VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 19-09-2019

Har du mod på et tillidsfuldt ledelsesteam?

Hvis du vil lykkes som leder, skal du have mindst to ben at gå på – et målorienteret og et relationsorienteret. Det relationsorienterede ben halter desværre ofte under pres. Få her inspiration til, hvordan du ved at styrke tillidsfulde og åbne relationer i organisationen, kan drage stor nytte af dit ledelsesteam.

Skribentinfo



Signe Bonnén
Kommunikationsrådgiver og partner
FLOK



Janne Skakon
psykolog og ph.d
Institut for Psykologi, Københavns Universitet

Mange større arbejdspladser har et etableret ledelsesteam. Når teamets medlemmer fungerer godt sammen, giver det bonus for både lederne, medarbejderne og for organisationen. Men det er ikke altid, at lederteamet fungerer optimalt. Noget af det lederne selv peger på som årsag er silotænkning, interne gnidninger og magtkampe. Derudover oplever flere ledere tit, at de står alene med deres udfordringer på trods af fælles problemstillinger og fælles mål i teamet.

The power of relationships

Ledelsesguruen Edgar Schein, der er kendt for bestselleren ”Organisationskultur og ledelse” fra 1994, har sammen med sin søn Peter Schein udgivet en ny bog: *Humble Leadership – the power of relationships, openness and trust*. Bogens pointe er, at organisationer, der skal begå sig og overleve i VUCA-verdenen, nødvendigvis må styrke relationer på kryds og tværs i organisationen. Schein og Schein påpeger, at tiden, hvor én leder kan have overblik og viden om alt, hører fortiden til. I dag er det påkrævet, at ledere og medarbejdere udveksler viden og virkekraft, som skal sikre organisationers overlevelse. Deres primære budskab er, at lederne skal arbejde for åbne og tillidsfulde relationer, så viden kan bringes frem og bruges

aktivt.

VUCA står for:
Volatile (flygtige, omskiftelige),
Uncertain (usikre/uforudsigelige)
Complex (komplekse), og
Ambiguous (tve-/flertydige)

Lederen mellem resultatmål og relationer

Der har i årevis været fokus på mål-orientering i form af fx performance management og KPI'er. Men for at lykkes skal ledere have mindst to ben at gå på – både det mål-orienterede ben og det relationsorienterede ben. Det relationsorienterede ben halter desværre ofte under pres.

Læs også: Plads til forskellighed: Sådan får jeres ledelsesteam succes

Hvornår har vi brug for bedre relationer?

Høj kvalitet i relationerne mellem lederkolleger rummer stort potentiale og kan være dét, der gør forskellen. Der er brug for gode relationer i ledelsesteamet når:

- Der skal leveres høj kvalitet, hvor dialog om fejl, og hvordan de forebygges, er en kritisk faktor.
- Platformen brænder, og der er brug for at stå sammen på en arbejdsplads.
- Stress og konflikter skal forebygges og håndteres.

Relationer skal opbygges i hverdagen og hver dag. Både for at nyde dét de gode relationer bidrager med i dagligdagen, men også for at du kan trække på dem, når det gælder, både når der skal udvikles, i krisesituationer og ved brandslukning.

Derudover er der god grund til, at lederne går foran som relationsskabende rollemodeller, hvor de viser vejen med et godt teamsamarbejde. Et godt samarbejde i ledelsesteamet skaber ro på bagsmækken blandt medarbejderne.

Et lederteam med stærke relationer er et aktiv for organisationen

Mange ledere og medarbejdere har allerede gode relationer på deres arbejdspladser. Men ofte er det til udvalgte kolleger. I følge Schein og Schein er der er forskel på, hvorvidt kulturen bredt set er præget af tillidsfulde og åbne relationer eller af høflige og mere distante relationer. Set gennem disse briller gælder det om at udvide de stærke relationsbånd langt bredere og til mange flere i organisationen.

Læs også: 5 kendetegn ved et usundt ledelsesteam

Schein og Schein opstiller fire niveauer for relationer. Deres pointe er, at ledere i særlig grad skal arbejde for relationer på niveau to, som netop handler om personlige samarbejder og tillidsfulde relationer.

Relationer i 4 niveauer

Niveau minus 1: Upersonlig, dominerende og tvangsmæssig relation. Fx politibetjenten, der tjekker cyklisters lygter eller metrokontrolløren, som tjekker gyldige billetter.

Niveau 1: Professionelle hjælpefunktioner tilsyn, supervision og service. Fx socialrådgiveren, borgerservicemedarbejderen, telefonsælgeren eller receptionisten på hotellerne.

Niveau 2: Personlige samarbejder og tillidsfulde relationer. Fx effektive teams, gode kollegiale samarbejdsrelationer, studiegrupper eller venskaber.

Niveau 3: Følelsesmæssige, intime og forpligtende fællesskaber. Fx familie, kærester eller nære venner.

Kilde: Schein og Schein (2018): Humble Leadership

Mange ledere fortæller, at de oplever, at der kan være meget på spil i en ledergruppe, at der er en tendens til at vogte på hinanden, og at tonen kan være hård. Hvis man fx kæmper om ressourcer, er tilliden og åbenheden ikke altid i top, og der kan derfor være risiko for, at hver enkelt svarer sit.

Med gode relationer i ledelsesteamet fungerer teamet derimod som en god backing group, hvor udfordringer og dilemmaer kan deles til gavn for den enkelte, for hele ledelsesgruppen og derved for organisationen.

Styrkede relationer kræver alles opmærksomhed og indsats

Tillid og åbenhed er ikke noget, der kommer af sig selv – det kræver både tro på at det batter, aktiv beslutning, vilje til at give det et forsøg og en god portion mod. Mod til at prøve noget nyt og arbejde med teamets styrker, opmærksomhedspunkter og muligheder.

Man kan ikke udlicitere arbejdet med at styrke relationerne – det kræver en indsats af alle i teamet. Den gode nyhed er imidlertid, at I hurtigt kan se og mærke resultaterne i lederteamet, blandt medarbejdere, øverste ledelse og blandt borgere mv.

Læs også: Sådan skaber du et effektivt lederteam

3 tips: Sådan kan du bidrage til at styrke relationerne i lederteamet

Vær modig, og del din tvivl og fejltrin. Tillid kommer ikke af sig selv, og det kræver mod og kan være sårbart at dele tvivl og fejltrin som den første. Men I vil hurtigt finde ud af, at I har mere til fælles end som så, og kan støtte hinanden. Ingen skal stå alene med svære erfaringer og overvejelser.

Vis oprigtig interesse. Med en ikke-dømmende, lyttende, undersøgende og spørgende tilgang viser du dine kolleger, at du prioriterer og værdsætter dem, og at deres tanker og handlinger har betydning.

Drop Ms. fix it-tilgangen. Mange ledere er vant til først at blive inddraget, når der er problemer, og går helt

automatisk i løsnings-mode. Men ved i stedet at hjælpe din lederkollega med at udfolde sine tanker, viser du respekt og åbner mulighed for læring og udvikling hos den anden – og måske hos dig selv - og i forhold til opgaven. Ikke alle har brug for et quick-fix, men derimod en sparringspartner eller blot et øre til selv at blive klogere.

Læs eller bestil gratis publikationen: Ledelse er (også) en holdsport