



Realistiske forventninger til din lederrolle

– en guide til dialog om lederskab
og medarbejderskab

Indledning

Har dine medarbejdere realistiske forventninger til, hvad du kan udrette som leder? Har du? Og har medarbejderne realistiske forventninger til, hvad de selv skal bidrage med?

Hvis ikke du kan svare ja til ovenstående spørgsmål, kan du bruge denne guide til at skabe en dialog med dine medarbejdere om jeres forventninger til hinanden. Den lægger op til, at du kan invitere dine medarbejdere til at tage et medansvar, der går ud over det, som der kræves af dem for at løse de enkelte opgaver. Det vil sige et medansvar for afsnittets eller enhedens samlede opgaveløsning, det tværfaglige samarbejde, gode relationer og den gode kommunikation.

Guiden er især relevant for dig som:

- Er ny leder og prøver at finde din rolle og position i afdelingen og i relation til medarbejderne.
- Har fået negativ lederevaluering fx i TrivselOP eller i de løbende trivselsmålinger.
- Oplever, at medarbejdere pålægger dig for stort et ansvar for afdelingen uden selv at tage initiativ og medansvar.

Indhold

Ledelse kræver et aktivt medspil.....	3
Hvor meget skal du involvere medarbejderne?.....	4
Brug medarbejdernes kritik som en ressource	4
Rettigheder og pligter spejler hinanden	6
Klare forventninger styrker samarbejdet	7
Værktøjer til forventningsafstemning	7
Læs mere om emnet	9
Drejebog til dialogmøde om rettigheder og pligter	10
Drejebog til dialogmøde om forventninger til medarbejderskab og lederskab	12
Spørgsmålsguide til individuelle samtaler	14
Få rådgivning fra Forbedringsafdelingen.....	16

**”Den unge Alexander erobrede Indien. Han alene?
Cæsar slog gallerne. Havde han i det mindste ikke en kok med sig?”
Bertold Brecht, Barnekorstoget, 1939**

Ledelse kræver et aktivt medspil

Gennem de seneste mange års massive fokus på ledelse er der skabt en urealistisk forventning til lederens muligheder for at 'klare ærterne' alene. Det gælder både forventninger hos lederne selv og forventninger hos medarbejderne. Samtidig er der også skabt urealistisk lave forventninger til medarbejdernes andel i afsnittet eller enhedens samlede succes.

Går det godt, er lederen en helt, går det skidt, er lederen en skurk. Derfor kan nærmest ethvert problem på en arbejdsplads skydes til hjørne med et: "Det er et spørgsmål om ledelse". Men som leder kan du langt fra alene skabe gode patientforløb, arbejdsglæde, godt samarbejde og den rette prioritering af opgaverne. Det kræver et aktivt medspil og bidrag fra dine medarbejdere.

Følgeskab og medarbejderskab er to betegnelser for det medspil, som ledelse kræver for at lykkes. De to begreber dækker lidt forskelligt, men fælles for dem er, at de peger på medarbejdernes centrale rolle og ansvar – ikke bare for deres snævert faglige opgave, men for arbejdspladsen som helhed.

Følgeskab

Følgeskab går ud på at bidrage til organisationen, selv om man ikke sidder på en ledelsespost.

Det går ud på at gøre mere end det, som ens faglige opgaver kræver. Det går ud på at tage et ansvar for alt det, der går ud over fagligheden, så som trivsel og arbejdsglæde, koordination og samarbejde, gode relationer og god kommunikation, som man ikke kan overlade til de få, nemlig lederne, alene.

Maja Loua Haslebo på Rigshospitalets Arbejds miljødag 2014.

Medarbejderskab

Hvor begrebet følgeskab stammer fra USA og fokuserer på, hvad medarbejderne skal bidrage med, så har begrebet medarbejderskab rod i skandinavisk organisationskultur.

Det er en metode til at fremme engagement og arbejdsglæde, hvor ledere skal have modet til at lade medarbejderne tage større ansvar og initiativ.

Kilde: djøf-Bladet.

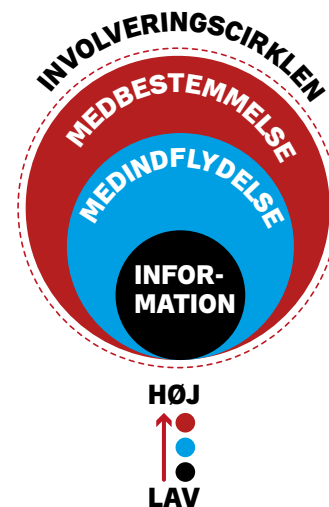
Gensidig afhængighed

Man kan sige, at du som leder er afhængig af medarbejdernes idéer, faglighed og erfaringer for at kunne træffe de nødvendige og kloge beslutninger. Omvendt er medarbejderne afhængige af, at du som leder skaber gode rammer for deres arbejde, så de kan løse deres opgaver effektivt og med høj kvalitet.

Uanset om vi taler om følgeskab eller medarbejderskab, er det ikke noget, du bare kan kommandere dine medarbejdere til. Ligesom godt lederskab kræver medspil fra medarbejderne, så kræver medarbejderskab også, at du viser vejen som leder. Den indsats går i første omgang ud på at få en dialog med medarbejderne om jeres forventninger til hinanden.

Hvor meget skal du involvere medarbejderne?

For at gøre dine forventninger tydelige er det vigtigt, at du er klar i dine udmeldinger om, hvornår medarbejderne har del i beslutninger, og hvornår de ikke har. Til det kan du bruge involveringscirklen, der illustrerer tre grader af involvering, som du kan overveje. Hvis både du selv og medarbejderne er helt sikre på, hvor i involveringscirklen I befinder jer i en konkret beslutningsproces, kan I undgå mange misforståelser og skuffede forventninger. Print eventuelt figuren ud forud for jeres dialog om emnet eller brug den i en PowerPoint.



Information

Her får medarbejderne ingen indflydelse på beslutningen. Du sørger udelukkende for at informere dem om, at der er truffet en beslutning eller at det snart vil ske.

Medarbejderne skal være helt klare over præmissen, og det vil være en fordel, at du kun lægger op til afklarende spørgsmål. Ellers kan det hurtigt misforstås som en beslutning, medarbejderne kan påvirke.

Information kan bruges i situationer, hvor medarbejderne ikke har særlig stor interesse i sagen. Det kan også være ubehagelige eller personfølsomme beslutninger, som du ikke kan give dem medansvar for, fx nedskæringer eller fyringer.

Medindflydelse

Her inviterer du medarbejderne til at bidrage med tanker, idéer, spørgsmål og kommentarer for at kvalificere den endelige beslutning. Typisk vil du præsentere scenarier og idéer, og så give plads til medarbejdernes konkrete input.

Medindflydelse kan du bruge, når beslutningen bliver bedre og mere kvalificeret af medarbejdernes input. Det kan fx være viden og perspektiver, som du ikke selv har. Det er dog fortsat dig som leder der har ansvaret for at træffe den endelige beslutning.

Medbestemmelse

Her er medarbejderne med til at træffe den endelige beslutning.

I nogle situationer kan der være formelle krav om medbestemmelse, fx i MED-udvalg eller ansættelsesudvalg. Medbestemmelse kan også bruges, hvis du vurderer, at medarbejdernes involvering og ejerskab til beslutningen er afgørende for, at den bliver ført ud i livet, og at resultatet bliver en succes.

Kilde: Camilla Raymond: *Arbejdsrelationer og relationsarbejde*

Argumenter for større inddragelse af medarbejderne

- Du kan umuligt skabe resultater alene. De gode løsninger finder vi i fællesskab.
- Det gør det nemmere for dig at afgøre, hvor det giver bedst mening at prioritere ressourcerne (nemlig der hvor det er vigtigt og giver mening for medarbejderne, fremfor der hvor du *tror* at det er vigtigt og giver mening for medarbejderne).
- Det kan give en mere målrettet faglig udvikling indenfor det medarbejderne brænder for og interesserer sig for.
- Det udnytter i højere grad medarbejdernes egen viden, ressourcer og erfaringer.
- Det kan betyde en højere kvalitet i løsningen af kerneopgaven.
- Det kan give mere motiverede medarbejdere, og give dem et større ejerskab til opgaven eller projektet.

Brug medarbejdernes kritik som en ressource

Som leder kan det være svært at modtage kritik fra medarbejderne, fordi den ofte rammer en som en mavepuster. Alligevel kan kritiske medarbejdere være en langt større ressource for dig og for jeres fælles arbejdsplads end uengagerede medarbejdere. De har nemlig som udgangspunkt et ønske om, at tingene skal være bedre. Hvis du vil benytte den ressource, skal du melde klart ud, at kritik er velkommen, hvis medarbejderen tager medansvar for at finde løsninger. På den måde markerer du en grænse mellem den ansvarsforflygtige brok og den løsningsorienterede kritik.

Nogle medarbejdere vil mene, at de har gjort det godt nok ved at gøre lederen eller kolleger opmærksomme på et problem. Men at pege på problemer bidrager ikke i sig selv til løsningerne. Når man kan se, at noget ikke er godt nok, må man forsøge at sætte ord på, hvad der kunne være bedre. Og samtidig overveje, hvordan man selv kan være med til at skabe det, der ville være bedre.

Fire spørgsmål som kan gøre kritikken mere konstruktiv

Som leder kan du bruge disse fire trin og tilhørende spørgsmål til at lede medarbejdernes kritik i en konstruktiv retning. Du kan bruge dem både på personalemøder og i personlige samtaler på dit kontor.

1. Utilfredsheden

Hvad er det helt konkret, du er utilfreds med?

2. Forestillinger om noget bedre

Hvordan forestiller du dig helt konkret, at det skulle være i stedet for?

3. Mulig nytteværdi for arbejdsfællesskabet, enheden og den enkelte

Hvordan er/kan denne løsning være mere nyttig for os som arbejdsfællesskab, eller for den samlede løsning af kerneopgaven?

4. Bidrag til realisering af ønskerne, fx prioritering af ressourcer, arbejdsindsatser for at gøre det muligt

Hvad ønsker du, at jeg som din leder skal gøre, og hvad kan du selv gøre?

Giv dine medarbejdere – og dig selv – tid til at svare

I nogle situationer vil dine medarbejdere have brug for tid til at tænke over deres svar. Måske skal det først komme på et opfølgende møde, så inviter dem til at vende tilbage, når de har tænkt over det.

Det kan også være, at du selv som leder har brug for tid til at svare på en kritik. Det kan særligt være, hvis den kommer uventet. Så er det ok at sige til medarbejderne, at du gerne vil vende tilbage med et gennemtænkt og fyldestgørende svar på et senere tidspunkt, og så invitere medarbejderen til et opfølgende møde.

Direkte kritik af dine ledelsesmæssige beslutninger

Hvis en medarbejder kritiserer en beslutning, du har taget i et offentligt forum (fx på personalemøde med en anden dagsorden, eller midt på gangen, eller i køkkenet eller andre steder), er det ok at du som leder ikke går ind i en diskussion med din medarbejder, men i stedet inviterer denne til dialog på dit kontor. Du behøver ikke stille op til diskussion af dine ledelsesbeslutninger i åbent forum, men kan i stedet sige noget i retningen af: *"Jeg kan høre, at du er frustreret, og det vil jeg gerne tale mere med dig om. Hvis du er interesseret, kan vi tale om det på mit kontor senere"*.

Kritik af forhold uden for din indflydelse

Nogle gange vil kritikken rette sig imod beslutninger, som ligger uden for din og medarbejdernes kontrol, altså beslutninger eller krav fra afdelingsledelsen, hospitalsledelsen eller fra det politiske niveau. I de tilfælde kan du lytte til medarbejdernes frustrationer og så hurtigt få drejet fokus hen imod det, I reelt kan gøre noget ved.

Du kan også overveje at invitere din egen leder med til møder, der handler om denne type beslutninger, fx i forbindelse med besparelser, sammenlægninger eller omstruktureringer. Det kan være for at bakke dig op, men også for at din leder kan være ansvarlig for at videreformidle beslutningen til medarbejderne, hvis den fx er truffet i afdelingsledelsen eller centerledelsen.

Eksempel:

Praktisk konfliktnedtrapning

Portørleder Tim Jensen fra Center for Kræft og Organsygdomme har et trick til at nedtrappe en konflikt, som han ofte selv bruger: Man skal ikke sætte sig på hver sin side af bordet. Det skaber skarpt optrukne linjer mellem parterne og signalerer kamp. I stedet skal man sidde på samme side af bordet. Det signalerer nemlig fælles løsning af problemet.

Rettigheder og pligter spejler hinanden

I et arbejdsfællesskab er der både rettigheder og forpligtelser lige som i alle andre fællesskaber. Det kan være juridiske rettigheder og pligter efter fx funktionærloven eller overenskomsten. Det kan også være moralske og uformelle rettigheder og forpligtelser, som fx at blive anerkendt for sin faglighed og at møde andre med respekt.

Lige som i samfundet i øvrigt er det rettighederne, der tiltrækker os, og forpligtelserne, der holder sammen på fællesskabet. Rettigheder og forpligtelser hænger altså sammen, og hvis vi fokuserer mere på rettigheder end på forpligtelser, så bliver der en ubalance. Du kan fx ikke kræve at blive mødt med respekt, hvis du ikke også forpligter dig til at møde andre med respekt.

Eksempler på rettigheder og forpligtelser i arbejdsfællesskabet:

Rettighed	Forpligtelse
At blive mødt med respekt	At møde andre med respekt
At få udbetalt sin løn til tiden	At udføre de opgaver, man får løn for
At blive talt ordentligt til	At tale ordentligt til andre
At blive hørt	At høre på andre
At blive anerkendt for sin faglighed	At anerkende andres faglighed
At blive anerkendt for sin indsats i forhold til løsning af kerneopgaven	At anerkende andres indsats i forhold til løsning af kerneopgaven
At have medindflydelse	At bruge sin medindflydelse til organisationens fordel

Værktøj om rettigheder og forpligtelser

Det kan være en god idé at afholde et dialogmøde, hvis du oplever, at medarbejderne i dit afsnit eller din enhed sætter større fokus på deres rettigheder end deres forpligtelser. Det kan enten være i relation til dig som deres leder, til hinanden eller til organisationen. Du kan overveje, om det er dig selv, som skal lede mødet eller om det vil give en bedre dialog, hvis fx din egen leder eller en medarbejderrepræsentant påtager sig den opgave.

Drejebog til dialogmøde: Du finder en drejebog til dialogmødet på side 10 i denne guide.

Eksempel:

Gensidig fleksibilitet og tillid

Portørleder Tim Jensen fra Center for Kræft og Organsygdomme siger næsten aldrig nej, når en medarbejder spørger om fri eller om at måtte gå en halv time tidligere. Til gengæld forventer han også af dem, at de er fleksible og hjælper til, hvis en af deres kolleger en anden dag har brug for at få fri eller bytte vagt. Hvis de ikke lever op til tilliden, så holder han også op med at være fleksibel.

Klare forventninger styrker samarbejdet

Dine forventninger handler både om, hvad du forventer af dig selv som leder, og hvad du forventer af medarbejderne. På samme måde handler det for medarbejderne om, hvad de forventer af sig selv og af dig. Hvis forventningerne er uklare eller urealistiske kan det være gift for både samarbejdet og den enkeltes arbejdsmiljø. Derfor er det vigtigt at få afstemt forventningerne til hinanden.

Når det drejer sig om medarbejdernes forventninger til dig som leder, er der den ekstra dimension, at de ofte hver især har forskellige forventninger, men regner med at kollegerne har de samme forventninger som dem selv. Det gælder derfor om at få forventningerne frem i lyset, så det bliver tydeligt, at de kan være forskellige – og nogle gange endda modstridende. Ikke fordi du altid skal indrette din ledelse efter medarbejdernes forventninger, men fordi man ikke kan afstemme forventninger uden at kende dem.

Når forventningerne ændrer sig

Hvis du er ny som leder og har andre forventninger til medarbejderne end din forgænger, kan du forvente, at det er en proces, som kommer til at tage tid og kræver din opmærksomhed. At ændre måden medarbejderne og lederen fordeler ansvaret og opgaverne på, kræver nemlig en ændring af afdelingens kultur.

Forventningsafstemning opadtil

Som mellemlider kan du også have brug for at få afstemt din egen leders forventninger til dig, samt dine forventninger til ham eller hende. Oplever du fx, at du får den støtte du har brug for i dilemmaer og vanskelige situationer? Bidrager du selv til, at din leder kan være en god leder for dig og dine lederkolleger? Du kan fx foreslå, at I i ledergruppen tager en dialog om emnet på et af jeres fælles møder, eventuelt med udgangspunkt i denne guide. På den måde vil det også være lettere at have en efterfølgende dialog, hvis en af parterne ikke oplever at forventningerne bliver indfriet.

Giv dine forventninger til dig selv et realitetstjek

Før du går i gang med at afstemme forventninger med andre, kan du med fordel reflektere over dine egne forventninger til dig selv. Overvej fx følgende spørgsmål:

- Er du selv med til at skabe urealistiske forventninger fra medarbejdernes side? Hvordan?
- Tager du ofte bolden selv, når medarbejderne kommer til dig med et problem – eller forsøger du at få dem til at komme med løsningsforslag selv?
- Påtager du dig for mange opgaver, fordi det er "lettere at klare det selv" end at uddelegere?

Værktøjer til forventningsafstemning

Du kan med fordel bruge et af de følgende værktøjer til at skabe en dialog om jeres forventninger til hinanden.

1. Dialogmøde om forventninger til medarbejderskab og lederskab

Dialogmødet kan bruges til at afklare, hvad I hver især opfatter som godt medarbejderskab og godt lederskab, og hvordan I opfatter jeres eget ansvar. Det vil ofte også give en lærerig indsigt i, at vi hver især tolker vores eget og andres ansvar forskelligt.

Formålet er ikke nødvendigvis at blive enige, men at høre hinandens synspunkter.

I kan holde dialogmødet i forbindelse med et personalemøde, morgenmøde eller lignende, og det vil ofte være en fordel at inddrage medarbejderrepræsentanterne i forberedelsen. Der vil formentlig være brug for løbende at følge op på dialogen i takt med, at der kommer nye medarbejdere. Samtidig kan I indarbejde en forventningsafstemning i jeres modtagelse af nye medarbejdere.

Du kan overveje, om det er dig selv, som skal lede mødet eller om det vil give en bedre dialog, hvis fx din egen leder eller en medarbejderrepræsentant påtager sig den opgave.

Hjælp til dialogmødet

Dialogmødet kan være en sårbar situation for dig som leder, særligt hvis det kommer på baggrund af en lav score i TrivselOP eller i de løbende trivselsmålinger. Det kan være ubehageligt at skulle stå på mål for kritik fra medarbejderne, hvis du ikke føler, at medarbejderne anerkender dig og har tillid til dig som leder. Forbedringsafdelingen tilbyder derfor hjælp til at planlægge og afholde mødet. Se kontaktoplysninger på side 16.

Drejebog til dialogmødet: Du finder en drejebog til dialogmødet på side 10 i denne guide.

2. håndslag – forventningsafstemning mellem leder og medarbejdere

Håndslaget er en anden metode til at sikre, at I får afstemt forventningerne til hinanden og har tydelige indbyrdes aftaler om samarbejdets fem "fingre":

- Jeres rammer
- Jeres retning
- Jeres roller
- Jeres relationer
- Jeres regler

Metoden er udviklet af organisationspsykolog Camilla Raymond og stammer fra hendes bog *Arbejdsrelationer og relationsarbejde* (2013).

Hent værktøjet her:

<https://www.godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/media/n0dexj22/dialogmetoden.pdf>

Eksempel:

Samtaler åbenede for de gode historier

Da Christina Sølvsteen Lunde blev ansat som afdelingssygeplejerske i anæstesiaafdelingen på Bispebjerg Hospital, ønskede hun at lære medarbejderne at kende fra starten. Derfor gik hun hurtigt i gang med individuelle samtaler med alle 50 anæstesisygeplejersker. Hun ønskede at høre, hvad der var vigtigt for medarbejderne og samtidig præsentere sine egen ledelsesstil.

"Jeg satte mig for at lære dem at kende ud fra deres styrker, stolthed og positive kerne. Hvad de er gode til, hvornår de er den bedste version af sig selv," fortæller Christina Sølvsteen Lunde.

Spørgeguide

I samtalerne gik hun ud fra en spørgeguide, som hun havde udarbejdet på forhånd for at sætte en ramme om samtalerne. Medarbejderne fik spørgeguiden før samtalen og blev bedt om at forholde sig til spørgsmålene inden samtalen og især fokusere på de af spørgsmålene, der gav mening for den enkelte.

"Hvis samtalen er helt åben, kommer vi let til at tale om det, der ikke fungerer, og det var ikke mit mål. Men jeg sagde til dem, at vi også skal tale om det, der ikke fungerer, men bare ikke i denne samtale," fortæller Christina Sølvsteen Lunde.

Hun oplevede, at medarbejderne kom til samtalen med glæde og med nysgerrighed overfor hende som leder. Og spørgsmålene skabte også dialog internt i personalegruppen.

Positive historier om kolleger

Et af spørgsmålene gik ud på, om der var konkrete kolleger, som bidrog med positiv energi i den måde, de gik til arbejdet. Ifølge Christina Sølvsteen Lunde syntes mange, at det var lidt underligt at skulle tale om hinanden, men da hun huskede dem på, at det var for det gode, myldrede det frem med historier, og på den måde lærte hun medarbejdere at kende igennem kollegerne. Og hun fik også nuanceret sit billede af enkelte medarbejdere, som fx kunne opfattes som skrappe, men som der var mange positive historier om.

Hvad er du mest bekymret for, at jeg kan finde på at gøre?

Der var også et spørgsmål som: "Hvad er du mest bekymret for, at jeg kan finde på at gøre?"

Svarene på det, fortalte Christina Sølvsteen Lunde noget om afdelingens historie, og hvordan medarbejderne opfatter ledelse. Det viste blandt andet, at de var bekymrede for lukkethed om beslutninger, og at der blev gjort forskel på medarbejderne.

"Ud fra deres svar fik vi en dialog om, hvordan jeg har tænkt mig at lede. At jeg ikke går ind for millimeterdemokrati, men at der samtidig skal være åbenhed om aftaler. Fx har vi sygeplejersker, som er solomødre, og de har fået en særaftale om ikke at få vagter. Åbenheden om den slags aftaler kan skabe stærkere fællesskab, fordi vi ved, at vi hjælper den enkelte," fortæller hun.



Holdning til konkrete situationer

Samtalerne gav Christina Sølvsteen Lunde anledning til at vise sin holdning som leder i forhold til konkrete situationer, som medarbejderne bragte på banen. Fx var der en medarbejder, som nævnte, at hun godt kunne blive skrap, hvis andre ikke levede op til hendes egne, høje krav til faglighed og professionalisme. Det gav Christina Sølvsteen Lunde mulighed for at tale om, hvordan hun ønsker at den slags situationer skal tackles.

Se spørgeguiden

Du kan se Christina Sølvsteen Lundes guide med 20 spørgsmål på side 14.

Og så et lille tip: Hvis det er sommer og godt vejr, så hold samtalerne udenfor. Gå fx en lille tur, så I ikke behøver at sidde og kigge hinanden i øjnene hele tiden.

Læs mere om emnet

Opfølgning på TrivselOP:

Sådan håndterer du spørgsmål om ledelseskvalitet

Det kan være vanskeligt ikke at tage det personligt, hvis du som leder har modtaget en TrivselOP, hvor tallene for ledelseskvalitet er røde eller dårligere, end du havde forventet.

Denne korte guide giver dig en idé om, hvordan du skal forstå og tolke tallene, og hvordan du kan handle på dem.

Intranet: *Personale > Lederportal > Personaleledelse > TrivselOP : Håndtering af besvarelser om ledelseskvalitet*

Camilla Raymond:

Arbejdsrelationer og relationsarbejde

En værktøjsbog til ledere.

<https://dpf.dk/produkt/bog/arbejdsrelationer-relationsarbejde>

Maja Loua Haslebo:

Anerkendende følgeskab

En lettilgængelig brugsbog med fokus på, hvordan man som medarbejder kan bidrage til arbejdsglæde, godt samarbejde, fælles resultatskabelse og et velfungerende arbejdsfællesskab.

<http://dpf.dk/produkt/undervisning/anerkendende-foelgeskab>

Morten Ejskov m.fl.:

Derfor skal du sætte fokus på medarbejdernes ansvar (Medarbejderskab)

Medarbejderskab fremmer engagement og ansvar for kerneopgaven. Begrebet tager udgangspunkt i skandinaviske værdier og ser på medarbejdernes engagement som afgørende for at lykkes. Læs om, hvad medarbejderskab er, og hvordan du skaber det.

<https://www.lederweb.dk/personale/personalepolitik/artikel/113155/vejen-til-engagement-og-arbejdsglade-er-medarbejderskab>

Morsø har udviklet et koncept for godt medarbejderskab

I Morsø Kommune har lederne udviklet et kodeks for godt ledelsesskab, og medarbejderne har samtidig udviklet et kodeks for godt medarbejderskab. Der, hvor de to kodekser matcher hinanden, er dér, hvor man mærker en effekt. Både på bundlinjen, ude hos kunden og i produktionen.

<http://vpt.dk/kompetencer/morso-har-udviklet-et-kodeks-godt-medarbejderskab>

Værktøj 1:

Drejebog til dialogmøde om rettigheder og pligter

Fakta om dialogmødet	
Tid og sted:	Minimum en time, på et morgenmøde, personalemøde eller lignende.
Hvornår kan det bruges:	Hvis du oplever, at medarbejderne i dit afsnit eller din enhed sætter større fokus på deres rettigheder end deres forpligtelser enten i relation til dig som deres leder, til hinanden eller til organisationen.
Formål:	Formålet er ikke nødvendigvis at opnå enighed, men at få en drøftelse af, hvordan I hver især opfatter jeres rettigheder og pligter i forhold til hinanden, leder-medarbejder imellem og til organisationen.
Mødeledelse:	Lederen (hvis der er tillid mellem leder og medarbejder). Vurdér, om der er brug for støtte fra AMIR, TR, din egen leder eller Forbedringsafdelingen til at planlægge og lede mødet.

Forberedelse

Du kan eventuelt hente den powerpointpræsentation, som er lavet som hjælp til møderne. Du kan bruge den, som den er, eller rette den til efter dine egne behov.

Hent den på intranettet:

Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Værktøjer, guider og vejledninger

Selve mødet**Indledning**

 5-10 min

Introducer formål og mål med mødet. Gør det tydeligt, hvorfor du ønsker at drøfte dette emne.

Introduktion til rettigheder og pligter

 5-10 min

Lav en introduktion med afsæt i afsnittet *Rettigheder og pligter spejler hinanden* på side 6.

Brug den som eksempel på sammenhængen mellem rettigheder og pligter. Læg op til, at medarbejderne får mulighed for at bidrage med flere eksempler, eller om der er noget, de er uenige i.

Du kan fx bede dem om at tale med sidemanden om dette i nogle minutter og herefter samle op i fællesskab.

Moralske forpligtelser

 5-10 min

Vis nu listerne *Medarbejdernes moralske forpligtelser overfor lederen/ledelsen* og *Lederens moralske forpligtelser overfor medarbejderne*. Det kan enten være på PowerPoint eller som udelingskopier (se næste side).

Bed hver medarbejder om at udvælge mindst to udsagn, som de er optagede af (én fra medarbejderens forpligtelser og én fra lederens forpligtelser).

Bed herefter medarbejderne om at drøfte følgende spørgsmål i mindre grupper og og lav en fælles opsamling til sidst:

- Er I enige i udsagnene?
- Hvad betyder udsagnene konkret for det daglige samarbejde?

Fælles opsamling

🕒 10-15 min

- Hvad har I talt om i grupperne?
- Var I enige/uenige i de udsagn I drøftede?
- Er der noget I er blevet opmærksomme på?
- Hvad tager I med jer fra denne drøftelse?

Afrunding

🕒 5-10 min

Afrund mødet med at minde om formål og mål med mødet og tak medarbejderne for deres deltagelse.

Vis på PowerPoint eller del ud på mødet:**Medarbejdernes moralske forpligtelser overfor lederen/ledelsen**

1. Tænke respektfuldt om lederne i din organisation – de har ambitioner på arbejdsfællesskabets vegne og påtager sig et stort ansvar.
2. Læg mærke til og tal om det gode, lederne gør – så de ved, hvad de skal gøre mere af.
3. Invitér lederne til at vise sig kompetente ved at spørge nysgerrigt og respektfuldt til deres visioner, overvejelser og forhåbninger som ledere.
4. Respekter kommandovejene i din organisation – det giver bagslag at trække tæppet væk under din leder ved at gå uden om vedkommende.
5. Husk på, at ledere ikke er overmennesker – de kan også blive opgivende over for en tung stemning, hård tone eller manglende lydhørhed.
6. Husk på, at din leder ikke er tankelæser – sig til, hvis der er noget, du ønsker at ændre.
7. Du behøver ikke synes godt om din leder for at følge vedkommende.

Lederens moralske forpligtelser overfor medarbejderen

1. Tænke respektfuldt om medarbejderne – de har ambitioner på patienternes vegne og påtager sig et stort ansvar.
2. Læg mærke til og tal om det gode, medarbejderne gør – så de ved, hvad de skal gøre mere af.
3. Invitér medarbejderne til at vise sig kompetente ved at spørge respektfuldt til deres visioner, overvejelser og forhåbninger som medarbejdere.
4. Respekter kommandovejene og omtal dine ledere og organisationen respektfuldt overfor medarbejderne.
5. Husk på, at medarbejderne ikke er overmennesker – de kan blive opgivende over for en tung stemning, hård tone eller manglende lydhørhed.
6. Husk på, at dine medarbejdere ikke er tankelæsere – sig til, hvis der er noget, du ønsker at få ændret.
7. Du behøver ikke synes godt om alle dine medarbejdere for at lede dem professionelt.

Værktøj 2:

Drejebog til dialogmøde om forventninger til medarbejderskab og lederskab

Fakta om dialogmødet

Tid og sted:	Minimum en time på et morgenmøde, et personalemøde eller lignende.
Indhold:	En fælles drøftelse af hvad I hver især opfatter som godt medarbejderskab og godt lederskab, og hvordan I hver især opfatter jeres eget ansvar i relationen mellem leder og medarbejder – og medarbejderne imellem.
Formål:	Formålet er ikke nødvendigvis at blive enige, men at høre hinandens synspunkter.
Mødeledelse:	Lederen (hvis der er tillid mellem leder og medarbejder). Vurdér, om der er brug for støtte fra AMIR, TR, din egen leder eller Forbedringsafdelingen til at planlægge og lede mødet.

Forberedelse

Tag afsæt i forpligtelserne, som er beskrevet på side 11 eller brug konkrete erfaringer fra din egen hverdag til at definere dine egne sætninger om godt lederskab og godt medarbejderskab. Du kan eventuelt få hjælp fra medarbejderrepræsentanterne, så du sikrer, at udsagnene om godt medarbejderskab giver mening for medarbejderne i jeres afsnit/enhed.

Du kan eventuelt tage udgangspunkt i den PowerPoint præsentation, som er lavet til mødet. Du kan hente den på intranettet:

Personale > Arbejds miljø og trivsel > Værktøjer, guider og vejledninger

Selve mødet

Indledning

 5-10 min

Indled mødet med at præsentere forløbet og formålet. Gør det tydeligt, hvorfor du ønsker at drøfte dette emne.

Gennemgang i plenum

 5-10 min

Tag afsæt i listen på side 11 – eller en I selv har udarbejdet – og gennemgå hvert felt.

Drøftelse i grupper: Hvad tænker I om inddelingen?

 20-30 min

Er der noget, som I er uenige i og som skal fjernes? Hvorfor? Mangler der noget? Hvad?

Sæt det i sammenhæng med jeres hverdag

 20-30 min

Gennemgå nu de enkelte punkter og konkretiser dem med afsæt i jeres egen hverdag.

Hvordan ser det ud i praksis, hvis man som medarbejder fx skal "respekttere kommandovejen" eller hvis man som leder skal "involvare".

Hvis I ikke har så lang tid til mødet, kan I eventuelt først prioritere nogle punkter fra henholdsvis medarbejderskab og lederskab, som I vil kigge nærmere på. Det kan I fx gøre ved, at hver medarbejder sætter en

streg ved det punkt, de synes er vigtigst i hver kategori, eller at hver medarbejder får tre streger, de må sætte, hvor de vil. Det vil give et billede af, hvad flertallet synes er vigtigst, og herfra kan I udvælge nogle enkelte ansvarsområder ud og gå i dybden med dem.

Fælles opsamling på mødet

 10-15 min

Hvad tager I med jer fra denne drøftelse?

Er der noget I er blevet særligt opmærksomme på?

Afrunding

 5-10 min

Afrund mødet med at minde om, at formålet ikke nødvendigvis var at opnå enighed, men at have en drøftelse om, hvordan I hver især opfatter jeres eget og andres ansvar i afdelingen. Tak medarbejderne for deres deltagelse.

Et alternativt forløb

I kan også begynde mødet med en tom liste omkring medarbejderskab og lederskab og fylde den ud i fællesskab. Bed eventuelt medarbejderne om at drøfte i mindre grupper hvilke ansvarsområder, de ser for henholdsvis godt medarbejderskab og godt lederskab og lav herefter en fælles opsamling.

OBS! Hvis du vil forandre

Hvis du allerede inden mødet planlægger, at I skal gøre noget anderledes i afdelingen i fremtiden, kan et sidste punkt på mødet være en drøftelse af, om der er noget, I med fordel kan gøre anderledes eller gøre mere af. I så fald bør du også nævne dette i din introduktion til mødet.

Det vil give en mere handlingsorienteret drøftelse og kan i bedste fald munde ud i nogle konkrete områder med potentiale for handling og forbedring.

Eksempler på godt medarbejderskab og godt lederskab

Godt medarbejderskab

- Tage initiativer og gå i front
- Respekttere kommandovejen
- Loyal overfor leder og organisation
- Bidrage til helhed og koordination
- Bidrage til at kollegerne og lederne yder deres bedste
- Vægte kerneopgave højere end egen faglig interesse
- Rollemodel

Godt lederskab

- Involvere
- Føre visioner levende
- Opstille mål og retning
- Sætte rammen og organisere arbejdet
- Sikre helhed og koordination
- Bidrage til at medarbejderne yder deres bedste
- Loyal overfor medarbejderne
- Træffe beslutninger
- Fordele ressourcer

Eksempel:

Temamøde satte fokus på forskellige behov

Afdelingssygeplejerske Marianne Gammeltoft fra BørneUngeKlinikken leder en personalegruppen, som består af mange små teams, som er placeret i forskellige opgaver og på forskellige etager på Blegdamsvej. På et temamøde om gensidige forventninger blev det tydeligt for hende, at der var stor forskel på, hvordan de forskellige teams fungerede, og hvor meget de havde behov for hendes synlighed og tilstedeværelse.

Marianne Gammeltoft fik også gjort sine medarbejdere opmærksom på, at hun havde brug for flere informationer om teamenes behov, fordi hun ikke konkret kan være til stede hele tiden. Det har resulteret i, at hun nu mødes oftere med sine team og oftest med dem, der har størst behov for hendes opmærksomhed.

Værktøj 3:

Spørgsmålsguide til individuelle samtaler

Dette er en let redigeret version af en guide, som afdelingssygeplejerske Christina Sølvsteens har brugt i anæstesiaafdelingen på Bispebjerg Hospital (se side 8).

Hun sendte spørgsmålene til medarbejderne to uger før samtalen med følgende invitation:

Kære XX.

Som et vigtigt element i at lære jer hver især bedre at kende, vil jeg gerne invitere dig til en uformel samtale. Baggrunden for samtalen er skabt af mine tanker for afdelingens fremtidige ledelsesmæssige retning. Jeg har gennemgående fokus på, hvad der gør, at vi trives i arbejdet og hvad der gør os i stand til at gøre vores vigtigste opgave godt. Den vigtigste opgave er og vil altid være at sikre patienterne så gode forløb som muligt med fokus på faglighed og engagement.

Jeg inviterer dig derfor til at tage udgangspunkt i succeser i dit arbejdsliv. Formålet med samtalen er at blive klogere på, hvilken værdi arbejdet i anæstesiafsnittet har for dig og hvad du lægger vægt på i dit faglige liv. Samtidig ønsker jeg at få et indblik i, hvilke værdier, I som gruppe synes, kendetegner anæstesiafsnittet i dag og gerne vil have skal kendetegne anæstesiafsnittet i fremtiden.

Jeg har vedhæftet en spørgsmålsguide, som du bedes forberede dig efter. Vi går til samtalen mest i dybden med netop de spørgsmål, der giver bedst mening for dig, så du behøver altså ikke have kommentarer til alle de foreslåede spørgsmål. Du får spørgsmålene nu, så har du tid til at tænke over dem. Jeg har fastsat datoen for samtalen og så får du et præcist tidspunkt på dagen. Samtalen holdes på mit kontor, eller hvis vejret er til det: i haven. Jeg glæder mig til at tale med dig.

Venlig hilsen Christina

Stolthed i arbejdet

Når du tænker på dit arbejde hér i afdelingen, hvad sætter du mest pris på som det, der skaber arbejdsglæde og engagement, og som giver dig lyst til at gøre dit arbejde rigtig godt?

Tænk tilbage på en situation eller periode hvor du oplevede glæde og stolthed ved dit arbejde – hvad var det for situation/periode. Fortæl historien:

- Hvem var involveret?
- Hvad gjorde de?
- Hvad gjorde du?

Hvad tror du, der gjorde denne situation mulig?

Hvad kunne du tænke dig at gøre mere af i dit arbejde?

Hvad er den største faglige anerkendelse, du nogensinde har fået?

Personlige styrker:

Uden at være beskeden, hvad sætter du mest pris på ved dig selv som person?

Når du er allerbedst i afdelingen, hvad sætter du så mest pris på ved dig selv?

Mening og formål i arbejdet

Hvad finder du mest meningsfuldt og inspirerende ved dine arbejdsopgaver, som du synes bidrager konstruktivt til patienternes forløb?

Hvornår tror du, patienterne er mest tilfredse med dit arbejde?

Hvis du skulle sætte (tre) ord på, hvad der for dig er særlig vigtigt i dit arbejde?

Hvilken grundlæggende værdi findes i vores afdeling som – hvis den ikke var der – ville gøre afdelingen anderledes?

Samarbejde med kolleger

Fortæl om en konkret arbejdssituation, hvor du oplevede et særlig godt samarbejde med en kollega i opgaveudførelsen...

- Hvad skete der?
- Hvad gjorde du/andre?
- Hvad gjorde det muligt?

Positive relationer

Nogle kollegaer giver én ekstra positiv energi i samarbejdet. Fortæl om en konkret kollega, som giver dig positiv energi?

Hvad, tænker du, gør, at netop _____ giver denne gode energi?

Hvordan giver du positiv feedback til dine kollegaer?

Værdsættende ledelse

Fortæl om en situation, hvor du har oplevet værdsættende ledelse inden for det sidste år?

- Hvad skete der?
- Hvad gjorde du/andre?
- Hvad gjorde det muligt?

Hvis du havde tre ønsker for ledelsen i afsnittet fremover, hvad ville det så være?

Hvad ville du være mest bekymret for, at ledelsen i afsnittet kunne finde på at gøre?

Forandringsprojekter

Mens du har været ansat her, har du sikkert været involveret i projekter, der skulle udvikle og gøre sygeplejen i afdelingen bedre.

Hvad er dine bedste oplevelser/erfaringer med at skabe udvikling her i vores afdeling?

Hvad tror du, der er grundlæggende for at skabe en god og konstruktiv udvikling her i vores afdeling?

Hvilke tre ønsker har du, som du mener, vil gøre vores afdeling endnu mere attraktiv?

Fortæl om en god oplevelse, du har været involveret i, som skabte konstruktive forandringer i vores afdeling?

- Hvem gjorde hvad?
- Hvad gjorde de/du?
- Hvad tror du, der gjorde dette til en speciel god oplevelse?

Hvis du skal foretage forandring i vores afdeling, hvad er så den mindste ting, der ville skabe den største forandring?

Fremtiden, næste bedste skridt

Forestil dig om et år, hvor hele afdelingen oplever et godt samarbejde om udførelsen af opgaver – hvordan er det i detaljer?

Hvad ville være det mindste skridt, du kunne tage i dag – for at gøre den historie, du lige har fortalt, til virkelighed?

Få rådgivning fra Forbedringsafdelingen

Har du som leder eller I som arbejdsmiljøgruppe brug for rådgivning på området, kan I kontakte en konsulent fra Forbedringsafdelingen, Enhed for arbejdsmiljø- og ledelsesudvikling:

- **Morten Westerbjerg Andersen**, chef for Enhed for arbejdsmiljø og ledelsesudvikling
Morten.westerbjerg.andersen@regionh.dk, 24 42 87 09
- **Caroline Nik Marcussen**, caroline.nik.marcussen@regionh.dk, 21 52 22 64
- **Morten Korshøj Andersen**, morten.korshoej.andersen@regionh.dk, 61 24 71 37
- **Mette Bærntsen**, mette.baerntsen@regionh.dk, 29 74 73 91
- **Lise Korsholm Billund**, lise.korsholm.billund@regionh.dk, 51 81 63 82
- **Morten Gade Jensen**, morten.gade.jensen@regionh.dk, 51 83 16 76



Rigshospitalet

Forbedringsafdelingen
Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelsesudvikling
Blegdamsvej 9, 2100 Kbh Ø