



# SELVSTÆNDIG - OG LEDER?

Sådan får du det bedste ud af en medarbejder



## GODT KLÆDT PÅ TIL AT ANSÆTTE MEDARBEJDERE

At ansætte den første medarbejder er en stor og vigtig beslutning. Måske har du allerede taget skridtet. Måske overvejer du stadig, hvad der skal ske med din virksomhed. Potentialer for fremgang og udvikling er stort, men intet kommer af sig selv. Kunsten er at finde det rigtige mix mellem nødvendigheder og muligheder.

En ting er at lede sig selv. Det er grundvilkåret, når man starter sin egen virksomhed. Noget andet er at lede andre – og opnå resultater sammen med og gennem andre. At være leder kræver, at du træder i karakter. Uanset antallet af medarbejdere er ledelse en social aktivitet, der har med mennesker at gøre. Nu er det ikke alene dine produkter eller din faglige ekspertise, der efterspørges.

At få en organisation – et fællesskab – til at skabe noget sammen stiller nye krav. Åbner nye døre. Som leder skal du være nysgerrig og udforskende, se frem og samtidig kunne stå fast og tage ubehagelige beslutninger. At lede andre kræver mod og vilje og måske vigtigst evnen til at skabe en fælles retning og få det bedste frem i dine medarbejdere.

Når du ansætter din første medarbejder, starter en spændende rejse. Denne bog hjælper dig på vej med gode råd, tips og hjælp til at håndtere de konkrete udfordringer, du møder. Jo bedre du er forberedt, jo større er sandsynligheden for succes.

God læselyst

Ase

# FORMÅLET MED BOGEN

Der er mange afgørende milepæle i en virksomheds liv, og en af dem er at ansætte den første medarbejder.

Ase gennemførte i juni 2016 en analyse, der viste, at mange selvstændige oplever en del barrierer ved ansættelsen af den første medarbejder. Disse barrierer handler om, hvorvidt der er opgaver nok, om det vil gå ud over den fleksibilitet, der er ved at være selvstændig og endelig, at der med ansættelsen følger en økonomisk forpligtelse.

Samtidig viste analysen, at mange undervurderer det arbejde, der er forbundet med at have medarbejdere. Det er typisk personaleadministration og ikke mindst personaleledelse, der tager tid og er sværere end forventet.

Denne bog er skrevet til dig, der overvejer at ansætte en medarbejder for første gang. Bogen tager dig systematisk igennem de overvejelser og beslutninger, du skal tage forinden, og så giver den dig nogle værktøjer til at være en god leder, når ansættelsen af en ny medarbejder er klaret.

Bogen kan ikke fjerne de økonomiske forpligtelser – men den kan give dig nogle råd om, hvordan du håndterer de ledelsesmæssige forpligtelser, og dermed skaber et godt fundament til at udnytte det potentiale, din nye medarbejder har – til gavn for både virksomheden, medarbejderen og dig selv.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Kapitel 1</b>	Skal du have en medarbejder?	side 6
<b>Kapitel 2</b>	Hvilken type medarbejder søger du?	side 10
<b>Kapitel 3</b>	Hvordan finder du den rette medarbejder?	side 16
<b>Kapitel 4</b>	Hvordan vil du være som leder?	side 18
<b>Kapitel 5</b>	Det har en medarbejder brug for fra sin leder	side 26
<b>Kapitel 6</b>	Medarbejderens 1. grundbehov	side 30
<b>Kapitel 7</b>	Medarbejderens 2. grundbehov	side 40
<b>Kapitel 8</b>	Medarbejderens 3. grundbehov	side 50
<b>Kapitel 9</b>	Medarbejderens 4. grundbehov	side 60
<b>Kapitel 10</b>	Medarbejderens 5. grundbehov	side 72
<b>Kapitel 11</b>	Motivation	side 80
<b>Kapitel 12</b>	Sådan strukturerer du ledelsesarbejdet	side 90
<b>Kapitel 13</b>	10 bud om ledelse	side 96
<b>Kapitel 14</b>	Det kan du bruge Ase Selvstændig til	side 98

# INDHOLD

# 1 SKAL DU HAVE EN MEDARBEJDER?

Den første overvejelse er selvfølgelig, om du i det hele taget skal have en medarbejder. Hvad skal den pågældende medarbejder egentlig lave, som ikke bliver gjort i dag, eller som ikke bliver gjort godt nok eller i tilstrækkeligt omfang.

Du kan blandt andet stille dig selv følgende spørgsmål for at få en afklaring om, hvilke opgaver der skal løses:

**Er der opgaver, du løser i dag, som du ikke er god til, men som du løser fordi "der er jo ikke andre til at gøre det" - og hvilke opgaver er der i så fald?**

Det kunne være noget med økonomi, salg, administration, bogføring eller indkøb.

**Hvilke opgaver skal løses, som ikke bliver løst i dag?**

Det kunne være noget med IT, hjemmeside, opfølgning på kunder eller besøg hos nye kunder.

**Hvilke opgaver skal løses for at styrke virksomheden?**

Det kunne være noget med salg, kundepleje, styring af underleverandører eller styring af samarbejdspartnere.

Nogle af de opgaver, som vil være nærliggende at give til en medarbejder, kan med fordel udliciteres til eksterne samarbejdspartnere, så du kan fokusere på kerneforretningen. Det kan være opgaver såsom bogføring og økonomi.

Det, der skal være afgørende for dit valg af en medarbejders opgaver, er, om det giver værdi for virksomheden, og om det på den lange bane er med til at udvikle virksomheden.

# Refleksioner

Over ansættelsen af en ny medarbejder

Hvilke vigtige opgaver i virksomheden bliver ikke løst i dag – eller ikke løst godt nok?

Hvilke opgaver skal en ny medarbejder løse – og hvordan vil det gavne virksomheden?

Hvilke opgaver vil en ny medarbejder give dig mulighed for at fokusere mere på – og hvordan vil det gavne din virksomhed?

**Noter:**



## 2 HVILKEN TYPE MEDARBEJDER SØGER DU?

Når du har besluttet, hvilke opgaver din medarbejder skal løse, skal der gøres overvejelser om, hvilken profil der skal søges efter.

Det er selvfølgelig vigtigt, at den pågældende kan det faglige, men i lige så høj grad at I også passer godt sammen personligt.

### LAV EN LISTE OVER DINE KRAV

Der er mange ansættelser, der er gået galt, fordi arbejdsgiver ikke har været tilstrækkelig kritisk i processen. Det betyder, at du skal lave en liste over, hvad du forventer at den nye medarbejder skal kunne, og samtidig tage stilling til, hvad du under ingen omstændigheder vil gå på kompromis med.

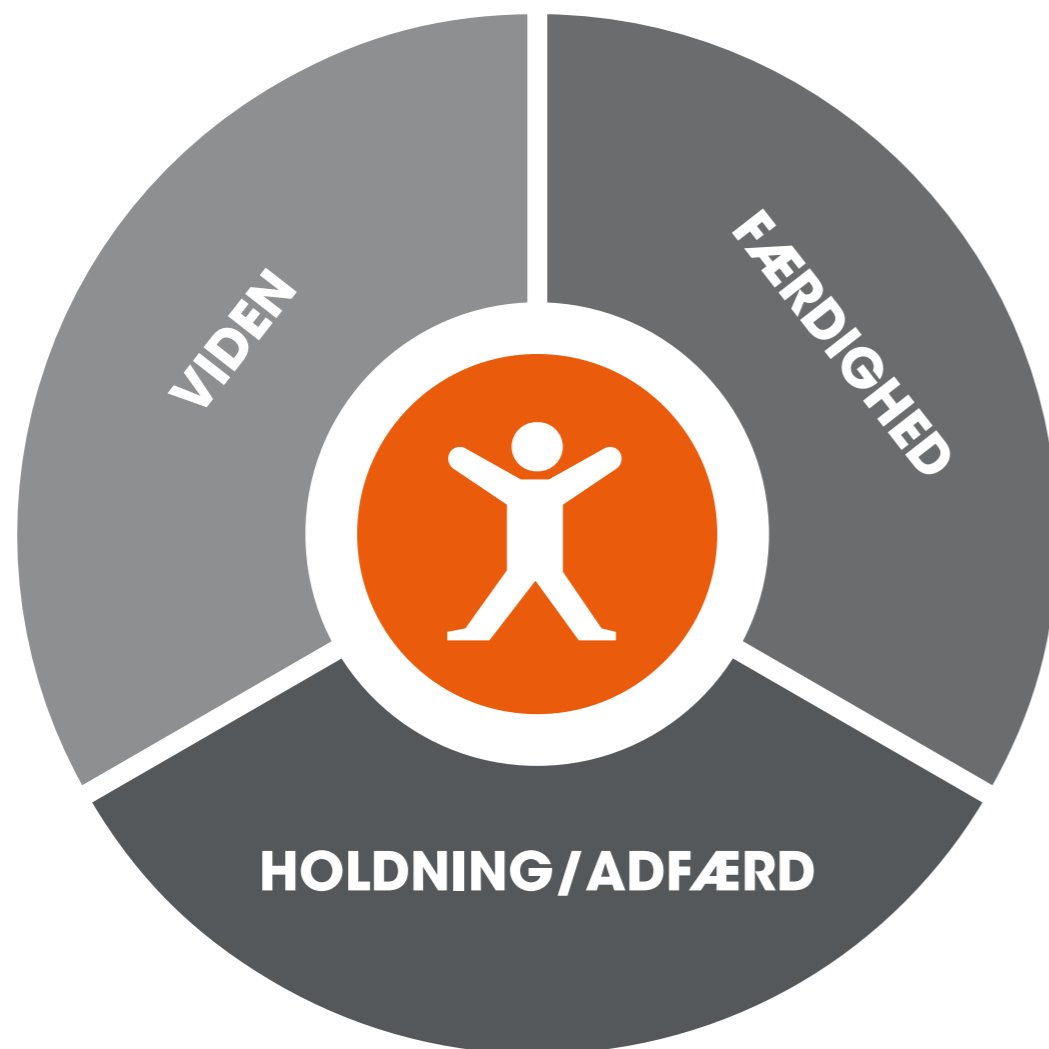
Det kan eksempelvis være, at du ønsker en person med salgserfaring. I så fald er det ikke tilstrækkelig, at kandidaten brænder for at komme ud på landevejen, hvis denne kun har siddet i en intern salgsfunktion. Der må du hellere stå fast og søge en gang mere efter en person med den helt rette profil.

### EN, DER SUPPLERER DIG GODT

En anden faldgrube i ansættelser er, at vi elsker at finde nogen, der ligner os selv. Her er det vigtigt, at du er opmærksom på, hvad du mangler. Det kan være, at du er idérig, men mangler struktur, eller at du er til de store linjer, men mangler fokus på detaljen. Så er det vigtigt, at du ikke kun ansætter en, som du "taler godt med", men også kigger på, hvad den pågældende kan supplere dig med af egenskaber.

Endelig er der en del ansættelser, der er endt uheldigt, fordi der er noget holdningsmæssigt eller adfærdsmæssigt, som ikke er på plads – grundlæggende ting, som du og din medarbejder ser forskelligt på. Derfor er det vigtigt, at du gør dig nogle overvejelser om, hvad der er vigtigt for dig i forhold til medarbejderens opførsel, og hvad du ikke vil gå på kompromis med.

# DIN FØRSTE MEDARBEJDER



Du kan dele dine forventninger til din første medarbejder op i følgende tre grupper:

## Viden

**Hvad skal den første medarbejder vide noget om – herunder teorien bag?**

Det kan være økonomi, branche, salg, logistik m.m.

## Færdigheder

**Hvad skal den første medarbejder kunne gøre på udførelsesniveau?** Det kan være opgaver såsom at opstille en månedsbalance, registrere en ordre eller gennemføre et salgsbesøg.

## Holdning/adfærd

**Hvilke holdninger skal den første medarbejder have, og hvilken adfærd ønsker du at se?** Det kan være noget med at gøre arbejdet færdigt, være positiv, tage pænt imod kunder, rydde op efter sig, behandle tingene som sine egne m.m.

Alle disse tre elementer kan du afdække gennem samtaler med kandidaten, og det kræver kun, at du er præcis i din formulering af dine krav.

Du kan vælge at supplere dine samtaler med en personprofil – en test. Men testen er ikke det endelige resultat, den skal kun be- eller afkræfte den fornemmelse eller opfattelse, du har baseret din samtale med kandidaten på.

## GODE RÅD I BESLUTNINGEN OM DIN FØRSTE MEDARBEJDER:

1. Gør det meget klart, hvad den pågældende skal lave, og hvad det kan og skal betyde for din virksomhed
2. Tænk over hvad det er, du vil fokusere på, som kan styrke din virksomhed
3. Vær meget præcis i forhold til hvem du vil søge efter, og vær opmærksom på at få en person, der supplerer og ikke kopierer dig

# Refleksioner

Over din første medarbejder

Hvad er det vigtigt, at din første medarbejder ved noget om?

Hvilke holdninger og hvilken adfærd er det vigtigt, at den første medarbejder har?

Hvad er det vigtigt, at din første medarbejder kan arbejde med?

**Noter:**



### 3 HVORDAN FINDER DU DEN RETTE MEDARBEJDER?

Når du skal finde den nye medarbejder, er der mange muligheder. Du kan vælge at gøre det selv, eller du kan vælge at få et rekrutteringsfirma til at hjælpe dig.

Der er ingen "klare regler" for, hvad der er bedst. Det, du skal tage stilling til, er, om du er villig til at betale, hvad det koster at få et professionelt rekrutteringsfirma til at hjælpe dig, eller om du selv vil bruge tid på opgaven.

#### **FORDELE OG ULEMPER VED AT VÆLGE ET REKRUTTERINGSFIRMA**

Får du hjælp fra et rekrutteringsfirma, skal du sikre dig, at der er en garanti for, at de finder en ny kandidat, hvis den første ikke præsterer tilfredsstillende. Du skal også være afklaret med, hvordan de følger op på ansættelsen og processen, efter at vedkommende er startet, således at du får input til, hvordan samspillet mellem dig og din nye medarbejder kan styrkes yderligere.

Det koster noget at få et rekrutteringsfirma til at hjælpe, og her er det vigtigt at få vished om, at de kan løse opgaven. I den forbindelse kan du spørge efter deres referencer og erfaringer med din branche.

#### **HVIS DU SELV VIL REKRUTTERE**

Du kan også vælge at køre rekrutteringsprocessen selv. Hvis du vælger at gøre det, kan du som medlem af Ase få hjælp og inspiration til udarbejdelse af stillingsbeskrivelse, interview og ansættelseskontrakt. Ring til Ase Selvstændig på 7013 7013, eller skriv på [kontakt@aseselvstaendig.dk](mailto:kontakt@aseselvstaendig.dk)

Når du har fundet den nye medarbejder, kontrakten er underskrevet, og alt er klart til at vedkommende skal starte, er næste skridt den første arbejdsdag – nu starter ledelsesopgaven for alvor.



## 4 HVORDAN VIL DU VÆRE SOM LEDER?

Når du har besluttet dig for at ansætte en medarbejder, kan du gøre dig nogle overvejelser om, hvordan din medarbejder skal opleve dig som leder.

Der er mange, der er af den opfattelse, at ledelse er noget der foregår, når man er på arbejde, og at det stopper, når man kommer hjem. Sådan kan det også sagtens være for dig som leder, men det forholder sig anderledes for medarbejderen.

### **HVORDAN HAR DIN DAG VÆRET?**

For mange medarbejdere er trivslen på arbejdspladsen, og glæden ved at gå på arbejde, stærkt forbundet med den måde, lederen er på i forhold til medarbejderen. Det kunne være sundt for mange ledere at sidde med ved aftnebordet hjemme hos medarbejderen og høre svaret på spørgsmålet: "Hvordan har din dag været?"

Om dagen har været god eller mindre god afhænger i høj grad af, hvordan medarbejderens samspil med dig har været i løbet af dagen. Samtidig er der en meget stærk sammenhæng mellem arbejdsglæden og den indsats der bliver lagt for dagen. Hvor godt du lykkes med at skabe arbejdsglæde hos din medarbejder hænger altså sammen med, om du påskønner de resultater, som medarbejderen skaber.

Det betyder modsat også, at hvis svaret derhjemme er, at "det har været en møgdag", og du er en del af årsagen, så har medarbejderen med stor sandsynlighed ikke ydet sit bedste, og du har spildt nogle ressourcer på gulvet.

*Vær positiv og glad når du møder din medarbejder - din attitude smitter*



### Hvad har du lært - og af hvem?

Den skole, de fleste ledere har gået i, er "livets skole". En analyse fra Dansk Industri har vist, at kun lidt over 50 % af ledere har lært faget ledelse. De har derfor været henvist til at kopiere andre med større eller mindre succes.

Du har helt sikkert mødt nogle ledere på din vej, som har gjort noget, hvorom du enten har tænkt "sådan vil jeg aldrig gøre", eller "sådan vil jeg også gøre, hvis jeg engang bliver leder for andre".

### På den negative liste kan det være oplevelser med en leder som:

- har holdt alle informationer for sig selv
- har givet ordrer uden at begrunde, hvorfor det skal være sådan
- har været "jeg alene vide"
- har spillet medarbejderne ud mod hinanden
- respekterer ikke aftaler om tid og sted

Du kan sikkert gøre listen længere samt genkende nogle af eksemplerne.

### På den positive liste kan det være oplevelser med en leder som:

- er åben og imødekommende
- giver sig god tid til at tale med medarbejderne
- involverer medarbejderne i beslutningerne
- fortæller om, hvordan det går i virksomheden
- lytter efter, når medarbejderne fortæller noget

### EKSEMPLER PÅ HVAD ANDRE NÆVNER SOM GOD LEDELSE

Der er mange virksomheder, hvor god ledelse er kommet på dagsordenen, og hvor der for alvor er taget stilling til, hvad der er god og dårlig ledelse.

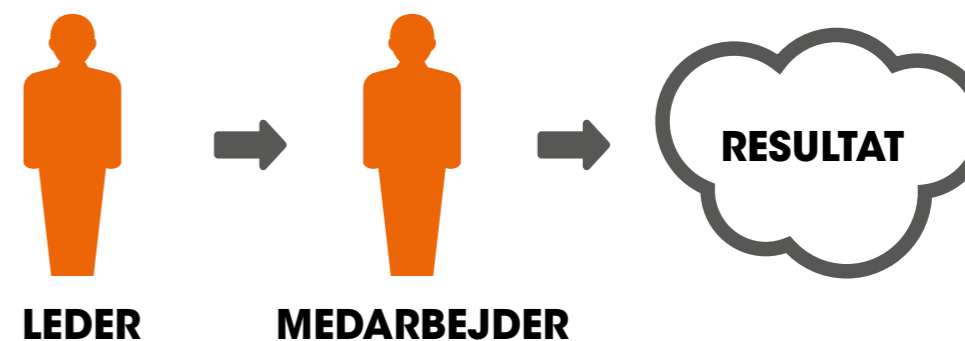
Du får her et uddrag af, hvad en mellemstor dansk virksomhed anser som god ledelse.

#### Dette gør den gode leder i virksomheden:

- Skaber trivsel og resultater
- Er rummelig og viser respekt for andre mennesker
- Er i sine handlinger og øvrige ageren troværdig og retfærdig
- Skaber positiv energi omkring sig
- Fokuserer på og hjælper medarbejderne til at forblive hele mennesker
- Skaber tryghed så medarbejderne får lyst til at prøve nyt
- Tør vise tillid til sine medarbejdere
- Har en "åben dør"
- Giv ros og ris på en måde, der gør det muligt for medarbejderne at nyde rosen og lære af risen

Uanset hvad du har set, hørt og/eller oplevet, har det været med til at præge dig, og det vil også påvirke dit svar på spørgsmålet om, hvad god ledelse er for dig.

Du kan starte med at overveje, hvad din medarbejder skal opleve i samspillet med dig og så arbejde videre med det derfra.



### GODE RÅD OM LEDELSE OG DET AT VÆRE LEDER

1. Ledelse er at skabe resultater gennem andre, så jo bedre du forbereder din medarbejder på at løse sine opgaver, jo bedre resultater skaber I sammen
2. Du påvirker dine medarbejdere - også når du ikke er der. Tænk over hvordan du ønsker, de skal have det, både når de kommer, og når de går hjem
3. Udarbejd dine personlige regler for, hvad du synes er god ledelse, og fortæl den, der skal ansættes, hvilke regler du vil spille efter

# Refleksioner

## Over din lederrolle

Hvad vil du gerne have, at dine medarbejdere siger om dig, hvis de bliver spurgt, hvordan du er som leder?

Hvilke styrker og svagheder har du i forhold til lederjobbet?

Hvis ansøgeren spørger om, hvordan du er som leder, hvad vil du så svare?

**Noter:**

## 5 DET HAR EN MEDARBEJDER BRUG FOR FRA SIN LEDER

Det er vigtigt at gøre sig overvejelser om, hvordan man vil være som leder, og det er lige så vigtigt at vide, hvordan man så gør.

For en del år siden blev en ledelsesekspert bedt om at formulere det vigtigste, man skal gøre for at være en god leder. Ledelseseksperten hed Humble, og han formulerede det, som efterfølgende er blevet kendt som "Humbles 5" eller "medarbejderens 5 grundbehov".

### Medarbejderens 5 grundbehov

1. Fortæl mig, hvad du forventer af mig
2. Giv mig mulighed for at udføre det
3. Giv mig opmærksomhed, og fortæl mig undervejs, hvordan det går
4. Hjælp mig, hvor det er nødvendigt
5. Bedøm og beløn min indsats retfærdigt

Det, der beskrives her, er ikke kun en medarbejders behov i forhold til sin leder, men helt almindelige menneskelige behov.

Prøv at tænke på de mennesker, du har relationer til, og prøv så efterfølgende at gå medarbejderens 5 grundbehov igennem, mens du vurderer i hvor høj grad behovene er opfyldt, og i hvor høj grad du selv opfylder behovene i forhold til dem, du omgås.

Blandt ægtefæller kan det ind imellem lyde nogenlunde sådan her: "Jamen, jeg troede, du havde...", eller "du kan da gøre det selv...", eller "hvorfor har du ikke sagt det noget før?" – dette er eksempler på at 1. grundbehov, og til dels det 3. grundbehov ikke er opfyldt.



Det kan godt være, at der i dine private relationer er nogle steder, hvor behovene kun er helt eller delvist opfyldt, og at det har nogle konsekvenser. Når vi taler ledelse, er konsekvensen dog, at medarbejderens arbejdsglæde og præstation falder, hvis et eller flere behov ikke er opfyldt.

Medarbejderen er ikke tankelæser. Hvis denne skal vide, hvad du forventer, og hvad du mener om hans/hendes præstation, må du sige det klart og tydeligt, så du kan opfylde medarbejderens 5 grundbehov og være en god leder.

## *God ledelse er at opfylde medarbejderens 5 grundbehov*

I de efterfølgende kapitler vil vi gennemgå behovene hver for sig og give dig eksempler på, hvordan du sikrer, at **din** medarbejders grundbehov bliver opfyldt.

### DET GODE RÅD

---

En gennemgang af en lang række analyser om trivsel og arbejdsglæde viser, at ledere generelt er for dårlige til at fortælle deres medarbejdere, hvad de forventer sig af dem, og til at give dem konstruktiv feedback



## 6 MEDARBEJDERENS 1. GRUNDBEHOV

Forventningsafstemning er en aftale imellem to parter. Som leder har du teten i diskussionen og lægger typisk ud med at fortælle, hvad der forventes for en given periode. Forventningsafstemningen kommer, når du og medarbejderen er enige om, hvad der skal opnås, og hvad der skal gøres. Det skal være en dialog ikke et diktat.

### **FORTÆL MIG, HVAD DU FORVENTER AF MIG**

Dette bringer os til medarbejderens 1. grundbehov: En af de væsentlige årsager til at mange medarbejdere ikke trives er, at de ikke ved, om de gør det godt nok. For at være på den sikre side knokler de derfor løs og ender i en ond cirkel, hvor det går stærkere og stærkere. Når de så giver op, fordi de ikke magter mere, kan det ironisk nok lyde fra chefen: "Jamen, du havde da heller ikke behøvet at gøre så meget ud af det, eller at arbejde så meget, det har jeg da ikke bedt dig om".

**Forventningsafstemningen sikrer, at du og medarbejderen er enige om, hvad der konkret skal gøres, og hvad der skal opnås. Dermed har I samme grundlag til at vurdere, hvorvidt præstationen og resultatet er godt nok.**

Forventningsafstemningen skal gøre det muligt for medarbejderen at vurdere, om medarbejderen har succes, eller om der skal strammes op.

De fleste mennesker kan lide at få ros, men samtidig ønsker vi ikke ros uden substans. Hvis og når forventningsafstemningen er på plads, er det nemlig muligt for dig at give konkret ris og ros, som medarbejderen, takket være forventningsafstemningen, kan se er berettiget.





Forventningsafstemning er opfyldelsen af det første behov, som medarbejderen har, og uden at dette behov er opfyldt og på plads, kan de næste i rækken ikke opfyldes.

**Grundlaget for forventningsafstemningen er overvejelser og en fælles beslutning om følgende:**

- Hvordan vil du vurdere, om medarbejderen har succes? (succeskriterier)
- Hvilke konkrete mål ønsker du, at medarbejderen skal nå?
- Hvilke konkrete handlinger kunne du tænke dig, at medarbejderen udfører for at nå sine mål?

**Sådan gør du:**

Dine overvejelser om grundlaget for forventningsafstemningen kan opdeles i tre trin:

**Trin 1 - Hvordan vil du vurdere, om medarbejderen har succes?**

Kriterierne der anvendes for at vurdere, om medarbejderen har succes, kaldes succeskriterier. Disse kriterier skal afspejle det, du tænker, når du overvejer om samarbejdet fungerer, og om det er godt nok.

**Eksempler på succeskriterier:** Er der styr på likviditeten, lageret, salg til nye kunder, IT, betalingsbetingelser med leverandører?

# Funktionsskema

**Funktionsskema for:** (medarbejdernavn)

**Beskrivelse af ansvarsområdet:** (det som medarbejderen er ansvarlig for - eksempelvis økonomi, lager, salg, indkøb eller produktion )

Funktion	Hovedansvarsområder	Succeskriterier	Konkrete mål	Nøgleaktiviteter / hvad skal gøres
(Uddrag fra stillingsbeskrivelse)	Det som medarbejderen primært er ansvarlig for	De parametre medarbejderen skal vurderes på inden for hovedansvarsområderne. Angiv 2-3 pr. hovedansvarsområde	For hvert succeskriterie angives et konkret mål SMART-mål (Defineres på side 37)	For hvert succeskriterie og tilhørende mål angives, hvad der konkret forventes at medarbejderen skal gøre

### Trin 2 - Hvilke konkrete mål ønsker du, at medarbejderen skal nå?

Her specificeres succeskriterierne til konkrete mål.

**Eksempler på konkrete mål:** Ingen restancer, bankbeholdning stemmer, afstemme bank én gang dagligt, to nye kunder om måneden, 98 % opetid på IT, lageromsætningshastighed på seks, betalingsbetingelser på løbende måned + 60 dage hos alle leverandører.

### Trin 3 - Hvilke konkrete handlinger kunne du tænke dig, at medarbejderen udfører for at nå sine mål?

Her aftaler I, hvad der konkret skal gøres, for at målene nås – og dermed for at succeskriterierne bliver opfyldt.

**Eksempler på konkrete handlinger:** At rykke dine kreditorer én gang om ugen, dagligt afstemme bank inden dagen er slut, besøge 10 potentielle kunder hver måned, checke IT-systemer hver morgen, opfølgning på lagerstørrelse og "døde varer" ugentlig, mødes med leverandørerne én gang hvert halve år.

På modsatte side har du et værktøj, som kan bruges, når du skal konkretisere forventningerne til din medarbejder.

**Ved forventningsafstemning og målsætning udstikker du den retning, du ønsker medarbejderen skal bevæge sig i, således at din virksomhed når sine overordnede mål.**



### Om at sætte mål

For de fleste gør det ikke noget, hvis deres mål er udfordrende, så der skal ydes lidt ekstra. Du kan bruge **SMART**-modellen, som anbefaler, at et mål skal være:

- |                      |   |  |
|----------------------|---|--|
| <b>Specifikt</b>     | - | der må ikke være tvivl om, hvad der er aftalt  |
| <b>Målbart</b>       | - | alle parter skal kunne evaluere, om målet er nået eller ej                                       |
| <b>Accepteret</b>    | - | af både leder og medarbejder   |
| <b>Realistisk</b>    | - | at det er muligt at nå målet inden for den tid og med de ressourcer, der er stillet til rådighed |
| <b>Tidsbegrænset</b> | - | alle parter ved, hvornår målet skal være opfyldt   |

Modellen kædes ofte sammen med Peter Drucker, der har skrevet en af de mest betydningsfulde bøger om at arbejde med mål (Management by Objectives). Han beskriver, hvordan dette at arbejde med mål kan blive en positiv oplevelse for både medarbejdere og ledere:

- Mål besluttet sammen med medarbejderen
- Der opstilles mål for både kvantitet og kvalitet
- Mål skal være udfordrende og motiverende
- Opfølgning på målene skal danne grundlag for coaching og udvikling og ikke kun være ledelsesrapporter
- Belønning (ros, anerkendelse, m.m.) er en nødvendighed
- Det grundlæggende princip er vækst og udvikling – ikke straf

### GODE RÅD OM FORVENTNINGSAFSTEMNING:

1. En præcis forventningsafstemning er fundamentet for et godt samarbejde
2. Sørg for at det er klart for medarbejderen, hvilke hovedansvarsområder han/hun har, og hvad du forventer, der skal gøres
3. Bed din medarbejder om feedback. Spørg om det er klart og tydeligt, hvad du forventer?

# Refleksioner

Over forventningsafstemning

Hvilke tanker gør du dig i forhold til forventningsafstemning generelt?

Hvornår har medarbejderen succes?

Hvilke konkrete mål skal medarbejderen nå?

Hvilke konkrete forventninger har du til din medarbejder?

Hvilke konkrete forventninger har medarbejderen til dig?



## 7 MEDARBEJDERENS 2. GRUNDBEHOV

Tidligere i bogen lærte vi, at jo bedre vi sætter medarbejderen i stand til at løse opgaverne, desto nemmere bliver hverdagen for os selv, og jo bedre resultater får virksomheden i sidste ende.

Rammerne er i denne forbindelse med til at sikre, at medarbejderen har den nødvendige tid samt de nødvendige ressourcer til at løse opgaven.

**Som leder skal du sikre, at din medarbejder har mulighed for at løse de opgaver, du giver, både hvad angår tid og kompetence (viden og færdigheder).**

### **GIV MIG MULIGHED FOR AT UDFØRE DET**

Dermed kommer vi til medarbejderens 2. grundbehov: "Giv mig mulighed for at udføre det." En af de stærkeste "dræbere" af motivation og begejstring i forhold til en opgaveløsning er nemlig, hvis vi som mennesker føler, at en opgave på ingen måde kan lade sig gøre. Så er det meget sandsynligt, at vi udadtil ligner nogen, der forsøger, men indeni for længst har givet op.

### **HVOR HØJT SKAL JEG SPRINGE**

Forestil dig, at du skal springe højdespring, eller at du skal løbe en bestemt strækning på tid. Hvis kravet fra første forsøg er, at du skal tæt på en dansk rekord, vil du formentlig sige noget i retning af "jamen så prøver jeg, men jeg tror ikke på, at det kan lade sig gøre – hverken i første eller nogle af de efterfølgende forsøg" – og så bliver resultatet derefter.



### **AFSTEM FORVENTNINGERNE FRA START**

Du bør tage en snak med medarbejderen, når du stiller opgaven, så I sammen bliver enige om, hvad medarbejderens aktuelle niveau er. Dernæst sætter I et udfordrende mål jf. **SMART**-modellen for, hvor meget medarbejderen skal forbedre sig, og hvornår forbedringen skal ses. Efter at I er blevet enige om målet, aftaler I så, hvad medarbejderen skal bruge af tid til træning, og hvilke faciliteter der stilles til rådighed.

Hvis processen gribes an på denne måde, er det mere sandsynligt, at medarbejderen er stærkt motiveret for opgaven, og gør en helhjertet indsats for at vise dig, at han/hun kan levere varen.

### **DET DAGLIGE LEDELSesarBEJDE**

Det er i bund og grund den samme proces og mekanisme, vi skal bruge i det daglige ledelsesarbejde for, at medarbejderen løser opgaverne omhyggeligt og med entusiasme.

Det betyder, at der efter forventningsafstemningen skal være en fortsættelse af dialogen, som skal handle om, hvad medarbejderen mangler for at kunne løse opgaven.

Du kan stille medarbejderen følgende spørgsmål for at hjælpe ham/hende i gang:

- Har du tid til opgaven i forhold til de øvrige forpligtelser, du har?
- Er du i tvivl om, hvordan du skal løse opgaven?
- Kan jeg gøre noget for at hjælpe dig?
- Har du brug for et kursus/oplæring, før opgaven kan løses?



### **DEN FORTSATTE UDVIKLING AF MEDARBEJDEREN: MUS-SAMTALEN (MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALEN)**

Der er sagt og skrevet meget om udvikling af medarbejdere. Skal vi udvikle de medarbejdere, vi har, med risikoen for at de skifter til en anden arbejdsgiver? Eller skal vi ansætte nogle nye medarbejdere, når dem, vi har, ikke længere er i stand til at præstere tilfredsstillende?

Som leder er valget dit. Ét er at sikre, at medarbejderen er i stand til at løse en konkret opgave. Noget andet er at sikre, at medarbejderen kan løse alle sine opgaver både nu og i fremtiden – til gavn for både virksomheden og dig selv.

**” Skal vi virkelig bruge penge og ressourcer på at udvikle medarbejderne – hvad nu, hvis de forlader os?”**

**” Hvad nu, hvis vi ikke gør det – og de bliver her?”**

### **FORMÅL MED MUS-SAMTALEN**

I forhold til ovenstående spørgsmål giver det mening at udvikle medarbejderen med en MUS-samtale.

MUS-samtalens primære formål er at sikre, at medarbejderen bliver sat i stand til at løse sine opgaver med høj kvalitet. Samtidig er det også anledningen til at få talt om det daglige samarbejde og om, hvordan det kan forbedres yderligere.



#### **STRUKTUREN I EN MUS-SAMTALE ER SOM HOVEDREGEL FØLGENDE:**

- Samarbejdet mellem medarbejder, leder og de øvrige kolleger, herunder hvad du og hvad medarbejderen hver især kan gøre anderledes/bedre
- Medarbejderens generelle trivsel og hvad der eventuelt skal ændres/gøres bedre for, at denne er gladere for at møde på arbejde
- Medarbejderens ambitioner i jobbet i forhold til nye opgaver og ansvarsområder samt aftaler om, hvad der i den forbindelse skal og kan gøres
- Gode råd fra medarbejderen til dig som leder
- Plan for hvad der skal arbejdes med for at gøre medarbejderen dygtigere (træning, kurser m.m.)
- Aftale om tidspunkt for opfølgning
- Evaluering af hvordan det er gået siden seneste MUS-samtale. Det vil sige en evaluering af de hovedansvarsområder, som medarbejderen har, samt en drøftelse af, hvordan det kan gøres endnu bedre

#### **FORBEREDELSE TIL MUS-SAMTALEN**

Samtalen gennemføres som hovedregel én gang om året og forberedes af begge parter, og det er en rigtig god idé at have et skema at arbejde efter. Er du medlem af Ase Selvstændig, kan du skrive på [kontakt@aseselvstaendig.dk](mailto:kontakt@aseselvstaendig.dk) - eller ringe på 7013 7013 - hvis du savner mere forberedelse.

Det er vigtigt, at MUS-samtalen ikke erstattes af uformelle samtaler ved kaffemaskinen, ligesom daglige samtaler om opgaver og deres løsning heller ikke kan erstattes af MUS-samtalen.

*Husk... jo bedre du sætter din medarbejder i stand til at løse opgaverne, desto bedre bliver de løst, og jo flere opgaver kan du give til din medarbejder.*



# Refleksioner

Over at sætte rammer for opgaven

Hvordan vil du sikre, at du holder fokus på at sætte dine medarbejdere i stand til at løse deres daglige opgaver?

Hvordan vil du konkret arbejde med den langsigtede udvikling af dine medarbejdere?

**Noter:**



## 8 MEDARBEJDERENS 3. GRUNDBEHOV

### **GIV MIG OPMÆRKSOMHED, OG FORTÆL MIG UNDERVEJS, HVORDAN DET GÅR**

Vi kommer nu til at beskæftige os med medarbejderens 3. grundbehov: "Giv mig opmærksomhed, og fortæl mig undervejs, hvordan det går". For at forstå vigtigheden af feedback til fulde, må vi dog først en kort tur forbi dyreverdenen.

#### **FLAGERMUSENS SONAR**

Flagermusen er et fascinerende dyr. Den er i stand til at manøvrere i total mørke ved hjælp af en avanceret sonar, altså ved at udsende signaler, og dernæst manøvrere efter de signaler, der kommer tilbage fra omgivelserne; klippevægge, træer m.m. som sonaren rammer. Det betyder, at hvis der ikke kommer noget signal tilbage, er der fri bane, og flagermusen fortsætter sin kurs. Kommer der signal tilbage (feedback), ændrer flagermusen derimod kurs og undgår dermed en kollision.

#### **DIN MEDARBEJDER HAR IKKE EN SONAR**

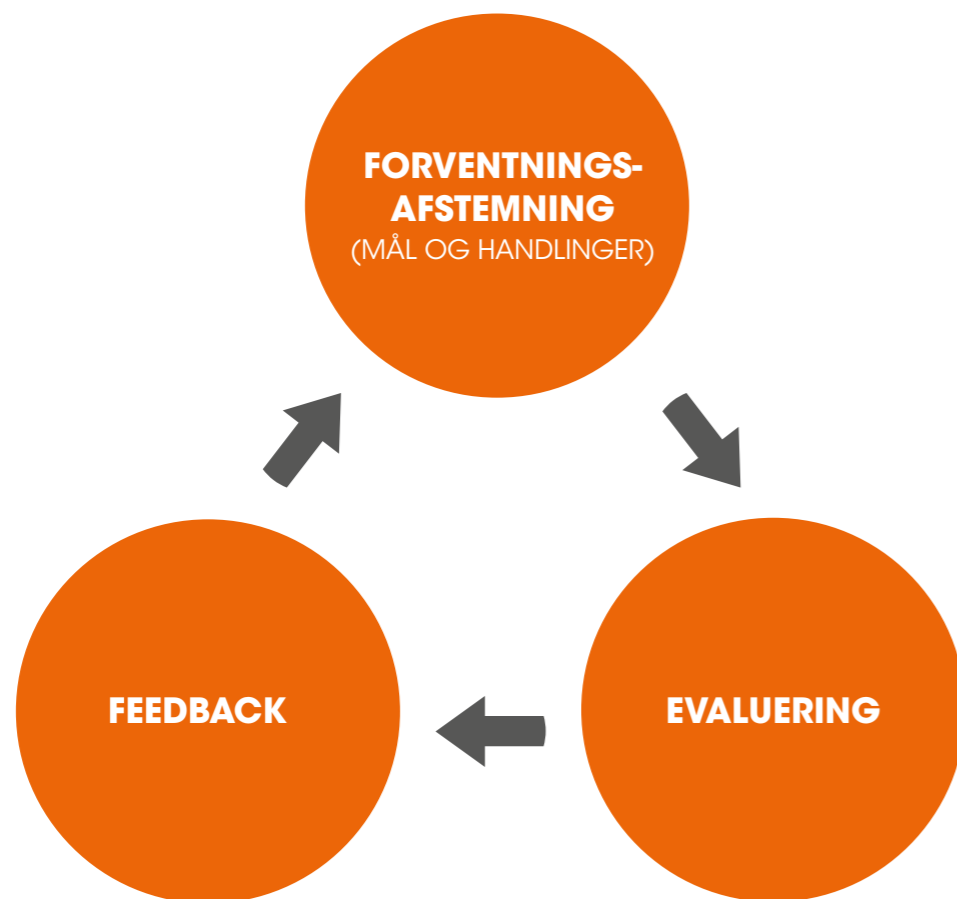
Flagermusen er et godt billede på, hvad feedback kan gøre for os i samspillet med andre mennesker. Uden tilbagemelding fra omgivelserne er vi hensat til "kun" at sende signaler ud og så styre efter vores egen opfattelse af situationerne.

Vi er med andre ord blinde for, hvad omgivelserne opfatter og ser – både det vi gør godt, og som vi skal fortsætte med, samt det vi gør knapt så godt – og skal korrigere.

#### **FEEDBACK ER MEDARBEJDERENS SONAR**

Den eneste måde din medarbejder kan få at vide, om denne gør sit arbejde godt eller dårligt, er ved at du sender signaler tilbage i form af feedback – ligesom flagermusens sonar.

Som tidligere nævnt er dette med at give feedback desværre noget, som alt for mange ledere fravælger. De fratager dermed medarbejderen muligheden for at få ros og anerkendelse og, om nødvendigt, at korrigere sin kurs derefter.



## “GIV ANDRE LOV TIL AT YDE DERES BEDSTE. FANG DEM I AT GØRE NOGET RIGTIGT”

- *The One Minute Manager*

### GRUNDLAGET FOR DIN FEEDBACK

Grundlaget for feedbacken er en forventningsafstemning og evaluering af det, der er opnået. Feedbacken kan både være ros for noget, der er gjort vældig godt, og det kan være ris, hvor der er behov for at korrigere.

Vi er som hovedregel bedst til at finde det, der skal korrigeres. I bogen “One Minute Manager” af Kenneth Blanchard og Spencer Johnson, udfordres hovedpersonen til at prøve noget nyt – nemlig at fange sin medarbejder i at gøre noget rigtigt. Ikke fordi medarbejderen altid gør noget forkert, men for at udnytte den energi, der skabes, når vi giver eller modtager ros.

Der er nogle grundregler, der er vigtige at følge i processen for at sikre, at den kommer til at fungere godt både i forhold til at aflevere feedbacken og til at modtage den.

### FEEDBACKEN - SÅDAN GØR DU

Først og fremmest er det vigtigt at forklare, hvorfor du giver feedback (jf. ovenfor). Dernæst er dette vigtigt:

- Vær konkret – det vil sige, at du skal være vældig præcis i forhold til, hvad du vil give ris eller ros for. Jo mere præcis du er, jo bedre virker din feedback
- Brug “jeg”-sætninger. Det betyder, at du på den måde signalerer, at det er noget, du selv synes eller har set, og ikke noget “man” har oplevet eller set
- Vær realistisk – det skal være noget, som medarbejderen kan leve op til. Har medarbejderen eksempelvis præsteret fantastisk godt, er det ikke realistisk at sige “flot – det gør vi lige igen”, og i den anvendte situation skal medarbejderen også have en chance korrigere, som du ønsker



- Vær relevant – feedbacken, du giver, skal være relevant i forhold til jobbet; enten i forhold til opgaveløsningen eller den adfærd, som medarbejderen udviser på jobbet
- Hav respekt – det vil sige, at du skal respektere medarbejderens ret til at kommentere din feedback og/eller søge at få den uddybet

### Feedbackens 3 trin:

1. Fortæl medarbejderen, hvad der er godt
2. Fortæl medarbejderen, hvad der kan forbedres
3. Giv nogle råd om, hvordan det gode fastholdes, og hvordan forbedringerne kan blive til noget

Det interessante er, at vi næsten altid kommer igennem forventningsafstemning og evaluering, men at vi springer selve feedbacken over. Vi ved godt, hvad vi synes om det, der er sket, men vi undlader at sige det – måske fordi at vi er bange for reaktionerne.

**Vi kan ikke læse hinandens tanker, så sig, hvordan det går, og hvad du forventer.**

Positive og negative reaktioner på feedback:

- Glæde – medarbejderen bliver tydeligt glad for det, du siger, og det fylder denne med energi
- Forlegenhed – medarbejderen begynder at forklare, at "jeg gør jo bare mit arbejde"
- Forsvar – medarbejderen kommer med en lang redegørelse om hvorfor og hvorfor ikke



- Angreb – medarbejderen finder noget, du ikke har gjort, eller som du ikke har styr på
- Resignation – medarbejderen giver op og signalerer, at “det nytter alligevel ikke”, eller “jeg lærer det jo aldrig”

Alle de nævnte reaktioner er naturlige og et udtryk for, at vi ikke er vant til at give og få feedback – og dermed ikke er opmærksomme på den værdi, der er i feedbacken. Derfor er det en god idé hele tiden at minde medarbejderen om, at feedbacken gives for at sikre, at medarbejderen ved, hvad du synes om indsatsen – og naturligvis også for at gøre medarbejderen bedre til at udføre sit arbejde.

- **At give regelmæssig feedback er den vigtigste opfølgning, du kan lave**
- **Opfølgning er den væsentligste forudsætning for, at mål og planer bliver til virkelighed**
- **Ledelsesopgaven er også at sikre, at mål og planer bliver til virkelighed**

#### **FEEDBACKEN I DET DAGLIGE ARBEJDE**

Vi har hele tiden brug for at korrigere og blive korrigeret, og vi taler selvfølgelig med vores medarbejdere hver dag. Når behovet for ros eller ris opstår, skal det altså gives for både at bevare relevansen og effekten.

Den systematiske feedback på mål og handlinger kan du give på et møde med passende mellemrum. For mange er det én gang om måneden, hvor en dagsorden eksempelvis kunne være:

1. Status på mål og aftalte handlinger
2. Evaluering
3. Aftale om, hvad der skal være opnået/anderledes næste gang

# Refleksioner

Over det at give feedback

Hvilke erfaringer har du med at modtage feedback?

Hvilke erfaringer har du med at give feedback?

Hvordan vil du arbejde med feedback i forhold til din medarbejder?





# 9 MEDARBEJDERENS 4. GRUNDBEHOV

Ledelse er at skabe resultater gennem andre, og derfor er det en naturlig del af din ledelsesopgave at hjælpe din medarbejder med at løse sine opgaver i det daglige.

Forventningerne er på dette tidspunkt afstemt, du har givet medarbejderen mulighed for at løse opgaverne ved at stille de nødvendige ressourcer til rådighed, og du har også evalueret den måde, som medarbejderen har løst opgaverne på.

### HJÆLP MIG, HVOR DET ER NØDVENDIGT

Dette bringer os til medarbejderens 4. grundbehov: "Hjælp mig, hvor det er nødvendigt". Her er det store spørgsmål: Hvor synes du, at det er nødvendigt at **give** hjælp, og hvor synes medarbejderen, at det er nødvendigt at **få** hjælp?

### OVERLEDELSE OG UNDERLEDELSE

I den forbindelse kan du enten komme til at hjælpe/lede for meget i forhold til medarbejderens behov - det kaldes overledelse - eller du kan komme til at hjælpe/lede for lidt - det kaldes underledelse.





### KONSEKVENSER VED OVERLEDELSE OG UNDERLEDELSE

Mange nye ledere er fyldt med entusiasme og kommer derfor til at blande sig alt for meget i medarbejdernes opgaver, selv om de har gode intentioner.

Hjælper/leder du mere end nødvendigt, kan din medarbejder få det indtryk, at du ikke tror på, han/hun er i stand til at løse opgaven, og så forsvinder medarbejderens engagement og motivation.

Det sker også, at en leder lader være med at hjælpe, fordi lederen har hørt, at det er vigtigt at lade medarbejderen arbejde selvstændigt, eller fordi lederen simpelthen har for travlt med sine egne opgaver.

Hjælper du mindre end nødvendigt, kan din medarbejder derfor komme til at sidde med følelsen af, at du ikke interesserer dig for, hvad der sker – og føle sig overset. Resultatet er det samme som ved overledelse – engagementet og motivationen forsvinder hos medarbejderen.

*Bliv enig med din medarbejder om hvordan du skal/kan hjælpe med de forskellige opgaver*

### IKKE ALLE MEDARBEJDERE ER SKABT ENS

Det svære er, at der kan være forskellige behov hos din medarbejder afhængig af, hvilke opgaver din medarbejder har. Nogle opgaver kan medarbejderen let løse uden den store hjælp fra din side, og andre opgaver kræver mere hjælp. Det afhænger af en række faktorer såsom erfaring, træning, viden m.m.

Opgaven består altså i at få lavet en aftale om, hvilke behov medarbejderen har, og så levere hjælp derefter. Første skridt i den proces er en vurdering af behovet for hjælp/ledelse.





## KOMPETENCE + ENGAGEMENT = BEHOV FOR LEDELSE

Din medarbejders behov for ledelse kan du vurdere på to overordnede parametre: Kompetence og engagement. Det vil sige, at din første vurdering af medarbejderens behov for ledelse er, om medarbejderen **kan**, og om medarbejderen **vil** løse opgaven.

### Vurdering af behov for ledelse:

**Kompetence:** Opgaveviden og overførbare viden/færdigheder

**Engagement:** Motivation og selvtillid

## KAN MEDARBEJDEREN LØSE OPGAVEN?

Når du skal vurdere, om medarbejderen **kan** løse en opgave, er det afgørende, om medarbejderen har tilstrækkelig "opgaveviden" eller "overførbare viden/færdigheder" på området.

Når du vurderer, om medarbejderen **vil** løse opgaven, er det et spørgsmål, om medarbejderen har den nødvendige motivation til at løse opgaven, og hvorvidt medarbejderen har selvtillid nok til at tro på, at han/hun er i stand til at løse opgaven.

Ud fra de fire underparametre; **opgaveviden**, **overførbare viden**, **motivation** og **selvtillid** kan der være mange kombinationer af medarbejderens behov for ledelse, der kræver vidt forskellige typer af ledelsesindsats i forhold til, hvilke opgaver medarbejderen har.



### LEDELSESINDSATSEN

Ledelsesindsatsen skal rette sig mod at tilføre det, som medarbejderen har behov for i forhold til den konkrete opgave.

Hvis det eksempelvis er medarbejderens **kompetencer**, der er udfordringen, så skal ledelsesindsatsen fokuseres på at gøre medarbejderen dygtigere. Hvis det derimod er medarbejderens **engagementet**, der er udfordringen, så skal ledelsesindsatsen fokuseres på at styrke motivationen eller selvtilliden hos denne.

Ledelsesindsats **kompetence**: Træning, uddannelse, styring, coaching, inspiration, videregive erfaringer

Ledelsesindsats **engagement**: Støtte, opmuntring, ros, inspiration, nærhed, positiv opmærksomhed

### TRÆNING AF MEDARBEJDEREN

Styrkelse af medarbejderens kompetencer kan ske ved, at du sammen med medarbejderen træner de ting, der skal forbedres. Det kan også ske ved, at medarbejderen bliver sendt på kursus, fordi du ikke selv har de nødvendige kompetencer eller den nødvendige tid til at lære medarbejderen dét, der er nødvendigt – typisk ved overtagelse af opgaver inden for IT, logistik eller salg.

Nogle gange har medarbejderen de kompetencer, der skal til, men har fortrængt eller glemt dem. Der bliver indsatsen i højere grad som coach, hvor du får medarbejderen til at bruge dét, som han/hun allerede kan.



### VÆR TIL STEDE

Arbejdet med medarbejderens engagement handler i meget høj grad om at være til stede – fysisk og mentalt – og om at støtte og opmuntre medarbejderen. Det kan du eksempelvis gøre ved at fremhæve de opgaver, som medarbejderen har løst særligt godt.

Når det handler om motivation og selvtillid, er det vigtigste dog bare at være til stede og vise ægte interesse for medarbejderen og de opgaver, som han/hun løser.

Ledelsesindsatsen er altså en variabel i forhold til de opgaver, som din medarbejder har. Når du får flere medarbejdere, vil du med andre ord opleve, at medarbejderne også skal ledes forskelligt alt efter, hvilke situationer de er i, og hvilke opgaver de får.

Det kaldes for situationsbestemt ledelse.

### GODE RÅD I FORHOLD TIL HJÆLP OG STØTTE

---

1. Vær opmærksom på at få afstemt med medarbejderen hvilket behov der er for ledelse
2. Ledelsesbehovet kan variere fra opgave til opgave; nogle opgaver kræver ingen hjælp, hvorimod andre opgaver kræver meget hjælp
3. Ledelsesbehovet kan ændre sig, så vær konstant opmærksom på medarbejderens behov

# Refleksioner

Over det at hjælpe

## Noter:

I skemaet er der beskrevet forskellige situationer i forhold til en medarbejder og dennes opgaver. Eksemplerne viser, hvad der i de enkelte situationer er behov for ledelsesmæssigt. Gør skemaet færdigt ved at udfylde rubriken "ledelsesindsats" ud for situation 5, 6 og 7.

	Opgaveviden	Overførbart viden	Motivation	Selvtillid	Ledelsesindsats
1	Lav	Nogen	Høj	Høj	Fastholde motivation og selvtillid. Bruge tid på at lære medarbejderen hvad der skal gøres, og udnytte den viden medarbejderen har fra tidligere (overførbart viden)
2	Høj	Høj	Lav	Mellem	Få opgaven til at lyde spændende. Få medarbejderen til at tro på, at han/hun er i stand til at løse opgaven, eventuelt med eksempler fra tidligere
3	Nogen	Høj	Svingende	Svingende	Få medarbejderen til at anvende den viden som han/hun har fra tidligere (coaching). Fokuser på, at fastholde motivationen og selvtilliden
4	Høj	Høj	Høj	Høj	Fortælle medarbejderen at du er til rådighed, hvis der bliver behov for at drøfte noget
5	Nogen	Høj	Høj	Høj	
6	Lav	Lav	Høj	Mellem	
7	Høj	Nogen	Lav	Lav	



## 10 MEDARBEJDERENS 5. GRUNDBEHOV

### BEDØM OG BELØN MIN INDSATS RETFÆRDIGT

Det 5. og sidste i rækken af medarbejderens grundbehov: "Bedøm og beløn min indsats retfærdigt." Mange ledere er i tvivl om, hvorvidt det ikke er mere relevant at bedømme og belønne resultater i stedet for indsatser, og det kan som udgangspunkt være både fornuftigt og logisk.

Men kigger vi på de sammenhænge, der er mellem resultatskabelse og indsatser, så kommer indsatser før resultater. Det vil sige, at hvis vi får gjort de indsatser, der er aftalt til det rette tidspunkt, og med den rette kvalitet, så kommer resultaterne af sig selv. Forudsat at der vel og mærke ikke er noget udefra, som påvirker udfaldet.

- Du skal bedømme din medarbejder på det, som medarbejderen har indflydelse på
- Som medarbejder har man altid indflydelse på at få gjort det, der er aftalt

Bemærk, at der er en lang række faktorer, som kan afgøre, om der kommer det ønskede resultat ud af indsatserne, og mange af disse faktorer har medarbejderen ikke selv nogen indflydelse på – som eksemplificeret i det følgende.

### EKSEMPEL 1 - KONKURRENTEN HAR SAT PRISEN NED

Forestil dig, at du har bedt din medarbejder om at besøge nogle kunder for at sælge jeres produkter til dem. I har aftalt, at der skal besøges 10 kunder, for det giver normalt et salg til fire af dem. I ved dog ikke, at konkurrenten netop har sat prisen ned. Dermed er I pludselig ikke konkurrencedygtige på prisen, og salget bliver "kun" på to stk. Til gengæld har medarbejderen besøgt 12 kunder.

Hvordan vil du i denne situation bedømme din medarbejders indsats?

“BRUG ET MINUT,  
SE PÅ DINE MÅL,  
SE PÅ DIN ARBEJDSINDSATS,  
KONTROLLER, OM DIN  
ARBEJDSINDSATS SVARER  
TIL DINE MÅL.”

- *The One Minute Manager*

### **EKSEMPEL 2 - JERES KUNDER KAN IKKE BETALE**

Forestil dig nu, at du har bedt din medarbejder om at sikre, at kunderne betaler til tiden, og aftalt at alle kunder, der ikke har betalt tre dage efter forfaldsdato, skal ringes op. Det, som I ikke har indflydelse på, er, at to af jeres store kunder har mistet nogle ordrer, hvilket betyder, at de ikke er i stand til at betale. Til gengæld har medarbejderen ikke bare ringet én gang som aftalt, men ringet adskillige gange til de pågældende flere dage i træk.

Hvordan vil du i den situation bedømme din medarbejders indsats?

### **BELØN MEDARBEJDEREN FOR DEN GODE INDSATS**

I begge situationer har medarbejderen gjort mere, end der er aftalt, men har opnået et dårligere resultat af årsager, der er uden for dennes indflydelse.

Det er helt i orden at ærgre sig over, at indsatsen ikke har ført til de ønskede resultater, men evalueringen af medarbejderen skal ske retfærdigt, og i den forbindelse fortjener medarbejderen ros for indsatsen – uanset resultatet.

Dette får medarbejderen til at føle sig påskønnet og øger samtidig muligheden for, at han/hun gentager handlingen, så det på sigt bliver en ubevidst handling at yde en ekstra indsats.

### **ROS > PENGE**

Der er mange, der viger tilbage for belønning, fordi man tror, at belønning altid har noget med penge og dermed omkostninger at gøre. Belønning er dog meget mere end penge. Ofte er det at få ros og anerkendelse nemlig meget vigtigere for medarbejderen end at få en kontant belønning i kroner og ører, og virkningen holder typisk også længere.



### ANDRE MÅDER AT BELØNNE PÅ

Ud over ros og anerkendelse kan belønningen for medarbejderen eksempelvis være større frihedsgrader, at prøve nye funktioner, lave mindre opfølgning, få ansvar for større kunder/flere kunder, ansvar for nyt produkt/andet produkt. Og så kan det engang imellem også give mening at lade medarbejderen få lov til at invitere sin bedre halvdel ud at spise.

Hvis du holder fokus på at fange medarbejderen i at gøre det rigtige, og dermed belønner den gode indsats, vil medarbejderen gentage den "gode handling".

Find ud af, hvad der virker på lige netop din medarbejder og brug belønning aktivt.

### GODE RÅD OM BEDØMMELSE OG BELØNNING

---

1. Vær præcis og konkret når du bedømmer medarbejderens indsats. Både når du synes, at det er godt (ros), og når du synes, at det er mindre godt (ris)
2. Bedøm ud fra aftalte mål og succeskriterier, så medarbejderen på forhånd ved, hvad han/hun bedømmes på
3. Beløn den gode indsats og husk at selve lønnen også er en del af belønningen for at gøre arbejdet godt

# Refleksioner

Over forventningsafstemning og mål

Hvordan vil du arbejde med at bedømme og belønne din medarbejder?

Hvordan virker det på dig at blive bedømt og belønnet?

Hvilke belønninger virker bedst på dig?







# 11 MOTIVATION

En af dine vigtigste opgaver er at sikre, at din medarbejder er motiveret. Motivation kan sammenlignes med benzinen, som du hælder på din motor for at få den til at køre, eller dét der giver os "lyst til" at gøre ét fremfor noget andet.

*Glade mennesker præsterer bedre....*

Hvor det med en motor er enkelt at vælge, hvilken benzin der skal bruges, er det noget andet med motivation. Dét, der motiverer dig, motiverer ikke nødvendigvis din medarbejder. Det bliver så yderligere kompliceret af, at dét, der motiverer din medarbejder i dag, ikke nødvendigvis motiverer din medarbejder i morgen.

Det betyder, at du bør være i regelmæssig dialog med din medarbejder for at tale om, hvad der motiverer og dermed skaber arbejdsglæde i det daglige. I skal ikke tale om motivation hver dag året rundt, men sætte temaet "motivation" på agendaen til MUS-samtalen og de opfølgningssamtaler, som I har aftalt.

## **MOTIVATIONSFAKTORER OG HYGIEJNEFAKTORER**

Når der tales om motivationsfaktorer, er det alle sammen faktorer, der på den ene eller anden måde påvirker vores lyst til at gøre det, der forventes af os.

Der tales i teorien (Herzberg\*) om to forskellige sæt motivationsfaktorer. Det ene sæt er motivationsfaktorer, som er dem, der billedligt talt får os til at løbe stærkere, og det andet er hygiejnefaktorer.

Hygiejnefaktorerne kan som sådan ikke få os til at løbe stærkere, men de kan få os til at lade være med at løbe langsomt. Sagt på en anden måde kan hygiejnefaktorerne sikre, at din medarbejder er tilfreds, men ikke at han/hun er motiveret.

\* Frederick Herzberg - motivationsfaktorer (1923-2000) var arbejdspsykolog og har lavet en omfattende undersøgelse omkring tilfredshed på arbejdspladser



Hvis hygiejnefaktorerne ikke er på plads, er din medarbejder både utilfreds og ikke-motiveret.

Eksempler på hygiejnefaktorer er lønnen. Hvis vi oplever, at vi får for lidt i løn, bliver vi utilfredse. Hvis vi får den løn, vi synes, at vi har fortjent, bliver vi tilfredse, men kun i et stykke tid. Lønforhøjelse er med andre ord en midlertidig motivationsfaktor.

### Motivationsfaktorer ifølge Herzbergs teori

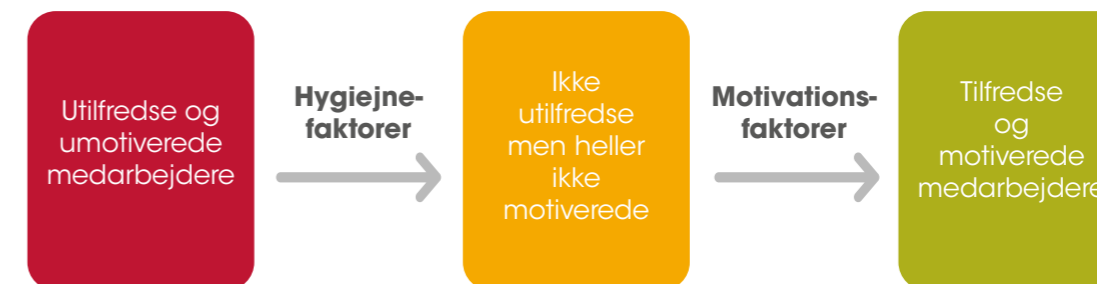
**Motivationsfaktorer** – det giver medarbejderen lyst til at præstere:

- Fremgang
- Ros og anerkendelse
- Meningsfyldt arbejde
- Ansvar
- Succes i jobbet

**Hygiejnefaktorer** – det skal være på plads, hvis medarbejderen skal være tilfreds:

- Firmaets politikker
- Ledelsen
- Løn
- Forholdet til nærmeste leder
- Arbejdsforhold

Motivationsfaktorerne, derimod, er dem der får os til at gøre det, vi skal – og lidt til – med glæde. Et eksempel på en motivationsfaktor er meningsfyldt arbejde. Det betyder, at hvis medarbejderen oplever, at dennes arbejde giver mening i forhold til virksomhedens mål, og at det samtidig er interessant, kan det være motiverende – og dermed medvirkende til, at medarbejderen gør, hvad der er aftalt.



#### **MOTIVATIONSFAKTORER KAN ÆNDRE SIG**

Tingene ændrer sig over tid – og det har noget at gøre med, hvornår det vi drives/motiveres af bliver opfyldt, eller hvornår vi bliver mættet.

Hvis din medarbejder eksempelvis drives/motiveres af succes i jobbet, og dernæst oplever stor succes, kan det være noget andet, der kommer til at stå øverst på listen.

Hvis din medarbejder motiveres af ansvar, men oplever at han/hun faktisk har fået for meget, vil reaktionen på at få endnu mere ansvar formentlig ikke blive lige så positiv som første gang. Du må med andre ord finde ud af, hvad der nu virker i stedet.

Der kan også ske noget i medarbejderens bagland, der ændrer den private situation således, at karrierejagten må indstilles for en periode og erstattes med noget andet.

Dialogen om, hvad der motiverer medarbejderen, er derfor enormt vigtig, og du må forvente, at han/hun bruger nogle andre ord end dem fra Herzbergs teori.

## DU KAN BRUGE FØLGENDE SPØRGSMÅL TIL AT ÅBNE DIALOGEN

### SPØRGSMÅL DER KAN AFDÆKKE, HVAD DER MOTIVERER DIN MEDARBEJDER:

- Hvad er det ved jobbet, som du holder mest af?
- Hvad er det ved jobbet, som gør dig glad?
- Når jeg er lykkedes med at få dig til at give den "ekstra gas", hvad har jeg så gjort?
- Hvad er det vigtigste, jeg kan gøre for at sikre, at du synes, at jobbet og vores samarbejde er spændende?
- Hvad kunne du tænke dig anderledes i jobbet/i vores samarbejde?
- Hvad må bare ikke ændre sig?

### SPØRGSMÅL DER KAN AFDÆKKE, HVAD DER DEMOTIVERER DIN MEDARBEJDER:

- Hvilke elementer i jobbet dræner energi?
- Hvad kan der ske i afdelingen, som tager lysten til at give den lidt ekstra fra dig?
- Hvis du kunne vælge frit, hvad ville du så gerne undvære i jobbet?
- Hvis jeg dræner dig for energi en dag – hvad har jeg så gjort?
- Hvilke ændringer i dit job/i vores samarbejde kan få dig til at forlade jobbet?

## DET, DER MOTIVERER OG DEMOTIVERER DIN MEDARBEJDER

Det er gennem dialogen, at du kan finde ud af, hvad der motiverer din medarbejder.

Det er også gennem dialogen, at du kan blive klogere på, hvad der demotiverer din medarbejder, og dermed hvad du selv skal gøre anderledes i det daglige.

Du kan bruge spørgsmålene på venstre side til at åbne dialogen med din medarbejder.

## GODE RÅD OM MOTIVATION

1. Husk, at vi som mennesker motiveres af forskellige ting, og at disse ting kan ændre sig. Det betyder, at dét der motiverer dig selv, ikke nødvendigvis motiverer din medarbejder
2. Tag med passende mellemrum en snak med din medarbejder om hvordan motivationen har det, og vær forberedt på, at det kræver øvelse både at spørge og at svare
3. Hold øje med, hvordan medarbejderen har det, og hvordan han/hun arbejder. Den mindste ændring kan betyde, at der er sket noget, som du skal være opmærksom på

# Refleksioner

## Over motivation

Hvordan vil du benytte motivationsfaktorer i samarbejdet med din medarbejder?

Hvordan vil du benytte hygiejnefaktorer i samarbejdet med din medarbejder?

Andre refleksioner om motivation

**Noter:**



## 12 SÅDAN STRUKTURERER DU LEDELSESARBEJDET

Mange ledere oplever, at det er en belastning at have medarbejdere. Det kommer til udtryk gennem udtalelser såsom "jeg har ikke tid til ledelse", eller "hvordan skal jeg kunne nå alt det?". Udtalelserne kommer typisk i forbindelse med en medarbejdertilfredshedsmåling eller en lederevaluering, hvor resultaterne ikke har været gode.

Tiden bliver med andre ord en undskyldning for ikke at gøre sit ledelsesarbejde – og ikke at gøre det ordentligt.

*Hvis du ikke har tid til ledelse, må du forvente, at medarbejderen gør det, som han/hun finder rigtig – ikke det, du ønsker, der skal gøres...*

### **DET FORPLIGTER AT VÆRE LEDER**

Har du besluttet dig for at få en medarbejder, har du samtidig også besluttet dig for at være leder – med det ansvar som følger med. Her kan det være en stor hjælp at skabe et overblik over, hvad du struktur og planlægningsmæssigt vil gøre i forhold til din medarbejder.

Eksempelvis kan du lave en plan for, hvornår du vil afholde MUS-samtale, forventningsafstemme/sætte mål, følge op på hvordan det går eller planlægge, hvornår du skal tale med din medarbejder om løn.

### **HVORNÅR FORHANDLER VI LØN?**

En løndiskussion hører ikke hjemme på en MUS-samtale. Diskussionen om løn kan tages i forbindelse med en evaluering af "året der er gået", hvor der samtidig sættes mål for den kommende periode. Dermed kommer medarbejderens præstation og bidrag til at hænge sammen med det bidrag, som du giver i form af løn.

Du kan, for din egen og din medarbejders skyld, udarbejde et årshjul. Et årshjul er en oversigt over, hvornår du som leder strukturerer og planlagt sætter dig sammen

# Eksempel på årshjul



med din medarbejder. I kan selvfølgelig stadig tale sammen på andre tidspunkter, men i årshjulet angiver du, hvornår du og din medarbejder har 100 % fokus på medarbejderen og dennes funktion og trivsel.

## ÅRSJULET MED MEDARBEJDEREN

Det er en rigtig god idé at lægge årshjulets indsatser i kalenderen og løbende aftale med medarbejderen, hvilke spilleregler der gælder, og om noget skal ændres. Det kan eksempelvis være regler for, hvem der laver en ny aftale eller rykker/ændrer en eksisterende aftale. Det kan også være, at I aftaler, at visse samtaler slet ikke må flyttes – eksempelvis MUS-samtalen.

Begrundelser, der starter med "nu er det jo ikke så længe siden, vi sidst mødtes, så der er vel ikke så meget, som vi behøver..." kommer typisk fra en leder, når denne vil rykke en aftale. Og da magtbalancen altid er i lederens favør, vil medarbejderen typisk give efter. I stedet skal du beslutte, om det er vigtigt at være koncentreret og fokuseret sammen med din medarbejder – eller blot benytte en mere acceptabel forklaring som undskyldning.

## GODE RÅD OM STRUKTURERET LEDELSE

1. Som leder er tiden sammen med din medarbejder den vigtigste mulighed for at sikre, at denne fungerer, har det godt og gør de ting, der er aftalt – med den nødvendige kvalitet
2. Samtalerne er medarbejderens mulighed for at fortælle dig, hvordan det går, og din egen mulighed for at fortælle medarbejderen, hvordan DU synes, at det går
3. Respektér aftalerne med din medarbejder – så er det overvejende sandsynligt, at medarbejderen også vil respektere aftalerne med dig
4. Ledelsesarbejde tager tid, og som leder er det at sætte tid af til ledelse også "rigtigt arbejde"

# Refleksioner

Over struktureret ledelse

Hvordan vil du strukturere dit ledelsesarbejde?

Hvilke samtaler vil du have med din medarbejder, og hvad vil du tale med medarbejderen om?

Hvilke spilleregler skal gælde hos jer i forhold til de konkrete aftaler?





# 13 10 BUD OM LEDELSE

## DET BØR DU HUSKE OG FORHOLDE DIG TIL SOM LEDER

Neden for er gjort et kvalificeret forsøg på at give dig 10 bud om god ledelse. Og som med de "rigtige" 10 bud er der fortolkningsmuligheder og ingen krav om, at du skal gøre alting 100 % rigtigt.

Men følger du de 10 bud, så er du godt på vej til at blive en leder, som din medarbejder har lyst til at følge.

## 10 BUD OM LEDELSE

1. Husk, at grunden til at du har en medarbejder er, at du ellers skal gøre alting selv
2. Fortæl din medarbejder, hvordan du ønsker, at din virksomhed skal udvikle sig
3. Vær tydelig og præcis i dine forventninger til, hvad medarbejderen skal gøre
4. Vær udfordrende og krævende, således at medarbejderen udvikler sig og bliver dygtigere
5. Gør det muligt for medarbejderen at lykkes med sine opgaver
6. Vær konkret og præcis i din tilbagemelding/feedback til medarbejderen, så der ikke er behov for tankelæsning
7. Sørg for at medarbejderen har "benzin på motoren" altså er motiveret og har arbejdsglæde
8. Brug tid sammen med medarbejderen hvor du er 100 % fokuseret
9. Fang medarbejderen i at gøre de rigtige ting
10. Dæk medarbejderens forskellige behov for ledelse på hver af de opgaver, som medarbejderen har

# 14

## DET KAN DU BRUGE ASE SELVSTÆNDIG TIL

### FORENINGEN ASE SELVSTÆNDIG ER DIN SPARRINGSPARTNER

Ase Selvstændig er en interesseorganisation, som er stiftet for at støtte og stimulere udviklingen af mindre virksomheder.

Ase Selvstændig er ikke partipolitisk, men samarbejder med de politikere, der vil hjælpe med at fremme selvstændiges vilkår. Foreningen arbejder hovedsageligt på tre fronter:

- Mindre bureaukrati
- Bedre finansieringsmuligheder
- Stærkere selvstændighedskultur i Danmark

### DIN VIRKSOMHED OG DINE VÆRKTØJER

Med et medlemskab af Ase Selvstændig får du adgang til en række konkrete værktøjer. Tjek [ase.dk](http://ase.dk), skriv på [kontakt@aseselvstaendig.dk](mailto:kontakt@aseselvstaendig.dk), eller ring på 7013 7013, hvis du er på jagt efter konkrete juridiske dokumenter. Biblioteket hos Ase Selvstændig er altid opdateret med skabeloner der følger den aktuelle lovgivning, og de kan nemt tilpasses din virksomhed.

#### Ase Selvstændig klæder dig på med:

- Ansættelseskontrakter
- Medarbejderudviklingskema
- Opsigelsesskrivelser
- Rekrutteringshjælp
- Rykkerskrivelser og skylderklæringer
- Salgsbreve
- Skema til sygefraværssamtaler

Ase Selvstændigs konsulenter hjælper dig gerne med at udfylde kontrakter m.v.



## DINE MEDARBEJDERE

Skal du ansætte en medarbejder, hjælper vi dig lige fra stillingsopslaget til, at kontrakten er udformet.

### Ansættelse af ny medarbejder

- Hjælp til udarbejdelse af stillingsopslag
- Gratis annoncering på jobindex.dk
- Hjælp til at håndtere dine modtagne ansøgninger
- Hjælp til at udvælge kandidater
- Hjælp til ansættelseskontrakter

### Personalejura og paragraffer

- Håndtering af ansattes sygdom
- Varsel af ferie
- Overarbejde
- Ændringer af ansættelsesvilkår

### Orlov og barsel

- Ansattes rettigheder ved graviditet
- Hvilke varsler skal overholdes
- Når de ansatte skal på orlov
- Hvor meget fravær har ansatte ret til
- Retten til dagpenge/løn

## LÆS MERE

Du kan læse mere om medlemskab af Ase Selvstændig på [ase.dk](http://ase.dk)

### Afskedigelse af medarbejder

- Opsigelsesvarsel
- Behovet for en advarsel
- Hvornår er en opsigelse saglig/usaglig
- Hvad koster det at opsiges en ansat
- Hvad gælder i en opsigelsesperiode

### Ledelse & HR

- Sparring til medarbejderudviklingssamtaler (MUS)
- Hjælp til indhold og udarbejdelse af personalehåndbog
- Sparring på ledelsesmæssige udfordringer



