



🕒 4 min. 👁️ 📌 02-11-2018

Advarsel: 5 kendetegn ved et usundt samarbejde

Mange forbinder relationelt lederskab med noget "blødt" og konsensusorienteret. Det er forkert. Som leder skal du have et knivskarpt fokus på produktive relationer; samarbejdet skal levere hårde resultater. Læs, hvordan du spotter et usundt samarbejde og, hvordan du styrker det med relationel koordinering.

Skribentinfo

[Pernille Bekke](#)

Lederweb

Dårlige relationer skader den kommunikation, der er så afgørende for at koordinere løsningen af den fælles opgave på en arbejdsplads. Som leder kan du sætte ind og styrke den relationelle koordinering. Det kræver, at du er tydelig og tør tage de nødvendige konfrontationer for at gøre op med vaner, interesser - eller personer - der spærrer for den ønskede samarbejdskultur.

De fem kendetegn ved et usundt samarbejde

- 1. Ingen fælles mål:** De, der skal arbejde sammen, har ikke klare fælles mål eller samme opfattelse af formålet med opgaven. De styrer derfor efter deres egne mål og succeskriterier.
- 2. Ingen fælles viden:** De forskellige faggrupper på arbejdspladsen har ikke forståelse for hinandens faglighed, opgaver og vilkår og ved ikke, hvordan de hver især bidrager til helheden. Der sker let misforståelser, og der mangler sammenhængende opgaveløsning.
- 3. Ingen gensidig respekt:** De forskellige faggrupper føler sig ikke anerkendt af de øvrige for deres

bidrag til den fælles opgaveløsning. Det er ofte et tema i samarbejder, hvor én part har en højere uddannelse, position, løn, prestige og/eller selvopfattelse end de øvrige. Den manglende respekt smitter negativt af på de andres engagement, det indbyrdes samarbejde og dermed på kvaliteten i den fælles opgaveløsning.

4. Sjældnen og forsinket kommunikation: Kommunikationen fungerer ikke. Den sker enten for hyppigt, for sjældent eller er forkert timet, så den virker forstyrrende eller irrelevant for opgaven.

5. Upræcis og fingerpegende kommunikation: Kommunikationen er ikke forståelig for eller målrettet modtageren. Man er mere optaget af at pege fingre og skyde skylden på andre end at løse de problemer, der opstår.

Beskrivelserne og de fem kendetegn, der er beskrevet i Væksthus for Ledelses publikation: "[Relationel koordinering - Ledelse af et effektivt samarbejde](#)", handler om relationer og kommunikation.

Teorien om relationel koordinering beskriver, hvad der skal til for at skabe et effektivt samarbejde om en fælles opgave. Og ud fra teorien gives også et bud på, hvad du kan gøre for at styrke samarbejdet.

Hvad kan du gøre?

Selvom det ikke ligger i teorien om relationel koordinering, at ledelse er én persons værk, så er der alligevel en række ting, du kan gøre. Du kan blandet andet være med til at sikre, at der bliver etableret fælles mål på tværs af organisationen, og at alle faggrupper bliver involveret og respekteret for deres bidrag til kerneopgaven.

Ifølge den amerikanske forsker Jody Gittel, der står bag teorien om relationel koordinering, skal du være en god rollemodel. Det kræver: "Først og fremmest, at lederne er ydmyge og ikke tror, at de styrer det hele. De skal vide, at deres job er at forstå og understøtte det arbejde, der udføres i frontlinjen – hvor de måske aldrig selv har arbejdet. De skal erkende, at der er masser af viden, de ikke har, som andre i organisationen besidder. Opfattelsen af lederen som en helt, der ved alting, kan være meget hæmmende for at realisere relationel koordinering," siger hun i Væksthusets publikation "[Relationel koordinering - Ledelse af et effektivt samarbejde](#)".

Som leder er du med til at definere, hvad der er godt samarbejde. Du kan definere samarbejdet positivt ved den måde, du selv møder andre på, og afgrænse det negativt ved at skride ind over for adfærd, der ikke er i orden. Eksempelvis hvis du oplever, at medarbejderne ikke efterlever fælles beslutninger eller ikke gør, hvad de kan for at spille andre gode.

Ledelsen skal selv kunne samarbejde

Vær opmærksom på, at de ting ledelsen ikke kan blive enige om at samarbejde om, sjældent også lykkes blandt medarbejderne. Ledelsen skal derfor selv agere og fremstå koordineret.

Læs også: [Ledelse er \(også\) en holdsport](#)

"Man kan godt nå et stykke vej med medarbejderne alene, men folk begynder efterhånden at prioritere noget andet, hvis ikke ledelsen tydeligt bakker indsatserne op. Eksempelvis kan en lille, dominerende

gruppe blokere for mange positive forandringer. Det er ledelsen nødt til at gøre noget aktivt ved, ellers mister relationel koordinering al troværdighed,” siger Ph.d., konsulent og forfatter Carsten Hornstrup i Væksthus for Ledelses publikation.

I Væksthus for Ledelses publikation "[Relationel koordinering - Ledelse af et effektivt samarbejde](#)" er der syv råd om, hvordan du styrker den relationelle koordinering. De lyder således:

7 råd om, hvordan du styrker den relationelle koordinering

1. Afklar jeres fælles formål

Medarbejderne skal vide, hvad der er formålet med deres samarbejde, og hvilken forskel de sammen skal gøre for borgerne. Dine medarbejdere kan diskutere det ud fra den konkrete opgave, de skal samarbejde om. Man kan også gøre det på organisationsniveau. Her vil man typisk tale om kerneopgaven. Ofte er dialogen om, hvad kerneopgaven er, mindst lige så vigtig som den endelige formulering i sig selv.

2. Gør vigtig viden fælles

Alle skal ikke vide alt, men være dygtige på hver deres felt. For at undgå at medarbejderne taler forbi hinanden, er det vigtigt, at der er en vis fællesmængde af og overlap mellem deres viden. Som leder skal du vide, hvilken viden medarbejderne skal være fælles om og sikre, at den bliver velkendt for alle. Rotation blandt eller besøg hos hinanden gør, at medarbejderne oplever deres kollegers virkelighed ligesom fx møder og seminarer øger videndelingen og skaber et fælles sprog.

3. Styrk den gensidige respekt

Hvis medarbejderne ikke respekterer hinanden professionelt, kan du ikke skabe produktive samarbejdsrelationer. Det gælder alle former for samarbejde. Men når samarbejdet går på tværs af faggrupper, afdelinger eller sektorer, mangler man ofte kendskab til de andres virkelighed – og dermed måske også forståelsen for, hvorfor de gør tingene, som de gør. Hvis der er problemer med respekten mellem grupperne, så er øget kendskab til hinanden en god vej at gå.

4. Tal om, hvordan I vil kommunikere

For at kunne føre en god samtale er det nødvendigt at være opmærksom på, hvordan I taler med hinanden. Det kan man gøre ved at afstemme, hvilke forventninger parterne har til samtalen eller til mødet. På den måde kan man blive klar over, hvilke krav om timing og præcision andre stiller til ens kommunikation.

5. Kommunikér konstruktivt

Der sker fejl, utilsigtede hændelser eller skuffende resultater på alle arbejdspladser. Fokus bør være på at løse problemerne i stedet for at placere ansvar og skyld. Lyt og anerkend alles oplevelse af situationen.

6. Find balance mellem skrift og tale

Skriftlighed er godt, når man skal dokumentere en indsats eller give store grupper adgang til information. Skriftlighed må ikke bare være den dominerende kommunikationsform i et samarbejde. Problemet med den skriftlige kommunikation er, at vigtige elementer som stemmeføring, kropssprog mv., som gør det

muligt at fortolke et mundtligt udsagn, mangler.

7. Vær nysgerrig og responsiv

Samarbejde og kommunikation er næsten aldrig enkle og forudsigelige processer. Det handler om at være i stand til at koordinere og korrigere i nuet og skabe rammen for, at man løbende kan afstemme forventninger og give gensidig feedback. Derudover skal I kommunikere nysgerrigt og vise interesse for, hvad den anden part har på hjertet. Lyt både til, hvad der bliver sagt og vær åben for den bagvedliggende logik og intention.

[Læs mere om relationel koordinering i væksthushets publikation "Ledelse af et effektivt samarbejde", som du kan downloade eller bestille gratis her](#)