

Ressourcemateriale

# Delegerende og synlig ledelse



**MentalTouch**

HousingFirstDanmark

Kresten Reuss Kragh-Schmidt  
Delegerende og synlig ledelse  
1. udgave, 1. oplag 2023

Artiklen er gengivet og bearbejdet med tilladelse fra  
'Dit ledelseshus - hjælp til at reflektere over din ledelse'.

Forlag: MentalTouch - HousingFirstDanmark

Niels Finsensvej 20  
7100 Vejle  
[mentaltouch.dk](http://mentaltouch.dk)



Grafisk tilrettelægning: Andreas Bevan

## DEN DELEGERENDE OG SYNLIGE LEDER

Der er grundlæggende to måder, du kan lede på: ved at monopolisere information og beslutningstagning omkring dig selv eller ved at være en delegerende og synlig leder. For os at se lykkes du bedst som leder ved at være delegerende og synlig. For ledelse er dybest set at levere resultater gennem sine medarbejdere. Det gør du ved i samarbejde med egen leder, ledelseskolleger og medarbejdere at sætte målet og kursen, få medarbejderne med dig, skabe rammer indenfor hvilke, der skal handles, få tingene til at ske i praksis og udvikle medarbejderne til selv at finde svarene frem mod målet.

### DELEGERENDE LEDER

For at kunne levere resultater deler den delegerende leder ud af information og beslutningstagning. Den dygtige medarbejder handler dernæst inden for rammer, giver information til kolleger og dig som leder og beslutter selv på baggrund af den information, vedkommende får tilbage. Som delegerende og synlig leder slipper du dine medarbejdere løs på opgaverne.

### SYNLIG LEDER

Som leder er du bevidst om, hvad du gør, og du er synlig over for dine medarbejdere. Det betyder blandt andet, at du er tydelig med dine beslutninger, argumenterer for dem og ikke er bange for at få din mening gjort til genstand for dialog. Du kan som leder også lave om på dine beslutninger undervejs. Du er hele tiden i stand til at holde målet og kursen for øje for dig selv og dine medarbejdere.

At være den delegerende og synlige leder handler om at kunne holde ledelsesmæssigt fokus mange steder. Værktøjet på næste side viser en række håndtag ift. det at lede medarbejdere på en måde, så de med arbejdsglæde og motivation handler i lyset af målet og kursen.

## VÆRKTØJ TIL DEN DELEGERENDE OG SYNLIGE LEDER

Som leder skal du sætte målet og kursen. Forhold dig til udsagnene i figuren, når du leder medarbejderne i retning af målet (GRØN). Dernæst skal du sætte rammer, som medarbejderne kan arbejde indenfor (GRÅ). Er du god til at sætte rammer? Spørg dig selv, om du er god til det vha. udsagnene. Endelig skal du være god til at være delegerende og synlig indenfor rammerne og her hjælpe medarbejderne på vej (HVID).

### SÅDAN BRUGER DU VÆRKTØJET:

1. Læs først værktøjet.
2. Tænk samtidig på, hvilke elementer i værktøjet, du har succes med i din ledelse.
3. Notér dernæst, hvor du har udfordringer.
4. Tænk også over, om der er flere aspekter, der burde være en del af din ledelse, og som ville være gode, men som ikke er nævnt her. Notér og vurder dem.
5. Til slut, hvad vil du gøre ved de aspekter, hvor du har udfordringer? Notér det.

Som leder bør du formulere rammer frem mod målene, som medarbejderne kan arbejde indenfor

Du skal hele tiden drage syntese af informationer og inspirationer ved inddragelse af dine medarbejdere

Du skal altid huske at blive på overfladen af problemet

Du skal altid være på forkant

Du skal være klar og konkret i din tale

Du skal være god til at konsekvenberegne: Fordele, ulemper, hvad koster det at indføre ideen, hvad koster det at lade være?

Din intuition skal være god

Du skal turde reagere på problemer – og du skal også gøre det

Du skal uddelegere og give ansvar

Du skal dele dine folk op. Hvem bidrager, og hvem gør ikke – og du skal reagere på det

Du skal finde dine medarbejderes fascinations-punkter – massér dem

Du skal rekruttere de rigtige

Du skal være synlig og tilgængelig

Du skal være god til at afkode signaler hos dine medarbejdere

Du skal kunne skære alt overflødigt fra og komme ind til benet

Du skal hele tiden huske at understøtte de rigtige værdier

Du skal sammensætte de rigtige hold

Du skal være god til at stille de rigtige spørgsmål – spørgsmål, der udvider beslutningsgrundlaget og fremmer kreativiteten

Du skal have fokus på succeser frem for fiaskoer

MÅLET

Du skal hele tiden skabe mening

Du skal give visionen kraft og retning - du skal også turde reformulere den

# CASE TIL DEN DELEGERENDE OG SYNLIGE LEDER

## CASE

### Hanne, vicedirektør i en stor medlemsorganisation

#### Sådan tænker Hanne om ledelse:

"Jeg deler ledelse i 3 dele: Personaledelse, driftsledelse og strategisk ledelse. Det er forskelligt, hvad jeg skal gøre i hver disciplin:

#### Personaledelse:

Her har jeg øje for den enkelte medarbejder. Ethvert menneske ønsker at blive hørt og set, og det gør medarbejderne også. Jeg kalendersætter samtaler en gang om måneden med hver person, der refererer til mig.

#### Driftsledelse:

I driftsledelsen sætter jeg hele tiden mål for/sammen med driftsenhederne. Det kan være, at der skal ske besparelser. Hvordan det skal gøres, må medarbejderne selv være med til at pege på. Selvfølgelig er jeg der som sparringspartner. Ved at finde besparelser i driften kan der blive penge til innovation.

#### Strategisk ledelse:

Her skal jeg som leder sætte rammer for innovation. Jeg behøver ikke selv at være kreativ, men jeg skal kunne se vigtigheden af balancen mellem drift og innovation. Derfor skal der være ressourcer og penge til strategi, og lederen skal kommunikere strategien, så alle medarbejdere ved i hvilken retning, de skal gå!

Mine fornemste opgaver som leder er, at mine medarbejdere lykkes, at virksomheden tjener penge, og at kunderne er tilfredse."

## OM CASEN

Hanne har arbejdet med værktøjet og gennemgået punkt 1-5 (jf. 'Sådan bruger du værktøjet').

Følgende punkter er udvalgte refleksioner:

### 2. Her er jeg god:

Du skal være god til at afkode signaler hos dine medarbejdere.

"Jeg ønsker at kende mine medarbejdere godt. Derfor har jeg jævnlige samtaler, hvor der er tid og rum til kendskab. Jeg går også tæt på dem i det daglige. Jeg ser dem i øjnene rent bogstaveligt. Jeg kigger på deres kropssprog. Jeg aflæser, hvordan de har det og tør derfor også godt spørge ind, når de udviser en anden adfærd, end de plejer."

### 3. Her er jeg udfordret:

Du skal uddelegere og give ansvar.

"Jeg stoler meget på mine medarbejdere, og derfor tør jeg sagtens give ansvaret videre. Jeg beder om et højt informationsniveau fra dem. Jeg har en tendens til at være hurtig til at handle, hvis jeg hører, at der er noget galt. Den eneste måde medarbejderen kan 'neutralisere' mig på er ved at informere mig hurtigt. Så blander jeg mig ikke, for nu ved jeg, at der er nogen, som tager sig af det!"

### 5. Hvad vil du gøre ved din udfordring?

"Jeg er meget opmærksom på min svaghed. Derfor fortæller jeg om min svaghed til dem, som refererer til mig. Jeg giver dem værktøjet til at 'neutralisere' mig – nemlig, at de giver mig meget information".

## Om MentalTouch

MentalTouch er et konsulenthus, der arbejder med organisationsudvikling og rekruttering. Vi har særlig erfaring med det sociale boformsområde og kommuner, NGO'er, frie grundskoler og efterskoler.

Læs mere om os på <https://mentaltouch.dk/>



**Torben Mathiesen**  
Ledelseskonsulent, master i  
organisationsudvikling

**Kresten Reuss Kragh-Schmidt**  
Partner, cand.merc., MBA



**MentalTouch**  
HousingFirstDenmark