VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 13-12-2013

Listen Louder ledelse

Ny international forskning fra både Stanford, Harvard og Cambridge peger i samme retning: Fremtidens ledere skal evne at italesætte og lytte højere til områder, som lige nu ikke fylder ret meget i hverken teoretisk eller praktisk ledelse. Som leder skal du lytte højere til din medarbejder – både i forhold til hans arbejds- og hans privatliv. Jo bedre du forstår dine medarbejdere, jo bedre kan du være leder for dem.

Skribentinfo



Jonathan Løw

Iværksætter og foredragsholder

Jonathan Løw

Listen Louder er en lydhør ledelsesform, der tør stille spørgsmål og åbne op for tanker og refleksioner, som medarbejdere og organisationer normalt ikke italesætter overfor hinanden. Målet er at etablere en organisation, hvor alle medarbejdere føler og oplever organisationens kerneformål i deres daglige arbejde. En mere lydhør ledelsesform sikrer både øget arbejdsglæde og innovationsevne.

Overført til ledelse handler listen louder om at skabe en mere åben og lydhør organisation, hvor kerneformålet træder tydeligere frem i det daglige arbejde. Hvis ledelsen understøtter denne mere lydhøre ledelsesform, kan en sådan kultur etableres og fastholdes. Gevinsten er en mere fleksibel, innovativ, forandringsvillig og meningsfyldt arbejdsplads. Men ligesom alt andet kræver det tid og træning.

Lyt højere ledelse kaldes også for ”inscaping”. Ordet er lånt hos poeten Gerard Manley Hopkins, der bruger ”inscaping” til at beskrive den fundamentale indre form eller essens af ethvert objekt. Den del der gør objektet både unikt og samtidig reflekterer et større hele.

”Lyt højere ledelse” tager sit udgangspunkt i, at ledere skal turde stille spørgsmål og italesætte emner, som de typisk ikke taler med deres medarbejdere om i dagligdagen. Kernen ligger ikke altid i at forstå, hvorfor

en medarbejder ikke gør sit arbejde godt nok, men i stedet kigge på, hvorfor vedkommende ikke gør arbejde ”indefra” og på autentisk vis. Det kræver, at lederen lytter højere til to dimensioner af medarbejderens liv: Arbejde og privatliv.

Lyt højere til medarbejdernes arbejdsliv

Hvordan oplever medarbejderne deres dagligdag, hvis vi er mere lydhøre som ledere? Stiller du spørgsmål som fx: Hvad begejstrer dig ved dit job? Hvad er du bekymret for? Hvilke følelser og spørgsmål har du i forhold til den strategi, som organisationen lige nu arbejder ud fra?

Disse spørgsmål er kraftfulde, fordi de sætter medarbejderne fri til at italesætte håb, frygt, spørgsmål og bekymringer, de i forvejen går rundt med i forhold til deres arbejde, men sjældent får afløb eller et talerør for. Forskningen viser, at denne form for nysgerrige ledere skaber organisationer og teams, der opbygger tættere relationer til hinanden, øger anerkendelsen af kollegerne, øger forståelsen imellem kollegerne og skaber en generelt større lydhørhed. Det gør medarbejderne bedre i stand til at rykke fremad som teams, og det flytter fokus fra funktioner og roller til mennesker.

Lyt højere til privatlivet

Alle har drømme, håb, frygt og følelser, der rækker langt ud over deres arbejdsliv. Alligevel er det ikke områder, som ledelsen typisk italesætter, men det er en misforstået og kunstig opsplitning af privat- og arbejdsliv.

Ved at stille spørgsmål som: Hvad lægger du vægt på? Hvad giver dig mening i hverdagen? Hvilke udfordringer oplever du i dit liv for tiden? Åbner lederen op for en dialog, der typisk ikke finder sted i organisationen. Formålet er ikke at diskutere alle detaljer fra vores privatliv med kollegerne. Det er ikke hensigtsmæssigt, ligesom der på grund af forskellige personlighedstyper vil være udbredt modstand mod dette fx hos de mere introverte medarbejdere. Men et spørgsmål som ”hvad giver dig mening i hverdagen?” giver dig mulighed for at få indblik i, hvad medarbejderen finder vigtigt. Giver det fx din medarbejder mening at gå i dybden med velafgrænsede opgaver eller giver det mere mening for hende at have mulighed for løbende at få nye typer af opgaver?

Den lydhøre ledelsesform skal åbne op for, at medarbejderne ikke føler sig tvunget til at efterlade deres øvrige liv bag sig, når de træder ind af døren på jobbet. At italesætte privatlivet og stille spørgsmål som ovennævnte giver medarbejderne muligheden for at se hinanden som hele mennesker frem for roller og funktioner. Det giver vinkler på arbejdslivet og organisationens forskellige problemstillinger og muligheder, som ifølge forskningen rummer et kæmpe potentiale i forhold til øget innovativ tænkning, større muligheder for kombinatorisk og associativ tænkning medarbejderne imellem samt mere mening og arbejdsglæde i hverdagen.

Fem ledelsesteknikker- og værktøjer til at lytte højere

1. Bred dine spørgsmål ud

Når du som leder planlægger en proces eller et projekt, stil da spørgsmål der rækker ud over de direkte målsætninger. Spørgsmålene skal adressere, hvilken form for oplevelse, du gerne vil skabe for medarbejderne, imens de arbejder imod at nå deres mål. Du kan eksempelvis brede spørgsmålet ”Nåede vi vores mål?” ud ved i stedet at spørge: ”Nåede vi vores mål, og hvordan oplevede I processen undervejs?”

2. Tilføj nye dimensioner til dine analyser

Når ledere lægger strategier, analyserer de ofte karakteristika ved den organisation, de sidder i, og relaterer dem til omverden. Til det formål anvendes eksempelvis SWOT-værktøjet, men der er begrænsninger i dette værktøj i forhold til lydhørhed. For at nuancere swot-spørgsmålene i forhold til styrker og svagheder, så suppler dine strategi- og analyse med spørgsmål som: ”Hvad er I mest passionerede omkring?” (styrkerne) og ”Hvad har I det sværest med i dagligdagen?” (svaghederne). På samme måde kunne analysen af de eksterne muligheder suppleres med spørgsmål som ”Hvad er I nysgerrige omkring?”.

3. Giv en mere personlig feedback

Når du skal give feedback til en medarbejder, så prøv at arbejde med hvor personligt du både tør og evner at gøre dette. Alene den måde, du italesætter din feedback på, kan være afgørende. Prøv at udskifte formuleringen ”Her er min evaluering af dine styrker og svagheder” med ”Her er hvordan jeg oplever det at arbejde sammen med dig”. Dette er et billede på den mere personlige og menneskelige feedback, som fremtidens lydhøre ledere giver.

4. Skift roller

Det at eksperimentere med roller er et stærkt ledelsesværktøj i forhold til at skabe en lydhør organisation. Eksempelvis kan du invitere en medarbejder med i en dialog omkring et område, der ikke ligger indenfor vedkommendes ansvars- eller arbejdsområde. Det giver medarbejderen værdifulde indsigter og muligheder for ny vidensdeling på tværs af de normale roller og funktioner, ligesom det ofte skaber begejstring for de medarbejdere, der får lov at dele deres passion med kolleger, de normalt ikke taler med. Som leder kan du også gå forrest og eksempelvis tage aktiv del (ikke blot observere) i arbejdet, og på den måde selv at få indsigter, du ellers ville være gået glip af.

5. Hyld diversitet

Det kan være frustrerende for både ledere og teams, når en medarbejder udtrykker bekymringer eller kritik af en proces eller projekt, som de øvrige medlemmer af teamet bakker op omkring at igangsætte. Ikke desto mindre viser den internationale forskning i ledelse og innovation fra bl.a. Stanford og Harvard, at alt for mange beslutningsprocesser forceres igennem uden nok lydhørhed. Faren er, at diversiteten går tabt, fordi medarbejderne, der udtrykker reelle bekymringer, har en tendens til hurtigt at blive stemt ned af flertallet.

Husk derfor som leder at hylde diversiteten i din organisation og giv mulighed for, at også kritikerne bliver hørt og i sidste ende kan være vejen til endnu bedre udvikling, innovation og forandring fremadrettet.

Hvis du ønsker at vide mere om Listen Louder ledelse og offentlig innovation, kan du besøge www.listenlouder.dk (http://www.listenlouder.dk) , hvor du også har gratis adgang til ”Listen Louder modellen” og kan kan lære at omsætte ovenstående artikel til konkret handling.

Læs mere

Kunsten at kommunikere

Bliv set, hørt og forstået

Skal værdierne komme fra ledelsen eller medarbejderne?