til og senere trække næring fra formuleringen af en attraktiv vision, som også sætter en attraktiv retning for min personlige udvikling og kreativitet.

Skabe et miljø for mestring

Oplever hver enkelt medarbejder at være dygtig til sit arbejde? Har jeg en oplevelse af at kunne løse den type opgaver, der ligger på mit bord? Og den mængde? Oplever jeg at lykkes med at løse udfordrende opgaver? Det viser sig, at oplevelsen af mestring ikke bare kommer, hvis man nemt og "med venstre hånd" kan løse sine opgaver. Det giver ikke en oplevelse af mestring at være overkvalificeret. Man skal opleve at blive udfordret passende og stadig lykkes med det for at opnå følelsen af mestring.

Følelsen af mestring kan også påvirkes, hvis balancen mellem

arbejdsliv og familie/privatliv er skæv. Den ultimative følelse af mestring kommer, når jeg er i "flow" (se afsnittet om flow), og der er en god balance mellem de forskellige andre arenaer, jeg skal leve mit liv i.

Skabe et miljø for tilhør

Oplever den enkelte at være en del af et fællesskab, hvor vi er en del af et godt hold? Det gælder både fagligt og opgavemæssigt, hvor man må have en oplevelse af at være enige om, hvilken kvalitet vi leverer, og hvilket ambitionsniveau vi har. Hvis jeg gerne vil spille håndbold på motionsplan og træne en enkelt gang om ugen, men alle andre på holdet sigter efter Håndbold Ligaen, vil det på et tidspunkt vise sig, at vi nok ikke hører til på samme hold.

Men det handler også om socialt fællesskab, hvor vi både kan hygge os sammen og opleve, at kolleger bekymrer sig om mig som person. Er der nogen, der reelt er interesserede i at høre om det, hvis jeg kommer på arbejde efter at have været på en spændende ferie eller lige har fået en hundehvalp?

Tilhøret handler også om at skabe en omgangstone, der fremmer tillid og samarbejde.

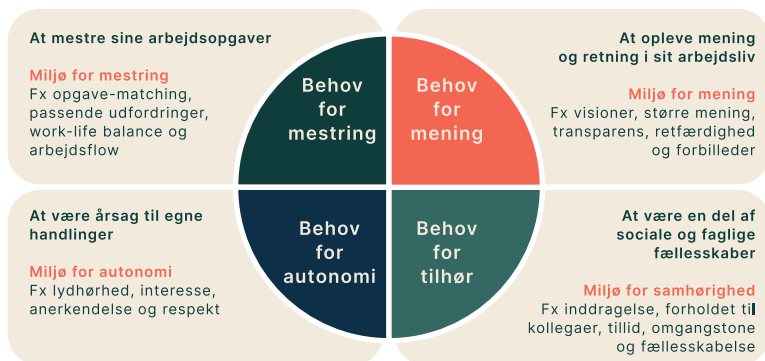
Skabe et miljø for autonomi

Vil den enkelte medarbejder reelt fortsætte med at udføre sine opgaver og realisere sine mål, selvom chefen vender ryggen til? Gør jeg de ting, jeg gør, fordi jeg rent faktisk gerne vil? Helt af mig selv?

Har jeg reelt indflydelse på, hvordan jeg skal løse mine opgaver? Er der lydhørhed omkring mine inputs og ideer på arbejdspladsen og i min dialog med kolleger og ledere? Oplever jeg at blive mødt med respekt, når jeg har noget på hjerte?

Flere organisationer har arbejdet med *lommer af tid*, som fx IT-udviklere bare kunne få lov at bruge på ting, de selv syntes kunne være fedt at få løst eller udviklet. Resultaterne har været ekstremt positive både for produktiviteten og for trivsel og fastholdelsen af de dygtige medarbejdere. Og det matcher fint

Marcus Buckingham's nye bog fra 5. april 2022: "Love + Work" (Harvard Business Review Press), hvor han fastslår, at medarbejdere, der bruger mindst 20% af deres arbejdstid på opgaver, de virkelig holder af, er markant mindre i risiko for at udvikle stress og udbrændthed.



Figur 4: Psykologiske grundbehov © Tønnesvang og Hansen

Lederne er også en del af æbletræsplantagen og skal også have opfyldt deres grundlæggende behov for at være vitaliseret, motiveret og sætte frugter. Som leder har man samtidigt det grundlæggende ansvar for, at alle i organisationen har gode muligheder for at få opfyldt deres grundlæggende psykologiske behov i deres arbejdsliv. Men medarbejderne har medansvar. Ledelse sker i et samspil mellem mennesker, og alle i organisationen kan og skal bidrage til at skabe et godt miljø for sig selv og de andre.

Summa summarum:

God ledelse handler om at sikre, at hvert enkelt æbletræs grundlæggende behov opfyldes optimalt, så de trives, vokser og kan sætte så mange, gode og langsigtede frugter som muligt.

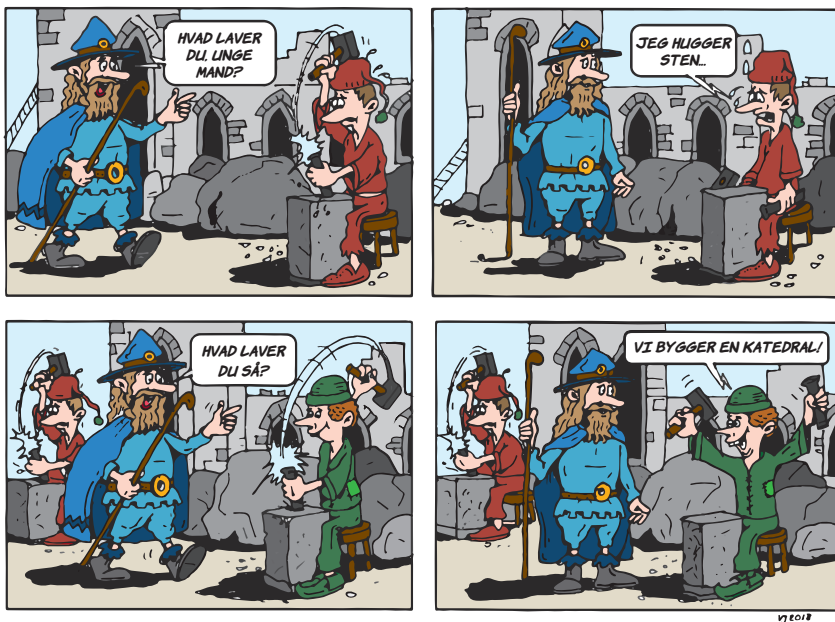
C. Visionen gør en forskel: Hugger vi sten – eller bygger vi katedraler?

Organisationer er ikke først og fremmest til for at opfylde medarbejderes og lederes grundbehov – medarbejdere og ledere er naturligvis i organisationer for at bidrage til, at organisationer opnår deres målsætninger. Men måden, vi bruger målsætninger på i vores organisationer, har stor betydning for, om vi oplever mening, mestring, autonomi og tilhør – og for organisationers evne til at skabe værdi for deres interessenter.

Vi bygger katedraler

Lad os lige se på en af de stærkeste historier om, hvordan en konkret vision kan gøre en verden til forskel.

Tidligere CEO hos SAS, Jan Carlzon, fortæller i "Riv pyramiderne ned" om en vandringsmand for mange år siden, der kommer gående forbi et stenbrud. Han stopper op ved en mand, der arbejder i et stenbrud og spørger ham: "Hvad laver du?" Manden ser ret udkørt ud og svarer: "Jeg hugger sten." Lidt længere nede ad vejen sidder en anden mand, der tilsyneladende laver præcis det samme. Vandringsmanden spørger igen: "Og hvad laver du så?" Denne mand lyser op i et stort smil og udbryder: "Vi bygger en katedral!" Tegneren Villy Jakobsen har til Evovia på fornem vis illustreret episoden her:



Figur 5: Vi bygger en katedral

Det gør en verden til forskel, om man ser sit arbejdsliv, sin indsats og sin organisation ud fra perspektivet "at hugge sten" eller "at bygge katedraler" – om man ser på de daglige opgaver helt isoleret, eller om man ser, hvordan de bidrager til at skabe værdi for brugere, borgere, kunder eller for samfundet. Det handler om visionen og styrken i en kommunikeret vision, som når ud til den enkelte i hele organisationen og aktiverer engagement, motivation, arbejdsglæde og stolthed hos den enkelte i virksomheden. Vi har også spurgt hundredvis af ledere på vores kurser, hvad forskellen på disse to mennesker er. Og svarene er slående ens:

- **Mening**

Den grønne medarbejder nederst i figuren har set pointen med det hele. Sammenhængen. Det er ikke bare sten, det er en katedral, der skal stå i 1000 år. Den bliver flot og kommer til at få stor betydning for vores by og område.

- **Han siger "vi"**
Fordi han fokuserer på katedralen, har den grønne medarbejder mulighed for at se sig selv som kollega til en masse andre. Ikke bare dem, der også hugger sten i stenbruddet, men også dem, der brænder teglsten til taget. Også dem, der væver tæpper til gulvene. Og dem, der er ved at skrive salmer til indvielsen.
- **Han ser ud som om, han laver noget vigtigt!**
Bevidstheden om katedralen giver ham en følelse af at udføre en vigtig opgave.
- **Han er motiveret**
Ja, hvordan lyder vækkeuret om morgenen for den røde medarbejder øverst i figuren mon så? Og hvordan lyder det for den grønne medarbejder nederst i figuren, hvis det overhovedet når at ringe, før han er stået op.
- **Han ser ud som om, han kunne fortsætte med det dér i mange år ...**

Jan Carlzon var meget direkte og præcis, da han skulle forklare, hvad der skaber medarbejdere af henholdsvis den ene og den anden type: *Deres leder*. De to medarbejdere kan sagtens have samme uddannelse, være samme persontype og have samme alder. Den store forskel er, at den grønne medarbejder har haft en leder, der er kommet hen til ham og sagt: "Har du et øjeblik? Der er lige noget, du skal se." Og så har lederen investeret tid på at vise den grønne medarbejder tegningerne til katedralen og sammenhængen, samt hvor langt byggeriet er kommet nu – og på den måde vist ham, hvorfor disse sten er af stor betydning for det samlede projekt, og hvorfor det er vigtigt, at de bliver hugget på den helt rigtige måde. Den grønne medarbejder har på den måde også kunnet se for sig, hvilken enorm betydning dette byggeri vil le komme til at få for hele byen og området.

Men kan det ikke være lidt lige meget, hvis man nu bare godt kan lide at hugge sten? Nej! Det er slet ikke lige meget. Selvfølgelig synes mange heldigvis også, at deres daglige opgaver er spændende at løse og motiverende i sig selv, men motivationen, glæden og vedholdenheden stiger, når man også kan se den langsigtede værdi, som opgaveløsningen bidrager til. Visioner spiller en afgørende positiv rolle både for opfyldelsen af de psykologiske grundbehov, resultatskabelsen og organisationers evne til at tackle forandringer.

Katedralbyggere præsterer bedre end stenhuggere

Både ledelsesforskningen og den praktiske erfaring viser os, at visionsledelse påvirker produktiviteten markant. Den anerkendte italienske ledelsesforsker, Nicola Bellé, gennemførte i 2014 et forskningseksperiment, hvor en række sygeplejersker skulle pakke kirurgisk udstyr til nødhjælpsarbejde i tidligere krigszoner. Sygeplejerskerne blev lodtrukket til at få en forskellig ledelsesmæssig introduktion til opgaven med at pakke nødhjælpskasser.

Det viste sig, at ledelse med fokus på visionen kunne gøre en markant forskel. De sygeplejersker, der kun fik en klar og simpel instruks, pakkede i gennemsnit *38 nødhjælpspakker* på tre timer. En anden gruppe sygeplejersker fik – ud over instruks – et oplæg fra sygeplejedirektøren om nødhjælpspakkernes betydning for modtagerne, og de fik en opgave med selv at beskrive, hvilken gavn nødhjælpspakkerne kunne gøre. Denne gruppe af sygeplejersker pakkede i gennemsnit *63 nødhjælpspakker* på de tre timer.

At inddrage medarbejderne grundigt i visionen og perspektiverne er ikke spild af tid, men viser det helt modsatte. Hvorfor? Jo, fordi "katedralbyggere" præsterer bedre end "stenhuggere".

En tydelig vision gør det lettere at tilpasse sig til forandringer

Hvis vores to stenhuggere fra tegneserien en dag fik besked på at stoppe med at hugge firkantede sten, men i stedet skulle til at

hugge buede, vifteformede sten, vil den røde medarbejder hovedrystende sige: "Nu har ledelsen ændret det hele", mens den grønne straks ville se årsagen: Nemlig, at vi nu er kommet op til hvælvingerne i loftet. Wauw, nu begynder det at ligne noget. Det bliver flot. I bogens Del II kommer vi endnu mere ind på forandringsledelse.

Visionen er som et pejlemærke, et fyrtårn, der skaber et tydeligt billede af en ønskværdig fremtid for alle i organisationen.

Visionen skal være *uden for rækkevidde – men inden for synsfeltet*. Er den inden for rækkevidde, er det ikke en vision, men en aftale. Er den uden for synsfeltet, er det næppe en vision, men snarere en hallucination.

Både fra forskningen i visionsledelse og vores eget virke i praksis ved vi, at visioner har en særlig motivationskraft, når de handler om, hvilken værdi vi ønsker at skabe for andre – for vores kunder, brugere, borgere, samarbejdspartnere eller samfundet. Og visioner skal oversættes og konkretiseres i dialog med alle medarbejdere i organisationen. De skal omsættes til konkret handling – ellers er det tom snak, der demotiverer. I afsnittet om coachende metoder skriver vi mere om, hvordan visioner kan gøres til virkelighed gennem dialog.

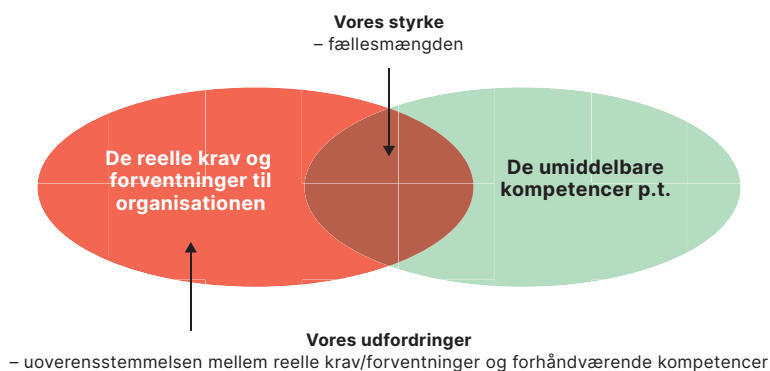
D. Visionen som afsæt for strategisk kompetenceudvikling

Enhver organisation må udvikle sig med udgangspunkt i dens aktuelle virkelighed og med blikket rettet mod den vision, som man ønsker at opnå. Man kan sige, at situationen og visionen kan bruges til at stille skarpt på organisationens udviklingsbehov. Visionen stiller krav og forventninger til organisationen.

Det er visionen, der skal vise os, hvilke kompetencer og egenskaber vi skal tage fat på at udvikle for at kunne opnå vores langsigtede mål – hvad kræver det af os at kunne skabe den værdi, som vi ønsker at skabe i fremtiden?

Og så må vi spørge, hvor står vi så i dag – hvad er situationen? Hvilke af de nødvendige kompetencer har vi allerede, og hvilke ressourcer kan vi bringe i spil for at udvikle dem, vi mangler, for at kunne håndtere den fremtid, vi står over for?

Kompetencer – behov kontra eksisterende?



Figur 6: Kompetencer – behov kontra eksisterende

Hvordan udvikler vi vores organisation i spændingen mellem vores vision og de kompetencer, som vi allerede har?

Hvis altså visionen er klar, hvad er så opgaven?

I nogle organisationer sætter og udvikler man selv visionen gennem gode dialoger i konstruktivt samspil inhouse. I mange organisationer kommer der vægtige indspil fra den politiske ledelse, fra ejerne, fra hovedinteressenter og evt. fra lovgivning, som får afgørende betydning for, hvad man skal og kan, og hvilke frihedsgrader man har som organisation. Og det uanset, om det er en privat eller offentlig organisation. Med alt dette tænkt med har vi gennem mange år haft glæde af at dele ovenstående figur med ledere.

Den røde ellipse

Den røde ellipse bliver til ud fra de reelle krav og forventninger, som visionen og omgivelserne stiller til vores organisation. Og de krav og forventninger udvikler sig hastigt. I nogle brancher udvikler de sig i et meget dramatisk tempo, fx inden for logistik og lastvognsbranchen, hvor krav og forventninger til bæredygtighed stiller skarpe krav – også til selvkørende lastbiler o.l. Det betyder, at den røde ellipse rykker med stormskridt mod venstre, og sådanne organisationer må sætte ekstra turbo på en bred vifte af udviklingsindsatser, hvis man vil være på markedet om 5-10-15 år.

I nogle situationer kan man opleve, hvordan en storpolitisk krigs- eller krisesituation sætter gang i en helt ekstrem omprioritering eller opprioritering uden sidestykke, fx den grønne omstilling, i takt med, at det bliver politisk problematisk at hente fra traditionelle energikilder. Her må en række organisationer næsten *over night* søge at omprioritere deres forretningskoncepter.

Således må enhver organisation hele tiden "kende sin besøgelsestid" og have opdateret beredskab klar til at gribe situationen, når den er der, og være beredt til omstilling og forandring. Det er dette, John P. Kotter kalder "sense of urgency".

Den grønne ellipse

Den grønne ellipse synliggør de forhåndenværende kompetencer i organisationen. Og her er der tænkt på den samlede kompetence-mængde, som er vigtigt for at løfte de opgaver, som *missionen*, *visionen* og *værdierne* medfører. Når man som organisation skal søge at definere det samlede kompetenceniveau i organisationen, er der tre niveauer, man skal være opmærksom på:

1. De helt åbenlyse nødvendige kompetencer, organisationen har brug for, og som klart er til stede
2. De potentialer (måske skjulte) som faktisk er til stede hos medarbejdere og ledere, og som organisationen nu skal træne sig i at udvikle og sætte i spil
3. Kompetencer, som vi ikke skal anvende i vores organisation netop nu.

Overlap

Når man har defineret såvel den røde som den grønne ellipse, så viser det allerførst, at der er et overlap. Alle organisationer har i en eller anden grad kompetencer, der matcher i hvert fald nogle af de krav, der bliver stillet til organisationen. Og det er positivt og vigtigt. For når vi begynder at udvikle kompetencerne, så udgør dette overlap en styrke, som kan give mod og inspiration til udviklingen af nye kompetencer.

Udfordringer

Men selvom der er et overlap – større eller mindre – skal det ikke få os til at ligge under for at blive for selvtilfredse. Vi må arbejde på at udvikle en kultur, som er præget af realisme og nøgternhed. For skal vi kunne honorere de helt nødvendige krav til vores organisation om fx tre år, så er det nødvendigt fra nu af at indstille os på at identificere udviklingspotentialer hos den enkelte og få understøttet udviklingen med en struktureret proces. Der skal med andre ord bygges en bro mellem de strategiske behov for kompetencer og den eksisterende pulje af kompetencer, der jo dybest set er mennesker i organisationen.

De løbende dialoger bygger broen mellem vision – og daglig virkelighed

Når man i organisationen har afdækket fremtidens behov ud fra ovenstående to ellipser, skal lederen afklare, hvordan man helt konkret kommer til en situation, hvor det grønne felt flytter længere og længere ind over det røde. Hvordan bygger vi bro mellem visionen og den daglige virkelighed? Det sker gennem løbende og strategiske dialoger mellem lederen og hver enkelt medarbejder.



Figur 7: Golden Gate

Denne illustration af Golden Gate Bridge i San Francisco illustrerer en vigtig side af udvikling af medarbejdere og potentialer:

- På den ene side har vi medarbejderne og medarbejdernes potentiale, drømme, forventninger og længsler omkring alle de psykologiske grundbehov: mestring, mening, tilhør og autonomi.
- På den anden side har vi organisationens behov: visionen, missionen og organisationens værdier.

Opgaven i dialogen er at bygge bro mellem disse behov og skabe kompetenceudvikling, der bidrager positivt på begge sider af broen. Ledelsen har ansvar for, at visionen er klar og appellerende, og at den formidles og konkretiseres, så alle i organisationen kan se sig selv i den. Her er det vigtigt, at ledelsen regelmæssigt og i klar tale kommunikerer visionen og dens konsekvenser for medarbejderne, så de får med-ejerskab for visionen. Derved vil medarbejderne også bidrage til at spejle deres arbejdsrelaterede ønsker og drømme i et perspektiv og en ramme som matcher de behov, som hele organisationen har og kan tydeliggøre for at kunne realisere visionen.

Hvor lederen forsømmer denne vigtige opgave, vil man opleve, at mange af de udviklingsønsker, som medarbejderne sidder med, kan stritte i mange forskellige retninger – og ind imellem måske også i modsat retning af organisationens mål og sigte. Ikke af ond vilje, men fordi medarbejderen ikke har fået den rette væg at spille bold op ad.

E. Relevante udviklingsdialoger

Hvis lederen skal lykkes med at bygge bro mellem organisationens vision og medarbejderens motiverede bidrag, er der flere elementer, lederen skal være opmærksom på:

- Udviklingsdialoger kommer kun til at opleves som relevante, hvis de åbent og tydeligt tager sit afsæt i medarbejderens oplevelse af sit arbejdsliv og mulighed for at bidrage til organisationens vision. Dybest set, hvordan medarbejderen oplever sine grundlæggende behov opfyldt
- Det indebærer, at lederen lytter – og lytter dybere og højere, så lederen får skabt overblik over de arbejdsrelaterede drømme og ønsker, som medarbejderen har med henblik på at bidrage til at realisere organisationens målsætninger og vision
- Igennem alle dialogerne med den pågældende medarbejder handler det om at sætte konkrete mål, og hver gang indgå konkrete aftaler, som skrives ned, så det ikke går i glemmebogen
- Det er nemlig afgørende, at disse aftaler følges op. Deri ligger den blivende værdi.

Vi skal her pege på nogle væsentlige elementer i denne dialogproces. I bogens Del III går vi mere i dybden med dem.

Kierkegaard om hjælpekunst og empati-i-praksis

Hele udgangspunktet for udviklingsdialoger mellem ledere og medarbejdere er, at lederen begynder med at tage medarbejderens perspektiv. Vores globale danske tænker fra 1800-tallet, Søren Aaby Kierkegaard, skriver sådan:

***”Når det i sandhed skal lykkes at føre et menneske hen til et bestemt sted, må man først og fremmest passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der ...
... Al sand hjælp begynder med en ydmygelse.”***

Det geniale ved Kierkegaards powersætning her er, at han kalder det *hjælpekunst* og kombinerer det med *ydmyghed*.

Det betyder i vores kontekst her, at lederen må stige ned fra sin høje hest, være ydmyg på den måde, at man respektfuldt og nysgerrigt møder medarbejderen i øjenhøjde og gennem åben dialog sammen finde gode veje frem. Opmærksomheden på ydmyghed som en central del af god ledelse er ikke af ny dato, men det er på vej til at få en renæssance i ledelseslitteraturen.

Ydmygheden handler om at anvende empati i sin ledelse. Ordet ”empati” kommer fra græsk og betyder: en eller em = ind og patos = følelse eller føling. Empati er altså en slags ”indføling” med en anden. Det er noget lidt andet end sympati, hvor ”sym” betyder: sammen eller samme.

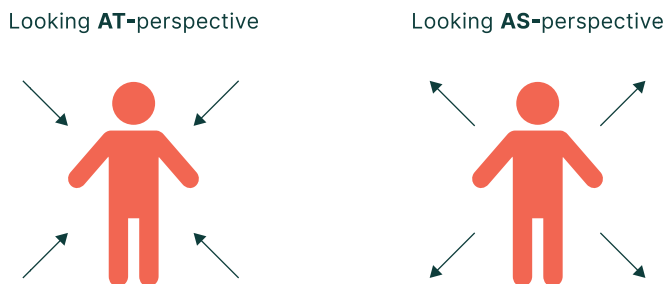
Sympati bliver så til samføling, føler sammen med eller det samme som.

Empati betyder mere at sætte sig ind i og forstå en andens følelse i en given situation.

Evovias redskaber understøtter denne ”empati-i-praksis” meget konsekvent, fordi alle dialoger tager udgangspunkt i, at medarbejderne kommer til orde først. Medarbejderen udfylder først sit 1:1 eller MUS-skema på nettet med skala-svar og uddybende kommentarer. Det fremmer relevant refleksion forud for udviklingsdialogen. På den måde kommer de temaer i fokus, som den enkelte medarbejder efter moden overvejelse har valgt at give en ”lav score” eller skrive uddybende kommentarer om og dermed sætter på dagsordenen. Processen sikrer således, at medarbejderens grundlæggende behov bliver udgangspunktet for drøftelse, afklaring og evt. aftaler og handlingsplaner. Det øger oplevelsen af relevans.

Herved får medarbejderens perspektiv en meget central plads i

dialogen, og man oplever som leder, hvad det vil sige at "se som" medarbejderen (look as) og ikke kun at "se på" medarbejderen (look at).



Figur 8: Lederen skal kunne "se som" medarbejderen. Efter inspiration fra Jan Tønnesvang.

Lederen får beriget sit perspektiv ved først at se, læse om og lytte til medarbejderens perspektiv. Gennem dialogen må de så søge at finde fælles sigtepunkt og lave konkrete aftaler for at nå de afsatte mål. Og derved er den gode proces sat i gang. Udviklingsprocessen består i at understøtte medarbejderens udviklingsproces. Her kan lederen med fordel trænes i bruge metoder fra coaching, hvilket også er en del af tilgangen i vores forskningsprojekt, LEVO.

Dialoger, der udvikler kompetencer og resultatskabelse med afsæt i visionen

Ganske mange forskningsstudier har vist, at visionsledelse kan føre til, at medarbejdere oplever en bedre opfyldelse af deres psykologiske grundbehov i deres arbejdsliv, og at visionsledelse derigennem kan forbedre medarbejderes arbejdsmotivation og organisationers målopnåelse. I vores aktuelle forskningsprojekt i samarbejde mellem Evovia og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet bygger vi videre på denne viden og undersøger, om kombinationen af to dages ledelsestræning og brugen af dialogredskaber – som fx Evovias redskaber –

kan gøre, at ledere faktisk udøver mere god ledelse. Altså ledelse, der fører til bedre trivsel blandt medarbejderne og bedre målopnåelse i organisationen.

Lederne i forskningseksperimentet er blevet udstyret med et dialogredskab, der guider dem til at gennemføre udviklingsdialoger med deres medarbejdere, hvor de ved hjælp af coachende teknikker bygger bro mellem organisationens vision og medarbejdernes grundlæggende psykologiske behov. I processen guides ledere og medarbejder bl.a. til at drøfte, hvorfor organisationens vision er vigtig, og hvordan medarbejderen kan udvikle sin opgaveløsning på en måde, der både øger bidraget til at opnå visionen, og samtidigt understøtter medarbejderens trivsel – de fire grundbehov.

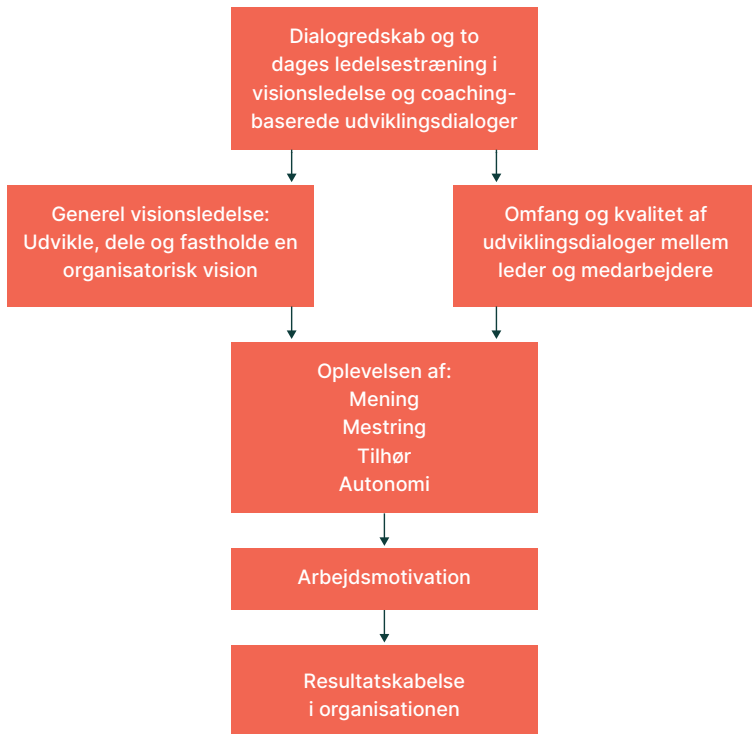
LEVO-projektet undersøger om dialogredskaber og ledelsestræning øger god ledelse: Ledelse, der fører til medarbejderudvikling, bedre trivsel og bedre målopnåelse.

Vi forventer, at de ledere, der har fået dialogredskabet stillet til rådighed og deltaget i de to dages tilhørende ledelsestræning, vil udøve markant mere visionsledelse, og at de gennemfører flere udviklingsdialoger. Vi forventer også, at deres medarbejdere i højere grad vil opleve dialogerne som velforberejdede og understøttende i forhold til at forbedre deres opgaveløsning. Endelig er forventningen, at dialogerne mellem leder og medarbejdere vil føre til bedre målopnåelse.

LEVO-projektet er det første forskningsprojekt i verden, der undersøger om kombinationen af dialogredskaber og ledelsestræning faktisk har en positiv effekt. Projektet har et stærkt forskningsdesign, der naturligvis understøtter troværdigheden af projektets resultater. 225 ledere er lodtrukket til at modtage dialogredskaber og ledelsestræning på forskellige tidspunkter, og vi kan derfor sammenligne lederne og vurdere effekten af det udviklingsforløb, de har fået. Derudover har både lederne og deres omtrent 3.000 medarbejdere svaret på en lang række spørgsmål

både før og efter udviklingsforløbet. Vi får også registerdata på resultatopnåelsen i de fleste af de deltagende enheder, og i sidste del af 2022 kan vi undersøge, om lederes visionsledelse også kommer til udtryk i bedre resultatopnåelse, som det er vist i andre forskningsstudier.

Læs mere om nyheder fra LEVO-projektet her: www.evovia.com.



Figur 9: Forventede sammenhænge i LEVO-projektet

Brug af coachende metoder – Anthony Grants model

Coaching handler dybest set om at hjælpe et andet menneske til at bruge sine evner og ressourcer, så hun eller han opnår sine mål. Når ledere bruger coachende metoder, handler det naturligvis om at understøtte medarbejdere i at opnå mål, der på den ene eller anden måde bidrager til organisationens vision. Den gryende forskning i effekterne af coaching peger på, at ledere kan styrke både medarbejdertrivsel og resultatopnåelse ved at bruge coachende tilgange – ved at guide medarbejdernes udvikling og opgaveløsning ved hjælp af spørgsmål. Men for mange ledere kommer det ikke af sig selv at bruge spørgsmål som ledelsesredskab. Selv ikke i en MUS-samtale, hvor et studie fra Aalborg Universitet har vist, at lederne kun bruger knapt 4% af deres taletid på at stille åbne og refleksive spørgsmål (uddybes i Del III). Så det kræver fokus og øvelse at skabe en vane med at bruge coachende tilgang i sin ledelse.

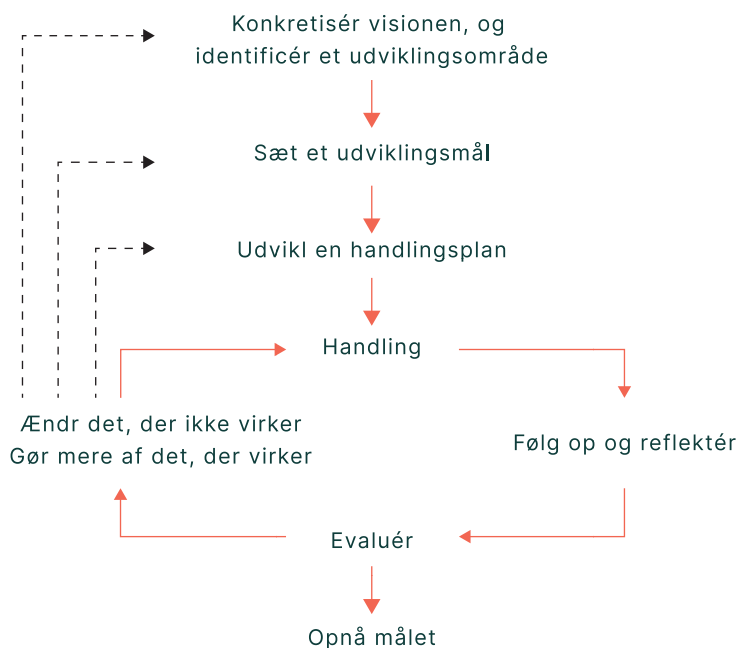
At coache handler dybest set om at hjælpe et andet menneske til at bruge sine evner og ressourcer, så hun eller han opnår sine mål.

En af de centrale initiativtagere til den evidensbaserede coaching, professor Anthony Grant, har udviklet en model for målorienteret coaching, som bl.a. har dannet grundlag for ledelsestræningen og dialogredskabet i vores aktuelle forskningsprojekt, LEVO. I vores tilpasning af modellen handler det kort fortalt om, at lederen gennem spørgsmål og dialog skal guide medarbejderen til at udvikle sin opgaveløsning på en måde, der øger medarbejderens bidrag til organisationens overordnede målsætninger. Den coachende dialogproces har disse faser:

- Refleksion omkring organisationens vision og derved opnå en dybere forståelse for og stærkere tilknytning til visionen
- Indkredse et udviklingsområde gennem refleksion over, hvordan jeg som medarbejder bidrager til visionen gennem mit

daglige arbejde, og hvilke forandringer i min opgaveløsning der kunne medføre et endnu større bidrag. Det kan være nye kompetencer, nye måder at samarbejde med kollegerne på, andre metoder eller prioriteringer i opgaveløsning mv.

- Fastsættelse af mit konkrete udviklingsmål som medarbejder
- Udvikling af den handleplan, som kan føre til, at jeg når mit udviklingsmål
- Løbende opfølgning på min handleplan, hvor medarbejderen selv og sammen med lederen evaluerer om handleplanen følges og medfører de ønskede forandringer og bidrag til visionen
- Tilpasning af udviklingsmål og handleplan på baggrund af evalueringen – "spin back"
- ... og så ny handling, ny opfølgning, evaluering og tilpasning i en kontinuerlig proces.



Figur 10: Proces for udviklingsdialoger med anvendelse af coachende metoder

Der er tre centrale mekanismer, som er afgørende for, at en så-dan løbende dialogproces kommer til at lykkes. For det første er det afgørende, at dialogen tager udgangspunkt i medarbejderens perspektiv. Medarbejderen er ekspert på sin egen oplevelse af styrker og svagheder i opgaveløsningen og får ikke ejerskab til udviklingsmålet, hvis ikke udgangspunktet tages netop der. Derfor er processen for fx MUS-samtalen ikke ligegyldig, og vi vil i bogens Del III helt konkret gennemgå, hvordan processen i Evovias digitale MUS-redskab sikrer netop dette udgangspunkt.

For det andet skal dialogen føre til, at der sættes et mål. Vi ved fra omfattende forskning i målsætningsteori, at mål generelt giver fokus, vedholdenhed og motivation. Men vi ved også, at typen af målsætninger har stor betydning for effekterne af at sætte et mål. Med afsæt i indsigterne omkring de psykologiske grundbehov peger Grant på, at særligt "selvkongruente mål" er effektive udviklingsmål. Selvkongruente mål er målsætninger, der stemmer overens med medarbejderens egne interesser og behov for at opleve mestring, autonomi, tilhør og mening. Og lederens opgave i den coachende udviklingsdialog er netop at guide medarbejderen til at opstille udviklingsmål, som både bidrager effektivt til organisationens mål, og som samtidigt stemmer overens med medarbejderens kort- og langsigtede interesser og behov i sit arbejdsliv. Fordi det er den type af målsætninger, medarbejderen vil blive mest motiveret af, og som vil have den største positive betydning både for medarbejderens trivsel og præstation.

Den tredje helt centrale mekanisme i den coachende udviklingsdialogproces handler om indsigt – eller selvindsigt. Den løbende opfølgning på handleplanen og refleksionen over, hvorfor jeg lykkes eller ikke lykkes med at skabe den ønskede forandring og nå mit udviklingsmål, skaber selvindsigt. Hvis en medarbejder har et udviklingsmål om at forbedre samarbejdsrelationen til kollegerne, kan jeg som leder fx spørge: "Hvad har du gjort anderledes i samarbejdet med dine kolleger, hvad har virket godt, hvad har virket u hensigtsmæssigt, og hvilken betydning har ændringerne haft for din og dine kollegers trivsel og for opgaveløsningen?" Gennem lø-

bende opfølgning og refleksive spørgsmål kan ledere bidrage til at øge den enkelte medarbejders indsigt i sammenhængen mellem den måde, man agerer på i sit arbejde, og de resultater, man opnår.

En lang række forskningsstudier viser, at denne form for selvindsigt har afgørende betydning for, hvordan medarbejdere trives og bidrager til organisationens opgaveløsning.

En coachingproces som denne kan fx bestå af en årlig grundig udviklingssamtale på 1-1½ time og så en række opfølgingsdialoger – mindst en gang i kvartalet og gerne månedligt selvfølgelig tilpasset karakteren af de udviklingsmål, som man aftaler med den enkelte medarbejder. Det har mange af vores kunder rigtig gode erfaringer med.

G. Det store billede: Grundlag, værdier, mission og vision

En central del af LEVO-projektet er altså træning af lederne i visionsledelse. Derfor giver det mening at præcisere, hvad vi forstår ved en vision – og hvordan sammenhængen er til mission, strategier, mål, delmål, værdier og grundlag.

Om du er leder, chef eller måske ejer i en større eller mindre privat virksomhed, eller du er leder eller chef i en stor offentlig organisation, står du med et meget markant ansvar for din organisation, dens ressourcer, medarbejdere, interessenter og aftagere, kunder eller brugere.

Det er dit ansvar at bygge denne organisation ind i en *bæredygtig fremtid*. For at lykkes med det kan det godt betale sig at bruge tid på at få nogle helt fundamentale begreber på plads, så byggeriet både kan skyde opad, hænge sammen og stå på et sikkert fundament. Og du sikrer, at din æbleplantage vokser og trives. At alle træer og æbler tilgodeses.

Grundlag og værdier

Gennem et par tusind år har det været en velkendt talemåde, at man må afklare, om man bygger på sand eller på klippegrund. Derfor skal vi også begynde her. Vi må drøfte og afklare med hinanden, hvad vores grundlag i virkeligheden er, hvordan vi vil være kendt og stå på mål for et ledelsesmæssigt grundsyn på den enkelte person i vores organisation, både medarbejdere og ledere. Vi kalder det vores *menneskesyn*. Det handler om et afklaret syn på respekt for det unikke i det enkelte menneske uanset baggrund, hudfarve, køn, religion, intelligens, DISC-profil eller

politisk overbevisning. Som vi tidligere har slået fast: "Der findes ikke dårlige medarbejdere. Så enkelt er det." Og at vi tror på, at vi skylder det enkelte menneske den chance og mulighed, det er at blive mødt med tillid.

Når det er afklaret, kan man tage det næste skridt: Hvilke samspilsværdier vil vi være forpligtet på indadtil og udadtil. Her støber vi faktisk et værdifundament på det omtalte grundlag.

Evovia har fx forpligtet sig på følgende tre samspilsværdier, som vi inviterer vores medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere til at holde os fast på: Ærlighed, Respekt og Dialog.

Det vender vi lige tilbage til lidt senere.

Mission og vision – og strategier i dagligdagen

Nu er vi rustet til at tage de næste vigtige skridt. På dette værdifundament bygger vi så to tårne:

1. Mission

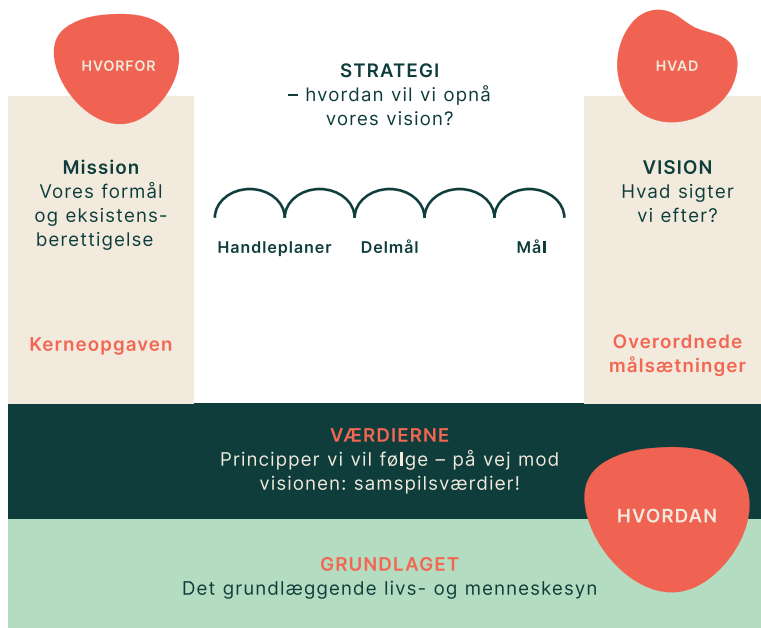
Vores mission fortæller, hvorfor er vi til som organisation?
Vores formål og eksistensberettigelse
Nogle kalder det også for **kerneopgaven**.

2. Vision

Vores vision fortæller, hvad vil vi opnå? Organisationens billede af den ønskværdige fremtid
Nogle kalder det også vores ledestjerne, sigtepunkt eller helt **overordnede og langsigtede målsætninger**.

Mellem disse to tårne ligger alt det daglige arbejde, drift og ledelse, strategier, mål og delmål. Altså hele vores dagligdag er spændt op på *mission* til den ene side – og *vision* til den anden side, og med et solidt fundament *værdierne*, samspilsværdierne, som baserer sig på et positivt syn på den enkelte medarbejder og leder. *Her er der grobund for noget godt og stort.*

Og helhedsbilledet ser sådan ud:



Figur 11: Det store billede

H. Det handler virkelig om god ledelse

Evovias vision er, at flere ledere skal blive bedre ledere. Og vi er kendt for at nørde i god ledelse, så derfor har vi selvfølgelig altid meget klart fokus på ledelse, når vi udvikler vores digitale redskaber og undervisningsforløb. IT-redskaber bærer nemlig på godt og ondt potentialet til at forme adfærd – også ledelsesadfærd. Derfor er det vigtigt, at det gør noget godt. Fordi vi ser, at god ledelse gør så dramatisk en forskel *for mennesker i organisationers dagligdag og i deres resultater*.

Det hele begynder med at sikre, at alle kender den vision ("katedralen" fra billedet før), vi stræber efter at realisere som organisation. At denne vision er delt, så alle kender den, og hver især oplever at have en del af den. Når mennesker så vælger at bruge deres arbejdsliv på at realisere en attraktiv vision, følge beslutninger og strategier og kæmpe for at nå målsætninger og delmål, er det helt afgørende, at de også oplever, at deres leder rent faktisk er i dialog med dem om, hvad der kunne stå i vejen for, om hver enkelt medarbejder kan yde sit bidrag til at realisere visionen. Som Lievegoed ville have sagt – om der faktisk er rammer og rum til, at jeg som medarbejder kan udnytte min *viden, erfaring, kreativitet og fantasi* til at realisere min del af den overordnede vision, vi sammen stræber efter at realisere – og som også vil give mig livskvalitet.

Og det behøver ikke at være kompliceret, selvom mange ledere ikke lykkes med det. Den profilerede ledelsesrådgiver, Mogens Stiller Kjærgaard (1943-2015), som både var dr.theol. og græskunderviser på Aarhus Universitet, udviklede som ledelseskonsulent i samspil med store danske virksomheder, hvad han kaldte "ledelse på jysk". Denne praktiske tilgang havde tre vigtige spørgsmål:

1. Hvad er problemet?
2. Hvad *kan* vi gøre ved det?
3. Og hvad *vil* vi så gøre?

Når man sammen i dialog har erkendt, hvad problemet er, og hvad der skal gøres ved det, så handler det også om at få sat en proces i gang mod en frugtbar løsning. Derfor er det også værdifuldt for ledelsen at facilitere både den individuelle og kollektive indsats for at nå det fælles mål.

Lad os grave et spadestik dybere og udfolde, hvad vi kan lære om god ledelse ved at se på, hvor ordene kommer fra.

GOD ledelse – en kunst

Professor Ole Fogh Kirkeby har i sin forskning og skribentvirksomhed arbejdet meget med *ledelse – og god ledelse*. Hans arbejde er inspirerende, bl.a. fordi han altid prøver at gå dybere og bagved ordene og deres betydning. Og her ligger en sand guldgrube.

Han finder det sproglige forlæg for "ledelse" og "at lede" i forskellige indoeuropæiske oldtidssprog "leitha", som betyder at bevæge sig imod og at lide. Ledelse er ikke en let sag, en "walk over", men må tages dybt seriøst og har symboler, som både peger på hærførerens strategiske udpegning af mål og ledestjerner, administratorens vilje og evne til at sætte en organisation i hensigtsmæssig bevægelse mod de fastsatte mål og "ypperstepræstens" personlige engagement for at sætte sig selv i spil for helhedens bedste. Altså lederen, som selv går i spidsen og ikke kun er en "skrivebords-general".

God ledelse har fokus på "god", som fra tilsvarende oldtidssprog stammer fra "ghedh" og betyder "høre sammen", "passe til", "at forene" og "at samle".

God ledelse handler således om at samle organisationen, dem, der hører sammen for at gøre det gode, det rigtige, det relevante og det, som giver mening i en større sammenhæng netop nu. Og formidle dette til alle i organisationen, så alle med engagement kan se, at vi ikke kun alle sammen "hugger sten", men at "vi sammen er i gang med at bygge en katedral".

Det er kunsten og grundlaget for tilfredshed, engagement og opnåelsen af de ønskede resultater.

Hertil behøves en vision, klare mål, et sæt af strategier og klare og meningsfulde handlingsplaner og aftaler.

Det fører os videre til begrebet "Ordentlig ledelse". Hvad er det? Og hvad kendetegner det?

Platon skelner i "Staten" mellem tyrannernes ledelse og dem, der leder ved frivillighed. Platon er klar: Kun de sidste er sande ledere, fastslår han. Og i samme værk skildrer Platon en samtale mellem Sokrates og en anden samtidig filosof om, hvem der er bedst egnet til at lede. Her kommer Sokrates med det overraskende statement, at de bedste til at lede er dem, som er uvillige til det. Det er dem, som ikke drives af magt, position, penge og anerkendelse. Og det er sådanne ledere vores nuværende organisationer skal efterspørge som ledere. For her er ordentlighed et bærende perspektiv på god ledelse. Det rimer vældig godt med Kierkegaards tale om ydmyghed.

Ole Fogh Kirkeby fastslår, at den ordentlige leder er en leder, som kan forsvare sin organisation og udøve magt med respekt; kan skabe harmoni mellem medarbejdere; kan formulere sig passende til lejligheden; forstår den kunst at uddelegere. Hans/hendes dør står altid åben for alvor (God ledelse, side 289).

Ledelse som vitalisering – når vi har noget af hinandens liv i vores hænder

Vi slutter Del I af denne bog af med tre små afsnit, der hver især sætter fokus på nogle vigtige sider af det at skabe rammerne for god ledelse i organisationen:

- Først K.E. Løgstrups tale om, at vi i en relationel kontekst altid har noget af hinandens liv i vores hænder – det handler om at vitalisere dette – og her ligger noget af grundlaget for vitaliseringskompasset
- I næste afsnit om to til en tango, at ledelse ikke handler om stjerner på skuldrene, men ledelse som funktion, som også udfordrer medarbejderens engagement i ledelse
- Og til slut et afsnit om følgeskab. Om hvordan vi graver guldet frem hos hinanden og skaber frihed til at være de eksemplariske followers og faktisk finder *The Power of Followership*, som Robert E. Kelley kalder det.

Vi bærer noget af hinandens liv i vores hænder

Den meget anerkendte professor ved Aarhus Universitet, K. E. Løgstrup (1905-1981), har følgende vægtige input til det ansvar, hvert enkelt menneske har, når man agerer i en relationel kontekst (fra "Den etiske fordring"):

"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd.

Det kan være meget lidt – en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede, man uddyber eller hæver.

Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelt hen står til den enkelte, om en andens liv lykkes eller ej."

Tænker vi godt efter, hvad Løgstrup her taler om, så vækker det sikkert også en række minder. Hvem har ikke oplevet en lærer i skolen, som i den grad gik efter en bestemt elev, så det måske var tætt på at udvikle sig til voksenmobning? Eller hvem har ikke oplevet en sportstræner eller kollega, som kunne være så optændt, at man "brændte" alt omkring sig? Eller en leder på arbejdet, der skabte en atmosfære, som gjorde, at arbejdet først blev trygt og godt gjort, når lederen var gået eller var gået til møde.

Desværre er det virkeligheden for ikke så få på arbejdsmarkedet. Og det er så destruktivt og skadeligt, at vi må handle på det som ledelse.

Ledelsens meget fornemme opgave er at identificere guldet hos den enkelte, grave det frem, forfine talenterne og sætte dem i spil til daglig glæde og fornøjelse.

Marcus Buckingham, tidligere direktør i det verdensomspændende Gallup Institute, har som tidligere nævnt d. 5. april 2022 udgivet en ny og spændende bog: "Love + Work" (Harvard Business Review Press), som har undertitlen: "How to Find What You Love, Love What You Do, and Do It for the Rest of Your Life". Bogen blev introduceret ved et seminar på Harvard Business School d. 13. april 2022, hvor Buckingham bl.a. var inde på disse vitale temaer:

At man som leder bør søge efter det unikke hos den enkelte medarbejder og hjælpe dem til at opdage, hvilke typer af opgaver de virkeligt holder af at arbejde med. Og så skal man hjælpe med at indrette opgaverne, så medarbejderne kan bruge mest muligt af deres arbejdstid på opgaver, de trives med. Det underforstås her naturligvis, at det er opgaver, som sigter efter organisationens vision. På den måde opnår man, at medarbejdere er i trivsel, og at de opnår de bedst mulige resultater for organisationen.

Oftentimes er det sagt, og en bogtitel hedder faktisk sådan: "Den gode leder tager ikke både magten og æren". Reelt sidder toplederen jo på "magten", og hvis denne topleder så også ensidigt tager "æren", så demotiverer lederen alle sine teams. Den gode leder er klar til at give anerkendelsen videre til rette vedkommende, og det

er en del af en kernefortælling om god ledelse. Den af de største Formel 1-kører gennem alle tider, Lewis Hamilton, stod så mange gange på podiet og modtog hæder og blev badet i champagne, men han glemte aldrig at pege på alle sine mekanikere og udviklere i teamet, som fx i 2017 efter det mexicanske grand prix: "A big, big thank you to my team. I wouldn't have won any of these races without my team."

Vi har i Evovia ofte talt med vores egne medarbejdere og kolleger om, at vores store daglige opgave er at få vores kunder til at "shine". Vi ser vores opgave meget klart: at skabe succes hos vores kunder. Og skal min medarbejder kunne bidrage til, at kunden "shiner", så skal alle omgivelserne på kontoret og konsulenterne i marken bidrage til, at min medarbejder "shiner". Når det sker, så får alle et kick af det, og den gode cirkel er sat i proces.

Den etiske fordring er at tage ansvar for relationerne på vores arbejdsplads – fx ved at identificere guldet hos den enkelte medarbejder, dele æren eller hjælpe kunder og medarbejdere med at shine.

Der skal to til en tango

Der skal to til en tango. Og der skal to til god ledelse. Lederen og medarbejderen. Medarbejderen og lederen. Begge har en opgave, og ledelse er ikke kun en titel, men en *funktion*, som også har forgreninger til den, som ledes.

I den åbne og konstruktive dialog, hvor lederen i lige så høj grad som medarbejderen er i fokus og sætter sig selv og sin ledelse i spil, vil man opleve, at den gode medarbejderdialog faktisk bidrager til at forme lederen. Derfor skal lederen drage nytte af at være udstyret med to ører og kun en mund.

Mange ledere har haft stor glæde af at følge Ledelseskommisionens anbefaling om at udarbejde deres personlige ledelsesgrundlag med nogle væsentlige statements, som den enkelte leder vil stå inde for og måles på af sine medarbejdere.

Når medarbejderen giver lederen feedback på ledelsesstilen, er det frugtbart og bidrager til med-ejerskab til funktionen ledelse.

Det er en kunst, når det lykkes, at medarbejdere bidrager til at bygge gode ledere op, og god ledelse bidrager til at bygge gode medarbejdere op. Så bliver det den frugtbare cirkulære proces om god ledelse i en dagligdag.

Det er fint, når lederen i den konstruktive dialog med medarbejderen påpeger de gode løsninger, som medarbejderen har fundet, og dermed viser, at det er set, hørt og anerkendt af lederen. Det smitter og giver endnu mere gejst til den medarbejder, som ser sit arbejde som "at bygge katedraler" og ikke kun "at hugge sten".

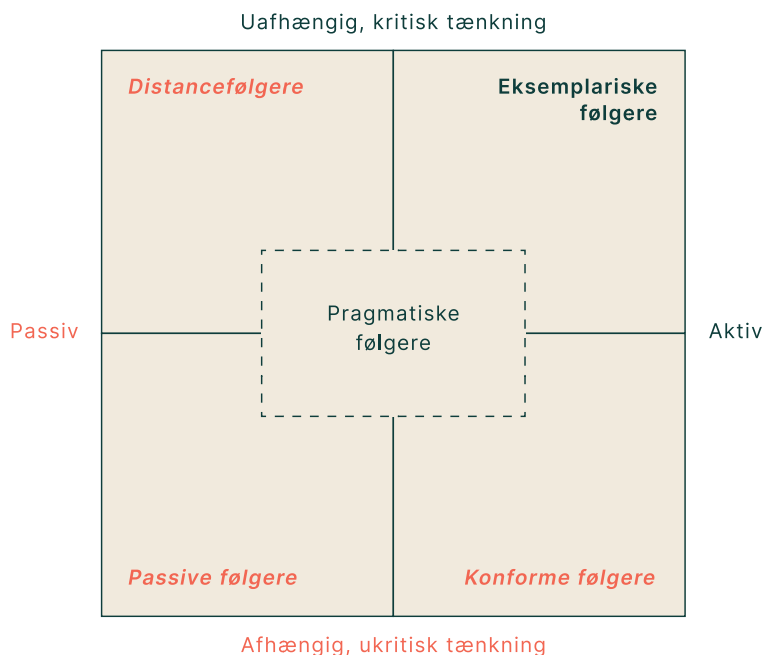
Men der er en anden side, der ofte er mere tilbagetrukket, som bør løftes frem i lyset: Nemlig, at der skabes et så åbent klima i organisationen, at medarbejderen også i disse 1:1-samtaler vil kunne pege på ting hos lederen, som kan udvikles eller forfines. Fx ved at medarbejderen kan sige til sin leder: "Din intervention i vores projekt forleden var rigtig fin, og den måde, du italesatte visionen på over for mig, var faktisk med til at give mig et boost af energi og tilfredshed, o.l." Underforstået: Mere af samme slags! Noget sådant vil også booste *god ledelse*. Og når det sker, får det uoverskueligt positive ringvirkninger.

Hvordan skabe en kultur af "guldgravere" – som faktisk også kan finde guldet?

Og næste skridt i denne tankerække er så: Hvordan vi graver guldet frem hos hinanden og skaber frihed til følgeskab? Til at være de *eksemplariske følgere* og faktisk finder "The Power of Followership", som Robert E. Kelley kalder det. Hvordan skal det ske? Og hvad skal der sættes i spil for at nå det?

Enhver leder må være vedholdende optaget af selv at "grave" efter guld i sin egen medarbejderkreds og af at sætte alle medarbejdere i gang med at grave efter guldet hos hinanden, så dette projekt bliver for alle i organisationen. Dermed bredes ledelse som en funktion også ud til en bredere kreds end de få, der formelt bærer titel som "leder". Og ledelse bliver derved i højere grad den *funktion*, som alle arbejder med på at løfte.

Professor ved Harvard University's John F. Kennedy School of Government, Barbara Kellerman, har i sin vægtige bog, "Followership", fra 2008 inddraget Robert E. Kelley bl.a. med hans figur om Followership-style, som er ganske tankevækkende, og som Kellerman har sat i relation til flere dagsaktuelle og politiske problemstillinger i sine publikationer.



Figur 12: Followership-style

Guldet ligger ikke i at fremme en konform kultur, hvor medarbejderne skal blive som jeg eller gøre som jeg, men guldet ligger i at skabe en kultur præget af fælles vision og mål, frihed og selvstændighed båret af respekt, så aktivt engagement og ejerskab bliver det, som kendetegner hver enkelt medarbejder.

Enhver leder kan have gavn af at overveje: Hvad er den helt ide-

elle medarbejder for mig? Er det en konform følger eller måske "efterplapper"? En passiv følger? Hvor begge nok er kritisk tænkende, men kun afhængig af ledelsens ramme for kritisk tænkning? Eller er det en distance-følger, som nok tænker uafhængigt kritisk med, men bare holder sig selv ude fra det aktive engagement, og som ikke siger "vi og os", men beholder den lettere kritiske distance. Og som derved ikke for alvor flytter noget for fællesskabet.

Nej, det er ikke godt nok.

Figuren viser, at det handler om at bevæge sin organisation op i øverste højre vindue, hvor det er o.k. som en del af kulturen og virksomhedens DNA at tænke uafhængigt kritisk med, være engageret i en aktiv attitude og med en gensidig og grundlæggende tillid i hele organisationen.

Denne kritiske medleven i en loyal og tillidsfuld atmosfære er første skridt til at vinde nyt land.

Hvor dette lykkes, har man skabt rammerne for en kultur, som kan finde guldet. Og den slags begynder altid med at tydeliggøre guldet i den enkelte medarbejder, anerkende og kommunikere det med begejstring og glæde.

Opsamling på DEL I

– vores ledelsesgrundlag

Billedet med æbleplantagen viste os altså, at det ikke bare er de gode træer, der bærer mange og gode æbler. Det handler om gennem godt gartnerarbejde at opfylde træernes grundlæggende behov. På samme måde i en organisation vil mennesker levere præstationer, udvikling, motivation og fastholdelse i samme omfang, som deres grundlæggende behov for mening, mestring, tilhør og autonomi bliver opfyldt.

Billedet med katedralen minder os om, at det er væsentligt, at der findes en overordnet vision for en organisations arbejde, som sætter retning. Visionen må være attraktiv – og på samme tid være betydningsfuld for hver enkelt medarbejder, så visionen og realiseringen af denne vision bliver den reelle "chef" i dagligdagen, der kommer til at styre, hvilke krav og forventninger vi stiller til hinanden. På den måde kommer det også til at sætte retningen for de udviklingsdialoger, der skal skabe retning og momentum for organisationens arbejde.

Netop relevante udviklingsdialoger med udgangspunkt i de fire grundbehov bliver nøglen til at bygge bro mellem organisationens vision og strategiske målsætninger på den ene side og medarbejdernes arbejdsmotivation på den anden side. For at have den ønskede relevans og effekt må dialogerne tage udgangspunkt i medarbejderens oplevelse af sin arbejdssituation og mulighed for at kunne yde sit bidrag til realiseringen af visionen. Og medarbejderne må opleve en aktiv ledelsesindsats for at identificere og løse udfordringer med at kunne bidrage optimalt til organisationens mål og vision.

Ledelse vil dog altid være et fælles ansvar, og medarbejderne bør inviteres til både at udvikle og udøve ledelsesmæssige ind-

satser. Ved at invitere medarbejderne til at forholde sig ærligt og kritisk til deres mulighed for at bidrage optimalt, skabes "eksemplariske følgere" i organisationen, der ikke bare følger blindt med, men konstant leder efter nye og bedre måder at realisere organisationens vision!

I DEL II vil vi nu se på nogle grundlæggende kategorier for adfærd, der er nødvendige for ledelsesmæssig effekt.

DEL II

Tre kerne-aspekter af ledelsesadfærd

IDEL I havde vi især fokus på, hvilke grundlæggende behov mennesker i en organisation har for at kunne præstere, udvikle sig, være motiveret og fastholdt i jobbet – og nogle overordnede principper for den ledelsesmæssige tilgang og indsats, der vil kunne understøtte det.

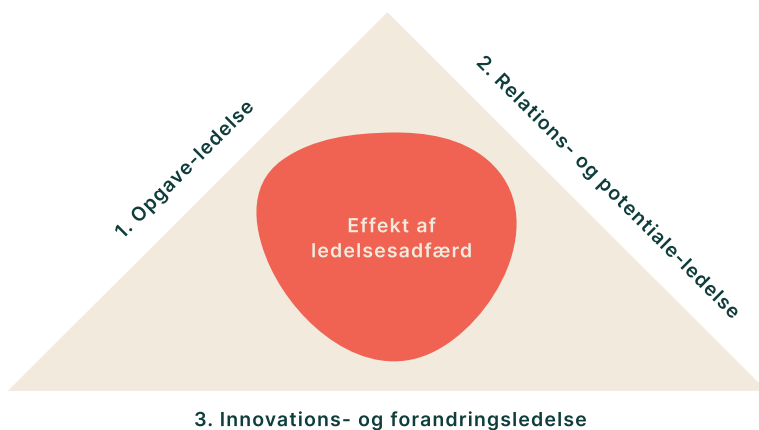
I DEL II vil vi nu fokusere på tre kategorier af ledelsesadfærd, der er nødvendige at udføre balanceret for at opnå effekt af vores ledelsesindsatser. Vi er inspireret af mange års erfaringer med ledertræning og -sparring, og af forskere som Gary Yukl, der har undersøgt og skrevet væsentlige bidrag til ledelseslitteraturen om netop, hvordan ledelsesadfærd får den ønskede effekt.

Tre kerne-aspekter af ledelse – og hvad de indebærer

Uanset organisatorisk niveau har ledelsesudfordringen tre kerne-aspekter, som vi også genfinder hos fx Gary Yukl's "Leadership in Organizations" fra 2013:

1. Opgave-ledelse
2. Relations- og potentiale-ledelse
3. Innovations- og forandringsledelse.

Lederen har herfra ansvar for at grave et spadestik dybere og se, hvad hvert af disse fokusområder indebærer, og hvad han/hun må gøre for at løfte opgaverne:



Figur 13: Lederens tre fokusområder – med lidt forskellig vinkling efter niveauet

Figuren viser, at effekten af mine ledelsesindsatser (=størrelsen af cirklen i midten) afhænger af den grad, som disse tre kerne-aspekter af ledelsesadfærd bliver prioriteret. Hvis fx "Relations- og Potentiale-ledelse" bliver halveret i størrelse, vil det jo betyde, at cirklen (altså effekten) bliver væsentligt mindre.

Derfor repræsenterer balancen mellem disse tre kerne-aspekter af ledelsesadfærd et væsentligt fokusområde for alle ledere.

a. Opgave-orienteret ledelse

Allerede tidlige studier af effektiv ledelsesadfærd fra 1950'erne identificerede opgaveorienteret ledelse som et væsentligt aspekt af effektiv ledelse, der faktisk var med til at løfte præstation, udvikling, motivation og fastholdelse i organisationer.

Hvad skal lederen arbejde med for at løfte dette kerne-aspekt?

- Først og fremmest: at visionen sættes som ledestjerne for arbejdet, afdelingen, området, og at visionen udmøntes i en række kort- og langsigtede operationelle mål.
- Selve opgaven, drift og økonomi: generere ønskede og forventede resultater og til stadighed evaluerer dem
- Sikre, at hele organisationen løfter udfordringen med et højt kvalitetsniveau
- Bidrage til, at alle typer af redskaber er optimale og fremmer den ønskede sammenhæng mellem indsats og resultat.

Visionen som udgangspunkt for opgaveledelse

Katedral-billedet har vist os, at det gør en dramatisk forskel for enhver medarbejder, om man har set det store billede, katedralen, eller man kun ser det at hugge sten som billedet.

Enhver leder må forholde sig til visionen og sikre, at den bliver oversat og omsat til virkelighed for den enkelte afdeling, det enkelte team og i virkeligheden også den enkelte medarbejder.

Visionen og forståelsen heraf vil også klart afspejle sig i den enkelte medarbejders oplevelse af opfyldelsen af de fire psykologiske grundbehov. Så vi har at gøre med en meget væsentlig motivationsfaktor her.

Visioner og visionsledelse kan aldrig bare overlades til en lille kreds af "specialister", men er i virkeligheden væsentlig for alle i organisationen. Katedralen kan ikke bygges, hvis ikke alle bidrager.

Men man skal også fokusere på stenen

Det er klart, at der ikke bliver bygget en katedral uden sten. Opgaven skal jo løses – og løses effektivt. Derfor er god ledelse også at prioritere tid og ressourcer på at organisere vagtplanen for stenhuggere, aftale, hvem der gør hvad, sætte konkrete mål for arbejdet med at hugge sten, vurdere kvalitet, give feedback på konkrete sten og løse problemer i relation til de konkrete opgaver, som medarbejderne løser.

Utallige studier har vist, at målsætninger er med til at styre organisationers præstationer. Så naturligvis skal man også sætte konkrete mål og deadlines for at realiseringen af visionen har det rette momentum.

Økonomi, kvalitet og redskaber optimeres løbende

Vi kan ikke tale om god ledelse uden også at pege på optimering af administrative og økonomiske perspektiver. Det er selvklart, at ingen organisation kan leve af gode visioner, hvis de ikke konkretiseres i en god kvalitet, drift og sund økonomi. End ikke en god og voksende omsætning og topline kan garantere en virksomheds fremtid. Det kan dybest set kun **en bæredygtig bundlinje**.

Det samme gælder kvalitetsbegrebet. Lederen har ansvaret for, at der er fokus på kvalitet i alle processer, men det er langt mere bæredygtigt på den lange bane, at lederen sikrer, at hver eneste medarbejder bliver enestående garant for god kvalitet i sit eget arbejdsområde i stedet for at bygge en hel hær af garanti-controlere op. Og helt samme sag med redskaberne.

Lederen må også bruge tid på at forklare regler, processer og

standarder for nye medarbejdere, så det er muligt at sameksistere på en arbejdsplads.

Alt dette ligger under lederens ansvar, som lederen må agere på. Det er vigtigt for os at pege på dette, fordi det hører med, og det er også vigtigt for os, at vi ikke bruger mere plads på det her i bogen, hvor vores fokus er et andet.

Kompasset og Uret – hvad siger det om ledelse?

Historisk set har man anvendt to stærke metaforer for ledelsens forskellige vinkler: *Kompasset* og *Uret*.



Kompas

– er lederskabets vigtigste instrument:
Retningen!



Uret

– er ledelsens instrument:
Tiden!

Figur 14: Kompas og Ur

- **Kompasset** er lederskabets/leaderships vigtigste redskab – at sikre visionen og den rigtige retning for vores organisation på både den lange og den korte bane. Hvad sigter vi efter?
- **Uret** er ledelsens/managements redskab, som sikrer aftaler, tidsplan, deadlines o.l. Hvordan skal vi nå sigtepunktet – til rette tid?

Begge er vigtige, men klart hver til sin tid og med hvert sit sigte. Vi nåede færgen til tiden, men det var den forkerte færge. Så har Uret taget magten over Kompasset.

Kompasset – rimer på alt, som vi har skrevet om de overordnede visioner. At vi har syn for den overordnede udvikling af æbleplantagen, placeringen af træerne i forhold til hinanden, luft, lys og næring – og nødvendigheden af beskæring.

Uret – har med tidsplaner, logistik, deadlines o.l. at gøre. Og der er en nødvendig indre sammenhæng mellem Kompasset og Uret. Også når vi ser det i perspektivet af æbleplantagen, så har "Kompasset" set behov for beskæring her og der, mens "Uret" skal sikre, at det sker i rette tid og ikke rammer uhensigtsmæssigt ind i frost o.l.

Lederen må kunne skelne, hvad der er på kompassets niveau, og hvad der er på urets niveau. Og lederen må kunne kommunikere det i hele organisationen.

b. Relations- og potentiale-ledelse

Den anden kategori af ledelsesadfærd, der er nødvendig for optimal effekt af ledelsesindsatserne, er Relations- og potentiale-ledelse, der sigter imod at skabe grundlaget for, at medarbejderen ikke bliver reduceret, men kan udfolde sit fulde potentiale. Det er ganske enkelt effektivt, når din medarbejder kan mærke, at du kan lide vedkommende og investerer i relationen.

Hvad skal lederen arbejde med for at løfte dette kerne-aspekt?

- Investér tid og ressourcer i at udvikle en positiv relation til dine medarbejdere, så ingen er i tvivl om, at du kan lide dem!
- Gennem åben dialog må man identificere potentialer hos den enkelte medarbejder
- Strategisk og systematisk kompetenceudvikling af den enkelte medarbejder
- Facilitere udvikling af konstruktive teams, hvor der er klar retning, åbenlyse rollefordelinger, forankret kvalitet og fremdrift – og et trygt og dialogbaseret arbejdsklima
- Måltrettet arbejde med distribueret ansvar i afdelingen
- I nogle situationer vil man kunne identificere op til 20-30% uudnyttet potentiale.

Relationer er en forudsætning for udvikling af menneskeligt potentiale!

Ledere, der prioriterer at investere i relationen med sine medarbejdere, har langt større chance for, at medarbejderen ender med at udfolde sit fulde potentiale i både kompetenceudvikling og bidrag til organisationens resultater og realisering af vision!

Eksempler fra Yukl på denne ledelsesadfærd kan være, når du gør en tjeneste for din medarbejder. Eller når du tager dig tid til at lytte til din medarbejder med et problem, bakker din medarbejder op i en vanskelig situation. Eller viser din medarbejder, at du stoler på ham eller hende, ved at søge deres råd. Det kan også være, når du vælger at acceptere deres løsningsforslag i stedet for dit eget – og på den måde viser, at du betragter jer som ligeværdige.

Resultatet af alle disse relations-skabende indsatser vil bl.a. være tillid, øget samarbejde, øget motivation og identifikation. Alt sammen forudsætninger for, at man kan udvikle sit potentiale. Tænk over det: Hvilke ledere/skolelærere/trænere/spejderledere/ etc. har haft størst indflydelse på dig – på, at du har udviklet dig til den, du er i dag? Prøv at tænke det igennem ganske nøje. Når du har identificeret dem, så prøv at overveje, om du havde en fornemmelse af, om de kunne lide dig? Om du havde en fornemmelse af, at de faktisk regnede med dig og troede på, at du indeholdt noget godt?

Relations- og potentiale-orienteret ledelsesadfærd vælger i modsætning til den opgave-orienterede ledelsesadfærd nogle gange at rose medarbejderen for de ting, der gik godt – for at motivere medarbejderen til at blive ved med at øve sig. Selvom den rent opgave-orienterede vinkel godt kunne finde "huller i osten". Det er et godt eksempel på, at man skal balancere mellem de tre kerne-aspekter af ledelse i trekanten for at nå en optimal effekt.

Realiseringen af det optimale potentiale gennem god dialog

Urimeligt mange mennesker oplever i dag et usundt pres, når der hele tiden tales om at være omstillingsparat og at skulle søge at udvikle sig til et andet sted end, hvor man er nu. Det kan føre ind i en usund og stressprovokerende kultur.

Her er det vigtigt, at både leder og medarbejder er meget bevidste om, at den ægte realisering af potentialerne ikke behøver at have denne effekt, men i høj grad kan ske, når begge gennem den åbne dialog kan hvile i at finde de udviklingsmuligheder, hvor den enkelte medarbejder udvikler sig sundt og ud fra det ønske og den drøm, den enkelte har til sig selv, men bare ikke selv magter at forløse.

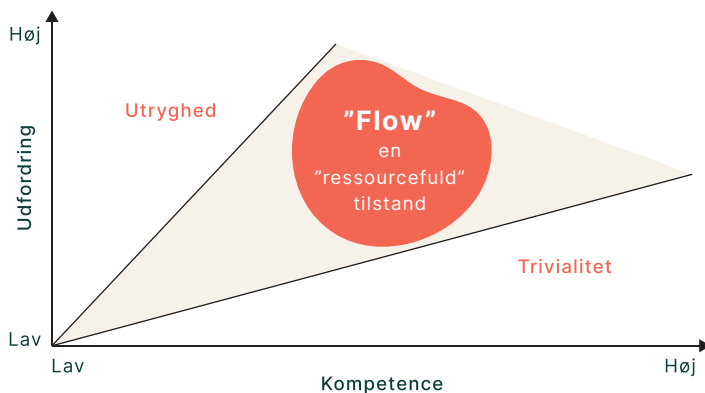
Udvikling skal her i vores optik *ikke* forstås som det at udvikle sig til noget helt andet, end man reelt er og ønsker at være.

Medarbejderudvikling er hjælp til at realisere iboende potentialer, så de bliver bærende for den virkelighed, medarbejderen drømmer om, men som medarbejderen behøver hjælp til at realisere.

Det er netop denne sidste vinkel, vi her taler om. Vi vil gerne pege på, at det er et grundmenneskeligt ønske og behov, at man hviler i at være lige der, hvor man skal være og udfolde de potentialer, som den enkelte netop har. Det giver energi, glæde og ægte udvikling af den enkelte og hele organisationen. Og hvis medarbejderen mærker efter, at medarbejderen måske netop ikke er der, så gælder det om at have en åben dialogkultur, som kan sætte det på en udviklende dagsorden med sin nærmeste leder – og at lederen har denne åbne nysgerrighed i mødet med hver enkelt medarbejder, så lederen også ser sig som "guldgraver", der hele tiden holder øje med, hvor man finder elementer af "guldminen" hos sine medarbejdere.

Mihaly Csikszentmihalyi har gennem sin forskning sat et meget vigtigt tema på dagsordenen: *Medarbejderes og lederes FLOW-tilstand*, som han kalder en ressourcefuld tilstand.

Pointen er, at hvert eneste menneske stilles over for nogle udfordringer på arbejde (og privat), som skal håndteres på basis af de kompetencer, man har og løbende kan erhverve sig.



Figur 15: Flow-tilstand

Ubalance kan opstå, hvis en medarbejder (eller leder) møder gentagne udfordringer, man ikke har kompetencer til, ikke er klædt på til at tackle. Eller hvor man har et kompetenceoverskud, som man ikke får mulighed for at bringe i spil i sin dagligdag.

Hvor der er en sådan ubalance – faktisk til begge sider – skabes der enten utryghed eller trivialitet, som er stressprovokerende.

Lederens opgave er gennem åben og ærlig dialog at sikre, at den enkelte medarbejder er i "flow" ud fra de udfordringer, han eller hun stilles over for, og de kompetencer, han eller hun reelt har eller har erhvervet sig.

De to tynde linjer, der stiger op fra venstre mod højre på hver side af det røde æble, tænker Csikszentmihalyi som en slags "membraner", som er individuelle fra menneske til menneske, og ingen er her 100% ens. Derfor er den individuelle 1:1-dialog meget afgørende, så lederen får placeret linjen individuelt, så det netop bliver det rette flow, den ressourcefulde tilstand for den enkelte, hvor vedkommende yder optimalt.

Konkret betyder det, at i samme grad en leder gennem god og åben dialog kan se, at medarbejderen har potentiale til at løfte større, bredere og dybere udfordringer, i samme grad må lederen også sikre, at medarbejderen udrustes med opkvalificerede kompetencer. Når dette sker, så oplever alle et løft både på det personlige plan og på det organisatoriske plan.

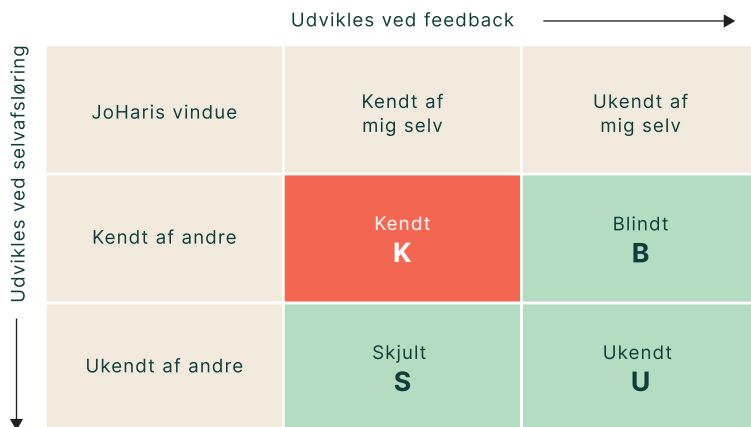
Derfor skal lederen både være en slags "guldgraver", som ser efter potentialer – men også en empatisk leder, som sikrer, at udrustning følger med, så vi sikrer den ønskede "flow-tilstand" for den individuelle medarbejder!

Lad os gøre det endnu mere konkret ved hjælp af

JoHaris vindue

Hvordan skaber man gode forudsætninger for udvikling af medarbejdere – sådan helt konkret? Der er to vigtige vinkler her: Den ene er medarbejderen ansvarlig for, og det er åbenhed i forhold til sin leder og omgivelser. Vi kalder det her "*selvafsløring*", at man altså skal turde bringe sig selv og sine (måske mere skjulte) talenter, ressourcer og betragtninger i spil. Den anden er *feedback*, at lederen og evt. kolleger i den gode dialog giver medarbejderen konstruktiv og brugbar feedback og derved styrker medarbejdernes kendskab til sin "blinde vinkel". Når det sker i en konstruktiv atmosfære, vil det give lyst og mod til at træde ekstra skridt frem og yde.

Her kan vi anvende JoHaris vindue som hjælp i processen.



Figur 16: JoHaris vindue

Udviklingspsykologerne Joseph Luft og Harry Ingham (kaldet Jo-Hari) peger i denne tilpassede figur på fire vinduer, der opstår i den matrix, som på den ene side handler om:

- Hvad der er kendt af andre og ukendt af andre. Og det ligger på *lederens* bord at være nysgerrig på
- Og på den anden side er kendt af mig selv og ukendt af mig selv. Og det ligger på *medarbejderens* bord at være nysgerrig på.

Måske er JoHari som udviklingspsykologer optagede af at bearbejde "det ukendte" vindue, men lad fagfolk om det. Vi skal som ledere fokusere vores opmærksomhed på at udvikle og udvide "det kendte" vindue ved netop at stimulere og opmuntre til "*selvafsløring*", der udvider det kendte område nedad og ved at stimulere *feedback*, som udvider det kendte område mod højre.

Et eksempel: "Jeg er god til at designe og layoute PowerPoints, men jeg er genert og melder mig ikke sådan lige frivilligt." De andre ved det godt, så det handler om at få lukket det kendte vindue mere op. Det sker ved selvafsløring, at man i dialog med sin nær-

meste leder er åben og ærlig, og ved løbende feedback får mere og mere rutine i at bruge disse talenter for andre og får at vide, at det går fint.

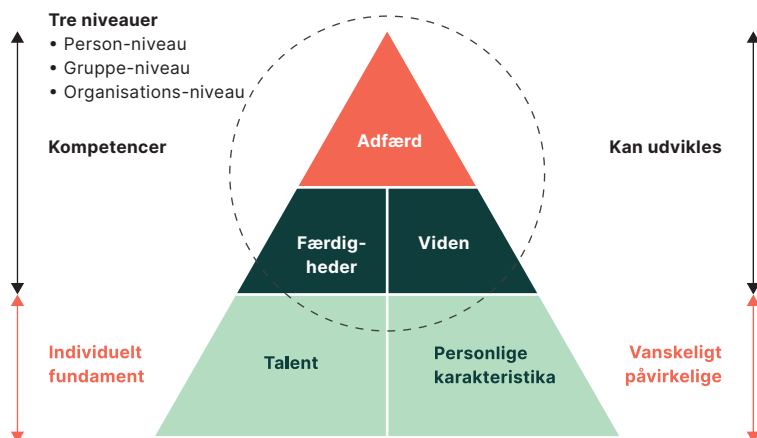
En sådan afklaringsproces med potentialer kræver både tryk og åbenhed af den enkelte medarbejder, så man tør melde sig på banen samt stor rummelighed af lederen og skarp iagttagelse, så man øjner de mindste åbninger og ser dem som mulighed for noget større.

Mange af vores kunder har i deres MUS et spørgsmål i retning af: "I hvor høj grad oplever du, at dine kompetencer udnyttes optimalt?" med svarmulighed på en skala fra 1 til 6. Når man ser hele teamets score – eller hele organisationens score på dette spørgsmål i gennemsnit, så har ledelsen faktisk fået en ret unik indsigt, som man ikke havde før. Man har set et uudnyttet potentiale – set fra medarbejdersiden! Ofte ser virksomheder et uudnyttet potentiale hos medarbejdere på omkring 20-30%. Det er ikke nødvendigvis muligt at udnytte alt 100%, men det kan måske lykkes at få lidt bevægelse i det, så det uudnyttede potentiale reduceres fra 20-30% til 10-15%. Det er dog en væsentlig bevægelse, som både gavner virksomheden og giver den enkelte medarbejder større arbejdsglæde og stærkere engagement. Nu er æbleplantagen virkelig i spil. Grundlæggende behov opfyldes, og der er skabt basis for flere og bedre æbler!

Kompetenceudvikling – hvad er det, og hvordan gør vi?

Når vi taler om kompetencer og kompetenceudvikling, skal vi gøre os klart, hvad der er hvad.

Vores kunder har mange gange udtrykt glæde ved at se denne gode illustration:



Figur 17: Kompetencer – tre niveauer

Nederst har vi et individuelt fundament for det enkelte menneske. Personlige karakteristika og personligt talent som et produkt primært af arv og tidligt miljø.

Dette individuelle fundament er vanskeligt påvirkeligt.

Oven på bygges et sæt af kompetencer, som alle kan udvikles, og som rubriceres i tre kategorier:

- *Viden* – den teoretiske og praktiske viden, som den enkelte erhverver sig gennem livet og arbejdsituationerne
- *Færdigheder* – den træning, man på arbejdet får for at kunne håndtere komplekse situationer, nogle gange i mødet med udfordringerne, og nogle gange ved fx sidemandsoplæring som hjælpekunst

- Og *adfærd* – som er de situationer, hvor man gennem viden og træning/færdigheder når så langt, at man nu kan "hæve sig" lidt over det og begynde at udvikle nye metoder og rutiner. Det sker, når teori og træning bliver til ny adfærd og dermed træfsikkerhed.

Ofte har vi for at illustrere disse tre perspektivers indbyrdes sammenhæng anvendt billedet fra det at lære at køre bil:

- *Viden* – man skal kende teorierne bag færdsel, færdselstavler og færdselslov – og bestå en teoriprøve
- *Færdigheder* – man skal have et antal køretimer, hvor man omsætter teorierne bag rattet, og i praksis sætter teorierne i spil, og man skal op til en køreprøve og bestå den. Så har man licens til at køre bil
- *Adfærd* – når man har bestået køreprøven, skal man til at lære at køre i en dagligdag. Og det er måske nok i virkeligheden her, at man oplever, at man rigtigt lærer at køre bil
- Det er lidt sådan, vi skal tænke kompetencer. Og de kan og skal udvikles på alle planer: individ, team og hele organisationen.

Når vi skal udvikle medarbejderes og lederes kompetencer, sker det ikke ud i det blå. Men det sker ud fra det visionsmæssige udgangspunkt, det overordnede sigtepunkt, som visionen har udstukket for os, idet retningen jo her er sat. Derved bliver visionen som en guide for kompetenceudviklingen, som herefter kan udvikles skridt for skridt i rammen af den gode dialog:

- Det handler ikke kun om at udvikle medarbejderens generelle potentiale, men i relation til organisationens reelle behov for at kunne realisere organisationens vision
- Erfaringen viser, at en vigtig brik i at udvikle potentialer hos en medarbejder er at give medarbejderen nogle mindre opgaver i potentialeretningen, som følges tæt, evalueres, og

hvor medarbejderen coaches løbende. Denne proces giver klarhed over bæredygtigheden både hos medarbejderen og hos lederen

- Og så handler det om at bygge mere og mere tyngde på det, som ser ud til at have bærekraft. Ofte vil sidemandsoplæring være et brugbart redskab.

c. Forandrings- og innovationsledelse

Opgave- og relations og potentiale-orienteret ledelsesadfærd gør det ikke alene. Ledere må også have fokus på at holde øje med, hvordan omgivelserne forandrer sig, behovene udvikler sig, og hvordan man stimulerer organisationen til at udvikle nye og innovative måder at realisere visionen på – og naturligvis arbejde målrettet med ledelse af forandringer, så man sikrer sig, at hele organisationen er forberedt, forstår alt det, der har ændret sig, og reelt tilpasser sig til nye metoder og behov.

Hvad skal lederen arbejde med for at løfte dette kerne-aspekt?

- Vi har tidligere været inde på modellen med de to ellipser – den røde og den grønne – hvor den røde viser de krav og forventninger, der stilles til organisationen om x år, og den grønne viser de nuværende kompetencer i organisationen
- Denne model viser, at forandring er en blivende tilstand i en verden af forandring, og det gælder i alle typer af organisationer
- Lederen må skabe rammerne for kreativitet, tænke-ud-boksen, dele viden og gøre det attraktivt at bidrage til udviklingen
- Ledere kan med deres adfærd bidrage til at udvikle en entreprenant kultur, hvor fejl betragtes som råstof til læring, og folk tør løbe en risiko ved at prøve nye ting af
- Når forandringer skal implementeres, må lederen have et klart fokus på forandringsberedskab og lede forandringen gennem alle de åbenlyse faser heri.

Ledelsesadfærd, der understøtter innovation

Udover at lede medarbejdere gennem forandringer skal ledere også kunne understøtte innovation i organisationen. Gary Yukl udfolder i bogen "Leadership in Organizations", hvordan innovation udgør en vigtig del af effektiv ledelsesadfærd. Lederen skal altså ikke bare være den, der implementerer store ændringer i organisationens strategier, produkter eller processer, men lederen skal også selv med sin adfærd bidrage til at udvikle innovative strategier i samarbejde med kompetente medarbejdere. Tanken er, at lederens innovative adfærd skal inspirere og skabe rum for, at medarbejdere selv tænker innovativt, så medarbejderne har mod på at se problemstillinger eller løsninger i et nyt lys. For at skabe medarbejdere, der tænker innovativt, skal lederen understøtte og opfordre medarbejderne til at tænke i innovative processer, så medarbejderne kan forestille sig nye måder, hvorpå organisationen hurtigere eller smartere kan opnå visionen.

Lederen har både til opgave at gå forrest og visualisere de nye, spændende muligheder for organisationen, men skal også skabe et miljø, der opfordrer medarbejderne til at have en nyskabende tankegang. Helt konkrete måder at stimulere sådan et miljø er, når man tydeligt betragter fejl som råstof til læring – i stedet for at skælde ud, når nogen prøver noget af, der går galt. Man kan også belønne folk for at teste nye tilgange eller løbe en risiko for at skabe ny viden.

Det er også afgørende, at lederen faciliterer og tilskynder til at dele viden med hinanden, så man kan inspirere hinanden til bedre løsninger. Intet dræber innovation mere end, hvis man forstærker en kultur, hvor medarbejdere "holder på sine ideer".

På denne måde kan lederen med sin innovations-skabende adfærd være med til at sikre, at organisationen opdager ændringer i omgivelserne – som kan være både muligheder og trusler, men fælles for begge er, at man må udvikle en organisatorisk respons på dem. Hvordan skal vi mindske konsekvenserne af en trussel? Hvordan skal vi udnytte potentialet i en ny mulighed?

Og hvordan får vi hele organisationen med på den? Det leder os til den anden del af dette kerne-aspekt af ledelse, nemlig forandringsledelse.

Ledelse af forandringer

John P. Kotter har gennem sin forskning beskrevet væsentlige elementer af forandringsledelse både teoretisk og praktisk. Kotter er klart en væsentlig forsker at lytte til, når man vil fordybe sig i forandringsledelse.

Kotters model for forandringsledelse i sin bog "Leading Change" (Harvard Business School Press) har disse otte elementer:

1. Sense og Urgency

Etablering af oplevelse af nødvendighed. Sker ved undersøgelse af marked, konkurrence, krisesignaler, muligheder. Nogle taler om "den brændende platform", men vi finder dette udtryk en smule for destruktivt og finder Kotters "Sense og Urgency" noget bedre

2. Oprette styregruppe

Sammensætte en ledende gruppe, som er motiveret og har gennemslagskraft til at lede forandringen

3. Udvikle vision og strategi for forandringen

Langsigtet vision med forandringens retning og strategi for at virkeliggøre visionen

4. Formidling af forandrings-visionen

Kommunikation af visionen på alle måder og ved alle lejligheder bruge styregruppens medlemmer som rollemodeller for den ønskede adfærd

5. Udruste til handling på bred basis

Fjerne forhindringer for forandring. Herunder også at ændre systemer, der modarbejder, og at øge risikovillighed og ultra-traditionelle ideer

6. Generere kortsigtede gevinster

Synliggør kortsigtede sejre, quick wins, høste lavthængende frugter og kommunikere dem for at øge motivationen

7. Konsolidere resultater og skabe mere forandring

Bruge den opnåede troværdighed omkring forandringen til at holde fast i, understøtte alt det forandringsparate i organisationen og udbygge de opnåede forbedringer

8. Forankre nye arbejdsmåder i kulturen

Nu gælder det om, at alle nyudviklede arbejdsmetoder, systemer og strukturer forankres i virksomhedens kultur, så den bliver bevaret som en forandrings-kultur.

Her vil vi gerne sætte en streg under især den sidste del af Kotters model med at sikre, at de opnåede landvindinger i processen forankres i kulturen og skaber et nyt drive og en ny kultur!

I forbindelse med en række opgaver hos vores kunder om netop forandringsledelse, lod vi os inspirere af Kotter og satte Kotters ovenfor anførte tanker i relation til vores ønske om at udvikle et brugbart *diagnosticerings-redskab* netop ved forandringsprocesser.

Case: Fusion, forandringsledelse og anvendelse af Kotters model som diagnosticeringsværktøj

En større organisation stod midt i en kraftig udbygning og en fusion mellem en meget teknisk, fagligt tung afdeling og en mere generalistisk orienteret logistikafdeling. Ledergruppen

var som følge af udbygning og fusion blevet udvidet fra 4 til 15 ledere.

Efter kort tid konstaterede den nye direktør, at der var ret stor *forvirring* i den nye ledergruppe omkring, hvad de enkelte afdelinger skulle levere for at have leveret rigtigt. Fokus i den gamle afdeling var faglighed i høj klasse, mens logistikafdelingens fokus havde været hastighed i udrulning og breddeeffekt. Disse to fokuspunkter viste sig i praksis ofte at modarbejde hinanden – og det blev vanskeligt for ledergruppen at træffe fælles beslutninger.

Usikkerheden bredte sig hurtigt til specialisterne nede i de enkelte afdelinger, så der i en række tilfælde udbrød *magtkampe* mellem stærke specialister med erfaringer og stærke holdninger, som var forankret i hver deres tradition for enten det fag-faglige eller det logistik-faglige.

Der var altså blevet gennemført en gennemgribende forandring ved at fusionere to meget forskellige afdelinger. Men situationen var præget af *forvirring* og *interne magtkampe* (se figuren med diagnosticeringsredskabet).

For at skabe mindre forvirring i ledergruppen besluttede direktøren at gå med anbefalingen om at igangsætte et visionsarbejde for at få formuleret en ny, samlende vision for den nye fælles afdeling. Det skabte hurtigt et samlende fokus for lederne, der betød større sikkerhed og mindre forvirring.

Den nye vision skulle også forankres i organisationen – og de interne magtkampe kunne pege på, at der var noget helt grundlæggende arbejde med klassisk personaleledelse/HR, der ikke var løst. Så der blev sat et stykke arbejde i gang med at lave nye jobbeskrivelser, så det nye fælles fokus og visionsarbejde fik gennemslag i de enkelte specialisters formulering af mål og nøgleopgaver. På denne måde materialiserede visionerne sig i konkrete HR-tiltag, der nu kunne danne basis for ledernes udviklingsdialoger (MUS mm.) og daglige udviklingsarbejde med medarbejderne.

Tanken er, at forandringsledelse overordnet består af noget, som ligger på *ledelsens* bord, og noget, som ligger på *medarbejdernes* bord.

- På **ledelsens bord**

- Ledelse på kompassets niveau – *leadership*
 - **Behov** – for forandring. Ledelsen bør klart og entydigt kunne beskrive en "sense of urgency", som Kotter kalder det. Og det bør kommunikeres klart for enhver
 - **Vision** – på baggrund af denne sense of urgency – må der følge en meget klar og entydig vision, som matcher dette behov
- Ledelse på urets niveau – *management*
 - **Personaleledelse** – her handler det om at skabe alignment i hele organisationen, så vi udvikler os rimeligt synkront
 - **Handlingsplaner** – handler om at sikre accept af realistiske milepæle, sigte efter dem via gode planer og til stadighed evaluere.

- På **medarbejdernes bord**

- At ville – der skal to til en tango. Sådan skal der også to til god ledelse, som netop udfoldes i dynamikken mellem den formelle leder og medarbejderne. Medarbejderen skal også ville ... ville forandring, ville ledelse og ville samspil.
 - **Ejerskab** – i denne sammenhæng handler det om at *tage* ejerskab, mens lederen ved at uddelegere bidrager til at *give* ejerskab til den enkelte
 - **Belønning** – handler lige i denne sammenhæng ikke så meget om lønmæssig belønning, snarere om den anerkendelse og respekt, der høstes som belønning for et fælles løft. Medarbejderen skal her også ville se disse motivationsfaktorer

– At kunne

- **Udrustning** – peger på den enkeltes faglige og forandringsmæssige udrustning til at løfte den del, som netop jeg har fået tildelt i den store sammenhæng
- **Ressourcer** – handler om de tildelte ressourcer, både menneskelige ressourcer og tid.

Diagnosticeringsredskabet skal så læses fra højre mod venstre. Hvis man i højre spalte oplever forvirring, uro eller interne magtkampe, så følger man denne linje mod venstre og finder det røde felt, som viser, hvad der forventeligt især mangler. Og så må ledelsen tage fat her og udbedre manglerne.

Ledelse				Medarbejdere				Konsekvenser ved mangler:
Lederskab		Management		At ville		At kunne		
Behov	Vision	Personaleledelse (HRM)	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Ressourcer	Forandring!
Mangler	Vision	HRM	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Ressourcer	▶ Passivitet
Behov	Mangler	HRM	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Ressourcer	▶ Forvirring
Behov	Vision	Mangler	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Ressourcer	▶ Interne magtkampe
Behov	Vision	HRM	Mangler	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Ressourcer	▶ Dårlig start – eller ingen
Behov	Vision	HRM	Handlingsplan	Mangler	Belønning	Udrustning	Ressourcer	▶ Uforpligtende, no-commitment
Behov	Vision	HRM	Handlingsplan	Ejerskab	Mangler	Udrustning	Ressourcer	▶ Langsommelighed
Behov	Vision	HRM	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Mangler	Ressourcer	▶ Uro
Behov	Vision	HRM	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Mangler	▶ Frustration

Figur 18: Forandringsledelse – diagnosticeringsredskab

Opsamling på DEL II

– tre kerne-aspekter af effektiv ledelsesadfærd

Hvis ledere skal have effekt på organisationens evne til at nå sine målsætningerne eller realisere sin vision, skal de være meget opmærksomme på, at deres adfærd har stor betydning. Men det er ikke bare ledere, der skal være opmærksomme – ledelsesadfærd udføres også ofte af medarbejdere uden en formel lederrolle. Alligevel er det naturligvis fortsat den formelle leder, der har det ultimative ansvar for, at organisationen har den rette balance af kerne-aspekter i ledelsesadfærd, som har den ønskede effekt.

Derfor må alle ledere nøje overveje, om man rammer en god balance mellem opgave-orienteret ledelsesadfærd, relations- og potentiale-orienteret ledelsesadfærd og innovations- og forandringsorienteret ledelsesadfærd. Naturligvis skal der være styr på opgaven, målsætningerne, deadlines, processer osv. for at producere optimalt og effektivt – men hvis ingen medarbejdere udvikler sig, bliver man overhalet af konkurrenterne, eller også vil produktet ende med at være ude af sync med kundernes/borgernes behov. Og ingen medarbejdere udvikler sig optimalt uden gode tillidsfulde relationer til ledere og kolleger. Netop tillid og tryghed er afgørende elementer i den innovative organisation, der formår at udvikle de nye løsninger og tilpasse sig til forandringer, som igen kræver en ledelsesadfærd, der samvittighedsfuldt tager hånd om menneskers behov i forandringsprocesser.

Man skal levere på mange bundlinjer som leder, og det er noget af det fantastiske ved at arbejde med ledelse, selvom det godt kan være kompliceret. Men det er motiverende at skulle stå på tæer for at lykkes med god ledelse – sådan oplever vi det i hvert

fald i Evovia! I DEL III af bogen her vil vi nu sætte fokus på fire kerneudviklingsprocesser, som man må arbejde med, hvis man gerne vil levere på alle disse bundlinjer – fire processer, der kan strukturere arbejdet med udvikling af mennesker i organisationer.



DEL III

Fire hovedudviklingsprocesser

De fleste ledere har mange udviklingsprocesser inden for sit ansvarsområde. Udvikling af nye ydelser, nye processer, nye produkter mv. Men her i **DEL III** sætter vi fokus på fire hovedudviklingsprocesser, der især vedrører udvikling af mennesker i organisationen:

- Udvikling af medarbejdere
- Udvikling af effektive teams
- Udvikling af ledelse
- Udvikling af det gode arbejdsmiljø.

Hvis mennesker i organisationer er at sammenligne med æbletræer i en æbleplantage, er disse fire udviklingsprocesser gode steder at starte udviklingen af et miljø, der i højere grad vil kunne dække grundbehov og skabe basis for flere og bedre æbler.

1. Udvikling af medarbejdere

Vi har flere gange i denne bog været inde på, at det er en kerneopgave for ledere at udvikle medarbejdere. Vi har også flere gange været inde på, hvorfor dialoger er afgørende for, at medarbejderne motiveres til at gå med i denne udvikling og er motiveret til rejsen. På samme tid er det afgørende for retningen og gensidigheden i udviklingsprocessen, at den enkelte medarbejder (og leder) har et klart billede af den attraktive vision og de overordnede målsætninger (jf. billedet om katedralen), vi arbejder på at realisere i organisationen og den konkrete afdeling – og faktisk også helt konkret for *denne medarbejder*. Det er forudsætningen for, at udviklingen bliver strategisk forankret. Ellers bliver det jo bare udvikling for udviklingens egen skyld.

Vi har set i rigtig mange organisationer, at det i en travl hverdag har været helt nødvendigt at strukturere disse dialoger, så det ikke bare er op til den enkelte leder at huske at tage relevante udviklingsdialoger med hver enkelt medarbejder. Det gælder både de lidt dybere udviklingsdialoger, hvor vi sammen hæver os op over driften, så vi kan fokusere på de mere langsigtede temaer. Og det gælder også de mere løbende dialoger, hvor der kan følges op på konkrete aftaler og temaer, der er blevet italesat i udviklingsdialogen – og hvor der også kan blive plads til sparring og feedback på opgaver og drift. Vi kalder den lidt dybere udviklingsdialog for medarbejderudviklingssamtalen (MUS) og de løbende dialoger for 1:1-samtaler.

Der er skarpe krav til ledere, der er ansvarlige for at håndtere medarbejderes udviklingsprocesser. Nedenfor opstiller vi en række centrale krav og opmærksomhedspunkter for ledelse af medarbejderudvikling, som vi efterfølgende udfolder og konkretiserer:

- At lederen ser MUS, udviklingssamtalerne, som en proces i tre faser: *Før*/forberedelsen – *Under*/selve dialogen – *Efter*/ hele den afgørende opfølgning. Og lederen klargør, hvad man forventer at få af udbytte på alle niveauer: leder, medarbejder, organisation
- At lederen lytter dybt og højt, så medarbejderen ikke presses ind i en udvikling, som alligevel ikke skaber den tilfredsstillelse, som er forudsætningen for den gode fremdrift
- At lederen er meget opmærksom på den gode og værdsættende kommunikation, som netop disse udviklingsprocesser tager udgangspunkt i. Og at lederen værdsætter de skridt, som faktisk virker og giver energi – i stedet for at påpege de ting, som gik galt, som let vil kunne trække begge ned i et hul
- At lederen i høj grad træner sig i at magte både den lineære og den cirkulære kommunikation, som begge har noget for sig, men i kombinationen åbner en verden af nye muligheder
- At lederen for alvor forstår, at ledelse af vidensmedarbejdere stiller nye krav til lederen i retning af dialog, anerkendelse og en ledelse, som baserer sig på frivillighed
- Og endelig, at dette baserer sig på grundlæggende værdier som ærlighed og respekt, fordi vidensmedarbejdere vokser og udvikles i et trygt miljø, hvor man har høj grad af transparens og åbenhed.

MUS – en proces i tre faser

Når man står over for et større projekt, anbefaler Stephen R. Covey ("7 gode vaner") to vigtige ting:

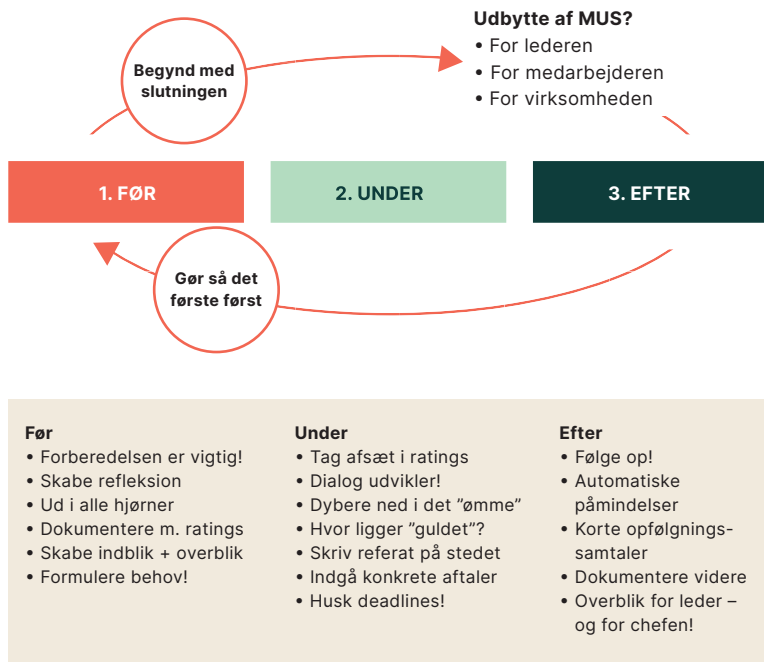
1. *Begynd med slutningen*

Gå hen, og stil dig bag mållinjen for dit projekt, og spørg her: Hvad vil jeg gerne have ud af dette projekt?

Og hvis vi ser MUS som et sådant projekt, så spørg: Hvad skal udbyttet gerne være for lederen? For medarbejderne? For hele organisationen?

2. *Gør så det første først*

Gå så tilbage til startlinjen, og ret ind, så du sigter efter, hvilket udbytte alle dele her gerne skal have ud af MUS.



Figur 19: MUS – en proces i tre faser

Gennem mange år har vi gennemført en lang række heldagskurser for flere end 1.000 ledere over hele landet om MUS og kompetenceudvikling, og her har vi bedt alle lave en lille forbedelsesopgave til os inden kurset: Send os nogle få linjer, som fortæller, hvad du som leder gerne vil have ud af årets MUS? Og hvad så med medarbejderne? Og endelig også hele jeres organisation.

Disse mange inputs – og tak for dem alle! – har vi her kogt ned til dette:

Lederens udbytte:

- Øget forståelse for den enkelte medarbejder
- Give og modtage feedback
- Retning på medarbejderens udvikling i forhold til strategi og vision
- Udbygge tryghed og tillid
- Afklare og udvikle potentiale.

Medarbejderens udbytte:

- Få luft for egen situation
- Sparring og påvirkning af egen udvikling
- Indflydelse på egen arbejdssituation
- Feedback – give og modtage.

Organisationens udbytte:

- Vision og strategi – nedbrydes til den enkelte
- Overblik over ønsker og potentialer (skjulte ressourcer)
- Måltrettet og systematisk udvikling af de menneskelige ressourcer
- Bedre anvendelse af ressourcerne!

Hvis dette skal være udbyttet af MUS, hvordan når vi så hertil? Jo, gå tilbage til startlinjen, og sæt disse mål op som ledestjerne: Hvad skal vi så bede alle medarbejdere forberede sig ud fra? Hvad giver bedst mening at spørge om deres input til? Og hvordan

skal jeg som leder agere for, at vi, når det hele er slut, kan fastslå, at vi nåede i mål?

Som vi var inde på i DEL I, er det helt centralt for MUS-samtalen, at begge parter har et klart billede af organisationens vision og overordnede målsætninger om at skabe værdi for kunderne, borgerne, eleverne osv. Vi skal kende tegningerne til katedralen (jf. tegneserien tidligere), før vi kan tage stilling til, hvad vi skal udvikle for bedre at komme i mål.

I figuren på side 89 er opsat de konkrete fokuspunkter i den tredelte proces: Før – Under – Efter, som vi her vil sætte nogle flere ord på.

Før MUS

Det er en god idé, at lederen ved fx et personalemøde, inden MUS-processen sættes i gang, kort gennemgår hovedtanker bag årets MUS og evt. siger lidt om spørgsmålene ud fra den situation, organisationen står i lige nu. Her bliver der også mulighed for at sætte de visioner og langsigtede mål op for medarbejderne, som er bestemmende for, hvilke kompetencer vi lige nu særligt har behov for at styrke, jf. den røde og den grønne ellipse fra DEL I.

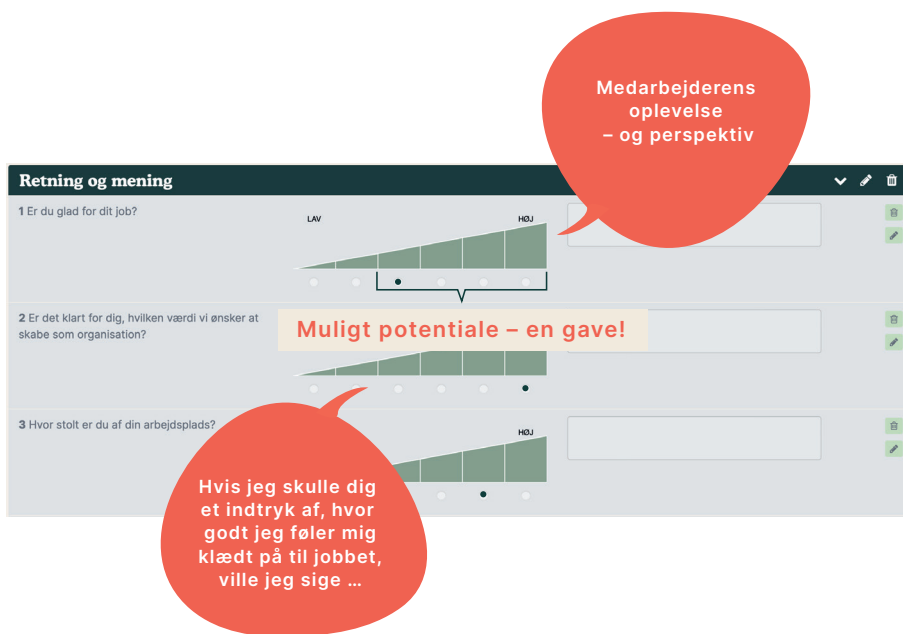
For at sikre en god udviklingsdialog er det væsentligt, at begge parter er godt forberedte. Hvis man bare tager en medarbejder ind til MUS en helt almindelig torsdag på kontoret, vil det ganske enkelt være for tilfældigt, hvad der bliver talt om. Og selvom behovet for forberedelse gælder både medarbejderen og lederen, er MUS-samtalen jo primært en samtale, der sigter mod at udvikle medarbejderen og medarbejderens bidrag i organisationen.

Derfor er det et formål at *nudge* til, at medarbejderen får gjort sig nogle relevante overvejelser inden samtalen. Det er en god idé, at der udarbejdes nogle spørgsmål, som medarbejderen kan reflektere over – og som sikrer, at medarbejderen kommer godt rundt omkring relevante aspekter af sit arbejdsliv og får overvejet, hvordan mulighederne er for at bidrage til visionen og målsætningerne reelt lige nu. Om jeg som medarbejder oplever mening i mit arbejdsliv, mestring i løsningen af mine opgaver, tilhør og fæl-

lesskab med kolleger, ledelse og samarbejdspartnere, autonomi, medindflydelse mm.

Det kan tage lang tid og være meget krævende for nogle medarbejdere, hvis man ud i det blå skal sidde og skrive en fristil til alle disse aspekter af sit arbejdsliv. Og måske vil det også være lidt for tilfældigt, om det lykkes at komme rundt om et tilstrækkeligt antal aspekter til at kunne give et dækkende billede.

Derfor anbefaler vi, at man anvender skala-spørgsmål. Det er ret hurtigt at give et svar – også hvis man er ordblind eller bare ikke er så skriftlig. Det er muligt inden for ret kort tid at komme rundt om ret mange aspekter. Det er ikke usædvanligt, at 30-35 spørgsmål virker optimalt. Spørgsmålene formuleres i et hverdagsagtigt sprog og skal til forberedelsen have medarbejderens perspektiv:



Figur 20: Meningen med skala-spørgsmål i Evovia

Medarbejderens forberedelse består således i at reflektere over disse spørgsmål og give et skalasvar + evt. uddybende kommentarer, hvis man gerne lige vil begrunde det svar, man har givet. Det viser sig i praksis, at det ofte er ved de lavere skala-svar, medarbejderen har behov for at uddybe.

Når medarbejderen har udfyldt skemaet, deles det hele med lederen, så lederen på denne måde *nudges* til at se virkeligheden fra medarbejderens perspektiv, inden samtalen overhovedet begynder!

Lederens forberedelse til MUS består således i at gennemlæse medarbejderens svar – så man har et klart billede af, hvor medarbejderen oplever, at alt er o.k., og hvor der kunne være rum for forbedring. Lederen må naturligvis også gøre sig egne overvejelser om, hvilke temaer og planer organisationen kunne have med den pågældende medarbejder – som kan inddrages i dialogen.

I bilag bag i bogen har vi givet et forslag til en spørgeramme, der også sætter scenen for en dialog om, hvordan medarbejderen oplever opfyldelsen af de fire psykologiske grundbehov for at kunne bidrage optimalt i jobbet samt andre gode erfaringer fra de hundredetusindvis af MUS-samtaler, der har været afviklet i Evovia siden 2006:

Under MUS

Medarbejderens udfyldte spørgeramme med skala-svar og kommentarer udgør et stærkt udgangspunkt for dialogen, som på den måde meget konkret kommer til at tage udgangspunkt i de temaer og opmærksomheder, medarbejderen har givet udtryk for. Der vil være høje scorerer, der kan give anledning til at udtrykke gensidig tilfredshed eller dialog om, hvordan det kan blive endnu bedre – og der kan være lave scorerer, som begge parter gerne ville udvikle til det bedre. De lave scorerer gør det nemt for lederen at se, at hér kunne der være et udviklingsområde (jf. Grants coaching-model), som i dialogen kan udvikles til at blive et udviklingsmål.

Hvis det skal lykkes at få konkrete udviklingsmål ud af en MUS eller 1:1-samtale med skala-svar, kan lederen med fordel tage udgangspunkt i "en god håndfuld spørgsmål", som mange ledere anvender:

En håndfuld gode spørgsmål til at udvikle en score!

Hvad skal der til for, at denne 4'er kan blive en 5'er?



Figur 21: En håndfuld spørgsmål til udvikling

Lillefingeren i modellen her fører til konkrete aftaler, der i Evovia altid også har en deadline – og en mulighed for at tage stilling til, hvem der er ansvarlig for aftalen.

En god MUS vil ofte resultere i tre-fire konkrete aftaler, som kræver opfølgning.

En god MUS-spørgeramme vil også komme omkring temaer, der går lidt tæt på. Fx "Hvordan fungerer samarbejdet med din nærmeste leder?", eller "Føler du dig værdsat af dine kolleger?". Hvis medarbejderen giver denne type spørgsmål en lav score, er det væsentligt, at du som leder forholder dig akkurat lige så konstruktivt undersøgende – og bare bruger hånden med de fem spørgsmål. På den måde vil medarbejderen opleve, at det ikke skaber en kritisk dialog at give en lav feedback på følsomme emner, men at du som leder forholder dig konstruktivt til at undersøge, hvordan I sammen kan finde frem til gode løsninger på at komme et bedre sted hen. Se også mere under afsnittet om konstruktiv spørgeteknik herunder.

Efter MUS

Et forskningsprojekt fra Aarhus Universitet konkluderede, at en MUS skal have en hale for at være en god MUS – nemlig en hale af ledelsesindsatser, der skal finde sted for at sikre værdien af MUS-processen. Med andre ord: Opfølgning er et meget vigtigt element af en værdiskabende MUS-proces!

I Evovia vil både leder og medarbejder modtage en reminder pr. mail, når en aftale kommer til deadline. Selvom det fx er medarbejderen, der teknisk set er noteret som ansvarlig for aftalen, er det stadig et fælles ansvar at følge op – og mange ledere har igennem årene haft glæde af at blive *nudget* til at følge lidt mere op på aftalerne. Når en reminder kommer, må man som leder og medarbejder nøje overveje, om aftalen havde den ønskede effekt – eller om tilbage-loopet i modellen fra Grant (se tidligere) skal bringes i spil. Skal vi lige gøre lidt mere af det samme og give aftalen en ny deadline? Skal vi gøre noget helt andet? Skal vi formulere et nyt udviklingsmål? Eller giver de nye erfaringer anledning til at tage fat på et beslægtet udviklingsområde, som igen kan føre til nye udviklingsmål, aftaler, handlinger, evaluering osv.?

Lederen må også selv opsummere sine erfaringer med alle MUS-samtalerne. Hvor står vi som afdeling? Hvilke temaer kalder på fælles handling? I Evovia har mange ledere glæde af at udskrive en grafisk oversigt over alle skala-svarene, som medarbejderne er kommet med. Det kan give et fantastisk overblik, og flere ledere tager faktisk disse grafer med til fx et afdelingsmøde.

Med disse samlede erfaringer bør lederne også vende i ledergruppen, om årets MUS-runde har givet anledning til justeringer i organisationens strategi og fokus. Det kan også skabe stor værdi, at benchmarke besvarelser og udveksle erfaringer på tværs.

Løbende opfølgning på MUS kan med stort udbytte suppleres med hyppigere 1:1-dialoger med alle medarbejdere, hvor man i virkeligheden anvender den samme teknik: Medarbejderen forbereder sig på en kortere dagsorden, og i dialogen tager man afsæt i de temaer, som medarbejderen har sat på agendaen. Man indgår aftaler med ansvarlig og deadline.

Det vil rykke både dialogklimaet og resultaterne til et nyt og bedre sted. Men gode strukturer gør det ikke alene, lederne må også erkende, at udvikling af mennesker er en kompliceret og mangefacetteret opgave. Mennesker er levende og kreativt tænkende væsener, som har egne tanker og meninger – og som man skal kunne navigere i som leder. Derfor vil vi her behandle nogle grundholdninger, der er væsentlige for det konstruktive udbytte af udviklingsdialoger med virkelig effekt.

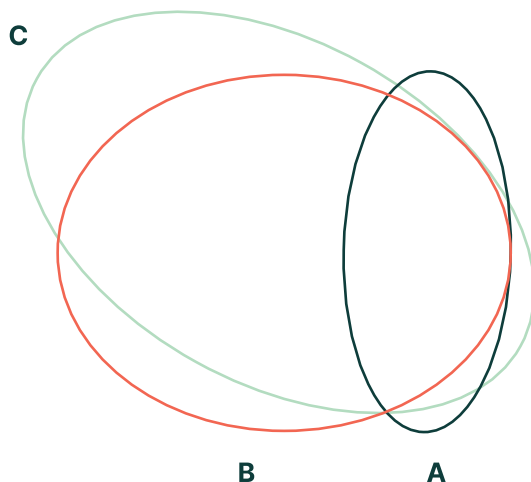
At udvikle medarbejdere fra A til B – med empatisk åbenhed for fælles C

MUS betyder jo medarbejder-UDVIKLINGS-samtale. Det kan opleves som en meget konkret opgave, vi har foran os: Vi vil gerne forsøge at udvikle medarbejdere fra A til B. Det kan være godt for processen, at lederen går til dialogen med sådan en plan, men det er også meget vigtigt, at den empatiske leder er klar til måske at lande i et fælles C.

Lad os se på figur 22 og være meget konkrete her: Medarbejderen er i A-illustrationen i dag. Og gennem gode og konstruktive dialoger med lederen har de afdækket et klart iboende potentiale for at kunne udvikle sig i en retning mod B-illustrationen, som kan afdække en stor del af det "røde ellipseområde" (se tidligere), som vi skal have dækket af den grønne ellipse. Lederen ser straks, hvad det kan betyde og danner sig et billede af, hvor og hvordan medarbejderen vil kunne passe ind i det nye stillingsindhold, som lederen agter at beskrive i B-området. Og netop her hejser vi så et opmærksomhedsflag: Vær meget opmærksom på, at medarbejderen ikke presses ind i en ramme, som alligevel ikke lige var den, medarbejderen drømte om og derfor ikke vil kunne trives i. Det er vigtigt at være åben for, at det måske kunne ende med, at medarbejderen lander i et fælles nyt C. Denne udvikling fra A til C er så alligevel en landvinding af dimensioner for medarbejderen, for teamet og for hele organisationen i virkeligheden.

Og hvis vi et øjeblik tænker højt: At figuren jo kun gælder én

medarbejder – og så ser noget tilsvarende med andre vinkler på til de 15 andre medarbejdere i teamet, så bliver det interessant og stiller stærke forventninger til lederens vilje og evne til at lytte og agere differentieret efter kompetencer og potentialer. *Men det er her, det rykker!*



Vær åben overfor, at det måske lander i fælles interesse i et C

Figur 22: Fra A til B

Uanset om en medarbejder så yder 150%, en anden yder 110% og en tredje med 85%, så er alle med på vejen og udvikler sig i pagt med de potentialer, der er lagt ned i den enkelte. *Dette kalder vi et positivt livs- og menneskesyn.*

Den gode, anerkendende og værdsættende kommunikation

K. E. Løgstrups prægnante udsagn, at vi i mødet med hinanden holder noget af hinandens liv i vores hænder, har adresse til en-

hver aktør. Leder til leder, medarbejder til medarbejder, leder til medarbejder og medarbejder til leder. Vi holder noget af hinandens liv i vores hænder. Det er ansvar.

Tænk om den bærende kraft til enhver tid for os alle ville være at vitalisere de iboende potentialer hos hinanden – og ikke knuse dem. Så er verden på vej til at blive et bedre sted for alle.

Udgangspunktet er den anerkendende, værdsættende kommunikation. Det vil sige, at vi hver især møder hinanden i gensidig respekt, ser og lytter på hinanden og lytter fordomsfrit ind til kerne, fordi den anden eksisterer med samme ret som jeg. Det er at anerkende hinanden i kommunikationen.

På denne fundamentale anerkendende baggrund skal vi så lære at værdsætte de forskellige vinkler, forudsætninger og baggrunde i kommunikationen. Hvad forstår vi ved en sådan værdsættende kommunikation? Masser, men det er David Cooperridder, der normalt sættes i forbindelse med denne kommunikationsform, som er meget værdifuld. Og dens indhold forklares bedst ved kort at fortælle den historie fra hans side, som førte til nye erkendelser: David Cooperridder var i gang med et ph.d.-projekt. Han skulle skrive om ventelisterne på nogle hospitaler i USA. Hans feltarbejde bestod i at tage rundt og interviewe en række hospitalsmedarbejdere.

Han mistede dog helt lyst og motivation efterhånden, som arbejdet skred frem, for han så, at mens han sad og talte med medarbejdere om ventelisterne, blev de bare længere. Det negative kom til at fylde mere, desto mere han arbejdede med det.

Derfor ønskede han et andet projekt eller en anden tilgang, og det drøftede han med sin professor og vejleder, Suresh Srivastva. David Cooperridder ville gerne besøge de samme hospitaler og de samme medarbejdere, men ikke for at tale ventelister med dem. Han ønskede nu at tale med dem om, hvilke processer gennem det sidste år, der har været de bedste, de har været med i, hvem andre der var med, hvad der gjorde dem så vellykkede o.l.

Det gjorde David Cooperrider helt høj, og han konkluderede:

- Da jeg tog udgangspunkt i det negative/ventelisterne, voksede det negative dag for dag
- Da jeg tog udgangspunkt i det positive/vellykkede processer, da blev der mere af det under dialogen, for pludselig kom medarbejdere i tanker om flere og andre gode processer.

Altså han opdagede en multiplikationsfaktor på de positive vinkler, som gav ekstra synergi. Det er netop kernen i den værdsættende kommunikation. Som en del af det, der i dag kaldes Appreciative Inquiry, taler David Cooperrider om det heliotropiske princip (Helios = solen; trope = dreje), altså solsikken som vender sig mod solen/lyset. Det bruges som et billede på, at mennesket har en tendens til at blive draget mod det energi- og lysfyldte på samme måde, som en solsikke vender sig mod solen. Lyset er her i overført betydning tænkt som en fremadrettet og positiv vision af fremtiden baseret på det bedste og mest positive fra fortid og nutid. Og det samme kan vi jo sige om træerne i æbleplantagen. De har brug for lys for, at æblerne modnes og bliver røde, men også for at fotosyntesen kan drive hele vækstprocessen.



Figur 23: Solsikke

Hvad kan du bruge det til, når du sidder i en dialog med en medarbejder eller et team, fx i en MUS eller i et teammøde?

Jo, i stedet for at tage udgangspunkt i medarbejderens fem største fejl og dumheder gennem året, så hellere indlede med at spørge: "Hvad er det bedste, du har oplevet i dit arbejde i år?" Eller: "Hvad er de bedste arbejdsprocesser, du har medvirket ved igennem året?"

Du vil opdage, at det hurtigt kan fylde rummet med positiv og fremadrettet energi. Det er en god indgangsvinkel på en MUS, et teammøde eller enhver dialog i det hele taget.

Konstruktiv spørgeteknik – og åbne og lukkede spørgsmål

Uden at gøre det unødigt teoretisk er der to vinkler på kommunikation, vi som ledere især skal være opmærksomme på for at få et konstruktivt udbytte af en udviklingsdialog med en medarbejder. Enten kan man som leder tale til medarbejderen – eller lytte til medarbejderen. Og når man taler til medarbejderen, kan man helt basalt set enten stille spørgsmål, der sigter efter at skabe refleksion hos medarbejderen og lytte til svaret – eller tale om ting selv (give informationer, ytre holdninger, komme med forslag, fremføre argumenter osv.).

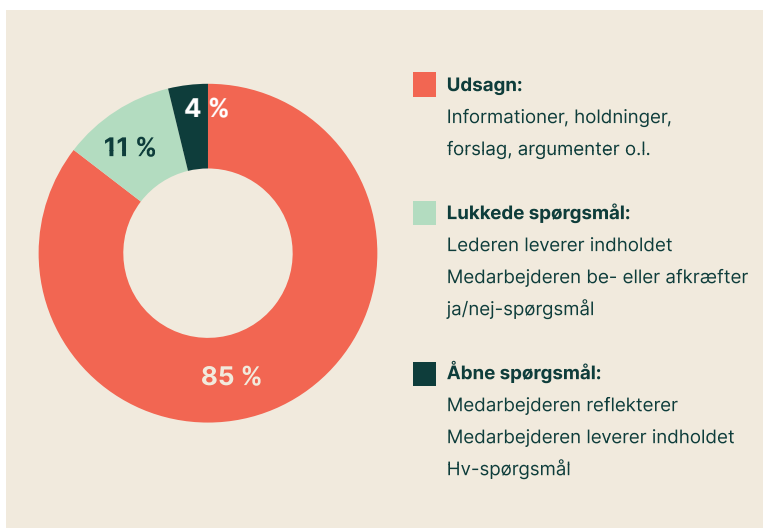
Når vi stiller spørgsmål, skelner vi mellem:

- Lukkede spørgsmål
- Åbne spørgsmål.

Den ene form er ikke mere rigtig end den anden. Men de kan anvendes forkert eller i det mindste uhensigtsmæssigt. Disse to former for spørgsmål kan nemlig hver sit.

De lukkede spørgsmål er typiske spørgsmål, som kan svares præcis, og så er døren lukket:

- Var der flere end 10?
- Var der nogen under 20 år?
- Var der flere mænd end kvinder?
- Begyndte det til tiden?



Figur 24: Frimanns pointe

De åbne spørgsmål er mere refleksionsspørgsmål, som giver anledning til videre dialog:

- Hvad fik du selv ud af kurset?
- Hvad synes du var godt?
- Hvad kunne du godt tænke dig at arbejde videre med?
- Hvor synes du især styrken er ved jeres team?

Som sagt har begge typer spørgsmål noget for sig. Og i en MUS kan begge være anvendelige – men igen: til hver sit formål. Skal man som leder have sin medarbejder til at tale og reflektere, så skal man ikke spørge med et lukket spørgsmål, som kan svares med et tal – og dermed punktum! Nej, så må lederen spørge med åbne spørgsmål.

Hver ting til sin tid. Men i forbindelse med MUS-samtaler er der meget, der tyder på, at vi som ledere skal være særligt opmærk-

somme på at få stillet de åbne refleksive spørgsmål. I et forskningsstudie fra Aalborg Universitet finder Søren Frimann, at ledere generelt stiller helt utroligt få åbne spørgsmål:

- Udsagn vægter 85% af tiden
- Lukkede spørgsmål 11%
- Åbne spørgsmål 4%.

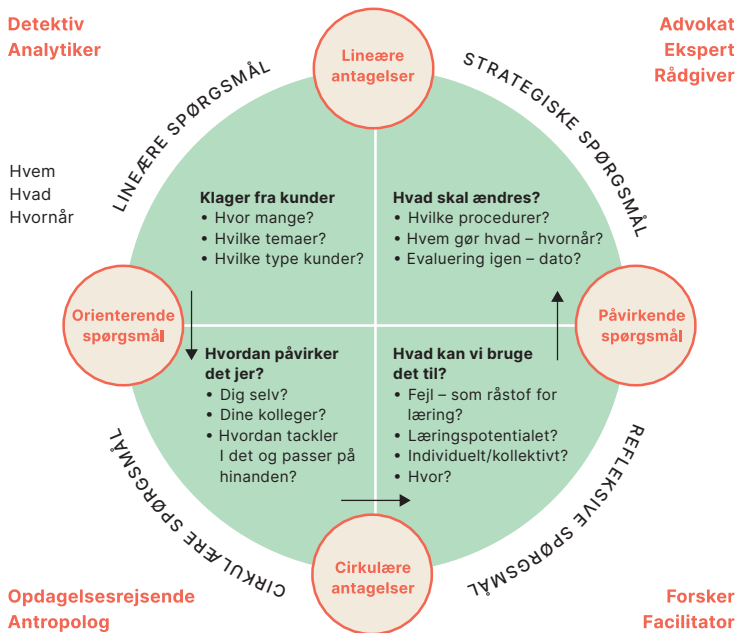
Uha, det kan vi altså gøre bedre. Ja, *det* skal vi naturligvis gøre bedre som ledere! Vi *skal* simpelthen stille flere spørgsmål – men det er ikke det samme som at overlade hele styringen af samtalen til medarbejderen. Det er jo dybest set den, der stiller spørgsmålene, der styrer samtalen – men det er bare meget mere inddragende og udviklende at aktivere medarbejderen og medarbejderens refleksioner og perspektiver. Lad os derfor se nærmere på en god og praktisk strategi for konstruktiv og udviklingsorienteret anvendelse af spørgsmål: lineære og cirkulære spørgsmål i fire faser.

Cirkulær og lineær kommunikation

I udgangspunktet er der i kommunikationsteorien to hovedvinkler: Den lineære kommunikation – og den cirkulære kommunikation.

- Den **lineære** handler overvejende om fx temaer, som kan besvares med tal og facts eller med ja/nej-spørgsmål.
- Den **cirkulære** handler om refleksionsspørgsmål, som giver stof til eftertanke, fx hvordan påvirker det os? Og hvad kan vi gøre ved det?

Det er vigtigt, at ingen af dem er forkerte eller rigtige, men de kan anvendes forkert eller anvendes rigtigt. Og i virkeligheden ligger dynamikken i den gode anvendelse af begge kombineret på en god og konstruktiv måde, som vi prøver at vise i den konkrete case, vi her præsenterer, hvor begge modeller anvendes, men på helt rigtig plads.



Figur 25: Lineære og cirkulære antagelser

Af denne figur fremgår, hvordan en kommunikationsproces udvikler sig fra indgangen øverst til venstre og ellers i pilenes retning fra lineære og lukkede spørgsmål ned til de cirkulære tilgange med åbne refleksionsspørgsmål videre op til højre for oven, hvor det konkluderer med lineære spørgsmål, aftaler og lukkede spørgsmål til afslutning.

I figuren har vi valgt et konkret eksempel, hvor kunder klager til en reception eller supportfunktion: Antal, temaer og fra, hvilke typer kunder, og hvordan det påvirker den enkelte og kollegerne over til, hvad vi kan lære af det og gøre ved det, og til slut: Hvad aftaler vi, hvornår, hvem, opfølgning o.l.

Bemærk, at man i dette eksempel får gennemprøvet både de lukkede spørgsmål og de åbne spørgsmål og får set deres anvendelighed i forskellige stadier af samtalen. For begge vinkler har noget at byde på. Bedst, når man kan kombinere dem.

Det kan være et sådant flow en god MUS i virkeligheden også kan følge. Her må lederen også tænke grundigt efter, hvordan man kan anvende begge sider konstruktivt. Derved bliver netop anvendelsen af sådanne modeller centrale for at udvikle medarbejdere gennem dialog.

Det gælder ved udvikling af medarbejdere generelt. Men i det næste afsnit skal vi tage fat i, hvordan man så leder nutidens vidensmedarbejdere, som er noget anderledes end gammeldags "produktionsmedarbejdere". Vores påstand er, at denne beskrivelse passer på alle medarbejdere i dag. Fx er medarbejdere i moderne produktionsvirksomheder bestemt at betragte som vidensmedarbejdere. Det har vi masser af eksempler på.

Ledelse af vidensmedarbejdere (som frivillige mener Peter Drucker)

Hvad er en vidensmedarbejder? Ifølge Drucker er det en medarbejder, der ejer noget af virksomhedens produktionsapparat som viden inde i sit hoved. Tænk lidt over det. Hvilke af mine medarbejdere "ejer" faktisk noget af min afdelings "produktionsapparat" som viden inde i hovedet? Det gælder næsten alle medarbejdere i de fleste organisationer i dag.

Peter F. Drucker kalder ledelse af vidensmedarbejdere det 21. århundredes største ledelsesudfordring. Der er behov for anerkendende ledelse.

Fremtidens medarbejdere som vidensmedarbejdere skal ledes på en helt anden måde end fortidens medarbejdere. Drucker siger faktisk, at de skal ledes som frivillige. Vi skal i langt højere grad have åbnet for en ny værktøjskasse, som har redskaber, der har mere med ledelse af frivillige at gøre. Vi skal i den grad have fokus på *motivation og engagement*.

Hvad er det konkret, der motiverer medarbejdere, vidensmedarbejdere i dag og i morgen?

Kunsten er at kunne motivere sine medarbejdere til størst mulig produktivitet og til samtidig at opleve arbejdet og arbejdspladsen som en meningsfuld del af deres tilværelse, der kan supplere deres øvrige livsværdier. Det er nogle af de væsentlige aspekter i Bernhard Lievegoeds definition på ledelse, vi har strejft flere gange. Moderne medarbejdere søger *purpose* – en tydelig vision, som Lievegoed kalder det. Og insisterer på, at arbejdet også skal give den enkelte medarbejder livskvalitet!

Frederick Herzbergs forskning om motivation har ført ham til at skelne mellem to slags faktorer:

1. Hygiejnefaktorer/vedlige-holdelsesfaktorer og så
2. egentlige motivationsfaktorer.

Førstnævnte kan flytte en medarbejder fra u-tilfreds til ikke u-tilfreds.

De egentlige motivationsfaktorer kan flytte fra ikke-tilfreds til tilfreds.

Og disse faktorer er bl.a. ansvar, indflydelse, meningsfyldt arbejde, anerkendelse og vækst.



Figur 26: Motivation

Druckers pointe, om at moderne medarbejdere skal ledes mere som frivillige, bliver virkelig understreget, når det går op for os, at fx løn ikke er en egentlig motivationsfaktor.

Den erkendelse fører til en særlig udfordring for de ledere, som gerne vil arbejde med bæredygtig motivation af sine medarbejdere, idet sådanne ledere må holde skarpt fokus på at udvikle sine ledelseskompetencer inden for bl.a. sådanne temaer:

- Evne til mål-formulering (for afdelingen, teamet, og for den enkelte – og at skabe mening)
- Evne til at give feedback (åbent – og på to-mands-hånd – for at skabe vækst)
- Evne til differentieret motivation (afhængig af, hvor medarbejderen er – for at anerkende medarbejderes forskellighed og give indflydelse)
- Evne til at skabe ejerskab og interesse for opgaven (kommunikation og perspektiv – også for at give ansvar).

Ærlighed – Respekt – Dialog

Spørg lige dig selv og din omgangskreds: "Hvor i dit arbejdsliv udviklede du dig bedst og mest og havde størst glæde ved det?" Så er der ingen tvivl om, at svaret vil være, at det var på steder, hvor relationen fyldte meget. Altså, hvor du havde en positiv relation til din nærmeste leder.

Det underbygges af masser af teoretisk og praktisk viden på området.

Hvis man vender den om og tager udgangspunkt i lederen. Hvad betyder det så?

Jo, allerførst, at lederen skal kunne lide sine medarbejdere, ikke at man hænger ud med dem hver eller hver anden weekend. Slet ikke. Men lederen skal have en positiv attitude og en positiv og holdbar oplevelse af samspillet med den pågældende medarbejder, hvis lederen skal kunne udvikle en medarbejder hensigtsmæssigt.

Og det er gensidigt!

Ved dialogen mellem leder og medarbejder – og derved udvikling af kompetencerne – er der to afgørende vinkler, vi skal have med: Ærlighed og Respekt. Vi er nødt til at have dette med for at kunne forstå betydningen af det grundlæggende syn på mennesket – for at kunne udvikle medarbejdere. Og derefter må vi også på den basis se på forskellen mellem diskussion og dialog.

Etymologi – er læren om sproget, ordene og ordenes betydning, historie, indbyrdes sammenhæng, ordenes "familieskab" o.l. Og det er ind imellem ret spændende og kan faktisk være meget vigtigt.

Danskerne er et folk, som er kittet sammen ved tillid. Tillid mellem hinanden, tillid til myndigheder og fra myndigheder. Og det er faktisk i modsætning til mange lande, hvor korrupsion, undertrykkelse og magtanvendelse mod mindretal og anderledes tænkende grupper er almindeligt.

Tillid er virkelig et plusord – med rette.

Når organisationer taler om værdier – og værdiorde – har vi ofte set, at man hurtigt peger på fx *Tillid*. Og det er forståeligt! Men der er ligesom to vinkler på dette ord Tillid:

Den ene vinkel er den, Stephen M. R. Covey udfolder i sin fremragende bog "The Speed Of Trust". Og det kan man iagttage i mange menneskelige forhold: Hvad kan der faktisk ske, når man som menneske får *vist* tillid? Så fødes og udvikles *ansvarlighed*. Også på arbejdspladsen, hvor lederen udviser tillid til en medarbejder: Jeg stoler på dig, du kan godt! Det kan være første skridt til en næsten revolutionerende personlig udvikling. Fantastisk.

Den anden vinkel er lidt dybere, når man skal lede efter værdiorde for en organisation og virksomhed: Tillid er helt klart afgørende i et samfund og på en arbejdsplads. Men man skal ikke grave særlig dybt, før man indser, at tillid bygger på et dybere og mere grundlæggende værdiorde: *Troværdighed*. Et menneske, som er værd at tro på – kan man have tillid til. Fint – så erstatter vi tillid med troværdighed som vores værdiorde.

Men også her er vi nødt til at grave et spadestik dybere i den etymologiske ord-park. For hvad er det, der gør, at vi kan opfatte

et menneske som troværdigt? Jo, det er, at denne person er ærlig og ikke forstiller sig, binder os noget på ærmet.

Altså grundordet her er: *Ærlighed*.



Figur 27: Ærlighed – troværdighed – tillid

Derfor står *Ærlighed* også først i Evovias værdier.

Vi ønsker at blive holdt op på vores værdier – både udadtil og indadtil.

Det andet ord i vores værdigrundlag er: *Respekt*. Selve ordet: re-spekt – betyder egentlig *at skue tilbage*. Og i den betydning, at vi skuer tilbage *med anerkendelse*. Jeg har en historie, et op-hav både på den korte og lange bane – og det har min modpart også. Jeg ønsker at anerkende begges historie. Det betyder ikke, at vi er ens. Tværtimod kan ønsket om enshed være det modsatte af respekt. Men det betyder, at vi møder forskelligheden med en selvfølgelig og helt naturlig nysgerrighed og fordomsfrihed. Vi ønsker *at møde alle mennesker med respekt* – vores medarbejdere, samarbejdspartnere, kunder, kolleger og konkurrenter.

Og det tredje værdiord for Evovia er: *Dialog*. Dette ord viser, hvordan vi rent faktisk mener, at vi altid kan nå de bedste og mest bæredygtige resultater sammen: *gennem åben dialog*. Dia – betyder: gennem. Logos – betyder: ord. Vi tror altså på, at det bedste når vi gennem ord, gennem samtale.

Oftentimes ser man værdien i et ord ved at anskue dets modsætning eller ved en modsat tilgang.

Dialog – er noget helt andet end *diskussion*.

Diskussion er oftest en *indsnævrende* proces, hvor det handler om at diskutere sig frem til et fælles billede eller kort af verden.

Mens dialog er en *udvidende, ekspansiv* proces, hvor jeg netop lytter mig ind til min modpart og bliver rigere, får flere nuancer på. Min verden bliver større.

Sådan er det netop i lederens løbende dialoger med sine medarbejdere! Lytte sig ind til ... to ører og én mund.

De tre værdiorde for Evovia hænger sådan sammen:

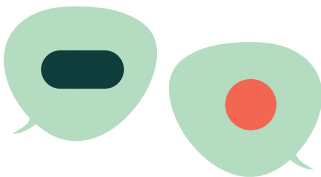
- **Ærlighed** – fortæller, hvem vi er
- **Respekt** – fortæller relationen til omverdenen, og hvordan vi møder alle omkring os
- **Dialog** – fortæller, hvordan vi ønsker at skabe resultater sammen.

Og sammen er der en pointe, der er parallel til Hegels dialektik: Tese > anti-tese > syntese. Altså ærlighed forstået som "tese": Man skal ikke være bange for at fortælle, hvad man selv står for. Respekt forstået som "antitese": Selv når folk mener noget andet end mig – eller måske ligefrem det modsatte – skal jeg møde dem med respekt. Dialog forstået som vejen frem mod "syntesen" – så styrkerne i begge perspektiver forenes til et nyt og samlet budskab. Det er vores styrke.

DIALOG

Ekspansiv proces.

Udvider viden; inspireres af andres kort



DISKUSSION

Indsnævrende proces.

Bliver enige om fælles kort



Figur 28: Forskellen på dialog og diskussion

2. Udvikling af effektive teams

Udvikling af mennesker i en organisation foregår sjældent udelukkende på et individuelt niveau. Samarbejde er en nødvendighed. Og løsningen af mange opgaver indebærer dybe afhængigheder af andres indsats og input. Ledelsens udfordringer ved udvikling af effektive teams er mange – og håndteringen af dem har afgørende betydning for effekten. Vi sætter her fokus på:

- **Ledelse – som en kollektiv proces og et kollektivt ansvar**
Vi tager udgangspunkt i Gary Yukl's definition på ledelse med særligt fokus på den kollektive dimension heraf
- **Teamet – fælles indsats større (eller mindre) end helheden**
Hvad er der i spil, når $1+1+1 = 7$, eller $= 1\frac{1}{2}$? Opgavefokus contra Socialfokus og konsekvenser for teamet
- **Når teams ikke virker**
På baggrund af klassiske forskningsforsøg om, hvad der sker, når teams ikke virker, opstiller vi det modsatte scenario, som får teams til at fungere
- **De 5xR, når man sammensætter effektive teams**
Rammer – Retning – Roller – Regler – Relationer. Ledelsens ansvar og teamets ansvar
- **Udviklingsfaser for et high performanceteam – om at tømme vasketøjskurven**
Vi ser nærmere på: Forming, storming, norming, performing-modellen
- **Team-dialogen**
Vi forsøger at tage læringen ud af det, som vi oven for har vist ikke virker, og viser en ny og bedre vej for teamdialogen, som virker
- **Seks skarpe om teams.**

Vi runder af med en opsamling af det, som giver fremdrift for teams.

Ledelse – som en kollektiv proces og et kollektivt ansvar

Lad os denne gang standse ved Gary Yukl's definition på ledelse:

”Ledelse er:

- at påvirke andre til at forstå og enes om,
 - hvad der er brug for at gøre, og
 - hvordan det skal gøres og
- at facilitere den individuelle og kollektive indsats for at opnå fælles mål.”

Vi vil her primært reflektere over den kollektive dimension i Yukl's definition. Dette er ikke en top-down proces, men en dialogbase-ret, kvalitativ og kollektiv proces, som giver ejerskab og fremdrift.

Og sådan må vi naturligvis anskue virkeligheden, når vi arbejder med udvikling af teams.

Når vi senere udfolder 5xR-modellen for teams – omkring Rammer – Retning – Roller – Regler og Relationer, så er vi her ved det, som kaldes: *Retning*. Mål og visioner, som teamet har for sit arbejde. Her er ledelsens opgave i henhold til Yukl gennem en åben og ærlig dialog at drøfte og derved også påvirke hinanden til at blive enige om, hvad der skal gøres (og hvorfor) og hvordan. På den basis må ledelsen sikre at opnå de visioner og mål, der er sat, og bidrage til at fremme processen mod målet for teamet.

Teamet – fælles indsats større (eller mindre) end helheden

En meget enkel definition på et team fra professor Michael A. West (Teamwork, Psykologisk Forlag, 2002):

”Et team består af en forskelligartet gruppe af mennesker, der arbejder godt sammen mod løsningen af en given problemstilling. Teamets fælles indsats bliver dermed større end helheden.”

Og dette er netop det fantastiske ved et velfungerende team.

”Som matematisk hovedfagskandidat troede jeg, at helheden var lig summen af delene – indtil jeg begyndte at arbejde med teams. Da jeg så blev fodboldtræner, så jeg, at helheden aldrig er lig summen af delene. Den er enten større eller mindre, afhængig af hvor godt de enkelte arbejder sammen.”

(Chuck Noll, fodboldtræner, Pittsburgh Steelers, USA).

Og her er vi lige ved humlen af teams: $1+1+1$ kan være = 7, eller kan være = $1\frac{1}{2}$!

Det står og falder med, hvordan man som ledelse og team har gjort det forberedende arbejde godt nok.

Hemmeligheden ligger i teamets dobbelte dimensioner:

1. Opgave-fokus

Den opgave, som teamet skal udføre

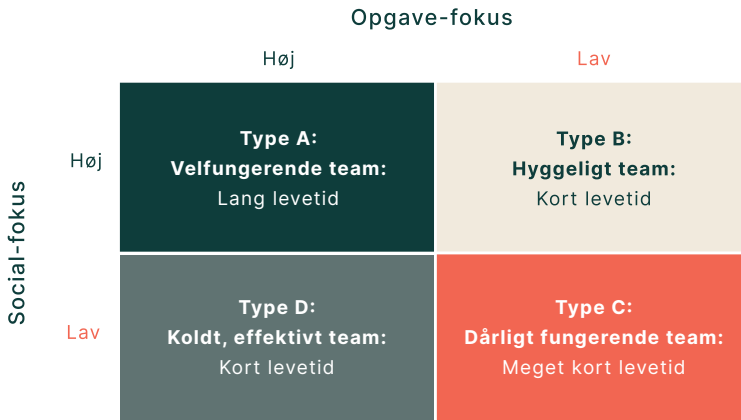
2. Social-fokus

De sociale faktorer, som påvirker den måde, hvorpå team-medlemmerne opfatter teamet på – og som bidrager til at give gejst

Team-effektiviteten består af flg.:

- Teamets evne til at nå sine opgaverelaterede mål
- Psykisk trivsel – teamets velbefindende, vækst og udvikling
- Teamets levedygtighed – dets fortsatte eksistens og funktion.

Michael A. West har gennem sin praksisnære forskning vist sammenhængen mellem de to dimensioner i denne figur:



Figur 29: Opgavefokus – Socialfokus

- Type B: Lav opgavefokus, men høj socialfokus. Ganske hyggeligt, men giver lav opgave-effektivitet og kort levetid
- Type C: Lav opgavefokus og lav socialfokus. Dårligt fungerende team med lav opgave-effektivitet og meget kort levetid
- Type D: Høj opgavefokus, men lav socialfokus. Koldt, effektivt team. Høj opgaveeffektivitet, men kort levetid
- Og toppen er så Type A: Høj opgavefokus og høj socialfokus. Velfungerende team med høj opgaveeffektivitet og god psykisk trivsel i teamet – og har lang levetid!

Og denne erkendelse må bestemme vores meget seriøse sammensætning af teams med roller og funktioner, ledelse og rappor-

teringer. Og ledelsen må i udgangspunktet også sikre retningen for teamet, så hvis der er for meget "hygge" og for lidt "opgave" – eller omvendt – så må man tage det op i dialogen i teamet og evt. justere lidt på teamets sammensætning.

Det er en klar forudsætning for at være og forblive et "Team A":

- Teamets evne til at nå sine *opgaverrelaterede mål*
- Psykisk trivsel – *teamets velbefindende*, vækst og udvikling.

Når teams ikke virker

Michael A. Wests praksisnære forskning peger på flere elementer, som kan vise, hvorfor teams kører af sporet og bliver ineffektive. Lad os bare tage et par af dem, Michael A. West beskriver.

- "Køre på frihjul", skjuler sig i mængden
 - Et forskningsprojekt bad en række studerende trække i en snor med vægtlodder i den anden ende. Det viste sig, at enkeltvis trak de i gennemsnit 85 kg. Men som team trak de kun 65 kg
 - Noget tilsvarende viste sig ved intellektuelle opgaver: Teamet ydede kun ca. 75% af, hvad man ydede enkeltvis
 - Hvorfor og hvad så?
Hvis "mit" træk forsvinder i mængden som i et stort hul – så er menneskenaturen tilbøjelig til at køre på frihjul
 - *Pointen, som skal indarbejdes i teamets arbejdsmodel, er: At den enkeltes indsats bliver synlig for teamet (Relationer og kommunikation i 5xR-modellen efterfølgende)*
- Dominerende personer "tryner" de mere stille
 - Nogle grupper blev sat til at brainstorme på ideer og forslag, og til slut gjorde man de brugbare, kreative op med dette resultat:
Teams kom med i gennemsnit 37 brugbare og kreative forslag, mens man enkeltvis samlet kom med 68

– Hvorfor og hvad så?

Fordi man talte i munden på hinanden, de stærke satte en dagsorden, som ensrettede og trynede resten af teamet

– *Pointen, som skal indarbejdes i teamets arbejdsmodel, er: At der aftales klare regler for den måde, vi arbejder og kommunikerer indbyrdes på i teamet (Regler, Relationer og Kommunikation i 5xR-modellen efterfølgende).*

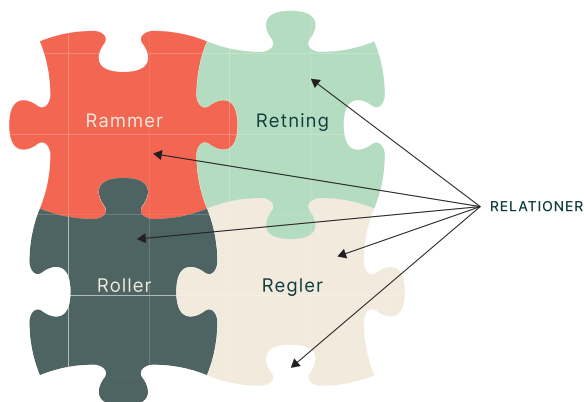
Men sådan behøver det ikke at være. Michael A. West fastslår:

”Netop, fordi vi mennesker har lært at samarbejde, har vi gjort så imponerende fremskridt som art. Når vi samarbejder, kan vi nå uendeligt meget mere, end hvis vi arbejder enkeltvis. Det er princippet om synergi...”

Hvad er det, som skal til for, at teams kommer til at fungere bedre?

De 5xR, når man sammensætter effektive teams (Rammer, Retning, Roller, Regler, Relationer)

Det handler ganske enkelt om de 5xR, og her må ledelsen aldrig komme for let og for hurtigt om ved det arbejde, som skal lægge fundamentet for succes for teamet.



Figur 30: 5xR

De 5xR består af følgende dele:

Rammer

De organisatoriske rammer for teamet. Hvad er dets beføjelser, og i hvilken sammenhæng skal de arbejde – og med hvilken grad af rapportering, og til hvem?

Retning

Mål og visioner, som teamet har for sit arbejde. Og det skal være meget nøje afstemt, inden vi sætter noget i søen

Roller

Fordeling af opgaver, som skal etableres i teamet

Regler

Teamets grundregler for samspil, og hvordan man håndhæver dem og agerer internt, når og hvis de ikke følges

Relationer

De indbyrdes relationer og den kommunikation, som teamet ønsker at have sammen.

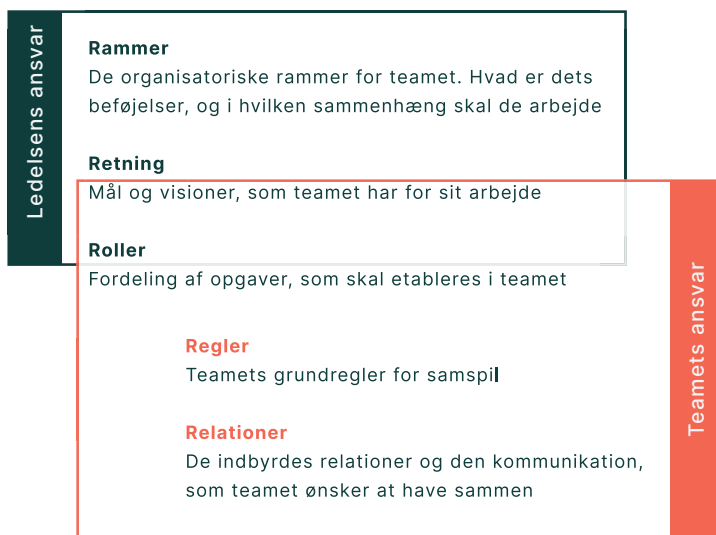
Og de 5xR har denne sammenhæng mellem ledelsens ansvar og teamets ansvar – med et vist overlap, som fremmer ejerskab.

Rammer og retning påhviler ledelsen – men dog med en vis inddragelse af teamet på retning, så hele teamet har 100% og dedikeret ejerskab til visionen.

Roller ligger på teamet at fordele, men ledelsen slipper ikke helt, før man er klar på, at det er sundt og vel kørende.

Regler og relationer ligger på teamets bord.

Og det er faktisk meget værdifuldt, at der er meget klare og gennemsigtige aftaler i alle sådanne dele. Ligesom det også er godt, at teamets møder afvikles, så forberedelse og referat er åbent for alle, så man også kan have mulighed for nogle milepæle med projektevaluering, og aftaler og handlingsplaner kan tildeles



Figur 31: Ledelsens ansvar – teamets ansvar

og automatisk følges op via påmindelser og overskuelige oversigter over alle aftaler og deres status for teamet.

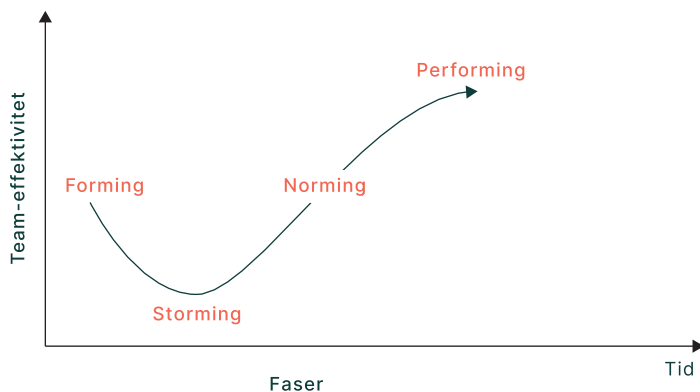
Udviklingsfaser for et high performanceteam – om at tømme vasketøjskurven

Det er klart, at alle svarene ikke er givet og forhandlet på plads på forhånd, når et team bliver dannet – eller ændret, når der kommer nye medlemmer i teamet. Det har vi set mange gange i vores arbejde med ledergrupper, projektgrupper og sportsteams.

Dr. Bruce Tuckman har udviklet en model, der på en meget fin måde illustrerer de faser, et team ofte går igennem fra det dannes, til det bliver et "highperformance team": Forming, storming, norming, performing-modellen.

- **Forming-fasen** er præget af, at det hele er nyt. Der vil være en del usikkerhed omkring roller, regler og relationer – mens rammerne og retningen ofte er kendte og tydelige fra start, nemlig årsagen til at teamet overhovedet er blevet skabt og visionen for det fælles arbejde. Ofte er forming også kendetegnet af en lidt urealistisk tro på teamets succes og de andre teammedlemmers kompetencer og kommende bidrag. Nogle gange næsten lidt som en forelskelse
- **Storming-fasen** melder sig, når gruppens arbejde begynder at stille krav til medlemmerne. Man begynder måske at udfordre retningen og rammerne. Relationerne bliver måske også præget af, at forelskelsen forsvinder, hvis nogle af teamets medlemmer ikke leverer som håbet. Eller hvis der er konflikter opfattelser af, hvilken rolle man skal spille – eller hvilke regler man skal spille efter. Team-medlemmerne er primært fokuserede på deres eget og andres individuelle bidrag og rolle – eller manglende bidrag og rolle. Politiske kampe med fokus på egne motiver er normalt i denne fase
- **Norming-fasen** er det meget væsentlige arbejde med at skabe et team! Det er her, teamet kan udvikle de "normer", der skal udgøre teamets måde at fungere på: Roller, regler, relationer, osv. – også relationer ud af teamet. Det er hér, de enkelte medlemmer kommer til at afgøre, hvorvidt de kommer til at føle sig som en del af teamet. Denne fase er "de små skridts vej". Der er ikke noget quick-fix. Fokus ligger på dialog, dialog, dialog om teamets oplevelser. Norming-processen fungerer, når der finder en åben og ærlig udveksling af synspunkter og oplevelser sted – og alle medlemmer oplever, at der er plads til at komme til orde og respekt for hinandens synspunkter. Dette kan med stor fordel faciliteres
- **Performing-fasen** – eller high performance bliver muligt, når norming-fasen er succesfuld og teamets roller, regler og relationer smelter sammen i et fokus på at løse opgaven inden for de givne rammer. Teamets medlemmer supplerer og styrker hinanden i et gensidigt samarbejde med fokus på det

fælles mål. Teamet har også fået vaner og processer for løse problemer, afstemme forventninger, planlægge og samarbejde. Politiske "kampe" sker med fokus på det fælles mål og det fælles bedste.



<p>Forming præget af urealistisk "forelskelse"</p>	<p>Storming – der er gået lidt tid, og virkeligheden melder sig i to kategorier: Pokalskabet og vasketøjskurven (mange teams går i stykker her!)</p>	<p>Norming er hele processen med at sortere vasketøjet – (hårdt) arbejde med teamets roller, regler, afstemme relationer, osv. Mao. "ordne vasketøjet"</p>	<p>High performance kommer som resultat af arbejdet i norming-fasen ... – og kan overgå de vildeste drømme i forming-fasen ...</p>
---	--	---	---

Figur 32: Team-effektivitet

Vi hører klart fra udøvende topatleter inden for sejlsport, at alle fire faser i modellen her er vel kendt i de bådtyper, der kræver mindst to personer som besætning.

Når to atleter inden for sejlsport beslutter sig for at begynde at sejle sammen, ser de straks alle mulighederne i det nye, spændende samarbejde (forming). Men hurtigt begynder forskellene at

vide sig (storming). Hverdagen melder sig: Et stævne går måske ikke helt som håbet. En dårlig dag fører til et skænderi, der ikke bliver løst. Den ene troede måske, at den anden ville gøre det og det. Osv. Meget genkendeligt også i en organisatorisk kontekst. Her må man huske på, at virkeligheden falder i to kategorier: Pokalskabet og vasketøjskurven.

Pokalskabet er til for at udstille alle de ting, der bare gik supergodt. Alle de ting, der ikke er helt optimale ryger i vasketøjskurven – det kan være eventuelle konflikter, dårlige manøvrer i båden, uklare aftaler, fejl osv. Men det er vigtigt at huske på, at en vasketøjskurv skal tømmes. For bliver den ikke det, begynder vasketøjet hurtigt at lugte grimt – og snart vokser der mug og skimmelsvamp på bunden af kurven. Senere kommer der kryb, og til sidst bor der alligatorer på bunden af vasketøjskurven ... Og det holder samarbejdet ikke til.

Man er nødt til at tømme vasketøjskurven dagligt. Kulørtvask for sig, kogevaske for sig, hvid vask for sig osv. Så bliver alle de beskidte stykker tøj til ressourcer i teamets garderobe!

Team-dialogen

Der er flere måder at afvikle teamdialoger på – afstemt efter situationen. Vi har tidligere i dette kapitel på basis af forskningsresultater skrevet om teams, der ikke virker: Enten fordi den enkeltes arbejde bliver skjult i/for teamet, eller fordi man talte i munden på hinanden og derved minimerede det samlede resultat.

Det skal man være meget opmærksom på, når man går til teamdialoger. Det kan nemt ende som en traditionel plenumsamtale, hvor risikoen så kan være, at kun nogle få får taletid og tryner andre. Men med en god proces kan man sikre et langt bedre udbytte. Fuldstændigt som ved MUS er forberedelsen afgørende! I Evovias redskab "Team Dialog" har vi valgt at indbygge en mulighed for at alle teamets medlemmer kan komme med deres input allerede inden teamdialogen – på den måde er det tydeligt på forhånd for mødelederen, hvem der har relevante inputs til hvilke punkter. Det

kræver naturligvis, at deltagerne så vælger at forberede sig – men der går ikke mange møder, før man opdager, at det forberedte møde er langt bedre og mere effektivt end det uforberedte. Man kunne jo også aftale en pligt til at standse op hos den enkelte, så alle kommer til orde under mødet – men ofte ender det med samme resultat: At nogle taler meget, og andre glemmer deres input eller føler sig klemt ... Mulighed for forberedelse for hvert enkelt teammedlem er guld værd!

Overvej enten via traditionel team-samtale – eller trin-for-trin, hvor alle forbereder sig *individuel på baggrund af en forberedt spørgeramme, som også senere vil være dialogens agenda:*

1. Tid – til hvert medlem i teamet forbereder sig
 - Mit input får fuld opmærksomhed > tydeliggør mit ansvar og bidrag
 - Man kan også her med fordel anvende skala-spørgsmål, så alle i teamet som minimum har givet deres syn til kende i form af et svar på en skala fra 1-6. Fx "Hvordan oplever du den interne kommunikation i teamet fungerer?"
2. Enkeltvis præsentation af input
 - Hver enkelt fremlægger sit forberedte input > evnen til at se ting fra andres synspunkt øges!
3. Diskussion af dette
 - Efter hvert input tager man diskussion om dette og spørger ind til det
4. Den endelige beslutning – afventer alles input
 - Først når alle er hørt – OG diskussionen er slut – tager man den endelige drøftelse og træffer samlede konklusioner!
 - Beslutninger noteres som aftaler med deadlines og ansvarlig(e).

Det kan virke lidt kunstigt i begyndelsen med disse, men når metoden er indarbejdet, vil den både øge ansvarligheden, ejerskabet og kontinuiteten i teamets fælles udvikling. Og for teams, der be-

finder sig i "normingfasen" kan det være en meget stor støtte at arbejde i sådan en struktur for systematiske dialoger. Det har vi efterhånden set i mange og meget forskellige organisationer.

Seks skarpe om teams

Kort og opsamlende vil vi anbefale følgende om det at arbejde med effektive teams:

- 1. Opstille klare fælles mål**
 - Overensstemmelse mellem organisationens mål og teamets. De skal formuleres, så teamets arbejde og sigte er klart for enhver
- 2. Klarlægge og tilpasse team-medlemmernes rolle**
 - Rollerne skal være klare for hver enkelt i teamet – og for omgivelserne: Klarhed, entydighed, væsentlighed, knyttet til teamets mål! Og er der behov for det, så må rollerne justeres
- 3. Udvikle individuelle opgaver**
 - For at opretholde motivationen, entusiasmen og engagementet har man brug for reelt interessante opgaver – skræddersyet til mine kompetencer!
- 4. Evaluering af individuelle bidrag**
 - Vigtigt med formel og aftalt evaluering, så den enkelte får feedback på sin indsats
- 5. Feedback på teamets præstationer**
 - Teamet skal have feedback på sin effektivitet, resultater og bidrag til organisationens mål. Evt. også feedback fra dem, der berøres af teamet?
- 6. Revurdering af gruppens processer, metoder og mål**
 - Regelmæssigt må teamet reflektere over sin eksistens og metode mv.

Udvikling af effektive teams handler om at skabe synergier, så $1+1+1 = \text{mindst } 4$. Det sker ikke af sig selv. Også her er dialog helt klart nøglen. Gode velforberejdede dialoger, der kan stimulere, at teamet lever op til Yukl's pointer om at arbejde på at opnå fælles mål og enighed om, hvad der skal gøres, hvordan det skal gøres og koordinere såvel kollektive som individuelle bidrag. For at nå dertil kan det være hjælpsomt at afklare rammer, roller, retning, regler og skabe gode relationer. Det er også vigtigt at skabe rum for feedback, så man med faste mellemrum får "tømt vasketøjskurven" og på den måde høste læringspotentialet i alle de ting, der ikke gik helt optimalt. Ved at tømme vasketøjskurven kan man undgå, at teamet dør i "stormingfasen", men gennem "norming" kan udvikle sig til et "high-performance team". I den proces kan strukturerede team-dialoger med nogle faste regler for processen være en stor hjælp.

3. Udvikling af ledelse

Som den foregående del af bogen har udfoldet, er ledelse en mangfoldig disciplin, der bestemt ikke kan sættes på en enkel formel. Alligevel har talrige forskningsstudier demonstreret, at ledelse er en af de allermest afgørende faktorer, når det handler om at få organisationer til at lykkes – både i forhold til at skabe resultater, og når det gælder trivslen for de mennesker, som er en del af organisationen. Derfor er det også helt forståeligt, at der hvert år bruges vældige summer på ledelsesudvikling i både private og offentlige organisationer. Desværre viser forskningen på området også, at mange ledelsesudviklingsforløb i ringe grad eller slet ikke påvirker den måde, ledelse udøves på i hverdagen.

Omdrejningspunktet i ledelsesudvikling er viden og selvindsigt.

Teoretisk og konceptuel viden om ledelse fremmer resultatskabende ledelsesadfærd, men kun hvis lederen aktivt arbejder med at koble denne form for viden med sin egen konkrete ledelsesopgave. Hvordan kan jeg fx forstå min egen organisation, samspillet med mine medarbejdere og min egen måde at lede på i lyset af de teorier og koncepter, som jeg bliver præsenteret for? Og lige så vigtigt: Hvordan kan jeg ændre min måde at være leder på i lyset af denne viden?

Lederens arbejde med at omsætte viden til handling og forståelse af sin egen ledelsesopgave giver mere selvindsigt – indsigt i hvordan min adfærd virker på mine medarbejdere og mine øvrige arbejdsmæssige omgivelser. Og denne form for selvindsigt er det andet helt centrale element i ledelsesudvikling – hvis jeg har indblik i, hvordan jeg rent faktisk udøver min ledelse, og hvilke konsekvenser mine forskellige handlinger har, så er jeg godt rustet til at udvikle mig som leder.

Ud over den ovennævnte refleksionsproces skabes selvindsigten først og fremmest via feedback. Denne feedback kan fx komme fra løbende dialoger med medarbejderne, som vi har omtalt tidligere i bogen, men den kan også komme ved at se på de resultater, som man opnår i sin egen del af organisationen eller gennem de efterhånden ganske almindelige 360-graders lederevalueringer. Både i forhold til den konceptuelle og teoretiske viden om ledelse og de forskellige former for feedback er det afgørende, at indsigterne omsættes til konkrete udviklingsmål. Hvis man ikke gør arbejdet med at beslutte sig for, hvordan man vil justere sin måde at lede på ud fra den opnåede viden eller feedback, så er der meget lille chance for reel ledelsesudvikling. Og som vi pegede på i afsnittet om ledelsesbaseret coaching, så skal fastsættelsen af et udviklingsmål følges op af en konkret handleplan, løbende opfølgning, refleksion, evaluering og tilpasning af både udviklingsmål og handleplan. På denne måde har coachen også brug for en coach, der støtter én i processen fra udviklingsområde til evaluering på handlingsplanen.

I den aktuelle ledelsesforskning ser det ud til, at det primært er ledelsesudviklingsforløb, der benytter flere læringsmetoder, der faktisk har en positiv indvirkning. Både i Danmark og USA er der fx gennemført omfattende forskningsstudier, hvor kombinationen af klasserumsundervisning, øvelsesbaseret undervisning, feedback og coaching har medført betydelige forbedringer i ledernes og deres organisationers resultatskabelse.

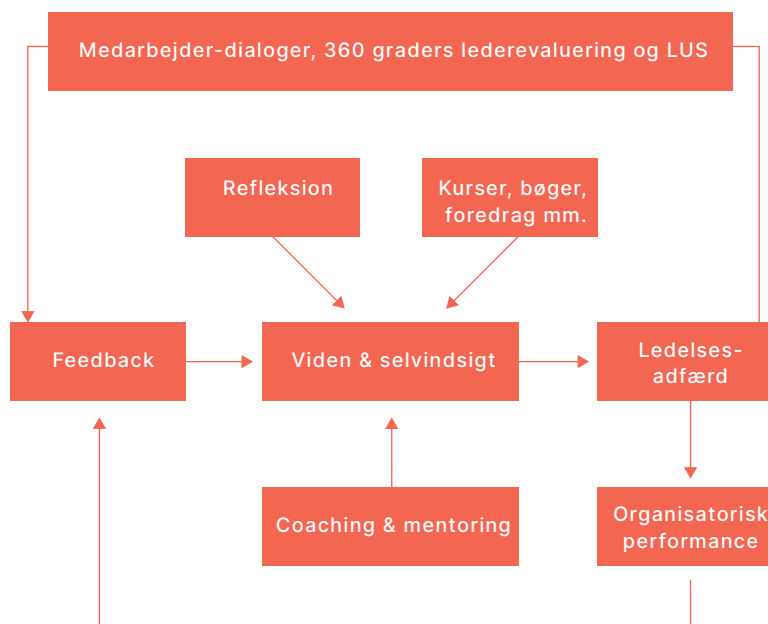
I vores eget LEVO-projekt forventer vi, at en kombination af dialogredskaber – som fx vores egne redskaber i Evovia – og en mindre omfattende ledelsestræning også kan bidrage til markant ledelsesudvikling. En af de centrale tanker i LEVO-projektet er, at dialogredskabet udgør en konkret støtte i den daglige ledelse, som gør det nemmere at holde fast i den måde at lede på, som man har lært i ledelsestræningen. Vi ved nemlig fra forskningen i adfærdsøkonomi – med Daniel Kahneman og Amos Tversky som "founding fathers" – at vi mennesker har svært ved at lære nyt og ændre vaner. Men vi ved også, at konkrete redskaber, der kan

nudge os og gøre den ønskede adfærd nemmere, faktisk kan understøtte os til at udøve og fastholde den adfærd, som vi gerne vil.

Og det er netop ideen i LEVO-projektet og med Evovias redskaber, at de skal gøre det nemmere at være leder på den måde, som man faktisk gerne vil.

Hvordan tilrettelægger vi processer for ledelsesudvikling?

Der skal flere elementer til at ledere ændrer adfærd. Med inspiration fra Brett Seidle og kollegers forskning har vi opsummeret nogle af de vigtigste elementer i modellen her.



Figur 33: Model for effektiv ledelsesudvikling. Efter inspiration fra: Brett Seidle og kolleger 2016

Viden og selvindsigt er et helt centralt element i at ændre lederes adfærd. Derfor giver det rent faktisk mening at læse bøger om ledelse, tage på et lederkursus, modtage ledertræning, lytte til foredrag om ledelse eller se en video på Youtube om ledelse. Refleksion over, hvordan den nye viden kan omsættes til min leder-hverdag, kan øge effekten markant.

Men viden og refleksion gør det ikke alene. Der er en fare for, at ledere kun får ændret deres ledelses-intentioner med al den viden og refleksion. Derfor er det også væsentligt, at ledere gør sig åbne for feedback, så de har en realistisk fornemmelse af, om det lykkes for dem at omsætte intentionerne til faktisk ledelsesadfærd. Her kan fx 360 graders lederevaluering og medarbejder-dialoger med mulighed for at give lederen feedback være meget hjælpsomt.

Masser af forskning viser, at det ikke altid lykkes at omsætte intentionerne til faktisk ledelsesadfærd. Derfor har lederne også brug for ledelse eller coaching – og hos Evovia har vi bestemt også masser af erfaringsbaseret dokumentation for effekter af digitale ledelsesredskaber, der *nudger* til mere af den ønskede ledelsesadfærd.

Generel eller situationsbestemt ledelsesudvikling?

Mange ledere ønsker faktisk at udvikle sig – hvilket nok også er en af grundene til, at der investeres så mange penge i lederudvikling (som nævnt først i dette afsnit). Det er positivt, fordi der jo er så mange positive effekter af god ledelse.

En af forklaringerne på, at mange lederkurser ikke har effekt på organisationens performance, er helt klart, at ledere ind i mellem uddannes for tilfældigt, generelt og ufokuseret. Tænk på billedet af æbleplantagen fra DEL I igen: Hvis ledelse er at sammenligne med gartnerarbejdet i plantagen, er det jo ikke helt lige meget, hvilke kompetencer og metoder gartneren bruger tid på at lære sig. Hvis træerne mangler beskæring, vil det jo være spild at træne avancerede vandingsmetoder. Hvis æblerne er angrebet af en

særlig sygdom, vil det jo være spild at træne gødningstyper. Eller hvis æbletræerne desperat mangler vand, vil det jo være fjollet at sende gartneren på kursus i generelle gartner-færdigheder ...

Man kan med andre ord med stor fordel tage udgangspunkt i graferne fra MUS-samtalerne, når man skal fokusere sin ledelsesudvikling. Her vil det tydeligt fremgå, hvilke psykologiske grundbehov medarbejderne i din afdeling har mest brug for at få dækket for at kunne præstere motiveret og udvikle sig bæredygtigt. Flere og flere organisationer forstår, at deres medarbejders behov er et effektivt udgangspunkt for lederens udvikling.

4. Udvikling af det gode arbejdsmiljø

Vi har tidligere berørt, hvordan det er ledelsens ansvar at skabe rammerne til en kultur for mening, mestring, tilhør og autonomi. Sammenhængende med det også en kultur for det gode arbejdsmiljø i det hele taget. Det runder vi af med:

- Hvad er så den gode APV?
De arbejdsmiljøansvarlige har ansvar for at sætte rammerne og give rum til at udvikle det bedst tænkelige arbejdsmiljø, hvor netop kreativitet og kvalitet kan gå op i en højere enhed
- Hvordan ser den gode proces ud for et konstruktivt APV-arbejde?
Vi skitserer den opsamlede erfaring af best practice på området
- Hvad så med anonyme "trivselsmålinger"?
Det vil være et super godt supplement til APV
- Sygefraværtsdialoger
En hjælp til at forankre sundheden i det gode arbejdsmiljø.

Alt, hvad vi indtil nu har skrevet i bogen om æbletræsplantager, katedraler, psykologiske grundbehov og medarbejderudvikling er centrale ledelsesopgaver for at skabe et godt arbejdsmiljø. Resultatskabelse, trivsel, udvikling og det gode arbejdsmiljø hænger tæt sammen. Men der er også ledelsesopgaver, som direkte og mere afgrænset handler om at sikre et godt arbejdsmiljø. Opgaver, der er en vigtig del af det ledelsesmæssige ansvar, man har påtaget sig som leder og chef.

Arbejdspladsvurderingen (APV) er omdrejningspunktet i opgaven med at sikre et sundt og sikkert fysisk og psykisk arbejds-

miljø. Lederes og organisationers ansvar og opgaver i forbindelse med APV-processen er lovgivningsmæssigt reguleret i Danmark. Men det burde være en selvfølge på enhver arbejdsplads i ethvert land at have en fast tilbagevendende proces for at sikre organisationens arbejdsmiljø, når man vil noget godt for både medarbejdere og virksomhed – og samfundet.

Der flourer imidlertid to problematiske fejltolkninger, når det handler om APV:

1. Den ene fejltolkning er, at APV mest handler om at få skabt en tilstandsrapport, men APV bør først og fremmest være en kontinuerlig proces, der faktisk fører til *varig forbedring* af arbejdsmiljøet for alle medarbejdere i organisationen
2. Den anden fejltolkning handler om anonymitet. I en del organisationer gennemføres APV anonymt ud fra en logik om, at det vil give det mest retvisende billede af arbejdsmiljøets tilstand. Men at sikre og udvikle det gode arbejdsmiljø forudsætter, at man kan handle på det, hvis der er uhensigtsmæssigheder eller farlige forhold. Derfor skal man i fortrolighed kunne fortælle arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere, hvis der er problemstillinger, så de kan håndteres præcist og hurtigt.

Vi anbefaler klart, at alle sejl sættes ind for at skabe det åbne og gode klima, som er forudsætningen for åbent og ærligt at drøfte de temaer, som også kan trænge til forbedring og udvikling på vores arbejdsplads. Vi taler både om livskvalitet – og om liv! Det gode liv.

Hvad er så den gode APV?

Den gode APV er et meget vigtigt arbejde med løbende processer, hvor man jævnligt og gennem åben dialog med alle grupper af medarbejdere vurderer medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet i organisationens mange hjørner og facetter, og på den baggrund igangsætter forbedringer og handlinger til bedste for det

gode arbejdsmiljø i dagligdagen. Det er en opgave, som derfor skal have fuld opmærksomhed fra ledelsens side.

De arbejdsmiljøansvarlige har ansvar for at sætte rammerne og give rum til at udvikle det bedst tænkelige arbejdsmiljø, hvor netop kreativitet og kvalitet kan gå op i en højere enhed. Og de er netop valgt til at håndtere tingene fortroligt, hvis det ønskes fra medarbejderen, og den enkelte medarbejder tager naturligvis de ting op, som vedkommende er moden til at tage op og stå på mål for, og ellers tages det op ved en senere lejlighed. Og på den baggrund igangsættes positive processer med sigte på at optimere arbejdsmiljøet.

Det er et lovkrav i Danmark, at APV skal omfatte alle arbejdsmiljøforhold i virksomheden. Det ansvar påhviler virksomhedens Arbejds-Miljø-Organisationen (AMO).

Men ellers er det AMO, som har ansvar for at igangsætte processer i alle hjørner af organisationen og tage interne dialoger med de ledere, som har noget på spil her – under hensyntagen til evt. fortrolighedsønsker fra medarbejdere.

Hvordan ser den gode proces ud – for et konstruktivt APV-arbejde?

I Danmark er Arbejdstilsynet (AT) den myndighed, som skal udstikke de overordnede retningslinjer for og udmøntning af lovgivningen på området. AT fører tilsyn og understøtter virksomheder med opgaven. AT gør en dyd af "metodefrihed". Det vil sige, at den enkelte organisation kan selv vælge den metode, der passer bedst til den. Dog er der følgende forhold, som er et must:

1. APV skal udarbejdes i samvirke mellem medarbejdere og ledelse
2. APV skal være skriftlig og tilgængelig for alle implicerede
3. APV skal gentages mindst hvert tredje år (eller ved væsentlige ændringer)
4. Årligt skal foretages en obligatorisk arbejdsmiljødrøftelse, hvor der følges op på aftaler/handlingsplaner.

Evovia har tilrettelagt et elektronisk proces-forløb, som samler den gode proces op i følgende tempi:

1. Der udsendes et elektronisk spørgeskema til alle medarbejdere, som kan udfylde og sætte det på agendaen, man har brug for – og som man ønsker at stå ved over for AMO, som har indsigt i deres besvarelse
2. I teamet udarbejder AMO i dialog med alle medarbejdere en egentlig skriftlig APV med "aftaler", handlingsplaner, og hvem der er ansvarlig og med tidsplan og evt. risikovurdering
3. AMO kan trække de enkelte handlingsplaner/aftaler ud pr. team og samlet op til hele organisationen, ligesom AMO kan se grafisk oversigt over medarbejdernes besvarelser
4. Automatisk påmindes man om den årlige obligatoriske arbejdsmiljødrøftelse, som tager afsæt i APV-handlingsplaner og viderefører, udbygger eller afslutter dem og kan åbne nye.

Når handlingsplanerne for APV afsluttes, kopieres de helt automatisk ned til alle teamets medarbejdere i deres elektroniske arkiv i Evovia, så alle i teamet har adgang til teamets APV med handlingsplaner!

Hvad så med anonyme "trivselsmålinger"?

Vi oplever ofte helt naturligt, at som supplement til disse åbne processer af både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø vil der kunne være behov for at gennemføre en *anonym trivselsmåling* ind imellem. Det kan også ske i Evovia – og denne vil være 100% anonym, *men kan ikke erstatte den åbne dialogiske proces som APV er og skal være!*

Sygefravær dialoger

Alle organisationer er forpligtet på ved APV at drøfte med medarbejderne, om de oplever, at der er arbejdsrelateret sygefravær, og hvordan det kan reduceres. Og det er godt. Men er det godt nok? Det har altid været et ønske hos Evovia at gøre netop dette endnu bedre – og vi har også i samspil med kunder haft held med det.

Hemmeligheden er i stikord: tillidsfuld grundholdning, systematik, dialog, åbenhed, klare aftaler, overblik.

Tillid som grundlag for sygefraværsindsatsen!

Overordnet handler det om at fremme en tillidsfuld kultur i organisationen. Det gør en kæmpe forskel.

Når organisationen beslutter at gøre noget ved sygefraværet, så er det meget afgørende, at det har det rette fokus og perspektiv: Dybest set *for medarbejdernes skyld*.

Når en medarbejder igen og igen melder sig syg, kommer man ikke uden om, at det kan belaste kollegerne – og have konsekvenser for kunderne, borgerne og målopfyldelsen. Men det kan også belaste den syge selv, fordi vedkommende kan komme i tvivl om sin egen bæredygtige fremtid på arbejdspladsen.

Derfor er handling på dette område et vigtigt medarbejder-perspektiv, som alle medarbejdere helst skal kunne se det positive i. Og det er ledelsens ansvar, at dette kommunikeres i den rette atmosfære.

Samtaler med den fraværende allerede på dag 1

Oftest ser vi kunder, som har indset, at det er en god idé med et godt statistisk overblik over sygefraværet i de enkelte afdelinger, så lederne kan gøre noget ved det, hvis de har et højt sygefravær, fx ved at tage dialoger ved sygefravær. Men alt for sjældent ser vi, at det allerede sker fra dag 1. Kun når det for alvor "bliver slemt". Og hvis medarbejderen også har en fornemmelse af, at det nu er "blevet slemt", får samtalen en meget defensiv karakter.

På baggrund af en række konkrete kundecases, anbefaler vi, at man beslutter en helt konsekvent struktur for mere uformelle

dialoger på faste dage i sygefraværet (fx dag 1, 5, 14 og 28) – og med helt faste agendaer, så lederne *nudges* til at fokusere på de rette temaer. Det fører til en langt mere uddramatisk dialog, der ikke er defensiv og derfor kan åbne op for temaer, der faktisk kan føre til dialog om, hvad man i fællesskab kan gøre for at denne medarbejder bliver mindre syg.

Her har Evovia gennem en årrække opsamlet valide evidensbaserede data, som uden nogen tvivl peger på en signifikant sammenhæng mellem systematiske sygefraværs-dialogprocesser – og udviklingen i sygefraværet. Vores data viser, at procenten af samtalerne, der faktisk bliver holdt, har nøje sammenhæng med udviklingen i procenten af sygefraværet. Så i vores optik er det god ledelse og rettidig omhu at sikre, at samtalerne afholdes med de syge fra dag 1. Meget tyder også på, at det faktisk i flere tilfælde kan fange stress i opløbet, når leder og medarbejder allerede fra dag 1 får talt om, hvad vi evt. kan gøre for medarbejderens sundhed og trivsel – eller om man har en fornemmelse af, at der er noget på arbejdet, der er med til at gøre mig syg.

Det skal være nemt!

Dialog har været en rød tråd gennem denne kernebog – og det er en rød tråd ved sygefraværsindsatserne – at dialog udvikler.

Enhver medarbejder i organisationen er vidende om, at den nærmeste leder ringer mig op snarest efter min sygemelding. Det er ventet – og kommunikeret ud, så det ikke opfattes "snagende" eller udtryk for mistillid. Efter nogen tid ser man værdien i det, så man også lige kan få drøftet de opgaver i dag og evt. de næste dage, der måtte ligge på den syges bord.

Men det er klart, at mange ledere har en travl hverdag. Så hvis de oven i alle de andre opgaver *også* skal finde tid til at ringe ud til sygemeldte medarbejdere, skal det være meget nemt. Vi er hos Evovia helt bevidste om, at der kun må være et til to klik fra den mail, der minder lederen om at holde fx en "dag fem dialog", til man står inde i dialog-skabelon/referat, der også bare kan afsluttes med et klik. Nemt.

Åbenhed

Sygefravær er ikke noget tys-tys. Åbenhed er også her et gode. Og er man syg, så er man syg og skal have lov at være syg. COVID-19-situationen lærte os også, at mange sagtens vil kunne arbejde noget hjemme fra, selv om man måske er lettere forkølet. Så åbenhed også med nuancer kan være et gode.

Klare aftaler

Det er vigtigt, at man kan lave klare aftaler med hinanden i sådanne sygefravær dialoger. Og aftalerne har nogle deadlines, og der følges automatisk op med påmindelser o.l. Det skaber forøget tryghed. Og aftalerne kan også genbesøges ved MUS, så de kan indgå i udviklingsdialogen, der jo sigter imod trivsel og udvikling af medarbejderen i et helhedsperspektiv.

Overblik

Vi har lyttet til ledere og chefer og hørt, at det er nyttigt med et godt overblik over sygefraværet i deres område – kombineret med oversigt over antallet af samtaler, som er gennemført. Derved kan ledere og chefer straks se, om alle holder sygesamtalerne, og hvor der skal sættes ind i organisationen for at fremme den gode effekt, man sigter efter.

Opsamling på DEL III

Ledelse handler om at producere hensigtsmæssige forandringer for at accelerere organisationens evne til at kunne nå sine mål og realisere sin vision. Det gælder ikke mindst i forhold til organisationens menneskelige ressourcer, at bæredygtig udvikling er et konstant krav. Derfor er det vigtigt at have gode processer for sund udvikling af medarbejdere, teams, ledelse og det gode arbejdsmiljø.

Der er ingen tvivl om, at dialoger er vejen frem i forhold til udvikling af mennesker. Der er heller ingen tvivl om, at gode strukturer og redskaber til forberedelse, gennemførelse og opfølgning kan støtte disse mange udviklingsprocesser både kvalitativt og kvantitativt. Ledere og medarbejdere får ganske enkelt gjort flere af de ting, der er nemme at gøre. Ved at udstyre ledere med dialog-redskaber kan det også lykkes at løfte kvaliteten, relevansen, værdien og udbyttet af disse dialoger – uanset om de fokuserer på at udvikle den enkelte medarbejder, effektive teams, ledere eller det gode arbejdsmiljø!

Afrunding på vores kernefortælling om god ledelse

Billedet om æbleplantagen understreger, at der ikke findes dårlige medarbejdere. Så enkelt kan det siges. Det eneste frugtbare udgangspunkt for god ledelse er at arbejde nysgerrigt på at sikre, at alle mennesker i organisationen til enhver tid får opfyldt sine grundlæggende behov for at opleve mening, mestring, tilhør og autonomi. Det kræver ydmyge ledere. Ikke selvudslettende og eftergivende ledere, men anerkendende ledere, der både fastholder fokus på de overordnede visioner og målsætninger og på samme tid med nysgerrighed og respekt lytter til den oplevelse af virkeligheden, som medarbejderne sidder med – og tager udgangspunkt i dét, når der skal aftales mål og udviklingsplaner. Forskellen ligger nemlig i medarbejdernes helt subjektive oplevelse af, om de fx bidrager til at bygge en katedral, eller om de bare hugger sten. Derfor må ledere aldrig blive trætte af at lytte og forstå medarbejderne.

På samme tid skal ledere også være opmærksomme på, at især tre typer af ledelsesadfærd i en god balance er helt afgørende for, om det lykkes at sætte gode frugter på sigt: Ledere skal være opgave-orienterede, så de sikrer, at der er klare mål for hver enkelt medarbejder, som bidrager til organisationens samlede målsætninger. Medarbejdere har brug for feedback på konkret arbejde, deadlines, struktur, processer osv. Men ledere må også arbejde relations- og potentiale-orienteret. Medarbejdere udvikler sig ikke optimalt uden en positiv relation. Og endelig må ledere også understøtte innovation samt lede både større og løbende forandringer.

Når man skal realisere alt dette på én gang, er det en god idé at skabe nogle gode strukturer for udviklingsdialoger. Vi fokuserer i denne bog på udvikling af medarbejdere, udvikling af effektive teams, ledelsesudvikling og udvikling af det gode arbejdsmiljø som helt fundamentalt for at sikre, at æbletræerne får opfyldt deres grundlæggende behov og giver en god høst. Tusindvis af ledere anerkender også, at digitale ledelsesredskaber er med til at fastholde ambitionerne. For selv i organisationer med tårnhøje ledelsesambitioner går der drift i den, når hverdagens travlhed melder sig med mange opgaver og for lidt tid til at løse dem. Evovia kommer således ind i billedet som en måde at *nudge* til at fastholde den gode dialog og udvikling, selvom travlhed og forskelle i synsvinkel kan gøre det vanskeligt for ledere at gøre det, de ved er rigtigt, men ikke altid får gjort.

Når det til gengæld lykkes, vil æbletræerne vokse sig større og stærkere – og bære endnu mere frugt i fremtiden!

Evovia – growing people and results.

Idekatalog til en god MUS-spørgeramme

Gennem rigtig mange år har vi søgt at samle det bedste op fra ledelseslitteraturen og meget solid praksis fra alle vores kunder siden 2006, hvor vi har set, hvad der virker bedst.

På den baggrund har vi nogle bud på en god spørgeramme, som fanger alle de grundholdninger op omkring god ledelse, som er præsenteret i denne bog.

Kontakt gerne Evovias Support (+45 8675 1242), som kan uddybe og give flere nuancer og sparring.

De fleste spørgsmål her er designet til at medarbejderen som forberedelse til dialogen giver et skala-svar fra 1 til 6 – og evt. kan uddybe med kommentarer.

RETNING OG MENING

1. Er du glad for dit job?
2. Er det klart for dig, hvilken værdi vi ønsker at skabe som organisation?
3. Hvor stolt er du af din arbejdsplads?
4. Er du på rette kurs i forhold til, hvor du gerne vil hen i dit arbejdsliv?
5. Harmonerer dine personlige værdier med arbejdspladsens værdier?
6. Udnytter du dine kompetencer og dit potentiale i dagligdagen?
7. Oplever du, at du bidrager til virksomhedens vision?

MEDINDDRAGELSE

8. Bliver du værdsat og anerkendt, som den du er?
9. Bidrager du til, at andre oplever sig set og anerkendt på arbejdspladsen?
10. Har du indflydelse på dine arbejdsforhold?
11. Er der lydhørhed og respekt omkring de ting, du byder ind med?
12. Har du passende ansvar i dit job?

KOMPETENCER

13. Føler du dig godt klædt på til jobbet?
14. Hvordan vurderer du kvaliteten af dit arbejde?
15. Har du de nødvendige kompetencer til fremtidens udfordringer?
16. Er der balance mellem arbejdsopgaver og de ressourcer, du har til rådighed?
17. Udvikler du dig med de arbejdsopgaver, du har?
18. Føler du dig tilpas udfordret i dit arbejdsliv?
19. Oplever du, at du bidrager til virksomhedens kerneopgaver?
20. Bliver der sat pris på det, du kan og gør?

RELATIONER

21. Hvor god er du til at skabe relationer i afdelingen?
22. Hvor godt bidrager du til teamwork i afdelingen?
23. Hvordan fungerer samarbejdet mellem kollegerne i afdelingen?
24. Er der en god omgangstone på arbejdspladsen?
25. Bliver du inddraget i andres arbejdsopgaver, processer, beslutninger?
26. Hvor god er du til at samarbejde på tværs af afdelinger?
27. Føler du dig værdsat af dine kolleger?

KUNDERNE

- 28. Hvor god er din relation til kunder?
- 29. Hvor godt håndterer virksomheden relationer til kunderne?
- 30. Hvordan vurderer du kvaliteten i afdelingens ydelser?

LEDELSE

- 31. Hvor god er din leder til at sætte klare mål for afdelingen?
- 32. Er din leder god til at sætte klare mål for dig?
- 33. Er målene en del af din hverdag?
- 34. Er din leder god til at forberede afdelingen til fremtiden?
- 35. Hvordan fungerer samarbejdet med din nærmeste leder?
- 36. Føler du dig værdsat af din nærmeste leder?
- 37. Hvor tilfreds er du med organisationens øverste ledelse?

RESULTATER

- 38. Opnår du mål og delmål i løbet af dagen?
- 39. Ser du konkrete resultater af dit arbejde?

LIVSFASE

- 40. Er der private forhold, som har indflydelse på dit arbejde?

ÅRETS TEMA

- 41. Indsæt et eller flere spørgsmål. Alternativt kan spørgsmålsgruppen slettes.

ANDET

- 42. Er der andre ting, vi skal omkring?

Hjælp til lederen

På baggrund af MUS-spørgerammen kan vi anbefale lederen at have følgende opmærksomhedspunkter efter medarbejderens svar – både ved egen forberedelse og dialogen, så I igennem dialogen når bedst muligt i mål.

RETNING OG MENING		Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
1	Er du glad for dit job?	<ul style="list-style-type: none">• Afdæk præcist, hvad og hvorfor ikke.• Søg at nå frem til, hvad der kan forøge denne glæde.• Det gælder stort set alle spørgsmål: Hvad kan medarbejder selv gøre, hvad kan kolleger gøre, og hvad kan leder gøre?
2	Er det klart for dig, hvilken værdi vi ønsker at skabe som organisation?	<ul style="list-style-type: none">• Få en snak om, hvilke værdier det handler om, for det er vigtigt, at det er tydeligt.• For når det står klart for medarbejderen, kan han/hun selv være med til at præge sine arbejdsopgaver og agere i den retning – og vil opleve, at arbejdet giver mening. Og det er lig med trivsel.• Kom med input, der hjælper medarbejderen på vej i den tænkning.
3	Hvor stolt er du af din arbejdsplads?	<ul style="list-style-type: none">• Mange steder savner man en "stoltheds-kultur". Det skal vi fremme med alle kræfter, for der ligger masser af energi heri.• Fortæller medarbejderen glad og gerne om sit arbejde ved sociale sammenkomster? Sådant skal det helst være, for det er et tydeligt tegn på stolthed, og det spreder sig som ringe i vandet og brander virksomheden.• Spørg ind til, hvad der kan være med til at fremme en stolthedsfølelse, hvis den ikke er der.
4	Er du på rette kurs i forhold til, hvor du gerne vil hen i dit arbejdsliv?	<ul style="list-style-type: none">• Lyt til medarbejderens drømme!• Hvilke opgaver/funktion drømmer han/hun om. Hvad kan du/ virksomheden gøre for, at medarbejderen kan arbejde hen imod den.• Tænk i kompetenceudvikling, samarbejde på tværs i organisationen osv. Skyd ikke drømmen ned, selvom det kan betyde, at det bliver en anden, som får glæde af din medarbejder. Byd også ind med realisme, hvor der er brug for det.

5	Harmonerer dine personlige værdier med arbejdspladsens værdier?	<ul style="list-style-type: none"> • Spørg ind til, om medarbejderen kan stå på mål for arbejdspladsens værdier? • Få en god og åben snak om, hvorvidt virksomheden har værdier, som medarbejderen har det svært med. Og hvis du iagttager værdier hos medarbejderen, som ikke harmonerer med virksomhedens.
6	Udnytter du dine kompetencer og dit potentiale i dagligdagen?	<ul style="list-style-type: none"> • Her er vi ved et "guld-spørgsmål"! Man kan klage over, at afdelingen igen er beskåret med 4-5% o.l. – men tænk, hvis det er rigtigt, at jeres afdeling kun udnytter medarbejdernes kompetencer 65-70%?? Så ligger der jo guld lige for næsen. • Gå derfor til benet her – få afdækket præcist, hvilke kompetencer, medarbejderen mener at have, som du ikke udnytter – og lav handlingsplan på det. • Vær også opmærksom på, at der ofte vil være 5-10% af medarbejderens kompetencer, som du slet ikke har mulighed for at udnytte i din afdeling... Men alligevel: Begynd bare med de 15-20%. • Tænk også på tværs i organisationen.
7	Oplever du, at du bidrager til virksomhedens vision?	<ul style="list-style-type: none"> • For at kunne svare på det spørgsmål skal medarbejderen først og fremmest kende visionen. • En lav score kan derfor både være udtryk for: 1. at medarbejderen ikke kender den eller: 2. Kender den, men ikke synes han/hun bidrager til den med sit daglige arbejde. Afdæk, hvad der ligger til grund for scoren. • Få input til, hvad der kan gøre visionen mere tydelig.

MED- INDDRAGELSE		Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
8	Bliver du værdsat og anerkendt, som den du er?	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkendelse er ubetinget et af de vigtigste ledelsesredskaber. Det fremmer medarbejderens motivation og engagement. • Husk at anerkendelsen skal være konkret – det vil sige, at den skal knytte sig til en særlig indsats eller bestemt resultat. Hvis du strør om dig med anerkendende ord på et plan a la 'Godt arbejde i dag', bliver det udvandet og mister sin værdi. • Det kræver, at du ved noget om, hvad medarbejderen laver – altså nærvær. • Forsøg også at anerkende selve indsatsen og ikke kun resultatet. • Spørg om medarbejderen savner noget her.

9	Bidraget du til, at andre oplever sig set og anerkendt på arbejdspladsen?	<ul style="list-style-type: none"> • Få en snak om, hvad medarbejderen selv gør for at fremme en anerkendende kultur. Få eksempler. • Mange medarbejdere tror kun, det er ledelsens anerkendelse, der betyder noget. Afsliv den antagelse. Det er nemlig lige så vigtigt at blive anerkendt og set af sine kolleger.
10	Har du indflydelse på dine arbejdsforhold?	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsforhold kan være alt fra mødetider, hvornår medarbejderen laver hvilke opgaver, fysiske arbejdsplads osv. • Spørg ind til, om der er noget under dette tema, der kan påvirke trivslsen i positiv retning. Hvis det er noget, du kan imødekomme, uden det går ud over det daglige arbejde, er det en win-win. • Det kan også give anledning til at få en snak om grænseflader for, hvad medarbejderen selv kan styre.
11	Er der lydhørhed og respekt omkring de ting, du byder ind med?	<ul style="list-style-type: none"> • Er medarbejderen tryk ved at komme med forslag eller holdning til ting? • Føler medarbejderen, der bliver lyttet/ikke lyttet til det, han/hun bringer på banen. Få gerne konkrete eksempler. • Spørg ind til, hvad der eventuelt holder medarbejderen tilbage for at komme mere på banen. Om der er noget, du kan gøre for at give plads til det.
12	Har du passende ansvar i dit job?	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen skal her være meget individuel, fordi "passende ansvar" jo skal matche den enkeltes kompetencer. • Her må lederen både i dialogen vurdere det konkrete ansvar for den enkelte lige nu – og de muligheder fremadrettet, som kunne tænkes. • Få gerne medarbejderen ud af busken med ideer og forslag – og vær meget opmærksom på, at det eventuelt skal følges af noget kompetenceudvikling for medarbejderen. Lav konkrete aftaler.

KOMPETENCER		Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
13	Føler du dig godt klædt på til jobbet?	<ul style="list-style-type: none"> • Få medarbejderen til at byde tydeligt ind: Hvor og hvor ikke? • Og så skal I sammen lave konkrete aftaler.
14	Hvordan vurderer du kvaliteten af dit arbejde?	<ul style="list-style-type: none"> • Det er vigtigt, I har et nogenlunde fælles billede af den nødvendige/ønskede kvalitet i opgavevaretagelsen. • Det er uklogt at "putte sig" her. Lyt til medarbejderen og meld selv åbent og ærligt ind med din personlige vurdering af kvaliteten – hvor er den bedst? Hvor kunne den være bedre? • Er der et gab mellem din og din medarbejders vurdering – så må det frem i lyset, og der må tages skridt til at bringe de to vurderinger i bedre overensstemmelse.

15	Har du de nødvendige kompetencer til fremtidens udfordringer?	<ul style="list-style-type: none"> • Her må du sikre gennem dialogen, at I begge har et nogenlunde ensartet billede af fremtiden: Hvor bevæger vi os hen? Hvad betyder det for vores arbejde og måden at arbejde på? Hvilke kompetencer vil det indebære? • Herefter må medarbejderen melde ind med, hvordan vedkommende ser sin situation og sine kompetencer i lyset af fremtiden? • Og begge må være skarpe på at indgå aftaler om fremtiden, så der skabes troværdighed og håb med sigte på fremtiden.
16	Er der balance mellem arbejdsopgaver og de ressourcer, du har til rådighed?	<ul style="list-style-type: none"> • Det er svært, for ikke at sige umuligt, at der altid er balance mellem opgaver og tid. Nogle gange skal der løbes lidt stærkere og andre gange har du god tid. • Men grundlæggende skal der være balance mellem opgaver og tid. • En grundlæggende ubalance – det kan både være for få eller for mange opgaver – kan på den lange give stress. • Derfor – vigtigt med åbenhed, hvis der er et mismatch her. Hvad kan du gøre – og hvad kan medarbejderen selv gøre?
17	Udvikler du dig med de arbejdsopgaver, du har?	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling kan både være på det faglige og personlige plan. Begge dele giver et boost på selvværdet. • Spørg ind til, om medarbejderen savner nye eller flere opgaver, hvor han/hun skal tænke i nye baner og finde løsningsmuligheder.
18	Føler du dig tilpas udfordret i dit arbejdsliv?	<ul style="list-style-type: none"> • Opfordre medarbejderen til at være åben og byde klart ind her: Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvor meget? Hvad? Sammen med hvem? • Kom gerne med ideer og forslag til andre udfordringer. • En rigtig god og anerkendende tilgang hertil er f.eks.: <ul style="list-style-type: none"> - Hvad har medarbejderens største succes været i år? - Hvad gjorde den mulig (Hvem? Hvor? Hvordan? Hvor-når?) - Hvad kan der hentes med ind i fremtiden herfra?
19	Oplever du, at du bidrager til virksomhedens kerneopgaver?	<ul style="list-style-type: none"> • Få en snak om, hvad virksomhedens kerneopgaver er, og hvordan medarbejderen med sine arbejdsopgaver og personlighed bidrager. • Gør det tydeligt for medarbejderen, at han/hun gør en forskel her.

20	Bliver der sat pris på det, du kan og gør?	<ul style="list-style-type: none"> • Vi ved alle sammen, at man får lyst til at give igen og mere, hvis der bliver sat pris på det, man gør. Det gælder også på vores arbejde. Og det får os til at føle os værdifulde. • Spørg ind til, om medarbejderen savner noget her. Få konkrete eksempler. • Er medarbejderen selv god til at anerkende og sætte pris på kollegerne?
----	--	---

RELATIONER		Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
21	Hvor god er du til at skabe relationer i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"> • Spørg ind til succes-oplevelser med at skabe relationer i afdelingen, som bidrager til at styrke arbejdspladsen? Hvor? Hvornår? Hvad? • Hjælp medarbejderen til at se sig selv og sin dagligdag i lyset af, hvad der ellers foregår i afdelingen hos kollegerne.
22	Hvor godt bidrager du til teamwork i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"> • Først gælder det at lytte sig ind til medarbejderens opfattelse af eget bidrag – eller mangel på samme, vanskeligheder, komplekser o.l. • Tag gerne udgangspunkt i medarbejderens bedste oplevelse med teamwork – og prøv derfra at trække læring og tråde til dagsaktuelle udfordringer. • Fokusér på nødvendigheden af teamwork – og sæt konkrete mål for det. • Bemærk, at spørgsmålet er formuleret meget personligt, så det gælder den konkrete medarbejders bidrag og ikke kun alle de andres.
23	Hvordan fungerer samarbejdet mellem kollegerne i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"> • MUS er ikke en sladder-klub! • Vi anbefaler, at man gerne må kommentere navngivne kolleger – men at du som leder straks forpligter (dig) til at handle på det. Derved undgår man sladder – og gør det i stedet konstruktivt.
24	Er der en god omgangstone på arbejdspladsen?	<ul style="list-style-type: none"> • Sårende bemærkninger, kort for hovedet, dårlig humor, sjov på andres bekostning. Der kan være flere eksempler på, hvordan man IKKE har en god omgangstone. • Omgangstone er en del af arbejdspladsens kultur. Der skal værnes om den, hvis den er god, og handles, hvis den er dårlig. • Så ligesom ved spørgsmålet oven over skal du som leder handle, hvis medarbejderen bringer noget frem her.

25	Bliver du inddraget i andres arbejdsopgaver, processer, beslutninger?	<ul style="list-style-type: none"> • Vær nysgerrig på, hvor og hvordan medarbejderen har bidraget til andres opgaver? Får medarbejderen lov? • Måske sidder medarbejderen inde med viden og kompetencer som kan komme mere i spil.
26	Hvor god er du til at samarbejde på tværs af afdelinger?	<ul style="list-style-type: none"> • Nøglen til succes ligger i mange organisationer i evne og vilje til at arbejde gnidningsløst på tværs af afdelinger og faggrupper. Sæt derfor meget klart fokus her. • Få medarbejderen til at give konkrete eksempler på, hvor han/hun har bidraget på tværs – både med succes og det modsatte. • Brug energien og erfaringen fra en succes til drage læring.
27	Føler du dig værdsat af dine kolleger?	<ul style="list-style-type: none"> • Her er nøglen til at forstå det daglige samspil i en afdeling – så indbyd medarbejderen til at give åbne, ærlige og relevante input til dig som leder, så du ikke bliver efterladt i en ren gætteleg. • Hvis der bliver peget på noget, som kan give indtryk af disrespekt, skal der handles på det.

KUNDER/BORGERE/BRUGERE		Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
28	Hvor god er din relation til kunder/borgere/brugere?	<ul style="list-style-type: none"> • Det er en styrke i et tillidsfuldt miljø at "gøre sig sårbar" gennem åbenhed/ærlighed og bevare fokus på at åbne et vindue til selvrefleksion over medarbejderens egen praksis over for (borgeren) kunder/borgere/brugere: Hvad fungerer godt? Hvad kunne være bedre? Hvem kan hjælpe mig? Hvor og hvordan kan jeg udvikle mig? Hvor kan jeg begynde? • Åbenhed og ærlighed fra begge sider – det vil sige, at du ikke skal skjule noget for at være bange for at såre. Derved bliver dialogen anti-lærende. • En medarbejder kan let i dagligdagen blive bragt i en situation, hvor man føler at "kunderne er i vejen" – men så må lederen gennem dybdegående dialog skabe en bedre forståelse for, hvorfor vi er her, og hvad vores egentlige Mission er. Og det kan du som leder invitere til. Og guldet begynder at funke!

29	Hvor godt håndterer organisationen relationer til kunder/brugere/borgere?	<ul style="list-style-type: none"> • Vær nysgerrig på medarbejderens bud på, hvordan selve organisationen lykkes med dette tema? • Spørg ind til konkrete eksempler, episoder, klager, o.l. så det ikke bare bliver "luftigt". Det kan bruges til noget meget positivt. • Der skal helst kunne handles på sådanne udsagn – det vil gavne hele organisationen. Derfor skal dialogen være konkret og fremadrettet.
30	Hvordan vurderer du kvaliteten i afdelingens ydelser?	<ul style="list-style-type: none"> • Få medarbejderen til at være specifik. • Og det skal altid vendes fremad: Hvad skal der til, for at kvaliteten kan forbedres på kort sigt, på mellemlangt sigt og på langt sigt? • Hvad kan medarbejderen gøre? Hvad kan kolleger gøre? Hvad kan du som leder gøre?

LEDELSE		Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
31	Er din leder god til at sætte klare mål for afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"> • MUS er både en evaluering af medarbejderen og dennes arbejdsindsats gennem året – og af lederen og dennes indsats som leder. • Inviter derfor også her til ærlighed – på en konstruktiv måde. • Du må endelig ikke opfatte et negativt svar som "gold kritik" og gå i baglås. Tværtimod er det en mulighed for at blive klogere og sætte klarere mål. • Spørg derfor ind til, hvad medarbejderen mener og kunne ønske.
32	Er din leder god til at sætte klare mål for dig?	<ul style="list-style-type: none"> • Skal man ramme plet – må man vide, hvad målet er! • Derfor – spørg ind, om der er noget, som er uklart. • Der er nemlig to sider: Hvad du som leder har søgt at definere for medarbejderen – og hvad medarbejderen faktisk har hørt og opfattet.
33	Er målene en del af din hverdag?	<ul style="list-style-type: none"> • Visioner og mål er hos nogle kun temaer ved festlige lejligheder og skåltaler. Det er ikke godt nok! • Derfor skal du som leder kommunikere det igen og igen. Og det skal brydes ned, så medarbejderen kan genkende det i sit daglige arbejde. Spørg, så du ved, om du er lykkes med det.
34	Er din leder god til at forberede afdelingen til fremtiden?	<ul style="list-style-type: none"> • Her peger flaskehalsen mod dig som leder. Og her skal du lytte for at lære. • Giv plads til at medarbejderen kan give input til, hvad du kan gøre bedre her? Hvor? Over for hvem? Hvornår?

35	Hvordan fungerer samarbejdet med din nærmeste leder?	<ul style="list-style-type: none"> • Vær meget åben for kritik og gode råd – lad ikke medarbejderen springe over her. • Hvis der kommer konkret kritik af dig og din ledelse – så bed medarbejderen hjælpe med ideer og forslag til, hvor og hvordan du kan forbedre.
36	Føler du dig værdsat af din nærmeste leder?	<ul style="list-style-type: none"> • Dette er en yderst alvorlig prøvesten på opfattelsen af din samlede fremtoning som leder, og hvad du rent faktisk gennem din lederstil signalerer. • Hvis scoren ligger under 5, bør der en konkret handlingsplan til! • Vær meget opmærksom på, at medarbejderens følelse af situationen tages alvorligt. • LYT – LYT – LYT, også til medarbejderens evt. non-verbale signaler her. Det er også i din egen interesse.
37	Hvor tilfreds er du med virksomhedens øverste ledelse?	<ul style="list-style-type: none"> • Som nærmeste leder får du hermed mulighed for at drøfte med medarbejderen, hvordan vedkommende vurderer organisationens øverste ledelse. Pas meget på din egen loyalitet mod ledelsen her. • Også her gælder, at du skal spørge ind til konkrete eksempler – og muligheder for forbedring.

RESULTATER		Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
38	Opnår du mål og delmål i løbet af dagen?	<ul style="list-style-type: none"> • Spørg ind til, om medarbejderen plejer at have daglige mål. Er der dage, hvor han/hun ikke når det planlagte? Hvorfor? Hvad skete der? • Det handler om struktur og prioriteringer. Hvis der er styr på det, kan dagen bruges effektivt. Kan du gøre noget for din medarbejder her?
39	Ser du konkrete resultater af dit arbejde?	<ul style="list-style-type: none"> • Her er det billedet med katedralen, vi skal have for øje. Føler medarbejderen, at han/hun er med til at bygge katedraler, eller hugges der bare sten? • Spørg ind til, om du kan gøre noget bedre i forhold til at synliggøre, hvad medarbejderens arbejde for det samlede resultat betyder. Måske ser medarbejderen aldrig "katedralen"?

LIVSFASE		Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
40	Er der private forhold, som har indflydelse på dit arbejde?	<ul style="list-style-type: none"> • Her skal du som leder være forsigtig – for det er ikke en udstilling af privatlivet. • Men det handler om eventuelle private forhold, som har indflydelse på arbejds-situationen. Det kan være senior-te-maer, børnefamilie-temaer, skilsmisse, sygdom i familien, psykiske og/eller misbrugsproblemer o.l. Vær meget opmærksom på at få lavet aftaler herom.

ÅRETS TEMA		Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
41	Indsæt et eller flere spørgsmål. Alternativt kan spørgsmålsgruppen slettes.	Dette tema kan den enkelte afdeling aftale fra år til år, hvad man ønsker at fokusere på. Det afklares og meldes ud inden MUS går i gang.

ANDET		Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
42	Er der andre ting, vi skal omkring?	<ul style="list-style-type: none"> • Her kan I tage det op, som I endnu ikke har været omkring i samtalen.

Det gælder for så vidt alle spørgsmålene, at man altid skal forsøge at være konkret ved en lavere score: Hvad skal der til, for at dette løftes til næste år? Lav gerne konkrete aftaler.



Præsentation af forfatterne

Poul Langagergaard



Cand.theol. fra Aarhus Universitet 1976.

Chefjobs i meget forskellige private og offentlige organisationer.

Selvstændig ledelsesrådgiver siden 2003.

Har undervist et utal af ledere og chefer i private virksomheder, i kommuner og på hospitaler over hele landet med temaer som udvikling af medarbejdere og ledere, kommunikation, stresshåndtering og værdidesign af virksomheder. Og har skrevet en lang række artikler om samme temaer.

Stiftede Musskema.dk 2006, som siden maj 2022 hedder Evovia, og har siden begyndelsen været CEO på virksomhedens vækstrejse.

Joachim Langagergaard



Cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet

Master of Media Management, i samarbejde med Kellogg School of Management, Northwestern University, Chicago, IL.

Har 20 års erfaring fra mediebranchen, bl.a. med chef- og direktørstillinger med fokus på marketing, forretningsudvikling, abonnementsalg og talentudvikling.

Har været partner i Evovia siden 2011, som dengang hed Musskema.dk – og har siden da rådgivet og undervist flere tusinde ledere i ledelse af medarbejdere, relevante udviklingsdialoger, sygefraværsindsatser, stresshåndtering mv. Har løbende skrevet artikler og bidrag til bøger.

Jørgen Skovhus Haunstrup



Cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet.

Ph.d.-stipendiat ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet.

Har gennem chef- og konsulentstillinger i private og offentlige organisationer arbejdet med udvikling af ledere, lederteams og organisationer i det meste af sit arbejdsliv.

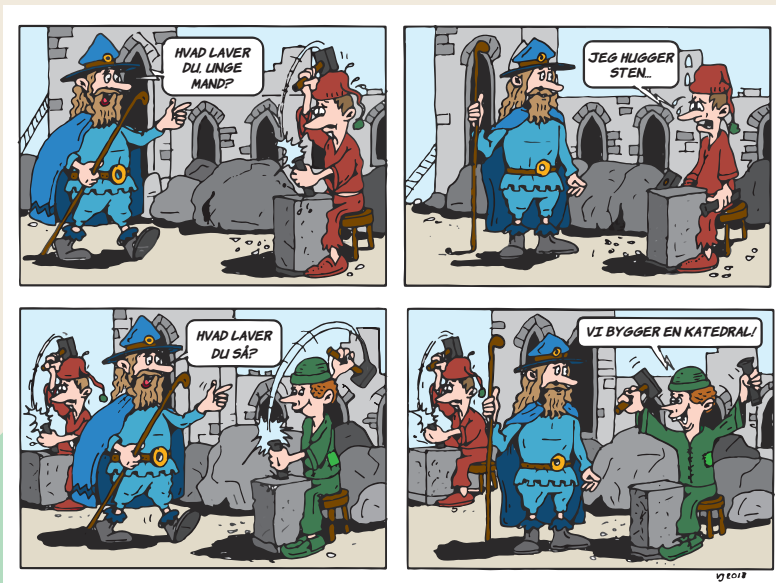
Forsker for tiden i, hvordan dialoger mellem ledere og medarbejdere kan påvirke trivsel, motivation og resultatskabelse – og hvordan ledelsestræning og dialogredskaber kan fremme denne form for god ledelse.

Partner og udviklingsdirektør i Evovia siden 2020.



Egne noter

Se lige på tegneserien herunder.
Hugger medarbejderne i din organisation sten?
Eller bygger I en katedral?



Ledere overalt i verden – i både offentlige og private organisationer – er optagede af at bygge bro mellem deres organisationers mål og visioner på den ene side og medarbejdernes engagerede indsats på den anden.

Der er ingen tvivl om, at "katedral-byggere" præsterer, udvikler sig og trives langt bedre end "stenhuggere". Måske, fordi det er et menneskeligt grundbehov at søge mening? Måske, fordi en god vision skaber fællesskab? Eller måske, fordi det er superfedt at være god til at hugge sten, når man står og skal bygge en katedral?

I denne bog viser vi, hvordan udviklingsdialoger med stor effekt kan anvendes til at styrke medarbejdernes oplevelse af at få dækket deres grundlæggende behov for mening, mestring, tilhør og autonomi, så de både kan og vil bidrage til at realisere organisationens vision – frugterne af alt arbejdet.

