

God ledelse hos os



Fra ord til handling

God ledelse hos os

- fra ord til handling



Kunsten at balancere mellem det hårde og det bløde

God ledelse hos os

– fra ord til handling

Udgivet af Direktoratet for Kriminalforsorgen

HR-udviklingsenheden

2009

Grafisk tilrettelæggelse: Koefoed/Ægir

Tryk: Statsfængslet i Nyborg

Oplag: 1000 eks.

ISBN-nr. 978-87-90581-67-1

Kære ledere

I Kriminalforsorgen har vi altid været gode til vores kerneydelse, og vi har i mange år haft et principprogram, hvor det er beskrevet, hvordan vi vil og skal løse vores faglige opgave.

På camp Godt Arbejde i 2006 blev der talt meget om god ledelse, og hvad der nærmere ligger i god ledelse.

Jeg er helt enig i, at det er vigtigt, at både ledere og medarbejdere ved, hvad god ledelse i Kriminalforsorgen er. Der er masser af generelle ledelsesteorier om, hvad god ledelse er, som man kan lade sig inspirere af. Men det afgørende er, hvad det betyder i lige præcis vores virksomhed.

Derfor har vi udarbejdet otte ledelseskraav, som er de kraav, jeg mener, at man som leder i Kriminalforsorgens skal kunne håndtere, hvis man skal være en god leder hos os. Overskrifterne er drøftet med alle lederne i Kriminalforsorgen, men hvis man skal fra ord til handling, så er det vigtigt med en nærmere beskrivelse. Hvad menes der med, at du skal vise handlekraft – hvordan gør man egentlig det?

Denne bog skulle gerne være med til at give jer nogle gode bud på, hvad der ligger i de enkelte kraav, og hvordan man kan arbejde med at blive en bedre leder inden for de otte områder. Leder-evalueringerne, som vi vil gennemføre med jævne mellemrum, skal være med til at give dig et fingerpeg om, hvor det går godt, og hvor man som leder kan blive endnu bedre.

Bogen er udarbejdet af HR-udviklingsenheden. Meningen er, at den skal bruges til, at I selv kan tænke over – og drøfte med jeres kollegaer, hvordan vi kan blive bedre til at være ledere netop hos os.

Jeg håber meget, at I vil få glæde af bogen i jeres daglige virke som ledere i Kriminalforsorgen.

København
Januar 2009

William Rentzmann
Direktør

Indhold

Side 7
Indledning

Side 9
Du skal nå de fælles mål



1

Side 17
Du skal sikre respekt for beslutninger



2

Side 43
Du skal håndtere konflikter



5

Side 55
Du skal bruge kritik og fejl



6

Side 25

Du skal vise handlekraft



3

Side 33

Du skal motivere



4

Side 63

Du skal informere klart



7

Side 73

Du skal tænke på tværs af hele Kriminalforsorgen



8

Side 78

Dine noter

Sådan læser du bogen

Denne bog handler om god ledelse. Den tager udgangspunkt i Kriminalforsorgens otte ledelseskrav, der også danner grundlag for den lederevaluering, Kriminalforsorgens ledere gennemgår. Tanken er, at de otte krav skal tjene som fælles pejlemærker og mål for lederen.

Bogen er udarbejdet af HR-udviklingsenheden af stud.soc.HRM Anne Larsen og stud.merc.HRM Myon Andersen. Den er baseret på et grundigt researcharbejde, bestående af adskillige samtaler og fokusgruppeinterviews med ledere i Kriminalforsorgen, samt besøg på Kriminalforsorgens tjenestesteder. Det praktiske materiale er suppleret med teoretiske bidrag fra Human Resource Management-studiet.

Bogen beskriver kravene ét for ét og fortæller, hvordan du kan arbejde med dig selv som leder på de otte områder, kravene dækker. Hvert afsnit er opbygget på samme måde. Først en kort baggrund for kravet og den opgave, du som leder står over for i forhold til det. Ved hjælp af korte citater og små historier, hentet fra dagligdagen blandt lederne i Kriminalforsorgen, giver bogen dig også praktiske råd til at løse helt konkrete situationer i dit arbejde som leder.

Derfor er bogen tænkt som et opslagsværk, hvor du nemt kan finde netop det krav, du er optaget af lige nu.

Bogen skal tjene som inspirationsmateriale til dig i din fortsatte udvikling som leder.

Det er håbet, at denne bog kan bidrage til at angive retningen for dit arbejde med at blive en endnu bedre leder.

God læselyst!

HR-udviklingsenheden



Du skal nå de fælles mål

Når jeg skal nå mine mål, skal jeg selv sætte mål for andre og sikre accept, så medarbejderne vil arbejde loyalt på opgaven.

Medarbejderne opnår | indsigt og mod til at yde en indsats

Du undgår | at ro frem for at styre



Sammen står vi stærkest. Prøv at tænke på Kriminalforsorgen som et fodboldhold. Alle bidrager med dét, de kan, for at nå de fælles mål. Det kræver en god dialog mellem medarbejderne, lederkollegaerne og andre afdelinger og tjenestesteder. Drøftelser om målene skal hele tiden holdes i gang. Det giver fokus og energi til at løse dem.

Baggrund

Fælles mål skal fremme samarbejde og effektivitet. Udfordringen er at opnå enighed om forståelsen og udførelsen af dem. En væsentlig opgave er derfor at få målene kommunikeret ud til samtlige medarbejdere, så de fremstår klare og utvetydige.

Kriminalforsorgen varetager mange forskelligartede opgaver. Som følge heraf kan andre afdelinger og tjenestesteder have andre mål eller andre tilgange til opfyldelsen af dem. Sørg for at opnå indsigt i, hvordan andre afdelinger og tjenestesteder arbejder, så du kan videreformidle din viden til dine medarbejdere. På denne måde vil der være mindre tilbøjelighed til, at der opstår misforståelser.

Din opgave

Det er helt centralt at have fokus på, at der er forskellige typer mål. Der er de overordnede mål for hele Kriminalforsorgen, og der er de fælles mål og delmål på de enkelte tjenestesteder og afdelinger. De overordnede mål har deres fundament i principprogrammet, missionen, visionerne og værdien. Disse mål skal virke styrende for arbejdet i hele Kriminal-

forsorgen. Derudover er der de særlige mål og delmål for de enkelte tjenestesteder og afdelinger. Her kan der være tale om resultatkontrakterne og selvstændigt opstillede mål. Som leder er det din opgave at have øje for begge typer mål og sørge for, at de hænger sammen. De mål og delmål, der er sat for dit tjenestested eller afdeling, skal i sidste ende bidrage til opfyldelsen af Kriminalforsorgens overordnede mål: At medvirke til at begrænse kriminalitet.

Planlægning af mål

Der er forskellige metoder, du som leder kan gøre brug af for at nå de fælles mål i din afdeling eller på dit tjenestested. Først og fremmest gælder det om at gøre mål operative. Det vil sige, at målsætningen skal kunne måles, så der er en reel mulighed for senere at se, om målet bliver nået. Derfor skal de gøres så håndgribelige og anvendelige som muligt.

Det kan være en svær øvelse, når mange mål i Kriminalforsorgen er givet oppefra eller udefra. Faren kan være, at målene bliver diffuse, når de bliver fastsat andre steder og

Uklare mål

- Vi skal spare
- Handleplanerne skal være bedre
- Sygefraværet skal nedbringes
- Der skal tages flere urinprøver
- Løsladelsessituationen for de indsatte skal forbedres

Klare mål

- Der skal spares 10 % på arbejdsdriftens budget
- 100 % af alle handleplaner skal være påbegyndt rettidigt
- Sygefraværet skal nedbringes til 17 dage (inkl. langtidsfravær)
- Der skal tages 5217 urinprøver i år
- Mindst 45 % af de indsatte skal have beskæftigelse ved løsladelsen

derefter skal udmøntes gennem hele organisationen. "Resocialisering" kan for eksempel være et uklart begreb, hvis ikke det følges op af helt konkrete undermål og delmål. Det er din opgave som leder at gøre målene konkrete og målbare.

Ovenfor ses eksempler på henholdsvis uklare og klare mål.

"Målene skal være mere målbare og overskuelige, for at vi bedre kan handle ud fra dem".

[Kontorleder]

Den enkeltes indsats

- i den store sammenhæng

For at undgå misforståelser omkring målene er det nyttigt at planlægge udførelsen af mål og eventuelt også lægge en tidsplan og en aktivitetsplan. Start med at sikre, at dine medarbejdere har kendskab til målene og kender baggrunden for dem. Tal om målene og jeres forventninger til, hvordan I når dem. Det er vigtigt, at enhver medarbejder kender dine forventninger til vedkommende. Gør det

klart, hvordan den enkeltes indsats bidrager til opnåelsen af målene og til Kriminalforsorgens hovedformål. Ligeledes er det en god ide at tydeliggøre den enkeltes ansvar, så der ikke opstår uklarhed om arbejdsfordeling og roller. I krav nr. 7: "Du skal informere klart" kan du finde mere information om, hvad du skal være særligt opmærksom på i din måde at kommunikere på.

Det handler altså for dig om at få fortalt dine medarbejdere, hvordan de mål, I har i jeres afdeling, i sidste ende er med til at opfylde nogle større mål. Forestil dig en pyramide, der er bygget op af en masse sten. Hver enkelt sten er et delmål, og til sammen skaber de hovedformålet. Det handler om at se den store sammenhæng og tydeliggøre, at alle medarbejdere udfører et arbejde, der er nødvendigt for Kriminalforsorgen og for opnåelsen af de mål, der er sat.

"Vi bliver nødt til at være fælles om det, ellers når vi simpelthen ikke målene".

[Vicefængselsinspektør]

Dialogmøder

For at nå de fælles mål er det vigtigt at have en god dialog med dine medarbejdere. Prøv eventuelt at holde "dialogmøder", hvor forslag og ideer kan komme på bordet. Pointen er, at det ikke er et informationsmøde, hvor ledelsen beretter om noget. Det er et møde, der har den fælles forståelse som omdrejningspunkt. Når I sammen opnår forståelse af målene og samtidigt blive enige om, hvordan I opnår dem, kan det fremme motivationen.

Vær opmærksom på, at det kan tage tid at røkke ved "informationskulturen", hvis medarbejderne er vant til udelukkende at modtage information. Giv det tid, og husk at opfordre til, at alle byder ind med ideer og forslag.

"Hver dag har vi morgenmøde.

Det er åbent for alle, og vi giver hinanden information om områder og eventuelt deling af opgaver. Meningen er jo fællesskab".

(Personale- og sikkerhedskonsulent)

Uddelegering

Uddelegering af opgaver og ansvar kræver tillid til hinanden. Uddelegering kan ligeledes fungere som en god motivationsfaktor. Forsøg derfor at uddele ansvar for opnåelsen af mål, hvor det er muligt, og på den måde vise tillid til dine medarbejdere. Det er under alle omstændigheder vigtigt for målopnåelse,

at du som leder giver medarbejderne en ejerskabsfølelse over for målene. Hvis medarbejderne føler ejerskab og ansvar over for de fælles mål, vil de også arbejde mere loyalt på opgaven. Det er i den forbindelse vigtigt, at du har et grundigt kendskab til dine medarbejders kompetencer. Sørg for, at de ikke får tildelt opgaver, der kan medføre usikkerhed, fordi de ligger helt udenfor deres kompetenceområder.

Mål som motivationsfaktor

Som mennesker motiveres vi ofte af at have mål. Meget lette og diffuse mål virker ikke særligt motiverende. Gør derfor målene realistiske og konkrete, men også udfordrende at nå. Dette vil virke mere motiverende, da der skal kæmpes for sagen. Derudover er det vigtigt, at du giver medarbejderne feedback på de opnåede resultater. Med andre ord en tilbagemelding på, om målene er blevet indfrie. Vær åben og ærlig over for dine medarbejdere, og forlang det samme af dem – også hvis det kniber med at nå et mål. Forsøg hele tiden at styrke troen på, at målene kan indfries, og husk sammen at glæde jer over de resultater, der er opnået. Se også krav nr. 4: "Du skal motivere", hvis du vil vide mere om motivation.

Ledelsesgrupper

Loyalitet er et nøgleord, når ansvarlighed over for fællesskabet skal realiseres. For at fremme den gensidige loyalitet er vigtigt at skabe et godt samarbejde i ledelsesgruppen på det enkelte tjenestested. Hvis I kender til hinandens problemstillinger, kan I støtte hinanden i at nå målene. Sørg for at have re-

gelmæssig dialog og samtale i ledergruppen om målene og udmøntningen af dem. Diskutér blandt andet resultatkontrakten i fællesskab. Diskutér gerne målene flere gange, for at blive enige om, hvordan I forstår dem, og hvordan I kan arbejde med dem.

Med et fælles udgangspunkt bliver det lettere at sikre samarbejdet. I kan også tage initiativ til at holde møder, hvor der gives informationer om de forskellige områder. Her kan man dele opgaver, hvis der er behov for det. På sådanne møder kan I skabe et fællesskab og en fælles forståelse af, hvad I bidrager med – en forståelse, der er nødvendig for at nå målene. Hvis dit tjenestested ikke har en egentlig ledelsesgruppe, så drøft mål og problemstillinger med dine lederkollegaer på andre tjenestesteder eller i andre afdelinger. Det skaber fællesskab på tværs.

”For at man kan udstråle lederevner, er det vigtigt at have indre ro i ledergruppen”.

(behandlingskonsulent)

Forskellighed er en ressource

Uden forståelse for andre afdelinger eller tjenestesteders funktioner og ansvarsområder bliver det vanskeligt at samarbejde og nå de fælles mål. Skab derfor rammer for en dialog, hvor erfaringer kan deles, så nye indsigter kommer til syne. Prøv at betragte forskellighederne som interessante snarere end fremmede, snarere som ressourcer end

Gode råd

- Skriv målene ned, og placer dem et sted, hvor alle har adgang til dem. Udspecificer gerne, hvilke arbejdsopgaver og rutiner der følger med, for at målene kan nås. På denne måde sikrer du, at den høje faglige standard bevares.
- Kald nye medarbejdere ind til en uformel samtale, og gør opmærksom på målene fra starten.
- Sæt en tidsramme, så alle ved, hvad der arbejdes hen imod. Hvis rammen ikke kan holdes, så glem ikke at fejre dét, der så er blevet nået. Og sæt så nye mål.
- Husk også de mindre mål og de korte deadlines. Små, synlige resultater giver selvtillid.
- Gør målene målbare. Det skaber mere klarhed, når det kan dokumenteres og synliggøres, at man har nået målene – og det øger motivationen.



hindringer. Hensigten med dialog i denne sammenhæng er netop at forstå og opdage, hvad der giver mening for din afdeling eller tjenestested, for andres og i fællesskab.

Hjælp også hinanden, hvor det er muligt. Dette indebærer blandt andet at dele viden, men også at hjælpe hinanden rent praktisk. Videndeling øger effektiviteten, fordi alle – uafhængigt af tid, sted og medarbejderudskiftning – vil kunne løse deres arbejdsopgaver. Hold derfor ikke din viden tæt ind til kroppen. Luft dine idéer og tanker, så de kan udvikles til at skabe endnu bedre idéer og resultater. På det praktiske plan kan videndeling betyde, at afdelinger og tjenestesteder kan "låne" hinandens medarbejdere, når der er brug for det. I krav nr. 8: "Du skal tænke på tværs af hele Kriminalforsorgen" kan du læse mere om, hvordan du som leder kan lette arbejdet både for dig selv og dine kollegaer ved at tænke på tværs af både afdelinger og faggrupper i Kriminalforsorgen.

"Man må ikke sige 'det er bare mit område'. Hvis man for eksempel har lidt penge til overs, behøver man ikke skynde sig at bruge dem. Det kan være, der er en anden afdeling, der har underskud, og hvor man så kan hjælpe".

(Overvagtimester)



Sygefravær blev en fælles opgave

Sygefraværet i afdelingen havde nået et niveau, der ikke var acceptabelt. At bringe det ned var ikke en opgave, jeg som leder kunne løfte alene. Det var en fælles opgave på vores tjenestested. Jeg og mine medarbejdere måtte definere målet og løsningerne i fællesskab. Første skridt var, at vi fik gang i praktiske tiltag såsom omsorgssamtaler og sygesamtaler.

Vi ville også gerne gøre mere brug af Falck Healthcare. Tidligere var det medarbejderens egen opgave at kontakte dem. Det havde ofte medført, at den ikke blev brugt. Derfor begyndte jeg at tage ansvaret for at foretage den første opringning. Jeg gav herefter røret videre til medarbejderen og forlod rummet. På den måde var kontakten skabt.

Der var stort engagement for at nå målet. Vi begyndte at se resultatet af vores indsats. Sygefraværet faldt. Det illustrerede vi med en kurve, så alle kunne se resultaterne. Vi fejrede den første sejr, men indså også, at vi ikke kunne læne os tilbage og slappe af. Sygefraværet røg op igen, hvis vi slap fokus og ikke hele tiden mindede hinanden om målet. Det krævede meget energi. Når den i perioder forsvandt, måtte vi igen samarbejde om at finde energien i fællesskab. Det gjorde forskellen.



Du skal sikre respekt for beslutninger

Når jeg er velforberedt og nærværende, vil mine kollegaer og medarbejdere føle sig set og have tillid til mig.

Medarbejderne opnår | respekt for dig og dine beslutninger

Du undgår | magtfuld distance, der blokerer medarbejderne

Når du og dine medarbejdere har respekt for hinanden og beslutningerne, bruges der mindre energi og færre ressourcer. Der opstår færre konflikter, og samarbejdet bliver nemmere.

Baggrund

Dette er et krav med mange dilemmaer. Det indebærer, at du skal sikre respekt for dig selv som leder. Samtidig skal du også sikre respekt for dine egne beslutninger og for beslutninger, der er truffet andre steder i organisationen. Det drejer sig derfor særligt om at balancere mellem de mange sidestillede opgaver.

Din opgave

Begrebet respekt kan defineres på mange måder. Tidligere handlede respekt mest af alt om at adlyde. I dag skal respekt forstås som den accept og loyalitet, du opnår ved at optræde troværdigt og nærværende. Skab derfor en god relation til dine medarbejdere, så de får tillid til dig. Det er med andre ord graden af troværdighed og nærvær, der afgør, hvor meget respekt du får. Du kan altså ikke forvente, at respekten kommer til dig automatisk for eksempel via din titel. Du skal gøre en indsats for at opnå den. Her er det vigtigt, at du kan skelne mellem at være respekteret og holdt af. Respekt er nødvendig for at skabe loyalitet og nærvær. At være holdt af kan være en sidegevinst, der følger med, fordi dine medarbejdere respekterer dig.

”Respekten for en beslutning skal ikke komme, kun fordi man har en titel, men fordi man forstår beslutningen.”

[Afdelingsleder]

Personlig respekt

Du må først og fremmest selv være respekteret, for at du kan sikre, at beslutninger respekteres. Den eneste måde du kan opnå dette på, er ved selv at udvise respekt. Vis i det daglige interesse for dine medarbejders velbefindende, og gør en indsats for at skabe et godt arbejdsmiljø. Det betyder blandt andet, at balancen mellem arbejdsliv og privatliv respekteres, og at du er lydhør over for ønsker og behov i forhold til kompetencer og planlægning.

”Respekt får man ikke automatisk, men gennem sin gøren, laden og handling.”

[Afdelingsleder]

Det vil få dine medarbejdere til at føle sig set og værdsat, og I vil kunne få opbygget

den relation, der er så nødvendig for, at I kan have respekt for hinanden.

Gør dig fortjent til respekt

Respekt fungerer som en boomerang, der skal sendes af sted, før den kommer tilbage. Det er ikke noget, du kan kræve. Det er – som klichéen siger – noget, du skal gøre dig fortjent til. En leder, der "kræver" respekt, men samtidig ikke udviser respekt over for sine kollegaer, vil måske blive frygtet (eller det der er værre). Dog vil han eller hun aldrig opnå ægte respekt. Den ægte respekt opnår du som leder ved at fortælle, hvorfor du gør, som du gør, og ved i din egen adfærd at overholde det, du beder andre mennesker om.

"Det skulle nødigt være frygt, der styrer. Så får man nemlig ikke det bedste ud af det. Alle skal forstå det og tage ansvar".

(Overvagtimester)

Vær synlig og velforberedt

Respekt handler altså ikke om at være frygtet eller fremtræde autoritært. Det handler om at signalere, at dine medarbejdere trygt

kan stole på dig og dine færdigheder. På et praktisk plan betyder det, at du altid er så velforberedt som muligt, og at dine medarbejdere kan få den information, de skal bruge for at udføre et godt stykke arbejde.


Det betyder også, at du skal være tilgængelig og synlig for dine medarbejdere i hverdagen. Det kan du eksempelvis være ved altid at lade dine medarbejdere vide, hvor du er, og hvornår du kan træffes. Et godt redskab er din kalender, hvor du har mulighed for at synliggøre dine opgaver og aftaler for medarbejderne. Når det er muligt, så lad også døren til dit kontor stå åben. Det signalerer imødekommenhed og udjævner distance.

To typer beslutninger

Når det handler om at sikre respekt for beslutninger, kan der som sagt skelnes mellem to typer beslutninger. Dem, der træffes hos dig, og dem, der træffes andre steder i Kriminalforsorgen. Der er forskel på, hvordan du som leder håndterer de forskellige situationer. Herunder følger nogle anvisninger.

Inddrag medarbejderne

De beslutninger, du selv har ansvar for, kan du ofte sikre respekt for ved at inddrage medarbejderne.



bejderne i dele af beslutningsprocessen. Inddragelse skaber ejerskab for de beslutninger, der bliver truffet. Det kan opfattes som ikke-respekt at træffe en beslutning, som medarbejderne ikke føler, at de har nogen aktier i. Prøv derfor, når det kan lade sig gøre, at præsentere problemstillingen, inden der bliver truffet en beslutning. På denne måde har alle muligheden for at blive hørt. En god metode kunne være at bede om forslag og synspunkter tidligt i processen. Gør det dog samtidigt klart, at det er dig som leder, der træffer den endelige beslutning.

”Man kan gøre sig fortjent til respekt fra sine medarbejdere ved at lytte, handle, trække dem med ind i beslutningsprocessen, ved at vise, at man er der, når det brænder på, men også give skidebatter, når det er berettiget.”

[Værkmester]

Vær ærlig

Når du har mulighed for at inddrage dine medarbejdere i en beslutningsproces, vær da opmærksom på de ting, der kan ændres, og de ting, der ikke kan. Informér fra starten dine medarbejdere om dette. Skab ikke forventninger, som du ikke kan opfylde, og vær ærlig om dine hensigter. Husk også, at det ikke er alle beslutninger, der kan forhandles. Diskutér det, der er til diskussion, og lad resten være. Lovgivning er eksempelvis et område, der ikke er til diskussion. Vær dog samtidig opmærksom på, at det kan ses som et

sundhedstegn, at der stilles spørgsmålstegn ved beslutninger. Spørgsmål kan forstås som en sund skepsis og medfører ofte, at man får diskuteret og snakket tingene igennem, hvilket i sidste ende kan medføre udvikling og nytænkning.

”Man kan godt mærke, hvis man ikke har respekt, for der er ingen der siger noget ...”

[Værkmester]

Når du ikke kan inddrage medarbejderne

Undgå at fremtræde vægelsindet, når du skal informere om de beslutninger, der er truffet. Stå fast ved dine og dine overordnede beslutninger, men forklar i klare vendinger, på hvilket grundlag de er blevet truffet. Så har dine medarbejdere en reel mulighed for at forstå situationen. Dette indebærer ikke, at alle nødvendigvis skal være enige i den beslutning, der bliver truffet. Det betyder, at medarbejderne skal inddrages i, hvorfor den er blevet truffet, hvilke konsekvenser det har for deres arbejde, og hvad du i denne sammenhæng forventer af dem.

”Respekt er, når man træffer en beslutning, som måske ikke altid er populær, men nødvendig”.

[Personale- og sikkerhedskonsulent]

Når du skal videregive andres beslutninger

Videregiv andres beslutninger på en måde, der sikrer respekt. Det indebærer, at du først og fremmest selv forstår beslutningen. Du skal både kunne forklare detaljerne og baggrunden over for dine medarbejdere og samtidig sikre, at beslutningen bliver videregivet på en ordentlig og forståelig måde. Vær derfor altid velforberedt, så du kan svare på spørgsmål. Hvis du ikke har tilstrækkelig viden eller information, så spørg andre, inden du informerer. Det er både nødvendigt og helt legalt.

”Det dur ikke at sige ’fordi jeg siger det’. Medarbejderne skal også forstå beslutningen. Man skal ikke bare stille sig op og brøle.”

(Souschef)

Vær loyal

Vær også selv loyal og respektfuld over for de beslutninger, du ikke har indflydelse på. Informer dine medarbejdere om dem på en upartisk måde og uden åbenlys tilkendegivelse af dine egne holdninger. Når du skal

Gode råd

- Lad medarbejderne og kollegaerne vide, hvor de har dig – både som leder og som menneske.
- Vær imødekommende over for kritik eller skepsis. Du har ikke noget at miste ved at lytte.
- Skriv gerne referater og beslutninger ned, så alle har mulighed for at finde dem igen. Så har du også noget at referere tilbage til, hvis I bliver nødt til at tage det samme emne op igen.
- Stå sammen i ledergruppen, og vær altid loyal overfor de beslutninger, der er blevet truffet. Tag de nødvendige diskussioner i ledergruppen, og stå derefter sammen udadtil.
- Husk på, at kravet drejer sig om beslutninger på alle niveauer. Det er alle former for beslutninger, du skal sikre respekt for – ikke kun de store.



følge en beslutning, der kommer ovenfra (for eksempel en besparelse, en organisationsændring etc.), så præsenter den på en måde, du personligt kan gå ind for. Sælg den som din egen idé eller i det mindste som noget, du bakker helhjertet op omkring. Undgå udtryk som "Ja, vi er blevet pålagt ..." eller "Det er jo ikke noget, jeg har fundet på ...". Som leder skal du altså kunne formidle beslutninger, selv om du ikke er enig. Det vil med andre ord sige, at du ikke skal skyde skylden på andre, hvis der træffes en beslutning, som måske ikke falder ud til din eller dine medarbejders fordel. Dette er essentielt for, at du opnår respekt – men også for, at Kriminalforsorgen kan fungere som en helhed – både udadtil og indadtil.

"Set i bakspejlet kan jeg godt se, at jeg selv var med til, at det kom lidt trægt i gang, fordi jeg kom til at give udtryk for, at jeg syntes det var en dårlig ide. Det er vigtigt, at vi – hvis der kommer beslutninger ovenfra – også er loyale over for dem."

[Kriminalforsorgsleder]

Uenighed førte til opsigelse

For et par år siden skulle vi spare et millionbeløb. Det var et rigtigt stort indhug i økonomien, og det fik den konsekvens, at nogle poster skulle nedlægges. Jeg ville gerne sikre opbakning til beslutningen, så jeg gav kollegaerne muligheden for at blive hørt.

Men det var svært at opnå accept fra alle. Jeg havde blandt andet en leder, som var meget uenig i besparelserne. Hans opgave var at implementere ændringerne i det daglige sammen med medarbejderne. Men fordi han var så uenig i besparelserne, fik han ikke gjort det, han skulle. Over for medarbejderne omtalte han beslutningerne negativt og gav klart udtryk for, at han syntes de var dårlige.

Efter et stykke tid sagde han op. Han kunne simpelthen ikke acceptere ledelsesbeslutningen. Jeg var ked af, at han stoppede, for han var ellers en dygtig leder. Det ærgrer mig, at jeg ikke var i stand til at få forklaret ham, hvorfor vi skulle spare. Men jeg respekterer selvfølgelig hans beslutning og jeg har forståelse for at man skal kunne stå inde for det, man siger og gør. Hvis man ikke kan det, må man tage konsekvensen og i værste fald sige op.



Du skal vise handlekraft

Når jeg er tilgængelig og hjælper med at skære igennem,
vil medarbejderne opleve mindre stress.

Medarbejderne opnår | at de kan komme videre med deres opgaver

Du undgår | at sidde handlingslammet bag en lukket dør

Det giver en god følelse at vise handlekraft i en svær situation. Mod, gennemslagskraft og engagement er drivkræfterne bag handlekraft. Det kræver god kommunikation og trygge relationer at sætte ting i gang. Når medarbejderne og kollegaerne kan mærke, at der sker noget, får de ekstra energi og engagement.



Baggrund

Handlekraft drejer sig om at få ting til at ske. Det handler om at få ord omsat til handling og få planer ført ud i livet. Det vil sige at gøre dét, som du siger, du vil gøre – og tage ansvar for det. Handlekraft er nødvendig for at skabe forandring og udvikling på arbejdspladsen. Undgå derfor berøringsangst, og spring ikke over, hvor gærdet er lavest. Både du og dine medarbejdere får det meget bedre, når et problem ikke parkeres eller gives videre. Du vil altså øge både tilliden og respekten for dig som leder ved at udvise handlekraft.

Din opgave

Dine ambitioner er baggrunden for handlekraft. Uden ambitioner om at ændre noget, bevise noget eller hjælpe andre er der ingen drivkraft til at handle og sætte ting i gang. Led derfor blandt dine egne ambitioner for at finde drivkraften til at handle. Find det der giver mening for dig og sæt dig personlige mål. Det er den slags personlige mål, handlekraften kommer fra. Derudover er mod, gennemslagskraft og engagement nogle af de særlige egenskaber, der knytter sig til at være handlekraftig.

Mod

Mod indebærer at have det godt med at udvise handlekraft. Hvis du har det dårligt i situationen, vil andre kunne se og mærke det. Handlekraft kommer altså også til udtryk via din fremtoning og dit kropssprog. Hav modet til at stå ved de beslutninger, du har taget. Hvis en beslutning viser sig at være forkert, er det også handlekraft at indrømme det, og så tage en ny beslutning.

Gennemslagskraft

Som leder bliver du ikke alene holdt ansvarlig for det, du gør, men også for det, du ikke gør. Gennemslagskraft er at tage de nødvendige beslutninger og skride ind, når der er brug for det. Vis dine medarbejdere, at der sker noget, og lad dem vide, at de kan komme til dig.

Engagement

Din egen attitude smitter af på dine medarbejdere. Vis, at du selv har lyst og motivation til at handle og skabe forandringer. Giv dine medarbejdere lyst til at gå i gang. Engagement handler om at formidle dine beslutninger og planer, så det skaber gnist og gejst.

Bliv ved med at øve

Mod, gennemslagskraft og engagement kan du hele tiden øve dig i og blive bedre til. Vær bevidst om dine handlemønstre og hvilke punkter du kan udvikle. Brug feedback fra dine kollegaer til at blive klogere på din egen handlekraft, og bliv ved med at øve dig igennem hele dit arbejdsliv. Se også krav nr. 6: "Du skal bruge kritik og fejl til forbedringer" for gode råd om at give og modtage feedback.

Tillidsfulde relationer

Du opnår både tillid og respekt, når du viser dine medarbejdere, at de kan stole på det, du siger. Der skal være en sammenhæng mellem hvad du siger, og hvad du gør. Vær derfor opmærksom på de relationer, du har med dine ledere, kollegaer og medarbejdere. Jo mere tillid og tryghed, der er i relationerne, des nemmere er det at være handlekraftig. Vær altid ærlig omkring dine udmeldinger. Får du en forespørgsel fra en medarbejder, så fortæl ærligt, hvad du vil – og hvad du kan gøre. Tag en beslutning med det samme, hvis

det er muligt, og vend altid tilbage, så hurtigt du kan, når du lover det. Meld også klart ud, hvis du ikke har mulighed for at gøre noget. Dine medarbejdere skal vide, hvor de har dig, og hvad de kan forvente af dig. Så giv altid et svar på en forespørgsel.

To typer handlekraft

Der er overordnet to forskellige måder at være handlekraftig på. Den ene er i situationer, der kræver handlekraft fra din side med det samme. Den anden er situationer, der kræver lidt mere tid og omtanke. De to situationer beskrives herunder.

Situationer, der kræver handling med det samme

I akutte situationer er det vigtigt at gøre noget her og nu. Det kan for eksempel være uroligheder med en indsat eller en højtråbende klient. En medarbejders personlige problemer eller særlige konflikter på arbejdspladsen kan også kræve handling fra dig med det samme. Her skal du reagere hurtigt og være synlig. Vis dine medarbejdere, at du er

"Jeg fik en opsigelse fra en betydningsfuld medarbejder, hvilket påvirkede teamet utrolig meget. Der var usikkerhed om, hvem der skulle håndtere hans sager, og hvordan arbejdet skulle foregå med en kollega mindre. Jeg skred ind med det samme, fordi jeg kunne mærke medarbejdernes usikkerhed om situationen. Jeg slog den ledige post op samme dag og fik indkaldt til et fællesmøde dagen efter, hvor vi kunne få snakket tingene igennem og få aftalt, hvad vi gør nu, og hvordan vi kommer videre. Der gik ikke en uge eller 14 dage. Det blev gjort med det samme. Det havde de brug for den dag. Man kan mærke det."

(Kriminalforsorgsleder)

der for dem. Det kan være ved at dukke op, vejlede, tage ansvar eller tage over.

Situationer, der kræver is i maven

I andre situationer kan man komme til at være for handlekraftig og reagere på alting. Det kan gå for stærkt. Som leder risikerer du at sætte noget i gang, som du ikke kan overskue konsekvenserne af. I de situationer er det hensigtsmæssigt at bruge mere tid, før der træffes en beslutning. Situationerne er kendetegnet ved at skulle undersøges nærmere. Der kan for eksempel være mange personer involveret. Det kan være en kompliceret sag, nye forslag og ideer, eller noget du simpelthen ikke har viden nok om. Hav is i maven, inden du træffer en beslutning eller handler. Du mangler måske oplysninger eller skal spørge andre til råds. Undersøg sagen, så du kan træffe gennemtænkte og gode beslutninger.

”Jeg modtog et forslag fra en medarbejder om at dele en problematisk afdeling op i to. Det var fredag eftermiddag, og jeg syntes, det lød som en strålende ide. Jeg sagde ”det gør vi”. Der gik ikke andet end et par dage, før vi opdagede, at det fungerede endnu dårligere end før. Vi blev opmærksomme på nogle specielle forhold de indsatte imellem, som vi derefter fik undersøgt og tænkt igennem. I dag har vi lavet opdelingen helt anderledes og med et positivt resultat. Det hjalp at undersøge sagen til bunds.”

(Vicefængselsinspektør)

Meld ud

Undgå at love noget, du ikke kan holde. Det er aldrig rart at vente forgæves på, at noget skal ske. Kan du ikke handle med det samme på en forespørgsel, så meld klart ud. Så har medarbejderen noget at forholde sig til. Sig for eksempel ”det skal jeg lige undersøge, og så vender jeg tilbage til dig” eller ”det aner jeg simpelthen ikke – lad mig lige spørge andre til råds, og så svarer jeg i morgen.” Det vigtigste er, at medarbejderne ved, at der bliver taget hånd om forespørgslen, og at de ved, hvad de kan forvente af dig.

”Der var på temadagen blevet udtrykt et ønske om at afholde et møde per måned. Det første møde var allerede planlagt, næsten før vi kom hjem fra selve temadagen. Der udviste lederen handlekraft.”

(Souschef)

Husk derefter at følge op, så du undgår hængpartier. Meld altid tilbage, og fortæl om eventuelle nye vinkler på problemstillingen eller forespørgslen. Disse kan ændre sig, når du får tænkt over dem eller har opnået yderligere indsigt. Det er derfor også fair at sige ”Nu har jeg undersøgt det, og jeg kan desværre ikke gøre noget ved det.”

Giv dine medarbejdere handlekraft

Dine medarbejders evne og vilje til at vise handlekraft er en forudsætning for at få ting til at ske. Du skal opfordre dine medarbejdere til at være handlekraftige. Hvis du er den eneste, der viser handlekraft, bliver det vanskeligt at skabe forandringer og føre planer ud i livet. Du kan derfor med fordel opfordre dine medarbejdere til at træde i karakter. Her handler det igen om engagement, men også om ansvarlighed. Giv medarbejderne ansvar, handlefrihed og vis dem tillid. Du er ikke "dårlig" til at udvise handlekraft, fordi du lader dine medarbejdere tage ansvar – tværtimod.

Giv opgaven videre – bak altid op

Når du giver medarbejderne råderum til at handle, viser du selv handlekraft. Sørg for at stå inde for deres arbejde, og bak dem op. Husk dog på, at det er dig, der går i spidsen. Derfor starter handlekraften hos dig selv. Når du uddelegerer en opgave, afgiver du ikke det overordnede ansvar. Du uddelegerer retten til at beslutte, hvordan det skal gøres. Bak dine medarbejdere op, også selvom opgaven

Gode råd

- Vær handlekraftig. Selv få undladelser kan få dig til at fremstå vægelsindet.
- Stå ved dine handlinger og beslutninger. Det også er handlekraft at kunne indrømme sine egne fejl.
- Vær opmærksom på, at alle mennesker oplever ting forskelligt, så tag alting alvorligt i stedet for at affeje noget med det samme.
- Husk på værdien *kunsten at balancere mellem det hårde og det bløde* – handlekraft behøver ikke betyde, at man griber ind på en voldsom eller markant måde.
- En god metode til at udvise handlekraft kan være at opstille konkrete mål. Se også krav nr. 1: "Du skal nå de fælles mål". Her gives der anvisninger til, hvordan mål kan stilles og nås.





ikke bliver udført, som du selv ville have gjort det. I den forbindelse er det værd at huske, at det også er handlekraft at kunne rose dine medarbejdere på de rigtige tidspunkter.

Ledelsedilemma

Din ledelsesopgave i forhold til handlekraft indeholder et dilemma. Du skal kunne gå foran, vise handlekraft og derved være samlingspunkt. Du skal også kunne holde dig i baggrunden, så alle medarbejderne oplever realisering af deres egne ideer og forslag. Det er din opgave at gøre begge dele for at sikre, at alle bidrager til Kriminalforsorgens resultater.

”Det var en medarbejder, der kom ind på mit kontor og sagde ’Uhh, der er så mange, der går hjem før tid og glemmer at skrive det på afspadseringskemaet.’ Det betød så underforstået: ’Hvad vil DU gøre ved det?’ Jeg valgte at foreslå hende at tage det op på personalemødet, og det virkede perfekt! Nu snakker alle om det og sørger for at huske det – det er ligesom blevet deres ansvar. Før i tiden kunne jeg godt sidde længe med sådan et problem, men det var meget bedre, at det var hende med det daglige ansvar, der tog det op.”

(Afdelingsleder)

Misforstået omsorgsfuldhed

På et tidspunkt havde jeg en medarbejder, som i bogstaveligste forstand brændte sit lys i begge ender. Hans bijob havde nærmest overtaget hans beskæftigelse i Kriminalforsorgen. Når han mødte i institutionen, var han meget træt og irriteret. Han var ofte omdrejningspunkt for de konflikter, der opstod, når han var på tjeneste. Han var ellers kendt som en rigtig god kollega. Han var altid hjælpsom og offervillig. Hans kollegaer havde af omsorg forsøgt at hjælpe ham i en meget lang periode. De påtog sig en del af hans arbejdsopgaver og dyssede konflikterne ned.

Jeg havde en mistanke om, at hans adfærdsændringer skyldtes alkohol eller indtagelse af medicin på grund af problemer i privatlivet. Det var svært at handle, fordi der var mange følelser involveret. Alle gik som katten om den varme grød – det jeg i dag kalder misforstået omsorgsfuldhed.

Til sidst kaldte jeg ham ind på mit kontor og konfronterede ham med mine antagelser. Først benægtede han, men efter en længere samtale, brød han sammen og gik delvis til bekendelse. Sammen med institutionens netværksperson fik jeg ham under behandling. Desværre nok for sent. Efter et langvarigt sygdomsforløb måtte han pensioneres.

Jeg ville ønske, jeg havde kaldt ham ind til en snak tidligere. Misbrugsproblemer er ikke noget, der pludselig opstår. Jeg er blevet klar over, at jeg ikke skal vente for længe. Jeg skal tage fat i medarbejdere, hvis der er noget, der bekymrer mig. Nu forsøger jeg at sætte ord på problemerne og signalere, at jeg gerne vil lytte, hjælpe og støtte. Men jeg stiller også krav og accepterer ikke blindt undskyldninger.



Du skal motivere

Når jeg lytter og forklarer, hvorfor vi gør, som vi gør, vil medarbejderne opleve større arbejdsglæde.

Medarbejderne opnår | at føle sig anerkendte – og kende deres rolle/opgaver samt at blive engagerede

Du undgår | ligegyldighed og stilstand

Motiverede medarbejdere fører positive resultater med sig. Det betaler sig derfor at bruge tid og kræfter på at øge motivationen. Grundigt kendskab til medarbejdernes ønsker og forventninger gør det nemmere at motivere – og der er utallige muligheder. God stemning, ros, anerkendelse, udvikling og team-ånd er gode steder at starte.

Baggrund

Ordet motivation stammer fra det latinske "movere", som betyder at "flytte" eller "bevæge". At være motiveret hænger altså sammen med at have lyst til at flytte sig eller være i bevægelse. En person uden drivkraft eller inspiration er derfor karakteriseret som demotiveret. En motiveret person har derimod energi og søger aktivt mod målet. Man føler sig kompetent til at agere over for et givent mål. Motivation er altså i sig selv ikke målet, men et middel til at opnå et mål. Det kan variere lige fra at nedbringe sygefravær, forbedre kompetencer, have en bedre team-ånd osv.

"Det er vigtigt at motivere. Det er gratis og det giver trivsel. Det ligger lige foran os. Det er lige til at samle op, hvis vi er dygtige nok."

(Personale- og sikkerhedskonsulent)

Din opgave

Vi motiveres af noget forskelligt. Derfor er der også mange måder at anskue motivation på i forhold til arbejdslivet. Din største udfordring som leder er at være så nærværende over for dine medarbejdere som muligt. På den måde opnår du kendskab til, hvad der motiverer den enkelte og hjælper med vedkommendes videreudvikling og tilfredshed i jobbet. For både dig og dine medarbejdere er motivation en kombination af at have lyst til at gøre et godt stykke arbejde ("jeg vil") og at have de rette kompetencer ("jeg kan").

Sæt et godt eksempel – en leder kaster lange skygger! Din egen adfærd virker motiverende på dine medarbejdere, hvis du går foran. Hold dig for eksempel ikke tilbage for at påtage dig nye opgaver og udfordringer. Tænk på dig selv som en del af fundamentet for din afdeling. Det er dig, der skal løfte den opgave, det er at motivere medarbejderne.

"Jeg giver mine medarbejdere meget rum og plads. De må og kan – og jeg roser dem. Det gør dem mere selvsikre, og de får lyst til at prøve nogle nye ting."

(Værkmester)

Forventninger

Forventninger hænger sammen med motivation. Det betyder, at medarbejderne motiveres til at gøre et godt stykke arbejde, afhængigt af hvad de forventer at få ud af deres indsats. Nogle forventer for eksempel at blive rost, opnå anerkendelse, lære noget nyt eller få mere alsidighed i jobbet. Andre er måske mere fokuserede på lønnens størrelse.

Medarbejdernes arbejdsindsats er altså afhængig af, om der er sandsynlighed for, at de får en "belønning", og hvor høj værdi den belønning har for dem.

To typer belønninger

Belønninger kan være forskellige ting og kan antage mange former. Grundlæggende kan der skelnes mellem to typer af belønninger: ydre belønninger og indre belønninger.

Ydre belønninger handler om eksterne faktorer som eksempelvis løn, præmier, personalegoder, bonusser, prestige osv. Indre belønninger handler derimod om glæde og tilfredsstillelse ved jobbet. Her er medarbej-

derens selvfølelse og oplevelse af arbejdets indhold, værdi og udførelse i centrum. Det er blandt andet følelsen af at have gjort et godt stykke arbejde og få anerkendelse for det.

De ydre belønninger handler altså om "produktet", mens de indre belønninger handler mere om "processen". De kan dog ikke altid skilles ad. Ofte bidrager de i fællesskab til medarbejdernes arbejdsglæde. Du har derfor forskellige muligheder for at belønne dine medarbejdere for deres arbejdsindsats og præstationer.

Når du giver ydre belønninger

Der er ikke ubegrænsede midler til eksempelvis lønforhøjelser og personalegoder. Ydre belønninger kan derfor være svære at give. Brug de midler, du har, med omtanke. Du kan som ydre belønning give dine medarbejdere mulighed for at deltage i kurser, der er relevante i deres fortsatte udvikling. Du kan invitere en ekstern foredragsholder til at give nye og spændende input. Der kan hentes inspiration ved at arrangere besøg på andre afdelinger i Kriminalforsorgen. Du kan lave sociale arrangementer, hvor I lærer hinanden at kende på



andre måder. Initiativer som disse er alle med til at vise, at der tages hånd om medarbejderne – både som individer og som kollegaer.

Utallige indre belønninger

– ros er bare en måde

Indre belønninger kan antage mange forskellige former. Ros og anerkendelse er en effektiv (og billig) måde at motivere og glæde medarbejderne på. Find et fornuftigt niveau for rosen, så du hverken roser for meget eller for lidt. For lidt kan betyde, at medarbejderne ikke føler sig værdsat. For meget kan betyde, at ambitionsniveauet falder. Ros er én type indre belønning. Der findes mange måder at give indre belønninger på. Flere af dem gennemgås herunder.

”Det er væsentligt, at det er ægte ros, og man skal heller ikke rose hele tiden, for så taber det værdien. Det er vigtigt, at man får ros, når det rent faktisk er på sin plads, og at man ikke bare får ros for alt muligt, for ellers tænker man bare, at det er ligegyldigt, hvad man gør.”

(Afdelingsleder)

Støt dine medarbejdere

Ros og anerkendelse kan også være en støttende funktion. Vær særligt opmærksom på de medarbejdere, der måske er stressede eller virker udbrændte. Sørg for at lytte, når medarbejderne giver udtryk for at være belastede. Hjælp med at prioritere, hvis nogle har for meget på deres skuldre. Feedback, støtte og sparring i forhold til arbejdsopga-

ver kan være en stor hjælp. Se også krav nr. 6: ”Du skal bruge kritik og fejl til forbedringer”. Her kan du finde gode råd om at give og modtage feedback.

Opmærksomhed

Medarbejdernes oplevelse af, hvordan de bliver behandlet for at have gjort et godt stykke arbejde, er i høj grad dit ansvar. Oplever du, at en medarbejder uventet tager ansvar eller gør noget ekstraordinært, så gør andre opmærksomme på den gode historie – for eksempel i ledergruppen. Får vedkommende opmærksomhed og anerkendelse fra flere end dig, signalerer det, at den gode arbejdsindsats værdsættes. Samtidigt fungerer den gode historie som et eksempel for andre. Det kan også være, at du eller din afdeling har en historie eller en oplevelse, der kan komme i ”Nyt fra Kriminalforsorgen” eller lægges på intranettet. På den måde gør du opmærksom på de gode historier.

Udvikling – på mange måder

Faglig og personlig udvikling i jobbet er også kilde til motivation. Den enkelte medarbejder skal derfor hele tiden have følelsen af, at der sker noget på denne front. Vær ærlig, hvis du ikke kan opfylde den enkeltes specifikke udviklingsønsker. Prøv sammen med vedkommende at finde en alternativ løsning. Kompetenceudvikling er ikke kun kurser eller efteruddannelse. Det kan også bestå af jobrotation eller jobbytte i en periode. Der er andre afdelinger og tjenestesteder, hvor kravene til jobbet er anderledes. Her kan medarbejderen med fordel få nye udfordringer og afveksling i dagligdagen. Hvis en medar-

bejder føler sig demotiveret, så tal med vedkommende om muligheden for at afprøve noget nyt.

”Det kan være svært at motivere folk, når man ikke kan imødekomme deres ønsker på grund af økonomi. Vi er nødt til at være kreative!”

(Overvagtimester)

Giv ansvar til dem, der ønsker det

Mere ansvar og ekstra beføjelser motiverer nogle medarbejdere. Det betyder ikke nødvendigvis, at vedkommende har ambitionerne eller evnerne til at være leder. De skal dog stadig have mere ansvar i dagligdagen. For at medarbejderne løbende får nye udfordringer, kan du gøre dem ansvarshavende på forskellige projekter. Det kan være videregivelse af særlig information eller andre interne opgaver. Du kan også give dem mulighed for at specialisere sig inden for et særligt arbejdsområde. På den måde kan arbejdet give mere mening.

God stemning

Arbejdsglæde skabes også ved hjælp af ”god stemning”. Stemningen på arbejdspladsen påvirkes af den tone, der benyttes. Sørg derfor for at fremme en god omgangstone, hvor alle taler med og om hinanden med respekt. Det kan lyde banalt, men det er langt hen ad vejen det, det handler om. Gå foran med et godt eksempel, og lad din opførsel smitte af på andre. Husk på, at Kriminalforsorgen

Gode råd

- Afsæt tiden til at motivere. Det kan godt være, du tror, du ikke har tid, men du har faktisk ikke tid til at lade være.
- Vær nærværende, anerkendende, og udvis empati i stedet for at kritisere og fokusere på fejl.
- At motivere handler om at fokusere på den rette medarbejder på rette tid og sted. Husk, at du også skal kunne anerkende faglige bedrifter og skabe motivation for personer, som du på andre områder ikke nødvendigvis deler holdninger med.
- Vis interesse i den enkelte medarbejder i det daglige – og husk på, at samtaler, der vedrører den enkeltes udvikling, ikke kun skal bringes op i forbindelse med MUS.

4

har et ganske særligt sammenhold, der kan være svært at finde andre steder. Fremhævd det, og hold fast i det. Det er den slags, der betyder noget!

”Hvis du spørger medarbejderne om det sjoveste og bedste, så er det ikke lønnen – det er kammeratskabet og den korpsånd, der er her. Dyrk den, og hold fast i den. Vi er en del af holdet og arbejdspladsen. Det er det, der bliver sat højest.”

(Overvagtimester)

Sammenhængen mellem indre og ydre belønninger

Der er en særlig sammenhæng mellem indre og ydre belønninger. Den består i, at ydre belønninger ”kun” fjerner utilfredshed. Indre belønninger skaber til gengæld tilfredshed. Det vil sige, at hvis medarbejderen kun får ydre belønninger, bliver vedkommende aldrig ”tilfreds”, men kun ”ikke-utilfreds”. For at blive tilfreds skal der fokuseres på de indre belønninger. Traditionelt set vil det modsatte af tilfredshed være utilfredshed, men ved at dele indre og ydre belønninger op, kommer der to ekstra tilstande på. Spændingsfeltet i de ydre belønninger er derfor ”utilfreds ↔ ikke utilfreds”, mens spændingsfeltet for de indre belønninger er ”ikke tilfreds ↔ tilfreds”. Dette kan ses i figurerne herunder:

Ydre belønninger
Utilfreds ↔ Ikke utilfreds

Indre belønninger
Ikke tilfreds ↔ Tilfreds

Fokuser på indre belønninger

De ydre belønningers effekt på tilfredshed er ikke lige så stor som de indre belønningers. Det er det interessante ved denne tilgang til motivation. Selvom de ydre belønninger vil spille en større rolle for nogle medarbejdere end for andre, så er det de indre belønninger, der skaber ægte tilfredshed. Det kan derfor betale sig at fokusere på disse muligheder, når du skal motivere dine medarbejdere i dagligdagen.

”Nogle bliver motiveret af, at man sætter sig ned og tager en tår kaffe sammen og får en god snak. Her kan man så få snakket, lyttet og grinet – og få givet et par rosende ord med på vejen. Det betyder rigtig meget!”

(Personale- og sikkerhedskonsulent)

Kend dine medarbejdere

Du skal have grundigt kendskab til, hvilke former for belønninger dine medarbejdere sætter pris på, når du skal motivere. Når medarbejderne kan se frem til en belønning, som de personligt værdsætter, vil de også føle sig mere motiverede til at yde en stor indsats og en god præstation. Du må derfor finde frem til, hvilke belønningstyper der værdsættes af dine enkelte medarbejdere, og imødekomme dem, så godt du kan. Vær opmærksom på at lytte til dine medarbejderes behov og ønsker. Sørg også for at have en løbende dialog om den enkeltes udvikling, så du hele tiden er opdateret.

”Jeg forsøger at finde den enkelte verdensmester i dem alle sammen, hvilket betyder, at de skal føle, at de virkelig bidrager med noget – at det de gør, gør en forskel. Det oplever jeg, giver dem stor tilfredsstillelse. Når jeg sælger opgaven rigtigt, kan det tydeligt mærkes. Det handler om at kende sine medarbejdere godt og få solgt opgaven på den rigtige måde.”

[Værkmester]

Den rette plads på holdet

Medarbejderens indsats og arbejdspræstation afhænger af vedkommendes personlige evner og karaktertræk og af vedkommendes rolle på arbejdspladsen. Tilpas din ledelsestil, uddelegering og inddragelse til den enkeltes kunnen, behov og ambitioner. Du skal sørge for, at hver enkelt medarbejder har den rette funktion på ”holdet” og laver det, vedkommende er bedst til. Samtidigt skal der skabes en team-ånd. Giv medarbejderne følelsen af at være en del af helheden. Hvis ikke de ved, hvad deres indsats betyder for den enkelte afdeling og for Kriminalforsorgen som helhed, kan det virke demotiverende.

Derudover tyder meget på, at hvis medarbejderen oplever at være effektiv og arbejdet kører godt, så bliver han eller hun også mere motiveret til at gøre det godt næste gang. Således er der altså en kobling mellem effektivitet og motivation.

”Vi havde en medarbejder, der var meget talende. Han ville rigtig gerne tale om sit liv, og da han kom hjem fra sommerferie, spørger den nærmeste leder til ham. Men samtidig med at han spørger ham, kigger han på uret og siger ’hvordan var din sommerferie? – du har fem minutter’.”

[Kontorleder]



Ønskeplan

Der var stor utilfredshed blandt flere af de unge medarbejdere på afdelingen. De savnede at få indflydelse på tilrettelæggelsen af deres vagtplan. Der skulle efter deres mening være en bedre sammenhæng mellem deres tjeneste og fritid. De ønskede fridage på bestemte ugedage, så de kunne gå til sport mv. Vi havde ellers altid tilrettelagt turnus efter en rulleplan, hvor vagterne og fridagene var lagt i faste rammer. På den måde vidste man altid, hvornår man havde vagt, og hvornår man havde fri mange år frem, hvilket gav medarbejderne tryghed. Ulemperne var, at man reelt ikke havde indflydelse på, hvornår man var på tjeneste, og derfor var der altid mange vagter, som blev byttet.

Hvis de unge medarbejdere skulle fastholdes i jobbet og være tilfredse, skulle der ske noget. Jeg tog derfor initiativ til at holde et fælles møde for at drøfte

mulighederne. Vi aftalte at indføre en ønskeplan, hvor medarbejderne kunne angive, hvornår de gerne ville have fri. Vi begyndte med en seks måneders prøveperiode. Medarbejderne blev inddraget, og man lyttede til deres ønsker og det gjorde, at alle var mere motiverede for at få vagtplanen til at gå op. Efter ca. to måneder var langt de fleste tilfredse, og da prøveperioden var ovre, ville ingen tilbage til den gamle ordning – ikke engang modstanderne.

Jeg ved nu, at der er mange plusser ved at inddrage medarbejderne i løsningen af opgaverne. Derfor har vi nu nedsat flere arbejdsgrupper, som har fået ansvar for forskellige projekter. Jeg kan mærke, at arbejdsglæden er steget, og en ekstra bonus er, at sygefraværet er faldet!



Du skal håndtere konflikter

Når jeg hurtigt tager initiativ til at løse konflikter, vil medarbejderne blive mere trygge og tilfredse.

Medarbejderne opnår | større arbejdsglæde

Du undgår | at konflikterne er endnu større i morgen

Konflikter er sammenstød mellem to eller flere personers meninger, behov, ønsker eller værdier. De er et grundvilkår, vi dagligt arbejder under i Kriminalforsorgen, og kan aldrig helt undgås. Håndteres konflikter, kan de til gengæld være med til at sikre udvikling og dynamik og samtidig åbne for muligheden for at se tingene fra et andet perspektiv.

Baggrund

Uløste konflikter kræver meget energi. De blokerer for gode relationer og effektivt samarbejde, og de involverede personer får et utrygt forhold til hinanden. Dette smitter af på kollegaernes arbejdspress, fordi mange ting ikke håndteres. Uløste konflikter får således konsekvenser for både arbejdsmiljø og arbejds kvalitet. I de uheldigste situationer kan de føre til mobning og afskedigelser. Derfor skal konflikter håndteres.

Din opgave

Vær proaktiv i forhold til konflikter. Vent ikke med at håndtere konflikter, til de er opstået, men lav forarbejde, og grib ind så hurtigt som muligt. Det handler om at være opmærksom på – og åben over for andres verden og fange de små signaler. Husk, at mennesker oplever konflikter forskelligt. Hvad du måske oplever som en mindre uenighed, kan for en anden fylde hele hverdagen. Din opgave er derfor at gøre konflikter til noget naturligt ved at opfordre til at få sat ord på dem og tage alle konflikter alvorligt. Konflikthåndtering er med andre ord en stor del af din

lederrolle. Selvom det kan være svært, skal du i konfliktsituationer udvise handlekraft. Du kan få gode råd om, hvordan du udviser handlekraft, ved at læse krav nummer 3: "Du skal vise handlekraft".

"Dette krav er det, der går tættest på én som person og som leder – for du kan ikke gemme dig. Du er nødt til at komme på banen med hvem du er!"

[Behandlingskonsulent]

Undgå berøringsangst

Desværre vækker begrebet "konflikt" blandede følelser hos mange af os, fordi vi måske har dårlige erfaringer med at være involveret i en. Det kan være, fordi vi har ventet for længe med at håndtere den, eller fordi vi har følt os uretfærdigt behandlet. Det kan også være, fordi der aldrig blev gjort noget ved den, fordi man ikke orker ballade i sin egen afdeling,

”Det kan være enormt svært at komme bag om problemerne. Mange gange opstår de jo, fordi der er noget, du ikke har været opmærksom. Det er lige før, det bliver til en gættekonkurrence nogle gange, for at du kan finde ud af, hvad der ligger bag. Derfor kan du komme til at fyre noget forkert af, men hellere fyre noget af end at vende ryggen til, for så kommer man måske til at snakke om problemet, og hvad det i virkeligheden indebærer”.

(Souschef)

fordi man kender de involverede privat. Der er således mange forskellige grunde til, at vi kan være berøringsangste over for konflikter. De bliver med andre ord til noget negativt – til noget, vi helst vil undgå.

Ikke to konflikter er ens

Konflikthåndtering handler om at håndtere uoverensstemmelser på en måde, så de involverede personer oplever, at deres behov og interesser er blevet imødekommet. For at ruste dig bedst muligt til arbejdet med konflikter, er der en række forhold, som er værd at overveje. For det første findes der ikke to konflikter, der er ens. For det andet indeholder enhver konflikt flere dimensioner, og for det tredje må der arbejdes med både sag og relation.

Sag, relation og tyngdepunkt

At arbejde med både sag og relation indebærer, at vi må kunne skelne mellem dem. Ofte opstår konflikter netop, fordi vi blander disse to sammen. Sagen henviser til det konkrete, parterne er uenige om, mens relationen henviser til forholdet mellem de uenige parter. Når du har fået identificeret, hvilken konflikt

du har med at gøre, er det vigtigt, at du formår at finde tyngdepunktet i konflikten. Det er herfra, trådene kan redes ud. Når du har fundet tyngdepunktet i konflikten, er det nemmere for dig at være mere målrettet og realistisk med hensyn til, hvordan du bedst håndterer den.

De fem dimensioner i konflikter

Hvis du følger skemaet på næste side, vil du kunne se de forskellige former for konflikter. Du vil også kunne se, at der til hvert tyngdepunkt således findes en metode til udredning. De forskellige dimensioner er temmelig groft skitserede, og de vil normalt være viklet ind i hinanden.

Skemaet kan hjælpe dig med at udrede konflikten, når den er opstået. Når du skal forsøge at løse en konflikt eller mægle mellem to parter, er det en fordel for dig at kende til nogle af de basale fejl, der ofte begås. På den måde har du mulighed for lettere at gennemskue situationen og dermed løse konflikten. Eksempler på disse fejl er beskrevet på side 47 .

5

De fem dimensioner	Håndteres gennem	Resultat
<p>Strukturkonflikter handler om de omgivende rammer.</p> <p>Kriminalforsorgen er f.eks. en statslig institution, der er underlagt love og regler og et politisk system.</p>	<p>> Klar og tydelig kommunikation, så ansatte i Kriminalforsorgen ved, hvad de har at forholde sig til.</p>	<p>> At parterne får bedre forståelse og større indsigt</p>
<p>Instrumentelle konflikter handler om efter om hvilke mål, midler, metoder og procedurer man skal anvende.</p> <p>I Kriminalforsorgen kunne der f.eks. være tale om en helt konkret måde at håndtere handleplaner på.</p>	<p>> Problemløsning</p>	<p>> At parterne bliver enige</p>
<p>Interessekonflikter handler blandt andet om penge, indflydelse og magt.</p> <p>I Kriminalforsorgen kunne det f.eks. vise sig i form af konkurrencementalitet vedrørende hvem der får eller bestemmer mest.</p>	<p>> Forhandling</p>	<p>> At parterne får en aftale</p>
<p>Værdikonflikter handler oftest om etiske eller moralske modsætninger eller traditioner.</p> <p>I Kriminalforsorgen kunne det f.eks. være måden, hvorpå man opfatter marginaliserede grupper.</p>	<p>> Åben kommunikation, hvor parterne lytter i stedet for at prøve at overbevise hinanden</p>	<p>> At parterne opnår gensidig forståelse</p>
<p>Personlige konflikter handler om identitet, selvværd, afvisninger og andre måder at gøre hinanden fortræd på.</p> <p>I Kriminalforsorgen kunne der f.eks. være tale om gamle problemer, der aldrig er blevet løst, og som har skabt et mistillidsforhold mellem personerne.</p>	<p>> Åben dialog, hvor parterne får tid til at tale ud og lytte til hinandens versioner</p>	<p>> At parterne opnår gensidig forståelse</p>

Fejl vi ofte begår i konfliktsituationer

- Vi forklarer ikke, hvordan vi er kommet frem til vores konklusioner, og fremsætter dem, som om de var den endegyldige sandhed.
- Vi negligerer, at andre ikke er enige med os, og inviterer ikke til diskussion.
- Vi lader som om, vi er åbne og fordomsfri, men skjuler i virkeligheden hvad vi tænker og mener.
- Vi fralægger os ansvaret for problemerne og kommunikationsvanskelighederne og skyder i stedet skylden på andre.
- Vi leder efter og overvurderer data, som kan understøtte vore egne synspunkter, og undervurderer data, som kan afkræfte dem.
- Vi giver ikke udtryk for usikkerhed og tvivl, fordi det er ubehageligt, eller fordi vi står i et dilemma.
- Vi taler til andre, som om de var uintelligente, når de ikke er enige i vores holdninger.
- Vi manipulerer og stiller ledende spørgsmål, men lader som om, vi ikke gør.
- Vi spørger ikke ind til andres argumenter, men opstiller i stedet modargumenter for at få ret.

Gode råd

- Det kan give usikkerhed, hvis du føler, at baglandet ikke er i orden. Tag derfor en snak med dine egne overordnede, så du er sikker på, hvilke handlemuligheder du har i en given konflikt.
- Hvis du selv er involveret i en konflikt, så lyt til den anden – også selv om du ikke er enig.
- Får du et tip fra en kollega om en konflikt, så vær sikker på, at du må bruge informationen, og at vedkommende vil stå ved det. Det gør det nemmere for dig som leder at gå videre med det.
- Det er nemmere at forholde sig til problemstillinger, når de er nedskrevne, og så behøver du heller ikke at skulle huske detaljerne i hovedet.
- Tag ikke tingene for personligt, men forsøg at se konflikten som en gensidig læreproces i stedet for som en kamp.

5



Kendskab til forskellige typer konflikter kan som sagt gøre det lettere at løse en konflikt. Et effektivt tiltag over for konflikter er også at gribe ind så tidligt som muligt for at undgå, at konflikten vokser sig større. For at få et bedre indblik i konflikters udvikling kan konflikttrappen være til hjælp.

Konflikttrappen

Konflikter optrædes som regel, hvis ikke der bliver taget hånd om det konkrete, man er blevet uenige om (sagen), og den relation, der er blevet beskadiget. For at mindske omfanget og eventuelle konsekvenser af en konflikt er det derfor vigtigt at tage konflikten i opløbet. Du skal som leder gribe ind så tidligt som muligt. Selv små tiltag kan hjælpe meget, hvis de kommer tidligt. For at få et indblik i, hvorledes konflikter kan eskalere, gennemgås Konflikttrappens enkelte trin:

1. Uoverensstemmelse

På dette trin er konflikten næsten ikke blevet til en konflikt endnu. Uenigheden består i en "ren konflikt". Her prøver parterne at finde ud

af, hvordan de skal forholde sig, og handle i forhold til en given situation eller opgave. Personer og sag er således lette at adskille. Parterne finder det stadig interessant at høre hinandens synspunkter og får et godt udbytte af at lytte til hinanden.

2. Personificering

Her er problemet blevet flyttet fra selve uoverensstemmelsen til personen. Det er nu "den andens skyld", og negativiteten over for modparten vokser. Selvom parterne måske stadig taler om selve sagen, fungerer den i virkeligheden mere som et påskud for at angribe modparten. Hensigter mistænkeliggøres, og der kan falde onde bemærkninger, der vedrører den andens karakter. Den gode vilje er med andre ord forsvundet.

3. Problemet vokser

Nu er parterne ikke længere interesserede i at forstå hinanden. Uafsluttede problemer kommer op til overfladen. Parterne kommer i tanke om andre fejl og brister hos modparten, de kan bruge i deres argumentation for at få ret og sætte den anden skakmat. Det drejer sig om at finde svagheder i den andens

5 Fjendebillede

6 Åben fjendtlighed

7 Polarisering

argumentationer og fremføre sine egne, så de fremstår som værende den eneste rigtige løsning. Ingen af parterne indrømmer deres egne fejl, og udviklingen i diskussionen er stoppet. Begge parter står i realiteten, hvor de hele tiden har stået.

4. Samtale opgives

På dette trin begynder parterne at kommunikere med handling i stedet for ord; de undlader måske at hilse, gaber, når modparten siger noget, undgår øjenkontakt, vender ryggen til osv. Parterne prøver på at danne alliancegrupper med andre, der deler deres synspunkter, for på den måde at "stå stærkere". På dette trin bestemmer en af parterne sig også for at gøre det, som han/hun selv synes er det rigtige – også selvom det betyder at gå bag om den andens ryg.

5. Fjendebilleder

Her er det oprindelige problem blevet glemt, og den part, der føler sig forbigået, danner sig et fjendebillede af den anden. Modparten følger hurtigt efter med et andet fjendebillede, og ingen af parterne vil nu stille sig tilfredse, før der falder en indrømmelse, undskyldning eller total overgivelse. Konflikten tiltrækker sig nu al opmærksomheden, og de omgivende personer kan blive presset til at vælge side.

Ofte vil begge parters beskrivelse af forløbet afvige stærkt fra hinanden, og man går nu efter manden og ikke efter bolden. Enten tilspidses konflikten så meget, at en af parterne mister selvbeherskelsen og risikerer at blive syndebuk, eller også arrangerer den ene en situation, der ydmyger den anden.

6. Åben fjendtlighed

På dette trin er målet udelukkende at skade den anden. Parterne kan ikke længere se hinanden som mennesker af samme slags og skrider til fjendtlige handlinger af både fysisk og psykisk karakter. Der kan gøres alvor ud af eventuelle trusler for at vise, at man besidder den fornødne styrke. Konflikten minder nu mest af alt om en "rigtig" krig, og de personer, der deler "fjendens" billede, bliver derfor også opfattet som forrædere. Det gælder om at gøre modparten ukampdygtig – med færrest mulige omkostninger for en selv.

7. Polarisering

På det sidste trin er parterne ikke længere i stand til at være samme sted, for de er ligeglade med, om de selv går til – blot de kan tilføje modparten ny smerte eller lidelse. De flygter eller jages simpelthen væk. Det er ghetto-dannelsens, fyingens eller opsigelsens tid. Krigen føres ikke længere "professionelt", og stadiet for "selvmordspiloten" er nået.

Hvor kan du som leder gå ind og mægle?

Det er specielt på konflikttrappens første trin, hvor konflikten endnu drejer sig om sagen, at parterne har mulighed for selv at løse den. Det drejer sig måske slet ikke om en decideret konflikt, men blot om en lille uoverensstemmelse. Her behøver du oftest ikke at gå imellem. Hvis du derimod kan mærke, at konflikten begynder at eskalere, kan du ikke længere forblive på sidelinjen. Her vil det være en god ide at hjælpe parterne med

at danne et fælles billede af situationen. Når først der sker en personificering af konflikten, vil parterne sjældent kunne løse konflikten selv. Her er det nødvendigt, at du træder til for at hjælpe, inden problemet vokser, og samtale opgives.

På de sidste tre trin, hvor parterne har fået skabt et fjendebillede af hinanden, og der er blevet erklæret "krig", vil parterne ofte møde dig med skepsis. De vil også mistænke dig for ikke at være upartisk. Dette har dog in-

Checkliste til mægling

- Invitér de personer, der er involveret i konflikten, til et møde.
- Fortæl, hvad hensigten er, så de har mulighed for at forberede sig (at få klargjort deres forskellige synspunkter og finde en løsning, der imødekommer begge).
- Skab en tryk ramme for mødet.
- Vær positiv og upartisk – både hvad angår ord, ansigtsudtryk og kropssprog, og husk på, at din opgave ikke er at give den ene ret, men at få parterne til at nærme sig hinanden.
- Fortæl, at der er visse regler under mødet:
 - De skal tale til dig – og ikke til hinanden.
 - De skal tale på skift – uden at afbryde hinanden.
 - De skal hver især fortælle dig om deres forståelse af problemets kerne.
- På mødet skal du sørge for at få afklaret følgende:
 - Hvordan definerer personerne problemet (husk igen, at det ikke er din opgave at give en af parterne ret).
 - Hvordan mener de, at problemet er opstået? – Kom bag om konflikten.
 - Hvad er det ønskede resultat set fra begges synspunkt?
 - Hvad vil de acceptere som minimum?
 - Hvordan kan de indgå et gensidigt tilfredsstillende kompromis?
 - Hvem skal følge op på konflikten, og hvornår?

gen betydning for, om du skal mægle. Det har betydning for, hvordan du skal mægle. For at give dig nogle redskaber til, hvordan du kan håndtere rollen som mægler, kan du se tjeklisten på modsatte side.

”Min rolle var at få dem til at tie stille og lytte til hinanden. Først har den ene ordet, og så den anden. Stil HV-spørgsmål! Så bliver det klart, hvor de forskellige medarbejdere står. I nogle tilfælde viser det sig, at de måske ikke er så langt fra hinanden – de har bare ikke lyttet”

(Pensionsforstander)

Når én person forpester tilværelsen for andre

Hvis du har en oplevelse af, at det er én bestemt person, der gang på gang bliver involveret i konflikter, eller ofte er medvirkende til at skabe dem, så tag en snak med vedkommende. Selvom det kun drejer sig om én person, har vedkommende nemlig en magisk evne til at gøre livet surt for alle andre. Tages der ikke fat om problemet, kan den negative medarbejder let ryge ind i en nedadgående spiral. Negativiteten kan blive til en vane, der er svært at slippe af med. Det værste tænkelige scenario er, at negativiteten udmønter sig i en sygdomsmeddelelse – enten den negatives eller en af de andre ansattes. Dette får med det samme en afledende effekt på resten af afdelingen. Lad derfor ham eller hende vide, at du er opmærksom på problemet, og at en løsning skal findes.

Kom ind til kernen

Start med at skabe et fortroligt rum. Spørg ind til, hvorfor vedkommende oplever det hele som værende så forfærdeligt. Lyt til vedkommendes egen oplevelse af situationen, og giv plads til, at han eller hun kan få luft. Du kan også med fordel spørge ind til, om:

- vedkommende egentlig har det job, han eller hun gerne vil have
- hvilke forventninger han eller hun har til sine omgivelser
- om negativiteten afspejler, hvem han eller hun er som person
- om han eller hun er opmærksom på sin egen påvirkning af andre.

Husk også at tage hånd om de medarbejdere, der ikke skaber konflikter. De har mindst lige så meget brug for din opmærksomhed. Du har altså som leder pligt til at finde en bedre løsning – både for den negative og de andre ansattes skyld.

Konflikter på tværs af afdelinger og tjenestesteder

Vær ligeledes opmærksom på eventuelle konflikter, der foregår på tværs af afdelinger og tjenestesteder. Mange af metoderne til konflikthåndtering, som er beskrevet ovenfor, kan også være nyttige til den type konflikter. Se også krav nr. 8: ”Du skal tænke på tværs af hele Kriminalforsorgen”. Her kan du læse om, hvordan tværfagligt samarbejde og videndeling skaber bedre løsninger og øger forståelsen og tilliden til hinanden.

5



Når den mandlige leder mægler mellem kvinder

Er der noget, jeg ikke forstår mig på, så er det kvinder. En overgang havde jeg udelukkende kvindelige medarbejdere i en afdeling. Ind i mellem kunne de ikke tåle synet af hinanden. Jeg kunne tackle konkrete problemer, når det var mænd. Men med kvinder var det diffust og mindre håndterbart for mig.

Heldigvis havde jeg to værksteder. Så når to kvinder kom i konflikt, sendte jeg bare en af dem over på det andet værksted. Men en dag stod jeg i en situation, hvor puslespillet ikke gik op. Jeg kunne simpelthen ikke bytte mere. En medarbejder foreslog mig at bruge trepartssamtaler. Det tog jeg til mig. Jeg har brugt det 3-4 gange siden. Jeg har fungeret som mægler, og det har faktisk været en rigtig god ting.



Du skal bruge kritik og fejl til forbedringer

Når jeg vender kritik og fejl til forbedringer, tør medarbejderne være åbne.


Medarbejderne opnår | at føle større opbakning til opgaven

Du undgår | at fokusere på personen bag fejlen

Når kritik og fejl bruges til forbedringer, bliver vi hele tiden bedre og dygtigere. Det handler om at lære at lære. Det kræver, at man forholder sig åbent til fejl, kritik og problemstillinger. Resultatet er større tillid, åben dialog og et stort læringspotentiale.

Baggrund

Du og dine medarbejdere kan bruge en produktiv tankegang til at lære af jeres egne og andres fejl. At have en produktiv tankegang betyder, at du fokuserer på de positive ting og er åben for de muligheder, situationen skaber. Fejl begås af alle – uanset hvor dygtige vi er. Bruges vores erfaringer konstruktivt, skabes der en åbenhed, som alle kan have gavn af. Det vigtige er at få skabt en sund grobund for, hvordan vi kommer videre og får brugt fejlene til forbedringer.



”Hvis du ikke laver fejl, er det fordi du ikke laver noget!”

[Arrestforvarer]

Din opgave

Hold fast i et personligt mål om at hele tiden at udvikle dig og blive en bedre leder. Sådan en indstilling smitter af på dine medarbejdere og gør både faglig og personlig udvikling lettere for jer alle. Skab rum til både at give

og modtage kritik, og hold fokus på, hvordan I sikrer, at den samme fejl ikke gentages. Det interessante er ikke, hvem der har begået fejlen, men hvordan I nu sammen bruger den nye viden.

Vi skal med andre ord lære at lære. En vigtig forudsætning for at lære er, at du som leder har positive forventninger til dine medarbejdere. Positive forventninger skaber positive resultater. Hvis du forventer, at dine medarbejdere begår mange fejl, så vil det også være det, du ser. Hvis du derimod forventer, at dine medarbejdere laver et godt stykke arbejde og er nytænkende, så vil din opmærksomhed være rettet mod det. Du vil opdage, at dine medarbejdere kan give dig nye ideer og måder at se tingene på.

Hvordan gør I selv?

Det første skridt på vejen er at være opmærksom på, om du og dine kollegaer forholder jer defensivt eller produktivt til fejl. Hvis den defensive holdning dominerer, så har I allerede blokeret for både læring, forbedring, åbenhed. I har i virkeligheden også blokeret for den kritik, der kunne være konstruktiv.

”Det er, når det ikke går så godt, at man lærer. Hvis det bare går godt hele tiden, så tænker man ikke så meget over det – når man laver en fejl, så lærer man af processen.”

(Kriminalforsorgsleder)

Den defensive tankegang

Hvis du og dine medarbejdere har en tendens til at skyde skylden på alt andet, eller på andre end jer selv, når en fejl begås, har I en defensiv tankegang. Det kan skyldes, at man er forlegen over at kigge indad, eller at man vil beskytte sig selv. Det kan også skyldes frygt for at opleve en fiasko, eller at det kan være svært at forholde sig til sin egen rolle på arbejdspladsen. Når vi tænker defensivt, kan det have en eller flere af følgende årsager: ønsket om at forblive i kontrol, at maksimere eget udbytte, undertrykke negative følelser eller være så rationel som mulig. Det er i sig selv meget naturligt, men ikke særlig konstruktivt. Brug derfor et minut på at tænke på, hvor den defensive tankegang kommer fra. Hav i bagehovedet, at den defensive tankegang kan skyldes, at du i virkeligheden er bange for at føle dig forlegen, sårbar, inkompetent eller noget helt fjerde.

Den produktive tankegang

God og konstruktiv kritik er omdrejningspunktet for en produktiv tankegang. Den starter først og fremmest hos dig. Det er dig som leder, der sætter standarden. Det er dig, der

baner vejen for adfærden hos dine medarbejdere. Når du selv tænker produktivt, åbner du op for muligheden for refleksion. Det betyder, at du og dine medarbejdere kan reflektere over og tale om svære emner og problemstillinger, som I ellers kan være tilbøjelige til at skjule. Prøv at komme til bunds i nogle af de tilbageholdte tanker og underliggende forestillinger, der præger dagligdagen.

Du kan opfordre til åben dialog ved at komme med eksempler på en defensiv tankegang. Husk på, at resultaterne af en produktiv og åben tankegang er store, men at det kan være en lang og hård proces at lære at tænke produktivt og anvende kritik konstruktivt. Her følger nogle gode råd og anvisninger til at give og modtage kritik.

”Man kan ikke være leder i Kriminalforsorgen – eller udvikle sig som leder – hvis man ikke kan acceptere kritik.”

(Arrestforvarer)

At modtage konstruktiv feedback

- Lyt til feedbacken – og vær klar over, hvad der bliver sagt.
 - Forsøg at undgå at forsvare dig mod feedbacken med det samme. Notér i stedet for, hvad der bliver sagt, så kan du senere forholde dig til, hvad der var brugbart for dig.
 - Vær sikker på, at du forstår feedbacken, før du reagerer på den. Er du usikker, kan du efterlyse konkrete eksempler eller gentage feedbacken for at sikre, at du har forstået den fuldt ud.
- Check hos flere – og bed om den feedback, du ikke får
 - Feedback fra én kilde er ikke altid nok. Hvis du spørger flere, kan du få et mere afbalanceret syn.
 - Hvis feedbacken ikke kommer af sig selv, så bed om den. På den måde kan du få feedback på flere sider af din adfærd.
- Beslut med dig selv, hvad du vil gøre med den feedback, du får
 - Feedback hjælper os med vores udvikling, og vi ville være fattigere uden. Men husk, at du også har ret til at have din egen mening om, hvad der er betydningsfuld feedback.
 - Tak personen, der har givet dig feedback. I mange tilfælde har det ikke været let for den anden at give dig den.

At give konstruktiv feedback

- Start altid med det positive – og tilbyd alternativer til det negative
 - Vi har alle brug for at vide, hvad vi har gjort godt, og nævnes det positive først, er vi mere tilbøjelige til at lytte og tage ved lære af kritikken. Hvis du giver negativ kritik, så giv altid et alternativ, så personen ved, hvad du ville have foretrukket i stedet.
- Vær specifik – og referer til den adfærd, det er muligt at ændre
 - Undgå generelle kommentarer, men uddyb, hvad det var, personen gjorde, som fik dig til at bruge ordene "godt" eller "dårligt".
 - Hvis ikke personen kan ændre det, der har udløst kritikken, er den nytteløs.
- Ej din kritik – og vær opmærksom på, hvad den siger om dig selv
 - Begynd din kritik med "jeg" eller "efter min mening" – så du undgår at give den anden indtryk af, at din opfattelse er en generel vurdering.

Giv god kritik

Du skal som leder være særlig opmærksom på, at det ikke er et udtryk for hensynsfuldhed at undlade at give kritik. Tværtimod. Vi kan alle lære af kritik, så længe den bliver "serveret konstruktiv". Efterspørg også gerne selv kritik. Det signalerer, at det er legitimt at kritisere. På den måde vil dine medarbejdere føle sig mere trygge ved at bruge kritik til noget positivt.

Når du skal give kritik ud fra en produktiv tankegang, skal dine udtalelser og holdninger være baseret på konkrete eksempler og fakta. Kritikken skal være let at forholde sig til. Start med én ting ad gangen, og kom med alternativer til, hvordan modparten kan handle anderledes. Formodninger, vage udtalelser, skjulte hensigter og kritik uden forbedringsforslag efterlader modparten uden mulighed for at ændre adfærd eller lære noget nyt. Dermed vil ingen af jer få noget ud af samtalen. Vær også opmærksom på din fremtoning og dit toneleje – både når du giver, men også når du modtager kritik.

"Når en medarbejder har givet mig kritik, er det jo egentlig en tillidserklæring, for tales der kun om det i krogene eller i kaffepausen, og ikke når 'chefen' kommer, er der noget galt."

(Overvagtimester)

Gode råd

- Når dine medarbejdere kommer til dig, så husk at være åben, tolerant, lyttende, og undgå at gå i forsvarsposition.
- Sæt grænser for, hvad der er acceptabelt, når du modtager kritik – det skal være konstruktivt. Hvis en medarbejder optræder for aggressivt, kan du bede vedkommende om at vende tilbage, når temperamentet er dalet. Du skal med andre ord sikre, at der bliver holdt en "god tone".
- Hvis en enkelt medarbejder har begået en alvorlig fejl, så giv aldrig kritik foran andre medarbejdere. Sørg for at kritikken bliver givet under fire øjne.
- Sørg for, at fejltrin begået af en enkelt person ikke får betydning for samtlige medarbejdere.
- Husk, at gode ledere skaber resultater gennem deres medarbejdere. Brug derfor lederevalueringerne som et udviklingsværktøj, der hjælper dig med at finde ud af, hvilke områder der kan forbedres.

Den kritik du giver siger en del om dine egne værdier, og om hvad du fokuserer på hos andre. Derfor kan vi lære meget om os selv ved at lytte til den kritik, vi giver andre.

Alle kan øve sig i kritik

Når hele afdelingen skal øve sig i at give konstruktiv kritik, kan du gøre det til en fast rutine hver uge at holde et "Ordet på bordet-møde". Her kommer man med kritik i forbindelse med den forgangne uge. På den måde undgår du, at kritikken ophobes og bliver til direkte konflikter. Det giver følelsen af at være en del af en helhed. Samtidig medvirker det til, at der ikke tales i krogene, fordi det netop bliver legitimt at sige sin mening.

Gør det til en vane at opfordre dine medarbejdere til at give kritik. Det kan for eksempel være til personalemøder eller under en fortløbig samtale på kontoret. Du kan anvende HV-spørgsmål til at komme nærmere kritikken. Spørg for eksempel "Hvordan oplevede I det, jeg gjorde i den situation?"

"Hvis kritikken får lov til at ulme, så bliver den til sladder og rygter. Det gælder om at finde ud af, hvad der i virkeligheden foregår, og få kritikken synliggjort."

(Pensionsforstander)

Du skal aldrig true med noget

Jeg kan huske engang for mange år siden, hvor jeg gik rundt og delte mad ud. Jeg var alene om det og kunne simpelthen ikke nå det hele. Halvvejs igennem var jeg fuldstændig flad. Jeg var klar til at lægge nøglerne og gå hjem.

Så gik jeg ned til min daværende leder. I øvrigt en meget stille mand, der ikke kunne drømme om at gøre en flue fortræd. Jeg sagde til ham, at jeg ikke orkede mere. Jeg ville melde mig syg og gå hjem, hvis ikke der kom nogen og hjalp mig. Til min store forbavselse slog han i bordet og hævede stemmen: "Nu skal jeg sige dig én ting. Du skal aldrig nogensinde true med at gå syg hjem. Ja, du skal i det hele taget aldrig true med noget som helst. Det er ikke den ånd, vi ønsker her, og det vil jeg simpelthen ikke have! Bed om det, du ønsker, så skal jeg nok prøve at hjælpe dig. Men du skal ikke true med noget!"

Det ændrede min holdning markant, at jeg fik den klare melding. Og så af ham! Hvis jeg i dag har medarbejdere, der truer med noget, så gør jeg dem opmærksom på, at de stille og roligt skal forklare mig, hvad der er galt. Jeg spørger dem også, om de har forslag til, hvordan det kan løses. Det er meget bedre at få sat ord på de ting, der går os på – hurtigst muligt. Så har vi mulighed for på en ordentlig og konstruktiv måde at løse problemet.



Du skal informere klart

Når jeg informerer kort, præcist og forståeligt,
vil medarbejderne gøre de rigtige ting.

Medarbejderne opnår | fælles fodslag

Du undgår | usikkerhed og myter blandt medarbejderne

Når information er klar og tydelig, er dine medarbejdere aldrig i tvivl om, hvor I er på vej hen, og hvad der forventes af dem. Undgå "støj", når du informerer, og hav et godt kendskab til både fordelene og ulemperne ved de forskellige informationskanaler. Det hjælper dig med at fjerne usikkerhed og misforståelser, og du og dine medarbejdere opnår et bedre og mere effektivt arbejdsmiljø.

Baggrund

Klar og tydelig videregivelse af information betyder, at informationen modtages og forstås, sådan som afsenderen havde til hensigt. Forstår modtageren ikke budskabet, forsøger vedkommende selv at skabe mening med det, han ser, hører eller læser. På den måde opstår halve sandheder eller myter. Vær derfor altid opmærksom på at informere klart og tydeligt og undgå upræcise eller mangelfulde informationer.

Din opgave

Det letter arbejdet, hvis informationer ikke skal efterspørges, men gives automatisk. Forsøg derfor at være proaktiv og forudse, hvilke informationer dine medarbejdere får brug for. Som leder skal du være katalysator for aktiviteter og ikke bremse dem ved at være nølende. Sørg for at skaffe den nødvendige information hurtigst muligt, når medarbejderne søger svar hos dig. Skal du videregive information fra andre, kan du læse mere i krav nr. 2: "Du skal sikre respekt for beslutninger".

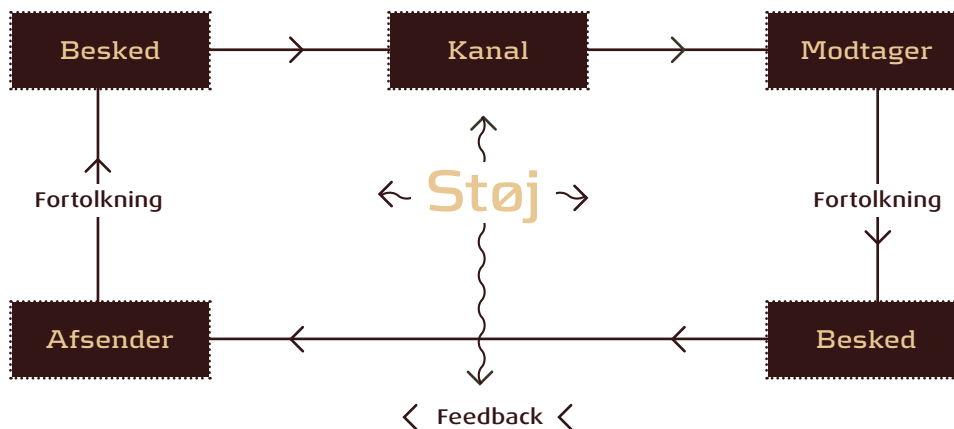
Hvis der er et område, du ikke selv føler dig stærk i, kan du lade en medarbejder med kompetencer inden for netop dette område være tovholder og informations-ekspert på det. I krav nr. 4: "Du skal motivere" beskrives det, hvordan nogle medarbejdere motiveres af mere ansvar.

Undgå støj i informationen

Upræcis og uforståelig information skyldes forskellige former for støj. Det kan medføre misforståelser, fordi modtageren begynder at tolke på, hvad der i virkeligheden informeres om. For at informere klart skal du undgå støj. Vær derfor opmærksom på de forskellige faser, informationen skal igennem. Hver eneste fase kan udsættes for støj. De forskellige faser er vist i figuren overfor.

Et eksempel

Figuren kan forklares med et eksempel. Forestil dig en situation, hvor du som leder skal informere om en ændring i arbejdsrutiner på jeres afdeling. Når du skal give informatio-



ner videre, har du som afsender allerede selv fortolket budskabet. Det kan være i dit valg af ord eller din egen forståelse af beskeden. Du lægger måske mere vægt på nogle bestemte dele af de ændringer, der skal foretages. Det vil typisk være det, du selv finder vigtigst. Derefter skal du vælge en kanal til at give beskeden videre. Det kan være mundtlig kommunikation, en e-mail eller en skrivelse på papir. I denne fase skal du vælge en kanal, der er passende til den information, der skal gives.

Igennem kanalen kommer beskeden videre til modtageren. Her sker der igen en fortolkning, fordi modtageren også lægger vægt på bestemte dele af informationen og tillægger bestemte ord en særlig betydning. Modtageren vil lægge vægt på det, vedkommende selv finder vigtigst. Det kunne i dette eksempel være de ændringer, der har speciel betydning for netop denne medarbejders daglige arbejdsopgaver. Det er derfor ikke sikkert, at modtageren lægger vægt på det

samme som dig. Det kan komme til udtryk i den nederste del af figuren, hvor modtagerens feedback viser, om beskeden er modtaget og forstået.

Hvad er støj?

Eksemplet viser, at støj kan være en anderledes fortolkning eller vægtning af budskabet. Det kan også bestå af "rigtig" støj, som for eksempel larm fra mennesker eller maskiner. En arbejdsplads med konstant støj fra maskiner, ringende telefoner, eller andre larmende elementer, mindsker vores evne til at optage information. Støj kan også være en person, der taler for hurtigt eller for usammenhængende. Ligesom et bestemt tonefald eller kropssprog også kan virke forstyrrende.

Du skal være opmærksom på de forskellige former for støj og forstyrrelser, der beskrives her, når du skal informere klart til dine medarbejdere og kollegaer. Det gælder om at eliminere så mange former for støj som muligt. På den måde mindsker du mulighe-

den for uklarheder og ærgerlige misforståelser.

Omgangstone

Selve sproget, der bruges til at videregive information med, er nogle gange præget af støj. Den fælles omgangstone bestemmer hvor meget støj, der bliver tilladt. Her er det dig som leder, der sætter standarden. Du både må og skal skære igennem med hensyn til, hvad der er acceptabelt, og hvad der ikke er. En overdreven brug af ironi og sarkasme, eller en bestemt jargon, virker forstyrrende på den information, der gives. Det, der af nogen opfattes som "god humor", kan af andre opfattes som nedladende.

Er I vant til en bestemt sprogbrug på jeres afdeling, så vær meget opmærksom på, hvordan det påvirker den information, der videregives til andre uden for afdelingen. Tilpas altid information og valg af medie til modtageren. Undgå indforståede udtryk, slang eller forkortelser, der kræver en specifik viden eller kan misforstås. Gør samtidigt dit sprog enkelt og forståeligt, så du ikke udelukker nogen.

"Det er ikke kun humor, der skal dyrkes, man skal også kunne sætte sig ved et bord og have en rolig og alvorlig samtale. Det værste er jo, hvis alting foregår i den der humoristiske, drillende jargon, for det er ikke til at holde ud."

[Forstander]

Sindsstemning

Sindsstemninger og følelser virker også forstyrrende på information. Det kan for eksempel være svært at huske eller videregive information præcist, hvis man føler sig stresset, irriteret eller ked af det. Vær derfor opmærksom på din egen sindstilstand, når du skal informere dine medarbejdere. Undgå at videregive information, hvis du føler dig oprevet. Mærker dine medarbejdere, at du er ude af balance, kan du være sikker på, at de flytter fokus fra budskabet til dig. På den måde risikerer de at gå glip af vigtig information.

Skal du videregive en vigtig personlig information, så vær sikker på, at du har modpartens fulde opmærksomhed.

"I et miljø som vores er det for nemt at bruge sarkasme og humor for at få luft fra de alvorlige situationer, men ironi og sarkasme skal ikke bruges, når man er leder, og da slet ikke når det handler om budskaber."

[Kriminalforsorgsleder]

For meget information

Mængden af information er også støj. Vi modtager for megen information, når vores kapacitet til at behandle informationen overstiger den mængde vi har fået. Det kan bestå af for mange e-mails, telefonopringninger, møder, krav, aftaler osv. Hvis du eller dine

medarbejdere modtager for meget information, resulterer det i, at dele af informationen vælges fra. Det sker typisk ved at man ignorerer information, fravælger noget bestemt, springer det over eller glemmer det. For meget og især unødvendig information virker forvirrende og kan medføre ubeslutsomhed.

Du skal derfor tilpasse mængden, så modtagerne ikke bliver forstyrret af for mange unødvendige oplysninger. Gør dine informationer så præcise som muligt, og giv kun den information videre, som modtageren har brug for. Det betyder dog ikke, at modtageren skal udelukkes fra vigtig information, da det også kan skabe usikkerhed. Det betyder, at du som leder har ansvaret for at have fingeren på pulsen – både hvad angår mængde og kanal.

Planlæg, hvad vil du opnå

Det giver dig mere handlefrihed at planlægge end at lade være. Du frigør ekstra tid, når du planlægger, hvad du vil opnå, og informerer klart fra start. Informerer du på et møde, så hold det kort og fokuseret. Sæt en tidsgrænse for mødet, og lav en dagsorden i forvejen. Så ved alle mødeindkaldte, hvad de skal forholde sig til. Gør referater fra møder tilgængelige for alle – gerne med klare overskrifter. På den måde går information ikke tabt.

Begynd med at spørge dig selv, hvad du vil opnå med informationen. Skal det eksempelvis fremgå, hvordan tingene er opstået, eller skal informationen begrænses til den aktuelle eller måske fremtidige situation? Gør

Gode råd

- Klar skrift og tale skal skabe: 1. Opmærksomhed og overblik, 2: Forståelse, 3: Handling
- Når du selv modtager information, så spørg dig selv, hvem der ellers har behov for denne information – og sørg for at få den distribueret videre.
- Forsøg at skabe en fornuftig e-mail-kultur ved at udstikke klare retningslinjer.
- Hold dine medarbejdere ajourførte, og giv dem et overblik over de daglige beslutninger f.eks. via et ugebrev. På den måde har alle adgang til informationen og er opdaterede.
- Gør din arbejdskalender offentlig for dine medarbejdere. Når de ved, hvor du er, og hvad du laver, opleves du som nærværende og tilgængelig. Samtidig mindsker du unødvendige afbrydelser.

det klart med dig selv, hvad modtageren skal bruge informationen til – og informér straks modtageren om det. Bed deltagerne om feedback på den information, du har givet. Spørg ind til, hvordan modtagerne har forstået informationen, og bed dem eventuelt om at gentage den med egne ord. På den måde kan du undgå misforståelser og unøjagtigheder, og du bliver sikker på, at budskabet er både modtaget og forstået. Se også krav nr. 6: "Du skal bruge kritik og fejl til forbedringer" for flere gode råd om feedback.

"Der er mange medarbejdere, der synes at information skal komme fra ledelsen, men informationen kan jo lige så godt være fra medarbejder til medarbejder"

(Pensionsforstander)

En klassisk begynderfejl

Som helt ny leder havde jeg en samtale med en medarbejder, der endte med en stor misforståelse. Jeg opdagede det bare ikke under samtalen. Bagefter fandt jeg ud af, at vedkommende gik rundt og fortalte alle om den lønforhøjelse, jeg netop havde givet ham. Men løn havde aldrig været en del af samtalen, og i øvrigt var lønforhøjelse slet ikke en mulighed.

Misforståelsen rystede mig, og jeg tænkte længe over den. Jeg prøvede at huske, hvordan jeg havde udtrykt mig, for at finde ud af, hvor vi mon var gået forkert af hinanden.

Det gik op for mig, at jeg havde lavet en klassisk begynderfejl. Jeg havde prøvet på at gøre alle tilfredse, og som resultat var jeg kommet til at være for vag i mine udtalelser. Jeg havde vævet, og det havde givet anledning til misforståelsen.

For at undgå lignende situationer afslutter jeg nu samtaler med en opsamling af, hvad vi er blevet enige om, og hvad beslutningen betyder for os begge. Det samme gør jeg, når jeg holder møder. Jeg oplever, at det mindsker misforståelserne.



Du skal tænke på tværs af hele Kriminalforsorgen

Når vi arbejder tværfagligt for at løse en opgave,
får vi højere kvalitet i arbejdet.

Medarbejderne opnår | at alle bliver en vigtig del af helheden

Du undgår | snævre løsninger og en "os-og-dem-kultur"

Samarbejde på tværs fremmer sammenholdet og tilhørsforholdet til Kriminalforsorgen. Tænk på, at samtlige afdelinger og tjenestesteder er en del af en større helhed. Tværfagligt samarbejde og videndeling skaber bedre løsninger og øger forståelsen og tilliden til hinanden.

Baggrund

At tænke på tværs går ud på at have en forståelse for, at de opgaver, der skal løses, ikke kun påvirkes af ens eget arbejde. Hvert enkelt tjenestested og hver enkelt afdeling udgør en brik i det store hele. Der skal skabes en helhedsforståelse blandt alle medarbejdere. Ved at fokusere på de ting, der er fælles for alle, bliver det nemmere at tænke på tværs og fremme helhedsforståelsen. Kriminalforsorgens hovedopgave, principprogram og værdien *Kunsten at balancere mellem det hårde og det bløde* deles af alle. Ved at tydeliggøre det projekt, understreges de fælles arbejdsvilkår, og alle Kriminalforsorgens afdelinger og tjenestesteder bindes sammen. Det skaber både forståelse og sammenhold.

Din opgave

Meget af arbejdet i Kriminalforsorgen er kendetegnet ved at være en proces, der følger klienten fra start til slut. I denne proces inddrages flere forskellige tjenestesteder og forskellige faggrupper. Det er derfor din opgave som leder at tænke både det foregående og det næste led i processen ind i din afdelings

arbejde. Det indebærer, at du fremmer samarbejdet og tænker på tværs af både tjenestesteder og fagområder.

For at gøre det må du være bevidst om din og dine medarbejders rolle i den helhed, som Kriminalforsorgen er. Vær opmærksom på, hvordan jeres arbejdsopgaver er med til at opfylde Kriminalforsorgens hovedformål og værdi. Hold jeres opgaver og målsætninger op imod principprogrammet, visionerne og værdien, og gør det klart, på hvilken måde du og dine medarbejdere bidrager til løsningen af Kriminalforsorgens hovedopgave.

På tværs af afdelinger

Helhedsforståelsen fremmer effektiv kommunikation på tværs af afdelinger og tjenestesteder. Både ledelse og medarbejdere skal holde fokus på den fælles opgave. Når I gør det, så kommunikerer I mere effektivt, og fælles opgaver løses på den bedste måde.

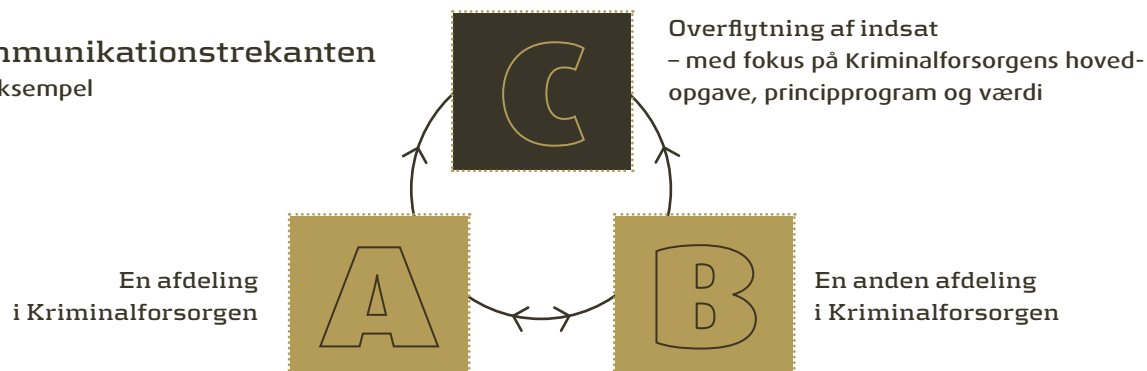
Hold fokus på det fælles

Figuren illustrerer, at den A og B taler optimalt sammen, når deres fokus er på et fælles



Kommunikationstrekanten

– et eksempel



tredje (C). Det vil sige, når samtalen handler om noget andet end dem selv. A og B kunne være to forskellige afdelinger i Kriminalforsorgen, der som eksempel skal kommunikere om overflytningen af en indsat. Overflytningen vil i den situation være det fælles tredje (C), men kan selvfølgelig variere. Det afgørende er, hvad der tales om. God kommunikation forudsætter, at du og dine medarbejdere fokuserer på den fælles opgave og det fælles mål i Kriminalforsorgens hovedopgave, principprogram og værdi. Hvis dét lykkes for alle parter, ser det ud som i ovenstående figur.

Relationer

Den dobbeltrettede pil i figuren viser forholdet mellem A og B. I dette tilfælde vil det sige to tjenestesteder i Kriminalforsorgen. Afdelinger og tjenestesteder vil altid have et forhold til hinanden. Som leder skal du sørge for, at de indbyrdes relationer – gode eller dårlige – ikke kommer i vejen for kommunikationen om det fælles tredje. Forskellige afdelinger forholder sig til det fælles tredje (C) fra hver deres perspektiv, afhængigt af

arbejdsområde, baggrund og fokus. Det påvirker både afsendelse og modtagelse af budskaber. Det er din opgave at sørge for, at misforståelser eller tidligere erfaringer ikke kommer til at præge fremtidige fælles opgaver på en negativ måde.

”Man kan få mange økonomiske fordele af at arbejde sammen. Hvis der er en syg et andet sted, så har vi måske en medarbejder, vi kan sende ned til en vagt eller to.”

(Afdelingsleder)

Se de andres perspektiver

God dialog om det fælles tredje kræver, at de forskellige parter er i stand til at se hinandens perspektiv. Som leder skal du kunne se sagen fra andre afdelingers synspunkt og give denne indsigt videre til dine medarbejdere. Du må sætte dig ind i, hvorfor dine kollegaer andre steder måske opfatter tingene anderledes end de opfattes i jeres afdeling.



Dine prioriteringer ville måske være anderledes, hvis den pågældende afdeling var dit ansvar. Accepter din egen rolle, og prøv at opnå indsigt i sagens vinkler og andre afdelingers prioriteringer. Respektér, at beslutninger truffet i andre afdelinger hviler på lige så megen professionel ekspertise som dine – bare set fra en anden vinkel.

Kend hinanden – og forstå hinanden

Det er vigtigt at kunne sætte sig i den andens sted. Hvis det ikke lykkedes, er der risiko for, at I taler forbi hinanden eller misforstår hinanden på tværs af afdelinger og tjenestesteder. Den fælles opgave gør det nemmere at forstå den andens perspektiv og dermed undgå misforståelser. Det handler om at stole på hinanden og vise respekt og tillid. Sørg for at have kendskab til og forståelse for andre tjenestesteder og deres arbejdsopgaver. Et midlertidigt jobbytte eller en følorderning i en anden afdeling øger forståelsen og indsigten – og muligheden for at tydeliggøre den fælles opgave. Se også krav nr. 1: "Du skal nå de fælles mål". Her kan du læse mere om, hvordan I kan hjælpe hinanden.

"I beskæftigelsen arbejder vi på tværs – har vi for mange opgaver, kan man ringe til nogle andre og høre, om de mangler nogle opgaver. Man skal ikke kun tænke på sit eget, så kommer man ikke videre."

[Værkmester]

Man kan ikke ikke-kommunikere

Vær opmærksom på, hvad du kommunikerer, når du ikke agerer. Alle udtryk er meningsbærende, så du behøver ikke sige noget højt for at kommunikere. Dine udtryk, reaktioner og handlinger er også en form for kommunikation og vil blive forstået og fortolket af andre.

Tavshed eller manglende information vil også blive opfattet som en måde at kommunikere på. Det kunne for eksempel være at undgå at reagere på en forespørgsel eller at give for lidt information. Overvej derfor altid, hvordan dine handlinger kan opfattes af andre.

"Det er vigtigt at give korrekt information og ikke bare prøve at redde sig selv. Så har den næste institution gode muligheder for at løse opgaven. Det gælder om at være åbne og ærlige og samarbejde på alle måder."

[Vicefængselsinspektør]

På tværs af fagområder

Når du skal tænke på tværs af fagområder i Kriminalforsorgen, kan du også med fordel tage udgangspunkt i kommunikationstrekanten. Tanken om det fælles tredje kan også benyttes til at kommunikere med kollegaer med en anden faglig baggrund end dig selv. Husk altid på det fælles tredje, der binder jer sammen.

Tværfagligt samarbejde

Det er din opgave som leder at opfordre til samarbejde med andre faggrupper end din egen. Hovedtanken bag tværfagligt samarbejde er, at sammensatte, praktiske problemer bedst løses med metoder og viden fra forskellige fag. Du kan derfor med fordel opfordre til tværfagligt samarbejde, når du eller dine medarbejdere står over for et nyt, anderledes eller meget specifikt problem. Det giver ofte nye ideer og syn på en sag at inddrage kollegaer med en anden faglig baggrund. I sidste ende opnår I en bedre løsning på problemet. Gevinsten består yderligere i, at der opstår ny viden, der kan bruges i andre eller lignende sammenhænge i fremtiden.

”Det er godt at diskutere ting med kollegaer, som man både kender og ikke kender.”

(Kriminalforsorgsleder)

Del jeres viden

At dele viden er en god metode til at tænke på tværs af hele Kriminalforsorgen. Det uniformerede personale kan dele erfaringer med det civile personale. Ledere og medarbejdere kan inspirere hinanden, og socialrådgivere, psykologer og jurister ser forskellige sider af den samme sag. Din opgave er at gøre det attraktivt at dele erfaringer og viden med hinanden. Det må ikke være værdifuldt at holde viden for sig selv, for ved at lufte ideer og tanker kan alle i Kriminalforsorgen skabe endnu bedre ideer og løsninger.

Gode råd

- Omtal altid hinanden som kollegaer – uanset hvilken afdeling eller tjenestested i Kriminalforsorgen det drejer sig om. På den måde undgås en ”os mod dem”-tendens.
- Husk at opfordre til disciplin i sagsbehandlingen. Det gør klientsystemet mere brugbart for alle.
- Hold fast i – og udbyg – dit netværk. Det omfatter både kollegaer på dit eget tjenestested og andre afdelinger i Kriminalforsorgen. Brug dem ved tvivlsspørgsmål.
- Husk også på, at det kan være gavnligt at arbejde sammen med andre organisationer eller hente inspiration udefra, for eksempel fra politiet eller andre, der kan have relevans for Kriminalforsorgen.



"Der sidder altid nogen med en anden viden, større viden, og mere erfaring et andet sted, som man kan tale med, hvis man har tvivlsspørgsmål. Det er en nødvendighed at tænke på tværs."

(Afdelingsleder)



Når ansvaret skubbes videre

Jeg har flere gange oplevet, at vi har afleveret en indsat til andre institutioner uden at informere dem om de problemer, der reelt lå til grund for flytningen. Vi fralagde os ansvaret og var glade for at være sluppet af med ham. Det gav selvfølgelig en rigtig dårlig stemning, og forholdet til de andre institutioner blev anstrengt.

En dag blev jeg ringet op af en kollega fra en modtagende institution. Hun fortalte om en uheldig episode med en indsat, vi havde sendt. Det var tydeligt, at det kunne være undgået, hvis vi havde været bedre til at give den rette information.

Nu har vi i fællesskab vedtaget, at vi prøver på at undgå at sende nogen videre til en anden institution, medmindre vi ved, at institutionen har særlig erfaring i at løse netop dét problem. Det kan være, at de har bedre fysiske rammer for den indsatte. Eller måske har de et behandlingsprogram eller en beskæftigelse, som vil passe rigtig godt til den indsatte. Vi giver nu klar og tydelig besked om den indsattes forhold - både godt og dårligt. Så kan det arbejde, vi har påbegyndt, fortsætte. På den måde bliver der hele tiden holdt fokus på det væsentligste, nemlig den indsatte. Vi siger ikke bare "nu skal vi af med ham – god fornøjelse".

Dine noter

.....
.....



.....
.....
.....
.....



.....
.....
.....
.....



.....
.....





Anmeldelser

Kriminalforsorgen har ikke blot fået skrevet en relevant bog om ledelse, men faktisk udarbejdet et håndgribeligt ledelsesværktøj til dialog på arbejdspladsen. Bogen harmonerer glimrende med statens aktuelle fokus på anerkendende ledelse – lederens opgave er at opstille klare og målbare mål, så medarbejderne føler sig trygge og ikke er i tvivl om, hvad der forventes af dem. Det er netop fundamentet for anerkendende ledelse.

*Lisbeth Lollike
Direktør, Personalestyrelsen*

Professionel og effektiv ledelse er et ubetinget krav, hvis en organisation skal kunne fungere, og den skal kunne tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere.

Kriminalforsorgens ledelseskrav er vigtige pejlemærker, og bogen er en stor og nyttig hjælp til de enkelte ledere, så disse kan skabe en bedre arbejdsplads for medarbejderne og sig selv. Livet er for kort til dårlig ledelse. Læs bogen før dine medarbejdere.

*Henrik Holt Larsen
Professor, Institut for Organisation, CBS*

Uddybningen af og refleksionerne over de otte ledelseskrav er meget velkomne og relevante. Der er tale om en meget læsevenlig bog – som det dog også er udfordrende at komme igennem. De mange anvisninger og gode råd viser, at den fuldendte ledelse/leder er et mål – en livslang udfordring og hårdt arbejde. Som det skrives et sted: "Hold fast i et personligt mål om hele tiden at udvikle dig og blive en bedre leder. Sådan en indstilling smitter."

Hvis et afsnit skal fremhæves, er det afsnittet om konflikthåndtering, som giver en række konkrete og inspirerende anvisninger.

Det er velgørende, at bogen ikke bliver banal eller moraliserende, og på den måde erkender, at *Kunsten at balancere* også gælder i den daglige ledergerning.

*Peter Vesterheden
Fængselsinspektør, Københavns Fængsler*