



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 7 – 2009

Tema:

Lederens personaleansvar

At udvikle dit personale – er at udvikle organisationen

Mange ledere har slet ikke tilstrækkelig opmærksomhed på udvikling af den enkelte medarbejder – og derved scorer man gigantisk selvmål.

Man er fokuseret på bundlinjen – og i noget, der kan ligne sne-blindhed, ser og erkender man ikke, at udvikling af personalet i høj grad er at forbedre bundlinjen. Og endda med langtids-perspektiver.

Der er således behov for at se nærmere på lederens personaleansvar. Det kunne der skrives lange bøger om. Men det er pladsen ikke til her.

Derfor skal vi begrænse os til at **highlighte 12 vigtige lyskastere**, som er vitale for lederen som personaleleder.

Men man er velkommen til at kontakte os, hvis man ønsker mere information om emnerne.

God læselyst!

Lederens personaleansvar hviler på følgende 12 stolper, som enhver leder har gavn af at besinde sig på:



1. At (re)designe jobbet

Når en medarbejder ophører, opstår der et ”hul”. Det er lederens store mulighed for at handle, justere, korrigere og sætte ny retning og hente nye og påkrævede kompetencer.

Se på fotoet oven for her. Smukke sten, forskellige i farver, form og fylde. Tilsvarende er det med medarbejdere i en afdeling. Hvis den person, som er stoppet ligner den store aflange blå-grå sten i midten til højre, så vil mange ledere straks søge at finde en ny medarbejder, som er magen til.

Lad være! Tag en dyb indånding. Prøv i en kortere periode at klare jer med vikarer. Så vil du mange gange opleve, at nogle af de medarbejdere i omegnen af ”den aflange” går ind og tager ansvar for det hul, der er blevet, og det kan være første skridt til en spændende kompetenceudvikling og udvidelse af performance.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Efter nogen tid laver du så en dybere analyse sammen med afdelingen og finder, at det måske er helt andre og nye kompetencer, denne afdeling har brug for med de nye og udvidede forventninger og krav.

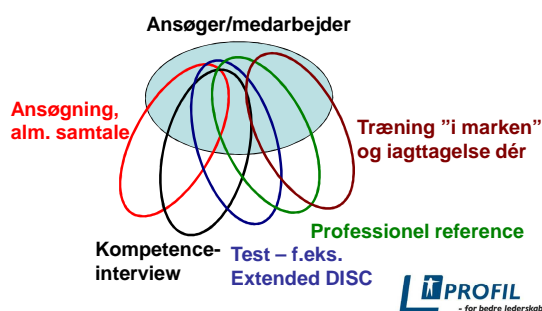
Det er netop måden at designe og re-designe jobs på. Og øvelsen kan altså også finde sted, selv om der ikke er en medarbejder, der er rejst. Så er det blot lidt vanskeligere. Men det er lederens ansvar at tænke i sådanne baner!

2. Udvalgelsesprocessen med lederen som hovedperson

Når der skal ansættes ny medarbejder, må lederen være 100% koncentreret og dedikeret til opgaven. Her ligger store muligheder og perspektiver – men også risiko for det modsatte!

Lederen må fastlægge en professionel og troværdig proces, som giver den bedst tænkelige vished for, at vi kommer godt i mål.

Maksimalt billede af: Hvad vi får? Og hvad vi ikke får?



For det første skal vi være fuldt og helt afklaret med, hvad vi går efter. Hvilken profil, hvilke kompetencer.

For det andet skal vi i mødet med ansøgere være meget skarpe på, hvad de enkelte rummer – og hvad vi i NN får og ikke får. Her

kan anvendes forskellige gode redskaber til at afdække bedre og bedre billeder herpå.

Læs mere i nr. 3/2009 af Opdateret Lederskab, ”Kunsten at ansætte”:

<http://www.lprofil.dk/8-x-update/tidligere-numre.aspx>.

3. Introduktionsforløb for nye

Et yderst vigtigt punkt, som alt for mange glemmer eller nedprioriterer er: introduktion til arbejdspladsen.

De fleste husker nok en blomst på bordet eller lignende på den første dag.

Men introduktionen er mere, og ledelsen sender et fantastisk godt signal – både til den nye og til resten af organisationen – ved at der fra dag 1 ligger en plan klar:

- Naturligvis en velkomst og præsentationsrunde den første dag
- Det vil være en god idé at tilknytte en fast kolleger som ”vært/værtinde” for den nye i de første 3 måneder
- Men også et særligt program for den nyansatte de første ca. 14 dage, hvor man kommer rundt til en række kolleger, som i nogle timer bliver en slags mentor for vedkommende, og som introducerer til hver sit område
- Herefter sættes konkrete udviklingsmål for, hvad den nye skal nå i de første 100 dage, ca. 3 måneder. Der følges løbende op ved vært/værtinde i forhold til ledelsen
- Når vi nærmer os 2½ måned, så gennemføres en mere dybtgående evaluerings-samtale, hvor der kan sættes konkrete initiativer i gang. Og derefter kan organisationen afgøre, om der er basis for at for-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

lade prøveansættelsen og gå over i et fast forhold!

Vigtige led i denne introduktion er også introduktionssamtaler med topledelsen, hvor der sker en indføring i selve organisationskulturen, mission, vision, værdier, adfærd o.l.

4. Samtalepartner ved medarbejder-samtaler

Lederen må træne sine kommunikationskompetencer, idet lederen gennem regelmæssige korte samtaler – individuelt og i teams – må forsøge at have fingeren på pulsen, sætte retning og fastholde visionerne.

Den årlige, store og mere dybdegående dialog med medarbejderne er årets MUS, Medarbejderudviklingssamtalen. Ved flere lejligheder har vi behandlet MUS som tema i tidligere numre af Opdateret Lederskab.

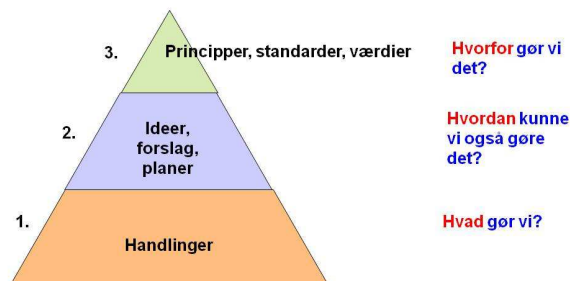
Men ved siden af MUS, er det vigtigt, at lederen opbygger en relevant mødekultur i sin afdeling.

Personligt har jeg haft utrolig godt udbytte af både team-møder – og individuelle samtaler med den enkelte ca. en gang om måneden, de såkaldte ”månedsbriefings”. Her har den enkelte medarbejder dagsordenen og giver en kort rapportering om temaer fra MUS og projekter, der er i gang. Det har givet mig overblik, mulighed for at justere og sætte retning.

5. Aktiv medspiller i dagligdagen

Lederens store opgave og mulighed er den regelmæssige feedback. Feedback kan gives på mange måder og flere niveauer, her ses tre:

Feedback – på tre niveauer



 LIPROFIL
- for bedre lederskab

Hvad-niveauet – er det mest almindelige. Man får feedback på det, man har gjort eller ikke fået gjort. Hvad er sket, hvad er ikke sket.

Hvordan-niveauet – er ikke så almindeligt, men dog vigtigt. Det er situationer, hvor man tager afsæt i **Hvad**-niveauet, men straks bevæger sig et trin op og brainstormer om, *hvad vi også kunne have gjort*, muligheder og ideer.

Hvorfor-niveauet er det højeste niveau her. Det sigter efter, *hvorfor* vi gør, som vi gør. Hvilke pædagogiske, faglige eller værdimæssige principper ligger bag vores aktion – eller ikke-aktion. Dette niveau er super vigtigt, idet det sætter daglige handlinger i et fagligt udviklingsperspektiv.

Lederen skal træne sig i at give feedback på alle tre niveauer.

6. De klemte medarbejdere

Medarbejdere kan være klemte af mange årsager:

- Fagligt, fordi man ikke helt magter opgaverne
- Samarbejdsomt, fordi man enten selv matcher kollegerne dårligt, eller en/flere



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

kolleger kan være udfordrende at kommunikere med

- Kommunikationsmæssigt, fordi man enten selv kommunikerer utydeligt eller lukket – eller ens omgivelser gør det.

Lederen har ansvar for at opbygge rammerne for en god, åben, dækkende og rettidig kommunikation. Med til god kommunikation hører også træning i at agere, når man er uenig og ser forskelligt på en sag. Den slags behøver langtfra at være problematisk – men man kan agere på en måde, så det *bliver* problematisk! Det må lederen tage hånd om.

7. Fremtidssikring af medarbejdere

Mange medarbejdere er tryghedssøgende – på godt og ondt. Deres tryghedssøgen modvirker, at de bevæger sig ud i det åbne rum for at udvikle og forankre en fleksibilitet på arbejdsmarkedet, som virkelig ville kunne give dem en mere langsigtet tryghed – men da de undviger, kommer de faktisk til at hæmme deres egen behov for tryghed.

Her må lederen sætte ord på, hvad tryghed er, og hvordan man udvikler sig som medarbejdere, så man opnår en større grad af funktionel og personlig fleksibilitet, som kan bringe medarbejderen i spil i mange andre sammenhænge og derved reelt understøtte ønsket om tryghed!

8. Jobbets iboende læremuligheder

Den lærende organisation har mange ansigter. En af fædrene, Peter Senge, giver denne definition på en lærende organisation:

”Organisation, hvor *alle* folk *til stadighed* øger deres evne til *at skabe de resultater*, som de virkelig *ønsker at opnå*, hvor *nye og udvidede* måder at tænke på bliver næret, hvor den *kollektive stræben* er sat på fri fod, og hvor

alle organisationens medlemmer *til stadighed* lærer, hvordan *man lærer sammen*”.

(Jf. Peter Senge: The Fifth Discipline, fremhævnungen er min)

Lederen må til stadighed træne denne kollektive mulighed og lyst til synergi i læringsprocessen. Og nøglen hertil hedder: Refleksion!

Lederen må i alle fora opøve denne konstruktive og fremtidsrettede refleksive attitude. Det sker bl.a. ved på hvert personalemøde at have tid til refleksion – både over andres og egne handlinger og ideer. Og i virkeligheden også vores samlede refleksion. At kunne reflektere over vores refleksion – åbner ofte en port til større indsigt i organisationen.

9. Lederen som rollemodel

Alt, der bliver skrevet i dette nummer af Opdateret Lederskab, peger dybest set på lederen som rollemodel. Lederen må være det gode eksempel, som kaster ”den lange skygge” – men som også har den unikke mulighed på helt særlig måde at være bærer af organisationens kultur til samtlige medarbejdere.

Dette privilegium – og ansvar – skal lederen hele tiden have inde over sig.

10. Resultatbaseret løn

I figuren under punkt 12 er vist, hvordan de fleste organisationer meget klart har medarbejdere, som er temmelig forskellige både med henblik på kompetencer, faglig dybde, evne og vilje til at tage ansvar, måde at kunne kapere arbejdsopgaver på, med henblik på kvalitet og det indre drive i processen.

Det skal lederen også kunne godtgøre over for resten af organisationen og derved legitimere individuelle ansættelsesvilkår inkl. løn. Men det er afgørende her, at der er meget gennem-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

sigtige vilkår, så den enkelte medarbejder præcist véd, hvad der lægges til grund for sådanne vurderinger, og hvorfor naboen får lidt mere ind på lønkontoen, end jeg selv gør.

Det handler om kommunikation, forventningsafstemning og god etik.

11. Strategisk ledelse i øjenhøjde

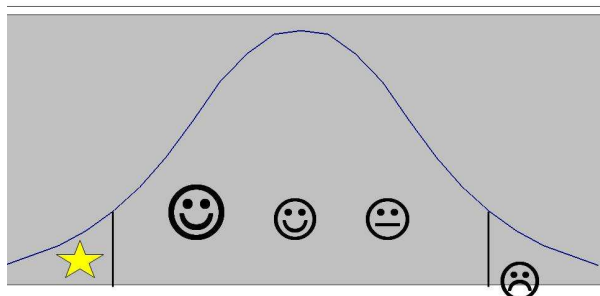
Lederens store ansvar og mulighed er at være bærer af fortællingen om virksomhedens overordnede vision, mål og strategi. I samme grad lederen får kommunikeret dette i klar tekst og på en acceptabel måde for medarbejderne, i samme grad vil det få gennemslag i daglig adfærd.

Desto bedre lederen formår at trække en lige linje fra virksomhedens overordnede strategi – til afdelingens og allerbedst: den enkeltes daglige opgave og situation. Desto bedre vil det rykke i samme retning for helheden.

12. At kunne afskedige medarbejdere

Lederen må hele tiden være i nærkontakt med sin realistiske sans. Og netop realismen siger, at medarbejdergruppen ofte falder i tre kategorier:

Stjernemedarbejdere – gode, alm. medarbejdere
– og SUK-medarbejdere



Hvor mange har du af hver slags?



- Nogle er ”stjerne-medarbejdere”, som bare lyser op, tager selvstændigt ansvar, går i spidsen, viser vej
- Andre er gode solide medarbejdere, som bærer dagens byrde og hede, og uden dem blev rugbrøds-arbejdet næppe gjort
- Og endelig andre er ”suk-medarbejdere”, som sukker meget, får omgivelserne til at sukke med – og giver også lederen anledning til at sukke!

Alle i afdelingen ved normalt, hvem der er stjerner og sukkere. Og ved også, at de ca. får det samme i løn o.l.

Hvis ikke lederen agerer på det, så mister lederen troværdighed og tillid i medarbejderflokket, og hvis sukket breder sig, så kommer afdelingen til at køre baglæns. Hvis det derimod lykkes af frigøre sukket – enten ved afvikling eller ved udvikling – så kører afdelingen fremad i fint tempo.

Det er lederen ansvar. Afvikling er svært – men en kunst, som lederen også må beherske – med respekt og empati.

Udblik til morgendagen

Når lederen skal udvikle sin organisation, skal lederen først og fremmest beherske den disciplin, der hedder: at udvikle de basale grundsten til organisationen. Og det er den enkelte medarbejder.

Derfor må lederne træne deres færdigheder som personaleleder og i konstruktivt samspil med andre ledere - eller en ekstern coach eller sparringspartner - søge at finde gode og bæredygtige veje ind til den guldgrube/talentmasse, som organisationens samlede personale udgør.

Fremtiden – begynder med at finde guldet!



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

Litteratur

Der findes både bøger og en lang række artikler, som beskæftiger sig med disse temaer – men her vil jeg begrænse mig til at nævne en enkelt bog:

- Henrik Holt Larsen: **Licence to work.** Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern? (Valmuen 2006)

Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes primo november 2009.

Hjælp til leder-, medarbejder- og organisationsudvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk
...for bedre lederskab

Kompetence-hjælp!

Gå straks ind og se dine muligheder for i ét hug at få styr på

- * din elektroniske MUS-proces
- * din GRUS
- * din kompetence-afklaring

Klik her:

<https://secure.muskema.dk/demo/kompetence.php>

Eller se mere om helheden på:

