

# Sådan dræber du dine medarbejders motivation



– og 29 andre artikler fra Lederweb.dk

# Sådan dræber du dine medarbejderes motivation

– og 29 andre artikler fra Lederweb.dk

**Sådan dræber du dine medarbejderes motivation  
– og 29 andre artikler fra Lederweb.dk**

© Væksthus for Ledelse 2015  
1. udgave 2015

Redaktion: Anna Mie Skovdal, Væksthus for Ledelse  
Forside og grafisk layout: Vivi Høy Frølich, [www.fregens.dk](http://www.fregens.dk)  
Tryk: Hillerød Grafisk  
Printed in Denmark 2015  
ISBN: 978-87-92907-91-2-pdf

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

# Indhold

<b>Forord</b>	<b>9</b>
<b>Motivation</b>	<b>11</b>
Sådan dræber du dine medarbejderes motivation	12
10 misforståelser om introverte medarbejdere	18
Motivationsteoriene – en kort beskrivelse	22
<b>Stress</b>	<b>29</b>
7 råd der forebygger stress hos dine medarbejdere	30
Sådan holder du en samtale med en stressramt medarbejder	36
Stressforsker afliver de største myter om stress	40
<b>Kommunikation</b>	<b>49</b>
100 ideer til feedback	50
Kropssproget afslører din styrke som leder	62
Få kontrol over din nervøsitet	70
<b>Konflikthåndtering</b>	<b>77</b>
Styrk jeres kommunikation og undgå konflikter	78
Sådan håndterer du den svære samtale	82
Sådan overlever du at arbejde sammen med én, du afskyr	90
<b>Ansætte eller afskedige</b>	<b>99</b>
Sådan gennemfører du en god ansættelsessamtale	100
Respektfulde afskedigelser	110
Sådan skriver du en god anbefaling	118
<b>MUS</b>	<b>125</b>
Sådan griber du MUS an	126
De 8 største MUS(e)-fælder	130
MUS'en afslører dig	134

<b>Effektivitet</b>	<b>141</b>
Multitasking gør dig ikke hurtigere	142
10 grunde til, at du aldrig skal holde et møde igen	146
7 trin til bedre uddelegering	152
<b>Strategi og forandring</b>	<b>161</b>
Strategi ifølge Mintzberg	162
Hvad Kotter kan lære dig om forandringsledelse	166
Forandringscirklen	172
<b>Refleksioner om ledelse</b>	<b>179</b>
Advarsel: Selvudvikling gør dig usikker og selvoptaget	180
Opgør med den perfekte leder	186
Anerkendende ledelse er et ideologisk glidemiddel	192
<b>Systemisk teori og metode</b>	<b>199</b>
Systemisk metode – et stærkt perspektiv på forandringer og kommunikation	200
Domæneteorien – i teori og praksis	210
Da anerkendelsen greb os	218
<b>Kort om Væksthus for Ledelse</b>	<b>229</b>
Væksthus for Ledelse	230
Lederweb – din kilde til ledelsesværktøjer	231
Væksthus for Ledelses udgivelser	232

## Viden fra Væksthuset

Mindre mave - mere hjerne	26
5 kernekompetencer hos ledere der lykkes	44
Kompetencer du skal mestre når du leder over grænser	74
Når fusioner fungerer	96
5 kendetegn ved velfungerende ledelsesteam	122
Den politiske tango	138
8 spørgsmål til dit ledelsesrum	158
Sådan leder du social kapital	176
10 råd til udvikling af ledertalenter	196
Vær en nærværende leder på afstand	226

# Forord

Hvordan motiverer du dine medarbejdere? Hvorfor gør multitasking dig ikke hurtigere? Hvad siger dit kropssprog om dig som leder?

Disse spørgsmål og mange flere får du svar på i denne bog, der samler de 30 mest læste artikler på Væksthus for Ledelses hjemmeside, Lederweb.dk. Tilsammen er de læst mere end en halv million gange af chefer og ledere i kommuner og regioner.

Artiklerne er skrevet af eksperter inden for deres felt, som i denne bog deler ud af deres bedste ledelsestips og deres tanker om ledelse.

Bogen henvender sig til ledere på alle niveauer og bringer dig hele vejen rundt om ledelsesrollens mange facetter: fra den jordnære hverdagsledelse til det store, strategiske helikopterperspektiv.

Bogen byder på konkrete råd og trin for trin-guides, men inviterer dig også til at reflektere over din personlige ledelsesstil og tænke din ledelse ind i en bredere, teoretisk ramme.

God læselyst!

Væksthus for Ledelse

**Solvejg Schultz-Jakobsen, KL**

Formand

**Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet**

Næstformand



# Motivation

# Sådan dræber du dine medarbejderes motivation

Læst af 10.894

Der findes et hav af teorier om, hvad der motiverer bedst i forskellige situationer. Ofte er det dog det, der ikke bliver sagt eller gjort, som dræber medarbejdernes motivation. Læs om ti ledelses-handlinger, der kvæler motivationen – og hvad du kan gøre for at undgå dem.

Af Thomas Friisnæs, *Performance Management*

## 1. Du udstikker ikke en klar vision for organisationen

De fleste organisationer har en vision. Den kan tage form af billeder, slogans eller nøgleord for en organisations arbejde som fx "velforberedt, velvillig og vedholdende". Jeres visioner som organisation indebærer mål, I ønsker at arbejde hen imod.

Men ofte er disse mål udtænkt af ledere højt oppe, og hvis du er den eneste, der har et klart billede af, hvordan I skal nå de mål, visionerne antyder, hvordan kan du så være sikker på, at dine medarbejdere er med dig? Uden en klart angivet retning fra dig har dine medarbejdere et dårligt præstationsudgangspunkt i forhold til de store visioner.

Det er altså ikke kun det at have en vision, der er vigtigt. Det er vigtigt at dele visionen, at engagere medarbejderne i visionen og derved bringe visionen til live – for det giver den reelle præstationsforskel. Når medarbejderne tilpasser sig og inkorporerer organisationens mål, får de frihed til at opfinde, improvisere, være innovative og inspirere deres kolleger.

## 2. Du siger tingene én gang – og tror det er nok

Du tror måske, at når du har sagt noget én gang, behøver du ikke at sige det igen. Det er forkert. Dine medarbejdere kan glemme. Du kan glemme. Vi kan ikke opfatte alt, hvad der bliver sagt.

Det er én ting at høre noget én gang og noget andet at forstå det den første gang, man hører det. Hvis noget er vigtigt, kan det godt tåle at blive sagt flere gange. Det, du tror, er nok, kan du fordoble – eller måske endda tredoble – når du deler en vision.

Gentag, indtil du ikke gider høre på dig selv. Gentag jeres mål. Gentag strategien. Gentag borgerservicepolitikken. Gentag alt, hvad der er vigtigt.

## 3. Du holder ikke dine medarbejdere ansvarlige for deres opgaver

Dine medarbejdere har behov for at vide, at du forventer, at de udfører de opgaver, de siger, de vil udføre. Står de med en udfordren-

de opgave, som du ikke holder dem op på, vil andre og nemmere opgaver blive udført først.

Start med dig selv. Begynd med at udføre alle de ting, du har sagt, du vil udføre. Derefter skal du sikre dig, at dine medarbejdere gør det samme. Husk at følge op, hvis der er særlige forpligtelser, du mener, skal prioriteres. Ved at holde dine medarbejdere op på deres forpligtelser kan du hjælpe dem med at prioritere deres opgaver.

#### **4. Du prøver at forbedre medarbejdernes svage sider**

Du tænker: "Hvis nu de gjorde sådan og sådan, ville det hele blive perfekt". Du prøver at opnå det ved at forbedre dine medarbejderes svagheder. Du tester dem, evaluerer dem, træner dem – og i virkeligheden prøver du at få en firkantet klods til at passe i et rundt hul.

Du skal lade være med at fokusere på svagheder. I stedet skal du finde ud af, hvad dine medarbejdere hver især er virkelig gode til, og så træne dem til at blive exceptionelle. Ikke alene vil det skabe mere værdi for organisationen; det er også meget lettere.

#### **5. Du giver ikke dine medarbejdere spillerum nok – eller du giver dem for meget**

En fin grænse adskiller ansvarlighed fra mikrostyring. Grænsen er forskellig fra person til person. En af dine medarbejdere synes måske, at du er for detaljeorienteret, når du spørger ind til noget, mens en anden sætter pris på det. Som leder er din opfattelse af, hvor grænsen går, den vigtigste. Ved klart at udstikke grænserne for dine medarbejdere, viser du dem, hvor de har frihed og handlemuligheder, og hvor du kræver mere indsigt.

Det modsatte af at gøre ovenstående er kun at efterspørge et ønsket resultat. Ved udelukkende at bede om et slutprodukt giver du dine medarbejdere masser af frihed til at handle, men du åbner samtidig døren til en udvikling, der kan vise sig at gå imod dine (uudtalte) værdier og mål. Derfor skal du enten eksplicitere den grænse, du allerede ved, hvor ligger, eller bruge kræfter på at finde ud af, hvor du synes, den går, og så eksplicitere det.

#### **6. Du ændrer dine mål og din retning uformelt – men gør det aldrig officielt**

Fleksibilitet er kritisk for din succes i dagens pressede og evigt foranderlige verden. Men når du beslutter dig for at ændre retning, er det vigtigt, at du gør det officielt. For hvis du ikke melder de nye mål ud og forklarer, hvorfor du ikke længere forfølger de tidligere, så giver du ikke dine medarbejdere en ærlig chance for at følge dig.

Du risikerer, at dine medarbejdere efterligner din adfærd og begynder at ændre deres egne mål uden at fortælle det til nogen. Attituden er måske: "Det er vel ok, for de gamle mål var jo ikke så seriøse alligevel". Du bliver nødt til at gøre fleksibilitet velkendt og nye retninger og mål officielle, hvis de skal tages seriøst.

#### **7. Du anerkender og belønner ikke den opførsel og de præstationer, du egentlig ønsker dig**

Når du er klar over, hvilke mål og hvilken adfærd du ønsker dig i din organisation, så husk at belønne de mål og den adfærd. Tag et kig på, hvad du aktuelt belønner, og hvad du ikke belønner. Giver du forfremmelser og opgavevalg til de medarbejdere, der opnår de resultater, organisationen har behov for? Husk, at belønning kan være alt fra løn til opgavedelegering – eller bare din opmærksomhed.

Anerkendelse handler ikke om at lade sig nøje med at rose laveste fællesnævner, men om at understøtte dine medarbejdere i den adfærd, der virker fremmende i forhold til at opfylde de fastsatte mål.

#### **8. Du ignorerer Paretos 80/20-regel**

Den italienske økonom Vilfredo Pareto er ophavsmand til 80/20-reglen. Reglen siger, at 80 pct. af dine resultater kommer fra 20 pct. af din indsats. Din opgave inden for dit område er at finde ud af, hvilke 20 pct. af medarbejderne eller foretagendet der har fat i den lange ende – og så dirigere dine andre medarbejderes opmærksomhed i samme retning.

Du kan stille dig selv spørgsmålene: Hvilke 20 pct. fører til de 80 pct.? Hvad er det, jeg gør, der skaber de bedste resultater for mig lige nu? Ved at anvende 80/20-reglen og gøre dine medarbejdere

opmærksomme på, hvad der virker, kan du fokusere dine medarbejders ressourcer og øge deres præstationer.

### **9. Du holder dine medarbejdere i de forkerte job**

Du starter med en fantastisk performer – en medarbejder, der både er intelligent og effektiv. Så åbner der sig en ledig stilling, og naturligvis skubber du din fantastiske performer ind i den nye stilling, imens du konkluderer, at “han eller hun er dygtig og kan håndtere det”. Besværlighederne opstår, når din fantastiske performer ikke kan levere varen, og du, på grund af loyalitet, inerti eller simpel uvillighed over for at indrømme fejl, lader ham blive i jobbet – selvom det forårsager skade for både medarbejderen og organisationen.

Hans mislykkede præstation kan ødelægge hans selvværd og skade præstationerne for medarbejdere omkring ham. Det er derfor vigtigt, at du som leder er klar til at tage ansvar for din beslutning, også selvom den ikke viste sig at være frugtbar. Indrøm din fejlbedømmelse af personens egnethed til stillingen og få vedkommende flyttet tilbage til en position, han er bekvem i. Vel at mærke uden at gøre personen til én, der har fejlet ved ikke at passe ind der, hvor du troede, han ville.

### **10. Du har ikke nok én til én-tid med dine medarbejdere**

Det er ofte det første, der nedprioriteres, når ledere får travlt. Du tænker måske: “Når det kommer til stykket, ved mine medarbejdere godt, hvad de skal arbejde med,” eller “der er vel egentlig ikke rigtig noget at tale om”. Men for at opnå et højt præstationsniveau er ustruktureret – men planlagt – én til én-tid med dine medarbejdere vigtig. Det tilfører to elementer, der er essentielle for at opnå et højt præstationsniveau, nemlig 1) regulær feedback, der lader dine medarbejdere vide, hvad du tænker om det, de leverer, og 2) et frit flow af ideer i et miljø, hvor der ikke er pres på.

Planlæg løbende møder – hver uge eller hver anden uge – og afhold dem, også selvom der ikke synes at være noget på dagsordenen. Find på noget at tale om, så dine medarbejdere føler, at du anerkender deres arbejde.

# 10 misforståelser om introverte medarbejdere

Læst af 15.337

Menneskesky, generte og negative. Det er nogle af de labels, der bliver sat på introverte personer. Men det er en misforståelse. Læs her, hvordan du får det bedste ud af dine introverte medarbejdere.

Af Stine Hinge, Lederweb

Om man er introvert, afhænger af, hvordan ens hjerne reagerer på signalstoffet dopamin. Introverte har en lavere tolerance for dopamin. Det er arveligt og ændrer sig normalt ikke gennem livet. Er man introvert som barn, er man det også som voksen. Introversion og ekstroversion kaldes også for moderen til alle personlighedstræk, for det påvirker ens andre træk.

Den introverte medarbejder bliver af de fleste ekstroverte opfattet som genert, negativ og socialt handicappet. Men det er ifølge forfatter og konsulent Linus Jonkman ikke tilfældet. Han mener, at det er de ekstroverte ledere, som læser deres introverte medarbejdere forkert. Her kan du læse om ti misforståelser om introverte medarbejdere og få tips til, hvordan du bedst leder dem.

## Ti misforståelser om introverte medarbejdere

### 1. De virker uinteresserede

Et træk ved introverte er, at de kigger væk fra den person, der taler, når de skal koncentrere sig om det, der siges.

**Tip:** Manglende øjenkontakt er ikke et tegn på, at de er uinteresserede. Tværtimod.

### 2. De er negative

Tavshed bliver i mange sammenhænge tolket som et tegn på, at personen er negativ. Er hun ikke hurtig til at juble, når det nye projekt bliver præsenteret, bliver hun stemplet som pessimist. Introverte lytter og bygger langsomt en ofte stærk mening om det nye projekt op, mens den ekstroverte reagerer hurtigt – han ved med det samme præcis, hvad han tænker om det nye projekt.

**Tip:** Forveksl ikke tavshed med negativitet.

### 3. Du kan genkende en introvert medarbejder

Nej, du kan ikke se, hvem der er introvert. Den ekstroverte norm om at være åben, udadvendt og social, der hersker overalt, har tvunget de introverte til at agere som ekstroverte. De ser ikke nødvendigvis utilpasse ud til det store kick-off-arrangement.

**Tip:** Hvis du vil vide, om en medarbejder er introvert, så spørg hende.

#### **4. De er socialt handicappede**

Det er en myte, at introverte ikke kan lide sociale sammenhænge eller møder. De bliver bare drænet for energi og bliver lidt stille. Ved én til én-møder er introverte ofte meget vellidte og nærværende. At have sociale kompetencer er en færdighed, mens det at være social er et behov.

**Tip:** Gå ikke ud fra, at dine introverte medarbejdere fungerer dårligere i sociale sammenhænge end ekstroverte medarbejdere.

#### **5. De er mere hårdhudede**

Rolig mimik og formelt kropssprog kendetegner mange introverte. Derfor bliver de også ofte fejlagtigt opfattet som hårdhudede. Men studier viser det modsatte. Introverte er mere følsomme over for angreb og konflikter end deres ekstroverte kolleger.

**Tip:** Vær opmærksom på, at en medarbejder, der på overfladen virker hårdfør, måske er blød.

#### **6. De er generte**

Introverte er ikke nødvendigvis generte. At være genert handler om at være bange for at blive midtpunkt i en social situation. Introverte ønsker ikke at være midtpunkt for noget, der handler om dem som person, men mange introverte indtager gerne en eksponeret position, hvis det er for at drive et stort projekt eller en opgave igennem.

**Tip:** Du skal skelne mellem begreber som at være genert, asocial og ikke social. Introverte er ikke per definition nogen af delene.

#### **7. Tavse med armene over kors**

Du fortæller noget til dine introverte medarbejdere, og de sidder alle med armene over kors og stoneface. Lad være med at tolke deres kropssprog. Vent, og hør, hvad de siger til dig bagefter. Jo mere fraværende de ser ud, desto mere aktivitet og analysen kan der foregå inde i dem.

**Tip:** Giv tid og plads til, at de kan fortælle om deres refleksioner og analyser efter mødet. Undgå at afkræve dem et hurtigt svar.

#### **8. De er triste**

Undersøgelser viser, at ekstroverte er gladere. Men de introverte er ikke triste hele tiden. De viser bare deres glæde på en anden måde end de ekstroverte, som griner og pjatter. For introverte er glæde ofte forbundet med harmoni, nydelse og lykke.

**Tip:** Led ikke efter ekstroverte udtryk for introvert glæde.

#### **9. Stress eller depression**

En medarbejder, der sidder bag en lukket dør, kan fejlagtigt blive opfattet som stresset eller deprimeret. Men det behøver ikke at være tilfældet med en introvert medarbejder. Støj forstyrrer en introvert meget mere end de ekstroverte kolleger, og derfor har mange introverte medarbejdere det svært i kontorlandskaber.

**Tip:** En lukket dør kan også være et tegn på, at medarbejderen forsøger at fokusere.

#### **10. De egner sig ikke som ledere**

At være introvert er en beskrivelse af, hvordan man oplever noget. Derfor kan introverte lykkes med de roller og opgaver, som motiverer dem. Harvard har fx fundet frem til, at introverte kan blive fremragende ledere. Harvard's studium viser, at introverte ledere er dygtige til ikke at styre og dominere samtaler og til at hilse flere synspunkter velkommen.

**Tip:** Brug ikke personlighedstype som den afgørende faktor for, om ansøger får stillingen som leder eller ej.

Artiklen er frit oversat og redigeret efter forfatter, foredragsholder og virksomhedsudvikler Linus Jonkmans "16 introverta tips – till den extroverta chefen", [www.linusjonkman.com](http://www.linusjonkman.com).

# Motivations- teorierne – en kort beskrivelse

Læst af 67.425

Motivation kan både forstås som tilfredsstillelse af de menneskelige behov og mere procesorienteret med udgangspunkt i forventning, målsætning, belønning eller balance. Her får du en kort introduktion til de vigtigste tilfredshedsteorier og procesteorier.

Af Susanne Sørensen, seniorkonsulent, Teknologisk Institut

## Maslows behovspyramide

Ifølge Abraham Maslow arbejder vi for at tilfredsstille visse behov, som opstår i en bestemt rækkefølge. Når den ene type af behov er opfyldt, vil et andet og højere behov opstå. Behovene bliver således opfyldt i en bestemt rækkefølge, og de optræder i et hierarki af nødvendighed. Hierarkiet af menneskets fem basisbehov er:

**Fysiologiske behov:** de primære behov som vand, føde og ly.

**Sikkerhedsbehov:** behovet for at føle sig tryk og opleve stabilitet i fx sin arbejdssituation.

**Sociale behov:** behovet for at være sammen med andre mennesker og have venskaber, at have relationer, der er baseret på følelser.

**Selvagtelsesbehov:** behovet for at føle sig værdifuld og kompetent, at opnå selvrespekt og opnå anerkendelse fra andre.

**Selvrealisering:** behovet for at bruge sig selv, udfolde sin kreativitet og i det hele taget at fokusere på sine personlige udviklingsmuligheder og realisere disse.

## Alderfers ERG-teori

Alderfers ERG-teori er en viderebygning på Maslows behovsteori. Clayton Alderfer arbejder med tre behovstrin, som tilsammen dækker Maslows fem behovstrin. De tre trin er:

**Existence:** de grundlæggende behov svarende til Maslows fysiologiske behov og sikkerhedsbehov.

**Relatedness:** behovet for relationer svarende til Maslows sociale behov.

**Growth:** behovet for kreativ og produktiv udfoldelse svarende til Maslows selvrealiseringsbehov.

## McClellands behovsteori

David McClellands behovsteori tager udgangspunkt i, at mennesker har forskellige behovsstrukturer. Der er tre behov, som mennesker præges af i varierende grad som følge af individuelle påvirkninger under opvæksten. Størrelsen på disse behov kan ændres, hvis livsbetingelserne forandres. De tre behov er:

**Afhængighedsbehov:** behov for sociale relationer og samhørighed.

**Præstationsbehov:** behov for at præstere noget, gerne som den bedste.

**Magtbehov:** behov for at have ansvar, træffe beslutninger og øve indflydelse.

## Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzbergs tofaktorteori skelner mellem de faktorer i jobbet, der skaber tilfredshed, og de faktorer, der kan skabe utilfredshed. De faktorer, der skaber tilfredshed i jobbet, kaldes **motivationsfaktorer**, og de faktorer, der kan skabe utilfredshed, kaldes **vedligeholdelsesfaktorer**.

Motivationsfaktorer	Vedligeholdelsesfaktorerne
Jobbets indhold	Løn
Præstationsmuligheder	Arbejdstid
Ansvar	Frynsegoder
Indflydelse	Sociale forhold
Anerkendelse	Information
Personlige udviklingsmuligheder	Fysiske forhold
Muligheder for fremmelse	Sikkerhed/tryghed

Forhold, der skaber utilfredshed, skaber ikke automatisk tilfredshed, hvis de forbedres – men de skal være i orden for ikke at skabe utilfredshed. For at skabe tilfredshed skal du satse på motivationsfaktorerne.

## Forventningsteorien

Forventningsteorien tager udgangspunkt i, at menneskers adfærd er styret af personlige forventninger om, at der er en sammenhæng mellem mål og indsats. Antagelsen er, at mennesket vil vælge de handlinger, der medfører de relevante resultater, og som giver de største belønninger.

## Målsætningsteorien

I målsætningsteorien er mål den vigtigste motivationsfaktor. Mennesket motiveres af at blive stillet over for mål, der er udfordrende, men også opnåelige. Mennesker gør de ting, som de bliver målt på – specielt hvis der er knyttet en belønning eller straf til henholdsvis at opfylde eller ikke at opfylde målet. I denne teori er det ikke så meget målene i sig selv, der motiverer, men mere udsigten til at få et personligt udbytte for eksempel i form af udvikling og velvære.

## Belønningsteori

Antagelsen er, at adfærd, som belønnes, vil blive gentaget. Omvendt vil adfærd, som straffes, blive undgået. At motivere bliver derved et spørgsmål om at kunne identificere de aktuelle behov og give de rigtige belønninger.

## Balanceteori

Antagelsen bag balanceteorien er, at forholdet mellem indsats og udbytte svarer til, hvad andre opnår. Mennesker vil ikke kun sammenligne forholdet mellem deres egen indsats og den modtagne belønning. Mennesket vil typisk sammenligne sig med andre i en tilsvarende situation. Hvis en person vurderer, at der ikke er retfærdighed, vil vedkommende forsøge at skabe balance ved at påvirke størrelserne på indsats og belønning enten for sig selv eller for de personer, man sammenligner sig med.

# Mindre mave - mere hjerne

Viden fra Væksthuset

**Mange ansætter ud fra intuition, men det er ikke godt nok. For at undgå fejlrekruttering skal man stole mindre på mavefølelsen og arbejde mere systematisk og målrettet med rekruttering af ledere. Her er fem anbefalinger.**

Man hører ofte, at det er vigtigt med "god kemi" mellem fx den nye leder og personalegruppen. Hvis dette krav skal undersøges i et jobinterview, er det nødvendigt at definere det konkret.

Betyder det for eksempel, at den nye leder skal være direkte i sine tilbagemeldinger til alle, så ingen er i tvivl om, hvor man har hende? Eller indebærer det, at lederen skal kunne bruge humor til at opløse en vanskelig situation? Eller noget helt tredje?

## Spørg til erfaringer

Hovedsagen i et ansættelsesinterview bør altid være, hvordan ansøgnernes kompetencer matcher den ledelsesopgave, der skal løses.

Erfaring viser, at det giver de bedste resultater at tage udgangspunkt i situationer, ansøgeren har stået i. Det kan for eksempel være, hvordan ansøgeren har reageret over for andre, der har optrådt u hensigtsmæssigt. Det er kort sagt bedre at spørge: "Hvad gjorde du, da..." end "hvad ville du gøre, hvis..."

## 5 anbefalinger til god rekruttering

- Afklar jeres roller i ansættelsesudvalget.
- Vær grundige med jobanalysen og kompetenceprofilen.
- Forbered interviewet: Gør det struktureret, og stil de rigtige spørgsmål.
- Byg interviewets rammer godt op. Sørg fx for, at I har god tid.
- Sørg for en god introduktion til jobbet. Gør status efter kort tid.

**I Væksthusets publikation "Find den rigtige leder" og på [www.rekrutteringsguiden.dk](http://www.rekrutteringsguiden.dk) kan du finde inspiration til konkrete spørgsmål og andre hjælpsomme værktøjer til rekrutteringsprocessen. Publikationen kan bestilles eller downloades gratis på [www.lederweb.dk/finddenrigtigeleder](http://www.lederweb.dk/finddenrigtigeleder).**



# Stress

# 7 råd der forebygger stress hos dine medarbejdere

Læst af 5.402

Sig pyt til det hele, eller løb en maraton. Det har vi igennem de seneste ti år fået at vide, at vi selv kan gøre for at undgå stress. Vi bærer et ansvar for vores egen trivsel, men uden ordentlige rammer går det ikke. Sådan lyder budskabet fra stressekspert Thomas Milsted, der her giver syv råd om, hvordan du som leder opstiller rammer, der sikrer medarbejdernes trivsel og forebygger stress.

*Af Thomas Milsted, generalsekretær i Stresstænketanken*

50-60 pct. af mistede arbejdsdage skyldes arbejdsrelateret stress. Både af medmenneskelige og økonomiske årsager skal der gøres noget. Det er ikke kun den enkeltes ansvar. Det er i lige så høj grad lederens ansvar.

## Lederen skal opfylde medarbejderens psykologiske behov

Sidestillet med grundlæggende fysiologiske behov som pauser, toiletbesøg, mulighed for at spise og drikke mv. har dine medarbejdere nogle grundlæggende psykologiske behov. De syv grundlæggende psykologiske behov, du som leder bør være opmærksom på for at forebygge stress og psykisk nedslidning hos dine medarbejdere, er:

- Behov for gode kollegaer
- Behov for følelsen af at have kontrol
- Behov for mening
- Behov for udvikling af kompetencer
- Behov for lyst til at arbejde
- Behov for trykthed
- Behov for tilfredshed med sig selv

## Sådan understøtter du de syv behov

### 1. Behov for gode kollegaer

Gode kollegaer er vigtige. At arbejde og fungere i et team eller en arbejdsgruppe styrker medarbejdernes trivsel. Du kan sikre det gode kollegaskab ved at skabe en hjælpsom arbejdskultur – både professionelt og emotionelt.

En hjælpsom arbejdskultur er kendetegnet ved, at medarbejderne kan tale med hinanden om, hvordan det, der sker på arbejdspladsen eller derhjemme, påvirker dem. I den hjælpsomme kultur kan medarbejderne også søge hjælp fra en kollega til en opgave, og de kan give og modtage feedback, uden at det opfattes som kritik.

Du kan styrke den hjælpsomme arbejdskultur ved at italesætte den. Saml dine medarbejdere, så I sammen kan definere, hvordan

I opfatter sådan en god kultur. I skal ikke nødvendigvis være enige, men ved at italesætte ”hjælpsomhed” får I en bedre ide om, hvad I forventer af hinanden.

## **2. Behov for følelsen af at have kontrol**

Det værste, du kan udsætte dine medarbejdere for – eller dig selv – er fraværet af kontrol. Når vi ikke føler, at vi har styr på tingene, bliver vi usikre, bekymrede og magtesløse. I en hektisk hverdag er det som leder svært at opretholde følelsen af kontrol hos medarbejderne. Du kan hjælpe ved at give medarbejderne indflydelse på deres arbejdsmængde, indhold og tempo i form af deadlines. Det kan blandt andet gøres ved at lade medarbejderne:

- Være med til at beslutte, hvilke og hvor mange nye opgaver de skal lukkes ind. Medarbejderne har fingeren på pulsen og ved, om der er tid.
- Få indflydelse på deadlines, så de ikke bliver en styringsmekanisme, men en måde at planlægge realistisk på.
- I fællesskab lave vagtplaner eller ferieplaner med respekt for, at der ikke opstår huller.
- Være med til at ansætte nye medarbejdere – eller deres egen leder.

## **3. Behov for mening**

Medarbejderne har behov for at opleve en mening med deres arbejde. Det, der giver mening for den ene medarbejder, giver ikke nødvendigvis mening for den anden. Som leder kan du hjælpe dine medarbejdere med at opleve mest mulig mening med deres arbejde ved at synliggøre for den enkelte medarbejder, hvordan deres indsats bidrager til organisationens mål.

## **4. Behov for udvikling af kompetencer**

For at nå målene skal medarbejderne kunne løse de udfordringer og opgaver, som de møder i deres arbejde. Når vilkårene ændrer sig, ændres kravene til deres kompetencer også. Fagligt skal du løbende dygtiggøre dine medarbejdere med kurser og uddannelse.

Deres personlige kompetencer skal også udvikles. Medarbejderne skal lære at øge deres robusthed, så de kan imødegå de psykiske krav, som det moderne arbejdsliv stiller.

Medarbejderne skal have fleksibilitet, så de har mulighed for at tilpasse udfordringerne til deres kompetencer, tydelig information om, hvordan de klarer sig, og mulighed for forstyrrelsesfri zoner. Det vil motivere medarbejderne og gøre dem opfindsomme i forhold til at realisere organisationens mål.

## **5. Behov for lyst til at arbejde**

Perioder uden ansvar og frihed for pligter er vigtige, når man har været ramt af stress eller oplevet et stort pres i hverdagen. Men de er også nødvendige for at forebygge stress. Når vi går ned med stress, er det ofte, fordi der er mere pligt end lyst i vores liv. Derfor skal du som leder sikre medarbejdernes lyst til arbejdet.

Lystfølelsen kommer, når medarbejderne føler sig engagerede og oplever flow. Når man oplever flow, er man nærværende og optaget af sit arbejde – man glemmer sig selv. Du kan give medarbejderne den oplevelse ved at give dem mulighed for at tage selvstændige initiativer og for at eksperimentere sig frem til de bedste løsninger. Medarbejderne skal have konkrete, energigivende mål, og du skal beskytte dem mod bureaukrati.

## **6. Behov for tryghed**

Tryghed handler primært om tryghed i ansættelsen, men det er også i den betydning, at medarbejderne tør være sig selv og give udtryk for deres holdninger og følelser – uden at det har negative konsekvenser. Det sikrer du ved at opbygge tillid, ved at anerkende og ved at udvise empati.

For at opbygge tillid skal dine medarbejdere kunne stole på de udmeldinger, der kommer fra dig. Der skal være overensstemmelse mellem det, du siger, og det, du gør. Du skal være ydmyg og ikke reagere afvisende, når du får kritik. Tilliden kan også styrkes ved, at du uddelegerer opgaver og beslutningskompetencer til dine medarbejdere. Hvis du viser dine medarbejdere, at du stoler på

dem og mener, at de gør et godt stykke arbejde, vil de føle sig mere trygge.

Anerkendelse kan opleves i den måde, vi taler med hinanden på. Ved at anerkende viser du, at du værdsætter dine medarbejderes indsats. Det gør dem trygge, at de ikke hele tiden skal forholde sig til deres egen person. Fokus er på opgaverne, og hvordan de kan løses bedst muligt.

Empati er at opfange eller forstå dine medarbejderes synspunkt. Du behøver ikke nødvendigvis acceptere medarbejdernes synspunkter, men for at være en god leder og coach for dine medarbejdere skal du kunne se situationen med deres øjne.

### **7. Behov for tilfredshed med sig selv**

At være tilfreds med sig selv er udtryk for et relativt robust selv-værd, hvor man kender sit værd og kvaliteten af sit arbejde. Det er en af de væsentligste grunde til, at man står op om morgenen. Det er følelsen af at være tilfreds, når man løser en opgave. Når man kan sige til sig selv: "Det var godt gået."

Som leder skal du få medarbejderne til at føle sig tilfredse med sig selv gennem det arbejde, de leverer. Det kan du gøre med anerkendelse og ved at sikre, at medarbejderne ved, om de lever op til dine og borgernes forventninger.

Når du skal afstemme forventninger, handler det ikke kun om, at du får afstemt en retning. Medarbejderne skal være med på det kvalitetsniveau, der lægges for opgaven. Hvis du har for høje forventninger, risikerer du, at medarbejderne bliver frustrerede eller stressede. Omvendt må du heller ikke have for lave forventninger. Medarbejderne kan godt forstå, hvis der skal spares, men det ændrer ikke ved den frustration, de oplever, hvis de må gå på kompromis med deres faglighed.

Som leder skal du også sørge for, at dine medarbejdere ind imellem kan fordybe sig i opgaverne, og at de får mulighed for at gøre sig umage og udføre det sublime.

Ved at indfri disse syv grundlæggende psykologiske behov kan du sikre, at dine medarbejdere trives, og forebygge stress og psykisk nedslidning.

### **Læs mere**

Artiklen er baseret på Thomas Milstedts bog "Arbejdsglad". Bogen sætter fokus på, hvordan lederen balancerer mellem organisationens krav og medarbejdernes behov.

# Sådan holder du en samtale med en stressramt medarbejder

Læst af 10.593

Når du ser symptomer på stress hos en medarbejder, skal du som leder tage hånd om det. Læs, hvordan du gennemfører en god samtale med medarbejderen om stress.

Af Mads Kristoffer Lund, projektleder, Branchearbejdsmiljørådet  
Finans / Offentlig Kontor & Administration (BAR FOKA)

Som leder er det din pligt og dit ansvar at tage en samtale med en medarbejder, hvis du får mistanke om eller bliver gjort opmærksom på, at en medarbejder mistrives. Det kan imidlertid være vanskeligt at tage hul på en samtale om stress. For hvordan klarer man sådan en samtale, så både du og medarbejderen kommer godt ud af situationen og videre derfra? Her får du gode råd til, hvordan du forbereder, afholder og følger op på samtalen.

## Forberedelse

- Find konkrete eksempler, du selv har konstateret. Lad være med at bringe andres historier om medarbejderen ind i samtalen. Det vil kun såre medarbejderen og gøre vedkommende usikker på kollegerne.
- Skriv ned på et papir, hvilke tre pointer du vil aflevere i samtalen. Det kunne bl.a. være: Hvad er det vigtigste, der skal ændres? Hvordan kan det ske? Hvad tilbyder du af hjælp?
- Du skal ikke tænke for meget på at gøre alle de rigtige ting i samtalen. Så bliver der for meget fokus på teknik. Du skal i stedet fokusere på, at både du og medarbejderne lærer noget af samtalen.
- Husk at holde fast i, at samtalen er kommet i stand, fordi du bekymrer dig for medarbejderen. Gentag det flere gange i samtalen.

## Afholdelse af samtalen

- Start med at fortælle, at du er bekymret, og at mødet ikke skal opleves som en kritik af det arbejde, der bliver udført, men blot bunder i en bekymring over, at arbejdet tilsyneladende stresser medarbejderen.
- Spørg til medarbejderens tanker om mødet, og giv ros.
- Giv konkrete eksempler på, hvad du har set medarbejderen gøre i stressede situationer.
- Drøft, hvad der skal gøres ved det – nævn fx situationer, hvor medarbejderen klarer stresssituationer godt, så medarbejderen tvinges til at se de gode ting, hun gør. Husk at inddrage de ressourcer og kvaliteter, medarbejderen har, og spørg til, hvordan medarbejderen kan bruge disse styrker i den nuværende situation. Ændringer skal være meget konkrete og skal gerne

- have både en handlemæssig og tankemæssig ændring i sig.
- Vis, at du lytter. Undgå at fremtræde, som om du sidder med en skjult dagsorden, eller, endnu værre, som om du sidder med en facitliste.
- Slut samtalen af med at få medarbejderen til at opsummere, hvad I har besluttet. Det er jo medarbejderens samtale.
- Lav ALTID en aftale om opfølgning, inden samtalen slutter, og få en klar aftale om, hvad medarbejderen kan starte med at gøre, og hvad du som leder kan gøre for at støtte op om det.

#### Det skal du undgå i stressamtalen

Undgå at komme med facitlisten eller komme med mange løsninger, fordi medarbejderen er forvirret. Stil i stedet spørgsmålet, så du får medarbejderen til selv at komme med løsningen.

Undgå at blive utålmodig. Spørg roligt, og acceptér pauserne, for det er ofte i pauserne, at medarbejderen begynder at tænke anderledes.

Undgå at lyde nedladende, fx ved at ignorere, at medarbejderen kan have vanskeligheder med at acceptere løsninger.

Undgå at afslutte samtalen uden at have lavet konkrete aftaler om ændringer og opfølgning.

Undgå at have "uld i munden".

### Efter samtalen

Når du prøver at aflaste en medarbejder, skal du tilstræbe, at den pågældende oplever en mulighed for kontrol over arbejdsopgaverne. Ellers vil det ikke opleves som en reel aflastning.

Det kan du understøtte ved at spørge til:

- Hvordan du kan hjælpe medarbejderen, og hvordan de andre medarbejdere kan hjælpe.
- Om der er opgaver, medarbejderen ønsker at aflastes fra. Hav eventuelt selv en liste med forslag klar, hvis du er i tvivl om, hvorvidt medarbejderen selv har overblikket.
- Om der er noget, I umiddelbart kan gøre her og nu.

#### Læs mere

Artiklen er baseret på hæftet "Før arbejdspresset bliver for stort". Du kan finde flere værktøjer til at forebygge og håndtere stress i hæftet på [www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdspres](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdspres).

# Stressforsker afliver de 3 største myter om stress

Læst af 11.585

Der er mange myter om stress, og det kan bringe én på vildspor – særligt når du er leder og skal hjælpe stressramte medarbejdere. Bo Netterstrøm afliver de tre største myter om stress og peger på, hvad det er vigtigt at være opmærksom på, når du skal vurdere stressniveauet hos dine medarbejdere.

Af Bo Netterstrøm, dr.med. og seniorforsker med selvstændig konsulentvirksomhed, [www.bonetterstrom.dk](http://www.bonetterstrom.dk)

Det er nemt at fare vild i mylderet af råd om stress, og hvordan du som leder skal spotte og hjælpe en stresset medarbejder. Det er for eksempel en udbredt opfattelse, at en stresset medarbejder skal skrue ned for motionen, men sådan forholder det sig faktisk ikke. Her aflives de tre største myter én gang for alle.

## **Myte 1: En stresset medarbejder skal beskyttes mod det stressfremkaldende arbejde og sygemeldes**

Om en medarbejder skal sygemeldes og helt undgå kontakt med det stressfremkaldende arbejde, afhænger af, hvor udtalte stresssymptomer medarbejderen har. Ofte kan en omstrukturering af arbejdsopgaver eller nedsat arbejdstid være tilstrækkeligt. At gå hjemme med sin stress uden at føle, at der sker nogen forandring, er i sig selv stressende og er ikke nødvendigvis den bedste løsning for medarbejderen.

## **Myte 2: En stresset medarbejder må ikke anstrenge sig fysisk ved at motionere**

Denne opfattelse cirkulerer især blandt psykologer og stresscoaches. Begrundelsen skulle være, at fysisk anstrengelse medfører øget produktion af stresshormoner, som netop er øget på grund af stressen. Derfor er fysisk anstrengelse ifølge myten ikke fordelagtigt, hvis man er stresset.

Det er rigtigt, at vi producerer mere stresshormon, som fx adrenalin og kortisol, når vi anstrenger os fysisk. Men når vi er færdige med at motionere, slapper stresssystemet bedre af, og den følelse af velvære, man mærker, reducerer i sig selv stressniveauet. Den fysiske aktivitet i musklerne brænder så at sige stresshormonerne af: en effekt, vi ikke opnår, når vi slapper af. Aktivitet og fysisk udfoldelse hjælper på stress – selvfølgelig alt med måde.

## **Myte 3: Stress kan måles ved analyse af koncentrationen af hormoner som fx kortisol i blod eller spyt**

Det er usandt, når firmaer hævder at kunne måle stressniveauet biologisk hos den enkelte ved hjælp af blod- eller spytpåvør, uanset om der er tale om kortisol eller andre hormoner eller blodtryk. Nok stiger koncentrationen af kortisol i kroppen ved stress, men

koncentrationen er afhængig af tidspunktet på dagen, og hvor længe man har været stresset, og niveauet er meget forskelligt fra individ til individ.

Niveauet af kortisol er for eksempel højest, når vi lige er stået op, for så at falde i løbet af dagen afhængigt af, hvad man oplever i dagens løb. Nyopstået stress udløser større stigning end længerevarende. Kortisolniveauet nedreguleres ved visse hjernecentres medvirken. Den individuelle variation er for stor til, at enkeltmålinger kan bruges til at udtale sig om den pågældendes stressniveau.

## Det skal du være opmærksom på som leder

Jo tættere du er på dine ansatte, og jo bedre du kender dem, jo lettere er det at se de faresignaler, en stresset medarbejder udviser. Det kan være humørsvingninger, isolationstendens eller dårlig performance. Det er de ændringer, du skal lægge mærke til og vigtigst af alt tage dem i opløbet. I det følgende beskrives tre vigtige faktorer, som skal være til stede for at undgå stressede medarbejdere.

### 1. Tillid er en vigtig faktor

Spørg til, hvordan medarbejderen har det, og sørg for at få et ærligt svar. Det kræver tillid fra begge sider. Tillid, samarbejde og respekt udgør det kit – den sociale kapital – der får en organisation og dens medarbejdere til at blomstre. Det kan lyde banalt, men alt for mange steder har medarbejderne ikke fornemmelsen af, at de bliver mødt med tillid og respekt af ledelsen. Snarere føler de sig kontrollerede, og det virker ikke produktivt fremmende.

### 2. Faste rammer

Rammerne udgøres, ud over af det fysiske arbejdsrum, af aftaler, overenskomster, og hvordan medarbejderne er klædt på til opgaverne. De fysiske rammer handler om mulighederne for at kunne koncentrere sig om arbejdet og have et socialt fællesskab med kollegerne. Det er et kapitel for sig ligesom ressourcer i øvrigt.

De tidsmæssige rammer er genstand for megen debat. Er flex-tid godt eller skidt? Medfører ingen øvre arbejdstid ødelæggende, grænseløst arbejde, eller giver det mulighed for selvstændig plan-

lægning, så den enkelte kan indrette sig, så det også passer ind i familielivet?

Det afhænger alt sammen af, hvilken type arbejde man har, hvor god dialogen med lederen er, og indsigt i egen personlighed og mål. For mange vil flex-tid betyde mulighed for roligere morgener i børnefamilierne, mindre stress og jag om eftermiddagen mod måske til gengæld at arbejde, når børnene er lagt i seng en gang imellem. Hvis man ikke er for flinkeskoleagtig og partout skal nå alt til tiden, og hvis man holder sig til en gennemsnitlig arbejdsuge på mindre end 40 timer, er der ingen fare for stress af den grund.

### 3. Realistiske deadlines

Stramme deadlines kan forrykke dette. Du skal derfor sørge for at inddrage medarbejderne i fastlæggelse af deadlines, så de bliver realistiske. Alt for mange steder betyder urealistiske deadlines massivt overarbejde med risiko for stressnedbrud og sygefravær i ugevis. En dårlig udnyttelse af arbejdskraften. Nogle kan tåle meget, andre mindre. Det er forventningsafstemning, det drejer sig om.

Jo bedre du kender dine medarbejdere, og jo mere tillid der er mellem jer, desto lettere er det at forebygge stress.

# 5 kernekompetencer hos ledere der lykkes

Viden fra Væksthuset

**Projektet "Ledere der lykkes" har undersøgt, hvad der kendetegner de kommunale ledere, der har succes, og identificeret fem kompetencer hos dem.**

Lad medarbejdere udpege deres bedste ledere, og bed cheferne om at gøre det samme. Vælg de ledere, som står øverst på begge lister, og find ud af, hvad de gør i praksis, der gør dem til særligt succesfulde ledere.

Sådan gjorde Væksthus for Ledelse. Undersøgelsen viste, at de udvalgte ledere har fem kernekompetencer, der er så tydelige, at de kan betragtes som et afgørende fundament for succesfuld ledelse.

## De 5 kernekompetencer

### 1. Relational forståelse – de læser og forstår menneskelige relationer

Ledere med en høj grad af relationel forståelse er hele tiden opmærksomme på menneskelige relationer – en næsten radaragtig scanning af omgivelserne. De afsøger omgivelserne for stemninger og for relationer, der ikke fungerer, og opdager de mindste problemer hos medarbejderne.

Evnen til at læse og forstå andres behov er en dannelsesproces, som du udvikler gennem livet. Hvis du har lederambitioner, er det fundamentalt at have en god relationel forståelse.

### 2. Tillidsvækkende sparring – de indgyder tillid og indbyder til sparring

Ledere, der lykkes, er tillidsvækkende sparringspartnere. De prioriterer henvendelser om sparring højt og udviser interesse og fortrolighed, når det gælder andres problemer. De hjælper med at nedbryde et problem til forståelige dele, lytter opmærksomt og stiller hjælpsomme spørgsmål.

Alle kan lære at blive mere tillidsvækkende sparringspartnere. Du skal prioritere det, være opsøgende i forhold til medarbejderne og være god til at følge op på sparringssamtaler. Men at indgyde tillid vil altid være det lange, seje træk og bygger på, hvor veludviklet en relationel forståelse du har.

### 3. Konfronterende intervention – de er offensive og direkte i deres indgriben

Den konfronterende stil ligger langt fra den hensynsfulde, noget konfliktsky facon. De succesfulde ledere konfronterer kolleger og medarbejdere med uhensigtsmæssige handlemønstre og giver spontan og fair tilbagemelding.

Du kan lære kompetencen. Det handler om, at du udtrykker dine forventninger til medarbejderne klart og motiverende

og tager hurtigt fat på ubehagelige ting på en konstruktiv måde. Kompetencen forudsætter dog, at du har en relationel forståelse. Ellers kan den konfronterende intervention virke aggressiv og ufølsom.

#### **4. Insisterende delegering – de insisterer vedholdende på at delegere ansvar og opgaver**

Ledere skal delegere. De succesfulde ledere adskiller sig ved, at de gør det insisterende og vedholdende. De tror på, at det giver den bedste opgaveløsning, og derfor holder de deres medarbejdere ansvarlige på en konstruktiv og udfordrende måde.

Kompetencen hviler igen på relationel forståelse. Men den hviler også på en teknik, der kan trænes – evnen til at give slip og tro på, at dine medarbejdere er de bedste til at løse opgaverne.

#### **5. Rodfæstet under pres – de holder fast i personlige grundværdier, også når de udfordres**

At være rodfæstet har at gøre med lederens dybtliggende personlige værdier. Det må ikke forveksles med stædighed, urokkelige holdninger eller simpel principfasthed. Den personlige etik og integritet er den bastion, de succesfulde ledere ikke forlader – heller ikke, når det brænder på.

Det er en kompetence, der er svær at udvikle. Det kræver, at du kender dine personlige grundværdier og er tro mod dem, også når de er i modvind.

Resultaterne af undersøgelsen bliver brugt til at rekruttere ledere og til at udvikle eksisterende ledere.

**Du kan downloade og bestille publikationen**

**”Ledere der lykkes” gratis her <http://lederweb.dk/lederederlykkes>.**



# Kommunikation

# 100 ideer til feedback

Læst af 21.250

Feedback er fantastisk. Men hvordan gør man det, hvor og hvornår? Her er 100 ideer til inspiration.

Af Anders Stahlschmidt, konfliktmægler, journalist og forfatter,  
[www.Lskommunikation.dk](http://www.Lskommunikation.dk)

## Feedback generelt

1. Feedback er noget, vi giver andre, så de vokser. Bare det at vise andre, at vi ser dem, følger dem, interesserer os for dem, er i de fleste tilfælde nærende.
2. Respekt og tillid er forudsætningen for effektiv feedback. Den, der modtager din feedback, skal kunne stole på, at du vil og kan give noget, han eller hun kan vokse af.
3. Negativ feedback kan også være god feedback. Ligesom en radiator, der er for varm, skal have besked på at skrue lidt ned, kan nogle personer have brug for god, negativ feedback. Fx hvis du synes, de fylder for meget på din eller andres bekostning, eller hvis de går i en helt forkert retning.
4. Positiv feedback er ikke i alle tilfælde det samme som god feedback.
5. Alle har brug for anerkendelse. Mennesket er et flokdyr, der har behov for at vide, at det hører til. Uden feedback fra andre bliver vi ensomme, og det er nedbrydende.
6. Alle har brug for at blive korrigeret. Selv de dygtigste og mest magtfulde mennesker risikerer at gå til i egen selvtillid, hvis ingen retter lidt på dem eller giver dem et godt råd.

## Hensigten

7. Det er en god idé at være udhvilet og have overskud, når man vil give andre feedback. Hvis man har underskud, risikerer man, at ens egne følelser og begrænsninger forurener den feedback, man giver.
8. Find den positive hensigt hos den, du giver feedback. Alle de handlinger, du forholder dig til, udspringer af en hensigt, og den er sjældent ond. Selv dem, du synes, modarbejder dig, eller som åbenlyst har andre interesser end dig, har som regel en hensigt, der giver mening.

9. Brokkehoveder er som regel meget ambitiøse mennesker, hvis ambitioner er blevet usynlige. Find dem!
10. Negative Fejl-Finn vil som regel være sikker på, I ikke begår fejl. Husk, at det er godt at have sådan en på holdet.
11. Spørge-Jørgen vil gerne forstå meningen. Er det en ondsindet ambition? Kan de irriterende spørgsmål tilføje givtige refleksioner?
12. Klodsmajoren vågner ikke hver morgen og tænker: I dag har jeg virkelig lyst til at vælte ting og spilde kaffe ud over nogens hvide nederdel og vigtige dokumenter. At skælde ud eller udtrykke opgivende irritation gør ofte klodsmajoren usikker og endnu mere klodset.
13. Anerkend den positive hensigt, også selvom den strider imod dine egne hensigter og interesser. Vis, at du har forstået, hvad det er, personen vil.
14. Gør dig klart, hvad din egen hensigt er, og overvej, hvordan du bedst formidler den hensigt over for den person, du vil give feedback. Nogle mennesker skal have det skåret ud i pap: "Jeg vil gerne hjælpe dig".
15. Lad ikke dine egne følelser styre din feedback. Folk, der kun giver feedback for selv at få afløb for vrede, frustration eller for at få opfyldt et behov for selv at blive anerkendt, giver sjældent god feedback.
16. Hav samtidig følelserne med, når du giver feedback. Hvis du slet ingen følelser har med i det, du siger, er det svært at have tillid til, at du forstår den andens følelser.
17. Forvent ikke, at den, der modtager din feedback, automatisk kan se din konstruktive hensigt.
18. Kritik opfattes som et angreb – uanset hvor konstruktiv, du selv mener, den er.
19. Undgå bebrejdelser. Ingen kan bruge dem til noget.
20. Fremsæt din kritik som et ønske. På den måde viser du, at du ikke afviser personen, men tværtimod vil have noget af personen.
21. Fremsæt din kritik som et godt råd. Et råd anviser tit en vej og virker derfor ikke så lammende som fx en anklage.
22. Fremsæt din kritik som en anekdote, en historie, alle kan lære noget af. På den måde kan du undgå, at kritikken opfattes personligt. Du kan måske endda fortælle historien om dengang, du selv erfarede det, du mener, personen skal lære.
23. Oversæt fejl og mangler til handlingsanvisninger, henstillinger og ønsker.
24. Kritisér aldrig personen. Ret din kritik mod det, personen har gjort.
25. Gør dig klart, i hvor høj grad din kritik bygger på noget, du faktisk kan beskrive med konkrete eksempler, eller på en diffus følelse, du har.
26. Overvej, om din kritik er nødvendig. Ofte kan man nøjes med at fokusere på det, der fungerer, og ved at få det til at fungere endnu bedre bliver fejlen, man ville kritisere, uden betydning (det er svært for mange i vores kultur, jeg ved det).
27. Begynd ikke en kritisk sætning med "Du". Start hellere med "Jeg".
28. Der er ingen objektiv sandhed. Kritik er altid subjektiv og skal afleveres subjektivt med tydelig afsenderadresse.

## Kritik

29. Hold ikke lange foredrag med endeløse kritikpunkter.
30. Vi lærer ikke ret meget af vores fejl. Det er bare noget, vi bilder os selv ind, måske som en trøst. Ofte lærer vi blot, at vi ikke dur, når nogen retter fejl hos os. Det kan vi ikke bruge til så meget.
31. Hjernen forstår ikke ordet "ikke". Det er sværere hurtigt at nævne fem lande, der ikke starter med B, end fem lande, der starter med B. Hvis du får at vide, hvad du ikke skal gøre, er der stor risiko for, at du tænker på at gøre netop det. Tænk ikke på en stor, gul citron.
32. Vi lærer meget af vores succes.
33. Positive forventninger påvirker positivt. Hvis vi forventer, at andre gør et godt stykke arbejde, er det mere sandsynligt, at de gør sig umage, end hvis vi forventer det modsatte.
34. Bag enhver skuffelse ligger en forventning. Ofte en forventning om at blive skuffet. Negative forventninger påvirker som regel negativt. Folk, der forventer at blive skuffet over andre, undgår ikke skuffelser, men de undgår i det mindste, at skuffelserne kommer bag på dem.
35. Det, der ikke knækker dig, men som er lige ved, gør dig ikke nødvendigvis stærkere. Selvom vi elsker historier om den, der trodsede en urimeligt hård modstand, så forholder det sig som regel sådan, at det, der ikke knækker os, gør os mere sårbare, ufølsomme eller desillusionerede.
36. Men lidt modstand skal vi have.

## Tavshed

37. Tavshed er også feedback. Det, du ikke siger, bliver fortolket. Du får bare ikke at vide hvordan.
38. Tavse chefer er dyre at have gående rundt på en virksomhed.

39. I ekstreme tilfælde kan tavshed opfattes som total ignorering. "Du betyder intet, du er intet".
40. Medarbejdere, der får anerkendelse, er mere effektive.
41. Medarbejdere, der får anerkendelse, er mindre syge.
42. Medarbejdere, der får anerkendelse, er som regel lettere at holde på end medarbejdere, der ikke får anerkendelse.
43. Anerkendelse er ikke nødvendigvis ros. Det virker ofte mere anerkendende at betro folk en spændende opgave eller spørge dem til råds end at overdænge dem med pæne ord.
44. Ros er dejligt at få, men ikke altid god feedback. Ros er feedbackens svar på hvidt sukker. Det giver et boost, men man kan få for meget og for tit og blive sukkernarkoman. At rose for at få fred er en form for bolsjepædagogik, der skaber afhængighed og uselvstændige individer.
45. Ros er et magtmiddel. Den, der uddeler ros, har som regel magten – som moren, der roser sit barn.
46. Ros kan være et overgreb. En højt kvalificeret medarbejder, der bliver rost for at have en god røv og for at være god til at lave kaffe, ville måske hellere have været den ros foruden. Ros kan fastholde mennesker i u hensigtsmæssige selvopfattelser og virke undertrykkende.
47. Hvis ros skal have en positiv effekt, kræver det, at vi har respekt for den, der roser. Anerkendte personer, der roser os, kan have stor, positiv indflydelse. Et idol, der roser en fan, kan plante kimen til noget stort. Det giver som regel respekt, hvis man kan underbygge sin ros med konkrete eksempler.
48. For at en person kan modtage din ros, skal hun have tillid til, at du har gode hensigter. Hvis vi ikke har tillid til en person, der roser os, vil vi være tilbøjelige til at tillægge rosen torne.

49. Anerkendelse er at blive set og lagt mærke til. En chef, der viser interesse for det arbejde, medarbejderne udfører, og måden, de gør det på, viser anerkendelse.
50. Anerkendelse kræver nærvær.
51. Det er anerkendelse at give en person en passende udfordring.
52. Det er anerkendelse at vise en person tillid.
53. Det er anerkendelse at bede en person om et godt råd og stor anerkendelse at følge det.
54. Det er anerkendelse at involvere en person i betydningsfulde beslutninger.
55. Det er anerkendelse at belønne personen.
56. Det er anerkendelse at fejre noget, en eller flere personer har opnået.
57. Det er anerkendelse af en person at fortælle andre om noget, personen har opnået.
58. Husk at feedback, der giver lyst og energi, er mindst lige så vigtig, som det er at korrigere. Ofte vigtigere.

## Sproget og formen

59. Undgå karakterforbandelser. Hvis du siger om en person, der har gjort noget dumt, at hun er dum, er alt, hvad hun gør, i udgangspunktet dumt. Det er ikke fair. At forvandle en person, der har båret sig klodset ad, til en klodset person, er det samme som at forvente flere klodsede handlinger fra samme kant.
60. Undgå generaliseringer. Bruger du udtryk som "Du er altid så...", "Du har ingen respekt...", taler du som regel ikke sandt.

Selvom du ikke mener det så kategorisk, som du udtrykker det, og selvom du mener, at modtageren af din feedback selv er i stand til at trække lidt fra, risikerer du, at kritik bliver opfattet som helt urimelige beskyldninger. Ros kan også blive opfattet som utroværdigt, hvis det fremsættes som generaliseringer.

61. Giv eksempler. Ved at henvise til noget helt konkret og faktisk, som personen har gjort eller sagt, gør du din feedback let fattelig og lettere at forholde sig til.
62. Pas på med fortolkninger. Vi kan ikke undgå at bruge vores evne til at fortolke andres handlinger, udsagn og udtryk. Desværre fortolker vi ofte forkert. Det, vi opfatter som vrede hos andre, kan bunde i nervøsitet. Arrogance kan skyldes usikkerhed eller dårligt syn osv.
63. Registrér! Øv dig i at fortælle, hvad du helt konkret og objektivt kan registrere, andre gør. Brug disse registreringer i din feedback.
64. En pædagog sandwich er noget junk. Modellen, hvor man først siger noget positivt (det søde burgerbollebrød), så det negative (bøffen) og slutter med igen at sige noget positivt (mere sødt brød) er ikke så hensigtsmæssig, som mange vil gøre den til. Folk, der bliver vænnet til denne model, vænner sig også til, at der altid kommer et "men" efter positiv feedback. Formen overskygger indholdet og tager troværdigheden og dermed næringen ud af feedbacken.
65. Sig én ting ad gangen. Vi giver feedback til andre for at påvirke deres adfærd positivt eller negativt. Så snart du siger mere end én ting, forringer du chancen for, at noget af det, du siger, får en effekt (gad vidst, hvordan det så virker med disse 100 ideer...)
66. Smil. Det er også feedback.

67. Man må gerne lyve lidt. De positive ting, du siger, kan være udtryk for ønsketænkning: ”Du klarer den helt sikkert”, ”Jeg ved, du kan!” er jo ret beset spådomskunst, for ingen kan vide, om nogen klarer den. Men de små løgne kan meget vel gå i opfyldelse, fordi de bliver fremsagt.
68. Visualisér. Se resultatet for dig, og få den person, du giver feedback, til også at forestille sig, hvordan det er at komme i mål. Forestil dig dernæst, hvad der skal til for at nå det ønskede resultat. Sportsfolk bruger det. Det virker.
69. Humor kan virke godt, hvis du kan få den person, du giver feedback, til at grine ad sig selv og se det komiske. Det er en god måde at skabe distance til en problemstilling på. Mange forandringer er startet med et godt grin. Men det skal foregå i kærlighed og tillid.
70. Humor er en dans på en knivsæg. Du kan risikere at komme frygteligt galt af sted, hvis din humor er det mindste ekskluderende. Undgå alle former for sarkasme, og vær påpasselig med ironi.

### Feedback på skrift

71. Skriftlig feedback er farlig, fordi den nonverbale kontekst mangler. Derfor er det endnu sværere at se den positive hensigt end ved mundtlig feedback.
72. Læs skriftlig feedback i e-mails igennem en ekstra gang, før du trykker på send. Overvej, om det er bedre at ringe.
73. Skriftlig feedback kan være hensigtsmæssig, når man vil give omfattende eller kompliceret feedback.
74. Overhold ellers de samme regler som ved mundtlig feedback.
75. Følg op, så du er sikker på, at din feedback er modtaget i den rette ånd.

76. Husk, at feedback på mails kan spredes og leve videre i lang tid, efter at et talt ord ville være klinget ud og glemt.

### Vi er forskellige

77. Vi hører kun det, vi forstår. Du har sagt noget til en person igen og igen, men der sker ikke noget. Det er som at tale til en dør. Du må sandsynligvis prøve at sige det på en anden måde – ikke sige det højere, men omformulere det eller spørge, hvad det er, personen ikke forstår.
78. Vi går rundt i den samme verden, men vores kort over verden ser ikke ens ud. Nogle har GPS, nogle har printet en kørevejledning ud fra KRAK eller Googlemaps. Andre bevæger sig fra pejlemærke til pejlemærke. Dette forhold kan afstedkomme alvorlige misforståelser, hvis man ikke er opmærksom.
79. Vi har ikke nødvendigvis den samme hensigt.
80. Find ud af, hvad der motiverer den enkelte. Brug MBTI, Garouda, DISK, Minervamodellen eller Eneagrammet, hvad som helst. Men gå ikke ud fra, at alle tænder på de samme ting som dig selv. Hvilket dyr i Hundredemeterskoven er du?
81. Tag højde for forskelle i religion og politisk ståsted, især når du bruger eksempler og billedsprog.
82. Find fælles referencer, men gå ikke ud fra, at alle andre også læser Politiken og Kforum.
83. Forvent ikke, at andre kan læse dine tanker.

### Kompetencer

84. Kompetencer er ikke bare det samme som kvalifikationer, selv om mange sætter lighedstegn. Kompetencer er også en persons motivation til og muligheder for at udnytte sine kvalifikationer. Når du vil give feedback til en person for at øge personens kompetencer, må du have alle tre ting med i baghovedet.

85. Man kan ikke forvente at blive takket for at give den feedback, der skubber et andet menneske i den rigtige retning. Det er ikke noget at blive bitter over. Glæd dig i dit stille sind.
86. For at flytte et andet menneske må du møde personen der, hvor personen er. Ikke der, hvor personen skal hen, eller hvor du selv er.
87. God feedback er ikke at vise, hvor dygtig du selv er.

### **Når du tager imod kritik**

88. Led efter den positive hensigt. Du vil instinktivt opfatte kritik som et angreb. Det er naturstridigt at opfatte et angreb som en hjælp. Men uanset hvad folk siger til dig, og hvor håbløst negativt de udtrykker sig, er der en hensigt. Den er sjældent ond.
89. Lyt uden at afbryde.
90. Forsøg at forstå, hvad der bliver sagt, uden at forsvare dig. Spørg, indtil du forstår, hvad personen mener.
91. Anerkend den positive hensigt bag kritikken.
92. Du har ret til at være uenig, når du først har lyttet og anerkendt.
93. Reflektér over det, der blev sagt. Måske tager det tid, før du finder ud af, hvordan du kan bruge den negative feedback til noget konstruktivt. Hvad sætter kritikken i gang?
94. Følg op. Hvis du har fået konstruktiv kritik, som du vil følge, så vend tilbage til den person, der har givet dig feedback. Fortæl, hvad du har gjort for at efterleve feedbacken, og bed om mere.
95. Sig tak for god, velment feedback.

### **Når du tager imod anerkendelse**

96. Tag imod, og giv dig selv lov til at være glad eller stolt.
97. Sig tak.
98. Hvis du af en eller anden grund ikke er enig i den anerkendelse, du har fået, kan du overveje at sige det. Somme tider er det bedre at lade være.
99. Hvis du har tendens til at glemme ros og hæfte dig længe ved kritik, så skriv det ned, når nogen siger noget, der gør dig glad, og tag det frem på en sur dag med lavt selvværd.

### **Og til sidst**

100. Lad for guds skyld være med at holde din kæft, bare fordi du synes, det virker for kompliceret at give feedback.

#### **Læs mere**

A. Stahlschmidt (2009). Førstehjælp til Feedback. Gyldendal Business.

# Kropssproget afslører din styrke som leder

Læst af 7.411

Lad være med at gemme dig eller pille, og kæmp imod tyngdeloven. Sådan lyder de overordnede råd om det kropssprog, der er afgørende for din gennemslagskraft. Hvis din krop fortæller en anden historie end dine ord, er det kroppens budskab, der vinder, og du mister gennemslagskraft som leder.

Af Anne Gerhardt, BRO Kommunikation.

Som leder er du genstand for konstant opmærksomhed. Dine ord har vægt, og du bliver aflæst på alle dine signaler. Derfor er du afhængig af klar, begavet og autentisk kommunikation og kropssprog, hvis du vil lykkes. Dine medarbejdere og lederkolleger skal vide, hvor de har dig. De skal stole på, at du er dygtig og ved, hvad du taler om. Og så skal de have tillid til dig som menneske.

Står du over for at skulle levere en uvelkommen meddelelse til medarbejderne, skal du ind og kæmpe for din afdelings budgetter for det næste år, eller skal du optræde på et prestigefyldt lederseminar, så skal du have styr på de signaler, du sender gennem dit kropssprog. Ellers risikerer du, at kroppen løber med dit budskab.

Artiklen præsenterer ti eksempler på kropssprog, som det kan betale sig at være opmærksom på, når du har brug for at vise styrke som leder.

## Fra refleksion til instinkt på få sekunder

At tale i en forsamling eller ved et vigtigt møde kan være stressende. Det er, når vi er pressede, at den mindre reflekterende del af hjernen tager magten. Vores dygtige og reflekterende neocortex mister kraft, der i stedet går til den del af hjernen, der styrer følelserne, nemlig det limbiske system.

Hvis du kender dine reflekser, dine kropssproglige vaner – især som de folder sig ud under pres – kan du bedre holde fast i forbindelsen til den kloge del af hjernen og slippe for, at din krop udleverer dig.

Kropssprogseksemplerne er hentet i den tidligere FBI-agent Joe Navarros bog "What Every Body Is Saying" og fra mange års arbejde med ledelsesudvikling og gennemslagskraft. Overordnet falder eksemplerne i tre anbefalinger: Du må ikke gemme dig, du må ikke pille, og så skal du kæmpe imod tyngdeloven.

### 1. Den, der lever skjult, lever godt?

Nej, du skal ikke skjule dig, når du taler. Men under pres aktiverer vi et forsvarssystem fra en tid, hvor risikoen for at møde en sabelkat hørte til dagligdagens bekymringer. Vi forsøger at gøre os usynlige

og ufarlige. Tilhørerne aflæser svagheden instinktivt, og ligesom fortidens rovdyr er de klar til at gå efter struben på det svage bytte.



*Brynjen:*

Armene over kors er ikke forbudt – for mange er det en afslappet positur. Men når armene ryger op i pressede situationer, aflæser vi utilfredshed, vrede eller usikkerhed. Trangen til at beskytte overkroppen kan vise sig på mange måder: måske en hånd, der holder fast i den modsatte arm eller leger med uret, vielsesringen eller ærmekanten.



*Underkastelse:*

Hovedet lidt på skrå er et signal om underkastelse og er især en ret populær teknik blandt kvinder. Lene Espersen er en af de mest kendte brugere af posituren. Ligegyldigt om man vil se sød ud, eller om teknikken bruges for at mildne et lidt hårdt budskab, bør det undgås, når man har brug for at vise mod og autoritet.



*Den omvendte spejder:*

”Ret ryggen, og tal sandhed” lyder et klassisk spejder-slogan. Det illustrerer meget godt en instinktiv kropssprogs-aflæsning og forklarer også, hvorfor du for enhver pris skal modarbejde at synke sammen. Retter du ryggen, forøger du dine chancer for at fremstå troværdig.



*Den tissetrængende:*

Pas på med de krydsede ben, når du skal præsentere. Det fortæller andre, at du ikke er groundet, og er derfor et signal om svaghed. Derudover giver stillingen dig en dårligere balance og kan i situationen øge din usikkerhed.

## 2. Hold fingrene væk

Når vi bliver usikre, får vi en instinktiv trang til at berolige eller trøste os selv. Små berøringer, de såkaldte "pacifiers", kommer os til undsætning, når det limbiske system fortæller os, at der er fare på færde. Mænd retter på slipsset, kvinder tjekker håret, og vi kan alle sammen finde på at glatte tøjet.

Hvis du kan identificere din yndlingspacifier og herefter undlade at bruge den, har du fået kontrol over en af de værste kropssprogssyndere.



*Ansigtssmassøren:*

Selve ansigtet er mest populært hos mænd, når usikkerhed eller irritation skal dulmes. Der bliver strøget pande, gnedet øjne og kradset skæg.



*Rullekraven:*

Halspartiet er yndet til pacifying – fx en beskyttende hånd bag nakken eller en finger i skjorteflippen eller langs halskæden. Hos mange kvinder er en beroligende hånd på "the neck dimple", smilehullet mellem kravebenene, populær.



*L'Oreal-fælden:*

Leg med hår er et meget brugt virkemiddel, når der skal signaleres flirt i Hollywood. Det siger sig selv, at det ikke er hensigtsmæssigt, når man skal fungere som en klar og entydig leder, der vil respekteres for sine ledelseskompetencer.

## 3. Op signalerer selvsikkerhed

Overordnet ser det ud til, at kropssprog, der peger opad, og som altså går imod tyngdeloven, signalerer, at man er vel- og selvtilpas. Navarro kalder det for positurer, der bekæmper tyngdeloven.



*Høje hænder:*

Sidder du ved et vanskeligt møde og har brug for autoritet, kan du overveje at supplere en fremadlænet og veloplagt interesseret position med stablede hænder. Det er en klassisk maskulin gestus, men bidrager også hos kvinder til at signalere sikkerhed.



*Kobraen:*

Når du læner dig tilbage og folder hænderne bag nakken, er du sandsynligvis vældig afslappet. Mange påpeger, at de tænker godt i den position. Men er du omgivet af frustrerede, vrede eller utrygge medarbejdere, er du i højrisiko for at fremstå arrogant eller ligefrem uopdragen, hvis du bruger kobraen.

## **Dit kropssprog er afgørende**

En skærpet opmærksomhed på kropssproget er en enkel smutvej i arbejdet med din ledelseskommunikation. Hvis ikke du har styr på dit kropssprog, er resten af kommunikationen ligegyldig. Den når alligevel ikke igennem dine modtageres limbiske aflæsninger.

Eksemplerne her er valgt fra et endeløst register af signaler fra ens kropssprog, som er dybt forankret i os, lagret fra en tid med ganske andre kriterier for succes.

### **Læs mere**

[www.bro-blog.dk](http://www.bro-blog.dk)

J. Navarro (2008). What Every Body Is Saying: An Ex-FBI Agent's Guide to Speed-Reading People. Harper Collins.

# Få kontrol over din nervøsitet

Læst af 16.818

Alle kan blive ramt af nervøsitet, når de skal holde en tale, og det er ikke rart. Især ikke, hvis hjernen helt sortner, og tungen vrøvler. Men nervøsitet er også en energi, der hjælper dig til at virke tændt og engageret. Læs, hvordan du kan hilse nervøsiteten velkommen, uden at den styrer eller blokerer din tale.

Af Søren Marquardt Frederiksen, retoriker og underviser,  
Talerbloggen.dk

Nervøsitet opstår, når man tvivler på, om man kan gøre det godt nok. Tvivlen sætter gang i negativ tænkning:

*"Jeg går i stå... Jeg er slet ikke forberedt godt nok... Folk vil tro, jeg er dum... Hvad var det nu, jeg ville sige? ... Hvorfor sagde jeg også ja til det her?"*

Hænderne begynder at ryste, kinderne blusser, hjertet hamrer, og du bliver stakåndet. Du skal ændre din negative tænkning til positiv tænkning. "Never go negative," som Bill Clinton sagde. Sig til dig selv:

*"Talen er ikke en trussel, men en god mulighed for at sige noget, som jeg mener, er vigtigt. Jeg er forberedt og har mit manuskript at støtte mig til. Folk venter på min tale, fordi de gerne vil høre, hvad jeg har at sige."*

Inden du holder talen, kan du visualisere den. Ideen bag mental-træning er, at hjernen ikke skelner mellem en tænkt og en virkelig situation. Lykkes det at "holde" talen i tankerne, vil det også lykkes i virkeligheden.

Læg dig på ryggen, og visualisér din tale. Luk øjnene, og vær så konkret som muligt i din visualisering. Se stolerækkerne for dig, se lyset, personerne, deres tøj, deres hår, ansigter, hænder. Forestil dig en god ven, der sidder på første række. Hold talen. Se på tilhørerne imens. Kig rundt i lokalet, kig på alle. Smil til dem, og se dem smile igen. Vis, at du vil fortælle dem noget spændende og godt, noget, de kan bruge til noget. Tænk på talen som en mulighed i stedet for en trussel.

## Sådan håndterer du nervøsitet

### Inden du bliver nervøs

- Forberedelse skaber tryghed. Det er vigtigt, at du er grundig i din forberedelse, så du har styr på dit stof og ved, hvad du mener. Du skal have en klar påstand og stå inde for den.
- Lav en god begyndelse og slutning til talen. Det giver dig tryghed, at du ved, du starter godt, og at dit budskab står stærkt til sidst.

- Manuskriptet skal være overskueligt. Skriv talen på halve A4-sider eller på nummererede kort. Understreg gerne nøgleord.
- Planlæg dit kropssprog. Forbered, hvordan du skal stå på talerstolen, og hvor megen gestik du skal bruge. Afstem det i forhold til antallet af tilhørere og deres holdning til emnet.
- Planlæg din stemmeføring. Tilpas stemmen efter lokalet og antallet af tilhørere.
- Varm kroppen op. Nervøsitet kan fastlåse din krop og hindre din krop, din mimik og din stemme i at virke levende og naturlig. Sving med armene i lodrette cirkler eller fra side til side. Hop på stedet. Slap af. Rotér med skuldre og hoved. Grimassér med ansigtet. Åbn munden helt op gentagne gange.
- Træk vejret. Dybe vejtrækninger giver ro. Folk, der bliver nervøse, begynder let at hyperventilere og trækker kun vejret i den øverste del af lungerne. Når det sker, bliver talehastigheden hakkende og forvirrende. Du skal trække vejret nede i maven. Ikke i det øverste af lungerne. Læg en hånd på maven, og mærk, hvordan maven hæver sig.
- Tag dybe vejtrækninger, inden du går på. Det beroliger. Bliver du nervøs på talerstolen, så læg en hånd på maven, og træk vejret ned.
- Acceptér din nervøsitet. Sig det eventuelt højt. Det er menneskeligt at være nervøs, især i starten. Det accepterer folk, bare du er velforberedt.

### **Når du holder din tale**

- Få øjenkontakt med tilhørerne. Det er ikke en fjendtlig horde, men opmærksomme lyttere. Bliver du nervøs af at se folk i øjnene, så kig på deres pander. Kig rundt i lokalet, ikke kun på ét sted.
- Plant fødderne solidt på gulvet. Mærk, hvordan hele fodsålen har kontakt med gulvet. Spred benene lidt ud til siden, så du står solidt. Som på et skibsdæk. Bliv stående.
- Husk at holde korte pauser. Det glemmer man let, når man bliver nervøs. Vær heller ikke bange for pauser. De opbygger spænding og intensitet.

- Undgå et lukket kropssprog med foldede arme eller hænder i lommerne. Hvis du ryster, så læg hænderne på kanten af talerstolen.
- Undskyld dig aldrig med, at du ikke er forberedt eller ikke er taler. Det skaber modvilje.

Nu er der kun tilbage at holde talen. Men sig også til dig selv, at det er vigtigt, at dine tilhørere får det her at vide. Tilhørerne skal mærke, at du vil dem noget vigtigt.

# Kompetencer du skal mestre når du leder over grænser

Viden fra Væksthuset

**Modsatrettede faglige mål og silotænkning er nogle af de problemer, der er knyttet til samarbejdet på tværs af sektorer i sundhedsvæsenet. Her kan du læse om de opgaver og kompetencer, du skal mestre for at få samarbejdet til at glide.**

For at få det tværsektorielle samarbejde til at lykkes skal du fokusere på følgende tre opgaver:

## **Opbyg et fælles vi**

Den primære ledelsesopgave er at udvikle en fælles forståelse for samarbejdets mål og værdier. Som chef skal du tænke i sammenhængende forløb, helhed og samarbejde på tværs og komme væk fra en "dem og os"-kultur.

## **Hav føling med hverdagens samarbejde**

Selv om det er funktionsledere, der sammen med medarbejderne er tættest på den fælles opgaveløsning, er de chefer, der skal fungere på tværs, også nødt til at være synlige, vise interesse for og stille krav til samarbejdet.

## **Forbind netværk og topledelse**

Cheferne skal forsyne direktørerne med viden og sparring om konkrete sager, der fx bliver behandlet i det politiske udvalgsarbejde. Samtidig skal cheferne skærme topledelse, så der ikke lander for mange af dagligdagens samarbejdsproblemer på deres borde.

## **De 3 kompetencer, samarbejdet kræver**

### **1. Forandringsmod og tålmod**

Som chef skal du turde sætte dig ud over kassetænkning og nogle gange være fræk nok til at gå ét skridt videre, end hvad der snævert og formelt set er grundlag for. Du skal være tålmodig. Forhandling og kompromis fylder langt mere, når der arbejdes på tværs af sektorer.

### **2. Relationelle kompetencer**

Lederne har ofte ikke magt over hinanden, hvis de er ansat i hver sin organisation med hvert sit hierarki. Derfor bliver lederne i et tværgående samarbejde mere afhængige af, at de kan vinde hinandens "hearts and minds". Det gør de relationelle kompetencer til nogle af de vigtigste for en tværsektoriel chef eller leder.

### **3. Tværsektoriel forståelse**

Det øger dine chancer for succes, hvis du har personlig erfaring med eller en særlig sans for samarbejde og ledelse på tværs af de to sektorer både i forhold til, hvad det vil sige at arbejde i netværk frem for i et traditionelt hierarki, og i forhold til dit kendskab til den anden sektor.

**Download eller bestil publikationen "Ledelse over grænser" gratis på [www.lederweb.dk/graenser](http://www.lederweb.dk/graenser).**



# Konflikt- håndtering

# Styrk jeres kommunikation og undgå konflikter

Læst af 11.996

Bedre kommunikation betyder færre konflikter. Når konflikterne optrappes, og samarbejdet slår knuder, er kommunikationen ikke altid helt optimal. Her kan du læse syv gode råd om kommunikation, der kan være med til nedsætte antallet af misforståelser og unødvendige konflikter.

Af Lis Lyngbjerg Steffensen, forfatter og underviser,  
[www.lyngbjerg.dk](http://www.lyngbjerg.dk)

Konflikter opstår naturligt, når man er sammen mange timer dagligt, og det er ofte via konflikter og uenighed, at udvikling skabes. En leders opgave er at sikre, at konflikter håndteres godt, så de løses og skaber udvikling i stedet for at eskalere og skabe fjendskab. Kommunikation er omdrejningspunktet, når konflikten skal løses bedst muligt. Herunder kan du læse syv råd til god kommunikation i skrift og tale.

## 1. Der er kun få rigtige fjolser

Som udgangspunkt er den anden, du taler med, fornuftig nok – selv om det ikke virker sådan. Alle har en årsag til at handle, sige eller gøre ting. Det er bare ikke altid, at årsagen er kendt, åbenlys, eller at du synes, at det er en fornuftig årsag. Men årsagen er der.

## 2. Der er fire deltagere i en kommunikation

Der er fire steder, der kan være grundlag for en misforståelse i en samtale:

- Det, du tror, du siger.
- Det, der reelt kommer ud af munden.
- Det, den anden hører, du siger.
- Det, den anden fortolker ud af det, du siger.

Derfor er det en god ide at være tydelig og bede om en klar bekræftelse af, at I mener det samme, også selv om I tror, at I er enige.

## 3. Sørg for balance i kommunikationen

I nogle tilfælde kan meget forbedres ved at lytte mere. Du får et større indblik i, hvad den anden mener, og årsagen til det. Nogle taler dog som vandfald, og her kan det være en fordel at balancere kommunikationen ved at sørge for også at få sagt det, du mener. Det er ikke altid, at de andres meninger, historier, fortællinger eller planer er vigtigere end dine.

## 4. Vær opmærksom i forhold til pressede situationer

Mennesker under pres, i krise, som er meget stressede, eller som står i en større konflikt, er følelsesmæssigt urolige og får ofte sagt noget, der ikke er passende i situationen eller kan give problemer

på længere sigt. Jo mere du kan bevare roen og sige fra og til i et roligt toneleje, jo bedre. Jo mere presset du selv er, jo sværere kan det være at bevare overblikket.

### **5. Vær varsom med kritik på skrift**

Kritik virker stærkere, når det er i skreven form, og bliver måske taget unødigt hårdt op. Det gælder også i e-mails, og det gælder især, når det er en overordnet, der skriver. Brug den bedste vej i følsomme situationer: helst ansigt til ansigt. Hvis det ikke kan lade sig gøre, så per telefon. Sidste løsning er altid mail/på skrift og kan kun anbefales, hvis det drejer sig om noget, der skal kunne dokumenteres bagefter, for eksempel til en retssag eller lignende.

### **6. I tilfælde af unødig konflikt**

Trap konflikten ned ved at bruge sproget:

- Tal i jeg-form
- Forhold dig til din situation
- Gør det tydeligt, at du forstår den andens udgangspunkt.

Uenighed er udmærket, men unødig eskalering af en konflikt er spild af tid.

### **7. Balance mellem ord og handling**

Information er grundlæggende godt, og som regel kan man ikke få for meget information. Men nogle steder kan der gå snak i det. Vær opmærksom på, om der er en balance mellem handling og snak/gruppearbejde/brok eller lignende.

# Sådan håndterer du den svære samtale

Læst af 17.065

Hvordan får du sagt til Poul, at han er opfarende og taler grimt til sine kollegaer, uden at han råber højt og smækker med døren? Hvordan får du taget hul på samtalen om Annettes alkoholmisbrug? Læs her, hvordan du håndterer de vanskelige samtaler, som du helst ville være foruden.

Af Marlene Mee Ahrens, Lederweb

Nogle samtaler er sværere end andre. Det gælder især samtaler om meget personlige emner som sygdom, psykiske problemer, problemer på hjemmefronten, misbrug af alkohol eller lignende. Samtaler om den slags emner er svære, fordi de går tæt på et andet menneskes private forhold, og fordi de let skaber en reaktion af, at man blander sig i et andet menneskes liv.

Udfordringen er at gøre det alligevel – og få noget godt ud af det. Ved at undgå eller udskyde de vanskelige samtaler risikerer du, at problemet vokser sig større og større, og når du endelig får taget dig sammen, eksploderer hele situationen, og du får en negativ og frustreret medarbejder. I værste tilfælde kan det ende med et brud.

Så galt behøver det dog ikke at gå ifølge en ny bog af Anne-Suzette Humle. Bogen "En samtale – to vindere" giver redskaber til, hvordan du gennemfører en samtale, så den bliver respektfuld og løsningsorienteret. For at samtalen skal lykkes, er det imidlertid afgørende, at du som leder formår at lytte, og at du har respekt for medarbejderens oplevelse af sin omverden. Og så skal du tro på, at medarbejderen selv er i stand til at løse problemet.

## Skal – skal ikke?

Første skridt er at beslutte dig for, om problemet overhovedet er stort nok til, at du vil gribe ind. Påvirker problemet vedkommendes arbejdsindsats? Har det en negativ indflydelse på arbejdspladsen? Ved at gennemtænke de spørgsmål får du også selv en klar forståelse af, hvori problemet består. Det er samtidig nødvendigt for, at du kan forklare problemet til medarbejderen.

For at samtalen kan forløbe konstruktivt, skal du vide, hvad målet med samtalen skal være, og hvilke løsningsmodeller du selv kan forestille dig. Sæt en deadline for, hvor længe en løsning må være undervejs, men husk på, at problemet er opstået over tid, og derfor vil det også tage tid at få ændret mønsteret.

Beslut også, hvilke konsekvenser det skal have, hvis problemet ikke bliver løst inden for den fastsatte deadline.

Herefter skal du have styr på det praktiske. Du skal finde et sted, hvor mødet kan holdes. Det skal være et sted, hvor der er fred og ro, og hvor medarbejderen føler sig tryk. Du skal også huske at lave en liste med medarbejderens ressourcer og styrkeområder, da den skal bruges til at indlede samtalen på en positiv måde.

Når du skal invitere medarbejderen til samtalen, skal det foregå ansigt til ansigt, og du skal forklare medarbejderen, hvad samtalen handler om, men uden at gå i detaljer.

Checkliste til forberedelse af samtalen
Hvad er problemets fremtrædelsesform?
Hvad er problemets konsekvenser?
Kan du forstå/leve dig ind i problemet?
Hvilke mål har du for problemets løsning?
Hvad er dine løsningsforslag?
Hvor længe må en løsning være undervejs?
Hvis problemet ikke bliver løst, hvad så?
Hvad er medarbejderens ressourcer/styrkeområder?
Vælg tid og sted
Sælg samtalen

## Samtalen

Indled samtalen med at rose medarbejderen. På den måde viser du, at du ikke kun ser medarbejderens problemer, men også hans styrker. Det øger chancen for, at han ikke går i forsvarsposition, men er indstillet på at samarbejde.

Fremlæg herefter problemet i klare og præcise vendinger. Det er vigtigt at undgå ord som aldrig og altid, da de lægger op til uklarheder. Gør det klart for medarbejderen, at han har ret til ikke at svare på spørgsmål og til at afbryde samtalen. På den måde viser du, at

samtalen ikke kun foregår på dine præmisser, og dermed viser du respekt for medarbejderen.

Når problemet er fremlagt, skal du finde ud af, hvordan medarbejderen oplever situationen, for at se, om I kan finde frem til et fælles udgangspunkt. Det kan du gøre ved at bruge følgende redskaber:

### Redskaber i samtalen

**Har medarbejderen allerede gjort noget for at løse problemet?** Hvis ja, så spørg ind til, hvad vedkommende har gjort. Husk at anerkende og rose den indsats, medarbejderen allerede har gjort.

**Undtagelsesspørgsmål:** Spørg ind til situationen, hvor medarbejderen har handlet anderledes end nu, og hvor den problematiske adfærd ikke var der. Spørg ind til, hvorfor medarbejderen handlede anderledes dengang. Hvis du kan finde svaret, så har du også kimen til en løsning på problemet.

**Mirakelspørgsmål:** Hvis medarbejderen ikke kan komme på undtagelser, kan man bruge mirakelspørgsmålet, hvor du beder medarbejderen forestille sig, hvordan situationen ville være, hvis problemet forsvandt fra den ene dag til den anden. Spørgsmålet skal formuleres med "når" og ikke "hvis". Spørgsmålet kan hjælpe medarbejderen på sporet af en løsning.

**Hvad fremmer, og hvad hæmmer problemet?** Hvis man kan få klarlagt det, så kan man lettere se, hvad man i hvert fald ikke skal gøre, hvis man vil have problemet løst, og omvendt.

**Hvad er fordele og ulemper ved problemet?** Man vender problemet på hovedet og spørger ind til, hvad medarbejderen vinder ved sin adfærd, og holder det op imod omkostninger ved adfærden. Det kan skabe forståelse for, hvorfor man er begyndt på adfærden, samt omkostningerne ved den.

**Reframing:** Hvis man kan sætte nogle andre ord på begreberne, kan man nogle gange få øje på nogle nye løsningsmuligheder. Aggressiv kan for eksempel omformuleres til "handlekraftig uden forståelse for egen styrke".

**Refleksive spørgsmål:** Hvis medarbejderen ikke kommer med flere løsningsmuligheder selv, kan man introducere egne løsningsmodeller og bede medarbejderen reflektere over konsekvenserne af disse. Det handler ikke om tvang, men blot om at få nogle nye vinkler på bordet.

**Successpørgsmål:** Stil spørgsmål til de ting, som medarbejderen har succes med. Det giver medarbejderen mulighed for at se problemet i de rette proportioner og måske få øje på styrker, der kan bruges til at arbejde videre med problemet.

**Hvis problemet var en andens?** Hvis medarbejderen forsøger at forestille sig, at problemet var en andens, og vedkommende beder om et godt råd, hvad vil medarbejderen så svare? Et sådant spørgsmål giver medarbejderen mulighed for at se problemet udefra og dermed måske komme på nye løsninger.

**Copingspørgsmål:** Du kan spørge medarbejderen om, hvorfor problemet ikke er værre. Formålet er at vise medarbejderen, at vedkommende allerede gør noget konstruktivt ved problemet, og det kan der gøres mere af.

**Pessimistiske spørgsmål:** Det kunne være: "Hvad sker der, hvis du fortsætter på denne måde?" Formålet er at få medarbejderen til at se de værste tænkelige konsekvenser af problemet og dermed motivere medarbejderen til at prøve at gøre noget anderledes og dermed undgå de værste tænkelige konsekvenser.

**Skalaspørgsmål:** Ved at sætte tal på et problem bliver det mere konkret og lettere at tale om. Det giver dig også mulighed for at sammenligne din og medarbejderens vurdering af situationen, og det giver medarbejderen et incitament for at handle. Medarbejderens vurdering af, hvor på skalaen problemet befinder sig, er subjektiv, og den kan ikke diskuteres.

## Sådan tackler du medarbejderens reaktioner

Under samtalen vil du typisk møde et af tre reaktionsmønstre:

- **Medspillerkontakt:** Medarbejderen anerkender, at der er et problem og vil gerne være med til at finde en løsning på problemet.
- **Modspillerkontakt:** Medarbejderen nægter at anerkende, at der er et problem. Det kan skyldes, at problemet ikke er blevet forklaret ordentligt.
- **Passpillerkontakt:** Medarbejderen anerkender, at der er et problem, men kan ikke se, at han kan løse problemet selv, og føler sig som offer for omstændighederne.

### Medspillerkontakt

Hvis medarbejderen reagerer med medspillerkontakt, kan samtalen benyttes til at opstille mål for problemets løsning. Forslag til løsninger bør så vidt muligt komme fra medarbejderen selv. Målene skal være realistiske, målbare og motivere medarbejderen til handling.

Inden du afslutter samtalen, skal I sammen finde frem til, hvilke løsningsforslag der bringer jer tættest på det ønskede mål. Herefter skal I lave nogle aftaler om, hvad medarbejderen skal gøre. Opgaverne bør være så små og overskuelige som muligt, og de må meget gerne bygge på noget, medarbejderen allerede gør.

### Modspillerkontakt

Hvis medarbejderen udviser modspillerkontakt, er der ikke andet at gøre end at afslutte samtalen. Selvom du måske er skuffet, er det vigtigt, at du afslutter samtalen med at give komplimenter og udtrykke, at du anerkender medarbejderens synspunkt. Du skal dog samtidig understrege, at du stadig mener, der er et problem, og at medarbejderen vil høre fra dig på et senere tidspunkt. Formålet med at afslutte samtalen positivt er, at medarbejderen går derfra med en positiv fornemmelse og måske alligevel tænker over kritikken. Det er vigtigt, at komplimenterne virker oprigtige og ikke ironiske. Derfor skal du ikke svinge dig op til at bruge store ord, som du ellers aldrig bruger.

### **Passpillerkontakt**

Hvis medarbejderen udviser passpilleradfærd, skal du give vedkommende nogle observationsopgaver, hvor personen skal observere sine egen adfærd i forbindelse med problemet. Idéen med opgaverne er, at medarbejderen får øje på sin egen andel i problemet ved at observere og reflektere over sin egen adfærd.

### **Opfølgning på samtalen**

Problemet er desværre ikke løst ved en samtale, og det er vigtigt, at du følger op. Hvis der var medspillerkontakt sidst, skal I evaluere, om problemet nærmer sig en løsning, er uændret eller er blevet værre. Hvis problemet er uændret, gælder det om at forsøge at finde bittesmå succeser og sætte fokus på dem for at opmuntre medarbejderen til at fortsætte arbejdet. Er der ikke sket nogen ændring, må I tilbage og se på målene igen og finde frem til, hvordan de skal nås. Hvis situationen er blevet værre, så find ud af, hvad det skyldes. Måske er der dukket nye problemer op.

Hvis den første samtale blev afsluttet med modspillerkontakt, kan du prøve at tage en ny samtale og denne gang inddrage en tredjepart, der måske kan hjælpe med at løsne op for situationen. I yderste konsekvens må du gennemføre de konsekvenser, du besluttede dig for i forberedelsesfasen.

Hvis den sidste samtale blev afsluttet med passpillerkontakt, må du være indstillet på, at der kan gå lang tid, før problemet bliver løst. Du kan nemlig ikke komme videre, før medarbejderen har indset sin egen rolle i problemet. Du må derfor beslutte dig for, hvor lang tid du er villig til at vente.

Er der sket en forbedring, kan du spørge medarbejderen, hvad han har gjort for at løse problemet, og opmuntre ham til at fortsætte ad samme spor, så problemet ikke vender tilbage.

### **Læs mere**

A.-S. Humle (2010). En samtale – to vindere. Gyldendal.

# Sådan overlever du at arbejde sammen med én, du afskyr

Læst af 19.764

Konstant klagende, evigt på tværs, altid påtrængende og opblæste egoer. De pinefulde medarbejdere eller kollegaer er overalt. Harvard Business Review har samlet en række redskaber til, hvordan du håndterer dem uden at kvæle dem eller få blod på tøjlet.

Af Esben Buch-Hansen, Lederweb

Som leder kan du ikke undgå en irriterende medarbejder eller kollega. Personens adfærd eller blotte tilstedeværelse kan få én til at miste roen og dræne én for energi. Det både distraherer og udmatter, fordi det tvinger dig til at spilde tid og energi på at holde følelserne i skak i stedet for at fokusere på arbejdet.

Du kan undgå personer, du ikke kan lide at arbejde sammen med, i de fleste sammenhænge, men ikke som leder. At stikke hovedet i jorden og ignorere situationen, er ikke en mulighed.

"Nogle mennesker er der bare, om du kan lide det eller ej," siger Daniel Goleman, forsker ved Rutgers University og forfatter til "Følelsernes intelligens" og "The Brain and Emotional Intelligence: New Insights". Men der er hjælp at hente. Med den rigtige taktik kan du skabe et produktivt samarbejde med nogen, du ikke kan udstå. Her er seks råd:

## 1. Tøjl din vrede

Din reaktion på en irriterende medarbejder kan variere fra et mildt ubehag til direkte fjendtlighed. Det første skridt er ifølge Goleman at forholde sig til det. Hvis du finder nogen irriterende eller generende, så prøv at tænke mindre på personen og dennes handlinger og mere på, hvordan du selv reagerer. Det er langt mere produktivt at fokusere på din egen adfærd, som du i højere grad selv kan kontrollere, råder Goleman.

Det er en kunst at kunne kontrollere sig selv. Goleman råder til at finde en metode til at slappe af hver dag. Uanset om det er en kort gåtur eller en avanceret afslapningsøvelse, vil det øge evnen til at håndtere stress, hvilket betyder, at den irriterende person ikke længere vil virke så irriterende.

## 2. Hold din afsky for dig selv

Mens du bearbejder din utilfredshed, skal du modstå fristelsen til at læsse din irritation over den pågældende person af på andre. Robert I. Sutton, professor ved Stanford University og forfatter til "Good Boss, Bad Boss", siger, at alle har en tendens til at søge opbakning for deres mening. Det er det, man skal forsøge at modstå.

"Følelser er så smitsomme, at du kan få andre til at opbygge medfølelse," siger han. Hertil kommer, at brokkeri over en medarbejder stiller dig selv i et dårligt lys. Hvis du føler, at du skal tale ud, så udvælg omhyggeligt dit forum. Det bedste er måske at vælge folk udefra.

### **3. Erkend din egen del af problemet**

Når du har kontrol over dine reaktioner, så tænk over, hvad det er, du ikke bryder dig om ved personen. Er der noget bestemt, der udløser dine følelser? Er det bare, at hun er anderledes end dig selv? Minder han dig om din far? Eller ville du gerne have haft din kollegas job?

Misundelse og andre negative følelser kan få os til at vurdere og behandle andre forkert. "Når nogen er bedre stillet end os selv, er vi tilbøjelige til at se ned på dem," siger Sutton og fortsætter: "Vores yndlingsperson i verden er os selv. Og jo mere nogen afviger fra os selv, jo mere sandsynligt er det, at vi reagerer negativt på dem."

Fokusér på adfærden, der generer dig, i stedet for medarbejderens eller kollegaens personlige egenskaber. Det vil hjælpe dig med at kunne skelne mellem fordomme og ægte modvilje. Start med den hypotese, at personen gør ting, som du ikke kan lide, men er et godt menneske. Ved bedre at forstå, hvad det er, der generer dig, kan du måske også se din rolle i det. "Det er rimeligt at antage, at du har et ansvar for problemet," siger Sutton. Vær ærlig over for dig selv omkring din rolle i problemet.

### **4. Brug mere tid med dem, du ikke kan lide**

En af de bedste måder at komme til at holde af én, som du ikke bryder dig om, er at arbejde på et projekt, der kræver et samarbejde mellem jer. Det kan synes ulogisk, fordi du sandsynligvis foretrækker at forlade lokalet skrigende, hver gang personen er der. Men et tættere samarbejde vil hjælpe dig til at forstå din medarbejder eller kollega bedre – og måske endda udvikle empati, siger Sutton.

Du kan måske finde en forklaring på den pågældende persons adfærd, fx stressfaktorer i privatlivet, pres fra omgivelserne eller en stor arbejdsbyrde. Ved at tilbringe mere tid med din "fjende" får du mulighed for at opdyrke og lagre antallet af positive oplevelser.

### **5. Overvej, om du skal give feedback**

Har du overvejet, om det, der generer dig ved den anden person, rent faktisk kan være noget, som også er en hindring for den pågældende person selv? I så fald kan det være en god ide at give feedback. "Lad være med at antage, at personen ved, hvordan han eller hun fremstår," siger Sutton.

Du skal naturligvis ikke fortælle om hver enkelt ting, som irriterer dig. Fokusér på den adfærd, din medarbejder eller kollega har kontrol over, og hvordan den påvirker dig og arbejdspladsen. Hvis du omhyggeligt deler dine observationer, kan du måske hjælpe personen til at udvikle en større selvbevidsthed og øge hans/hendes effektivitet.

Daniel Goleman opfordrer til forsigtighed. Om du skal give feedback eller ej, afhænger af, hvor dygtigt du kommunikerer, og hvor lydhør du er som person. Hvis du føler, at personen er åben over for kritik, og at I kan have en civiliseret samtale om arbejdsrelaterede spørgsmål, så gør det, men trød varsomt. Har du derimod mistanke om, at personen vil gå i forsvarsposition – eller gøre det til en personlig kamp – så lad være med at løbe risikoen. Du skal også selv være åben for at modtage feedback. Hvis du ikke kan lide en person, er der stor risiko for, at følelsen er gensidig.

### **6. Vælg dine kampe**

Du vælger selv dine kampe. I situationer, hvor du føler dig fastkørt og ude af stand til at give feedback, anbefaler Sutton at "udøve den følelsesmæssige distances fine kunst." Det gør du ved at ignorere den irriterende adfærd og dermed neutralisere indvirkningen på dig. "Hvis han/hun har et horn i siden på dig, men du ikke lader dig gå på af den grund, så findes der ikke noget problem," forklarer Goleman.

## Følg disse do's & don't's

### Do:

Få kontrol over din egen adfærd og reaktionsmønstre først.

Træn dig i følelsesmæssig distance, så personens adfærd ikke går dig på.

Brug tid på at lære personen bedre at kende, så du kan forstå, hvad der motiverer ham eller hende.

### Don't:

Tro ikke, at det kun skyldes den anden person. Du er sandsynligvis også en del af problemet.

Beklag dig ikke til andre, der kunne blive uretmæssigt påvirket af din negativitet eller vil dømme dig ud fra dine beklagelser.

Giv ikke feedback, medmindre du kan fokusere på det arbejdsmæssige og undgå en personlig konflikt.

# Når fusioner fungerer

Viden fra Væksthuset

**Fusionens succes hviler på din indsats som leder. Samtidig har du en unik mulighed for at sætte dit præg på den nye organisation. Her er fire råd til ledere, der står i spidsen for en fusion.**

## Forbered dig

- Skab dig hurtigt det bedst mulige overblik over dit ledelsesrum. Det gør dig mere sikker og troværdig, når du møder medarbejderne første gang.
- Sørg for hurtigt at introducere dig selv for eventuelle nye medarbejdere.
- Fortæl, hvem du er, og hvad de kan forvente af dig som leder.
- Knyt gode kontakter til grupper på alle niveauer i organisationen – og sammensæt eventuelt en styregruppe for fusionen.

## Styr efter et klart mål

- Lad din "mission" og resultatkravene styre organisationens udvikling og dine prioriteringer som leder.
- Vent ikke med den strategiske ledelse til fusionens sene faser. En klar strategi kan foregribe og forebygge mange problemer.
- Kend og udnyt dine frihedsgrader til at tænke nyt og skabe bedre løsninger. Fusioner er også brydningstider, hvor helt nye veje kan åbne sig.
- Få overblik over krav og opgaver, før du prioriterer og fordele dem. Vær klar til at prioritere om, når virkeligheden overhaler planerne.

## Opbyg en ny kultur

- Sæt dig godt ind i medarbejdernes erfaringer, ønsker og bekymringer.
- Vær fysisk til stede og mentalt nærværende i dine relationer til medarbejderne.
- Hold individuelle samtaler med medarbejderne, og find ud af, hvordan du bedst udnytter det, de hver især kan og vil.
- Lad medarbejderne løse opgaver på tværs af gamle samarbejds mønstre
- Udnyt konflikter konstruktivt, og hjælp medarbejderne til at lære af uenigheder og indbyrdes forskelle.
- Hold mange kanaler åbne til tovejskommunikation med medarbejderne – ikke mindst den personlige dialog.
- Inddrag, motivér, og støt dine eventuelle mellemledere. Deres konstruktive medspil er afgørende for fusionens succes.
- Investér kræfter i at opbygge et godt lederteam. Aftal fælles spilleregler om en åben og troværdig intern dialog og kommunikation.
- Søg sparring, hvor du kan – i tide.

## Hæv blikket mod fremtiden

- Løft blikket mod horisonten. Revurdér visionen og de strategiske mål, og få dem godt forankret blandt medarbejderne.
- Justér opgaverne, så medarbejdernes kompetencer udnyttes bedst muligt.
- Vid, at ting tager tid – men forbliv ikke i fusionsfasen for længe.

**De fire råd er fra Væksthusets publikation "Når fusioner fungerer – de første 100 dage som leder for en fusioneret organisation".**

**Publikationen kan downloades eller bestilles gratis på [www.lederweb.dk/fusioner](http://www.lederweb.dk/fusioner).**



# Ansætte eller afskedige

# Sådan gennemfører du en god ansættelsessamtale

Læst af 64.480

En komplet guide til dig, der skal holde ansættelsessamtale. Ved at bruge spørgerammer sikrer du dig, at du får afklaret ansøgerens kompetencer og kvalifikationer.

*Af Esben Buch-Hansen, Lederweb*

## Godt begyndt er halvt fuldendt

Det første skridt til en god ansættelsessamtale er god forberedelse. Forberedelsen af ansættelsessamtalen kan deles i en individuel og en samlet forberedelse.

Til den individuelle forberedelse hører læsning af ansøgninger og CV med videre samt overvejelser over, hvilke hypoteser det giver anledning til at søge bekræftet eller afkræftet i samtalen.

Det anbefales, at I i ansættelsesudvalget samarbejder om at fastlægge rammer og struktur og sammen udarbejder en spørgeramme for ansættelsessamtalen.

Spørgerammen indeholder en række spørgsmål til hver af de tre til fem væsentligste kvalifikationer/kompetencer. Spørgerammen skal sikre, at de forberedte spørgsmål kan stilles ens til alle ansøgere.

Endvidere bør I overveje, hvilke informationer ansøgerne kan have glæde af at have på forhånd, for at de kan forberede sig bedst muligt. Hvis I ønsker, at der i løbet af samtalen skal indgå praktiske øvelser eller test af kvalifikationer som for eksempel sprog, bør I informere ansøgerne om det på forhånd. For nogle praktiske øvelser kan det være hensigtsmæssigt at sende øvelsen til ansøgerne forud for samtalen, så ansøgerne kan forberede sig for eksempel til en præsentation.

Til forberedelsen hører naturligvis også alt det praktiske arbejde med at finde egnede lokaler, bestille mad og drikke og så videre.

## Sådan laver man en spørgeramme

Kernen i spørgerammen er et interview af ansøgeren baseret på de væsentligste kvalifikationer og kompetencer, som ansættelsesudvalget efterspørger. En god spørgeramme består af et eller flere indledende spørgsmål. Det giver ansøgeren lejlighed til at fortælle lidt, inden samtalen får karakter af et egentligt interview. Spørgerammen bør også indeholde en afslutning, hvor der lægges op til, at ansøgeren kan stille sine spørgsmål.

Blandt de prioriterede kvalifikationer/kompetencer vælger udvalget tre til fem af de væsentligste. Til hver af disse planlægges mellem tre og fem spørgsmål. På denne måde stilles de forberedte spørgsmål i en fast rækkefølge, og spørgsmålene kan direkte kædes sammen med en af de udvalgte kvalifikationer/kompetencer.

Det er vigtigt at stille spørgsmål, hvor ansøgeren bliver opfordret til at give konkrete eksempler på situationer, hvor hun har brugt den efterspurgte kvalifikation/kompetence.

Spørgsmålene til den enkelte kompetence kan dreje sig om:

- **Situationen:** Beskriv en situation, hvor du...
- **Tanker:** Hvad tænkte du i den situation, du lige har beskrevet? Hvad forstår du ved...?
- **Følelser:** Hvilke følelser forbandt du med...? Hvad gjorde det ved dig at...?
- **Handling:** Hvad gjorde du helt konkret? Hvad var din rolle, da...?
- **Relationer:** Hvad tror du, andre tænker om det? Hvordan tror du, andre oplevede det, du lige beskrev?

Eksempel på en spørgeramme:

#### Spørgsmål til kompetencen "Evne til at samarbejde"

Prøv at beskrive en situation, hvor du har oplevet, at et samarbejde med flere parter er lykkedes for dig.

Hvad gjorde du for, at samarbejdet lykkedes?

Hvad er din definition på et godt samarbejde?

Jeg vil gerne bede dig beskrive en situation, hvor det var svært for dig at samarbejde.

Hvordan havde du det følelsesmæssigt i den situation, du lige har beskrevet?

Hvad har du lært af det?

#### Spørgsmål til kompetencen "At kunne udvikle sin viden"

I denne stilling er det vigtigt med indsigt i og forståelse af...

Jeg vil bede dig kort beskrive din nuværende viden om...

Jeg vil bede dig beskrive, hvordan du ajourfører og udvikler din viden.

Kan du give et konkret eksempel?

Hvad er det vigtigt for dig at vide?

Hvad synes du, at du mangler viden om?

#### Spørgsmål til kompetencen "Evne til at skabe og fatte tillid"

Kan du give et par eksempler fra din nuværende eller en tidligere ansættelse, hvor det var svært for dig at bevare tilliden til andre?

Hvordan havde du det følelsesmæssigt i de situationer?

Hvordan tror du, at andre oplevede dig i den sammenhæng?

Hvad forstår du ved tillid?

### Spørgsmål til kompetencen

#### “Evne til at omsætte teori til resultater i praksis”

Jeg vil bede dig beskrive en konkret situation, hvor du har haft brug for at omsætte teori til praksis.

Hvad synes du, var det sværeste ved at arbejde ud fra teorier?

Hvad var dine succeskriterier for dette arbejde?

Kan du give eksempler på situationer, hvor du mener, at man ikke behøver at have et teoretisk fundament at arbejde ud fra?

### Spørgsmål til kompetencen

#### “Evne til at være en god kollega”

Hvad tænker du om det at være en god kollega?

Kan du give et konkret eksempel på, at du har været en god kollega?

Hvordan tror du, at dine kollegaer oplevede det, du lige har beskrevet?

### Generelle spørgsmål, der kan stilles som afslutning

Prøv at beskrive, hvilke arbejdssituationer der i særlig grad motiverer dig.

Hvilke kompetencer anser du for de vigtigste hos en medarbejder?

Prøv at beskrive, hvad du opfatter som grænsen for, hvornår du som medarbejder vil involvere dine kollegaer i dit arbejde?

Hvornår ville du involvere afdelingens ledelse?

Er der noget andet, du synes, at vi skal vide om dig, som kan have betydning i forhold til at ansætte dig?

## Rammerne for samtalen skal være på plads

Inden samtalen er det vigtigt at få fastlagt de overordnede rammer og fremgangsmåden for interviewet. Under hvert af de følgende syv punkter er der opridset nogle af de vigtigste elementer for forløbet før og under ansættelsessamtalen.

### Overordnede rammer

- **Tid:** Hvor langt tid er der afsat til hele ansættelsessamtalen og til de enkelte dele af interviewet?
- **Deltagere:** Hvem er med til ansættelsessamtalen?
- **Lokaler:** Hvor foregår samtalen? Hvordan kommer ansøgere til og fra lokalet, så de ikke møder hinanden?
- **Rollefordeling i ansættelsessamtalen:** Hvem gør hvad i ansættelsesudvalget?

## Strukturen i samtalen

- Indledning
- Spørgsmål i spørgeramme stilles et for et
- Eventuelt uddybende spørgsmål til ansøgeren
- Ansøgeren stiller sine spørgsmål
- Afrunding

### Indledning – for eksempel fem minutter v/ udvalgsmedlem NN

- Kort velkomst og præsentation af ansættelsesudvalget
- Præcisering af formål med ansættelsessamtalen
- Forklaring af struktur i ansættelsessamtalen, herunder rollefordelingen
- Kort om baggrunden for stillingsopslaget
- Indledende spørgsmål, hvor ansøgeren opfordres til kort at begrunde sin ansøgning

### **Spørgsmål i spørgeramme – for eksempel 20 minutter ved udvalgsmedlem YY**

Spørgsmålene stilles et for et, og der stilles kun enkelte, opklarende spørgsmål. Det kan være en god idé at lade alle i ansættelsesudvalget interviewe ansøgeren om en kvalifikation/kompetence hver, sådan at I alle oplever at være i direkte kontakt med ansøgeren.

### **Uddybning af svar på spørgsmål i spørgeramme – for eksempel fem minutter ved alle udvalgsmedlemmer**

Når ansøgeren har svaret på alle spørgsmål i spørgerammen, kan der stilles uddybende spørgsmål. Først spørger intervieweren, der stillede spørgsmålene. Herefter kan hele ansættelsesudvalget stille spørgsmål. Flest mulige spørgsmål forberedes på forhånd.

### **Spørgsmål fra ansøgeren til job og organisation – for eksempel 10 minutter**

Endelig kan ansøgeren stille sine spørgsmål og drøfte andre emner. Som udgangspunkt er det en god idé, at ordstyreren svarer på spørgsmålene eller giver spørgsmålet videre til det mest relevante udvalgsmedlem.

### **Afslutning – fem minutter ved ét af udvalgsmedlemmerne**

Interviewet rundes af med enkelte spørgsmål fra ansættelsesudvalget og en orientering om, hvornår ansøgeren kan forvente at høre nyt.

## **Gennemførelse af ansættelsessamtalen**

Selve gennemførelsen af ansættelsessamtalen kræver omhyggelighed. Ansættelsesudvalget skal sikre, at ansøgeren får og forstår de informationer, der bliver givet om såvel arbejdspladsen som den konkrete stilling. Samtidig skal ansættelsesudvalget i løbet af sam-

talen sikre, at de informationer, som ansøgeren giver, er rigtigt forstået. Den enkelte interviewer bør således veksle mellem at stille spørgsmål og samle op for at sikre forståelsen af det, ansøgeren har sagt.

Det kan for eksempel gøres ved at spørge: "Er det rigtigt forstået, at...?" eller "Du sagde, at... Det får mig til at tro, at... Er det rigtigt?" eller "Hvis jeg skal opsummere det, du har sagt, så er det..."

Det er vigtigt, at den, der interviewer, kun har denne ene opgave. Et godt interview kræver nærvær og tilstedeværelse, og det kan let forstyrres, hvis man som interviewer samtidig skal tage noter, holde øje med tiden og så videre. Derfor er det vigtigt, at den rollefordeling, der er planlagt, overholdes, når interviewet gennemføres.

Endvidere er det vigtigt at etablere en venlig, tryk og tillidvækkende atmosfære under ansættelsessamtalen. De fleste ansøgere er nervøse ved at skulle til en samtale, og nervøsiteten kan påvirke deres fremtræden. Jo mere afslappet og ligeværdig samtalen kan blive, jo bedre bliver samtalen og dermed beslutningsgrundlaget for valget af den bedste ansøger.

## **Opsamling på samtalen**

For hver samtale bør der laves et todelt resumé: dels et resumé af ansættelsesudvalgets vurdering af ansøgeren i forhold til de krævede kvalifikationer og kompetencer og dels af de gensidige forventninger, der er udtrykt i løbet af samtalen. Resuméet af de gensidige forventninger er grundlaget for den opfølgningssamtale, der følger et stykke tid efter, at en medarbejder er ansat.

## **Udvælgelse og referencer**

Når ansættelsesudvalget skal vælge den bedste ansøger, er det afgørende, at udvalgets medlemmer er tro mod de prioriterede kvalifikationer og kompetencer. Det er i forhold til disse, at ansøgerne skal prioriteres.

Når ansættelsesudvalget har valgt den bedste ansøger, bør der altid foregå en vurdering af, om denne ansøger er god nok, eller om der er behov for et genopslag af stillingen. Den bedste ansøger

er ikke nødvendigvis god nok. Det anbefales, at der ved enhver ansættelse tages referencer på den ansøger, der ønskes ansat. Referencepersoner bør opgives af ansøgeren selv, og ansøgeren bør have mulighed for at kontakte referencepersonerne forud for, at de kontaktes af ansættelsesudvalget. Når der tages referencer, må der kun stilles spørgsmål til de kvalifikationer og kompetencer, der er relevante i forhold til den konkrete stilling.

Når det er besluttet, hvem der skal ansættes, er ansættelsessamtalen afsluttet. Resten af arbejdet består i at få lavet konkrete aftaler om tiltrædelsestidspunkt, løn og afklaring af diverse vilkår med videre, så der kan laves en ansættelseskontrakt.

### **Tilbage melding til ansøgerne**

De ansøgere, der har været til en ansættelsessamtale, bør have en personlig tilbage melding fra en af deltagerne i ansættelsesudvalget. Ansøgeren skal have feedback på, hvordan han eller hun blev oplevet til samtalen, og hvilke vurderinger der gjorde, at de henholdsvis fik eller ikke fik tilbudt stillingen.

En konstruktiv feedback efter en ansættelsessamtale er med til at sikre en oplevelse af kommunen/regionen som et attraktivt sted at søge arbejde.

Ansættelsesudvalget bør også overveje formuleringen i de skriftlige afslag, der gives til de ansøgere, der ikke blev indkaldt til en samtale. Afslagene bør skrives på en måde, så de vragede ansøgere også har en positiv oplevelse af at have søgt en stilling i kommunen/regionen.

Det kan for eksempel oplyses, hvor mange ansøgninger der er modtaget, hvor mange ansøgere der blev indkaldt til samtale, og hvem der fik stillingen osv. Endelig kan ansættelsesudvalget opfordre ansøgerne til at søge andre stillinger i kommunen/regionen.

# Respektfulde afskedigelser

Læst af 9.570

Når afskedigelser ikke kan undgås, har det stor betydning, hvordan du gennemfører afskedigelsen. Sker det på en professionel og sober måde, kommer medarbejderen hurtigere videre med sit liv.

Af Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co.

I en undersøgelse blandt godt 600 medarbejdere fra forskellige virksomheder og organisationer, der havde prøvet at blive afskediget, kunne flere end hver tredje af deltagerne fortælle, at de havde prøvet at blive afskediget på en særdeles uprofessionel måde. Færre end hver femte af deltagerne havde oplevet en professionelt gennemført afskedigelse.

Det er selvfølgelig sjældent en positiv oplevelse at blive afskediget, men er afskedigelsen blevet gennemført på en professionel og sober måde, kommer medarbejderen hurtigere over det og videre i sit liv. Er det til gengæld gennemført uprofessionelt, viser undersøgelsen, at medarbejderen typisk skal bruge længere tid til at komme over det og i et nyt job igen.

Derudover har virksomheden også skabt en "badwill-ambasador". Det vil sige, at den tidligere medarbejder går rundt og fortæller venner og bekendte om sine dårlige erfaringer med virksomheden og om den dårlige behandling, han har fået. Der er derfor al mulig grund til, at man som leder gør sit bedste for at være professionel, når en afskedigelse ikke kan undgås.

## Hvad bør du overveje?

Det kan godt være, at du har en medarbejder, som du allerhelst ville slippe af med, hvis det stod til dig. Men inden du kaster dig ud i en afskedigelsessag, bør du overveje følgende:

- Hvad helt præcist er det, der gør, at du gerne vil skille dig af med den medarbejder?
- Ligger problemstillingen udelukkende hos medarbejderen, eller har virksomheden også et ansvar?
- Har du på noget tidspunkt direkte og konkret fortalt medarbejderen, hvad du ikke er tilfreds med, og hvad du ønsker, medarbejderen skal gøre anderledes?
- Kunne det tænkes, at du med få ændringer i jobindholdet eller ved at flytte medarbejderen til en anden afdeling kunne løse problemstillingen tilfredsstillende for alle parter?

Det handler ikke om at beholde en medarbejder for enhver pris. Det handler om at behandle et andet menneske respektfuldt og at være meget klar på, hvad det er, du gør, og hvorfor du gør det.

### En afskedigelse bør ikke komme bag på nogen

Undersøgelsen blandt de 600 medarbejdere viste, at afskedigelsen kom fuldstændigt bag på lige knapt halvdelen af deltagerne i undersøgelsen. Det at blive afskediget uden varsel er som oftest en chokerende oplevelse, som betyder, at medarbejderen ofte vil skulle bruge mere tid på at bearbejde oplevelsen, og ofte vil der også gå længere tid, inden medarbejderen kommer i job igen.

En medarbejder bør altid konfronteres med utilfredsstillende forhold, hvad enten det handler om medarbejderens adfærd eller manglende evne eller vilje til at opfylde virksomhedens krav til medarbejderen. Det giver medarbejderen mulighed for at forholde sig til de utilfredsstillende forhold samt mulighed for at rette op på det. Hvis det skulle ende med en afskedigelse, vil medarbejderen være forberedt og har haft en fair chance for at forholde sig til det.

### Kend lovgivningen

Er der ingen vej uden om en afskedigelse, så sørg for at kende den lovgivning og de eventuelle overenskomster og lokalaftaler, der siger noget om afskedigelse. Det kan koste dyrt, hvis ledere begår fodfejl i afskedigelsesprocessen.

Har du en personaleafdeling, bør du altid konsultere dem, inden du afskediger. Du kan typisk også hente hjælp i arbejdsgiverorganisationen, hvis virksomheden er medlem af en sådan, eller hos virksomhedens advokat eller en anden professionel.

#### Krisens 4 faser

Kriser er typisk kendetegnet ved fire faser:

- Chokfasen
- Reaktionsfasen
- Bearbejdningsfasen
- Nyorienteringsfasen

**Chokfasen** kan vare fra et kort øjeblik til flere dage. Den opsagte kan have svært ved at forstå, hvad der er sket. Det kan også blive vanskeligt at huske de informationer, der gives.

**Reaktionsfasen** viser sig ved, at den opsagte reagerer på opsigelsen. Vedkommende kan have behov for at tale om det igen og forsøge at finde mening i situationen. Samtidig kan tiden være præget af sorg og angst for at skulle forlade jobbet og kollegaerne. Stress og depression er ikke ualmindeligt i denne fase. Fasen kan vare op til et par uger.

**Bearbejdnings- og nyorienteringsfasen** er kendetegnet ved, at den opsagte begynder at forholde sig realistisk til opsigelsen. Vedkommende accepterer situationen og har overskud til at rette blikket fremad. Fasen varer typisk fra et halvt til et helt år.

*Kilde: Arbejdsmarkedsstyrelsen*

### Forbered dig på, hvad der skal ske efter samtalen

Inden du gennemfører samtalen, skal du have taget stilling til en lang række spørgsmål, som vil dukke op bagefter, eksempelvis:

- Hvor meget og hvad vil virksomheden gøre for at hjælpe medarbejderen videre?
- Hvornår skal medarbejderen stoppe?
- Hvordan skal den sidste tid forløbe?
- Hvordan sikrer du dig, at opgaverne bliver overdraget med respekt for alle parter?
- Hvad skal der kommunikeres ud omkring afskedigelsen?

## Forbered dig mentalt til afskedigelsessamtalen

Jeg har endnu ikke hørt om nogen leder, der har været fuldstændigt upåvirket af at skulle gennemføre en afskedigelsessamtale. Det er ofte også en særdeles ubehagelig oplevelse for lederen. Derfor er det vigtigt, at du – ud over selvfølgelig at have det juridiske på plads – også sørger for at være mentalt forberedt til samtalen.

Det gør du blandt andet ved at erkende, at det er ubehageligt, og sørge for, at du har nogen, du kan tale med om dine oplevelser og følelser omkring opgaven både før og efter.

Sørg for, at du er helt klar på, hvad du vil sige som begrundelse for afskedigelsen. Sørg for, at du har god tid. Det hjælper også at trække vejret dybt ned i maven. Det tager toppen af den værste panik eller ubehag ved at skulle gennemføre samtalen.

## Selve samtalen

Hvis dit mål er at gennemføre samtalen så professionelt som muligt, er der en række spilleregler, du skal overholde:

- Sørg for, at I sidder uforstyrret i et kontor. Der må ikke komme nogen ind under samtalen, og din telefon er selvfølgelig slukket eller stillet om.
- Fortæl kort og klart, at det handler om afsked, og hvad der ligger til grund for din beslutning.
- Giv medarbejderen mulighed for at stille spørgsmål.
- Lad medarbejderen være der med sine følelser. Bliver medarbejderen vred, så lad ham få lov til at være vred. Bliver medarbejderen ked af det, så lad medarbejderen få lov at være ked af det. Anerkend medarbejderens følelser, og forsøg ikke at bagatellisere dem eller at tale dem væk.
- Opstil de muligheder, virksomheden har for at hjælpe medarbejderen videre.
- Spørg medarbejderen, hvad han eller hun har brug for lige nu. Det kan være lidt tid, det kan være mulighed for at snakke med en kollega, det kan være, at medarbejderen har lyst til at gå hjem lige nu og snakke om det videre forløb igen i morgen.

- Fastlæg et nyt møde, hvor I taler om det praktiske, det vil sige afvikling, samt igen hvad virksomheden vil gøre for at hjælpe medarbejderen videre.
- Udlever den skriftlige opsigelse, og få medarbejderen til at kvittere.

## En ordentlig afskedigelsessamtale lønner sig

Du kan måske synes, at ovenstående er meget tid og kræfter at bruge på en medarbejder, som ikke arbejder tilfredsstillende. Men tænk på, at afskedigede medarbejdere, der oplever, at de har fået en fair og respektfuld behandling, er mindre tilbøjelige til efterfølgende at tale grimt om virksomheden. I en tid, hvor det kan være svært at skaffe nye medarbejdere, bliver virksomhedens ry og rygte ekstra vigtigt. Du har ikke brug for at skabe "badwill-amabassadører".

Tænk også på, at den afskedigede medarbejder har kollegaer i virksomheden. Hvis de oplever, at deres kollega har fået en ordentlig behandling, vil det skabe mindre uro i organisationen og mindre tilbøjelighed til selv at overveje at søge væk.

Endelig er det væsentligt nemmere for dig at gennemføre en afskedigelse, når du ved med dig selv, at du har gjort det på en ordentlig måde.

## Vi giver ordet til den afskedigede medarbejder

I den tidligere nævnte undersøgelse om afskedigelser spurgte jeg også deltagerne, hvordan en god afskedigelse efter deres mening skulle foregå. Her er et udpluk af kommentarerne:

*"Den skal selvfølgelig først og fremmest gå efter de gældende regler. Dernæst syntes jeg, det er så vigtigt, at man bliver hjulpet videre, medmindre man har stjålet af kassen. Det kunne være en genplaceringsmodel, et kursus, eller et pengebeløb, specielt hvis man har en arbejdsskade, som kan tage lang tid. Men en god dialog mellem parterne er altid at foretrække."*

*"Det er altid trist, at der sker afskedigelser, og jeg tror ikke, det kan gøres "smertefrit". Min chef plus en kvinde fra HR-afdelingen afskedigede mig og sad med våde øjne, og det kunne jeg godt have undværet."*

*"På den mest menneskelige måde... Glem alt om regler... Tænk på, at det er et menneske, det går ud over..."*

*"God forberedelse og varsel. Tilstedeværelse af kendte og tillidsfulde personer. Grundig og saglig forklaring. Fokus på at undgå skyldfølelse samt faglig, personlig støtte og opfølgning – også fra ledelsen."*

*"I dialog med medarbejderen – mulighed for at rette op. Begrundelse tydelig – velforberedt, og den, som skal afskediges, kender personen, som skal afskediges. Hjælpe på vej efterfølgende, udtalelse, reference. Fortælle øvrige medarbejdere, hvad der ligger til grund. I stedet for tabu. Give medarbejderen mulighed for at afslutte arbejdsmæssigt og kollegialt på en ordentlig måde."*

*"Velforberedt både over for den, der bliver sagt op, og dem, der er tilbage. I vores tilfælde havde dem, der var tilbage, det sværest, og flere fik psykiske knæk. Ingen havde tænkt på, hvordan de skulle håndteres."*

*"En god afskedigelse er, hvor medarbejderen i opsigelsesperioden stadig er en del af virksomheden og ikke bliver holdt uden for alle beslutninger og salgsmøder."*

# Sådan skriver du en god anbefaling

Læst af 49.480

Mange medarbejdere ønsker en anbefaling, når de fratræder deres stilling. Men som leder kan det være vanskeligt at finde den gode struktur og ramme det rigtige niveau af tone og faglighed. Her er fem hovedkomponenter i en god anbefaling og inspiration til, hvordan du bygger en anbefaling op.

*Af Esben Buch-Hansen, Lederweb*

Dine medarbejdere kan ikke forlange, at du skal skrive en anbefaling, når de stopper, men det er god ledelsespraksis, at du som arbejdsgiver giver din bedømmelse, hvis en medarbejder beder om det. Det kan dog være en udfordring at skrive til andre ledere, hvordan din medarbejder er til at udføre sit arbejde, og hvad du synes om ham eller hende.

Før du går i gang med at skrive din anbefaling, bør du undersøge, om jeres organisation har tradition eller regler for, hvordan en anbefaling skal tage sig ud. Ellers kan guiden her give inspiration til organisationens fremtidige anbefalinger.

## Sæt dig i den kommende arbejdsgivers stol

Når du går i gang med at skrive anbefalingen, kan du prøve at sætte dig i den kommende arbejdsgivers sted. Overvej, hvilke informationer du gerne ville have i en ansættelsessituation. Anbefalinger alene giver ikke et nyt job, men de kan fungere rigtigt godt til screening og grovsortering i udvælgelsen og rekrutteringen.

En anbefaling bør være så objektiv som muligt, og den skal være faktuel og korrekt, selv om den er baseret på din subjektive vurdering. Husk, at en anbefaling adskiller sig fra certifikater, diplomer og eksamensbeviser ved at være personligt legitimeret. Du skal kunne stå på mål for det, du skriver, og ikke bare lade superlativerne og de rosende ord få frit løb.

## Fremgangsmåde og opbygning af anbefaling

Indholdet i en anbefaling kan opdeles i fem afsnit: fakta, beskrivelse af opgaver, jobkrav, kvaliteter og en samlet anbefaling.

### 1. Faktaafsnit

Fakta skal bestå af persondata, ansættelsesperiode, stillingsbetegnelse, og eventuelt lange orlovsperioder og grunden til ophøret af ansættelsesforholdet. Det er også vigtigt, at grunden til ophøret klart fremgår. Er det "efter eget ønske," er det på grund af redundans, konkurs, lukning, besparelser eller noget helt andet? Hvis du ikke forklarer, hvorfor personen er stoppet, vil det give en fremtidig arbejdsgiver anledning til at spørge.

## 2. Opgavebeskrivelse

Beskriv medarbejderens opgaver, og på hvilket niveau i organisationen de udføres. Derudover bør medarbejderens ansvar og beføjelser være relativt detaljerede uden at blive specifikke. Det er den vigtigste information sammen med kvaliteter (beskrives nedenfor i afsnit 4). Det er interessant for en kommende arbejdsgiver, om medarbejderen har relevant erfaring og kan udvikle sig i jobbet.

## 3. Jobkrav

Beskriv derefter, hvilke krav der var til medarbejderens færdigheder, erfaring og uddannelse samt kravene til personlighed. Husk, at det er den pågældende stilling, der skal beskrives, ikke den pågældende medarbejders uddannelse eller egenskaber.

Det kan være svært at skelne, fordi den enkelte altid sætter sit præg på et job. Det er de vigtigste professionelle kompetencekrav og de mest markante personlige egenskaber, som medarbejderen har/havde i sit job, du skal specificere.

Du kan bruge ord som ansvar, prioritere samarbejde, kommunikere, uafhængighed, selvstændighed, udholdenhed, initiativ, analytiske evner, sociale evner, evnen til at se det store billede og mange flere. Vær kortfattet, saglig, faktuel og præcis, og gem de levende beskrivelser til det næste afsnit.

## 4. Kvaliteter

Læs igennem, hvad du har skrevet i afsnit to og tre. Du skal måle medarbejderens indsats op imod de to afsnit. Hvor godt har medarbejderen præsteret? Hvilke personlige kvaliteter vil du lægge mandat til, og hvilke vil du ignorere? Du skal bedømme ud fra medarbejderens færdigheder, ikke ud fra lang og tro tjeneste, selv om det naturligvis påvirker, hvor sikker du kan være i din bedømmelse.

Det kan være nyttigt at drøfte medarbejderen med andre for at få så afbalanceret og præcist et billede som muligt af medarbejderen. Giv medarbejderen karakter efter en skala. Formålet med at bruge en skala er, at du kan differentiere mellem de gode og de mindre gode medarbejdere. Alle i organisationen bør anvende

den samme skala. En tredeling er tilstrækkelig. For eksempel: god, rigtig god og fremragende.

Det er usædvanligt at give negative bemærkninger i en anbefaling. I stedet skal du undlade at kommentere på de manglende kvaliteter. Omvendt kan du også selv kigge efter, hvad der er udeladt i ansøgeres anbefalinger.

## 5. Opsamlende vurdering

Den sidste, afrundende del af anbefalingen indeholder en samlende anbefaling og en opsummerende bedømmelse udtrykt i én eller få sætninger. Med fem gradbøjninger kan det lyde sådan her:

- Fremragende / de bedste anbefalinger
- Er det en fornøjelse at anbefale
- Ønsker vi at give gode anbefalinger
- Kan vi anbefale
- Ønsker held og lykke

# 5 kendetegn ved velfungerende ledelsesteam

Viden fra Væksthuset

**Ledelse er ikke et fag for ensomme superhelte. Mange ledere løser deres opgaver bedst, når de er en del af et godt ledelsesteam. Men hvordan får man et hold med lutter anførere til at spille godt sammen?**

Når ledelse er bedst, er det en holdsport, hvor resultater og succes afhænger af holdets vilje og evne til at samarbejde om et fælles mål. Hvor lederne ikke konkurrerer, men supplerer hinandens kompetencer og udnytter hinandens styrker.

Det er resultatet af en undersøgelse, som kortlægger, hvad der gør nogle offentlige ledelsesteam særligt velfungerende. Bag undersøgelsen står Væksthus for Ledelse, der har undersøgt 12 ledelsesteam på alle niveauer i kommuner og regioner. Undersøgelsen identificerer fem kendetegn ved succesfulde ledelsesteam.

## De 5 kendetegn

**Ubetinget tillid:** "Vi forudsætter, at vi altid kan stole på hinanden." Tilliden skal ikke først fortjenes. Deltagerne tager simpelthen for givet, at de gensidigt kan stole på hinanden. De skaber tillid ved at vise tillid. På den måde forcerer de den opbygning af tillid, der ellers kan tage lang tid for en gruppe.

**Produktiv forskellighed:** "Vi udnytter vores indbyrdes forskelle konstruktivt." I ethvert team er der forskel på deltageres faglige tilgange, kompetencer, synspunkter, interesser, personlige stil osv. I succesfulde team formår deltagerne at gøre sådanne forskelle til en styrke – både når de diskuterer sager og fordeler opgaver.

**Opløftende samspil:** "Vi gør hinanden bedre gennem et generøst engagement." Den måde, teamet arbejder professionelt sammen på, oplever deltagerne som intensiv, inspirerende og berigende. De føler, at de løfter og bliver løftet af hinanden. Deltagerne bruger meget tid sammen, og dialogen i teamet er konstruktiv og fokuseret på at finde løsninger.

**Markant lederskab:** "Chefen engagerer sig tydeligt i teamets fremdrift." Chefen er pågående og sætter dagsordenen i teamet. Deltagerne oplever imidlertid ikke chefen som dominerende i negativ forstand, men som en styrende medspiller i diskussioner og beslutninger – en garant for den fælles fremdrift.

**Styrende ambition:** "Vi bæres af en stærk vilje til at udrette noget særligt sammen." Teamet har en fælles ambition – noget særligt, det virkelig vil, og som fungerer som en stærkt lysende ledestjerne for teamets daglige arbejde. Det gør teamet mere resultatorienteret og innovativt.

**Download eller bestil publikationen "Ledelse er (også) en holdsport" gratis på [www.lederweb.dk/holdsport](http://www.lederweb.dk/holdsport).**



MUS

# Sådan griber du MUS an

Læst af 23.590

Få en kort introduktion til, hvordan du forbereder, gennemfører og følger op på medarbejderudviklingssamtalen.

Af Anna Mie Skovdal, Lederweb

Der er overordnet tre faser i arbejdet med MUS: Samtalen skal forberedes, foretages og følges op.

## Før MUS

- Forbered og orientér dig i de strategi- og udviklingsplaner, der har betydning for din afdeling.
- Forbered dig på at møde den enkelte medarbejder. Det kræver, at du er opdateret omkring medarbejderens opgaver, ansvarsområder, planer, forudsætninger, motivation, stærke og svage sider og private forhold. Desuden skal du overveje, om der er nogle relevante emner fra årets løb eller eventuelle problemer, der skal tages op under samtalen.
- Varsko medarbejderen, så han/hun også kan forberede sig lige så godt som dig selv. Har I fx en fast fremgangsmåde for MUS i jeres afdeling, så sørg for, at medarbejderen kender til denne.

## Hvorfor investere tid i MUS?

De fleste har oplevet en MUS, der hverken gav værdi for leder eller medarbejder. Før MUS bliver en gevinst, er der to ting, du inden samtalen må overveje: Hvilket resultat ønsker du at opnå? Hvilke elementer skal dine samtaler indeholde for at opnå dette?

### Hvilket resultat ønsker du?

Selvom MUS er tidskrævende, kan man ikke klare hele verdenssituationen med en enkelt samtale. Derfor er det vigtigt, at du som leder gør dig klart, hvad jeres MUS skal bruges til. For det er med MUS, som med meget andet: Det handler om prioritering.

Afholder du samtalerne for at finde fælles fodslag, for at skabe trivsel, for at øge motivationen, for at forstå dine medarbejdere bedre eller for at udarbejde personprofiler for afdelingen eller noget helt syvende?

Der er mange veje at gå ad under en MUS. Som leder er det din opgave at gøre dig tanker og have en idé om, hvor MUS'en skal føre jer hen.

### Hvordan vil du opnå det?

Når du har gjort dig klart, hvad målet med MUS er, kan du begynde at skitsere ruten dertil. Er det bedømmelse af medarbejderens resultater og indsatser, der skal til? Evaluering af dig som leder? Skal I tale løn? Evaluere året, der gik? Opstille og prioritere nye faglige mål og opgaver? Diskutere personlige udviklingsmål? Snakke om trivsel eller motivation? Eller har medarbejderen i virkeligheden brug for karriereudvikling og coaching?

## Under MUS

Du kan med fordel strukturere MUS med et fastlagt skema. Derudover er der tre ting, som er særligt vigtige at have in mente, når samtalen er i gang:

- Den gode MUS er en samtale, hvor du taler 30 pct. og din medarbejder 70 pct. Det er en samtale, hvor du lytter og søger at forstå, hvad der rører sig hos din medarbejder.
- Sørg for både at bringe ros og ris på banen, og sørg for hele tiden at have konkrete begrundelser og eksempler og at formulere dig klart.
- Vær åben over for kritik og lad være med at forsvare dig, bortforklare eller argumentere imod medarbejderens synspunkter.

## Inspiration til spørgsmål til MUS

### Året, der er gået

Hvad har dine personlige mål været – og har du nået dem?

Hvilke opgaver er du gladest for på arbejdet?

Er der opgaver eller andre forhold, som du gerne vil ændre – set i lyset af året, som er gået?

Er din udviklingsplan for sidste år opfyldt?

Hvilken kompetenceudvikling har du gennemgået i løbet af året? (kurser, uddannelse, nye opgaver, oplæring, andet)

### Næste år

Hvilke mål har du sat dig for det næste år?

Hvilke kurser eller anden kompetenceudvikling kunne du ønske dig som en hjælp til at opfylde dine mål?

Har du nogle specielle behov som følge af den nuværende fase, du er i i arbejdslivet (nyansat, småbørnsfamilie, senior mv.)?

Hvordan fungerer samarbejdet i din afdeling?

Hvad bidrager du selv med til samarbejdet?

Hvordan er dit forhold til lederen?

Hvad skulle være anderledes for at gøre din hverdag bedre?

Hvor vil du gerne være arbejdsmæssigt om fem år?

## Efter MUS

Når MUS er foretaget, er der nogle ting, du med fordel kan overveje med henblik på at forbedre din teknik:

### Evaluering af samtalen

Fik samtalen en god start og slutning, hvordan var taletiden fordelt, blev alle emner afsluttet, og hvordan var balancen mellem en eventuel struktur (MUS-skema) og spontanitet? Desuden kan du kigge nærmere efter, om stemningen var positiv, om du lyttede aktivt til medarbejderens udtalelser, om negativt prægede emner også blev fremført, og om begge parter formulerede forventninger. Var der optræk til konflikt, og hvordan blev det i givet fald tacklet?

Sidst, men ikke mindst, kan du kigge på, om aftaler og mål blev præcist formuleret. Oplevede du, at du fik dit budskab igennem? Og hvad mente medarbejderen egentlig om samtalen?

# De 8 største MUS(e)-fælder

Læst af 39.301

Der findes masser af skemaer og anbefalinger til, hvordan MUS skal forløbe. Alligevel kan de fleste nikke genkendende til en MUS, der ikke gav værdi, eller som løb i en forkert retning. Lederweb har været igennem de forskellige udgivelser om MUS og samlet de otte største "musefælder", du som leder bør være opmærksom på.

Af Viki Koføed, Lederweb

## 1. Udskydelse er en dårlig ide

Dagen før den årlige medarbejderudviklingssamtale meddeler du, at du må udskyde samtalen til en anden dag, fordi der er dukket et vigtigt møde op.

At udskyde en MUS kan være lige så slemt som ikke at gennemføre den. Uden en god forklaring signalerer det, at du hverken tager medarbejderen eller samtalen alvorligt. Du skal overveje meget nøje, hvor vidt der er andre løsninger end at udskyde en planlagt MUS, men hvis der ikke er alternativer, så sørg for at give en grundig forklaring til din medarbejder.

## 2. Dårlig forberedelse

Mange bliver forbløffede over, hvor meget forberedelse en MUS kræver. En uforberedt MUS bliver i de fleste tilfælde til en luftig og løs snak, som der ikke kommer noget værdifuldt ud af. I værste tilfælde signalerer du ligegyldighed over for medarbejderen, som formentlig har brugt noget af sin fritid på at forberede sig.

## 3. MUS uden mål

Selvom MUS er tidskrævende, kan I ikke klare hele verdenssituationen med en enkelt samtale. Derfor er det vigtigt, at du som leder gør dig overvejelser om, hvad den pågældende MUS skal bruges til. Afholder du samtalerne for at finde fælles fodslag, for at skabe trivsel, for at øge motivationen, for at forstå dine medarbejdere bedre eller for at udarbejde personprofiler for afdelingen? Der er mange veje at gå med en MUS. Det er din opgave at have en idé om, hvad den endelige destination er.

## 4. Fokus på det negative

Udtalelser som "det der er ikke godt nok" synes at være mange lederes tilgang til MUS. Det er imidlertid en stor fejl. Erfaringer og studier har vist, at en positiv tilgang skaber den mest produktive dialog.

## 5. Samme skema som sidste år

Hvis en medarbejder har været i organisationen et par år eller mere, kan der godt opstå en vis metaltræthed, hvis samtalen

kører efter samme skema som de forrige år. Standardskabeloner til MUS er et godt grundredskab, men skal fornyes løbende og tilpasses den enkelte medarbejder og dennes situation.

## **6. Du taler for meget**

Mange ledere forveksler MUS med en samtale, hvor medarbejderne skal have din mening om det ene og det andet. Det er også en stor fejl. Den gode MUS er en samtale, hvor du taler 30 pct. af tiden og din medarbejder 70 pct. Det er en samtale, hvor du lytter og søger at forstå, hvad der rører sig hos din medarbejder, så I sammen kan sætte konstruktive mål for fremtiden.

## **7. Når det bliver for fortroligt**

Både medarbejdere og ledere oplever ofte, at der har været god kontakt til deres MUS, og at ønsker og behov for kompetenceudvikling har været drøftet i en uforstyrret zone på tomandshånd. Men det kan hurtigt ske, at samtalen bevæger sig hid og did uden for konceptets rammer og ind på områder, som ikke hører til mellem leder og medarbejder, og hvor en af parterne efterfølgende føler, at de talte over sig. MUS er med andre ord som skabt til at forføre til fortrolighed og deraf "talen over sig", hvis man ikke passer på.

## **8. Ingen opfølgning**

MUS slutter ikke, når du og din medarbejder forlader mødelokalet, eller når I har skrevet planen under. For at få effekt af MUS er det afgørende, at du løbende sørger for opfølgning.

Sammen med medarbejderen har du ansvar for at følge op på og overholde de aftaler, I har indgået. Du er ikke eneansvarlig for medarbejderens udvikling, men det er dit ansvar at skabe gode rammer og betingelser for kompetenceudvikling og hjælpe med at skabe retning og fokus i udviklingen.

En god opfølgning er afgørende for, at både du og medarbejderen oplever, at MUS har værdi. Opfølgning synliggør, at samtalerne giver bevægelse og udvikling for den enkelte og for arbejdspladsen som helhed. Denne opfølgning og evaluering skal ske løbende.

# MUS'en afslører dig

Læst af 13.075

Den måde, du håndterer medarbejdersamtalen (MUS) på, siger en masse om, hvordan du er som leder til hverdag. Hvis du synes, MUS-samtaler med dine medarbejdere er svære, tyder det på, at du skal i gang med at træne din daglige lederadfærd.

*Af Helle Bro, direktør i BRO*

Dette indlæg er ikke en MUS-vejledning fra A til Å, men derimod tre centrale indsatser, du skal mestre til MUS – og til hverdag:

## **Du skal opbygge tillid**

To dage om året er produktiviteten på arbejdspladsen stort set nul. Det er dagen inden MUS, hvor medarbejderne er spændte, og dagen efter, hvor de fordøjer samtalen. MUS er for de fleste en vigtig begivenhed, som de enten glæder sig til eller frygter. Derfor skal du være bevidst om, hvor meget der er på spil for dine medarbejdere.

Når dine medarbejdere kommer ind ad døren, vil deres hjerner (ubevidst) være i alarmberedskab ved tanken om at høre din "dom". Derfor skal du til MUS som det første fokusere på at opbygge tryghed og tillid. Du skal bruge tid på at anerkende medarbejderen for det, som han eller hun gør godt. Det er med til at styrke jeres relation, få medarbejderens hjerne ud af "trusselsmode" og gøre den åben for senere feedback, om den så er positiv eller negativ.

Samme princip gælder i dagligdagen: Jo mere anerkendende ledelse du praktiserer i løbet af året, jo mere tillid du opbygger dag for dag, og jo bedre en relation du skaber til dine medarbejdere, desto lettere vil det være at skabe lydhørhed hos dem, når dagen for MUS oprinder.

## **Du skal dele ansvaret med dine medarbejdere**

Rollerne som leder og medarbejder er ikke jævnbyrdige, for du og din medarbejder har forskellig magt, viden og indflydelse, og som leder sidder du med det største ansvar. Men det betyder ikke, at hele ansvaret ligger hos dig.

Under forberedelsen af MUS og andre møder kan du forpligte og engagere dine medarbejdere ved at bede dem sende deres tre fokuspunkter som oplæg til samtalen. Du møder ikke uforberedt op til et møde, så det bør dine medarbejdere heller aldrig gøre.

Når I sidder ved mødebordet, bør du bede om deres vurdering af egen performance og bud på, hvor de har brug for at udvikle sig. Når ønskerne om uddannelser flyver om ørerne, så del ansvaret

med din medarbejder ved at spørge, hvordan kompetencerne vil gavne dem i deres daglige arbejde. Hvilken effekt vil du som leder se? Hvordan vil kompetencerne støtte organisationens mål? Kan du omvendt ikke få en medarbejder til at forholde sig til sin egen udvikling, så send ham eller hende tilbage med hjemmearbejde, og aftal en ny dag for et opfølgende møde.

Endelig skal du også, både til MUS og til alle andre møder, dele ansvaret med medarbejderne ved at bede dem skrive udkastet til referatet af jeres samtaler. Det øger ansvarsfølelsen, ejerskabet og dermed også sandsynligheden for, at ord bliver til handling. Det styrker trygheden og selvtilliden hos medarbejderen at være den, der fører pennen og drager konklusionerne. Endelig frigiver det tid hos dig.

### **Du skal turde få hænderne i skidt**

Mange ledere er nervøse for MUS, fordi det er ubehageligt at skulle stille krav og eventuelt kritisere medarbejderens adfærd. Men det er faktisk en tjans, du bliver betalt for at kunne udføre hele året rundt. Hvis det får dig til at ligge søvnløs om natten og frygte MUS, er det et tegn på, at du skal øve dig noget mere til daglig.

Det kan lyde hårdt, men tænk på, at du kun gør dine medarbejdere en bjørnetjeneste ved at undgå at stille krav. For de er der alligevel, og for medarbejderen er det langt værre at famle rundt, bekymre sig og gætte sig til, hvad der skal til, end at få at vide, at du ønsker x, y og z. Mål og krav er med til at skabe tryghed om, hvad du forventer, og kan samtidig motivere til at komme i gang og gøre noget særligt.

MUS bør aldrig være en bombe af negativ feedback, som er sparet sammen over hele året, og som medarbejderen aldrig har hørt. Det er også derfor, MUS'en afslører dig. Hvis du har svært ved at levere et uvelkomment budskab til medarbejderen, er det, fordi du skal øve dig på at coache og give feedback i hverdagen, mens udfordringerne stadig er et arbejdsmæssigt problem, I kan tale om og rette op på.

Split eventuelt den store MUS op i to til tre mini-MUS'er – netop fordi det giver dig en bedre føling med, hvor medarbejderne er henne, og fordi I sammen træner at tage problemerne i opløbet.

### **Hver dag er MUS-dag**

Det er alle de klassiske ledelsesdiscipliner, der er samlet i MUS. Du skal finde balancen mellem at coache, anerkende og udfordre, overlevere svære budskaber, stille krav og motivere til handling. Derfor er MUS både så vigtigt og så svært et ledelsesredskab.

Heldigvis har du masser af muligheder for at øve dig hver eneste dag. MUS slutter ikke, når du og din medarbejder slukker lyset i mødelokalet, men finder sted året rundt – i alle de uformelle og formelle møder, hvor du tager problemer i opløbet, giver feedback på performance og motiverer til udvikling.

# Den politiske tango

Viden fra Væksthuset

**Det tætte samspil med den folkevalgte leder er måske topembedsmandens vigtigste og vanskeligste funktion. Det kræver både politisk musikalitet og en fast ryggrad at bevæge sig ind på det politiske dansegulv.**

”Der er mange ledere, som ellers anses for utroligt dygtige, som ikke ejer for fem flade øre politisk tæft. De overlever ikke længe i et demokratisk ledet foretagende.”

Så skarpt formulerer en offentlig topleder det måske vigtigste krav til sine direktørkolleger i kommuner og regioner: evnen til at leve sig ind i de dilemmaer, en politiker stilles over for, afkode ånden i de politiske beslutninger og forstå rollefordelingen i grænselandet mellem politik og administration. Kort sagt: den politiske tæft.

Udsagnet er ét blandt mange, der står at læse i ”Den politiske tango” fra Væksthus for Ledelse. Publikationen giver et sjældent indblik i hverdagens samarbejde på allerøverste niveau i kommuner og regioner.

## Toplederens vigtigste kompetencer

Listen over efterspurgte direktørkompetencer omfatter ifølge politikerne også kvaliteter som:

### Faglig troværdighed

”Direktøren skal kunne sit stof og have en professionel forståelse for, hvordan organisationen skal ledes.”

### Pædagogisk sans

”Direktøren skal evne at fremstille komplekse problemer, så de er til at forstå, og sætte dem ind i en for politikerne meningsfuld helhed.”

### Præcis involvering

”Den gode direktør kender rette tid og sted i forhold til at informere og involvere den politiske leder – hverken for meget eller for lidt.”

### God kommunikation

”Direktøren skal uden at politisere kunne kommunikere vores beslutninger og rationalet i dem – fx over for medarbejderne.”

**Publikationen kan bestilles eller downloades gratis på [www.lederweb.dk/politisktango](http://www.lederweb.dk/politisktango).**



# Effektivitet

# Multitasking gør dig ikke hurtigere

Læst af 5.893

Hvad enten du er kvinde eller mand, bliver du ikke mere effektiv af at multitaske. Tværtimod resulterer multitasking i stress, uafsluttede opgaver og en masse tidsspild. Læs her, hvordan du undgår multitasking.

Af Pernille Bekke, Lederweb

Der er tre grundlæggende årsager til, at du skal lade være med at multitaske, mener Morten Sehested Münster, direktør i The Nudging Company:

1. Den konstante penduleringen mellem opgaver betyder massivt spild af tid.
2. Multitasking er enormt komplekst og sætter hjernen på overarbejde. Det betyder, at folk, der multitasker som foretrukken arbejdsmetode, er mere udsatte for stress end folk, der tager én opgave ad gangen.
3. Massiv multitasking betyder, at man holder mange opgaver uafsluttede i længere tid. Det handler om at lukke dem én for én stille og roligt.

Morten Sehested Münster, der rådgiver ledere om at blive mere effektive, anbefaler, at du træner dig i at singletaske. På den måde får du mere fra hånden, mens du er mere rolig. Han giver her tre råd til, hvordan du singletasker:

## Vælg én opgave

Find en opgave frem. Sørg for at få fat på alle remedierne, der skal til for at løse opgaven. Måske skal du printe, finde dokumenter eller telefonnumre frem. Du skal også bruge en notesblok og en kuglepen.

## Undgå forstyrrelser

Sluk din telefon. Når du singletasker koncentreret, skal du være løsrevet fra forstyrrelser. Luk Outlook helt ned, og hent en god kop kaffe eller te. Luk døren til dit kontor (hvis du sidder på storkontor, så luk døren mentalt), og sig, at du gerne lige vil koncentrere dig en times tid. Gå i gang med opgaven. Fortsæt, til opgaven er slut.

## Førstehjælp til den singletaskende medarbejder

Sommetider vil du alligevel blive forstyrret, fx af en kollega. Lad dem kort præsentere deres ærinde, skriv det ned på din notesblok, sig, at du gerne vil koncentrere dig. Tag opgaven frem igen. Arbejd, til den er færdig.

Du kan også rende ind i situationer, hvor du er nødt til at lægge din opgave fra dig, fordi der er opstået en eller anden nødsituation. I disse tilfælde skal du skrive ned på din notesblok, hvor du er nået til. Det er et godt trick, uanset hvilken arbejdsmetode du anvender. Ved at skrive ned, hvor du er nået til, får hjernen et fikspunkt at referere til, når du skal i gang igen.

Ifølge Morten Sehested Münster er det svært ikke at falde tilbage til den gamle vane, og han anbefaler derfor, at du starter med at beslutte dig for at singletaske mindst en time om dagen. Selv denne ene time vil det være svært ikke at tjekke mail eller telefon. Men efter lidt øvelse bliver det nemmere, og resultaterne vil hurtigt blive synlige.

# 10 grunde til, at du aldrig skal holde et møde igen

Læst af 7.418

Hvert år bliver der spildt millioner af kroner, millioner af timer og millioner af menneskers energi på møder. Her har du 10 gode grunde til at skære ned på møderne – eller undgå dem helt. Gør alle møder frivillige. That should do the trick.

*Af Morten Sehested Münster, direktør, The Nudging Company*

## 1. Møder er ofte unødvendige

Alt for ofte mødes folk, "fordi det er fredag". Når dine møder begynder at tage navn efter den dag, de afholdes, er der grund til at være kritisk. Det hedder kun et fredagsmøde, hvis ingen grundlæggende ved, hvorfor man mødes. Det skal aflives på stedet, medmindre det tjener et krystalklart formål, der er direkte knyttet til dine væsentligste arbejdsopgaver. Derfor:

- Sæt fingeren på uklarhederne. Vær den person, der tør sætte spørgsmålstejn ved mødekvaliteten og møderelevansen. Det gør du ved at fokusere på det ønskede output af mødet i selve indkaldelsen: "møde om CRM-system" er ikke godt nok, men det kunne fx være "valg af CRM-system".
- Man skal aldrig mødes "om noget". Man skal altid mødes for at "gøre noget med noget". Man mødes ikke "om" sin strategi. Man mødes for at korrigere den, skabe den eller skrotte den. Har mødet ikke noget klart formål, så kræve det, før du melder din deltagelse.

## 2. Møder udvider sig unødigt

Hvornår er du sidst gået fra et færdigbehandlet møde efter 17 minutter, selv om det i din kalender var indkaldt til at vare en time? Nok aldrig. Dette fænomen kaldes også Parkinsons lov, og den siger, at "dit møde udvider sig til at passe til netop den tid, der er sat af til det". Det betyder, at hvis et møde er indkaldt til at vare en time, så varer det netop en time, uanset at substansen blev afklar- et på 17 minutter. Derfor:

- Halvér alle dine møders varighed fra i morgen. Jeg (og Parkinson) lover dig personligt, at du får lige så meget ud af dem.
- Hold møder stående. Der er lavet mange eksperimenter med stående møder. Typisk sker der to ting: Mødedeltagerne er mere fokuserede, og mødet tager kortere tid.
- Sørg altid for, at du skal noget vigtigt efter møder, som du har mistænkt for at være tidsspilde. Det vil øge din motivation for at udvandre rettidigt.

### 3. Møder er uproduktive

Møder er stilstand, handling er fremdrift. Når du holder møde, står alt stille, og ofte vil du få langt mere værdifuld information, hvis du handler på dine konkrete projekter, end hvis du taler om dem. Derfor:

- Hvis du alligevel er tvunget, så mål møders kvalitet på, hvor meget handling de skaber. Lakmusprøven for et godt møde er altid, hvor meget handling, fremdrift og udvikling det skaber på væsentlige udfordringer og projekter.
- For at gøre et møde produktivt skal I som minimum have et simpelt system til at fange to-dos, som mødet genererer, og – endnu vigtigere – en helt konkret person udpeget til at holde folk oppe på deres forpligtelser.
- Kollektivt ansvar for handlinger er den eneste måde at sikre sig kollektiv fremdrift efter møder. Hæng to-do-listerne op ved de ansvarliges skriveborde, og lad dem strege dem ud undervejs, eller opret et fælles dokument til at afkrydse i.

### 4. Mødedeltagerne forbereder sig ikke

Gode møder kræver forberedelse, som ingen laver. Konsekvensen er, at folk møder uforberedte op og spilder hinandens tid, imens det virkelige projekt står stille. Derfor:

- Definér altid, præcis hvilken type forberedelse du forventer af de mødeindkaldte. Det giver dig også et mere præcist billede af, om det er realistisk. Kræv, at folk forbereder sig. Møder skal handle mindst om "hvad" og mest om "hvordan". Det første skal afklares i forberedelsesfasen.

### 5. Møder er uforholdsmæssigt tidsspilde

Når man lægger timerne sammen – hvad man altid bør gøre – så er et møde på én time for otte mennesker i virkeligheden en hel lønningdag. Du veksler altså otte timers produktivitet med én times møde. Derfor:

- Invitér så få som muligt. Jo færre mennesker, desto nemmere bliver det også at træffe beslutninger og skabe fremdrift i dine projekter.

### 6. Møder er gætværk

Der findes et godt udtryk, der hedder "planning is guessing". Du har i sidste ende ingen anelse om alle de udfordringer, ændringer og overraskelser, du vil møde undervejs i eksekveringen af dit projekt. Det betyder, at du skal handle i den virkelige verden for at blive klogere og korrigerer kursen i stedet for at sidde til møder og gætte på, hvad der kommer til at ske. Derfor:

- Vær så virkelighedsnær som muligt. Hvis du skal lave ny hjemmeside, så hold mødet foran computeren. Hvis du skal udvikle på dit morgenmadsprodukt, så stil dig ned i Irma.

### 7. Møder er afbrydelser

Når folk skal deltage i dine møder, så afbryder du dem midt i andre opgaver. En af mange undersøgelser af workflow viser, at det tager mellem 5 og 45 minutter at komme tilbage til en opgave på samme niveau, som man var, da man forlod den. Man spilder altså tid både under og efter mødet. Derfor:

- Læg møder klokken 8 eller klokken 17, så der ikke er et før eller et efter at skulle tilbage til. Bonus er i øvrigt, at der alligevel ikke er nogen, der gider komme på de tidspunkter. Pludselig stiller folk sig nemlig det spørgsmål, om det nu også er et nødvendigt møde.

### 8. Mødedeltagere er ufokuserede

Loven om ufokuserede mødedeltagere lyder: "Jo flere mødedeltagere du indkalder, desto større er risikoen for, at der sidder en fuldstændigt afsporet person og taler om, hvor klog hans kat er." Derfor:

- Som mødeleder skal du være en autoritet. Det er dit ansvar at forvalte virksomhedens arbejdsdag, som du af uvisse årsager har lagt beslag på. Gør det klart fra mødets indledning, at du i alles interesse har tænkt dig at lukke ned for sidespring og muntre anekdoter.

### **9. Møder har ofte upræcise og mangelfulde dagsordener**

Upræcise eller helt fraværende dagsordener skaber et upræcist eller helt fraværende produkt. Derfor:

- Der skal altid være en klart formuleret dagsorden til dine møder. Sørg for, at deltagerne har den i god tid. Hvis du ikke selv får en, så kræv det fra personen, der har indkaldt dig.

### **10. Møder sluger tid på begge sider**

Næsten alle møder er behæftet med overflødige opvarmningsritualer eller nødvendige onder, både før og efter, fx brygge kaffe, købe morgenbrød, dække bord, rydde af, tale med folk på gangen, hente et glas vand, transport til og fra, lytte forundret til historie om potentielt meget klog kat. Derfor:

- Lad være med at indkalde til et "møde". Det er selve genren, der trigger adfærden. Bliv bedre til at afløse møder med at gå ind til den relevante kollega og klare det ved skrivebordskanten. Her er alle mere effektive og fokuserede.

# 7 trin til bedre uddelegering

Læst af 10.437

Er du en af mange ledere, der lever ud fra mantraet: "Det er nemmere at gøre det selv", så gør du dit job vanskeligere, end det behøver at være. Samtidig sender du et signal til dine medarbejdere om, at du ikke har tillid til dem, ignorerer deres talenter og hæmmer deres læring. Her er syv råd til dig, der gerne vil være bedre til at uddelegere

Af Pernille Bekke, Lederweb

Ledelse handler ikke mindst om at få løst opgaverne gennem andre: uddelegering. Uddelegering er, når du som leder giver en medarbejder ansvar for et område eller en opgave, som normalt vil være din. Samtidig beholder du kontrollen og det overordnede ansvar.

Det første skridt til succesfuld uddelegering er at give slip. Det lyder nemt. Men de fleste ledere har svært ved at uddelegere opgaver og ansvar og samtidig bevare troen på, at opgaverne bliver løst, uden at der skal tjekkes op hele tiden.

## Undskyldninger for ikke at uddelegere:

Det tager for lang tid at forklare.

Det er hurtigere at gøre det selv.

Mine medarbejdere mangler erfaringer og kompetence.

Hvis jeg vil have gjort det rigtigt, må jeg gøre det selv.

Mine medarbejdere har travlt nok i forvejen.

Når en leder fejler med sin uddelegering, skyldes det ofte:

- At medarbejderne reelt ikke har fået bemyndigelse til at tage de beslutninger, der kræves for at løse opgaven.
- At der ikke er tillid mellem leder og medarbejder. Hvis ikke der er tillid, vil dine medarbejdere være bange for at fejle og blive kritiseret. De vil have behov for at delegere tilbage til lederen for at undgå at træffe forkerte beslutninger. Først når du viser tillid, vil medarbejderne turde tage ejerskab for opgaverne.
- At medarbejderne ikke føler sig ordentligt klædt på til opgaven. Enten fordi de mangler kompetencerne, eller fordi de ikke har tilstrækkelige informationer.
- At medarbejderne ikke har fået anerkendelse i forbindelse med en tidligere opgave, som du har uddelegeret til dem.

Studér de fire punkter, og overvej, hvilke andre forklaringer der kan være. Tænk over, om du har medvirket til medarbejdernes modstand mod at løse opgaver, du uddelegerer til dem. Er der noget, du kan lave om på?

## Uddelegering – trin for trin

### 1. Afklar, hvad der skal uddelegeres

Start med at finde ud af, hvad du vil uddelegere. Skriv alle dine opgaver ned på en liste, og understreg de opgaver, som du gerne vil uddelegere.

Det er vigtigt, at uddelegering ikke forveksles med at slippe af med det arbejde, man ikke selv gider eller har tid til at tage sig af. Det skal gå hånd i hånd med medarbejdernes kompetencer og præferencer og dermed give medarbejderne en følelse af mere indflydelse og ansvar. Hvis det modsatte er tilfældet, føler medarbejderne, at opgaven er blevet påduttet dem, og at de blot adlyder ordrer. Et godt råd er ikke at uddelegere opgaver, der kan elimineres. Hvis du ikke skal bruge ressourcer på en opgave, skal du overveje, om det er relevant, at andre skal lave den.

### 2. Find den rette at uddelegere til

Hvem er den mest passende person at uddelegere til? Her bør det være opgavens karakter og medarbejderens kompetencer, der bestemmer. Vær opmærksom på, at det måske er nødvendigt med ekstra træning eller uddannelse, for at en medarbejder kan overtage en opgave.

### 3. Giv medarbejderen den fornødne beslutningskompetence

Fortæl, hvilken bemyndigelse medarbejderen har i forhold til den uddelegerede opgave. Forklar, hvilke beslutninger vedkommende kan træffe uden din godkendelse, og hvilke beslutninger du skal godkende. Vær konkret. Hvis du siger ”gør alt, hvad det kræver”, kan du ende med en ubehagelig overraskelse. Samtidig kan for stramme rammer hæmme opgaveløsningen.

### 4. Præcisér målet, og sæt en deadline

En af de typiske faldgruber ved uddelegering er, at medarbejder og leder ikke har den samme forståelse af målet med opgaven, og det kan være svært at få.

Som leder er det en god ide at starte med at tydeliggøre opgaven i dit hoved: Visualisér, hvordan den færdige opgave skal se ud, og skriv det ned. Målet skal være klart: Hvad skal laves, hvornår skal det være færdigt, og hvilken detaljeringsgrad eller kvalitet forventer du? Efter at opgaven er beskrevet så klart som muligt, aftaler I en deadline.

Vær opmærksom på, at dine medarbejdere er forskellige. Nogle medarbejdere vil gerne have beskrevet opgaven i detaljer; andre vil hellere have enkelte guidelines og ellers finde ud af resten selv. Tilpas dig dine medarbejders forskellige behov.

### 5. Beskriv de resultater, du forventer, men ikke metoden

Du skal undgå at blande dig i måden, opgaven løses på. Alle har forskellige måder at udføre en opgave på, og resultatet er ofte vigtigere end fremgangsmåden. Når du lader medarbejderne bruge deres egne metoder til at løse opgaven, vil de være mere produktive, kreative og tage mere ejerskab.

### 6. Spørg løbende, hvordan det står til

Du skal løbende have feedback fra medarbejderne for at sikre, at de har den nødvendige information til at udføre opgaven. Det kan dog give problemer og skabe misforståelser, hvis du blander dig for meget.

Lav eventuelt delmål for at se, hvordan det står til med opgaven. Har medarbejderen en uge til at løse opgaven, så spørg efter tre dage, hvordan det går med opgaven. Det er vigtigt, at du ikke spørger: ”Er du ved at være færdig?” Det sætter medarbejderen under pres og gør vedkommende defensiv.

Husk at stole på, at dine medarbejdere kan klare det. Lad være med at tjekke dem og se dem over skulderen hele tiden – medmindre de selvfølgelig selv spørger efter det.

## 7. Giv feedback

Når opgaven er afsluttet, skal du give feedback. Hvad gik godt, og hvad kan gøres bedre næste gang? Diskutér resultatet, og giv ros, hvis opgaven er veludført. Det er også her, I skal blive enige om ændringer i måden, lignende opgaver løses på fremover.

Får du en opgave tilbage fra en medarbejder, som er acceptabel, men ikke perfekt, er det vigtigt, at du ikke bliver ved med at få medarbejderen til at lave den om, til den er løst perfekt. Det er demotiverende og frustrerende for medarbejderen og derfor ofte spild af tid. Fokusér hellere på, hvad der kan gøres bedre næste gang.

## Insisterende delegering: en vigtig kompetence hos succesfulde ledere

### Jeg hjælper uden at tage over – en leder om sin medarbejder

”En af mine medarbejdere er meget dygtig på sit felt. Han har en stor viden og er god til at vejlede borgere og politikere. Men når han skal formulere sig skriftligt, kommer han til kort. Han kan ikke få sin viden ned på papiret og forventer, at jeg overtager den skriftlige del af arbejdet. Det har været lidt af en kamp for mig at få ham til selv at tage hånd om det.

På et tidspunkt arbejder han med en kompliceret sag, som han holder mig løbende orienteret om. Jeg er imponeret over hans løsningsforslag og konstruktive vinkler på sagen, men der kommer intet på skrift fra ham. Jeg holder fast i, at han er eksperten, og at det derfor også er ham, der skal svare og begrunde svaret på skrift. Jeg læser hans udkast igennem og kommer med forslag til formuleringer, men jeg tager hverken sagen eller skriver opgaven fra ham.”

### Vi bliver hele tiden udfordret – en medarbejder om sin leder

”Vores leder er virkelig god til at give os hver især præcis de rette udfordringer. Vi får ansvar og opgaver, som vi egentlig ikke troede, vi kunne finde ud af, og som vi virkelig må arbejde hårdt for at få styr på.

Han får os til at kaste os ud i det alligevel – fordi vi stoler på ham, på hans dømmekraft og på hans vilje til at støtte os og sørge for, at vi ikke kommer galt af sted. Samtidig bliver vi hele tiden kloge-re, fordi han holder fast i, at vi skal påtage os opgaven og gøre os vores egne overvejelser om den.”

---

*Citaterne er fra Væksthus for Ledelses undersøgelse "Ledere, der lykkes", som identificerer kendetegn ved særligt succesfulde ledere.*

# 8 spørgsmål til dit ledelsesrum

Viden fra Væksthuset

**Ledelsesrummet er de muligheder, du har til at udøve din ledelse. Læs om ledelsesrummets to dimensioner, rammer og relationer, og reflekter over otte spørgsmål, som du kan bruge til at afklare, udnytte og udfordre dit ledelsesrum.**

## Rammerne

Rammerne er det formaliserede grundlag for din ledelsesudøvelse. Det er som regel et resultat af beslutninger truffet på et højere niveau, hvor du som leder har svært ved at få direkte, afgørende indflydelse. Rammerne er ofte veldefinerede og nedskrevne, men de kan alligevel opfattes, fortolkes og håndteres forskelligt. De er hele tiden i bevægelse: ny lovgivning, nye styringsprincipper osv. Det åbner løbende for nye handlemuligheder.

## Relationerne

Relationerne til alle lederjobbets "interessenter" er med til at definere dit ledelsesrum. Det gælder først og fremmest din chef og dine medarbejdere, men også dine sideordnede kolleger, brugere og den bredere offentlighed. Det kan fx være en nidkær chef, en fortravlet lederkollega eller genstridige medarbejdere. Du kan ikke uden lige vælge eller udskifte dine relationer, men du har alligevel mulighed for at gøre noget ved dem. Her handler det om at afklare, etablere og vedligeholde dine relationer.

## 8 spørgsmål til dit ledelsesrum

1. Hvordan vil du med få ord – eller billeder – karakterisere dit nuværende ledelsesrum?
2. På hvilke områder oplever du, at dine handlemuligheder er blevet større henholdsvis mindre i de senere år?
3. Hvad har du selv gjort for at påvirke, fortolke eller udfordre de givne rammer for din ledelse?
4. Hvilke relationer er det lige nu vigtigst for dig at afklare, udbygge og vedligeholde for at kunne udnytte og udvide ledelsesrummet?
5. Hvornår har du sidst erfaret, at dine handlemuligheder var betydeligt mindre henholdsvis større, end du havde forestillet dig?
6. Hvilke gode og dårlige erfaringer har du med at udfordre andres krav og forventninger til dig som leder?
7. Hvilke aftaler vil du på forhånd kunne lave med din chef om, hvor langt du som leder kan forfølge dine egne ideer?
8. Hvad er det vigtigst for dig at blive bedre til, hvis du skal udfylde og erobre det ledelsesrum, du selv ønsker?

**Download eller bestil publikationen gratis på [www.lederweb.dk/ledelsesrum](http://www.lederweb.dk/ledelsesrum).**



# Strategi og forandring

# Strategi ifølge Mintzberg

Læst af 20.292

Det kan være lidt af en jungle at finde hoved og hale i ledelseslitteraturens mange definitioner af strategibegrebet. Henry Mintzberg har skabt overblik over strategiens mange facetter med sine fem P'er. Læs om, hvad forskellen er på strategi som en plan og strategi som et mønster, og bliv klogere på, hvilken definition din organisation skal bruge i strategiarbejdet.

*Af Frank Radich, direktør, koncernstrategi*

Strategi er et diffust begreb. Hver teoretiker har sin egen definition med udgangspunkt i den skole, som han repræsenterer. De enkelte skoler betragter ofte strategi fra én bestemt synsvinkel og udelader dermed andre facetter af begrebet. Ledelsesteoretikeren Henry Mintzberg favner et langt bredere spektrum af strategibegrebet, idet han inddeler det i fem kategorier, de såkaldte fem P'er.

## Mintzbergs fem P'er

I 1987 udgav Mintzberg artiklen "Five Ps for Strategy". Her forklarer han, at én definition på begrebet strategi ikke er mulig, fordi begrebet ikke er entydigt. Derfor opdeler Mintzberg strategibegrebet i fem kategorier, der repræsenterer fem forskellige perspektiver på strategi:

- Plan
- Ploy
- Pattern
- Position
- Perspective

Tilsammen udgør de fem perspektiver en definition af strategibegrebet. Mintzbergs formål med de fem P'er er at gøre det nemmere for både praktikere og teoretikere at navigere inden for strategiens til tider uoverskuelige og vanskelige område. I det nedenstående er de fem P'er og deres indhold præsenteret og sammenlignet.

## Strategi som plan

De fleste mennesker opfatter strategi som en plan. Ved plan forstås en form for bevidst tilsigtet handling eller en vejledning om, hvordan nogle bestemte situationer skal håndteres. Strategi defineret som en plan indebærer for det første, at planen er konstrueret i forvejen. Det vil sige, at planen udformes, inden virksomheden foretager de handlinger, som planen beskriver. For det andet er sådanne planer konstrueret bevidst og med et bestemt formål. Planerne kan være både generelle og specifikke.

## Strategi som ”ploy”

Strategibegrebet kan også opfattes som ”ploy”, det vil sige et ”trick”, som især benyttes i situationer, hvor en virksomhed som et led i den overordnede plan forsøger at ”narre” en konkurrent. Et eksempel herpå er en virksomhed, der truer med kapacitetsudvidelse for at undgå, at en potentiel konkurrent skal trænge ind på markedet. Strategien er således en plan, der går ud på at narre den anden virksomhed, og det at true med kapacitetsudvidelse er blot et slør. Strategi i betydningen et trick hænger på den måde tæt sammen med strategi defineret som en plan.

## Strategi som mønster

Strategi kan også defineres som et mønster, når en række af virksomhedens handlinger danner et konsistent mønster. Denne definition viser, at strategi defineret som en plan ikke rummer alle aspekter af strategibegrebet, da der ikke tages højde for det resultat, der følger af en given plan. Når strategi defineres som et mønster, er strategien med andre ord ikke nødvendigvis tilsigtet.

Definitioner af strategi som en plan og strategi som et mønster kan altså være vidt forskellige. Konstrueres en strategi som en plan, kan resultatet blive, at strategien ikke realiseres, mens en strategi som et mønster kan opstå uden noget forarbejde. Forskellen på de to strategidefinitioner er diskuteret i det strategiske ledelsesparadoks, som betegnes planlægning vs. emergens.

## Strategi som position

Strategi defineret som position beskriver de tiltag, virksomheden foretager for at opnå en fordelagtig position i forhold til sine omgivelser. Virksomhedens strategi bliver derfor et spørgsmål om at tilpasse virksomheden til omgivelserne.

## Strategi som perspektiv

Strategi som perspektiv vender fokus indad mod virksomhedens identitet i modsætning til strategi som position, hvis fokus er eksternt. Når strategi defineres som perspektiv, er formålet at påvirke den opfattelse, som omverdenen har af virksomheden. Man kan sige, at strategi som perspektiv er for virksomheden,

hvad personlighed er for et menneske. Ifølge denne definition er strategi noget abstrakt og uhåndgribeligt, der kun eksisterer i de involverede personers bevidsthed.

## Bland selv-strategi

Som Mintzbergs fem P'er indikerer, findes der mange definitioner af begrebet strategi, og den ene er ikke bedre end den anden. De fem definitioner substituerer snarere hinanden eller, endnu bedre, komplementerer hinanden. Hver definition tilfører en dybere forståelse af strategibegrebet. Som strateger må man derfor foretage sine egne strategidefinitioner ved at vælge den type strategi, der passer bedst til den situation, ens organisation står i.

# Hvad Kotter kan lære dig om forandringsledelse

Læst af 12.356

70 pct. af alle store forandringer mislykkes. Ifølge harvardprofessoren John P. Kotter skyldes det blandt andet, at lederne ikke har en tydelig vision, og at de ikke fejrer de små succeser undervejs i forandringsprocessen. Her kan du læse professorens råd om, hvordan du undgår, at den forandring, du er sat i spidsen for, mislykkes.

Af Pernille Bekke, Lederweb

Alle organisationer begår fejl – store som små – når de skal gennemføre forandringer. På baggrund af de mest almindelige fejl, som organisationer begår, har John P. Kotter udarbejdet otte trin, der sikrer, at forandringer lykkes. Han præsenterer ottetrinsmodellen i bogen "Leading Change".

De første fire trin i modellen påvirker planlægningen forud for gennemførelsen af forandringen. Trin fem og seks handler om de egentlige forandringer, mens de sidste to trin sikrer, at forandringen forankres i organisationskulturen.

## 1. Skab en følelse af nødvendighed

Hvis organisationen er selvtilfreds, vil forandringer være svære at gennemføre. Når organisationer er selvtilfredse, skyldes det for eksempel fravær af synlige kriser i fortiden eller dårlige præstationer. I en forandringsproces er det vigtigt, at ledere og medarbejdere er overbeviste om behovet for og nødvendigheden af forandringen. Uden en oplevelse af nødvendighed er medarbejderne ikke indstillet på at yde den ekstra indsats, der ofte er af afgørende betydning, skriver Kotter.

Ifølge Kotter undervurderer lederen ofte, hvor svært det er at få medarbejdere ud af deres komfortzone, eller også er lederen for utålmodig.

## 2. Opbyg en styrende koalition

Det er ikke nok med én leder i spidsen for forandringen. I større forandringsprocesser kræver det et stærkt team bestående af den øverste leder, afdelingsledere, mellemledere og medarbejdere – personer med formel og uformel magt. Teamet skal sammen lede forandringen. Det kræver tillid og et fælles mål.

## 3. Fastlæg en vision

Visionen for forandringen er vigtig, fordi den kan motivere, inspirere og medføre handling hos medarbejderne. Hvis ikke medarbejderne kender visionen og bruger den som rettesnor for de beslutninger, de træffer, kan det udvikle sig til en diskussion hver eneste gang. I står over for at skulle træffe et valg. Selv de mindste beslutninger kan føre til konflikter.

Forandringer kan ifølge Kotter mislykkes, hvis visioner forveksles med planer og programmer, eller hvis lederens vision er for kompliceret eller diffus. Som leder skal du kunne beskrive visionen bag forandringsinitiativet på fem minutter eller mindre og få en tilbage-melding, som viser forståelse og interesse.

#### 5 karakteristika ved en effektiv vision

**Tænkelig:** Den danner et klart billede af, hvordan fremtiden vil se ud.

**Ønskelig:** Den appellerer til den langsigtede interesse blandt organisationens interessenter.

**Realiserbar:** Den indeholder realistiske, opnåelige mål.

**Fokuseret:** Den er tydelig nok til at kunne give vejledning, når der skal træffes beslutninger.

**Fleksibel:** Den er tilstrækkeligt generel til at tillade individuelle initiativer og alternative reaktioner, hvis omstændighederne ændrer sig.

**Smitsom:** Den er nem at kommunikere og kan forklares hurtigt.

#### 4. Kommuniker visionen

Det er afgørende, at så mange medarbejdere som muligt forstår og accepterer visionen. De fleste organisationer undervurderer kommunikationen. Et notat eller en tale fra lederen er aldrig nok. Kommunikation om visionen skal foregå hele tiden. Der skal refereres til visionen i e-mails, på møder, ved præsentationer mv.

#### For at visionen kan kommunikeres, skal den:

Være simpel – uden fagudtryk eller indforståethed

Kunne gentages og spredes af alle – til alle

Være inviterende – tovejskommunikation er mere magtfuld end envejskommunikation.

Ifølge Kotter virker handling altid stærkere end ord. Lederen, der står i spidsen for forandring, skal derfor altid "walk the talk." Der er ikke noget, som underminerer forandring mere, end når centrale personer udviser en adfærd, der ikke er i overensstemmelse med det, de selv siger, andre skal gøre.

#### 5. Fjern stenene på vejen, og opgradér medarbejdernes kompetencer

Nye initiativer løber ud i sandet, når medarbejderne – trods accept af den nye vision – føler sig magtesløse på grund af de forhindringer, der altid er undervejs, når en forandring skal gennemføres. Ifølge Kotter kan det være strukturer som stillingsbeskrivelser eller lønsystemer eller en mellemløber, som ikke vil tilpasse sig de nye omstændigheder. Medarbejderne føler sig også magtesløse uden de rigtige kompetencer. Derfor skal lederen sørge for, at medarbejderne får udviklet de nødvendige kompetencer.

#### 6. Skab også kortsigtede gevinster

Forandringer tager tid og kan miste fremdrift, hvis der ikke er kortsigtede mål, man kan opnå og glæde sig over. Medarbejdere og ledere skal, ifølge Kotter, kunne se resultater inden for de første seks til 18 måneder. De skal se beviser på, at deres arbejde giver de forventede resultater. Hvis ikke de gør det, vil mange give op eller blive aktive modstandere. Lederen skal derfor bevise, at ofrene ikke er forgæves – at forandringen var nødvendig. Tydelige forbedringer gør det svært for de negative fortsat at blokere for den nødvendige forandring. Lederen viser de kortsigtede forbedringer ved at opstille mål, opfylde målene og belønne de involverede med anerkendelse.

#### 7. Hold fast

Mange ledere vil være fristet til at bekendtgøre en sejr i et stort forandringsprojekt, når de ser den første store præsentationsforbedring efter nogle år. Fremskidt skal fejres, men arbejdet er ikke færdigt. Indtil forandringerne er forankret i kulturen, hvilket kan tage mellem tre til ti år, er det nye stadig skrøbeligt og i fare for at løbe ud i sandet. Lederen sikrer dette ved løbende at søsætte flere mindre forandringsprojekter.

## 8. Forankr forandringen i organisationskulturen

Forandringerne holder kun, når de bliver til "den måde, vi gør tingene på her". Indtil forandringerne slår rod i de sociale normer og værdier, er de i fare, lige så snart forandringspresset forsvinder. Som leder kan du sikre, at forandringerne holder, ved at vise medarbejderne, hvordan deres specifikke adfærdsmønstre og holdninger har medvirket til at nå forandringen.

Lige meget hvor stærkt teamet – den styrende koalition – er, vil det aldrig kunne ændre kulturen alene. Det kræver, at flertallet af medarbejdere og ledere i organisationen accepterer den nye kultur. Med tiden vil der blive ansat nye medarbejdere i organisationen. De vil blive indoktrineret i den nye kultur uden at vide det.

### Værd at huske i forbindelse med kulturændringer ved forandringer

Kulturændringen kommer til sidst.

Som leder skal du hele tiden vise, at den nye måde er bedre end den gamle.

Succesen skal være synlig og kommunikeres.

Du kan ikke undgå at miste nogle undervejs i processen.

Du kan fremme den nye kultur og de nye værdier ved aktivt at belønne og forfremme de medarbejdere, der arbejder for, at forandringen lykkes.

Forstærk kulturen med de nye medarbejdere, du løbende ansætter.

### Læs mere

John P. Kotter er professor ved Harvard Business School. Artiklen er baseret på hans bog "I spidsen for forandringer". Du kan også læse mere uddybende om de otte punkter på: [www.kotterinternational.com](http://www.kotterinternational.com).

# Forandrings- cirklen

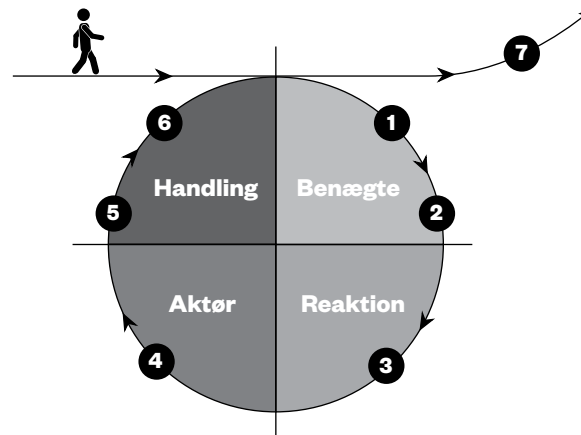
Læst af 23.172

Forandringsprocesser skal styres og håndteres. Forandringscirklen er et værktøj, du som leder kan bruge til at lede forandringsprocessen bedre.

Af Linda Andersen, organisationspsykolog, [www.lindaandersen.dk](http://www.lindaandersen.dk)

Forandringscirklen skaber forståelse for de menneskelige reaktioner på forandringer og giver input til, hvordan du som leder kan håndtere reaktionerne.

Gennem denne fælles forståelse opstår et medansvar for situationen og for hinandens trivsel. Derved undgår du, at de ansatte kommer til at føle sig som ofre for situationen.



*Forandringscirklen (livets cirkel af Hawk of the Yellow Wind)*

Forestil dig, at linjen er en tidslinje, som illustrerer, hvad der sker, når du udsættes for en forandring. Når forandringen sætter ind (hvor linjerne skærer hinanden), må du en tur rundt i cirklen, inden du kan komme videre med dit vante liv.

Denne tur bliver lettere at acceptere og håndtere, hvis du og dine nærmeste (og kolleger) kender reaktionerne og ved, at de med god forandringsledelse forsvinder igen.

## Forandringsreaktioner

Med cirkelbevægelsen følger en række reaktioner, som er inddelt i syv faser. Den første reaktion (fase 1) er, at du benægter tingenes tilstand. Du tænker fx: "Det kan ikke passe, at vi igen skal flytte.

Det må være en fejl" eller "jeg kan ikke tro, at jeg lige har vundet fem millioner kroner. Jeg skal se pengene, før jeg tror det." Dernæst er reaktionen typisk, at man skubber situationen og forandringen væk ved at lade, som om den ikke er der (fase 2).

Når forandringen så alligevel begynder at tage form, kommer reaktionerne i form af følelser: vrede, frustration, sorg eller måske glæde, hvis det er en positiv forandring (fase 3). Herefter er accepten af forandringen nær. Man begynder at kunne se fremad og se mulighederne i den nye situation (fase 4).

### Offer eller aktør?

Det vigtigste i denne forståelse er, at processen foregår i to dele. Første del (fase 1-3) er den svære del, idet de involverede her vil være udsat for situationen, og de vil hyppigt komme til at føle sig som ofre. De vil også agere som ofre. De vil derfor se sig om efter nogen, der kan hjælpe dem, eller som alternativt kan få ansvaret for situationen. Konflikter opstår, modstand forstærkes, og sygefraværet stiger hyppigt i denne periode. De voldsomme reaktioner kan medføre samarbejdsproblemer, dårlig trivsel og nedsat produktivitet.

Den sidste del af processen er mindre problematisk. Her begynder de involverede at se fremad og at se mulighederne i den nye situation.

Afhængigt af forandringens styrke og din egen håndtering heraf kommer du helskindet igennem cirklen (processen) og kan fortsætte ud ad tidslinjen, indtil du møder en ny forandring, som vil sende dig rundt i cirklen igen.

### Sådan håndterer du faserne

**1. Fase:** I den første fase skal du kunne tage dig af den/de forandringsramte og passe på vedkommende. Skab plads (mulighed) til, at medarbejderen eller lederkollegaen har en at tale med. Lyt og forstå.

**2. Fase:** I den næste fase er det godt at bearbejde situationen. Aktivér medarbejderne. Få dem til at forholde sig til situationen og til at gøre et eller andet ved den. Indgå eventuelt i arbejdsgrupper eller netværk med ligestillede (hvis der eksempelvis er flere om forandringen). Få dem til at genkende reaktionen som det, den er.

**3. Fase:** I den tredje fase, hvor reaktionerne kommer, er det vigtigt, at du og kollegerne rummer de reaktioner, der kommer, og at I husker, at medarbejderen/kollegaen reagerer, som hun gør, fordi hun er undervejs i sin forandringsproces, og ikke, fordi hun ikke kan samarbejde.

**4. Fase:** Efter den tredje fase er vejen videre frem lettere. Man kan nu begynde at se fremad, man føler sig ikke længere som et offer for begivenhederne, som skal hjælpes, men som aktør i sit eget liv. Det betyder, at man kan begynde at foretage aktive valg og handlinger.

### Øvrige redskaber under forandringsprocesser

Det er naturligt at kombinere forandringscirkelen med etablering af et stress- og kriseberedskab i afdelingen eller organisationen. Reaktionerne ligner hinanden, og alle er gennem et beredskab enige om, hvad der skal til i den aktuelle situation.

Teambuilding er et andet redskab, som er godt for håndtering af belastningsreaktioner, hvad enten disse udspringer af krise, stress eller forandringer. Med enkel teambuilding udvikler dine medarbejdere et større kendskab til sig selv og andre, og derved kan de lettere gå ind og tage ansvar for sig selv og hinanden, når det brænder på.

Praktisk gennemførelse af disse tiltag kunne foregå via fyraftensmøder (eller personalemøder) med undervisning i forandringsreaktioner samt ved at nedsætte arbejdsgrupper, der udarbejder et stressberedskab i afdelingen, eventuelt i hele organisationen.

# Sådan leder du social kapital

Viden fra Væksthuset

**Ved at satse på tillid, retfærdighed og samarbejde om kerneopgaven kan du øge dine medarbejderes trivsel og samtidig højne kvaliteten og produktiviteten. Få her en kort introduktion til nøglebegreberne og til, hvordan du leder social kapital.**

Tillid, retfærdighed og samarbejde er kernen i social kapital. Alle tre faktorer har du indflydelse på som leder. I den daglige drift kan du være opmærksom på, hvordan du planlægger arbejdet og fordeler de attraktive opgaver, populære ferieuger og ressourcer. Det styrker den sociale kapital, når medarbejderne føler, at det foregår retfærdigt. På den måde kan du indtænke tillid, retfærdighed og samarbejde i din ledelse.

## De 3 nøglebegreber

### 1. Tillid

Essensen i tillid drejer sig om, hvilke forventninger vi har til hinanden, og om vi kan regne med hinanden. Med andre ord handler tillid om, hvorvidt medarbejderne stoler på dine udmeldinger, hvorvidt du har tiltro til, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde, og hvorvidt dine medarbejdere har tillid til hinanden. På en arbejdsplads handler tillid også om at løbe en risiko. Det er derfor ikke helt, som når man taler om tillid mellem venner eller familie. At vise tillid i en organisation er derfor altid at løbe en risiko – at give en gave uden at vide, hvad man får igen.

### 2. Retfærdighed

Der vil altid være en vis magtdistance mellem medarbejdere og ledere og mellem forskellige faggrupper med forskellig status. Samarbejde mellem forskellige faggrupper, afdelinger og niveauer, hvor der er forskel i magt og status, kræver, at man gensidigt respekterer og ser hinandens interesser som legitime. Vejen til denne legitimitet er i høj grad retfærdighed. Retfærdighed handler om, at man føler sig retfærdigt behandlet og føler, at processer, beslutninger og andre procedurer foregår på retfærdig vis.

### 3. Samarbejde

Et godt samarbejde afhænger af, at der er en kultur præget af gensidige forpligtelser. Det gælder både mellem ledere og medarbejdere og medarbejderne imellem. Et godt samarbejde må altså ikke forveksles med, at man har det godt med hinanden. Det er snarere kendetegnet ved, at der er klarhed om kerneopgaven, og at man kan arbejde effektivt sammen om den.

**Du kan bestille eller downloade publikationen "De skjulte velfærdsreserver - viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital" på [www.lederweb.dk/socialkapital](http://www.lederweb.dk/socialkapital)**



# Refleksjoner om ledelse

# Advarsel: Selvudvikling gør dig usikker og selvoptaget

Læst af 5.212

Undertryk dine følelser, tag nej-hatten på, og hold op med at mærke efter i dig selv. Sådan lyder anbefalingerne fra psykologi-professor Svend Brinkmann, der i en ny bog gør op med selvhjælpsindustrien, som har gjort os selvoptagede og usikre. Læs hans råd om, hvordan du står fast.

Af Pernille Bekke, Lederweb

Bogen "Stå fast – et opgør med tidens udviklingstvang" er Svend Brinkmanns modgift mod tidens krav om, at vi hele tiden skal omstille, forandre og udvikle os selv ved hjælp af mindfulness, coaching og positiv tænkning. Udviklingen er blevet et mål i sig selv.

En konsekvens af kravet om hele tiden at skulle udvikle sig er, at vi mangler personlig forankring – det at være den samme på tværs af tid og sted. Derfor er der behov for at støve nej-hatten af og tage den på igen. For kun hvis du kan stå fast, er du et modent menneske med et vist mål af integritet.

Bogen minder om de selvhjælpsbøger, Svend Brinkmann kritiserer. Men der stopper alle ligheder også. I stedet for at tilbyde en mirakelkur til, hvordan du får succes i livet, får du inspiration til, hvordan du kan stå fast på det, du er og har – snarere end hele tiden at udvikle og omstille dig. Bogen giver syv trin til at undslippe den afhængighed af udvikling, omstilling, terapi og livsstilvejledning, som mange har.

## Syv trin til at stå fast

### 1. Hold op med at mærke efter i dig selv

Selvhjælpseguruer vil have dig til at "finde dig selv" og "mærke efter i maven". Men når du mærker efter, risikerer du ikke at finde noget, eller ikke at kunne lide det, du finder:

"Mange bliver skuffede, når de finder ud af, at svaret ikke er inde i dem selv," siger Svend Brinkmann.

Han anbefaler derfor, at du øver dig i ikke at mærke så meget efter i dig selv. Gør noget, som ikke føles rigtigt indeni, men som måske alligevel er rigtigt, fordi det er rationelt.

### Eksempel

Når du har været i tvivl om noget i dit liv, har du sikkert spurgt en anden til råds, for eksempel om du skal skifte arbejde. Du har sandsynligvis fået svar i retning af: "Du skal mærke efter i maven og finde ud af, hvad der føles rigtigt." Overvej, hvor absurd det ville være at finde svarene inde i sig selv på andre spørgsmål som: Hvordan løser vi klimakrisen? Hvordan bager man pebernødder?

## 2. Fokusér på det negative i dit liv

Alle steder får vi at vide, at vi skal tænke positivt og udviklingsorienteret: Vi skal formulere visioner for fremtiden og forestille os, hvordan livet ville se ud, hvis der ingen begrænsninger var. Til medarbejderudviklingssamtalerne bliver medarbejderne bedt om at tale om deres succeser og deres vækstpotentiale – selvom de hellere vil tale om de eksisterende problemer. Den form for "tankekontrol" er dybt krænkende:

"Tænk, hvor ekstremt anerkendende det ville være, hvis lederen var interesseret i at høre medarbejdernes mening. Ud over at det er etisk forsvarligt, vil det også øge medarbejdernes interesse for arbejdspladsen, når lederen er interesseret i, hvad de mener, og ikke bare i de positive succeshistorier. Men medarbejderne er blevet bange for at fokusere på problemer, fordi de igennem det sidste årti har fået at vide, at vi forstørrer problemerne ved at tale om dem," siger Svend Brinkmann.

I stedet for at fokusere på alt det positive skal du lære at fokusere på det negative i dit liv. Til den næste MUS-samtale kan du fx bede dine medarbejdere komme med fem eksempler på noget, som fungerer dårligt.

## 3. Tag nej-hatten på

Sætningen: "Jeg har ikke brug for at udvikle mig", er sjældent hørt til en MUS-samtale og ville, ifølge Svend Brinkmann, være udtryk for decideret modstand mod nutidens ideologi.

Når man ikke er positiv eller udviklingsorienteret nok, bliver man bedt om at tage ja-hatten på. Der er en underliggende præmis om, at det er godt at sige ja og dårligt at sige nej. Men det er umenneskeligt, hvis man ikke må være kritisk og ytre sig kritisk. Prøver man alligevel, kan resultatet være stress og depression. Derfor skal du støve nej-hatten af og tage den på igen. Lederen bør indføre nej-hatten på lige fod med ja-hatten. Det skal være legitimt at påpege, når noget ikke fungerer. Samtidig bør det også være legitimt at sige nej fx til et møde, fordi du gerne vil passe dit arbejde.

For at komme i gang med dette trin, skal du øve dig i at sige nej til mindst fem ting hver dag.

## 4. Undertryk dine følelser

Svend Brinkmann mener, at der er en tendens til, at vi uahæmmet dyrker vores følelsesliv. Man skal være autentisk og udtrykke sine følelser i øjeblikket. Men denne autenticitetsdyrkelse, der foregår i jagten på de ægte følelser, er i sit væsen at gøre voksne barnagtige. Idealet er blevet det lille barn, der helt umiddelbart er i sine følelser og derfor smiler, når det er tilfreds, og skrider, når det er frustreret. I stedet for partout at ville være autentisk anbefaler han, at vi opfører os som voksne, reflekterede mennesker, som stræber efter en vis grad af værdighed – og det forudsætter, at vi kan styre vores følelser.

Selvom du virkelig er vred, og det derfor er autentisk, så er det hverken ønskværdigt eller passende at eksplodere i et vredesudbrud, fordi billisten foran dig kører for langsomt i overhalingsbanen. Det samme gælder for positive følelser. Hvis du hele tiden er glad og positiv, vil andre mennesker opfatte dig som overfladisk.

Du skal øve dig i at kontrollere dine følelser. Det kan du eksempelvis gøre ved at tænke på en person, der har fornærmet dig i løbet af dagen, og sende vedkommende et overbærende smil i tankerne.

## 5. Fyr din coach

En coach skal hjælpe dig med at finde svarene i dig selv og realisere dine potentialer. Det understøtter tendensen til, at vi sæt-

ter selvet og dets udvikling i centrum. Vi coaches på jobbet og i privatlivet. Den moderne leder er ikke en fjern autoritet, der skal fyre, hyre og administrere, men en lyttende, indlevende terapeut. Der er altid mulighed for forbedring, og budskabet er, at alt kan lade sig gøre, hvis man tror nok på det.

Svend Brinkmann anbefaler, at du lader være med at coache dine medarbejdere, og at du fyrer din coach. Ikke nødvendigvis en coach i bogstavelig forstand – for sådan én har kun få råd til. Men lige så meget alle andre repræsentanter for denne "coachificering af tilværelsen." Forær i stedet din coach en tur på museum, og spørg, hvad man kan lære om sit liv ved at kigge udad i stedet for ind.

#### **6. Læs en roman – ikke en selvhjælpsbog eller en biografi**

Biografier og selvhjælpsbøger gør dig i dårligt humør over, at du ikke kan leve op til deres løfter om lykke, rigdom og sundhed. Svend Brinkmann anbefaler derfor, at du undgår den litteratur, der binder dig til forestillingen om, at man kan kontrollere sit liv ved at kende og udvikle sig selv. Den slags litteratur er en del af problemet. Romaner giver dig derimod mulighed for at forstå menneskers liv som komplekse og ustyrlige – sådan som livet er. Læs mindst en roman om måneden.

#### **7. Dvæl ved fortiden**

Når nogen kommer med innovationsplaner og visioner om fremtiden, så fortæl dem, at alting var bedre i gamle dage... "Insister på retten til at stå stille." Sådan beskriver Svend Brinkmann det syvende og sidste trin.

Vi er optaget af nuet og fremtiden – fortiden forkaster vi. Meditation og mindfulness hjælper os til at være i nuet, og vi laver visionsplaner og fremtidsværksteder. Men ifølge Svend Brinkmann er fortiden vigtig. For vil du have integritet som menneske, skal du forblive den samme i morgen, som du var i går.

Organisationer er underlagt samme krav om omstilling, udvikling og innovation. De omskiftelige strukturer stresser ikke bare

medarbejderne, men vil også gøre, at organisationen mister sin egen fornemmelse for, hvad den selv er. Nogle af de virksomheder, der har haft succes de seneste år, er dem, der har genopdaget deres grundlag – fx Lego.

Medarbejderne er i en strukturløs organisatorisk virkelighed. Derfor er det nødvendigt, at du som leder sørger for at skabe stabile strukturer, der gør, at medarbejderne kan udføre deres arbejde, afslutter Svend Brinkmann.

#### **Læs mere**

Svend Brinkmann er professor i psykologi på Aalborg Universitet. Han forsker i den stigende udbredelse af psykiatriske diagnoser. Han er forfatter til flere bøger, blandt andet "Det diagnosticerede liv", "Nye perspektiver på stress" og senest "Stå fast – et opgør med tidens udviklingstvang", som udkom i september 2014.

# Opgør med den perfekte leder

Læst af 3.209

Kære Leder. Har du nogle gange svært ved at genkende dig selv og din hverdag i de ledelsesteorier og -uddannelser, du beskæftiger dig med? Synes du, det ser rigtigt og let ud på papiret, men har svært ved at overføre det til dig selv og dine medarbejdere? Bare rolig, det er ikke dig, der er noget galt med – det er teorierne.

Af Pia Lauritzen, [www.TankeTjek.dk](http://www.TankeTjek.dk)

Faktisk er det heller ikke teorierne, der er årsag til, at ledelse fremstilles så fjernt fra virkeligheden, som det er tilfældet, men filosofien. Men da ledere henter deres inspiration i ledelseslitteraturen, og ledelseslitteraturen henter sin inspiration i filosofien, kommer det ud på ét: Der er noget galt. Den letteste måde at illustrere problemet på er at minde om, at ledere lige som alle andre skal dø. Døden gør os ydmyge over for den opgave, vi står over for - minder os om, at der er grænser.

## Ledere er også mennesker

Netop begrænsningen taler vi desværre ikke særlig meget om som ledelsesteoretikere, -konsulenter og ledere. Tværtimod har vi vænnet os til at omdøbe "problemer" til "udfordringer", og vi minder jævnligt os selv og hinanden om, at der ikke er nogen sandhed, og at vi derfor kan tro, hvad vi vil – vælge fortolkninger efter behag.

Men det passer ikke. Virkeligheden ændrer sig ikke af, at vi kalder den noget andet. Det problematiske forsvinder ikke, fordi vi ikke vil tale om problemer. Faktisk er det snarere omvendt: Problemerne bliver større, når de ikke anerkendes og håndteres som problemer. Fortællingen om forskellige fortolkninger skaber ikke færre frustrationer og konflikter, men flere og mere tidskrævende forsøg på at få bekræftet, at nogle fortolkninger er bedre end andre.

Alt sammen fordi der er grænser for, hvad vi som mennesker kan rumme og klare, og fordi vores begrænsninger fylder betydeligt mere, end man får indtryk af, når lederen fremstilles som Gud.

Men, vil nogen indvende, det er da heller ikke det, aktuelle ledelsesteorier og -uddannelser gør. De fremhæver da netop, at ledere skal være og interessere sig for hele mennesker. At de skal lytte til sig selv og deres omgivelser, være nærværende og involverende, ansvarlige og motiverende.

Ja, vil mit svar til disse indvendinger være, men det er ikke særligt menneskeligt! Mennesker er langt fra altid lyttende, nærværende og motiverende, og det er problematisk kun at ville beskæftige sig med lederes positive sider og muligheder.

## Begrænsninger på tre niveauer

Problemet ved at negligere, at der er grænser for, hvad lederen kan rumme og klare, er, at man ikke tager den menneskelige – og dermed heller ikke det enkelte menneskes – erfaring alvorligt. Det har konsekvenser på tre niveauer:

1. For individet (behandles i teorier om det personlige lederskab)
2. For fællesskabet/relationerne (behandles i teorier om ledelse og medarbejdere)
3. For organisationen/kulturen (behandles i teorier om ledelse og organisationer).

### 1. Individet – teorier om det personlige lederskab

Den menneskelige begrænsning betyder på individniveau, at vi ser verden et bestemt sted fra, som, selvom det kunne være anderledes (hvis vi fx var et andet menneske), ikke er anderledes. Denne ene-stående placering i verden (det er kun mig, der ser verden derfra, hvor jeg gør) indebærer, at mennesket har en erfaring af at være unik. Når jeg skriver erfaring og ikke oplevelse eller følelse, er det for at understrege, at der ikke er tale om noget flygtigt, som lige så godt kunne være anderledes, men om et eksistentielt grundvilkår: Jeg kan ikke se verden gennem andres øjne, ligesom jeg ikke kan dø for andre, eller andre kan dø for mig.

Det betyder lidt firkantet formuleret, at enhver fortælling om, at der er andre måder at se verden på end min, er en abstraktion. En teoretisk pointe, som det er fuldstændigt umuligt for mig at tjekke i praksis. Jeg kan tænke over det og tale med andre om det, men også dét sker med afsæt i min måde at se og håndtere verden på, så det bringer mig ikke tættere på andres perspektiv.

At det forholder sig sådan, er ikke en fortolkning eller påstand, men et faktum. Netop derfor er teorier om det personlige lederskab problematiske. For hvad er det egentlig, teorier om det personlige lederskab gør? De sætter det, der aldrig kan formaliseres, på formel. Gør "det at være mig" til noget, der gælder alle.

Det gør det paradoksalt nok ikke lettere at reflektere og stole på sin egen dømmekraft, men sværere. For hvor står jeg som leder, hvis jeg ikke lever op til det, der står i teorierne om det personlige lederskab? Hvad siger det om mig, at jeg ikke er nærværende, involverende og motiverende hele tiden, men også kortluntet, ensidig og uretfærdig? Er jeg så en god leder? Er jeg overhovedet leder?

### 2. Fællesskabet/relationerne – teorier om ledelse og medarbejdere

Medarbejderes svar på spørgsmålet om, hvorvidt du er en god leder, vil som regel være "nej", og det er ikke så mærkeligt. For hvordan kan man blive andet end skuffet, når lederen netop ikke er nærværende, men på kursus i, hvordan han kan blive det?

De seneste år har medarbejdere hørt en masse om vigtigheden af ledelse, men det er de færreste, der har mærket det. Mens uddannelsessteder og ledere taler varmt om udbyttet af de mere eller mindre obligatoriske lederuddannelser, har medarbejdere fået mindre tid sammen med deres ledere, som – når de er der – ikke taler om det, der optager medarbejderne, men om principper for og evaluering af ledelse.

Det falder igen tilbage på teorierne. For hvad er det egentlig for nogle relationer, som socialkonstruktivistiske teorier om relationer beskæftiger sig med? Hvad er det egentlig for et fællesskab, der dyrkes og styrkes, når uddannelses- og kursussteder inviterer til læring om "ledelse og medarbejdere"?

Hvis det var relationen mellem ledere og medarbejdere, ville lederen vel have nogle af sine medarbejdere med på kursus i netop disse læringsmoduler? Eller undervisningen ville foregå dér, hvor relationen mellem ledere og medarbejdere udspiller sig – nemlig på arbejdspladsen? Men det gør den ikke, og det er, fordi relationen mellem ledere og medarbejdere ikke er den vigtigste relation i teorier om relationer. Det er derimod relationen mellem dem, der ved noget (teoretikere og undervisere), og dem, der skal lære (ledere).

### **3. Organisationen/kulturen – teorier om ledelse og organisationer**

Så er vi inde ved problemets kerne, som ikke handler om den ene eller anden teori, men om dét, at vi teoretiserer. At vi gør det, der altid er konkret, generelt. Beskæftiger os med idealer i stedet for "realer".

Når lederen, som den antikke filosof, betragtes som en visdoms-søger, der skal opnå og udbrede indsigt i "det gode" (de bedste teorier om såvel den enkelte som fællesskabet), er det ikke bare legitimt, men hensigtsmæssigt at fjerne ham fra de relationer og sammenhænge, han er leder i. Her kan han reflektere over og tale med ligesindede om "god ledelse" – og miste følingen med, hvad der skal til for at lede. For evnen til at lede handler ikke om at kende og italesætte "det gode", men om at gøre noget ved det, der er svært.

De fleste, der har været på en arbejdsplads kan bekræfte, at det er det, der ikke virker, der fylder. Jeg fristes til at sige: Naturligvis. Ikke fordi vi som mennesker er pessimistiske eller produkter af find fem fejl-kulturer, men fordi det er dér, der er brug for os; dér, der skal gøres en indsats. Der er ikke noget at arbejde med, hvis man er perfekt, ikke noget udviklingspotentiale for "den gode leder". Derfor er det held i uheld, at ledere er mennesker: fulde af fejl og mangler og propfyldt med potentiale.

#### **Læs mere**

P. Lauritzen (2011). *Filosofi i ledelse*. Hans Reitzels Forlag/Gyldendal Akademisk.

# Anerkendende ledelse er et ideologisk glidemiddel

Læst af 4.765

Du skal vise tillid, lytte aktivt og fortælle de positive historier. Sådan lyder opskriften på en anerkendende organisationskultur med åbenhed, kreativitet og effektivitet. Når anerkendelsen bliver til en undertrykkelse af kritik og en legitimering af dårlig ledelse, er det en anden fortælling. Sociolog Rasmus Willig sætter spørgsmålstejn ved den anerkendende ledelsestilgang. Lad dig forarge, provokere, og reflekter.

*Af Rasmus Willig, sociolog og forsker ved Roskilde Universitet*

Kritik kan være besværlig, nådesløs og skadelig for afsenderen og for den, som er skydeskive for kritikken. Kritik larmer og fremføres ofte af stærkt engagerede medarbejdere. Kritik kan nærmest give psykologiske granatbomber. Ikke underligt, at begrebet ofte sammenlignes med krige, opfattes som angreb eller beskrives som et særligt eksplosivt diskussionsvåben.

Der er giftig, nådesløs og slagkraftig kritik. Den, der fremsætter en voldsom kritik af sin ledelse, kan have fornemmelsen af at stå på en henrettelsesplads. Den, der kritiserer, sætter sig selv på spil og risikerer måske stilling og karriere, for det er usikkert, om kritikken bliver accepteret af ledelsen.

## Ingen kritik, ingen kage

Kritik er sjældent velkommen for en usikker ledelse, fordi den udstiller inkompetence, dårlige beslutninger og manglende handlekraft. Kritik gør ondt, men den er nødvendig, fordi den giver ledelsen legitimitet. En leder, der kan svare på kritik og leverer svar, som medarbejderne finder acceptable, har legitimitet.

En ledelse, som derimod ikke leverer svar, som glider af, afvæbner eller returnerer medarbejdernes kritik, mister uundgåeligt sin legitimitet. De fleste medarbejdere vil gerne ledes, men de vil have retten til og en oplevelse af, at deres kritik ikke kun er på medhør, men også fører til reel medbestemmelse. De vil ledes med reel medbestemmelse. Det giver mening, for alt andet ligner noget fra fortiden.

## Dårlig ledelse bliver legitimt i anerkendelsens navn

I de senere år har der imidlertid fundet en ukontrolleret revolution sted, der har afvæbnet medarbejdernes kritik. Det er i hvert fald den fornemmelse, man kan få. Den anerkendende tilgang er blevet masseret ind af et hav af konsulenter i offentlige og private organisationer med det utilsigtede resultat, at flere medarbejdere måske føler, at de skal holde igen med kritik eller bare parkere den og se mere positivt på tingene.

Den anerkendende tilgang har sikkert gode intentioner, men den har ført til utilsigtede konsekvenser. Altså et klassisk paradoks. For er tiden ikke inde til at sætte spørgsmålstegn ved, om perspektivet har efterladt andet end sætninger, der klinger hult?

Her er nogle af de sætninger, man ofte hører i mødet med en anerkendende tilgang: "Vær opmærksom på, at det bliver sagt på den rigtige måde"; "Jeg hører, hvad du siger, men det er ikke min oplevelse"; "du må se det som en udfordring"; "Jeg synes ikke, jeg bliver mødt med anerkendelse fra din side"; "Jeg vil overhovedet ikke høre om problemer. Du skal komme med løsningsforslag"; og "der findes andre steder, hvor du kan finde anerkendelse for dit arbejde".

### **"Den rigtige måde" er en våd drøm**

Lyder det bekendt, og klinger det hult? Ja, af to simple årsager: Nu har den danske lederstand været på kurset "anerkendende ledelse" og i en årrække praktiseret et sprog, som medarbejderne derfor kommer til at kende som et maskineligt sprog – trukket i automaten hos de lokale ledelseskonsulenter. Det klinger hult, fordi medarbejderne har en oplevelse af, at det er blevet til floskler, som der ikke bliver fulgt op på.

Men er modsvaret fra det anerkendende perspektiv, at medarbejderne ikke retter ind, eller at ovenstående sprogbrug blot benyttes af en ledelse, der ikke er anerkendende på "den rigtige måde"?

"Den rigtige måde". Tænk over det. Findes der en "rigtig måde"? Nej, det er en våd drøm, som de fleste ledere skal være forundt, men ikke desto mindre en falsk en af slagsen. Hvorfor? Fordi retningslinjer og retningsgivende perspektiver har det med at stivne, før de overhovedet når at komme i anvendelse. Vi kan antage, at de strider mod den menneskelige natur. For ville det være et bedre samfund, hvis vi alle smurte os ind i ideologisk glidecreme og mødte på arbejde under mottoet: "Vi har ikke problemer, kun udfordringer"? Hvis disse perspektiver efterlader medarbejderne med en fornemmelse af, at deres kritik ikke er velkommen, skal perspektiverne skrottes. For uden kritik, ingen legitimitet.

### **Hvorfor kalde det et "ideologisk glidemiddel"?**

I en tid, hvor det gælder om at have kant, men ikke så meget, at man slår sig på nogen i sit netværk, og hvor beredvillighed og omstillingsparathed er fordringer, der bedst tages med et smil, men som det er et helvede at efterkomme, er sutteklude og glidemidler yderst efterspurgte varer. For inden ledelse og medarbejdere har implementeret den nye strategi, er der en ny på vej, og inden den nye organisationsstruktur har vundet indpas, er der også en anden på vej – og sådan kunne man blive ved.

Hvilken ideologi lever de i? Formlen på efterspørgsel efter ideologi er en af de nemme: Jo større usikkerhed mennesker og organisationer oplever, desto større risiko er der for at forfalde til over-skuelige ideer, der kan tillægges absolut værdi. Derfor har den anerkendende tilgang haft succes de seneste år. Den har formået at opstille bønneruller i tusindvis af danske offentlige såvel som private organisationer: "Jeg hører, hvad du siger, men ser udfordringer i stedet for problemer".

Anerkendende ledelse fungerer som ideologisk glidecreme, der nok får kritikken til at forstumme i en periode, men som ikke gør nogen ledelse legitim. Men hvor stiller det lederen?

Hvis vi tager diagnosen seriøst, så skal en ledelse, der vil have legitimitet hos sine medarbejdere, give sine medarbejdere mulighed for at komme med kritik uden frygt for sanktioner – og ikke mindst levere svar, som giver mening. Måske kan det formuleres så enkelt. Måske er der slet ikke behov for yderligere 1.000 siders disciplinerende, anerkendende tilgang og 100 ivrige konsulenter, der arbejder for at få det hele til at glide lidt lettere ned.

# 10 råd til udvikling af ledertalenter

Viden fra Væksthuset

**Mange medarbejdere i kommuner og regioner kan blive fremragende ledere. Men ved de det selv? Og opdager du deres talent? Her kan du læse om, hvordan du finder og udvikler medarbejdere med talent for ledelse.**

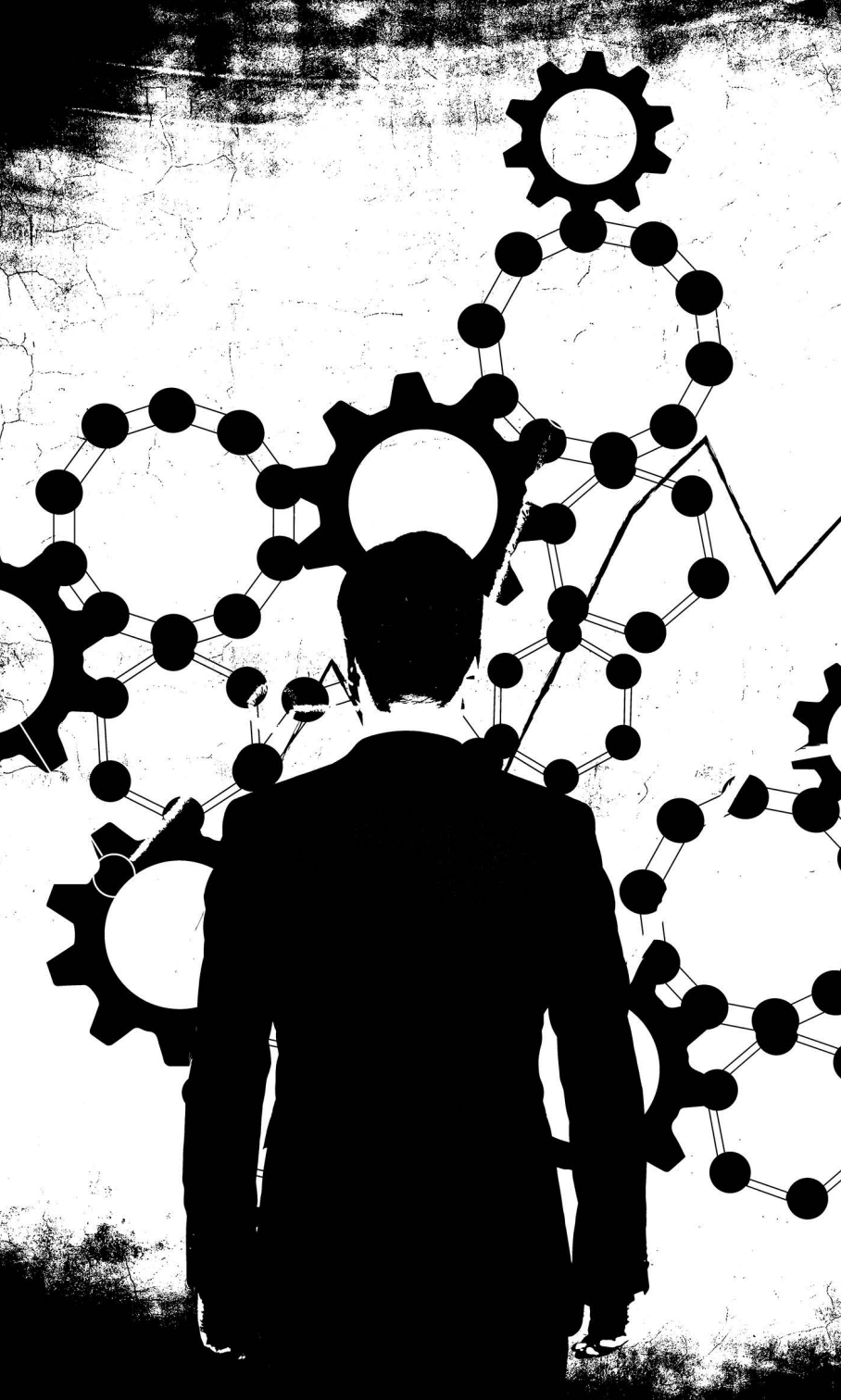
Som leder er det dig, der har den bedste indsigt i, om du har medarbejdere med lederpotentialer. Gode ledere kan spotte et ledertalent, før medarbejderen selv er klar over, at hun gerne vil være leder.

Det haster med at finde de nye ledertalenter. Om få år går en stor andel af ledere i kommuner og regioner på pension og skal erstattes af nye. I publikationen "De næste ledere – en guide til at udvikle lederpotentialer i kommuner og regioner" opstiller Væksthus for Ledelse ti principper for tilrettelæggelse af lederudviklingsprogrammer.

## De 10 principper

1. Afklar behovet, så I ved, hvor i organisationen der især bliver behov for nye ledere, hvor mange og hvornår.
2. Fastlæg formålet, så I kan vælge det rette ambitionsniveau for talentprogrammet og afgøre, hvordan det skal indgå i den samlede ledelses- og organisationsudvikling.
3. Definér, hvad en god leder er, så talentudviklingen tager afsæt i de egenskaber og kompetencer, jeres næste ledere får brug for.
4. Tag topledelsen i ed, så talentudviklingen fra starten får strategisk perspektiv og troværdighed i hele organisationen.
5. Overvej rekrutteringen, så I har afvejet fordele og ulemper ved enten at lade talenterne melde sig selv eller blive håndplukket af lederne.
6. Beløn lederne, så de også har fordel af at afgive en dygtig medarbejder til et talentprogram.
7. Træn ledelse i praksis, så ledertalenterne via praksisnære læringsformer får et realistisk billede af, hvad lederjobbet går ud på.
8. Involver organisationen, så alle er med på, hvad talentudvikling er godt for, og hvad det kræver af chefer, ledere og medarbejdere.
9. Hjælp talenterne i gang, så de hurtigst muligt kan omsætte deres nyerhvervede kompetencer i et lederjob eller andre udfordrende opgaver.
10. Let vejen for de nye ledere, så talenterne ikke snubler i deres første lederjob, men føler sig godt støttet af chef og ledernetværk.

**Du kan bestille eller downloade publikationen gratis på [www.lederweb.dk/talent](http://www.lederweb.dk/talent).**



# Systemisk teori og metode

# Systemisk metode – et stærkt perspektiv på forandringer og kommunikation

Læst af 18.479

Systemisk teori og metode kan bruges til at forstå, hvordan organisationer fungerer, herunder forandringer, relationer, kommunikation, samtaler mv. Her får du en introduktion til systemisk metode.

Af Thorkild Olsen, Villa Venire

Systemisk teori og metode er ikke enkel at begribe i sin helhed. Den systemiske teori beskæftiger sig med så forskellige størrelser som organisationer, forandringer, konflikter, ledelse, supervision, terapi, relationer, selvet og kommunikation. Men hvis teorien skæres op i mindre bidder, kan den systemiske metode give adgang til stærke tankemodeller og konkrete metoder til at håndtere en lang række situationer.

## Modtageren bestemmer budskabet

Systemisk teori og metode hviler på et gennemgribende kommunikationsperspektiv, som så at sige "virker baglæns". Med andre ord bliver budskabet i dette perspektiv bestemt af modtageren, ikke af afsenderen, som vi ellers har for vane at tænke. I den systemiske metode eksisterer dit budskab først, når du ved, hvilken effekt det har på modtageren. Mange har nok oplevet at have sagt noget på et møde og efterfølgende konstateret, at budskabet blev opfattet meget forskelligt af mødedeltagerne.

Modtageren bliver altså den centrale aktør i systemisk tænkning. Som afsender skal du derfor have fokus på, ud fra hvilken logik du kan forstå, hvad modtageren siger og gør. Som afsender må du gå ud fra, at modtagerens reaktion er logisk ud fra modtagerens præmisser og værdier. Ved at anerkende den andens synspunkter kan du skabe et fundament, hvorfra det bliver muligt at møde den anden, og derfra kan du bedre etablere konstruktive samtaler og samarbejde. Anerkendelse er dermed et væsentligt begreb i den systemiske metode.

## Anerkendelse

Anerkendelse er vidtforgrenet både som filosofisk begreb og som praktisk. Inden for den systemiske teori bruges begrebet anerkendelse især i to sammenhænge:

### 1. Værdsættende undersøgelse / Appreciative Inquiry

Anerkendelse bruges i betydningen værdsættelse, især i forbindelse med AI-metoden – værdsættende undersøgelse (Appreciative Inquiry). Denne tilgang til anerkendelse tager afsæt i teorien om, at vi skaber vores virkelighed via sproget. Med andre ord:

Hvis vi anvender et ressourceorienteret og konstruktivt sprog, får vi skabt vilkår på vores arbejdsplads og i vores omgivelser præget af udviklingslyst, selvværd og gåpåmod. Hvis sproget til gengæld hele tiden fokuserer på mangler og det, vi ikke formåede, så skaber vi en virkelighed af kontrol og mistro og får en tendens til at placere overliggeren for lavt.

I den værdsættende undersøgelse sætter vi spot på det, der virker, og på de steder, hvor vi er kompetente og ressourcestærke. Metoden minder os om kraften i at bruge et sprog, hvor vores drømme, håb og længsler indgår, og hvor vi nidkært og i detaljer undersøger det, der virker, og det, som lykkes for os.

## **2. Den eksistentielle tilgang til anerkendelse**

Anerkendelse bruges også i en mere eksistentiel betydning. Begrebet peger på, at vi som mennesker ikke kan trives eller udvikle os, hvis ikke vi grundlæggende har adgang til anerkendelse i vores liv. Anerkendelse handler om at blive set som en væsentlig anden. At se den anden som en væsentlig anden er således både en præmis i den systemiske forståelse af, hvad der skaber gode arbejdspladser og liv, og samtidig en påmindelse om, hvor vanskeligt det kan være. Det kræver meget sensitive ører, hvis vi skal formå at lytte åbent og fordomsfrit til det, den anden siger, uden at forsøge at "regne ud", hvad han vil sige, eller lægge vores egne forudfattede meninger ned over samtalen.

Når noget sker (især hvis det er skidt), tænker vi ofte mere i skyld eller årsag end i intention. Særligt i situationer, hvor vores egen moral eller personlige værdier bringes i spil, er det vanskeligt at holde øje med intentionen hos den anden. Men det er fordringen. En fordring, der eksisterer i et relationelt forhold, da vi jo samtidig skal holde øje med os selv og vores egne intentioner.

Systemisk teori tilbyder det perspektiv på verden, at "relationen er mindste enhed". Hver især forstår vi os selv via den anden, og anerkendelse opstår i et relationelt forhold mellem os. Derved er vi hinandens forudsætning, og vi samskaber verden via sproget.

## **Nysgerrighed**

Grundlaget for, at vi kan bringe anerkendelse ind i vores relationer, er at udvise nysgerrighed: nysgerrighed over for det, der siges, nysgerrighed over for det, der sker, og nysgerrighed over for, hvordan hele situationen kan forstås og beskrives. I den systemiske tradition går nysgerrighed hånd i hånd med begrebet irreverens, der bedst kan oversættes som uærbødighed. Uærbødighed skal forstås som en evne til at være nysgerrig på sig selv og til at stille spørgsmål til alt det, vi tager for givet.

Nysgerrigheden er i den systemiske tradition blevet indbygget i en række spørgeteknikker, som du kan anvende i stort set alle samtale- og mødesammenhænge. Effekten af at anvende disse spørgsmål er, at der ofte skabes større sammenhæng samt mere forståelse og dermed mere commitment og bedre grundlag for beslutninger eller forandringer.

Det er ikke nødvendigt at forstå alle de systemiske ideer for at kunne få glæde af spørgeteknikkerne. Erfaringen viser, at man kan lære meget om den systemiske teori ved at springe ud i det. Gå i gang med nogle af spørgsmålstyperne, og se, hvilken effekt det har.

## **Autopoiese**

Nysgerrigheden stiller sig oven på et teoretisk begreb kaldet autopoiese. Autopoiese betyder selvreference og peger på, at vi kun kan etablere viden med reference til os selv og vores egne for-forståelser. Vi er så at sige kommunikativt lukkede systemer. Det betyder lidt kantet, at hvis det, der sker eller siges, er alt for velkendt (for lille forstyrrelse), så registrerer vi det ikke som information. Forstyrrelser, som er for små, kender vi til, når møder bliver ren rutine, eller når en nær kollega siger det samme for 117. gang.

Hvis det, der foregår, derimod er meget fremmedartet eller uvant (for stor forstyrrelse), har vi vanskeligt ved at gøre det til information. Hvis forstyrrelsen er for stor, efterlades vi med en uforståenhed, da det ikke kobler an til noget, vi kender til i forvejen. Forstyrrelsen skal være tilpas for, at det kan blive til information i vores eget lukkede system.

## Objektivitet sættes i parentes

Implikationen af autopoiese er åbenbar: Vi forstår ikke verden ens. Vi forstår den ud fra de antagelser og erfaringer, vi hver især har med os. Vi kan altså kun formulere hypoteser om den anden eller om situationen. Vi må med andre ord sætte objektiviteten i parentes: min (objektive) verden; (dette) er sandt; (dette) er virkeligt. Men samtidig forekommer verden os jo at være objektiv, da vi genkender det meste fra i går til i dag. Vi kan tale om det meste med de fleste, og det, som den enkelte ved, virker godt i hendes arbejde, fungerer som regel også godt. Det, vi hver især oplever og tænker, er jo "sandt" og i hvert fald meget virkeligt. Selvom der lige ved siden af os er en anden, der også oplever en objektiv verden af "sandhed" og virkelighed, som adskiller sig fra alle andres, så formår vi alligevel at leve sammen.

## Perspektiver og positioner

Der er ikke langt fra autopoiese til indsigten om, at der altid eksisterer mange perspektiver på en given hændelse. I systemisk "slang" benævnes det ofte, at verden ikke er et univers, men et multivers. Den systemiske forståelse henleder vores opmærksomhed på, at en observatør altid observerer fra et bestemt sted. Altså ikke fra et alment (almægtigt) sted, men netop fra et bestemt perspektiv. Ligeledes har en beskrivelse altid en beskriver. Det er ikke en almen, til alle tider og på tværs af alle rammer gældende beskrivelse, men netop en beskrivelse, der har afsæt i et særligt perspektiv.

Multiversforståelsen giver desværre let anledning til misforståelser i retning af, at alle perspektiver altid er velkomne, eller at det ikke er muligt at etablere et bestemmende perspektiv. Disse misforståelser har også givet anledning til, at det systemiske perspektiv i højere grad opfattes som et omsorgsperspektiv frem for et ledelses- eller et magtperspektiv. Her bliver det vigtigt at betone, at det forhold, at der altid hersker mange perspektiver, ikke er det samme som, at de mange perspektiver skal gøres gældende. Der kan være lovgivning, sædvaner, virksomhedsstrategi, magtkamp, økonomiske forhold eller procedurer, der skærer gennem de mange perspektiver og etablerer en "her og nu-virkelighed",

som man må forholde sig til og agere ud fra. Det kan da godt være, at nogle er uenige eller tager afstand fra en given beslutning eller måde at gøre tingene på. Det er bare ikke relevant i en række situationer.

Her er domæneteorien nyttig at skæve til:

### Domæneteorien

Domæneteorien opererer med tre domæner, som findes i alle kommunikative systemer: produktivitetens domæne, det personlige domæne og refleksionens domæne. Domæneteorien omfatter alle systemer (organisationer, afdelinger, møder, grupper, relationer).

#### Produktivitetens domæne

I produktivitetens domæne træffer vi beslutninger, løser opgaver og afvejer rigtigt op imod forkert. Det er et univers – der findes kun én sandhed. Domænet kaldes nogle gange for organisationens færdselsregler, da vi både via lovgivning og "skilte" får kendskab til, hvad vi skal, hvornår vi skal det, og hvilke succeskriterier og sanktioner der gør sig gældende. Her bestemmer nogle mere end andre, og det er opgavens løsning, lovligheden eller kvaliteten, der er afgørende for, hvordan samværet koordineres.

#### Det personlige domæne

I det personlige domæne forholder vi os til produktionens domæne og dets skilte som noget, vi kan lide eller ikke lide. Det personlige domæne er derfor forbundet med personlig trivsel og selvværd. Det er så at sige et "rygsækdømme", hvor vi agerer ud fra de overbevisninger, erfaringer og værdier, vi har puttet i vores personlige rygsæk.

Den tidligere beskrivelse af anerkendelse som et eksistentielt forhold, der handler om at blive set, relaterer sig til det personlige domæne. Jo mere vi bliver set, jo mindre er vi cementeret i vores personlige domæne, da anerkendelsen gør det muligt at møde

verden åbent og fleksibelt. Jo mere usynlige vi er, jo mere bliver vi tvunget til at råbe op eller melde os helt ud, begge dele udtryk for, at vi kæmper for at genvinde det tabte, nemlig anerkendelsen. Lidt poetisk kan vi kalde det personlige domæne for "mit vers".

### Refleksionens domæne

Refleksionens domæne er multiversets domæne. Det er et domæne, vi kan træde ind i for en stund med henblik på at skabe større overblik, lave brainstorm, udfolde flere ideer og perspektiver og i det hele taget få en bedre fornemmelse for mønstre og sammenhænge i en given sag.

Det er altså et domæne, der præcist og bevidst anvender den systemiske teori med dertil hørende tankemodeller og metoder for enten at etablere bedre beslutninger eller procedurer på produktionens domæne eller for at give plads til personlige refleksioner om egne handlinger eller holdninger. Selvom dette dialogiske domæne kan forekomme langsomt, da vi netop gør en dyd ud af "at lade piben gå rundt nogle gange", inden vi beslutter os, viser erfaringen, at domænet kan være uhyre effektivt.

Refleksionens domæne formår, hvis det håndteres professionelt, at skabe bedre kvalitet i kommunikationen. Da kommunikation samtidig er ethvert systems lim, limes systemer og mennesker bedre sammen, og evnen til at koordinere og skabe engagement øges. På sloganniveau handler det om at sætte farten ned og nå noget mere.

### Position og perspektiv

Begrebet position minder på mange måder om begrebet perspektiv, men inden for domæneteorien bruges begrebet position mere i betydningen en rolle. Indtagelsen af en bestemt position er forbundet med nogle særlige forpligtelser og "spilleregler". Det giver os to brugbare forståelser midt i kommunikationens kompleksitet:

Den ene forståelse er, at vi kan anskue et udsagn (det, som systemiske teoretikere ofte kalder en talehandling) ved at se mere på positionen end på personen. Den samme person kan jo både være chef, kollega, ven, sportskammerat og fagfælle. Det er altså muligt, at vedkommende prøver at tale fra en bestemt position, men at modtageren opfatter det anderledes.

Den anden forståelse er, at vi kan arbejde med at indtage forskellige positioner. Vi kan gå på opdagelse i, hvilke "spilleregler" og mulige talehandlinger der åbner sig henholdsvis lukker sig, ved, at vi på skift indtager de forskellige positioner. Hvis noget er gået i stå, en konflikt synes at optrappes, ideer udebliver, eller møderne bliver mere og mere ensformige, så kan vi prøve at se på hele affæren fra forskellige positioner. Mulighedsrummet åbner sig, og med lidt held kan vi bringe os selv eller gruppen ud af det fastlåste.

## Kontekst – en hjørnestein i systemisk teori

Hvis systemisk teori kan siges at have en hjørnestein, så er det kontekstbegrebet. Systemisk teori er først og fremmest et kommunikationsperspektiv, der tilsiger, at enhver tekst (forstået bredt som det, vi skriver, siger og gør) kun kan forstås i sin kontekst.

Konteksten har betydning for, hvad vi kan sige og gøre. Konteksten har tillige betydning for, hvordan vi kan opfatte det, der siges og gøres. I samme nu der rent faktisk siges og gøres noget, skubber det til de kontekstuelle rammer. Prøv at se på tegnet O. Hvilket tegn ser du? Prøv at sætte M foran og R bagved tegnet. Prøv nu at sætte 1 foran og 2 bagved tegnet. Du kan også prøve at tegne stråler ud fra tegnet, og se, hvad det så bliver et symbol på. Vi kan kun forstå et udsagn i dets kontekst. Et udsagn kan aldrig stå alene. Når vi arbejder med kontekstbegrebet, skal vi dels læse konteksten og dels sætte konteksten.

### At læse konteksten

At læse konteksten handler om at afklare konteksten og hele tiden spørge til den eller gøre sig hypoteser om den. Spørgsmålets eller

hypotesens grundform er: Hvad træder jeg ind i her? Hvem er til stede? Hvorfor bruges netop de ord? Hvad er historien om dette sted? Hvilke erfaringer har de med lignende situationer? Og så videre. Ofte kan du selv gøre dig nogle relevante overvejelser herom. Den sikre og effektfulde vej er endnu oftere at spørge til sammenhængen. Du opdager hurtigt, at der langt fra er så stor enighed om rammerne og sammenhængen, som det ellers kan virke.

### **At sætte konteksten**

At sætte konteksten handler om at skabe en fælles forståelse af konteksten. Jo mere fælles og tydelig konteksten er, jo mere kan alle være til stede og bidrage relevant. Grundspørgsmålene er: Hvad er vores opgave? Hvilke ønsker har vi til det forestående? Vi skal gøre os klart, hvilke rammer der bedst fremmer det, vi er her for. En stram dagsorden fremmer ikke brainstorm. Et langt bestyrelsesbord fremmer ikke dialog. Hårde bemærkninger fremmer ikke kreativiteten og videre i den dur. Med indsigt i og træning i de mest basale kommunikative værktøjer er det muligt at blive dygtig til at sætte konteksten, hvilket gør jobbet halvt fuldendt.

# Domæneteorien

## – i teori og praksis

Læst af 21.846

Filosoffen Wittgenstein er ofte blevet citeret for udtrykket "mit sprogs grænse er min verdens grænse". Med domæneteorien som værktøj kan et team eller en afdeling udvide deres sproglige grænse og herved forståelsen af hinanden. Læs denne korte, teoretiske introduktion til domæneteorien, og bliv guidet til, hvordan du kan anvende den i praksis.

Af Christian Borg Lauritzen, specialkonsulent i ledelse og Viki Kofoed, Lederweb

Når domæneteorien omsættes til et værktøj, får man et dialogværktøj, der kan anvendes til alt arbejde med sociale relationer. Værktøjet tydeliggør de sociale og relationelle dimensioner i arbejdet og er særligt brugbart, når komplicerede eller følsomme emner skal behandles, eksempelvis mobning eller det psykiske arbejdsmiljø. Domæneværktøjet strukturerer diskussionen af emnet og giver bestemte dialogregler, som fremmer tillid, gennemsigtighed og åbenhed over for de forskellige synspunkter.

Værktøjet kan anvendes uden brug af eksterne konsulenter, fx med lederen som facilitator. Det fungerer bedst til mindre grupper, fx arbejdsteamer eller mindre afdelinger (5-12 personer).

Ledelse af psykisk arbejdsmiljø og herunder arbejdspresser er i denne artikel brugt til at eksemplificere værktøjets praktiske anvendelse. I det følgende præsenteres værktøjet med en introduktion af teorien. Dernæst følger en beskrivelse af, hvordan du kan anvende teorien i praksis. Hvis du kender domæneteorien, kan du springe introduktionen over.

### Introduktion til domæneteorien

Domæner kan ses som kommunikative "rum", som man via samtalen går ind i og forlader igen. Hvert rum har sit eget særegne sprog og logik, der hver for sig beskriver bestemte elementer og vinkler på en sag. Der hersker med andre ord særlige logikker og sprogkoder inden for hvert enkelt domæne (rum).

Domæneteorien er et forsøg på at synliggøre tre forskellige logikker, som vi ser, forstår og beskriver verden ud fra. Domænerne (logikkerne) eksisterer side om side i samtalen, men som regel vil ét af domænerne på et givent tidspunkt være fremherskende i forhold til de to andre.

De tre domæner betegnes henholdsvis det personlige domæne, produktionens domæne og refleksionens domæne.

#### Det personlige domæne

I det personlige domæne er sproget bestemt af deltagerens

værdier, moral og etik. Her kan deltagerne ikke forholde sig neutrale, men må tage personlig stilling ud fra, hvad de anser for god praksis.

I det personlige domæne taler deltagerne således som privatpersoner med deres individuelle holdninger, følelser og meninger. De tager personlig stilling til, hvordan situationen opleves af dem. I forhold til emnet psykisk arbejdsmiljø og arbejdspress vil deltagernes kommunikation i det personlige domæne fx handle om, hvad den enkelte anser for en rimelig arbejdsmængde, hvordan arbejdspresset opleves, hvor den personlige grænse for arbejdspress går, og hvad der skaber trivsel og arbejdsglæde.

### **Produktionens domæne**

Over for det personlige domæne står produktionens domæne. Dette domæne handler om de regler, rutiner, retningslinjer og procedurer, der tidligere er vedtaget som objektivt, rigtigt og gældende i forhold til bestemte situationer og opgaver i organisationen. Her taler medarbejdere om bestemte (rigtige) måder at gøre tingene på.

I produktionens domæne kan man i modsætning til i det personlige domæne ikke selv bestemme, hvad der er rigtigt og forkert. Man følger nogle tidligere aftalte procedure og retningslinjer – som trafikregler, hvor alle ved, at man skal stoppe for rødt og køre for grønt.

Det er derfor også i produktionens domæne, at ledelsen primært udfører deres ledelsesopgaver. Hvis der tales om arbejdspress i produktionens domæne, vil samtalen fx dreje sig om prioritering af arbejdsopgaver, forventet kvalitetsniveau og standard i opgaveløsningen samt procedurer og regler for arbejdets udførelse. I dette domæne skaber det således store problemer, hvis der hersker mere end én opfattelse af, hvad reglerne er, hvad der er det rigtige i bestemte situationer, og hvordan der skal handles (jf. eksemplet med lyssignalet i trafikken).

### **Refleksionens domæne**

Endelig er der refleksionens domæne. Her betragtes verden subjektivt. Men i modsætning til det personlige domæne er vi i dette "rum" mere åbne for andres synspunkter, og vores egen oplevelse eller mening står til refleksion. Det er her ikke så interessant at nå frem til en endelig konklusion, men mere interessant at høre andres vinkler på emnet og sammen udvikle nye forståelser.

Hvis vi taler om arbejdspress i refleksionens domæne, har vi modsat de to andre domæner, hvor vi enten er farvet af personlige holdninger og værdier (det personlige) eller er underlagt magtens og fællesskabets spilleregler (produktionen), mulighed for sammen at hæve os over emnet og se problemstillingen vedrørende arbejdspresset fra nye vinkler.

### **Domæneteorien i praktisk anvendelse**

Målet med anvendelsen af domæneværktøjet til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø er tredobbelte:

1. At strukturere kommunikationen således, at dialogen følger bestemte trin. Det giver tryghed og forudsigelighed i forhold til et kompliceret og nogle gange ømtåligt emne at vide, at dialogen styres og følger bestemte trin.
2. Via kommunikation om psykisk arbejdsmiljø at komme omkring så mange perspektiver og logikker i det psykiske arbejdsmiljø som muligt. Dialogen om psykisk arbejdsmiljø i alle tre domæner på skift er med til at sikre en grundig kortlægning af emnet.
3. At kommunikation om psykisk arbejdsmiljø i forskellige domæner kan berige hinanden, så der kan skabes grobund for nye forståelser og nye måder at handle på.

For eksempel kan dialogen i refleksionens domæne både bidrage til at give nye forståelser til den enkelte deltagers subjektive opfattelser af hans psykiske arbejdsmiljø i det personlige domæne og give anledning til, at der opstår nye aftaler for, hvordan der kan handles i produktionens domæne.

En sidegevinst ved brug af domæneværktøjet er desuden, at det samtidig træner deltagernes kompetencer med hensyn til at gennemskue, hvilket domæne der er fremherskende i forskellige situationer, eller om der i hverdagen opstår uenighed, fordi deltagerne kommunikerer ud fra forskellige domæner og logikker.

Et lighedspunkt mellem domænerne er nemlig, at de virker indlysende og logiske for den enkelte, der taler. Uenighed opstår derfor som oftest, når der tales ud fra forskellige domæner (hvis den ene taler om, hvad de føler, mens den anden står og henviser til regler og procedurer, taler de formentlig forbi hinanden). Domæneværktøjet hjælper derfor med at adskille det, den enkelte oplever som rigtigt eller forkert (individets univers), fra det, som er fælles vedtaget eller ledelsesmæssigt besluttet (fællesskabets univers).

## Sådan bruges værktøjet i praksis

**Tidsforbrug:** 1,5-3 timer (afhængigt af antal deltagere)

**Aktører:** 5-12 deltagere

### 1. Intro

Start med at introducere domæneteorien og de tre domæner. Det kan gøres ganske kort, men det er vigtigt, at alle forstår, hvad der ligger inden for det enkelte domæne.

Nøgleordene til hvert enkelt domæne er:

- **Det personlige domæne:** Hvad føler og oplever jeg?
- **Produktionens domæne:** Hvad er vores rutiner, procedurer og regler?
- **Refleksionens domæne:** Hvilke tanker og refleksioner får jeg, når jeg hører andres syn på sagen?

### 2. Forventningsafstemning

Aftal formål, rammer og succeskriterier for anvendelsen af dialogværktøjet. Hvordan I sikrer, at processen bliver god (dialogregler,) og hvordan I kan/vil følge op og handle på resultatet, er vigtige spørgsmål at afklare, inden I går i gang. Jo tydeligere aftalen

er for anvendelsen af værktøjet, jo bedre. Start også med at vælge en ordstyrer/processtyrer og en referent, og definér deres roller.

### 3. Det personlige domæne

Det kan være en god ide at starte dialogen i det personlige domæne: det muliggør en åben start, hvor alle kommer til orde, fx via en åben runde, hvor alles holdninger og følelser om det givne emne fortælles og bringes i spil. Når der ikke længere er flere input, kan processtyreren opsummere og markere en tydelig overgang til næste domæne.

### 4. Produktionens domæne

Dernæst kan samtalen fortsætte i produktionens domæne, hvor det klargøres, hvilke retningslinjer og aftaler der er vedrørende organiseringen af arbejdet, samarbejdet og udførelsen af arbejdet. Lederen bør have en tydelig og afklarende rolle på dette punkt. Her er det væsentligt at finde ud af, om retningslinjerne og aftalerne er tydelige, og om de fungerer i praksis. Er der behov for ændringer eller yderligere præcisering af disse? Det kan være en god ide at bringe viden og input fra runden i det personlige domæne i spil. Hvad siger vores viden fra runden i det personlige domæne om, hvordan aftaler for samarbejdet eller prioriteringen af opgaver fungerer i praksis? Når der ikke længere er flere input, kan processtyreren opsummere og markere en tydelig overgang til næste domæne.

### 5. Refleksionens domæne

Dialogen sluttes i refleksionens domæne. Her er det vigtigt, at processtyreren tydeligt markerer overgangen til en mere refleksiv dialog, hvor fokus er på brainstorm – at lytte og bygge videre på hinandens ideer. Det er her, nye ideer kan udvikles, og der kan tænkes stort om det psykiske arbejdsmiljø. Dialogen kan centre sig om det, man ønsker at opnå, og hvilke konkrete ændringer der kan skabe disse forandringer. Centrale spørgsmål kunne være: Hvad er det bedste, der kunne ske for det psykiske arbejdsmiljø? Hvad er den mindste ændring, som kunne gøre en stor forskel? Hvornår fungerer samarbejdet særligt godt, og hvad skyldes det? Alle ideer og forslag skrives ned.

## **6. Opsamling**

Til slut skal der samles op på hele processen og evalueres. Tre spørgsmål er vigtige i opsamlingen:

- Hvilken ny mening har den enkelte deltager skabt ved at tale i refleksionens domæne?
- Gav dialogen i refleksionens domæne anledning til ændringer i produktionens domæne?
- Hvilke nye tanker, ideer og forslag skal der handles på og hvordan?

### **Læs mere**

Lang, P., M. Little & V. Cronen (1990). Det systemisk-professionelle handlingsdomæne og spørgsmålet om neutralitet. Human Systems vol. 1, s. 34-47. Dansk oversættelse: DISPUK: Schilling, B. & O. Nygård.

Holmgren, A. (1994). De tre domæner: Udsigtstårn til virkeligheden. DISPUK.

Watkins, J.M. & B.J. Mohr (2001). Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination. The Practicing Organization Development Series. Jossey-Bass, San Francisco.

# Da anerkendelsen greb os

Læst af 15.892

I begyndelsen af 00'erne skyllede Appreciative Inquiry-bølgen ind over den offentlige sektor. Uanset om man red med på bølgen eller ej, har ideen om anerkendelse haft massiv indflydelse på mange arbejdspladser. Nu er det på tide at gøre status, at rette de værste vildskud i debatten om AI og fortælle om de store muligheder, som AI stadigvæk rummer mere end 10 år efter.

Af Mads Ole Dall, cand.mag., [www.perspektivgruppen.dk](http://www.perspektivgruppen.dk)

*Problemer har der været nok af i mit liv. Men de fleste af dem blev ikke til noget.*

Mark Twain

I 2001 sendte vi i Perspektivgruppen en bog på gaden med titlen "Slip anerkendelsen løs – Appreciative Inquiry i organisationsudvikling". Noget overraskende for os blev det startskuddet til en "anerkendelsesbølge" af helt uforudsigelig styrke. En bølge, som har sendt sine ringe ud i stort set alle afkroge af landets organisationer – offentlige som private – og påvirket ledelsestænkning, kommunikation og relationer.

Det var en regulær modedille, som helt ukritisk fik tag i os, mente nogle, mens andre tænkte, at det da var på tide at gøre op med problempushernes elendighedsfilosofi. Uanset hvilken lejr man tilhørte, har idéen om anerkendelse haft massiv indflydelse på mange arbejdspladser.

Mange institutioner og afdelinger har haft stor gavn af at øve sig i at vende blikket mod det, som lykkes, det, som virker, og det, som giver energi og løfter kvaliteten. Andre derimod er ved at kaste op over al den anerkendelse. Faktisk har der gennem nogen tid været optræk til en egentlig modbevægelse under parolen "Lad os få kritikken tilbage".

For at rette op på de værste vildskud i debatten er her en kort præsentation af metoden Appreciative Inquiry, den anerkendelsestænkning, metoden hviler på, og det potentiale, tænkningen stadig rummer for udviklingen af vores organisationer og arbejdsliv i dag.

## Hvad er Appreciative Inquiry?

Appreciative Inquiry (herefter AI) betyder anerkendende undersøgelse og er en metode til at arbejde med udviklings- og forandringsprocesser på. Metoden er udviklet i USA i midten af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne for at tilføre strategiske udviklingsprocesser tydeligere retning og mere kraft og energi.

De klassiske udviklingsmetoder var i høj grad båret af fejl- og

mangeltænkning. Konceptet var at diagnosticere de steder i organisationen, som ikke virkede rationelle og dernæst rette op på fejlene med de kendte problemløsningsværktøjer. Fejlene blev ganske vist afhjulpet (for det meste), men udviklingstænkningen efterlod ledelsen og hele organisationen med to bekymringer:

- **Hvis vi alene udvikler os ved at rette fejl og løse opståede problemer, er vi hele tiden bagefter.**

Sagt på en anden måde er det fortiden, der bestemmer, hvad vi bruger vores energi på. Nok forfiner og forbedrer vi, men vi fornyer (i dag: innoverer) os ikke.

- **Fejlretning kalder på "korrektionsledelse", som af natur er reaktiv.**

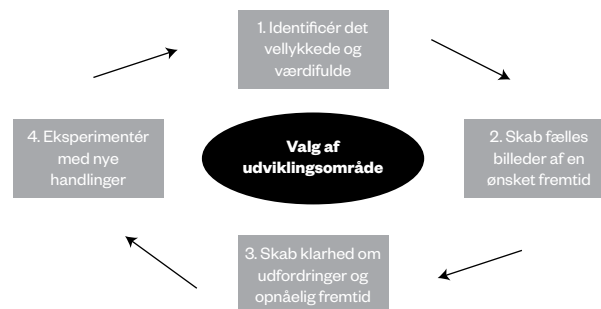
Ledere, som har blikket stift rettet mod problemerne og det, som ikke dur, er ikke de mest motiverende endsige muntre ledere at omgås. Det er medarbejderne, der i sidste instans skal realisere fornyelserne, så det nytter ikke at trække al energi ud af dem ved alene at fokusere på elendighederne.

AI tilbød en anden forståelsesoptik i forhold til forandringsprocesser og deres dynamik. Perspektivet vendte 180 grader og stillede spørgsmålene:

- Hvad vil det betyde, hvis vi tænker udvikling og fornyelse med afsæt i det, vi lykkes med, og som vi derfor med fordel kan gøre mere af?
- Hvordan kan vi designe processer, som bygger på det, der virker, og det, vi lykkes med?

De to spørgsmål blev afsættet dels for den teoridannelse, der ligger bag AI, og dels den konkrete udviklingsmodel, der udgør den metodiske ramme for AI – den såkaldte 4D-model:

## 4D-modellen



Processen i 4D-modellen forløber således:

1. Udvalg først et tema, problem eller område, som I ønsker at udvikle.
2. Undersøg gennem interviews alle de bedste erfaringer, I allerede har med at udvikle området eller overvinde problemet.
3. Brug jeres bedste erfaringer som springbræt til at skabe billeder og fortællinger. Skab en vision for, hvor I ønsker at bevæge jer hen.
4. Udpeg de tre til fem vigtigste udfordringer, I står med, i spændet mellem det, som er nu, og det, som I vil hen imod.
5. Afprøv de bedste idéer, I har, til at eksperimentere med nye handlinger, der kan overvinde udfordringerne og føre jer i den retning, I ønsker.

Metodens anerkendelsesperspektiv består i, at den enkeltes erfaringer, viden og indsigt tillægges værdi gennem de interviews og fortællinger, der nu bringes aktivt ind i udviklingen af organisationen. I stedet for at løse et problem gennem baglæns fejlfinding og analytisk årsagsforklaring og dermed udsætte ledere og medarbejdere for beskyldninger og svigt tilbyder AI at udvikle organisationen og overvinde problemer ved at bruge de erfaringer, som allerede er tilgængelige, tage det bedste herfra og skabe nye og bedre betingelser for opgaveløsningen.

Tilgangen udløser psykologisk set et energireservoir og et lettere medløb, fordi den bygger på noget, der lykkes. Den anden store gevinst er, at praksisviden og erfaring bringes ind i udviklingen af organisationen. Det klassiske gab mellem strategi og implementering mindskes væsentligt, når mange dele af organisationen bidrager til at skabe forandringerne.

## Kritik af AI

AI rummer fortsat et væsentligt potentiale og kan med stor effekt bruges til at skabe energifyldt udvikling af både faglig og organisatorisk karakter i mange institutioner, afdelinger og organisationer. Trods den løfterige melding er 10 år i anerkendelsens tegn dog ikke forløbet uden sværds slag. AI og idéen om anerkendelse er blevet anfægtet fra flere sider. Kritikpunkterne har blandt andet været:

- Hvor bliver kritikken af, hvis vi kun må tale om det, som lykkes?
- Hvis AI alene bygger på erfaring, er den jo reaktiv og må altid være bagefter!
- Jeg vil have lov til at opleve og mene, at noget er et problem!

Noget af kritikken er ganske berettiget. Imidlertid bygger størstedelen af kritikken på vildfarelser, der ikke har noget med den oprindelige idé at gøre. Lad os derfor aflive disse én gang for alle.

## Når anerkendelse bliver til underkendelse

En af de væsentligste misforståelser af AI er, at tænkningen og metoden forbyder eller værre fornægter, at der eksisterer problemer. Sandt er det, at mange i dag bliver korrekset, når de omtaler en vanskelighed eller irritation som et problem for dernæst at blive belært om, at det hedder en udfordring. Det er muligt, at nogle tænker sådan, men det har ikke noget med AI at gøre. Desværre er eksemplerne mange og både komiske og tragiske:

- Når du har brug for kopimaskinen, og den ikke virker, så har du ikke et problem, men en udfordring i at bruge den tid, du nu har fået "gratis" til rådighed, på en konstruktiv måde.
- Når du står midt i en konflikt med en kollega, hvor du føler dig såret eller rådvild, har du ikke et problem, men en udfordring i at udnytte den energi, som er mellem jer, konstruktivt.

- Den synshandicappede har ikke et problem, men er blot visuelt udfordret.

Når oplevede problemer af faglig, organisatorisk eller personlig art i anerkendelsens navn bliver fordrejet og forvansket, er der reelt tale om underkendelse. Det er milevidt fra AI.

Fænomenet har også en anden facet, som har sneget sig ind i vores relationer og sat dybe og til tider beskæmmende spor i mange personalegrupper og ledelsers måde at kommunikere på. Her er et par eksempler til skræk og advarsel:

- Når lederen efter MUS-samtalen spørger medarbejderen: "Hvad vil du så anerkende mig for?"
- Når kritisk refleksion over en bestemt adfærd altid som norm omklamres af rosende superlativer.
- Når urolige og kritiske stemmer lægges bagest i køen på personale- eller ledermødet til fordel for jubelhistorierne, succeserne og de tvangsindlagte klapsalver.

Selvom det sikkert er i den bedste hensigt, er de alle misforståede og underkendende måder at arbejde med anerkendelse på.

## Når AI lykkes

AI elsker problemer, kritiske stemmer og vanskeligheder. Faktisk kalder AI på dem. Den afgørende forskel fra klassisk udviklingstænkning består i måden, hvorpå der bliver arbejdet med vanskelighederne. Metoden er skitseret i 4D-modellen og kan udforskes mere i den litteratur, der er angivet nedenfor. Ideen kan illustreres med et eksempel:

**Problem:** Vores trivsel er dårlig, vi griner for lidt og er alt for meget syge.

Det problem opleves periodisk i de fleste organisationer og er hverken behageligt for medarbejdere eller ledere.

Når man benytter AI-tilgangen, retter man opmærksomheden mod de situationer, hvor gruppen eller den enkelte trives, for at finde ud af, hvilke særlige forhold der fremkalder denne trivsel (tydelig ledelse, tilpas opgavemængde, kontaktfuld samarbejde, effektiv konfliktløsning osv.). Formålet er at få mulighed for at gøre mere af det, som virker.

Samme fremgangsmåde kan benyttes i forhold til sygefravær: Hvad er det særlige ved de perioder, hvor fraværet er lavt, og hvordan kan vi skabe noget mere af dette "særlige"?

### **AI er fortsat et relevant redskab**

AI har trods de kritiske stemmer stadig meget at byde på. Vi skal blot være opmærksomme på ikke at lade os lokke ind i besnærende blindgyder. Undgår vi fælderne, rummer AI fortsat et stort potentiale for at udvikle vores organisationer og arbejdsliv også i de kommende årtier.

Selvom vi har haft mere end 10 år til at øve os, må vi ikke glemme at træne vores anerkendende og værdsættende blik for hinanden. Oplevelsen af at føle sig anerkendt og værdsat er fortsat eksistentiel for os alle. Så lad os hjælpe hinanden tilbage på sporet igen.

### **Læs mere**

Dall, M.O. m.fl. (2001). Slip anerkendelsen løs – Appreciative Inquiry i organisationsudvikling. Frydenlund.

Hornstrup, C. (2000). Appreciative Inquiry – at videreudvikle organisationen på basis af det bedste i fortid og nutid. Pædagogiske høvlspåner, Den Kommunale Højskole.

Cooperrider, D.L. og D. Whitney (1999). Appreciative Inquiry. Berrett-Koehler Communications, Inc.

Cooperrider, D.L. m.fl. (2011). Håndbog i anerkendende udforskning! Dansk Psykologisk forlag.

Honneth, A. (2006). Kampen om anerkendelse – sociale konflikters moralske grammatik. Hans Reitzels forlag.

# Vær en nærværende leder på afstand

Viden fra Væksthuset

**Mange gode råd om ledelse tager udgangspunkt i, at man som leder ser og taler med sine medarbejdere dagligt. Men sådan ser hverdagen langt fra ud for alle ledere. Her kan du læse om, hvordan du kan være nærværende, når ledelse sker på afstand.**

Væksthus for Ledelse har på baggrund af interviews med ledere i kommuner og regioner undersøgt, hvordan du bliver en nærværende leder, selvom du ikke altid har mulighed for at lede dine medarbejdere ansigt til ansigt.

## 5 gode råd til nærværende ledelse på afstand

1. Gør mål og værdier tydelige, så alle medarbejdere kender deres betydning for det daglige arbejde.
3. Opbyg og styrk den gensidige tillid mellem dig og dine medarbejdere.
4. Find den rette form for kontrol, og gør det klart for medarbejderne, at de skal melde tilbage, hvis der er for meget eller for lidt kontrol.
5. Deleger ansvar for udvalgte opgaver til team og nøglepersoner med særlige kompetencer.

**Få mere at vide om, hvordan du leder på afstand, i publikationen, som kan downloades eller bestilles gratis på [www.lederweb.dk/distanceledelse](http://www.lederweb.dk/distanceledelse).**



**Kort om  
Væksthus  
for Ledelse**

# Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner. Læs mere om Væksthusets aktiviteter på Lederweb.dk.

## Væksthus for Ledelses bestyrelse

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Jens Kragh, direktør, FTF-K
- Mogens Kring Rasmussen, direktør, Djøf
- Bente Buhl Rasmussen, konsulentchef, KL
- Per Ullerichs, kommunaldirektør, Rødovre Kommune
- René G. Nielsen, chef for læring, Hedensted Kommune

# Lederweb – din kilde til ledelsesværktøjer

Lederweb er Væksthus for Ledelses hjemmeside med over 70.000 besøgende om måneden. Her finder du alle Væksthusets udgivelser, artikler, podcasts og værktøjer til ledere frit tilgængeligt.

Du kan tilmelde dig Lederwebs nyhedsbrev på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk). Vores 25.000 læsere får hver uge artikler om de nyeste strømninger inden for ledelse, de vigtigste nyheder og de bedste tips.

## Kontakt Lederweb

 **Ring til os på**  
33 70 34 21

 **Skriv til os på**  
[info@lederweb.dk](mailto:info@lederweb.dk)

 **Besøg os på**  
[www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

 **Connect med os på**  
[linkedin.com/company/1308127](https://www.linkedin.com/company/1308127)

 **Følg os på**  
[twitter.com/lederweb](https://twitter.com/lederweb)

 **Find os på**  
[facebook.com/lederweb](https://facebook.com/lederweb)

# Væksthus for Ledelses udgivelser

Væksthus for Ledelse udgiver løbende hæfter baseret på væksthuse-nes ledelsesudviklingsforløb. Væksthusartiklerne i denne bog giver dig en forsmag på indholdet i nogle af vores mest populære publikationer. Du kan downloade alle vores udgivelser gratis på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk). Vi sender dig også gerne et trykt eksemplar.

## Øversigt over udgivelser fra Væksthuset

### De første 100 dage som leder for en fusioneret organisation

Denne publikation samler de vigtigste råd om, hvordan du kan håndtere de udfordringer, som de fleste fusionsledere møder.

### De næste ledere

Der er masser af medarbejdere i kommuner og regioner, der kunne blive fremragende ledere. Men ved de det selv? Og opdager chefen deres talent? Denne rapport anbefaler at sætte talentplejen i system.

### De sidste år som leder

Publikationen giver inspiration til, hvordan man får de erfarne ledere i kommuner og regioner til at blive lidt længere på arbejdsmarkedet frem for at gå på pension.

### De skjulte velfærdsreserver

Kan produktivitet, kvalitet, trivsel og innovation gå hånd i hånd? Ja, lyder svaret i dette debatoplæg.

### Den politiske tango

Publikationen giver et sjældent indblik i hverdagens samarbejde mellem den politiske og den administrative topleder, når otte lederpar fortæller om, hvordan de formår at blive et stærkt makkerpar på trods af forskelligheder.

### Find den rigtige leder

Denne rekrutteringsguide skal gøre det lettere for kommuner og regioner at finde de rigtige personer til lederstillingerne, når mange af de erfarne ledere snart går på pension.

### Først og fremmest leder

Publikationen giver dig inspiration til at reflektere over din rolle som førstelinjeleder, dine opgaver og udfordringer – alene og sammen med andre førstelinjeledere i netværk, ledergrupper og lignende.

### **Få din lederuddannelse til at skabe ringe i vandet**

Lederuddannelser virker. Det er konklusionen i denne publikation, der giver gode råd til, hvordan du får din lederuddannelse til at skabe værdi for dig selv, dine medarbejdere og organisationen.

### **Få mere ud af trivselsmålingen**

I hver af trivselsmålingens faser skal der foretages valg, som får stor betydning for processens videre forløb og resultat. Hæftet introducerer nogle af de vigtigste ledelsesmæssige overvejelser i hver af faserne.

### **Guide til god ledelse**

Publikationen samler viden og værktøjer fra mere end 30 væksthusprojekter. Du kan bl.a. læse om social kapital, talentudvikling af ledere, ledelse af ledere, og hvad der kendetegner succesfulde ledelsesteam.

### **Guide til Kodeks for god ledelse**

Guiden giver inspiration til, hvordan du kan bruge Kodeks for god ledelse i dit arbejde.

### **Innovation i hverdagen**

Væksthus for Ledelse ti enkle råd om, hvad du som leder kan gøre for at skabe en innovativ arbejdsplads.

### **Kodeks for god ledelse**

Publikationen beskriver 11 pejlemærker for, hvad der er god ledelse i kommuner og regioner.

### **Lean i kommunerne**

Der er mange holdninger til, hvad Lean er, og hvordan det skal bruges. Væksthus for Ledelse er gået sammen med fire kommuner for at undersøge, hvad der er fup og fakta omkring Lean.

### **Ledelse af dagtilbud**

Væksthus for Ledelse har evalueret erfaringerne med at udvikle nye ledelsesformer og kommer med råd om de modeller, som kommunerne afprøver varianter og blandinger af.

### **Ledelse af frivillige**

I denne publikation deler offentlige ledere i kommuner og regioner, der oplever det tætte samspil med frivillige medarbejdere og organisationer, deres erfaringer med at lede frivillige.

### **Ledelse er (også) en holdsport**

Publikationen er den første større undersøgelse af ledelsesteam i den offentlige sektor og giver indblik i, hvordan et velfungerende team ser ud.

### **Ledelse i fællesskab**

I dette projekt har topledere fra Region Sjælland samt Næstved, Fredensborg og Syddjurs kommune delt erfaringer om en af deres centrale ledelsesudfordringer.

### **Ledelse i selvejende kulturinstitutioner i kommunerne**

Denne publikation indeholder en række anbefalinger til bestyrelser og dig, der er leder i en selvejende kulturinstitution.

### **Ledelse over grænser**

Publikationen indeholder råd om, hvordan chefer og ledere identificerer barriererne for samarbejdet på tværs i sundhedsvæsenet, og peger på, hvilke kompetencer der skal til for, at samarbejdet fungerer.

### **Ledelse uden grænser**

Syv råd til ledere om at skabe trivsel i det grænseløse arbejdsliv.

### **Ledelsesevaluering**

Guiden belyser de vigtigste ting, du skal tage stilling til, når du tilrettelægger en ledelsesevaluering.

### **Ledelsesrum**

Publikationen giver inspiration til, hvordan du kan udnytte og udvide din handlefrihed som leder.

### **Ledere der lykkes**

Projektet "Ledere der lykkes" har undersøgt, hvad der kendetegner de kommunale ledere, der har succes, og identificeret fem kompetencer hos dem.

### **Ledere i netværk – en ledelsesstrategi**

Med denne publikation sætter Væksthus for Ledelse fokus på de muligheder, ledernetværk har for at styrke sammenhængskraften i de nye og større kommunale organisationer.

### **Ledere sammen – og hver for sig**

Områdeledelse kan give bedre kvalitet, mere effektiv brug af ressourcer og mere professionel ledelse, men det kommer ikke af sig selv. Publikationen giver inspiration til, hvordan gevinsterne ved områdeledelse kan høstes.

### **Let vejen for de nye ledere**

I denne publikation er der gode råd til alle, der har ansvaret for at rekruttere, støtte, coache, undervise og lede de nye ledere.

### **Maskinrummet**

Forholdet mellem borgere, det offentlige og erhvervslivet er forandret, og alle skal finde deres nye roller. Dette magasin fra Væksthus for Ledelse giver input til debatten om fremtidens velfærdssamfund.

### **Nærværende ledelse på afstand**

Publikationen giver gode råd om at være en nærværende leder, selvom man fx sidder på afstand af driften, ofte er væk eller af andre grunde ikke har helt tæt føling med hverdagen i den enkelte enhed.

### **Når fusioner fungerer**

Denne publikation samler de vigtigste råd om, hvordan du kan håndtere nogle af de udfordringer, de fleste fusionsledere møder. En forkortet udgave af "De første 100 dage som leder af en fusioneret organisation".

### **Sammenhængskraft – i virkeligheden**

27 ledere fortæller her om deres oplevelse af sammenhængskraft i hverdagen og giver inspiration til, hvordan du som leder kan arbejde konkret med det.

### **Samordnet ledelse af dagtilbud**

Pjecen giver inspiration til kommunernes overvejelser om, hvordan de bedst leder og organiserer indsatsen for børn med særlige behov i de almene dagtilbud.

### **Strategisk ledelse i en brydningstid**

Selvom strategisk ledelse ideelt handler om overblik, refleksion og sans for de lange linjer, skal den af og til udøves under forhold, hvor det er svært at skaffe ro til fordybelse og eftertanke.

### **Succesfulde ledere i sygehusvæsenet**

Hvordan bliver alle landets 9.000 ledere på sygehusene til en succes? Svaret finder du i Væksthus for Ledelses undersøgelse af succesfulde ledere i sygehusvæsenet.

### **Toplederens egen kompetenceudvikling**

Publikationen kommer med råd om, hvordan lederne kan udvikle deres kompetencer med aktionslæring. En læringsform, der knytter sig til arbejdspladsens mål, og som foregår i arbejdstiden.

Væksthus for Ledelse har samlet de 30 bedste og mest læste artikler fra Lederweb.dk i denne bog, der er lige til at stikke i tasken.

Hvordan motiverer du dine medarbejdere? Hvorfor gør multitasking dig ikke hurtigere? Hvad siger dit kropssprog om dig som leder?

Det og meget mere får du svar på her. Bogen byder på konkrete råd og trin for trin-guides til den travle leder, men inviterer dig også til at reflektere over din personlige ledelsesstil og tænke din ledelse ind i en bredere, teoretisk ramme.