

# Vær ikke en kylling - en håndbog for ledere

Industriens Branchearbejdsmiljøråd



[i-bar.dk](http://i-bar.dk)



Denne publikation er finansieret af Industriens Branchearbejdsmiljøråd, der er arbejdsmarkedets parters - i industrien - fælles forum for arbejdsmiljø.

Indholdet er udtryk for parternes fælles holdning til emnet.

Dette er et generelt materiale. Der kan derfor være forhold i virksomheden, som gør at virksomheden bør tage kontakt til en autoriseret arbejdsmiljørådgiver

Dette materiale og andre udgivelser i regi af Industriens Branchearbejdsmiljøråd findes også i elektronisk form på hjemmesiden [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk)

Alle aktuelle udgivelser fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan fås ved henvendelse til organisationerne, downloades fra [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk), eller de kan købes i Arbejdsmiljøbutikken hos Videntcenter for Arbejdsmiljø, [www.ambutik.dk](http://www.ambutik.dk). Tlf.nr. 39 16 52 30

Bestillingsnr. 102336



**i-bar.dk**

Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Tekst: Monique Hartmann og Pia Ryom

Layout, produktion og tryk: Dplus · Trykt på miljøvenligt papir

Oplag: 1.000 eksp. · Januar 2015 · ISBN 978-87-93174-25-2

# Er du en værdsættende leder?

Du sidder i øjeblikket med din nye, allerbedste ven i hånden. Det er en lille håndbog, som giver dig gode råd og nyttige tips om, hvordan du og dine medarbejdere får en rarere og bedre dagligdag sammen. Håndbogen er lavet som afslutning på et trivselsprojekt, som Industriens Branchearbejdsmiljøråd har gennemført på to fjerkræslagterier, og bygger på erfaringer fra ildsjælene på de to virksomheder.

## **Ledere og ildsjæle**

Lederne på de to virksomheder kom på træningsdage, hvor de lærte om værdsættende ledelse, og om hvordan de i det daglige kan sparre med afdelingens ildsjæl. En ildsjæl er en medarbejder, som fungerer som trivselsambassadør i sin afdeling. Ildsjælen er ambassadør for både lederen og for kollegerne.

Hun skal ikke selv løse afdelingens problemer, men hun skal hjælpe med til at få sine kolleger og sin leder til at åbne øjnene for de muligheder, der er for forbedringer.

God læselyst

# Den værdsættende metode

Udgangspunktet i den værdsættende metode er, at vi lærer mere af vores succeser end af vores fejltagelser. Vi får større selvværd, når vi sætter fokus på de ting, vi er gode til. Vi arbejder bedre, når vi får ros og anerkendelse for det, vi laver.

Når du vil skabe bedre trivsel, er der fire ting, du hele tiden skal huske på:

- Brug humor
- Vær til stede
- Stil spørgsmål
- Vær positiv



## 8 spørgsmål om trivsel

Hvis du var direktør på din arbejdsplads, hvilke forbedringer ville du så gå i gang med? Det var et af spørgsmålene i de gruppeinterviews, der blev stillet til medarbejdere på Danpo A/S og Rose Poultry A/S. Resultatet var en masse spændende og gode bud på, hvordan trivslen på de to arbejdspladser kunne forbedres: med ideerne i hånden gik både ledere og medarbejdere i gang med at føre projektet ud i livet. Her er ledernes oftest stillede spørgsmål under projektet.

## 1. Hvad er det første skridt til at blive mere værdsættende som leder?

- Vær positiv; du bestemmer jo selv, om din dag skal være sur eller god.
- Fokuser på din gruppes succeser og ros dine med-arbejdere.
- Brug tid på ting, der kan blive bedre. Lad være med at gå for meget op i ting, der ikke kan laves om på.
- Prøv at huske på det, der gik godt og mind dine medarbejdere om det. Vi er altid gode til at huske på det, der gik galt.
- Det er sundt at få sig et godt grin engang i mellem. Sørg for at være med til at gøre dagligdagen sjovere.

## 2. Hvordan kan jeg forbedre omgangstonen i min afdeling?

- Vær det gode eksempel.
- Sig godmorgen til dine medarbejdere og husk at smile lidt oftere.
- Vis interesse og spørg »hvordan går det?« og »kan jeg hjælpe dig?«
- Tag venligt imod nye kolleger og lav en plan for modtagelsen. Vælg eventuelt en gammel kollega til at være vejviser for den nye.

- Lav en manual for hvordan nye medarbejdere modtages.
- Sig stop, når du hører sladder eller bemærker en dårlig tone.
- Lav spilleregler for omgangstonen. Gør det f.eks. på et afdelingsmøde, så alle inddrages.
- 3. Hvordan skaber jeg en positiv holdning til arbejdet?
- Vis at du værdsætter dine medarbejdere.
- Skab nogle rammer, der giver dine medarbejdere mulighed for at lave det, de er ansat til.
- Lyt til dine medarbejdere og følg op på de tiltag, der skal hjælpe dem med at gøre deres arbejde bedre.
- Husk at rose, når nogen gør en god indsats.

## 4. Hvor finder jeg tid til at vise omsorg?

- At vise omsorg er en kerneopgave for en leder. Ved at investere tid på omsorgen, vil du vinde tid andre steder. Det vil give mere arbejdsglæde, som igen vil give færre fejl og bedre kvalitet i produktionen.
- Medarbejdere vil oftere komme til dig med spørgsmål og med gode ideer, hvis du viser, at du er åben for forslagene, og følger op på dem.
- Brug trivselsskemaet bagest i bogen.
- Tag arbejdshandskerne af, sluk mobilen og lyt.
- Bruger du tiden rigtigt? Måske kan du ligefrem uddelegere lidt mere? Hvor ofte laver du selv ting, dine medarbejdere kunne have lavet?

## **5. Hvordan kan jeg få medarbejderne til at tage mere ansvar, f.eks. når de går i stå med arbejdet?**

- Ved at stille spørgsmål til dem i stedet for at give svar, f.eks.: »Hvad kan du selv gøre, når du går i stå? Hvilke gode ideer har du selv?«
- Når du giver en medarbejder muligheden for at tænke selv, og viser, at du tager hende alvorligt, så vil hun føle sig mere værdsat og derfor handle mere selvstændigt. Hun vil også oftere turde søge hjælp hos dig.

## **6. Hvad kan jeg gøre, for at mine medarbejdere bliver bedre til at tackle forandringer?**

- Spørg dig selv og dine medarbejdere om, hvad der kan hjælpe dem til at blive en del af forandringerne.
- Fortæl tydeligt, hvad du konkret forventer og ikke forventer af dine medarbejdere.
- Lav en plan for oplæring og rotation.
- Hold ofte korte møder, så du får besked om, hvor og hvornår der opstår bøvl i arbejdet. Følg op på problemerne, og gør det synligt.
- Ros alle, både de gode og de mindre gode, og brug din humor.

## **7. Hvordan kan jeg få mine medarbejdere til at deltage mere aktivt i afdelingsmøder?**

- Vis, at du tager disse møder alvorligt, og lad være med at aflyse dem.
- Tag dig tid til at gå i dialog med medarbejderne: Drop al den information, som de også kan få på andre måder og forhør dig om punkterne til dagsordenen
- Husk på, at mange har svært ved at sige noget i en gruppe. Fremlæg problemstillingen, og lad dine medarbejdere summe to og to, før du beder om en tilbagemelding.
- Gør ikke stemningen for formel, og husk at følge op på beslutningerne efter mødet.

## **8. Hvordan kan jeg skabe jobudvikling?**

- Lav en realistisk rotationsplan hvor der er plads til oplæring. Rotation i mindre grupper kan give mere tryghed i oplæringsfasen. Din produktion er sårbar, hvis medarbejdere ikke kan tage over for hinanden. Hvis medarbejdere kender til flere funktioner, vil de også tage mere ansvar, og hjælpe hinanden.
- Du skal påskønne dem, der kan arbejde i flere funktioner, frem for dem, der er hurtig i en enkel funktion.
- Det skal være tilladt at trykke på stopknappen for at kunne lave sit arbejde ordentligt.





	Karakter fra leder	Karakter fra ildsjæl	Tiltag til næste trivselsmøde
Humor			
Arbejdsglæde			
Holdånd			
Samarbejde			
Omgangstone			

## Trivselsmål

Skemaet herover kan du, og afdelingens ildsjæl, bruge til at sætte trivsel på dagsordenen.

### Sådan gør du

- Giv en karakter fra 1 til 5 for afdelingens humor, arbejdsglæde, holdånd, samarbejde og omgangs-tone i det sidste stykke tid, f.eks. den sidste måned.
- Bed ildsjælen om, at gøre det samme.
- Sæt jer herefter sammen, kig på karaktererne og tag en snak om, hvilke karakter der kan forbedres.
- Når I ved, hvad der skal gøres noget ved, kan I beslutte, hvilke tiltag I skal sætte i værk for at få karaktererne op. Skriv tiltagene i skemaet.
- Aftal en dato for næste møde, hvor I gentager processen.

### Karakterskala

1. Dårligt
2. Jævnt
3. Middel
4. Godt
5. Super





CO-industri  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)  
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri  
[www.di.dk](http://www.di.dk)  
Tlf. 3377 3377

**LEDERNE**   
*bringer dig videre*

Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf. 32 83 32 83



**i-bar.dk**

