



Møde om 'Lederens kommunikation'

– udkast til indhold

Formålet

Forklar formålet med at sætte lederens kommunikation på dagsordenen, og hvorfor det er vigtigt for at skabe en stærk arbejdsfællesskabskultur.

Deltagere

Alle ledere

Tidsforbrug

1-2 timer

Indhold

☆ Oplæg: Kerneopgaven og arbejdsfællesskab

- ▶ Vær skarp på, at alle ledere kender den fælles kerneopgave. Genbesøg evt. kerneopgaven og hav den med på en planche.
- ▶ Klæd lederne på til tænkningen omkring arbejdsfællesskaber. Det kan være, I skal lave et lille oplæg omkring det. Anvend viden fra [Vidensbanken](#).

☆ Eksempler: Lederens kommunikation – lidt eksempler

- ▶ Fremlæg forskellige eksempler på et 'arbejdsfællesskabs-orienteret sprog' og et 'individ-orienteret sprog'. Lederen kan via kommunikationen påvirke kulturen i forskellige retninger.

Et eksempel: Fodboldmetafor

Anerkender man som leder den, der scorer målet, kan det stimulere et individfokus i organisationen. Anerkender man holdet, er der mere fokus på forhold i arbejdsfællesskabet og det, vi skal lykkes med sammen.

Et eksempel: Hjemmearbejdspladsen

Hvis man tildeler hjemmearbejdspladser efter, hvad hver enkelt medarbejder mener, er det bedste for egen produktivitet og egne behov/ønsker, kan man risikere at glemme, hvad der er behov for at lykkes med den fælles opgave, og det kan spænde ben for arbejdsfællesskabet.



Core Culture – Ledelse af stærke arbejdsfællesskaber

Kategori: **Effektiv ledelse**

Indsats: **Ny kommunikation i hele ledelsen**

Taler man i stedet ud fra, hvad opgaven og arbejdsfællesskabet kræver i forhold til fremmøde og derefter beslutter, om hjemmearbejde er det mest hensigtsmæssige ud fra spørgsmålene: 1. Giver det mening for målet med opgaven, eller skader det målet med opgaven? 2. Giver det mening i arbejdsfællesskabet, eller skader det arbejdsfællesskabet? Hvis det ikke skader punkt 1. og 2., kan det individuelle komme i spil.

☆ **Øvelse: Dialoger fra jeres hverdag**

- ▶ Drøft forskellige eksempler, hvor I som ledere har haft et arbejdsfællesskabsfokus: 1. opgaven først 2. de andres opgave/fællesskabets opgave og endelig 3. det individuelle hensyn, hvis det ikke spænder ben for 1. og 2.
- ▶ Drøft dernæst, hvor I i jeres kommunikation med medarbejderne er faldet i den fælde, at individets hensyn er kommet først og har spændt ben for arbejdsfællesskabet eller løsningen af kerneopgaven.
- ▶ Hvad tager I med jer fra dialogerne? Hvor har I opmærksomhedspunkter i forhold til jeres kommunikation? Hvad kan I konkret gøre?

☆ **Kortlægning: Identificer sammen kommunikationskanaler**

- ▶ Find alle de formelle og uformelle steder, hvor I som ledere kommunikerer direkte og indirekte med medarbejderne.

☆ **Beslutning: Udvælg indsatsområder**

- ▶ Udvælg 1-3 konkrete steder, hvor I ønsker at påvirke kulturen gennem jeres sprog og begynd at udforme nogle sætninger og hensigter.

Et eksempel. Medarbejderne vil gerne tale om hjemmearbejde og går i dialog med lederen. Her er det centralt, at lederen i sit sprog efterlever arbejdsfællesskabet og undersøger "i hvilket omfang opgaveløsningen kræver, at medarbejderne er på arbejdspladsen frem for at fastholde en subjektiv dialog om individets gevinst ved hjemmearbejde".

En tommelfingerregel er 1. opgaven først 2. de andres opgave og endelig 3. det individuelle hensyn. Dette legitimerer, at forskellige medarbejdere får forskellige arbejdstider og muligheder, fordi det er retfærdigt for opgaven.

- ▶ Tydeliggør indsatsområderne – skriv dem ned og lav evt. en handleplan.



☆ **Næste skridt: Løbende fokus og læring**

- ▶ Inddel lederne i makkerpar, der sikrer løbende sparring i forhold til ændringer i kommunikationen.

Spørgsmål I kan tale om i de forskellige ledelsesmakkerpar:

- Hvordan oplever I, at det generelt går med at sætte fokus på kerneopgaven og fællesskabet i jeres ledelse?
- Hvad er I konkret lykkedes rigtig godt med siden sidst i jeres kommunikation?
- Hvad kan I med fordel gøre mere eller mindre af i jeres kommunikation?

Hver leder arbejder videre med indsatsområderne.

- ▶ Dato for opfølgingsmødet aftales.

Noter:
