

: zoom

»LEDERSKAB I PRAKSISNÆRT PERSPEKTIV«

Udgangspunktet for bogen er, at mange bliver ledere uden at være bevidste om, hvordan de bedst sikrer sig resultater i samvær med andre mennesker. Målgruppen er Danmarks cirka 50.000 mellemledere, som hver dag skal skabe resultater gennem deres medarbejdere. De skal »oversætte« topledelsens strategiske udmeldinger til det taktiske niveau i dagligdagen: hvad den enkelte skal gøre og prioritere i sit arbejde. Herudover henvender bogen sig til de alle dem, som fungerer som leder uden en formel chef-status - for eksempel som team- og projektledere, som også skal motivere medarbejdere og kolleger.

Bogen beskæftiger sig særligt med 10 områder: Det personlige lederskab, kommunikation, motivation, forandringsledelse, delegering, konflikthåndtering, målformulering, situationsbestemt ledelse, taktisk planlægning og feedback. Disse 10 hovedkapitler og masser af eksempler, cases og praktiske øvelser gør denne bog til en handlingsorienteret og letforståelig indføring i lederskab - for ledere i det offentlige såvel som i private organisationer.

Bogen indeholder også en case knyttet til hvert af de 10 kapitler - personer fra større danske organisationer og virksomheder, såsom Syddansk Universitet, Atkins Danmark, SAS, DSB, Topotarget, ATP, Topdanmark og Troels Bech, cheftræner fra Odense Boldklub.

: fakta

HVAD ER ENNEAGRAMMET?

Personlighedstypologien Enneagrammet (Ennea: ni, gram: model) udviklet igennem flere århundreder og ud fra flere forskellige filosofiske retninger, der blandt andet er blevet samlet af Oscar Iscazo i 1970'erne.

Enneagrammet beskriver ni personlighedstyper og de forskellige sæt af værdier og filtre som de ni Enneagram typer bruger til at betragte verden.

- * Type 1: Perfektionisten
- * Type 2: Hjælperen
- * Type 3: Udretteren
- * Type 4: Romantiker
- * Type 5: Lagttageren
- * Type 6: Skeptikeren
- * Type 7: Eventyreren
- * Type 8: Frontkæmperen
- * Type 9: Fredselskeren

Enneagrammet tilbyder en vej ud af vores fastlåste adfærds- og tankemønstre og forestilling om, at der kun er én måde at være i verden på; vores egen.

Med Enneagram-typologi kan du lære at respektere og drage fordel af typernes forskelligheder, håndtere stress og konflikter og hvordan din kommunikation gøres målrettet og effektiv.

Håndbog for vakse mellemledere

Mellemledere skal blive mere bevidste om, hvad der virker, og hvordan deres lederskab formes af deres egen personlighed. Ny håndbog giver gode råd til svære situationer

AF BJØRN THEMSEN
hf@herningfolkeblad.dk

LEDELSE Den britiske humorist og science fiction-forfatter Douglas Adams skrev i sin tid »Håndbog for vakse galakseblaffere« (»The Hitchhiker's Guide to the Galaxy«, red.) og på omslaget af den håndbog, som optræder i historien, står med store, beroligende bogstaver ordene »Don't Panic«.

Lidt samme fornemmelse kan man godt få ved at sidde med en ny bog skrevet af de to erfarne ledelseskonsulenter og undervisere Karin Jessen og Berit Weise. Udgangspunktet for bogen er, at mange bliver ledere uden at være bevidste om, hvordan de bedst sikrer sig resultater i samvær med andre mennesker.

Målgruppen er altså Danmarks cirka 50.000 mellemledere, som hver dag skal »oversætte« topledelsens strategiske udmeldinger til det taktiske niveau i dagligdagen: hvad den enkelte skal gøre og prioritere i sit arbejde.

Herudover henvender bogen sig til de alle dem, der fungerer som leder uden en formel chef-status - for eksempel som team- og projektledere, som også skal motivere medarbejdere og kolleger.

- Mellemledere sukker ofte efter mere initiativ, ansvar og selvstændighed fra medarbejderne. Den adfærd, lederne ønsker af medarbejderne, afhænger imidlertid ikke af medarbejdernes kompetencer, men af ledernes egen indsats. Du kan være med til at skabe den motivation, hvis du bevidst beslutter dig for det, siger Karin Jessen, der igennem mange år har rådgivet og undervist mellemledere.

Tydelige retningslinjer

Et konkret eksempel fra bogen er de »De fem adfærdssætninger«, som forfatterne insisterer på, at man som leder skal kende og erkende.

- * Fortæl mig, hvad du forventer af mig
- * Giv mig mulighed for at udføre det
- * Fortæl mig undervejs, hvordan det går
- * Hjælp mig, når og hvor det er nødvendigt
- * Bedøm og beløn min indsats og opfyldelse af mål retfærdigt.

På mange måder er de sætninger, så generelle og indlysende, så de måske kan forekomme som et praktisk grundlag for motiverede medarbejdere, mener Karin Jessen.

- Hvis vi tager den første - »Fortæl mig



hvad du forventer af mig« - så er det virkelig grundrammen om et godt samarbejde. Hvis du sammenligner arbejdspladsen med et fodboldhold, har alle har brug for at vide, præcis hvad de skal gøre på banen, for at holdet samlet kan vinde. Det handler om, at hver enkelt bidrager til en delmængde af en samlet strategi, siger Karin Jessen

Undersøgelser viser, at hvis man vil motivere folk, skal de kunne se deres egen opgave klart, og vide hvad der forventes af dem og samtidig forstå deres andel i den større mission.

- Der skal altså både være nogle tydelige generelle retningslinjer for samspil, men også konkrete personlige mål, og her har lederen en enorm indflydelse på medarbejdernes indsats, siger Karin Jessen.

Forskellig motivation

Hun understreger dog, at folk er forskellige og derfor skal motiveres forskelligt. - Man hører ofte det her med, at man skal behandle andre, som man selv vil behandles, men det gælder altså ikke for ledere. En leder skal behandle andre, som den anden har brug for at blive behandlet for at levere en god motiveret indsats, siger Karin Jessen.

Og det kan sagtens være noget helt andet, end lederen selv ville have brug for i samme situation.

Ni personlighedstyper

- Til bevidst lederskab hører en god selvforståelse, og bogen anvender til det formål værktøjet Enneagrammet, som beskriver ni personlighedstyper og de forskellige sæt af værdier og filtre, som de ni typer bruger til at betragte verden.

- Nogle siger: »Jeg er en anden, når jeg er på arbejde«. Men det er ikke rigtigt. Den adfærd, du har som leder, tager afsæt i din personlighed.

Derfor skal man

kende både sig selv og sine stærke og svage sider og de typer ens medarbejdere er, så man kan give dem det rigtige individuelle mod- og medspil, forklarer Karin Jessen.

Ofte er der stor forskel på den hensigt folk har, og hvordan den opfattes af andre.

- Hvis jeg skal tage fat i den centrale adfærdssætning »Fortæl mig, hvad du forventer af mig« igen, så kan man sige, at vi ofte tror, at vi ved, hvad vi forventer af hinanden, men det er ikke altid tilfældet. Og slet ikke, hvis vi går rundt og tror, at alle andre er som os selv. I det daglige vil det ofte give middelmådige resultater, hvis man ikke eksplicit, med udgangspunkt i kendskabet til den enkelte og dennes type, afstemmer forventninger. I projektsammenhæng, hvor folk kender hinanden endnu mindre, er det besluttet en fejl ikke at gøre det, siger Karin Jessen.

Generationskløfter

Ud over typerne spiller de forskellige generationer også ind på en arbejdsplads i dag.

- Der er ingen tvivl om, at det er blevet sværere at være leder, for ud over de enkelte typer og deres personlighed, som slår stærkere igennem i dag end tidligere, så er der ofte også tre forskellige generationer

Erhvervsredaktionen: erhverv@herningfolkeblad.dk
 Erhvervsredaktør: Brian Kjær Andersen • Tlf: 96 26 37 16
 Siden er redigeret af: Lillian Krøyer Wind

JOB 



”

Den adfærd, lederne ønsker af medarbejderne, afhænger imidlertid ikke af medarbejdernes kompetencer, men af ledernes egen indsats

KARIN JESSEN
 PARTNER OG GRUNDLÆGGER AF KONSULENTHUSET PS4 A/S
 I KØBENHAVN

: blå bog

OM FORFATTERNE

Karin Jessen er partner og grundlægger af konsulenthuset PS4 A/S i København. Studier i organisation, markedsføring og personaleadministration og flere uddannelser i enneagrammet i USA. Karin Jessen har tidligere udgivet Motivation og ledelse (L&R Business, 2011) samt Facilitering på PS4 A/S. Hun er desuden redaktør på Børsens ledelsehåndbog Praktisk ledelse (2013). Blev i 2012 årets underviser i interne kurser i Confex.

Berit Weise er partner i konsulenthuset PS4 A/S i København. Uddannet sygeplejerske, Master i uddannelse og læring samt certificeret Leadership Coach. Medforfatter til fagbogsserien De grundlæggende social- og sundhedsuddannelser (Gads Forlag) og har skrevet en del artikler til Børsens Ledelsehåndbøger.

på en arbejdsplads. Tre generationer, som opfatter tingene forskelligt og motiveres forskelligt, siger Karin Jessen.

Babyboomerne - som er født mellem 1946 og 1974 - vil typisk have at vide, *hvad* de skal gøre, mens Generation X (1974-1980) vil have at vide, *hvordan* de skal gøre, mens Generation Y (1980-1994) vil have at vide, *hvorfor* de skal gøre sådan og sådan. - Og så er vi jo fremme ved den helt situationsbestemte ledelse, som er enormt krævende, men også nødvendig i dag. Og det gælder både, når du forklarer, hvad der forventes, og når du arbejder dig videre gennem de fem adfærdssætninger, siger Karin Jessen, og forklarer at hende

og medforfatter Berit Weises bog ikke en facitliste, men med sine 10 kapitler en praktisk håndbog, der også kan bruges til opslag, når man står i en udfordrende situation.

Fuldstændig som Douglas Adams kultklassiker. I hvert fald når man ser bort fra titlen »Lederskab i praksisnært perspektiv - din vej til bedre resultater«, som muligvis vil være nok til, at nogle går i panik igen. Men det er en anden historie.

»Lederskab i praksisnært perspektiv« er udkommet på L&R Business. 190 sider, 399 kroner.

○ - Man hører ofte det her med, at man skal behandle andre, som man selv vil behandles, men det gælder altså ikke for ledere. En leder skal behandle andre, som den anden har brug for at blive behandlet for at levere en god motiveret indsats, siger Karin Jessen. FOTO: COLOURBOX