

Bo Vestergaard

**HVAD LAVER
LEDELSEN NÅR
MEDARBEJDERNE
BESTEMMER?**

Cases fra
Europas bedste
offentlige
arbejdsplads

LEAD READ

KAPITEL 5:

Støt holdet: korrigerende samtaler og personalesager

En af de vigtige ledelsesopgaver i JAC er at beskytte teamets synergi, når et teammedlem udviser en uhensigtsmæssig attitude eller samarbejdsadfærd. JAC's ledelse afholder derfor konsekvent undersøgende og korrigerende samtaler med medarbejdere, der udviser en uhensigtsmæssig adfærd eller attitude i forhold til organisationens formål og syn på kerneopgaven eller synergi i teamet. 20 procent af medarbejderne fra 2012 var i 2017 ikke længere i organisationen. I dag, hvor det rigtige hold er på plads, er medarbejderomsætningen lav og sygefraværet ligeledes. Men der er fortsat behov for undersøgende og korrigerende samtaler.¹⁵

Kultur og korrigerende samtaler

Ledelsen i JAC er altid kulturbærer. Hvis du som leder deltager i et møde, hvor en medarbejder har en uhensigtsmæssig adfærd, understøtter og accepterer du en uhensigtsmæssig kultur, hvis ikke du efterfølgende afholder en korrigerende samtale med medarbejderen.

Lad os se på en situation inspireret af flere virkelige begivenheder:

En vellidt og værdsat medarbejder optræder pludselig uhensigtsmæssigt overfor de øvrige i teamet. Det startede fra morgenstunden og er forsat hen over dagen. De øvrige i teamet bruger mental energi på at gå på listesko, holde sammen på teamet og fastholde fokus på kerneopgaven, nemlig det at skabe mange små anledninger til, at deres fælles borgere kan lære noget og udvikle sig. Næste dag fortsætter medarbejderen med samme adfærd, og de andre medarbejdere i teamet går forsat på listesko.

Stil dig selv følgende spørgsmål:

Du er nærmeste leder for medarbejderne i teamet: Hvad vil du gøre i den situation? Hvorfor? Hvad vil du helt sikkert ikke gøre?

Undersøgende og korrigerende samtale

I sådan en situation ville den nærmeste leder i JAC invitere den pågældende medarbejder til en undersøgende og korrigerende samtale, der afholdes hurtigt muligt:

- Du er ikke dig selv; hvad sker der?
- Du gør X og Y, der er fedt. Det skal du blive ved med.
- Det du gjorde... (situation og samarbejdsadfærd), skal stoppe.

Hvorfor vælger ledelsen at reagere med det samme fremfor at se situationen an? Hvad er det for et moralsk mindset, der guider ledelsen på JAC til at vurdere, at en undersøgende og korrigerende samtale er nødvendig? Det kan her fremstilles som et hierarki af tre kontekster:

1. **Borgeren som højeste kontekst.** Giver medarbejdernes fælles indsats i teamet borgerne mulighed for at lære noget nyt og udvikle sig?
2. **Teamet som næsthøjeste kontekst.** Gør medarbejderne i teamet hinanden bedre, så de sammen kan yde det ypperste for deres fælles borgere? Skaber de synergi? Tænker og handler de fx godt og nyt sammen? Afprøver de nyskabende løsninger, og bobler de af energi og glæde i relationerne med borgerne og hinanden?
3. **Den enkelte som tredjehøjeste kontekst.** Skaber den enkelte medarbejder værdi for borgerne og teamet? Udviser medarbejderen indre motivation for – og evnen til — at skabe udvikling og læring for borgerne (højeste kontekst)? Bidrager medarbejderen positivt til synergi i teamet (næsthøjeste kontekst)?

Team-synergi afgør resultaterne

I JAC er det vigtigt, at den enkelte passer ind i teamet. Derfor har de udviklet en ansættelsesproces, der gør det muligt at hyre mennesker, der passer ind i kulturen: Mennesker, der er fyldt med indre motivation og evnen til at se muligheder for at skabe udvikling og læring for borgerne. Den enkeltes viden, samarbejdsadfærd, attitude, holdning og arbejdsglæde er forudsætningen for den magiske teamsynergi, der har løftet JAC op blandt de bedste arbejdspladser og de mest nyskabende indenfor deres felt.

Stands ulykken

Blot én persons samarbejdsadfærd og holdning kan få teamets synergi i stykker, skubbe det psykiske arbejdsmiljø ud i frit fald og afholde teamet fra at yde deres ypperste for borgerne.

Stil dig selv følgende spørgsmål:

1. Bør lederen lade medarbejderens uhensigtsmæssige attitude og samarbejdsadfærd gå upåtalte den første dag? Eller på dag to? Hvor længe bør lederen se situationen an?
2. Lederen bliver i samtalen bekendt med, at teammedlemmet befinder sig i en livskrise, fx skilsmisse eller alvorlig sygdom i familien. Er det stadig fair at fastholde, at den uhensigtsmæssige adfærd skal stoppe?

Lederen skal beskytte teamets synergi

Hensynet til borgernes udvikling og læring er altid størst. Det forudsætter, at medarbejderne i teamet gør hinanden bedre. Teamets synergi er afgørende for at kunne skabe de bedste resultater sammen med borgeren. De to hensyn skal altid udgøre den højeste kontekst.

Det er klart, at ledelsen altid vil forsøge at forstå og hjælpe en medarbejder, der udviser attitude og samarbejdsadfærd, som ødelægger teamets synergi. Men det må aldrig sættes højere end teamets synergi, som er afgørende for at skabe de bedste indsatser og resultater for borgerne.

JAC's ledelse er ikke i tvivl, når de vurderer situationen med afsæt i det tredelte kontekst-hierarki. Hver dag med uhensigtsmæssig attitude og samarbejdsadfærd internt i teamet mindsker borgernes muligheder for udvikling og læring, fordi adfærden ødelægger teamets samarbejdsevne og den enkeltes mentale energi og overskud til at tænke og handle godt.

Derfor udløser uhensigtsmæssig adfærd og attitude øjeblikkeligt en undersøgende og korrigerende samtale, der ofte noteres i personalemappen. Hvis adfærden fortsætter, indgår samtalen som første formelle skridt i en personalesag.

Lederen går langt for at hjælpe

Det er vigtigt at understrege, at JAC's ledelse går langt for at hjælpe og fastholde medarbejdere, når uhensigtsmæssig adfærd fx skyldes livskriser. Men teamets synergi må ikke ødelægges. Løsningen kan være orlov til medarbejderen og en god vikar, der bidrager til synergien, indtil medarbejderen er klar igen.

Det afgørende er ikke i sig selv attitude og adfærd, men om medarbejderen skaber eller mindsker værdi for borgeren, og om medarbejderen bidrager positivt eller negativt til synergien i teamet. Her er attitude og adfærd selvklart afgørende for svaret.

Adfærd, der forhindrer team-synergi

Medarbejdere der bagtaler, håner eller taler nedsættende til andre forhindrer et godt samarbejde og medfører dårligere resultater for borgerne. Også følgende adfærd kan forhindre synergi af højeste kvalitet:

- Når medarbejderen ruller med øjnene, ignorerer eller har opmærksomheden et andet sted, når andre medarbejdere i teamet bidrager med input ift. fælles borgere.

- Når medarbejderen holder vigtig viden om fælles borgere for sig selv.
- Når medarbejderen ikke bidrager til fælles refleksion og fælles handling. I så fald kan teamet ikke skabe den optimale læringsarena til gavn for borgerne.
- Når medarbejderne ikke sætter borgerne højere end sig selv. Et eksempel er, hvis borgeren har behov for hjælp, og medarbejderen svarer, at det ikke er hans tur til at hjælpe.

Et team med synergi er magisk. Det skaber ekstraordinære resultater for borgerne, er nyskabende og fylder alle med arbejdsglæde. Derfor beskytter ledelsen på JAC teamets synergi med korrigerende samtaler.

Stil dig selv følgende spørgsmål:

Indenfor dit ledelsesområde: Hvem udviser en attitude og samarbejdsadfærd, du vurderer, er skadelig? Hvad gør de? Hvor længe har de gjort det?

FAKTABOKS

Trivsel på Job-, Aktivitets- og Kompetencecentret

Procenttallet angiver, hvor mange, der er enige i, at udsagnet ofte eller næsten altid er sandt:

100 procent: "Ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde uden at kigge dem over skulderen."

100 procent: "Det er et sjovt sted at arbejde."

100 pct: "Min arbejdsplads er et rart sted at arbejde."

99 procent: "Jeg er stolt af at fortælle andre, at jeg arbejder her."

Kilde: Uddrag fra Great Place to Work Survey, 2019

Indhold

Ambitiøs involvering	7
PROLOG: Medarbejdere laver en ny organisering til ledelsen	9
Ledelsesstile og grader af involvering	9
Først akt: Anledningen	11
Anden akt: Skal vi have en ny organisering?	12
Tredje akt: Hvordan skal vi organiseres?	13
Fjerde akt: "Konflikten og beslutningen"	14
Hvordan kunne det lade sig gøre?	15
De næste kapitler	16
KAPITEL 1: Medarbejderne og funktionslederne laver strategien ..	17
Indsigt 1: Forløb er korte, strukturerede og faciliterende	17
Indsigt 2: Rammesætningen skaber styring	19
Rammen for en ny strategi	19
KAPITEL 2: Implementering af strategien	23
Motiveret til at implementere	23
Fair proces, holdning og adfærd	23
Driften presser implementering	25
Løsning 1: Debrief	25
Løsning 2: Strategisk projektleder fastholder implementeringsfokus	26
Implementering og motivation	28
KAPITEL 3: Hvem skal have mere i løn?	30
Situationen	30
Forudsigelig frustration?	31
Ledelse af processen, hvor medarbejderne laver en ny lønmodel. . .	33
Effekter	35
Processen skabte tilfredshed	36

KAPITEL 4: Sæt holdet: Medarbejderne rekrutterer nye kolleger. .	37
Funktionsleders centrale rolle	37
Ledelsen har udtænkt forløbet	37
Grundig som ved ansættelse af ledere.	38
Hvis ansættelsesudvalget ikke er enige	38
Hvorfor bør medarbejderne være enige?	38
KAPITEL 5: Støt holdet: korrigerende samtaler og personalesager .	41
Kultur og korrigerende samtaler	41
Undersøgende og korrigerende samtale	42
Team-synergi afgør resultaterne	43
Stands ulykken	43
Lederen skal beskytte teamets synergi	43
Lederen går langt for at hjælpe.	44
Adfærd, der forhindrer team-synergi	44
KAPITEL 6: Opsamling - hvad bruges ledelsesretten til?	46
Hvad bruges ledelsesretten til?	46
EPILOG: Krise og ledelsesstile	48
Krisetyper.	48
Tre faser i kriseledelse?.	49
Fase 1: Hvordan skal vi drifte på mandag?.	49
Fase 2: Drift og konstruktiv kriseledelse:	
Hvordan går det? Hvad har I brug for?	52
Fase 3: Genåbning- hvordan?	54
Hvad er jævnt dårlig (krise)ledelse?	56
Unfair ledelse.	57
Det vigtigste værktøj?.	59
Bidragydere	61
Noter	62
Litteraturoversigt	70

Hvad laver ledelsen, når medarbejderne bestemmer?
Cases fra Europas bedste offentlige arbejdsplads

© Bo Vestergaard og LEAD READ
www.fairproces.dk
1. udgave, 2020

ISBN 978-87-972346-0-0

Kun institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale
med Copydan Tekst & Node, må kopiere op til 20 sider og
kun indenfor de rammer, der er nævnt i aftalen.