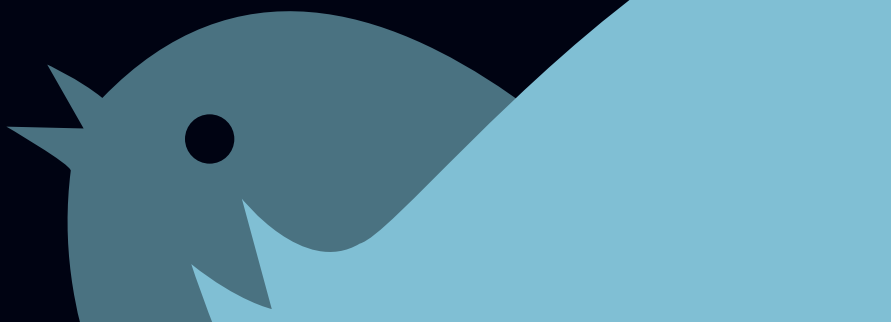


# VÆR IKKE EN KYLLING EN HÅNDBOG FOR LEDERE



**INDUSTRIENS**  
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD

## Indhold

Er du en værdsættende leder?	3
Den værdsættende metode	4
8 spørgsmål om trivsel	5
Trivselsmål	15

Dette materiale kan fås ved henvendelse til organisationerne på bagsiden, eller kan downloades fra [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk). Materialet kan også købes hos Videncenter for Arbejdsmiljø, tlf. 3916 5230, [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk). Bestillingsnummer 10 21 99

Copyright Industriens Brancearbejdsmiljøråd, 2006  
Tekst Monique Hartmann og Pia Ryom  
Design Nicolai Knudsen  
Foto Claus Bie  
Tryk KLS Grafisk Hus  
Oplag 500  
ISBN 978.87.91080.08.1

Tak til Danpo A/S og Rose Poultry A/S

# 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  
Industriens Branchearbejdsmiljøråd



## 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 medarbejdere.
- 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.



» Jeg tror, at det samspil, der er mellem lederen og ildsjælen - eller medarbejderne generelt; hvis det ikke er opsøgende og positivt af stemning, ja, men så bliver det bare en arbejdsplads «

Lars Nielsen, Danpo A/S

## 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.

» Og husk hele tiden at minde hinanden om, at alt tager tid – også arbejdet med at gennemføre gode forbedringer «

Monique Hartmann, 3F



» Altså trivslen blandt medarbejderne, den er utrolig vigtig. Jo mere glad, du er ved at komme på arbejde, jo mere yder du på din arbejdsplads «

Bente Henriksen, Rose Poultry A/S



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



## Trivselsmål

Skemaet på modsatte side 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 omgangstone 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 karakterer 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  
Vester Søgade 122  
1790 København V  
Tlf. 3363 8000  
co@co-industri.dk  
www.co-industri.dk

Dansk Industri  
H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Tlf. 3377 3377  
di@di.dk  
www.di.dk

Ledernes Hovedorganisation  
Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Tlf. 3283 3283  
lederne@lederne.dk  
www.lederne.dk

Industriens Branchearbejdsmiljøråd  
Postboks 7777  
1790 København V



**INDUSTRIENS**  
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD