VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 29-08-2019

Medarbejderne: Det er god ledelse

Hvad mener medarbejderne er god ledelse? Det finder du svar på i en ny publikation fra Væksthus for Ledelse, hvor medarbejderne laver et signalement af god ledelse. Læs deres ønsker til god ledelse, og hvordan du kan opfylde eller udfordre dem.

Skribentinfo



Sanne Brønserud Larsen
Chefkonsulent
Kommunernes Landsforening



Clemens Ørnstrup Etzerodt
Konsulent
Danske Regioner



Søren Teglskov
Forhenværende konsulent
Skolelederforeningen

Et godt samspil mellem leder og medarbejdere står blandt andet på, at de kender hinandens forventninger til god ledelse. Undersøgelsen fra Væksthus for Ledelse bygger på grundige interview med medarbejdergrupper på ni forskellige kommunale og regionale arbejdspladser og deres ledere. Undersøgelsen skal læses som et værdifuldt vidnesbyrd om, hvad netop medarbejderne drømmer om.

Resultaterne af undersøgelsen kan du læse i publikationen: ”Kære leder! Dialog mellem medarbejdere og ledere om forventninger til god ledelse”.

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

Her kan du læse de syv forventninger, medarbejderne har til deres leder.

1: Lederen sætter tydelige rammer

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

> **"Hun er tydelig om, hvad hun forventer, men ridser også op, hvad der ikke behøver at være tiptop. Som medarbejder giver det en tryghed for, at prioriteringer er ok, og at der ikke falder en hammer senere". Citat af medarbejder fra undersøgelsen.**

2: Lederen lytter og inddrager medarbejderne

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

> **"Selv om vi ikke altid får medhold, oplever vi os næsten altid hørt. Vi møder forståelse og får en god forklaring på, hvordan landet ligger. Vi kan komme med alt, stort og småt, uden at ledelsen bliver sur. Vi er vant til at blive taget alvorligt". Citat af medarbejder fra undersøgelsen**

.

3: Lederen viser tillid og bakker medarbejderne op

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

4: Lederen hjælper medarbejderne med at få problemer løst

En god leder, lader ikke medarbejderne stå alene med et kritisk problem, som de ikke kan håndtere selv, men sørger for, at der bliver handlet på det. Lederne hjælper dem med at prioritere de vigtigste udfordringer og finde de rigtige løsninger. Når det er nødvendigt, går lederen selv aktivt ind i en opgave for at aflaste eller understøtte. Derudover bringer lederen effektivt sager videre i ledelsessystemet, så de kan blive

afklaret på rette sted.

> **”Jeg havde en svær sag med et meget truende barn, der havde smidt en sten på en kollega og truede også mig. Det spændingsfelt kunne jeg ikke tåle at være i – og jeg er ellers aldrig knækket sammen før. Jeg gik til min leder, der tog hånd om det lige med det samme og fik løst problemet”. Citat af medarbejder fra undersøgelsen.**

5: Lederen ser, udnytter og udvikler medarbejdernes stærke sider

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

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

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

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

7: Lederen insisterer på og bidrager til en ordentlig omgangstone

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

> **”Lederen går aldrig efter manden. Vi kan diskutere og nærmest råbe ad**

> **hinanden på et møde, men han tager det ikke med uden for. Bagefter kan vi grine ad det, og han er ikke for fin til at indrømme, at man måske havde ret". Citat af medarbejder fra undersøgelsen**

.

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

I publikationen finder du også ledernes forklaringer på, hvorfor det ikke altid er så let at leve op til forventningen, og ledernes forventninger til, hvordan medarbejderne selv kan bidrage til den gode ledelse. De syv forventninger kan være kilde til selvrefleksion hos begge parter og bruges som et afsæt for den vigtige dialog.

Bestil eller download publikationen her

Vil du vide mere?

Du er velkommen til at kontakte projektlederne, hvis du vil vide mere.

Søren Teglskov, Skolelederforeningen

Sanne Brønserud Larsen, KL

Clemens Ørnstrup Etzerodt, Danske Regioner