

Ledertræningsdag for Souschefer i X-købing Kommune om

VÆRDIBASERET LEDELSE

Bearbejdet som forumspil den 7.maj 2003
på X-parkhotel



Forumteatret

ved Peter Frandsen

Faurbjergvej 27

4300 Holbæk

Tlf. 5946 2448

www.forumteatret.dk

Instruktører:

Troels Bom

Jan Jonassen

Arne Stentoft

Peter Frandsen

Assistenter:

Malene Frandsen

Ken Rasmussen

Bodil Kjær

Mette Jonstrup

Lisbeth Ræbild

Rikke Terkelsen

En dag med værdibaseret ledelse

Endnu engang tak for sidst

Vi har den fornøjelse at fremsende et hæfte med billeder og opsamling af vores dag med værdibaseret ledelse. Vi tænker på dagen med stor glæde især på jeres positive engagement.

Alle var med fra starten til at udfolde deres stemmer i en glad sang. Derefter bidrog hver på sin vis til dagens spil. I involverede jer fra starten i dagens udfordringer med god energi.

Det magiske forumspil

I forumspillene blev der vist mange spændende situationer, her var I gode til at bidrage med kreative løsninger. De fleste spillede andre roller end de har i hverdagen, nogle af jer spillede medarbejdere, og kom for en kort bemærkning "på den anden side af bordet". Det giver altid en bedre forståelse og indlevelse når der byttes roller. Der blev arbejdet og grinet, og nikket genkendende til mange situationer fra jeres hverdag.

Mange af jer blev klar over at der sker noget magisk når man i stedet for at tale om situationen, viser den som en "case". Det appellerer til flere sanser, og kreativiteten vokser når situationen tager en helt uventet drejning, der gør at problemstillingen også ændres.

Spillene gav også indsigt i hvor forskelligt, vi opfatter den situation, vi ser. Dette viser hvor vigtigt, det er, at starte med en fælles referenceramme inden et problem løses.



Ud over at det var lærerrige spil kunne det virke underholdende at se genkendelige situationer



Spillene var meget realistiske

Den vanskelige kunst

Vi synes, at dagen var en god start på den personlige og vanskelige proces, det er at indføre værdibaseret ledelse. De oplevelser I havde, ved både at spille, se velkendte situationer udefra og komme med løsningsforslag var med til at synliggøre nogle af de udfordringer der er i værdibaseret ledelse. Især den opgave der fortsat ligger i at få værdierne bagved handlinger gjort tydelige. Det er en opgave for jer som ledere, der hele tiden skal holdes ved lige og justeres, sådan at jeres medarbejdere vænner sig til at gøre værdierne til holdepunkterne i dagligdagen.



Lederne skulle som en øvelse "sælge" deres holdninger og budskaber

Kropssprog med holdning

Kropssproget var også i fokus dagen igennem. I fik lejlighed til at "sælge" jeres holdning til de øvrige ledere.

Fremtid i Forumspil

Måske har I fået lyst til at arbejde mere med forumspil i jeres organisation, og i jeres arbejde med at implementere den værdibaserede ledelse. I så fald kan der rettes henvendelse til os, eller til jeres interne udviklingskonsulenter, som deltager i vores uddannelse som forumkonsulent.

Gennemgang af dagens forløb

Formål og udbyttet for dagen var:

At souscheferne fik nye ideer og indfaldsvinkler til fortsat at implementere værdibaseret ledelse.

I løbet af dagen løste lederne praktiske og kreative opgaver, der medførte at de:

- så på deres **egen rolle** og **virkemidler** med værdibaseret ledelse,
- **reflekterede** over deres handlinger på en **anderledes og dynamisk** måde,
- **løste** eller **inspirerede til nye reaktioner** i låste situationer,
- opbyggede et **fælles referencegrundlag**.

Efter en fælles opvarmning fortsatte vi i 4 grupper, der hver konstruerede og fremførte 3 forumspil. Disse spil skulle have en dårlig eller problematisk slutning, som de øvrige deltagere hjalp med at løse. Det var spændende at se de mange spil og se hvor engageret I alle var i at gøre spillene realistiske.

Spillene blev vist to gange, og anden gang guidede instruktøren deltagerne til at komme med ideer og realistiske løsningsforslag. Ved denne lejlighed fik de både set på deres egen rolle som leder udefra og reflekteret over lederens situation i forbindelse med værdibaseret ledelse.

Der var mange forslag fra deltageren til hvordan stykkerne kunne forbedres og mange gode kommentarer om vanskelighederne ved at implementere værdierne i dagligdagen. Det gav en fælles oplevelse at man kunne se de mange forskellige synsvinkler på den velkendte situation.

Følgende emner blev spillet:

Lederens troværdighed

Dette spil handler om et personalemøde på en institution, som medarbejderne har bedt om fordi deres hverdag ikke hænger sammen. De mangler "hænder". Lederen kan godt se problemet, men kan ikke fremskaffe ekstra ressourcer.

Forslag til lederen var at:

- vise ved mødestart at hun kendte problemet
- lægge op til at der skulle gøres noget andet end det "vi plejer" og at "vi må finde en løsning sammen"
- tage mere ejerskab for medarbejdernes problemer
- have et positivt udgangspunkt og udtrykke glæde over medarbejderne
- i et interview åbne for nye muligheder hos en fastlåst medarbejder.



Der var meget at tage stilling til... men også sjove situationer



Efter 1. gennemspilning er det "tilskuerne" der styrer handlingen

Svært at skabe trivsel på arbejdsplads med højt arbejdspress

Spillet handler om at et stigende arbejdspress blandt andet på grund af nye omstillinger, som gør at medarbejderne kommer ud af fatningen. Lederen fortsætter med en ukuelig optimisme, mens medarbejderne bukkede under en for en.

Til dette spil var følgende forslag at lederen:

- fik assistance højere oppe i hierarkiet
- måtte overveje hvordan han "sælger" sit budskab
- måtte finde ud af at "holde af situationen"
- respekterede at ting tager tid.

En indsigt til dette spil var, at lederen virkede "klemt" af at skulle sælge et budskab han ikke brød sig om.

Medarbejderne tager ikke ansvar, selvom de verbalt har godtaget det. Eksemplet er en klage fra en forælder

En forælder giver overfor lederen udtryk for at adfærden overfor børnene ikke svarer til institutionens udmelding fra Internet hjemmesiden.

Til dette spil var følgende forslag at lederen:

- fik sig en særskilt snak med en medarbejder
- forsøgte at få personalegruppen til at tage kollektivt ansvar
- kunne forsøge at finde årsag til dårlig opførsel hos barnet
- "afstemte" hvorvidt der var enighed i gruppen.



Spillerne var gode til at gøre spillene levende



Ledere diskuter ivrigt forskellige løsninger til et spil

Problemer med medarbejderomstilling

En leder har indkaldt 4 medarbejdere til orienteringsmøde om et nyt mellemkommunalt samarbejde, der er besluttet for deres område (Skattesamarbejde). Samarbejdet skal flyttes til nabokommunen, hvilket betyder at medarbejderne skal flytte arbejdsplads.

Alle medarbejdere er imod projektet. Der er stor modstand.

Lederen er ikke godt informeret omkring projektet.

Til dette spil var følgende forslag at lederen:

- viste større forståelse over for frustrationen og utrygheden hos medarbejderne
- viste mere fasthed på at beslutningen var taget
- i højere grad gik i lytteposition i forhold til medarbejderne og undersøgte hvilke tanker de havde
- afholdte et nyt møde hvor der kunne følges op på styregruppens udmeldinger
- viste at han ville gøre en indsats for at give bedre information til medarbejderne.

Øvrige kommentarer var, at det virker godt når lederen siger, - ja, nu hører jeg på jer.

Modstand mod at tage imod det ansvar en leder uddelegerer

En leder holder møde med medarbejderne, hvor han fortæller, at der er kommet klager over mangelfuld snerydning. Medarbejderne holder sig til at de arbejder efter de aftalte procedurer/arbejdsplaner. Lederen mener at medarbejdere har ansvaret for snerydning.

Forslag til lederen var at:

- invitere til at prøve og se det som et fælles problem
- erkende at planen er "gået i vasken" og anerkende medarbejderne
- handle ud fra force majeure, og giver tillæg for at få opgaven løst her og nu.

Andre kommentarer var at lederen kunne få medarbejderne til selv at komme med en løsning på situationen. Lederen måtte også invitere til debat.



Alle blev inddraget i forumspillene

Modvilje fra en medarbejder mod at tage del i teamsamarbejdet

Lederen har indkaldt en række medarbejdere til et møde for at drøfte problemer med samarbejdet. Medarbejdere klager over en medarbejder der ikke ønsker at give viden fra sig, og som ikke ønsker at tage vagter for andre. Denne medarbejder også kaldet Svend bliver gjort til syndebuk.

Forslag til lederen var at han:

- prøvede at gå tættere på Kim (den medarbejder der klagede mest), for at afklare motivationen herfor.
- fik noget mere at vide om Svend
- gjorde op med sig selv om man har plads til en Svend
- analyserede hvad der foregik under mødet.

Modstand mod omstilling/forandring i hjemmeplejen

Ved personalemøde oplyser lederen om besparelser og konkrete omstruktureringer. Der er tydelig modstand i medarbejdergruppen. Det er ikke længe siden der skete forandringer sidst. En enkelt giver udtryk for positive holdninger.

Forslag til lederen var at:

- inddrage medarbejderne ved at fremlægge forslag og høre medarbejdernes holdning
- den positive medarbejder gjorde rede for sin personlige holdning, (der i øvrigt mødtes med ironi) og fik ham mere på banen
- tage hånd om medarbejderens behandling af hinanden, dvs. greb ind overfor den ironiske bemærkning
- anvende positiv omformulering af de negative tilbagemeldinger.

Loyalitet

Der skal spares i driftsafdelingen. En medarbejder og mellemlider mødes på gangen. Medarbejderen spørger lederen, om han vil være loyal overfor hende, hvis han har viden

om afskedigelser eller lignende. Lederen er fanget i en personlig konflikt og ved ikke hvad han skal svare.

Forslag til lederen var at:

- beklage at medarbejderen har læst i avisen at der skal skæres i nattevagter, uden at være nedladende
- anerkende at der skal spares
- give sig tid til at lytte.

Brugertilfredshed/ illoyalitet

En forælder vil drøfte sin oplevelse af et forældremøde aftenen før. Ingen af pædagogerne vil lytte til hende, og kaster "bolden videre" til andre kollegaer. Forælderen bliver endelig henvist til lederen, som modsat hendes forventninger, giver udtryk for at hendes medarbejdere har handlet ukorrekt, og at hun skal tage hånd om den dårlige behandling forælderen har fået af personalet

Forslag til lederen var at:

- finde ud af, mere konkret, hvad problemet består i
- evt. deltagelse i forældresamtalen i første omgang.

Øvrige kommentarer til spillet var, at medarbejderne skulle have lyttet til forælderen og tage problemet alvorligt inden hun henviste til lederen

Konflikt mellem leder og souschef på grund af manglende enighed udadtil

På et personalemøde præsenterer souschefen et tilbud om et kursus i udlandet, - alle medarbejdere er meget begejstrede og vil gerne af sted, men der skal lige undersøges lidt mere om kurset, inden ledelsen finder ud af, hvem der skal deltage.

Nogle uger senere spørger lederen en medarbejder, om hun vil med på kurset (foregår person til person). Da dette rygtes blandt de øvrige medarbejdere, går de til souschefen, der ikke ved, at en person er udpeget af lederen. Uro i personalegruppen, og konflikt i lederteamet.

Forslag til spillet var at:

- der skulle indhentes mere information om kurset inden dette præsenteredes for personalegruppen
- souschefen og lederen talte sammen efter personalemødet og aftalte at give en samlet tilbagemelding til personalet på et bestemt tidspunkt
- souschefen bad lederen om at få klarhed over hendes kompetencer.

Til dette spil blev der pointeret, hvor vigtigt det var at fortælle hvordan man selv har det, når der er en konflikt.

En vanskelig samtale om et alkoholmisbrug

En lærer er ret ofte syg, og kollegaerne begynder at undre sig. En af kollegaerne taler med viceskoleinspektøren om, at han har hørt rygter om, at pågældende har et alkoholproblem. Ledelsen holder øje med situationen, men venter med at gribe ind i en lang periode, for at finde ud af, om der er noget om rygterne. Det ender med, at ledelsen tager hjem til pågældende lærer for at hjælpe og for at få bekræftet, om der er hjælp behov. Måske indledende øvelse til en afskedigelse.

Det spil satte en ivrig diskussion i gang. Diskussionen gik på, hvordan sådanne svære situationer kan klares, og hvordan en alkoholmisbruger reagerer.

Nogle af de spørgsmål der blev drøftet var:

- at der ikke skulle gå for lang tid, inden der blev handlet fra ledelsens side?
- hvem der skulle tages hensyn til – den pågældende eller kollegaerne?
- hvor der var hjælp at hente?
- om noget kunne gøres anderledes.



Spillene gav anledning til nogle spændende diskussioner



Lederne blandede sig ivrigt i spillets gang

Hvordan håndteres en professionel ”brokker” i en personalegruppe?

På et plejehjem mødes personalet til morgenmøde og en medarbejder er endnu engang meget utilfreds med normeringen på sin gang. Han har stort set kun elever til at hjælpe sig. Lederen giver kort for hovedet svar på tiltale og siger, at sådan er arbejdsbetingelserne!

Forslag der blev afprøvet:

- et interview af det øvrige personale, om hvad de mente om den måde, den utilfredse medarbejder fremstillede sagen på
- et interview af den utilfredse medarbejder, for at finde ud af, hvorfor han altid var så utilfreds
- lederen tog en snak i enerum med medarbejderen og stillede ham stolen for døren.

Overvejelser til dette spil:

- stemmeføringen fra både leder og medarbejder var afgørende for, hvordan konflikten håndteredes
- spørgsmålet om hvorfor han var så utilfreds?
- hvordan det øvrige personale reagerede og hvem de holdt med?

Efterskrift:

Efter at vi har evalueret kurset, synes vi at dagen var konstruktiv og udbytterig. Vi havde et indtryk af jer som engagerede, sociale og dynamiske ledere, der også gav udtryk for jeres meninger og samtidigt plads til hinanden.

Med venlig hilsen og tak!
Peter Frandsen og kollegaer