



## Dine kompetencer og dit engagement i jobbet

”Nå, hvordan går det så på jobbet?” Det er et spørgsmål, der ofte stilles, når vi mødes med venner og familie. Vores svar bliver oftest en afbalancering af, hvilke udfordringer vi har, hvilke opgaver der løses, og om vi føler os godt behandlet og har mulighed for at anvende og udvikle vores kompetencer.

Vi kan sige, at det der ofte spørges til er arbejdstilfredshed. Det er noget om de konkrete forhold som løn, transporttid, pensionsordning, arbejdsopgaverne, kunderne, kollegerne, ledelsen, virksomhedens omdømme osv. Hvis vi fokuserer på dig selv, så vil det være et spørgsmål om, hvorvidt dine kompetencer bliver sat i spil i jobbet og om du har mulighed for at udvikle nye kompetencer.

Det er til gengæld sjældent at nogen spørger: ”Er du engageret i dit job, brænder du for det?” Almindeligvis er et job noget vi forventes at have og at være rimelig tilfreds med, men også kunne se nogle forbedringsmuligheder i jobbets rammer, ledelse eller udfordringer. Dét, at være engageret i jobbet, er ikke så afgørende, når vi ganske kort skal gøre rede for, hvor vi står i forhold til vores arbejde.

Engagementet har til gengæld med arbejdsglæde at gøre. Føler du en glæde ved at gå på arbejde? Har du en indre fornemmelse af at det er ”noget der rykker”? Der er en vigtig skelnen mellem arbejdstilfredshed og arbejdsglæde. Den korte version er, at arbejdstilfredshed afgøres med hjernen – vores intelligens, men arbejdsglæden afgøres ud fra vores mavefornemmelse – den følelsesmæssige intelligens.

| Følelsesmæssig intelligens    |                         |   |
|-------------------------------|-------------------------|---|
| Intra-personnelle kompetencer | • Selverkendelse        | At lederen kender sig selv både med hensyn til stærke og svage sider og forstår sine følelser.  |
|                               | • Selvbeherskelse       | At lederen kan styre sine følelser også i vanskelige situationer.   |
| Inter-personnelle kompetencer | • Motivation            | At lederen har en høj grad af præstationstrang, loyalitet og indrestyret motivation.  |
|                               | • Indlevelsessevne      | At lederen evner at læse og forstå fx medarbejderne og deres behov. Og at han kan bruge denne indsigt til at støtte dem i deres personlige udvikling. |
|                               | • Situationsfornemmelse | At lederen kan omgås medarbejderne på en behagelig måde og fx til enhver tid kan håndtere deres følelsesmæssige reaktioner.                           |

Fig. 4.11 Fem færdigheder i følelsesmæssig intelligens.

Kilde: Inspiration fra [www.leadingcapacity.dk](http://www.leadingcapacity.dk) (artikel af Mette Mejlhede & Dorthe Thorning Mejlhede).

## Lederkompetencer i praksis

lederkompetencer.net



Du kan læse mere om Goleman og hans teori om den følelsesmæssige intelligens på side 96-97 i Ledelse i praksis 4. udgave. Som figur 4.11 ovenfor viser, så er der ifølge Goleman fem færdigheder i følelsesmæssig intelligens. I bogen er de beskrevet ud fra det fokus kapitel 4 har, nemlig lederkarakteristik og lederadfærd.

Her vil vi sætte fokus på dig selv som leder. Hvordan har du det arbejdsglæden? Er du som leder selv engageret i dit job? Brænder du for at gøre en forskel i hverdagen? Her er fokus altså ikke på, at du skal kunne indleve dig i medarbejdernes evner og behov, for at kunne støtte dem i deres personlige udvikling. Her drejer det sig om DIN EGEN personlige udvikling.

Når vi taler om lederkompetencer, så er det vigtigt, at du selv fremstår som en person, der forholder dig til din egen udvikling som leder, og ikke blot som en leder, der "spiller spillet" som den indlevende, forstående og anerkendende leder. Din lederadfærd starter med, at du erkender, hvor du selv står med hensyn til arbejdstilfredshed og arbejdsglæde. Du må afgøre med dig selv, hvor du står i forhold til udvikling af dine lederkompetencer og ikke mindst med dit engagement i forhold til jobbet, egen udvikling og arbejdsglæde. Det vil helt ubevidst slå igennem i din lederadfærd, så du kan lige så godt blive bevidst om det.

Det fører os videre til kapitel 5, der drejer sig om vurdering, motivation og udvikling.

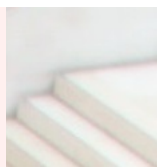
| Ledelsesfokusering for moderne og postmoderne organisationsteorier |  |   |
|--|--|---|
|  | Moderne organisationsteori   | Postmoderne organisationsteori  |
| Styringsperspektiv   | Ydrestyring<br>Fokus på:<br>Funktioner og opgaver  | Indrestyring<br>Fokus på:<br>Relationer og kommunikation  |
| Ledelsesperspektiv   | Analytisk/systemperspektiv   | Aktørperspektiv   |
| Vurdering  | Lederens afsæt   | Medarbejderens afsæt  |
| Udvikling  | Mangelperspektiv<br>Planlægning og styring<br>Udvikling af medarbejderne i forhold til virksomhedens mål | Ressourceperspektiv<br>Rammer og relationer<br>Udvikling af medarbejderne ud fra deres egne mål |

**Fig. 5.2** Dilemmaet mellem vurdering og udvikling i forhold til ledelsesværktøjer.

Kapitel 5 drejer sig om teorier og modeller, der kan hjælpe dig som leder med at vurdere, motivere og udvikle medarbejderne. Læg mærke til at der her er tale om et "indefra-og-ud-perspektiv". Altså at det er dig som leder, der skal kunne vurdere og udvikle dine medarbejdere i den moderne organisationsteori, mens det er dig som leder, der skal stå for at inddrage medarbejderne i deres egen udvikling i den postmoderne organisationsteori. Naturligvis er der forskel på ydrestyring og indrestyring som vist, men læg mærke til, at initiativet til at sætte processerne i gang i begge tilfælde skal komme fra DIG.

# Lederkompetencer i praksis

lederkompetencer.net



Derfor er det rigtig vigtigt, at du som udgangspunkt er bevidst om, hvor du selv står med hensyn til udvikling af dine egne lederkompetencer og ikke mindst, hvor engageret du er i dit arbejde. Hvor kommer din arbejdsglæde fra?

Hvis vi igen ser på figur 4.11 ovenfor, så er der tale om selverkendelse. Du må gøre en indsats for at få øje på, hvor du selv har en tilfredshed med arbejdet, ser udfordringer og muligheder, og ikke mindst hvor du henter den arbejdsglæde, der driver dét engagement, der kendetegner din lederadfærd.

Hvordan kan du så komme i gang med at få "kortlagt" dine egne tanker om lederkompetencer og engagement? Nedenfor giver vi et bud på, hvordan du kan starte dine refleksioner.

| Fokuspunkt                              | Start dine refleksioner   |
|---|---|
| <b>Mening i jobbet</b>                  | Skriv ned hvilke situationer, der for dig giver mest mening i hverdagen <ul style="list-style-type: none"><li>• Det kan være mødet med kunder / borgere</li><li>• Det at kunne understøtte udvikling af medarbejderne</li><li>• Det at understøtte virksomhedens værdier og mål</li><li>• At have mål at stræbe efter</li><li>• At opnå egen udvikling</li><li>• At have gode relationer</li></ul> ...og meget, meget mere. Du kan hente inspiration i Hackman og Oldhams motivationsteori figur 5.7 side 128   |
| <b>Udnyttelsen af dine evner</b>        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Start med en brainstorm over hvilke evner, du selv sætter højest hos dig selv, og se om du får sat dem i spil i hverdagen. Skriv fx hvilke situationer eller opgaver, der aktiverer dine evner</li><li>2. Dernæst kan du systematisk opliste de opgaver og funktioner, der fylder din hverdag, og overvej hvordan dine evner bliver sat i spil.</li><li>3. Endelig kan du sætte dig for at starte en udvikling af dine lederkompetencer, der bygger på de evner, du gerne vil bringe i spil. Hvilke projekter vil du starte? Det kan være alt fra at arrangere temadage eller ugemøder, til produktudvikling eller nye processer for arbejdsgange.</li></ol> |
| <b>Engagement</b>                       | Tænk på de arbejdsdage der er sjove, giver indhold i dit arbejdsliv og hvor du føler arbejdsglæde. Hvor følte du, at du gjorde en indsats, og hvad gjorde du? Se dit job i et større perspektiv. Tænk på hvorfor du valgte jobbet. Hvilken form for drivkraft fik dig til at søge? Er engagementet stadig intakt? Får du udnyttet og udviklet dine evner? Hvordan kan du understøtte DIT EGET engagement? Hvad skal du gøre mere af, og hvor bør du mindske din indsats (hvis det er muligt)?   |
| <b>Brænder du for meget for jobbet?</b> | Hvis du har nemt ved at engagere dig i opgaver, projekter, relationer eller udvikling, så bør du mærke efter, om dit engagement stadig er sundt, eller om du bør drosle lidt ned, så du ikke brænder ud.  |

Du kan også downloade app'en Lederkompetencer fra Google Play eller App Store.