VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 30-06-2021

Servant Leadership

Ledelse skal ifølge Servant Leadership konceptet skabe de bedste forudsætninger for at medarbejderne kan lykkes. Du skal sætte retningen og fjerne de forhindringer, der begrænser medarbejdernes virke. Læs her mere om Servant Leadership her

Skribentinfo



Camilla Valbak-Andersen

Lektor ved UCN

Professionshøjskolen Nordjylland, UCN Business & Teknologi



Morten S. Petersen

Morten S. Petersen

Intenz P/S

Servant Leadership handler om at skabe fællesskaber i organisationen både horisontalt og vertikalt, der bygger på fælles mission, vision og værdier. Magtstrukturen vendes på hovedet, fra traditionelt hierarkisk magtstruktur til en mere understøttende og stimulerende ledelsesstil. Medarbejderne skal opleve, at de gør en forskel og skaber værdi. Når lederen fjerner de forhindringer medarbejderne oplever, øger det meningsfuldhed/lykkefølelsen hos medarbejderen og der frigøres potentiale og handlekraft, som fører til hurtigere reaktionstider og øget produktivitet.

Nogle af de typiske organiseringsmæssige benspænd er;

- Hvis der er begrænsende overbevisninger om, hvad en leder skal bruge sin tid på. – Typisk bruger de for meget tid med andre ledere eller med sig selv, og for lidt tid med deres medarbejdere.
- Hvis man har en autokratisk, hierarkisk kultur med stærkt fokus på individuel performance og høj grad af kontrol og konkurrence, så har tjenerledelsen svære kår.
- Hvis man ikke har tillid til hinanden, giver det ikke mening at bruge tid på at hjælpe eller lytte.
- Hvis en medarbejder kun bliver målt på sin egen indsats, så er vedkommende da ligeglad med mission og sammenhængskraft. Medarbejderen vil spille sig selv god – ikke de andre.

(Sam)taler du med dine medarbejdere?

Det er afgørende, at man på øverste ledelsesniveau og i øvrige ledergrupper/fællesskaber får defineret hvad der skal være kendetegnende for Servant Leadership i den pågældende organisation eller fællesskab; ”Hvordan ser det ud hos os, når vi praktiserer Servant Leadership?”

Hvis det skal lykkes at få konceptet til at leve i en organisatorisk praksis, kræver det (særligt i begyndelsen) øget engagement og ansvar fra en samlet ledergruppe, der må italesætte intentionen med ledelsesskiftet på baggrund af grundige indbyrdes refleksioner og diskussioner. Når man uddelegerer beslutningsmyndighed, kræver det noget andet af lederne, for at processen ikke føles kaotisk eller at bevægelsen opleves som ansvarsfralæggelse. Samtidig stiller det krav til nye måder at interagere på, nye samtaleformer og nye rytmer i den organisatoriske hverdag.

Den enkelte leder kan selv vælge at gå i gang. Det er ingen tvivl om at organisationens kultur kan være en stærk accelerator eller det modsatte. Særligt en kultur for anerkendelse af tid til at ”hænge ud” i meningsfulde fællesskaber er gavnlig for, at dialoger og sammenhængskraft kan opstå (Barrett 2012). Det er på baggrund heraf, at der opstår samlende fortællinger om det fælles formål ledere og medarbejdere har, og som giver dem en anledning til at understøtte og hjælpe hinanden.

Læs også: Motiver dine medarbejdere med mening

Endelig betyder det noget, hvordan ledere opkvalificeres og udvikles. Mange steder er der stort fokus på lederen selv, og hendes udvikling/performance/kommunikation – samt hendes evne til at få andre til at gøre det, de skal gøre. En servant leader er først og fremmest dygtig til at skabe relationer, stille spørgsmål, samt at allokere ressourcer, så alle kan yde deres ypperste.

I Servant Leadership er det afgørende at lederen har tid og kompetencer til refleksion, til at agere etisk og moralsk og til at stimulere sammenhængskraft og stærke relationer. – det siger noget om, hvad vi skal bruge vores tid på.

Genskab engagementet

Et af de største problemer for produktivitet, at et bekymrende stort antal mennesker føler sig uengagerede i forhold til deres arbejde. Det er foruroligende, dels fordi de påvirker motivation og energi i arbejdsrelationer og opgaveløsning, men også fordi det kan påvirke udvikling af arbejdsrelateret stress.

”Servant Leadership” sigter mod at genskabe engagementet hos medarbejderne gennem fokus på fællesskaber, tjeneste og etisk moralske standarder for relations- og udviklingsarbejdet. En af de aktiviteter, der nævnes ofte i denne relation, er tilgangens fokus på fælles udforskning, dialog og eksplicitte søgen efter at skabe værdi gennem kommunikation med dem, der skaber og dem, de skaber for. Motivationen forstærkes når medarbejderen oplever at blive dygtigere til at træffe beslutninger, får et mandat hertil (autonomi) og oplever at bidrage (formål).

Læs også: Engagement er nøglen til succes

Hvor meget bestemmer du?

Spørg dig selv om, hvor meget du egentlig bestemmer og hvor meget du lader op til andre. – og det, du så bestemmer: er du den bedste til det? Eller bestemmer du, fordi du er chefen? Kontrolbehovet i de fleste organisationer er stort, fordi performance og ressourceudnyttelse er højt på ønskelisten. Det må man kunne have nogle oprigtige og ærlige samtaler om i ledelsen, hvis det skal lykkes at få integrere servant leadership som strategi for at udvikle en mere værdiskabende organisation.

”If you are the smartest person in the room, then you are in the wrong room”, har den kinesiske filosof sagt. I dag er lederen sjældent den klogeste i et lokale, hvis det kommer til faglig viden inden for arbejdspladsens opgaveløsning eller produktion. Det er fordi de fleste organisationer er afhængige af medarbejdere med specialist eller praktisk viden og erfaring med forskellige dele af produktionen.

Lytter du nok til dem som leder? Kommer deres viden i spil? Og oplever de organisationens formål som en meningsfuld og engagerende ramme for at sætte denne viden i spil?

Spørgsmål til refleksion

Når du bestemmer:

- Bestemmer du over/for andre? Eller bestemmer du sammen med andre?

Når du stiller et spørgsmål:

- Hvorfor spørger du? – vil du sige noget? Eller vil du vide noget?

Når du kigger på din kalender:

- Har du tid til refleksion?
- Får du feedback?
- Har du tid til at folk kan bede dig om hjælp? – synes de også det? Gør de det?
- Hvor mange af dine bookings i den næste uge handler om at hjælpe andre med at lykkes?

Når du giver nogen en opgave:

- Beskriver og instruerer du i detaljer?
- Har du specifikke forventninger til, hvad der skal leveres?
- Er du villig til at give slip på manifestationen heraf?
- Stoler du på andres udførelse? Eller kontrollerer du?
- Når det ikke blev det, du havde forestillet dig, men det lever op til formålet, hvordan føles det så? Bliver du glad? Irriteret?