

# *Kære leder!*

Dialog mellem  
medarbejdere og  
ledere om forventninger  
til god ledelse



VÆKSTHUS  
FOR  
LEDELSE

[lederweb.dk](http://lederweb.dk)

# Indhold

Forord	3
Sådan er undersøgelsen gennemført	4
 <b>SYV FORVENTNINGER TIL GOD LEDELSE</b>	
<b>1. Du er tydelig om rammerne for vores arbejde</b>	6
<b>2. Du lytter og inddrager os i beslutningerne</b>	8
<b>3. Du viser tillid og bakker os op</b>	10
<b>4. Du hjælper os med at få problemer løst</b>	12
<b>5. Du ser, udnytter og udvikler vores stærke sider i hverdagen</b>	14
<b>6. Du viser omsorg for dem, der har det svært i en periode</b>	16
<b>7. Du insisterer på og bidrager til en ordentlig omgangstone</b>	18
 Et oplæg til refleksion og dialog	20
Andre projekter fra Væksthus for Ledelse	22

## Kære leder!

*Dialog mellem medarbejdere og ledere  
om forventninger til god ledelse*

© Væksthus for Ledelse 2019

### Projektgruppe:

Sanne Brønserud Larsen, KL

Clemens Ørnstrup Etzerodt/Charlotte Vanting

Brauer, Danske Regioner

Søren Teglskov, Skolelederforeningen

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Faglig konsulent:

Erhvervspsykolog Mads Schramm

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint

ISBN:

978-87-93668-76-8

978-87-93668-77-5-pdf



PurePrint® by KLS  
Produced 100% from recycled paper  
at KLS Pureprint AS

# Forord

Mange projekter fra Væksthus for Ledelse *inkluderer* medarbejdernes syn på god ledelse i kommuner og regioner. Ofte indgår dét på linje med lederne egne erfaringer og deres chefers perspektiv.

Denne undersøgelse er den første, der direkte tager *udgangspunkt* i medarbejdernes udsagn. Som lader signalementet af god ledelse definere af, hvad *de* oplever som særligt vigtigt og værdifuldt i hverdagen.

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.

Undersøgelsen skal derfor læses som et værdifuldt vidnesbyrd om, hvad netop *medarbejderne* drømmer om. Så ledere kender deres ønsker og kan forholde sig til, hvordan de kan opfylde – eller udfordre – dem.

Publikationen præsenterer også lederne 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.

Undersøgelsen bygger på grundige interview med medarbejdergrupper på ni forskellige kommunale og regionale arbejdspladser og deres ledere. Vi vil gerne sige tak til alle, der undervejs har delt ud af deres viden og erfaringer.

Publikationen henvender sig primært til førstelinjeledere i kommuner og regioner. Den kan dels bruges til selvrefleksion, dels til en bredere dialog om forventningerne til god ledelse – fx i en ledergruppe, et lokalt MED-udvalg eller med hele medarbejdergruppen.

Bagerst i hæftet gives et bud på, hvordan ledere kan bruge publikationens resultater – dels til selvrefleksion, dels til dialog med medarbejderne om de gensidige forventninger til god ledelse.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL  
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet  
Næstformand

# Sådan er undersøgelsen gennemført

## Udvælgelse

Projektet har håndplukket ni arbejdspladser, der repræsenterer et bredt udsnit af de kommunale og regionale hovedopgaver.

Det eneste kriterium for udvælgelsen har været, at både chefniveauet og medarbejdernes organisationer har kunnet betegne arbejdspladsen som "almindeligt velfungerende". Undersøgelsen afdækker dermed ikke "det perfekte samspil", men vurderes at afspejle ret typiske, gode samarbejdsrelationer mellem leder og medarbejdere.

## Interview og tolkning

For hver af de ni arbejdspladser er der gennemført kvalitative interview med dels en gruppe medarbejdere (to-fire), dels denne gruppes leder. Interviewene har bevidst været åbne og kun styret af nogle få overordnede temaer.

Projektgruppen har efterfølgende analyseret det samlede interviewmateriale og oversat medarbejdernes positive erfaringer med samarbejdet til syv forventninger om god ledelse. Til hver forventning er lederens "svar" efterfølgende udledt af de ni lederinterview.

## Præsentation af resultaterne

De syv forventninger præsenteres på følgende måde:

Fra medarbejdernes perspektiv:

- En kort overskrift
- En uddybning af, hvad forventningen består i
- Tre eksempler på, hvordan den gode leder opfylder den i praksis
- Tre vurderinger af, hvad man risikerer, hvis forventningen skuffes
- Tre typiske medarbejdercitater fra undersøgelsen.

Ledernes egne udsagn understøtter i høj grad medarbejdernes forventninger. Der er altså ikke tale om to meget forskellige syn på, hvad der er god ledelse. Men lederne har et *supplerende* perspektiv, som beskrives på følgende måde:

- Tre forklaringer på, hvorfor det ikke *altid* er så let at leve op til forventningen
- Tre forventninger til, hvordan medarbejderne selv kan bidrage til den gode ledelse
- Tre typiske ledercitater fra undersøgelsen.

# SYV FORVENTNINGER TIL GOD LEDELSE

## KÆRE LEDER, DET ER VIGTIGT FOR OS, AT ...

# 1. Du er tydelig om rammerne for vores arbejde

### Det indebærer blandt andet, at du ...

- Kommunikerer tydeligt om både kerneopgaven og hverdagens opgaveløsning, så alle ved, hvad de skal og hvorfor.
- Forklarer de økonomiske og politiske rammer på området, så vi forstår baggrunden for vores arbejde og arbejdsvilkår.
- Oversætter forandringer og nye tiltag, der kommer udefra, så de giver mening i vores hverdag.

### Vi oplever det især, når du ...

- Hjælper os med at strukturere og definere det daglige arbejde, så vi aldrig er i tvivl om, hvad vi skal lave, eller hvilken kvalitet du forventer.
- Fortæller om, hvad fx vikarer og sygefravær koster, så vi kan forstå de økonomiske sammenhænge og være med til at prioritere ressourcerne.
- Orienterer os grundigt og løbende om en forandring, vi står i, så vi bliver mere trygge ved en fremtid, vi ikke helt kender.

### Ellers er risikoen, at ...

- Vi skal bruge tid på at prøve at forstå vores opgaver – og måske komme til at ofre for mange kræfter på noget, der ikke er så afgørende.
- Vi spilder energi på at være frustrerede over rammer og vilkår, der ikke står til at ændre, i stedet for at få det bedste ud af de ressourcer, vi har.
- Vi bliver unødigt urolige eller skeptiske, når der skal gennemføres forandringer, fordi vi bliver usikre på formålet med eller vores egen rolle i dem.



Lederen er god til at formulere opgaverne på en måde, så de er til at gå til og forstå. Det giver et dårligt arbejdsmiljø, hvis opgaverne er uklare. Men hun er meget tydelig i sin forventningsafstemning. Tingene er klart defineret og rammesat.



Min leder er god til at gøre det klart, hvordan tingene hænger sammen – også økonomisk. Fx, at vi skal bruge de ressourcer, vi har i huset, for vi får ikke flere penge, og vikarer er dyre. Det betyder, at alle forstår vigtigheden af at samarbejde – også på tværs af team.



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.

# KÆRE MEDARBEJDERE! JEG FORSTÅR JERES FORVENTNINGER OM, AT JEG ER TYDELIG OM RAMMERNE FOR JERES ARBEJDE. JEG GØR MIT BEDSTE FOR AT LEVE OP TIL DEM, MEN ...

## ... det er ikke altid så enkelt, fordi ...

- Rammerne for vores arbejde ofte har rod i beslutninger, der kommer oppefra. I de tilfælde, hvor jeg ikke selv kender, forstår eller bifalder baggrunden for beslutningen, lykkes det måske ikke altid at formidle den tydeligt og motiverende til jer.
- Jeg ofte er løbet i forvejen i en forandringsproces. Måske har jeg arbejdet i månedsvis med et nyt tiltag, inden det bliver præsenteret for jer, og så kan jeg let blive utålmodig og glemme alle de spørgsmål og den tvivl, jeg måske selv havde i begyndelsen.
- Jeg gerne vil fortælle jer ordentligt om rammene for arbejdet, fx økonomien, men også ved, at nogle af jer kun er interesseret i de store linjer. Det er svært at lægge et informationsniveau, der gør alle tilfredse og sikrer, at vi bruger vores vigtige fælles mødetid produktivt.

## Mine forventninger til jer er især, at I ...

- Selv efterspørger den viden om rammerne, I savner, så jeg kan dosere og time min information til jer bedre.
- Udfordrer uhensigtsmæssige rammer i hverdagen, som vi direkte eller indirekte kan gøre noget ved, men ikke bruger for meget energi på givne forhold, vi alligevel ikke kan ændre.
- Bidrager konstruktivt til opgaveløsningen – også i situationer og på områder, hvor I er utilfredse med de overordnede rammer og vilkår.

”

**Jeg prøver at være præcis i min rammesætning af det, vi skal løse. Når medarbejderne kommer med et problem, er jeg omhyggelig med at få afklaret, hvad vi gør, så problemet ikke hænger i luften, når vi går fra hinanden. Den transparens og tydelighed skaber ro.**

”

**Jeg forventer, at medarbejderne også selv kommer og spørger, hvis der er noget i rammerne, de ikke forstår. Så skal jeg nok prøve at forklare, hvordan tingene hænger sammen, fx hvorfor vi har fået færre penge end sidste år. Jeg kan ikke altid regne ud, hvad de går og undrer sig over.**

”

**Man kan og skal sjældent ligefrem gå imod en beslutning, der er truffet oppefra. Omvendt er man som leder nødt til at reagere, hvis den ikke giver mening og modarbejder det, vi gerne vil. Det er en vigtig ledelsesopgave at oversætte andres initiativer og skære dem til, så de giver mening i den lokale kultur.**

KÆRE LEDER, DET ER VIGTIGT FOR OS, AT ...

## 2. Du lytter og inddrager os i beslutningerne

Det indebærer blandt andet, at du ...

- Gør det tydeligt, hvad vi har indflydelse på, og hvad der ikke er til debat.
- Lytter til vores bekymringer, synspunkter og ideer – også når de ikke er tænkt helt færdig.
- Sikrer dig, at du ved, hvad vi mener om en sag, inden der træffes beslutning.
- Viser, at du tager os og vores argumenter alvorligt og er parat til at lade dine egne synspunkter udfordre.

Ellers er risikoen, at ...

- Vi holder os tilbage med relevant kritik eller gode ideer, som burde være kommet på bordet.
- Vi ikke føler os fagligt anerkendt og respekteret – og derfor måske lægger mindre engagement i opgaveløsningen.
- Der bliver truffet dårligere beslutninger, som ikke vil fungere eller opnå tilstrækkeligt ejerskab i hverdagen.

Vi oplever det især, når du ...

- Er tilgængelig og nærværende, så vi har mulighed for både faglige og mere uformelle samtaler i hverdagen.
- Tager os med på råd om ting, der er vigtige for os, fx når puslespillet om vagtplaner skal lægges.
- Handler på de ting, vi har snakket om, så vi kan se, at du følger sagerne til dørs.

”

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.

”

Det foregår meget demokratisk her. Ledelsen træffer ikke beslutninger henover hovedet på os. Vi kunne fx selv komme med nogle ideer, da vi var nødt til at spare. Inddragelsen betyder også, at vi bedre forstår baggrunden for prioriteringerne og kan forklare det over for vores brugere.

”

Han er god til at stille undrende spørgsmål og udfordre os til at se tingene fra nogle andre vinkler. Når han tager en diskussion op, er det ikke bare for at få ret, men fordi han gerne vil høre vores argumenter.



# KÆRE MEDARBEJDERE! JEG FORSTÅR JERES FORVENTNINGER OM, AT JEG LYTTER OG INDDRAGER JER I BESLUTNINGERNE. JEG GØR MIT BEDSTE FOR AT LEVE OP TIL DEM, MEN ...

## ... det er ikke altid så enkelt, fordi ...

- Jeg som leder har mange hensyn og interesser, der skal vejes mod hinanden. Når jeg nogle gange ikke kan efterkomme jeres ønsker, kan det let blive misforstået som, at jeg ikke tager jer alvorligt eller anerkender jeres behov.
- Der er grænser for inddragelse. Med lederrollen følger en ret og pligt til at skære igennem og træffe beslutninger. Grundig involvering kan i nogle situationer være meningsløs, fx hvis det meste alligevel ligger fast, og/eller hvis der skal handles her og nu.
- Ledelsestid og -opmærksomhed er en knap ressource, så jeg er nødt til løbende at prioritere, hvordan jeg bruger den bedst.

## Mine forventninger til jer er især, at I ...

- Prioriterer, hvilke sager I kommer direkte til mig med, og hvilke I først forsøger at håndtere selv eller i teamet.
- Tager et medansvar for jeres egne gode ideer, fx ved selv at undersøge muligheder og barrierer og komme med et konkret forslag.
- Forstår og accepterer, at alle ikke kan blive lige grundigt inddraget i alle beslutninger.



Når jeg inddrager folk så meget, som jeg gør, forventer jeg også, at de tager ansvar, bidrager, er med på at prøve nye ting af samt accepterer, at ikke alt kan lade sig gøre.



Ikke alt er til diskussion. Derfor handler det om at melde tydeligt ud, hvornår vi er fleksible, og hvorfor vi ikke er det her. Det kan give meget modstand, hvis man kører pseudo-processer, hvor folk tror, de har indflydelse, men reelt ikke har det.



Vi er her ikke som ledelse for at opfylde folks ønsker om, hvordan de gerne vil arbejde. Vi er her for at løse en opgave, og jeg har brug for, at vores energi er tunet den vej hele tiden. Det er det, der skal styre, hvilke initiativer vi sætter i gang.

KÆRE LEDER, DET ER VIGTIGT FOR OS, AT ...

## 3. Du viser tillid og bakker os op

Det indebærer blandt andet, at du ...

- Delegerer opgaver og ansvar i forventning om, at vi alle gør vores bedste.
- Følger engageret med i vores arbejde – uden at gribe unødigt ind eller kontrollere det i detaljer.
- Bakker op om de beslutninger, vi selv træffer – men også hjælper os med at lære af processen.
- I udgangspunktet stoler på vores dømmekraft, når vi fx står i en konflikt med en borger eller en pårørende.

Ellers er risikoen, at ...

- Vi mister noget af motivationen, fordi vi kommer til at tvivle på din interesse for og opmærksomhed på vores daglige udfordringer.
- Vi ikke kan løse hverdagens opgaver med den frihed til at finde løsninger, som de kræver.
- Vi kommer til at tvivle på vores egen dømmekraft og bliver for forsigtige med at træffe beslutninger.

Vi oplever det især, når du ...

- Viser ægte engagement i vores arbejde og åbent spørger ind til, hvordan det går.
- Lader os løse opgaver og træffe beslutninger selv, men er til rådighed for fælles refleksion og læring.
- Bakker os tydeligt op udadtil – og tager eventuelle konflikter og uenigheder internt.

”

Han er meget opsøgende og spørger løbende, om tingene er ok. Det oplever nogle som kontrol og utidig indblanding i deres område. For mig er det bare helt naturlig ledelsesmæssig omsorg for os og for opgaveløsningen.

”

“Jeg oplever, at han bakker op om de beslutninger, jeg har truffet – og så kan vi bagefter reflektere sammen om, hvordan vi måske kan gribe noget anderledes an en anden gang. Jeg er aldrig bange for at træffe en afgørende beslutning, for jeg ved, at han har min ryg.

”

Hun kender den fine balance mellem at vise tillid og uddelegere og samtidig støtte uden at tage over. Det kan hurtigt opleves som mistillid, hvis der bliver taget for meget over, fx i et patientforløb. Når der er stuegang, lader hun os gøre os færdige; og hvis hun bagefter supplerer med noget, opleves det ikke negativt eller korrigerende.

# KÆRE MEDARBEJDERE! JEG FORSTÅR JERES FORVENTNINGER OM, AT JEG VISER TILLID OG BAKKER JER OP. JEG GØR MIT BEDSTE FOR AT LEVE OP TIL DEM, MEN ...

## ... det er ikke altid så enkelt, fordi ...

- Den rette balance mellem nysgerrighed og indblanding er svær at finde og fastholde. For lidt nysgerrighed kan I måske opleve som ligegyldighed og laissez faire. For meget indblanding kan opfattes som detailkontrol, mistillid og manglende tiltro til jeres kompetencer.
- I som medarbejdere er forskellige. Mange af jer trives med en høj grad af tillid og frihed, mens andre efterspørger mere fastlagte rammer og tydelig opfølgning. Det kan være svært at lede på begge måder – især hvis man selv af natur hælder til den ene side.
- Jeg som leder skal kunne stå på mål for det, vi leverer. Vi er her for borgernes skyld og skal tage deres behov, synspunkter og eventuelle klager alvorligt. Derfor er jeg altid nødt til at lytte til begge parter i en potentiel konflikt.

## Mine forventninger til jer er især, at I ...

- Lever op til det ansvar, der er delegeret, herunder siger til, hvis I har problemer med at løse opgaven.
- Er parate til at lytte og lære, når vi bagefter evaluerer et forløb sammen.
- Sørger for, at jeg er tidligt og ordentligt informeret om eventuelle konflikter, så jeg ikke kommer på mellemhånd i dialogen med fx kritiske borgere, patienter eller pårørende.



Det har været en proces for mig at give folk så meget frihed. Jeg har også måttet kigge indad og finde ro i at have tillid til, at folk gør det, de skal. Kan jeg stå på mål for det, når jeg slipper folk så fri, som de er her?



Jeg har sagt til mine medarbejdere, at hvis de lever op til deres ansvar, så skal jeg nok bakke op om dem. Hvis der omvendt er nogen, der fiser den af eller kører på frihjul, så får de selv lov at tage bal-laden.



En medarbejder fortalte mig engang, hvorfor jeg var en god leder: 'Det er, fordi du fortæller om alle de fejl, du laver.' At erkende fejl er ikke bare vigtigt for at blive klogere. Det letter også presset på andre om at være ufejlbarlige, og dét er med til at op-bygge tillid.

KÆRE LEDER, DET ER VIGTIGT FOR OS, AT ...

## 4. Du hjælper os med at få problemer løst

Det indebærer blandt andet, at du ...

- Ikke lader os stå alene med et kritisk problem, vi ikke kan håndtere selv, men sørger for, at der bliver handlet på det.
- Hjælper os med at prioritere de vigtigste udfordringer og finde de rigtige løsninger.
- Selv går aktivt ind i en opgave for at aflaste eller understøtte, når det er nødvendigt.
- Bringer sager effektivt videre i ledelsessystemet, så de kan blive afklaret på rette sted.

Ellers er risikoen, at ...

- Vi knækker nakken på et vanskeligt problem, som vi havde brug for assistance til at få løst.
- Uprioriterede opgaver og uløste problemer bliver en stressfaktor i hverdagen, som går ud over arbejdsglæde og produktivitet.
- Vi bliver frustrerede og demotiverede over at kæmpe med udfordringer, som rettelig burde håndteres af andre/på et andet niveau.

Vi oplever det især, når du ...

- Er let tilgængelig for sparring og coaching, så vi ikke skal gå for længe med uløste problemer.
- Tager nogle af de svære samtaler og konflikter med fx brugere eller pårørende, så det ikke belaster vores relation til dem.
- Går videre til din chef eller ledelseskolleger og kæmper for vores sag – uanset om det så lykkes eller ej.

”

Generelt er hendes lederskab gennemsyret af, at vi hjælpes ad. Man står aldrig helt alene med en opgave; der er altid opbakning. Det gælder både lavpraktiske problemer, og når man virkelig står med håret i postkassen. Man kan altid gå ind og tage snakken med hende.

”

Hun tager altid ens problematikker alvorligt, og der bliver også handlet på dem, hvis det overhovedet er muligt. Hvis hun kommer tilbage og siger, at noget ikke kan lade sig gøre, ved man, at det vitterligt er rigtigt.

”

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.

# KÆRE MEDARBEJDERE! JEG FORSTÅR JERES FORVENTNINGER OM, AT JEG HJÆLPER JER MED AT FÅ PROBLEMER LØST. JEG GØR MIT BEDSTE FOR AT LEVE OP TIL DEM, MEN ...

## ... det er ikke altid så enkelt, fordi ...

- Jeg helst skal gøre jer i stand til at løse problemer selv. Jeg skal derfor finde balancen mellem at hjælpe og yde hjælp til selvhjælp – og nogle gange måske udfordre jer til at prøve en ekstra gang selv først.
- Det kan være fristende for mig selv "at trække i arbejdstøjet", når I beder om hjælp til at prioritere en arbejdsopgave. Men jeg risikerer at forsømme ledelsesopgaven (og drukne i arbejde), hvis jeg fx begynder at tage en vagt eller løse almindelige opgaver, I er bagud med.
- Jeg nok har adgang til at bringe problemer videre til chef og ledelseskolleger, men omvendt ikke kan trække ubegrænsede veksler på denne adgang. Jeg er nødt til at vurdere og prioritere, hvornår jeres sag er stor nok til at skulle videre i systemet.

## Mine forventninger til jer er især, at I ...

- I udgangspunktet selv forsøger at løse aftalte opgaver og daglige udfordringer, der opstår, inden for jeres ansvarsområde, men ...
- I tide beder mig om hjælp til at prioritere opgaverne, hvis det midlertidigt eller mere permanent er umuligt at nå det hele.
- Selv efterspørger hjælp, hvis I står i en kritisk situation eller over for en svær beslutning, hvor I har behov for min sparring, eller at jeg bringer sagen videre.



Vi har aftalt, at jeg tager nogle af de svære samtaler med borgerne, så det er mig, der er den dumme skid i svære situationer. Eksempelvis når vi konfiskerer hash, som vores brugere ikke må have her. Det tager jeg mig af, for det kan være nemmere for mig end for medarbejdere, der er tættere på dem til daglig.



Ting er nødt til at komme frem i lyset, hvis jeg skal handle på det. Det, vi ikke taler om, kan vi ikke gøre noget ved sammen. Tit er det jo bare folks forestilling om, at jeg siger nej eller bliver sur, der afholder dem fra at spørge om hjælp.



Nogle medarbejdere ser altid problemerne før mulighederne. Jeg forventer ikke, at de altid skal komme med konstruktive forslag, men de skal være villige til at tænke med den vej. Det er forudsætningen for, at vi kan løse problemer sammen.

KÆRE LEDER, DET ER VIGTIGT FOR OS, AT ...

## 5. Du ser, udnytter og udvikler vores stærke sider

Det indebærer blandt andet, at du ...

- Har øje for, hvilke opgaver og funktioner den enkelte er god til og glad for i hverdagen.
- Fordeler opgaver og ansvarsområder på en måde, der opleves som retfærdig.
- Har blik for vores stærke og svage sider og ideer til, hvordan vi kan udvikle os.
- Opmunttrer og udfordrer os til at prøve nye ting af – nogle gange før vi selv tror, at vi er klar til det.

Ellers er risikoen, at ...

- Nogles arbejdsglæde siver ud af jobbet, fordi de ikke (længere) brænder for deres daglige opgaver
- Den enkeltes potentiale bliver spildt, fordi vi ikke får de rette muligheder for og opfordringer til at udvikle os
- Den sociale kapital udhules, fordi mange oplever fordelingen af henholdsvis kedelige og spændende opgaver uretfærdig.

Vi oplever det især, når du ...

- Taler med os om, hvilke dele af opgaveløsningen der giver arbejdsglæde, og hvad der måske motiverer os mindre.
- Er åben om de hensyn, du tager, når du fordeler opgaver, og lytter til dem, der føler sig forfordelt.
- Spørger ind til, om vi er klar til nye opgaver eller mere ansvar, og giver os det lille skub, vi har brug for for at turde.

”

Hun observerer, hvordan folk reagerer på forskellige opgaver og funktioner, fx hvordan de kommunikerer om dem. Hun kan se og vurdere den enkeltes faglighed og personlighed. Man føler, at hun ligesom kan fornemme, hvor man er, og hvornår man er klar til næste skridt.

”

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.

”

Man kan sagtens tale med hende om de bekymringer, usikkerheder og svagheder, man måtte have – uden at frygte, at det bliver brugt imod en. Hun har fagligt greb om tingene og ved godt, hvilke ting der kan være svære for en nyuddannet at håndtere.

# KÆRE MEDARBEJDERE! JEG FORSTÅR JERES FORVENTNINGER OM, AT JEG SER, UDNYTTET OG UDVIKLER JERES STÆRKE SIDER. JEG GØR MIT BEDSTE FOR AT LEVE OP TIL DEM, MEN ...

## ... det er ikke altid så enkelt, fordi ...

- Mit primære fokus er, at vi samlet løser vores opgaver bedst muligt. Selv om jeg forstår jeres individuelle ønsker om faglige udfordringer og kompetenceudvikling, skal jeg også have fokus på, hvad der gavner kerneopgaven og driften.
- Det kan opleves som uretfærdigt, at jeg udpeger bestemte medarbejdere til særligt spændende opgaver – især hvis opgaverne ligger uden for den daglige drift, så kollegerne tilmed skal dække af for de udvalgte.
- Den enkelte medarbejder kan have ønsker om opgaver eller udvikling, som vedkommende ikke er klar eller den rette til. Her er det en udfordring at få afslaget givet, så vedkommende forstår begrundelsen og ikke føler sig forbigået og mister motivationen.

## Mine forventninger til jer er især, at I ...

- Selv melder ud, hvilke arbejdsopgaver I særligt godt kan lide, og hvad I godt kunne tænke jer at lære. Som leder kan jeg have svært ved altid at have direkte føling med alles styrker, ønsker og udviklingsmuligheder.
- Griber bolden og tager ansvar for de nye opgaver, I selv har yttret interesse i – selv om de måske er svære i begyndelsen.
- Har forståelse for, at fordelingen af opgaver og udviklingsmuligheder aldrig bliver helt retfærdig, så man nogle gange må acceptere mindre, end man havde drømt om.



Jeg er meget opmærksom på, hvad det er, de tænker på i sygeplejen, hvor de skal udfordres, og hvor deres nærmeste zone for udvikling er. Jeg skubber lidt til dem: 'Nu er det i dag, du skal prøve det her, men jeg er her og skal nok hjælpe dig'.



Hvis medarbejderne ikke selv siger, hvad de har lyst til, er der ingen, der kan regne det ud. Så de skal også selv på banen med, hvad det er, de drømmer om. Så er det min opgave at vurdere, hvad den enkelte kan blive god til og tage ansvar for.



Jeg har eksempler på, at folk efterspurgte nye opgaver eller mere udvikling, men når det kom til stykket, var der ikke den store vilje til at give det en chance og holde fast, når det var lidt svært i starten. Nogle er lidt for forvænte med at få noget forærende.

KÆRE LEDER, DET ER VIGTIGT FOR OS, AT ...

## 6. Du viser omsorg for dem, der har det svært i en periode

Det indebærer blandt andet, at du ...

- 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.
- Udviser empati og menneskelighed, når vi indvier dig i vores personlige problemer.
- Tager tegn på stress alvorligt og sørger for, at der bliver handlet på dem.
- Tilstræber at finde fleksible løsninger, der både aflaster den enkelte og kan forenes med den daglige opgaveløsning.

Ellers er risikoen, at ...

- Private problemer fører til egentlig stress, fordi de skal håndteres samtidig med det sædvanlige arbejde.
- Vi ikke får det bedste ud af de kolleger, der er pressede, fordi de måske ender med en sygemelding, der kunne være forebygget.
- Omsorgen for den enkelte kommer til at gå ud over kollegerne, fordi frihed og fleksibilitet gives uden hensyn til hverdagens opgaveløsning.

Vi oplever det især, når du ...

- Tager dig god tid til at lytte ordentligt til den enkelte, der måtte have alvorlige problemer på eller uden for jobbet.
- Giver mulighed for frihed og fleksibilitet, fx fridage, nedsat tid eller vagtændringer, hvis nogen har et ekstraordinært behov for det i en periode.
- Sørger for, at alle kan fastholdes i arbejdsfællesskabet på en god måde, fx i forbindelse med en krise eller ved længere sygemeldinger.



**Det er afgørende, hvordan det bliver tacklet, når folk er pressede. Hos os viser lederen, at her bliver man taget hånd om, hvis man af en eller anden grund ikke kan klare presset i en periode. Det kan ramme enhver, så det giver os alle en tryghed at vide, at den slags bliver håndteret ordentligt.**



**Jeg ved, at min chef vil være forstående og fleksibel, hvis det brænder på. Det gør også, at jeg vil gå rigtig langt og give meget til min arbejdsplads. Mange af os yder en ekstra indsats, fordi vi ved, at der er det sikkerhedsnet.**



**Det er ikke bare hårdt for den enkelte at være sygemeldt, men også for stedet og kollegaerne. Vi er enige om, at det er bedst at fastholde folk som en del af arbejdspladsen, selv om de er presset i en periode. Det handler om at lytte med respekt til personen og finde gode og værdige løsninger.**



KÆRE MEDARBEJDERE! JEG FORSTÅR JERES FORVENTNINGER OM, AT JEG VISER OMSORG FOR DEM, DER HAR DET SVÆRT I EN PERIODE. JEG GØR MIT BEDSTE FOR AT LEVE OP TIL FORVENTNINGERNE, MEN ...

### ... det er ikke altid så enkelt, fordi ...

- Jeg ikke kan læse jeres tanker. Hvis I går og putter med alvorlige problemer og siger 'det går fint', når jeg spørger, har jeg svært ved at vide, hvordan jeg kunne hjælpe jer – og hvor meget jeg skal presse på.
- Den ene medarbejders aflastning kan risikere at blive den andens belastning. Derfor er jeg nødt til hele tiden at tænke i det dobbelte hensyn til den enkelte og kollektivet. Det betyder, at ikke alt kan lade sig gøre.
- Jeg typisk ikke har mulighed for at gå meget langt ind i jeres personlige problemer. Jeg lytter gerne til dem, især når de har betydning for jobbet, men det er som regel begrænset, hvad jeg som leder kan gøre ved problemer, der ligger uden for arbejdsfæren.

### Mine forventninger til jer er især, at I ...

- Kommer til mig, hvis I har problemer i jobbet eller privatlivet, som betyder, at I har svært ved at løse jeres opgaver som aftalt.
- Har forståelse for, at det kan kræve lidt ekstra af jer andre, hvis jeg i en periode vælger at aflaste en kollega, der har behov for det.
- Også bidrager positivt til omsorgen for en presset kollega, så vedkommende føler sig som en del af fællesskabet, selv om hun eller han kører på nedsat kraft.

”

Jeg har det grundlæggende princip, at jeg skal have set de fleste af mine 40 medarbejdere i øjnene i løbet af en måned og haft i hvert fald nogle små samtaler. De fleste medarbejdere er gode til selv lige at komme ind forbi, når de er her – ellers er jeg ude og finde dem.

”

Når folk beder om fri, vil jeg altid prøve at få puslespillet til at gå op. Men så forventer jeg også, at de træder til, hvis de kan, når jeg har brug for en ekstra hånd. Flexibilitet er *give and take*. Det er et samspil, hvor vi er afhængige af hinanden.

”

Folk kommer selv og tilbyder sig, hvis der er brug for, at nogle fx tager ekstra vagter. Den flexibilitet er afgørende for mine muligheder for at planlægge og tage særlige hensyn. Jeg kan se på medarbejdernes trivsel, at netop kombinationen af systematisk arbejdsplanlægning og stor omsorg giver pote.

KÆRE LEDER, DET ER VIGTIGT FOR OS, AT ...

## 7. Du insisterer på og bidrager til en ordentlig omgangstone

Det indebærer blandt andet, at du ...

- Går efter bolden, argumenterer sagligt og ikke lader uenigheder sætte sig som nag.
- Giver ærlig og konstruktiv feedback, hvis der er noget, du ikke er tilfreds med.
- Aktivt sætter ordentlighed i kommunikation på dagsordenen, så vi får skabt fælles regler og kultur på området.
- Selv inkarnerer en respektfuld og direkte kommunikationsform, hvor man taler åbent indbyrdes i stedet for bag hinandens ryg.

Ellers er risikoen, at ...

- Vi ikke lærer af vores fejl, fordi du enten pakker din utilfredshed for meget ind eller ikke formår at levere kritikken konstruktivt.
- Du bliver en rollemodel for en *negativ* kommunikationsform, fordi din måde at give feedback og tage konflikter på smitter af på os andre.
- Indbyrdes utilfredshed blandt kollegerne ligger og ulmer, fordi den aldrig bliver serveret på en ordentlig måde for dem, den handler om.

Vi oplever det især, når du ...

- Efter en ophedet diskussion hurtigt genetablerer den gode stemning – og kan indrømme det, hvis du har taget fejl.
- Går direkte til os med kritik og tager de nødvendige konflikter på en imødekommende og ordentlig måde.
- Beder os om selv at tale med den kollega, vi er utilfredse med, i stedet for bare at brokke os til dig – eller til hinanden.



Lederen går aldrig efter manden. Vi kan diskutere og nærmest råbe ad hinanden på et møde, men han tager det ikke med udenfor. Bagefter kan vi grine ad det, og han er ikke for fin til at indrømme, at man måske havde ret.



Vi har fuldstændig klare principper for, hvordan vi kommunikerer med hinanden her på stedet. Ingen får lov til at bagtale andre. Kommer jeg til min leder med kritik af en kollega, er det første spørgsmål altid: 'Har du talt med personen selv? For ellers skal du gøre det først'.



Når patienterne evaluerer deres forløb hos os, er der mange af dem, der lægger mærke til, at vi har det godt sammen: 'I griner sammen på gangene, og det skaber en god energi. I må virkelig have det godt'. Det handler rigtig meget om vores leders positive kommunikationsform.

KÆRE MEDARBEJDERE! JEG FORSTÅR JERES FORVENTNINGER OM, AT JEG INSISTERER PÅ OG BIDRAGER TIL EN ORDENTLIG OMGANGSTONE. JEG GØR MIT BEDSTE FOR AT LEVE OP TIL DEM, MEN ...

### ... det er ikke altid så enkelt, fordi ...

- Sladder, rygter og bagtalelse er sejlivet ukrudt. Opdager jeg det ikke i tide, kan det have spredt sig, slået rødder og være svært at udrydde.
- En kultur for ordentlig kommunikation og adfærd er en bygning, der aldrig bliver færdig. Det er ikke gjort med fine retningslinjer eller formelle vedtagelser. Kulturen skal tålmodigt bygges op i hverdagen og løbende vedligeholdes, når den uundgåeligt får skader og skrammer.
- Jeg nok er rollemodel, men ikke noget overmenneske. Også jeg kan blive kort for hovedet, undervurdere hvor hårdt min ærlige kritik slår eller gribe for sent og for svagt ind, når nogen overskrider fælles regler eller mine grænser.

### Mine forventninger til jer er især, at I ...

- Anerkender værdien af, at jeg giver jer ærlige, saglige tilbagemeldinger og ikke tager kritikken som et personligt angreb.
- Selv tager ansvar for en ordentlig kommunikation i hverdagen ved at tale åbent respektfuldt sammen ansigt til ansigt.
- Bruger mig til at løse konflikter, der er gået i hårdknude, eller påtale en uhensigtsmæssig adfærd, I forgæves har gjort opmærksom på.



Jeg har tydelig sagt, at hvis der er noget, de har behov for at drøfte, så skal de komme til mig. Vi gider ikke have snakken i krogene og skyllerumssnak. Vi arbejder hårdt for at have et godt arbejdsmiljø, så den slags griber jeg ind over for – og det gør medarbejderne efterhånden også selv.



Jeg tager selvfølgelig en snak med dem, hvis der er åbenlyse konflikter. Men jeg har også haft episoder, hvor jeg kommer ind på et kontor og har fornemmet ud fra hvisken og tischen, at der var noget i gære. Der forlanger jeg at få svesken på disken.



I begyndelsen er nogle medarbejdere overrasket over, at jeg meget direkte siger, hvad jeg tænker, og ikke pakker det så meget ind. Selvfølgelig har jeg et filter, men jeg prøver at kommunikere ret åbent og ærligt, hvad jeg lægger mærke til.

# Et oplæg til refleksion og dialog

At kende hinandens forventninger til god ledelse er vigtigt for det gode samspil mellem leder og medarbejdere. Det kan dels være en kilde til selvrefleksion hos begge parter, dels et afsæt for den indbyrdes dialog.

Som leder kan du bruge resultaterne i denne publikation som inspiration til begge dele. Hvordan du bedst griber det an, afhænger af mange ting. Hvordan oplever du behovet? Hvor meget tid kan I bruge til formålet? Hvor mange skal involveres i samtalen? Og hvordan passer det ind i andre aktuelle dialoger og forløb på arbejdspladsen? Osv.

Nedenstående ideer til henholdsvis selvrefleksion og dialog kan du tilpasse jeres fælles behov og muligheder.

## 1. Invitation til eftertanke

Undersøgelsen finder frem til syv forventninger til god ledelse. Når du har læst publikationen igennem, kan du først overveje, hvor genkendelige disse forventninger er i forhold til dem, du oplever fra dine egne medarbejdere:

- Er der nogle af forventningerne, du synes, der er irrelevante hos jer – eller burde formuleres anderledes for at give mening?
- Har dine medarbejdere forventninger, der slet ikke er med på listen?
- Hvilke af forventningerne, oplever du, er vigtigst for dine medarbejdere?
- Hvilke af forventningerne oplever du selv som sværest at opfylde?

Herefter kan du eventuelt vælge en eller flere forventninger, som du gerne vil tænke grundigere over. Til den eller dem, kan du blandt andet spørge dig selv:

- Hvor har jeg min styrke på dette punkt? Hvilke af de positive udsagn kan jeg genkende i min egen ledelse?
- Hvor kan jeg forbedre mig? Hvilke af de positive udsagn har jeg svært ved at leve op til? Hvilke konsekvenser har det i hverdagen?
- Hvor fungerer samspillet med medarbejderne godt? Hvor bør det forbedres, hvis vi skal lykkes i fællesskab?
- Hvilke dilemmaer oplever jeg i forhold til medarbejdernes forventninger?
- Hvilke forventninger har jeg til medarbejderne? Hvordan viser jeg disse forventninger?
- Hvad vil være vigtigt for mig at få diskuteret med min chef eller mine lederkolleger?
- Hvordan kunne jeg gribe dialogen med medarbejderne an om den enkelte forventning?

Disse refleksioner kan du foretage i enrum, i en tillidsfuld relation, fx sammen med en coach, mentor eller sparringspartner, og/eller i din ledergruppe.



## 2. Oplæg til dialog med medarbejderne

Når man vil afstemme gensidige forventninger til god ledelse, er det helt oplagt at gøre det i dialog med medarbejderne. Her er undersøgelsens resultater én måde at sætte gang i samtalen på, fordi man får noget konkret at tale ud fra: Er det også sådan her hos os?

Vær opmærksom på, at det kan være svært at få en åben dialog om gensidige forventninger, hvis I allerede har bestemte samarbejdsudfordringer på dagsordenen. De bør generelt håndteres målrettet først.

Afhængig af hvor mange I er, kan dialogen fx være på et personalemøde eller i en anden sammenhæng, hvor I er samlet og har ordentlig tid til dialogen. Medarbejderne kan med fordel få og læse publikationen i forvejen.

I kan fx bygge dialogen op i følgende punkter:

### 1. Rammesætning af dialogen

Som leder skal du forklare formålet med dialogen, hvordan den skal foregå, og hvordan der bliver fulgt op.

### 2. Helhedsbilledet

Svarer de syv forventninger i undersøgelsen til, hvordan vi oplever samspillet mellem leder og medarbejdere hos os? Mangler der noget vigtigt? Er der noget, der ikke er så relevant for os?

Dette kan fx drøftes i mindre grupper og fremlægges i plenum.

Ud fra denne dialog kan vælges en eller flere af undersøgelsens syv forventninger, som I finder det særligt værdifuldt at diskutere grundigere.



### 3. Den enkelte forventning

Til hver udvalgt forventning kan I drøfte:

- Hvordan svarer undersøgelsens resultater til vores virkelighed?
- Kan vi supplere eller ændre de positive udsagn, så de passer godt til vores forventninger?
- Hvilke konkrete ønsker har vi til ledelse på dette punkt?
- Hvordan kan vi selv bidrage til et godt samarbejde om dette?

Dette kan drøftes i plenum eller i mindre grupper med en afsluttende fælles opsamling, hvor du som leder giver dit bud på, hvordan I kommer godt videre.

Hvis I arbejder jer systematisk igennem alle forventninger, kan dialogen eventuelt munde ud i et fælles ledelses- og medarbejdergrundlag, hvor I formulerer de gensidige forventninger om god ledelse, I er blevet enige om.

Afhængig af processens karakter og ambitionsniveau kan det være fornuftigt at få dialogen faciliteret af en tredjepart.

# Væksthus for Ledelse



## Kære chef! Kære ledere!

Hvornår er man en god chef, det vil sige en god leder for andre ledere? Det er spørgsmålet i denne interviewundersøgelse blandt chefer og ledere i kommuner og regioner. Lederne beskriver, hvad de forventer af deres chefer, og cheferne forklarer, hvad de selv oplever som særlig afgørende for at lykkes i relationen til lederne.



## Nærværende ledelse på afstand

”Distanceledelse” er et vilkår, der er blevet almindeligt i kommuner og regioner. Meget af det, vi kender som god, synlig og nærværende ledelse, er meget sværere at praktisere på distancen. Publikationen stiller skarpt på to hovedudfordringer: ledelse af selvledelse samt kommunikation og nærvær.



## Ledere der lykkes #2

Hvilke kompetencer er særligt afgørende for at være en ekstraordinær dygtig leder på kommunale og regionale arbejdspladser? Svarene fra en grundig interviewundersøgelse præsenteres i denne publikation, hvis formål er at bidrage til offentlige leders refleksion over og indbyrdes dialog om, hvad der kendetegner virkelig god ledelse.



## Ledelse er (også) en holdsport

Næsten alle offentlige ledere indgår i et ledelsesteam. Et velfungerende team er et godt rygstød for den enkelte leder, men også en forudsætning for at håndtere stadig mere krævende og tværgående ledelsesopgaver. Denne undersøgelse sætter fokus på, hvad ledelsesteam betyder for kvaliteten af ledelse og identificerer en række fælles kendetegn ved de team, der fungerer godt.



## Pas på trinnet!

Der findes væsensforskellige krav til ledelse på forskellige ledelsesniveauer i en offentlig organisation, og det kan være overraskende svært for ledere at bevæge sig fra ét niveau til et andet. Publikationen beskriver indholdet, udfordringerne og kravene i ledelsesopgaven som henholdsvis leder, chef, strategisk chef og direktør.

**Disse og alle Væksthus for Ledelses øvrige publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk**

## Om 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](http://lederweb.dk).

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Rikke Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Bente Sorgenfrey, næstformand, FH
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Jan Henriksen, konsulentchef, KL
- Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Anne Vang, direktør, Ballerup Kommune

# Kære leder!

## Dialog mellem medarbejdere og ledere om forventninger til god ledelse

Hvordan ser god ledelse ud *med medarbejdernes øjne*? Hvad oplever *de* som særlig vigtigt og værdifuldt i hverdagen?

Det giver denne undersøgelse syv bud på ud fra interview med medarbejdergrupper på en række kommunale og regionale arbejdspladser – og deres ledere.

For lederne “svarer tilbage” på medarbejdernes ønsker: Er forventningerne rimelige? Hvad er svært at leve op til? Og hvordan kan medarbejderne selv bidrage til den gode ledelse, de ønsker sig?

Publikationen henvender sig primært til førstelinjeledere i kommuner og regioner. Den kan dels bruges til selvrefleksion, dels til en bredere dialog om forventningerne til god ledelse.

