



🕒 5 min. 👁️ 📌 23-06-2009

# TEST: Er du en god personaleleder?

Som personaleleder skal du mestre tre dyder - information, troværdighed og kommunikation. Test dine evner som personaleleder og identificer områder, hvor du kan udvikle dig i lederrollen.

## Skribentinfo



[Jørgen Krogh Larsen](#)

HR-specialkonsulent

**D**et omfatter mange forhold at være en god personaleleder. Det er krævende, men ikke umuligt. Nedenfor finder du 25 udsagn, som du skal forholde dig til. Tænk grundigt over, hvorledes du selv agerer i forhold til disse 25 gode lederdyder.

Sæt et hak hver gang, du med god samvittighed kan sige: "Ja! Dét praktiserer jeg i dagligdagen". Se resultatet til sidst.

### **Test dig selv - er du en god personaleleder?**

1. Sørger du for, at medarbejderne får de informationer, de har behov for i deres arbejde?
2. Ved dine medarbejdere hvilke mål, der skal nås?
3. Kender dine medarbejdere afdelingens/firmaets strategier?
4. Ved hver enkelt af dine medarbejdere, hvad der forventes af netop ham/hende?
5. Svarer du på spørgsmål og mails fra dine medarbejdere hver dag?
6. Er du bevidst om at undlade at sige ét den ene dag og noget andet dagen efter?
7. Gør du konsekvent selv dét, du kræver af andre?
8. Lytter du opmærksomt på konstruktiv kritik?
9. Er du et empatisk menneske, der kan sætte dig ind i andres følelser?
10. Overvejer du forslag og idéer fra dine medarbejdere med tilpas grundighed?
11. Kan du sige ja til spørgsmålet: "Jeg træffer altid nødvendige beslutninger"?
12. Kan du sige: "Her i min afdeling er der ikke negativ korridorsnak af betydning"?
13. Påtager du dig ansvaret, når du selv begår en fejl?
14. Kan du med god samvittighed sige, at du ikke går og lyver?
15. Undlader du humørsvingninger og temperamentsfuld adfærd – også, når du er presset?
16. Lytter du til medarbejdernes forslag og idéer?
17. Sørger du for, at den rette person tildeles æren for gode idéer?
18. Sørger du for at inddrage den enkelte medarbejder i beslutninger vedrørende hans/hendes ansvarsområde?
19. Interesserer du dig lige meget for alle dine medarbejdere?
20. Interesserer du dig for hver enkelt af dine medarbejdere som person?
21. Udviser du jævnligt anerkendende og rosende adfærd?
22. Sørger du for at gribe ind, hvis medarbejdere bliver bagtalt?
23. Sørger du for at gribe ind, hvis medarbejdere bliver chikaneret/mobbet?
24. Sørger du for altid at give kritik under fire øjne?
25. Er du bevidst om en sober kommunikation, når du skal "irettesætte" en medarbejder?

## Test-resultat

Hvis du kan svare ja på alle 25 spørgsmål er du en mester til personaleledelse.

Svarer du positivt på 23 spørgsmål, er du en god personaleleder, og du har samtidig identificeret et par udviklingsområder.

Svarer du positivt på 21 spørgsmål, står du over for at skulle overveje, hvorledes du bedst kan udvikle dig som personaleleder. Snak evt. med din chef om hvilke muligheder, der passer bedst til din situation.

Svarer du "kun" positivt på 19 udsagn, skal du overveje, om du i det hele taget har det godt med at være personaleleder. Måske vil du trives bedre i en faglig sammenhæng, hvor du ikke har personaleansvar.

Spørgsmålene er opdelt i tre kategorier:

Spørgsmål 1-5 omhandler dine evner til at informere.

Spørgsmål 6-14 omhandler din troværdighed som leder.

Spørgsmål 15-25 omhandler din kommunikation og adfærd.

## Mestre du personalelederens tre dyder?

### Informationer

I en velfungerende organisation ved den enkelte medarbejder, hvor man er på vej hen og hvorfor. Denne viden er selvfølgelig hos medarbejderne. Når de selv har været med til at give input til strategiske tiltag, vil de kende målene, acceptere disse og arbejde efter disse, så alle i virksomheden "trækker på samme hammel".

Det er en vedvarende forandringsproces, man må igennem hvert år eksempelvis forud for budgetlægning. Virksomheden er tvunget til hele tiden at rette ind efter nye markedsvilkår.

Den enkelte medarbejder er den, der ved mest om sin egen arbejdssituation, og den gode medarbejder vil have idéer til produktudvikling, markedstilpasning, konkurrenceparametre, m. v. Derfor får virksomheden mest ud af at involvere medarbejderne i strategiske tiltag.

Forandringsprocesser forløber også langt lettere, når medarbejderne på denne måde både forstår og accepterer nødvendigheden af forandringer.

Til daglig er det vigtigt, at du som leder er opmærksom på, at hver gang, du selv modtager information, skal du spørge dig selv, hvem der ellers har behov for denne information og så sørge for distribution.

Ligeledes er det vigtigt, at når medarbejderne søger information hos dig som leder, så sørger du for at tilvejebringe den nødvendige information så hurtigt som muligt. Du må ikke blive flaskehals. Det er ikke hensigtsmæssigt, at 15 medarbejdere sidder og venter på én leder.

Du skal være katalysator for aktivitet og må ikke bremse aktiviteter ved at være nølende. Derfor er det også vigtigt, at du eksempelvis svarer på mails og forespørgsler så vidt muligt hver dag.

Det vil altid være en balanceakt at forsøge at nå det optimale informationsniveau. Generelt kan man sige, at det er bedre at informere lidt for meget end for lidt.

### **Troværdighed**

Nogle ledere agerer altid hurtigt og kommer altid til tiden, når det handler om at samarbejde med deres egen chef, men sløser med tingene, når det handler om deres egne medarbejdere. Det gennemskuer de hurtigt, og du mister respekt og troværdighed. Det kan være en god tommelfingerregel at forsøge at tilgodese dine medarbejdere på samme måde, som du vil tilgodese din chef.

Sørg i det hele taget for selv at efterleve de regler og retningslinier, andre skal efterleve. Gå foran og vis vejen som den gode personaleleder. Hvis du selv indrømmer en fejl, så vil dine medarbejdere også være tilbøjelige til at indrømme en fejl. Hvis du selv sørger for at signalere åbenhed og ærlighed, så vil dine medarbejdere også være mere ærlige.

Derfor kan det også være rigtigt godt at formidle en kultur, hvor det påskønnes at fremføre konstruktiv kritik. Så er du som leder bedre hjulpet, da du hele tiden får input, så du ved, hvor "skoen trykker", og du kan agere i tide.

Det vil hjælpe dig til at træffe nødvendige beslutninger i tide, også selv om det kan være ubehagelige beslutninger, hvor man bliver nødt til at foretage væsentlige omprioriteringer eller eventuelle nedskæringer.

En "svag leder" vil have en tilbøjelighed til at acceptere medarbejderforslag for hurtigt. Dét er også en balanceakt. Du må gerne reagere hurtigt, så dine folk kan komme videre, men du skal også sørge for at gennemtænke tingene, så du eksempelvis ikke godkender et kursus, som ikke passer til overordnede mål eller individuelle udviklingsplaner.

Medarbejderne snakker naturligvis sammen og vurderer dine beslutninger blandt andet ud fra en retfærdighedssans, så det er vigtigt, at dine beslutninger er konsistente.

### **Kommunikation og adfærd**

En "svag leder" vil have en tilbøjelighed til at undgå konflikter og håbe på, problemerne løser sig selv. Men det gør de ikke! Så det er nødvendigt at træde i karakter og tage hånd om problematikkerne.

Ironi og sarkasme kan være helt naturligt på en arbejdsplads, men det er din opgave som personaleleder at sørge for, at der ikke er medarbejdere, som af en eller anden grund har det dårligt med omgangstonen.

Særligt ved grelle tilfælde af chikane eller "mobning" er det vigtigt, at få det stoppet og klart signalere, at der er tale om helt uacceptabel adfærd.

Undersøgelser viser, at det faktisk er ledere, der mobber mest! Vær derfor opmærksom på din egen kommunikation. Det kan godt være, at det du selv siger, er humoristisk ment, men af andre bliver opfattet som krænkende adfærd!

En meget enkel form for motivation er at uddele ros og vise anerkendende adfærd. Medarbejdere er

forskellige. Nogle bruser frem og markerer sig meget, mens andre er mere anonyme. Det er din opgave som personaleleder at kende medarbejderne og forstå deres forskellighed.

Du må gerne rose den "frembrusende", når der er grund til det, men du må ikke glemme den mere stille og tilbageholdende medarbejder. Det kan være én, der udfører et stort og godt arbejde, og som også har behov for opmærksomhed og anerkendelse.

I "gammel halvtredserledelse" var det almindeligt, at værkføreren gik rundt og kontrollerede med henblik på at påvise fejl og mangler. I dag vil det ofte være mere passende, at man går rundt og "kontrollerer" for at påskønne rigtig adfærd.

Det er naturligvis nødvendigt at korrigere adfærd hos medarbejdere. Det gøres bedst ved at anvende coachende adfærd, hvor lederen bruger spørgeteknik for at få medarbejderen til selv at erkende de rigtige handlemuligheder frem for, at lederen lidt rigtigt blot dikterer, hvad der skal gøres.

I det hele taget er det en god idé som hovedregel at anvende spørgende sætninger i din kommunikation med medarbejderne. Eksempelvis: "Har du tid til at kigge på ...?". Kan jeg få dig til, at undersøge ...? Osv. Hvis du ikke kommer igennem, kan du evt. sige: "Jeg vil gerne bede dig om, at ...".

En god hovedregel ved fremførsel af kritik er, at ros kan ofte godt gives offentligt, mens "ris" gives under fire øjne. Du skal naturligvis undlade at "råbe og skrig" af dine medarbejdere. Det lyder måske åbentlyst, men det er der faktisk nogen, der praktiserer – desværre.

