

## Hvad er det?

Visionsledelse handler om at få medarbejderne til at se sig selv i organisationens vision. Når du udfører visionsledelse, skal du løbende forklare og dele organisationens vision på en måde, der giver mening for medarbejderne. Visionsledelse kobler visionen til medarbejdernes hverdag, så medarbejderne ved, hvordan de konkret kan bidrage til at nå visionen.

## Hvorfor er det vigtigt?

Forskningen har vist, at visionsledelse giver bedre resultater, fordi det øger medarbejdernes motivation og kobler medarbejdernes opgaver til et overordnet mål - nemlig organisationens vision.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om dit arbejde med at gøre vision og retning for jeres enhed tydelig. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om visionsledelse i din rapport.

*De næste spørgsmål handler om din oplevelse af din leders arbejde med at tydeliggøre en vision og retning for jeres enhed. Med ordet vision mener vi et konkret billede af, hvad I skal arbejde hen imod. Visionen kan både være hele organisationens vision ellers jeres lokale vision. Et eksempel på en vision kan være: [områdespecifikt eksempel].*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Min leder gr det tydeligt, hvad vi skal arbejde hen imod.*
- *Min leder er med til at gøre visionen meningsfuld for mig.*
- *Min leder gør en løbende indsats for at få alle i enheden til at arbejde sammen i retning af visionen.*
- *Min leder gør det klart for os, hvordan vi kan bidrage til at indfri visionen.*

# Hvordan kan du arbejde med visionsledelse?



## I dit eget lederskab

Visionsledelse handler om, at du forklarer og deler visionen med dine medarbejdere. For at lykkes med visionsledelse er det vigtigt, at du er i løbende dialog med dine medarbejdere om, hvad I skal opnå, og hvad meningen er med de ting, I gør. Du kan tænke over, hvordan visionen skal udformes, for at den giver mening i medarbejdernes hverdag. Det handler om at gøre jeres vision konkret og nærværende i det daglige arbejde og om at gøre det tydeligt for medarbejderne, hvordan de hver især kan bidrage til at indfri den fælles vision. Jo mere levende og appellerende, visionen er, jo bedre. Dialog med medarbejderne om hvad mening er med jeres arbejde, gerne ansigt-til-ansigt, er derfor et væsentligt element i visionsledelse.

## Hvis du vil arbejde med visionsledelse, kan du overveje:

- Kender dine medarbejdere jeres enheds vision, og er den meningsfuld for dem? Kender de organisationens vision, og hænger de to visioner sammen?
- Er visionen for abstrakt? Hvis den er, hvordan kan du så gøre den mere konkret? Kan du gøre det tydeligt for dine medarbejdere, hvornår I er på vej i den rigtige retning og hvornår I ikke er?
- Ved dine medarbejdere, hvordan de omsætter visionen i deres hverdag? Hvordan kan du klæde dem på til at gøre det? Hvilke handlinger understøtter jeres arbejde imod jeres vision?
- Er visionen lige relevant for alle dine medarbejdere? Er der nogen grupper, der har brug for, at du præsenterer den på en anden måde?
- Hvornår taler du med dine medarbejdere om visionen? Har du mulighed for at tale med dine medarbejdere om visionen eller bliver det ofte til envejskommunikation?
- Har I brug arbejde mere aktivt med visionen, og hvordan I når den? Hvad kræver det af jer, hvis det skal lykkes?

På næste side kan du se to eksempler som inspiration til, hvordan du kan arbejde med visionsledelse. Der er mange andre måder at arbejde med visionsledelse på, så disse to er bare til inspiration.

### **Gør visionen konkret**

I en længere periode har en leder af et botilbud arbejdet med visionsledelse. Medarbejderne ved godt, at der er en vision, som handler om at give beboerne et værdigt liv. Lederen opdager dog, at medarbejderne forstår den meget forskelligt. Hvis visionen skal bidrage til, at alle medarbejdere trækker i samme retning, er det vigtigt, at medarbejderne forstår visionen på samme måde.

Derfor beder lederen medarbejderne om at sætte ord på, hvordan de hver især forstår visionen på et personalemøde. Alle medarbejdere formulerer deres bud på, hvordan visionen kommer til udtryk i det daglige arbejde. De giver eksempler på dilemmaer, hvor deres forståelse af visionen hjælper dem til at træffe beslutninger eller prioritere. Medarbejderne diskuterer deres dilemmaer i mindre grupper.

På den baggrund taler lederen med medarbejderne om, hvordan de forstår visionen forskelligt, og hvilke dilemmaer de oplever. På det næste personalemøde præsenterer lederen "5 rettesnore", som er konkrete bud på den overordnede vision. De konkrete bud er lavet på baggrund af de dilemmaer, medarbejderne ofte står i.

### **Alle personalegrupper skal opleve, at deres arbejde giver mening**

På et hospitalsafsnit fornemmer ledelsen, at det ikke er alle medarbejdere, der oplever, at deres arbejde giver mening. Mens sygeplejerskerne generelt oplever, at deres arbejde er meningsfuldt, står det ikke så godt til blandt lægesekretærene.

Derfor taler ledelsen med lægesekretærene om, hvilken betydning deres arbejde har for patienterne. Ledelsen tager initiativ til, at afdelingens vision bliver suppleret med konkrete eksempler på, hvad den betyder for alle medarbejdergrupper. Nu kan både læger, sygeplejersker og lægesekretærer se sig selv i visionen.