

# Det personlige medarbejdergrundlag

Af Morten Novrup Henriksen, Erhvervspsykolog og Lone Munk, Teamleder Ungehuset Middelfart Kommune



## Om Morten Novrup Henriksen

Uddannet psykolog og godkendt specialist og supervisor i organisationspsykologi. Er medstifter af det erhvervspsykologiske konsulentshus IMPAQ. Er forfatter til flere bøger og en række artikler. Særligt mod i ledelse og i lederteam er hans speciale. Er flittigt anvendt foredragsholder om ledelse.

## Om Lone Munk

Oprindeligt uddannet ergoterapeut og har primært erfaring fra psykiatrien samt familie og ungeområdet. Er efteruddannet som familie- og psykoterapeut ved Kempler Institutet og har en Diplom i Ledelse fra University College Lillebælt. Har de sidste 11 år arbejdet med ledelse i Middelfart Kommune.

Ledelseskommisionen opfordrede lederne til at skrive deres personlige ledergrundlag. Flere ledere går skridtet videre og lader medarbejderne skrive deres personlige medarbejdergrundlag. Det har medarbejdere og ledelse i Ungehuset i Middelfart Kommune gjort sig nogle gode erfaringer med.

- I 2018 kom Ledelseskommisionen med en opfordring til lederne i Danmark: Skriv dit personlige ledelsesgrundlag. Formålet var "at oplyse, skabe transparens og fremme dialogen om ledelse. Dette både for at accelerere samarbejdet og for at skabe et dialogforum, hvor man faktisk kan tale sammen om den konkrete ledelsesrelation. Herved undgår vi ledelse som et 'usagt' fænomen, hvor tolkninger, gisninger, fornemmelser og vurderinger spiller en større rolle end de faktiske motiver og mål. Hvis vi har bedre overblik over hinandens mål og motiver, undgår vi spild og spild".

Mange tusinde ledere har nu udformet deres personlige ledelsesgrundlag. Og der har været heftig diskussion om værdier. Bl.a. om hvorvidt det giver mening at lave et personligt ledelsesgrundlag i modsætning til et mere organisatorisk. Begge vores erfaringer, som hhv. erhvervspsykolog og leder, har været langt overvejende positive. At formulere sit personlige ledelsesgrundlag er faktisk en god refleksion værd. Og drøftelsen med medarbejderne ligeså. Så vidt så godt.

Men tiltaget satte lederen i centrum. Medarbejderen som reaktiv modtager. Og hvad nu, hvis vi forstår ledelse mere relationelt? At ledelse ikke er en lineær énvejs påvirkning, men en cirkulær gensidig påvirkning, hvor vi er afhængige af hinanden for at lave gode organisatoriske resultater til gavn for borgeren. Hvad nu hvis lederen, desuagtet gode kompetencer og intentioner, ofte ikke kan lykkes, hvis ikke der er et godt cirkulært samspil. At medarbejdernes intentioner, kompetencer og indstilling er mindst lige så afgørende? Det tror vi, de er. Ikke mindst set i lyset af alt det, der tales så meget om i tiden: Komplexitet, forandringshastighed, flertydighed, usikkerhed, selvledelse osv.

Derfor blev vi nysgerrige på, hvad det ville skabe, hvis vi ikke bare satte lederne i gang med personlige ledelsesgrundlag, men også medarbejderne. At medarbejderne kunne få mulighed for at sætte ord på, hvad de vil stå for, hvad de er drevet af i forbindelse med kerneopgaven. Hvorfor dette er vigtigt for dem.

Hvordan de gerne vil samarbejde. Hvordan deres syn på borgeren er osv.

Jeg, erhvervspsykologen, har efterhånden talt med en del arbejdspladser om dette og hørt om effekterne af ledere, der turde igangsætte en sådan proces. Og det er vældig interessant at høre ledernes oplevelse af den kvalitetsforskel, der sker, når man i MUS tager udgangspunkt i medarbejderens personlige medarbejdergrundlag. Nogle af effekterne og erfaringerne, vi indtil videre har samlet op, er:

I selve samtalen:

Det er rigtig spændende at få en helt anderledes snak med sin medarbejder om vedkommendes intentioner. Og det er vitaliserende og motiverende for medarbejdere at få lov at tale om sine intentioner og sine værdier.

Efter samtalen:

Lederen har fået et meget mere indgående kendskab og forståelse for sin medarbejders motivation og værdier. Medarbejderen selv har fået en øget motivation og arbejdsglæde. Og begge oplever, at relationen er styrket.

Vi mener, der er potentiale i tilgangen.

For at konkretisere vores tilgang og erfaringer, vil Lone Munk, den anden forfatter på denne artikel og leder af Ungehuset i Middelfart Kommune, dele sin erfaring med lige præcis at gennemføre en sådan proces.

## **Hvorfor et personligt medarbejdergrundlag**

I 2019 arbejdede alle ledere i Middelfart Kommune med deres personlige ledelsesgrundlag. Det var for mig en god proces, hvor jeg både fik reflekteret over, hvad jeg gerne ville kendes for som leder, men også over hvor mine udfordringer og dermed udviklingspotentiale lå. Mit personlige ledelsesgrundlag blev til både i en proces med andre ledere samt ved selv at bruge tid på refleksioner omkring og prioriteringer

af, hvad der var det væsentligste for mig i mit lederskab. Efterfølgende læste jeg mit personlige ledelsesgrundlag op for medarbejderne. Det var en lidt sårbar situation, da det netop var blevet til mit personlige ledelsesgrundlag, som betonedede nogle af mine værdier, men også om hvad der var udfordrende for mig. Der blev faktisk en lidt andægtig stemning, mens jeg læste op, og jeg måtte afslutte med et "amen", som lige løste stemningen op igen. Jeg havde mange overvejelser om, hvordan det ville blive modtaget. For eksempel har jeg skrevet ind i mit ledelsesgrundlag, at det er en værdi for mig at gøre mig umage, men også at det udfordrer mig, hvis jeg oplever, at andre ikke gør sig umage. Det kunne måske gøre nogle personer urolige, fordi det kunne give et stort forventningspres, så det italesatte jeg. Det blev godt modtaget og flere tilkendegav, at de tydeligt kunne genkende mig som den leder, jeg er i dagligdagen for dem.

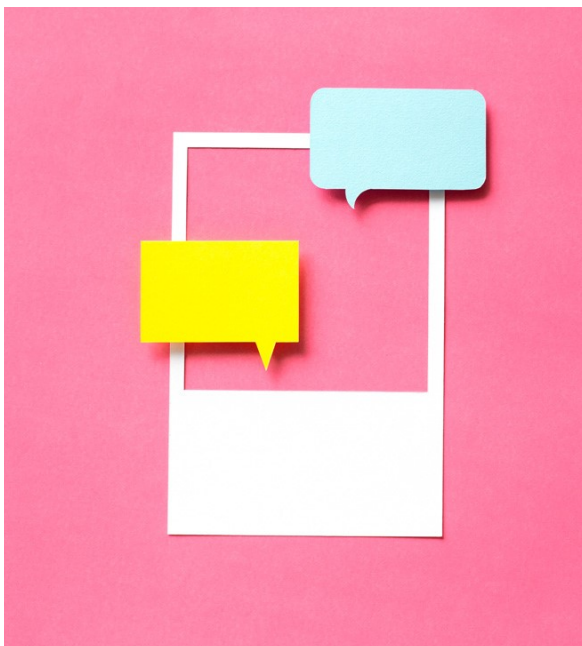
Efterfølgende begyndte jeg at overveje, om jeg kunne lave en lignende proces med medarbejderne, hvor de udarbejdede deres personlige medarbejdergrundlag. Jeg havde to overordnede formål med at igangsætte arbejdet.

- Skærpe for den enkelte medarbejder på, hvad der er betydningsfuldt for dem i deres arbejde, og på hvad de i deres arbejde gerne vil kendes for.
- Kendskab til hinanden i teamet gennem arbejdet med det personlige medarbejdergrundlag.

Jeg præsenterede planen for dem og flere meldte tilbage, at de ville glæde sig til arbejdet og syntes, det var fedt, at de også kunne få lov til at fordybe sig. Der var også nogen, der ikke lige kunne se nødvendigheden og var lidt usikre på, hvad de lige skulle bruge et personligt medarbejdergrundlag til, men alle var indstillet på at følge med.

Jeg valgte, at vores årlige internat skulle bruges på, at alle skulle arbejde med deres personlige ledelsesgrundlag og havde planen som en råskitse i mine tanker. For at få den helt på plads valgte jeg at tage planen på sparring i mit ledelsesteam. Her fik jeg god hjælp særligt til at præcisere formål og fik også øje på, at det ville være vigtigt, at dagene ikke kun blev proces, men også at medarbejderne fik et produkt med hjem. Jeg fik også udvidet formålet med kendskab til hinanden til at indeholde "onboarding" af nye medarbejdere.

Når der starter nye medarbejdere, har vi nogle gange haft en ting med, som siger noget om os, til at præsentere os med. Som en opvarmning til internatet brugte vi et personalemøde på en udvidet præsentation, hvor alle skulle medbringe noget, der kunne bruges som baggrund for et narrativ om, hvad der i deres liv havde været med til at forme dem som fagpersoner. Der var fx en, der medbragte en udførlig huskeliste til almindeligt indkøb, som førte til en fortælling om, hvor vigtig struktur var for hende, og hvordan hun brugte det i sit arbejde. En medbragte et instrument og fortalte om betydningen af, som helt ung, at indgå i et orkester, hvor alle har en betydning i fælleskabet. Der var en stor åbenhed og interesse for hinandens historier.



På internettet fik medarbejderne nedenstående plan.

## Mit personlige medarbejdergrundlag

### Arbejdsark

*Dit personlige medarbejdergrundlag fortæller dine kolleger og din leder, hvordan du agerer som medarbejder – inden for den kontekst, der er Middelfart Kommune.*

*Det kan betragtes som en "varedeklaration", en invitation til forventningsafstemning og en ønskeliste til godt medarbejderskab.*

### Øvelse 1

Dit personlige medarbejdergrundlag tager udgangspunkt i dine erfaringer i både dit personlige liv og dit arbejdsliv samt din motivation for netop det, du arbejder med nu.

Del din fortælling med en kollega som forberedelse til at dele den med hele teamet. Walk and Talk en time.

Rejsen kan indeholde oplevelser i dit liv, der har præget dine værdier eller en særlig fagperson eller kollega, der har gjort særligt indtryk.

### Øvelse 2: Fortællingen

Find dine pejlemærker og værdier. Hvad vil du gerne særligt kendes og huskes for i din måde at arbejde på, og hvor kommer det fra?

Træk 2-4 væsentlige oplevelser ud som kobles op på dine pejlemærker eller værdier som person/medarbejder. Indsæt dem eventuelt på en tidslinje. Fortællingen på max 10 min. deles med dine kolleger.

Det kan fx være din stædighed, ordentlighed eller andre værdier, der enten kendetegner dig som person, eller som du stræber efter at opnå.

### Øvelse 3

Den første version af dit personlige medarbejdergrundlag.

Brug en time på at skrive dit første udkast.

Gode råd:

- Bliv i dit sprog og den sproglige tone, der passer dig bedst
- Arbejd i jeg-form. Fx jeg vil, jeg ønsker, jeg prioriterer mm
- Medarbejdergrundlaget bør fokusere mere på adfærd end holdninger og fx beskrive de resultater, du skaber gennem din måde at være medarbejder på
- Beskriv også det, du gerne vil blive bedre til eller forandre
- Del gerne op i afsnit med overskrifter

### Tag gerne afsæt/søg inspiration i:

- Din personlige fortælling
- Jørns oplæg om visionen "Fra Middelfartbarn til Verdensborger" – Gerne med fokus på chancelighed og helhjertede dage
- Det fælles arbejdsgrundlag for det specialiserede område Familie- og Forebyggelse
- Kommunens medarbejder- og ledelsesgrundlag "Vi kan, tør og lykkes"

### Den videre plan

*MUS tager i år udgangspunkt i dit personlige medarbejdergrundlag. Det skal derfor være færdigt til de kommende MUS og sendes til Lone inden samtalen.*

*Din makker fra fortællingen om din rejse mod medarbejdergrundlaget kan være din "kritiske ven" undervejs, og I mødes for at dele og inspirere til hinandens medarbejdergrundlag.*

*Husk dit medarbejdergrundlag er dynamisk og vil forandre sig i takt med, at du udvikler dig.*

*I 2021 afholder vi GRUS – gruppe*

*udviklingssamtaler ud fra jeres individuelle personlige medarbejdergrundlag.*

## **Erfaringer**

Inden internatet var der nogle medarbejdere, der gav udtryk for, at de var utrygge ved, hvor dyb og personlig deres fortælling overfor de andre skulle være.

*Jeg kan være bange for, at det går for tæt på. Jeg har før oplevet en proces i mit tidligere arbejde, hvor en kollega begyndte at græde, og det var meget ubehageligt.*

Jeg uddybede derfor overfor alle, at de helt selv måtte bestemme, hvor "dybt" eller åbent de ville fortælle om sig selv for at afmontere den urolighed. De fleste delte meget personlige oplevelser, der havde været med til at forme den fagpersonlighed, som de har i dag. Der var stort mod! Vi havde både nyere og helt nye medarbejdere med, så der var derfor ikke oplagt en helt grundliggende tryghed i teamet.

En af de nye fortalte under processen, at de netop havde fået lavet JTI personlighedsprofiler i det tidligere job, men at:

*Det her går meget mere i dybden, og jeg lærer mere om både mig selv og de andre i teamet. Det er også angstprovokerende, da jeg er ny, og jeg er noget nervøs.*

Det var ikke kun de nye, der var lidt nervøse, men der var heldigvis nogle af de erfarne medarbejdere, der var klar til at gå forrest, og det var med til at skabe tryghed.

På selve internatet kom vores chef for Familie og Forebyggelse forbi og varmede op til arbejdet med et oplæg om vores vision i BUF "Fra Middelfartbarn til Verdensborger". Det gav en god energi fra starten, at chefen prioriterede at komme forbi. Derefter lagde jeg selv for med at fortælle min historie, inden de blev sat i gang med øvelserne. Der var sat god tid af til fortæl-

lingerne, og det blev nogle intense og vedkommende timer. Som afslutning fik alle tid til at skrive det første udkast til deres personlige medarbejdergrundlag, så de havde et produkt med hjem. Der var stor koncentration under skriveprocessen, hvor nogle kastede sig over tastene, og andre søgte inspiration både i mit ledelsesgrundlag eller hos hinanden.

Hjemme igen efter internatet blev der fortsat arbejdet med de personlige medarbejdergrundlag. En dag overhørte jeg fx to medarbejdere, der havde gang i en drøftelse på kontoret, hvor de sparrede med hinanden om deres personlige grundlag. Jeg gik ind og forstyrrede og gav udtryk for, at det var dejligt, at de brugte hinanden. Den ene fortalte:

*Jeg startede med at bruge stor skriftstørrelse, da jeg ikke troede, at jeg kunne skive så meget, men nu har jeg fundet ud af flere områder, som er vigtige for mig at få med.*

Den anden arbejdede på strukturen i sit medarbejdergrundlag. Hun havde været til MUS, hvor hun havde et udkast til sit personlige medarbejdergrundlag med. Det var hun nu i gang med at konkretisere efter de fælles refleksioner og mine indspark og spørgsmål under MUS. Vi aftalte der, at hun fik 4 uger og så skulle sende det færdige grundlag til mig igen, så hun havde en deadline at forpligte sig på. De var begge optaget af en snak om vigtigheden af, at deres personlige grundlag skulle afspejle, hvem de er fagpersonligt, så deres kolleger med lethed vil kunne se, at det her er Louises, og det her er Helles personlige medarbejdergrundlag.

Der har overvejende været rigtig gode tilbagemeldinger på, at vi i år har holdt MUS med udgangspunkt i de personlige medarbejdergrundlag. Den første, der var til MUS udbrød:

*Jeg er helt oppe og køre over den her måde at holde MUS på. Det har været en fed opgave, som har sat refleksioner i gang, om hvad der er vigtigt for mig.*

*Fantastisk med en leder som dig, som tør skubbe til os på den måde.*

En anden medarbejder havde en følelse af at føle sig set og hørt:

*Dejligt med en leder, der forstår, hvad jeg skriver.*

Hun havde prøvet at finde et billede, der fortalte om den processuelle måde, som hun gerne vil arbejde på, men fandt ikke et, der rummede det hele, så hun havde med ord "tegn et billede". Ud fra teksten fik vi en faglig drøftelse, hvor jeg faktisk oplevede, at det blev lettere for hende at beskrive den faglige tilgang, som så tydelig var hendes vej ind i arbejdet.

Da jeg efter en MUS spørger til, hvordan det har været, giver medarbejderen udtryk for en oplevelse af, at hun selv har sat dagsorden for samtalen gennem sit medarbejdergrundlag, og det bliver trygt:

*Under samtalen går vi mere i dybden, og spørgsmål giver mere refleksion. Processen har været god og det giver en større forståelse af, hvor mine værdier både som menneske og som fagperson kommer fra. Samtalen er behagelig, og det er en god følelse af at være godt forberedt gennem arbejdet med det personlige medarbejdergrundlag.*



Nogle medarbejdere har også været optaget af, at de gennem fortællingen om deres liv og oplevelser har fået en større forståelse for, hvorfor nogle værdier er så vigtige for dem selv, men de også har fået blik for de værdier og pejlemærker, der har betydning for deres kolleger. Teamet er sammensat af forskellige faglige baggrunde i form af pædagog, socialrådgiver, social- og sundhedsassistent, ergoterapeut, lærer, psykolog, administrativ medarbejder, social vicevært og nattevagt, så udover livserfaringer kommer de med mange forskellige faglige tilgange. Processen her har givet dem større indblik og forståelse for hinanden, som helt sikkert vil berige alle og komme de unge, som vi arbejder med, til gode.

Min oplevelse som leder er, at medarbejderne i den grad er blevet mere skærpede på deres "varedeklaration" både fagligt og personligt, og arbejdet giver et stort løft til årets MUS, hvor samtalen flyder let, og kvaliteten af de faglige drøftelser bliver langt højere end tidligere. Vi taler både ind i, hvad der står, og hvad der måske er fraværende, og hvorfor mon det er det. Flere giver udtryk for, at processen har givet gode muligheder for personlig og faglig refleksion undervejs, og så "går vi lige lidt mere i dybden i MUS".

Den videre plan er, at vi i 2021 for første gang afholder GRUS med udgangspunkt i de individuelle personlige medarbejdergrundlag. Formålet her bliver både at udvikle teamet som gruppe, men også at øge kendskabet til hinanden, så det dermed bliver lettere både at forstå hinandens forskellige tilgange, men også at kunne støtte hinanden i individuelle arbejds punkter.

Hverken mit personlige ledelsesgrundlag eller de personlige medarbejdergrundlag er tænkt som statiske dokumenter, men skal ud og leve og forandres i takt med, at vi udvikler os.

Vi kan kun opfordre andre ledere til at tage fat i arbejdet med det personlige medarbejdergrundlag i deres teams.