

## Hvad er det?

Visionsledelse handler om at få medarbejderne til at se sig selv i organisationens vision. Når lederen udfører visionsledelse, skal han eller hun 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 medarbejderne nedenstående spørgsmål om deres leders arbejde med at gøre vision og retning for enheden tydelig. Lederen selv og overordnet leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om visionsledelse i lederens individuelle 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 gør 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 I arbejde med visionsledelse?

## På organisatorisk niveau

Den vision, lederne omsætter til praksis i deres enheder, skal tage udgangspunkt i organisationens overordnede vision. Det er derfor relevant at overveje, om I har formuleret en vision, som er bredt forankret og relevant for hele jeres organisation. I kan også overveje, om lederne er klædt på til at dele visionen og om den opgave er mere udfordrende i nogle dele af organisationen end i andre.

## Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med visionsledelse, kan I overveje:

- Har I en tydelig, konkret og relevant fælles vision for organisationen? Kender både ledere og medarbejdere til den? Hvordan kan I sikre et bredere kendskab til visionen?
- Dækker visionen hele organisationen? Hvis ikke, er det så hensigtsmæssigt?
- Hvor stort råderum skal decentrale ledere have, når de formulerer deres egne visioner?
- Har ledere i jeres organisation overblik over deres underordnede ledes visioner? Ved de, om de bakker op om den fælles vision?
- Hvordan får lederne hjælp til at formulere en vision, der følger organisationens vision?
- Hvordan er lederne i alle ledelseslag klædt på til at bedrive visionsledelse? Kan de formulere deres egen vision, og kan de engagere deres medarbejdere i den?

På næste side er der to eksempler som inspiration til, hvordan I på organisatorisk niveau kan arbejde med visionsledelse.

### **Ledere bliver bedre til at sætte en tydelig retning**

I en stor kommune viser ledelsevalueringen, at mange medarbejdere oplever, at deres ledere ikke sætter tydelig retning. For at klæde lederne på til at bedrive visionsledelse, planlægger HR et forløb for dem. Her bliver lederne først præsenteret for kommunens samlede vision. Dernæst får de sparring af HR samt lederkolleger til at udvikle visioner for arbejdet i deres del af organisationen. Endelig tilbydes lederne træning i at formidle visionen til medarbejderne.

### **En fælles vision gør det nemmere at prioritere**

Direktionen i en styrelse oplever, at medarbejdere og ledere håndterer faglige dilemmaer meget forskelligt. Derfor holder direktionen en workshop på et ledelsesseminar, hvor en tydelig fælles vision formuleres. En del af processen er at drøfte, hvordan visionen kan gøre det nemmere for ledere og medarbejdere at prioritere, når de møder faglige dilemmaer.

Efterfølgende designes et dilemmaspil med dilemmaer fra medarbejdernes hverdag, som kontorcheferne "spiller" med medarbejderne på et kontormøde. Spillet giver ledere og medarbejdere mulighed for at diskutere, hvad visionen betyder i praksis, og hvordan den kan hjælpe dem med at håndtere faglige dilemmaer.