

VÆR EN SIKKER BASE FOR DINE MEDARBEJDERE

Da det ikke er muligt at lave om på andre mennesker, så må lederne starte med sig selv. De må arbejde med deres mind-set og finde en adfærd, så de genvinder deres medarbejderes tillid og derved skaber grundlag for en ny dynamik i deres organisation.

af OLE STEEN ANDERSEN – FACTOR3 A/S

Introduktion

Denne artikel handler om en tilgang til ledelse, som er velegnet til at sikre, at medarbejderne udvikler deres kompetencer og bidrager optimalt til udvikling af virksomheden. På engelsk hedder tilgangen Secure Base Leadership (SBL). Denne tilgang henvender sig primært til ledere med menneskekundskab og erfaring i lederrollen. Inden tilgangen kan anvendes med succes, må lederen have opnået en sikkerhed i lederrollen. Det kræver flere års personlig udvikling og refleksion over, hvad der virker og ikke virker for vedkommende i lederrollen. Artiklen uddyber indholdet i SBL, men først lægges ud med nogle eksempler på ledere, som netop har behov for at reflektere over deres tilgang til ledelse.

Case: en pleaser

Birgitte leder en afdeling i et stort pengeinstitut. Hun har været leder i snart 10 år, og det er overordnet set gået godt. Afdelingen kører stabilt bl.a. takket være en lav personaleomsætning – og Birgittes opmærksomhed over for personalet må i høj grad tilskrives æren for, at afdelingen år efter år ligger højt i medarbejder-tilfredsheds-målingerne. Inden for det seneste år er Birgitte dog begyndt at tvivle på sine egne lederkompetencer. Hun kan ikke få to af sine medarbejdere motiveret til at arbejde effektivt med de nye digitale værktøjer og processer. Hun har efterhånden udtømt sit repertoire af tiltag over for dem: uddannelse, masser af samtaler, forståelse for de problemer og synspunkter, som medarbejderne fremfører etc.

Begge medarbejdere har præsteret godt tidligere og er generelt vellidte. Desuden er de blandt dem, som fører ordet, når afdelingen er samlet. Så hun vil nødtigt lægge sig ud med dem. Birgitte ved, at der inden længe skal gennemføres en fyringsrunde, og hun må indrømme over for sig selv, at hvis ikke de to medarbejdere tager sig gevaldigt sammen, så kommer de til at være dem, som hun vil pege på, når hun bliver spurgt, hvem hun bedst kan undvære i afdelingen. ”Hvis bare jeg kunne ruske dem godt og grundigt, så de forstod situationens alvor”, tænker hun.

Case: lederen ved bedst

Jesper leder en afdeling i en koncern inden for byggeindustrien. Han har tilbragt hele sit arbejdsliv inden for byggeriet og kender til alle de forhold, som kendetegner større byggerier. Hans indgående kendskab til styring af bygge- og anlægsprocesser har præget den måde, hvorpå han udøver sin lederrolle. Således ved han alt om, at ”djævelen ligger i detaljen”, som er hans yndlingsudtryk overfor både medarbejdere, kunder og den øvrige ledelse. Det er således Jespers faste holdning, at manglende omhu med detaljer fører til store tab på byggerier. Derfor bruger han hovedparten af sin tid med medarbejderne på at undersøge, om de følger procedurerne ned i mindste detalje. Han ved godt, at denne ledelsesstil næppe gør ham til vinder af nogen popularitetskonkurrence, men det er nu en gang således at ledelse skal udøves i en branche, hvor marginalerne er så små. ”Det nytter jo ikke

noget at være populær, hvis virksomheden går nenedom og hjem”, som han fortæller.

På trods af hans opmærksomhed på detaljerne, så står Jesper nu med et alvorligt problem: omkostningerne på et igangværende byggeri i milliard-klassen, som hans afdeling har projektledelsen for, truer med at overskride budgettet på en måde, som vil være helt uacceptabelt for virksomheden. Han gennemførte derfor i sidste uge 1:1 samtaler med alle involverede medarbejdere for at finde fejlen – eller fejlene. Med vilje holdt han sig i skindet under samtalerne – spurgte ind og fik en masse konkrete svar. Under overfladen var Jesper dog ved at eksplodere i raseri og afmagt. Det viste sig nemlig, at flere af medarbejderne havde begået graverende fejl. Det var alt sammen fejl, som Jesper igen og igen havde advaret i mod. Og som hans medarbejdere havde forsikret ham om, at de var meget opmærksomme på. ”Egentlig burde jeg straks gå ud og fyre halvdelen af mine medarbejdere”, tænker han, ”men det vil nok bare gøre mit problem her og nu større”.

Case: isolation

Esben leder en udviklingsafdeling i en virksomhed inden for medicinalbranchen. Afdelingen er befolket med højt uddannede specialister, hvoraf flere har været ansat i længere tid end Esben. Desuden er der repræsenteret flere fagligheder, som ligger på kanten af – eller helt uden for - Esbens egen ekspertise. Det er derfor, at Esben involverer medarbejderne i stort set alle beslutninger – fra ansættelsespolitik over budgetlægning til metoder for produktudviklingen. Og det har vist sig at være klogt, idet afdelingen gennem flere år er lykkedes med at udvikle nye ”blockbustere”, som i høj grad har sikret virksomhedens konkurrenceevne.

De sidste to år har dog været fattige på sådanne succeser. Der bliver godt nok fortsat udviklet nye prototyper og produktforbedringer på de

eksisterende produkter, men Esben bliver i stigende grad spurgt af direktionen, hvornår de får noget fra ham, som virkelig rykker. Hans standardsvar er, at man ikke kan bestille mirakler til levering på bestemte tidspunkter. ”Vi arbejder hver dag på at finde nye løsninger”, siger han ”men det er ikke til at forudse, hvornår de helt rigtige dukker op. Tålmodighed er en dyd, når det gælder produktudvikling”.

Men bag disse forsvar, så føler Esben sig mere og mere på gyngende grund. For sandheden er, at han ikke selv kan se, hvorfra det næste gennembrud skal komme. De igangsatte projekter er enten kedelige, forudsigelige, inkrementelle produkttilpasninger eller også er de så luftige, at de ville være blevet stoppet, hvis der var kommet bedre forslag på bordet. Men det er lang tid siden, at nogen i afdelingen er kommet op med innovative ideer. Esben har samlet afdelingen på flere seminarer og møder for at stimulere kreativiteten. Han har efterlyst alle former for ideer til, hvad der kunne løfte ide-højden i afdelingens projekter. Der kommer også forslag frem - men ikke nogen, som der er tilslutning til blandt kollegerne. Esben er ved at føle sig isoleret både oppefra og fra medarbejderne, som ikke længere kigger forbi hans kontor med løse indfald og lyst til at snakke.

Ledelse som personlig rejse

De tre ledere i situationerne ovenfor har hver deres ledelsesstil, som de har anvendt i en årrække. Uden at nedgøre nogle af disse ledere – eller deres ledelsesstile – så er de alle kommet frem til et punkt, hvor de er nødt til at ændre deres måde at lede på, hvis de fortsat vil lykkes som ledere. På hver deres måde har de svært ved at motivere deres medarbejdere, som derved ikke præsterer på et niveau, som matcher deres kompetencer. Medarbejderne undgår deres leder, som derfor har svært ved at finde en samarbejdsform, som kan løse op for den fastlåste situation. Da det ikke er muligt at lave om på andre

mennesker, så må lederne starte med sig selv. De må arbejde med deres mind-set og finde en adfærd, så de genvinder deres medarbejders tillid og derved skaber grundlag for en ny dynamik i deres organisation.

Fem trin i lederens udvikling

En model, som lederen kan anvende til at vurdere, hvor langt vedkommende er nået i sin udvikling som leder, er John Maxwell's 5 niveauer for ledelse: De tre ledere beskrevet nedenfor mestrer i varierende grad de tre nederste niveauer, som handler om henholdsvis:

- at kunne anvende den magt, som lederstillingen er udstyret med
- at forstå de mennesker, som man er leder for
- at bruge sin position og sit kendskab til sine medarbejdere til at skabe forretningsmæssige resultater

Men de mangler endnu at *knytte* medarbejderne til sig, så medarbejderne åbner sig og involverer sig i løsningen af komplicerede udfordringer. Dette sker først, når der er etableret en stærk relation mellem leder og medarbejdere. En relation som bliver stærk, fordi medarbejderne oplever, at de får noget af lederen. Det vil især sige tillid, opmærksomhed og anerkendelse. Når medarbejderne oplever, at deres leder investerer sig selv i at opbygge den personlige relation, så kvitterer de ved at støtte op om de udfordringer,

som lederen er optaget af. Medarbejderne investerer sig selv i at få løst selv de sværeste opgaver- ikke bare fordi, at det er spændende, men også af hensyn til lederen.

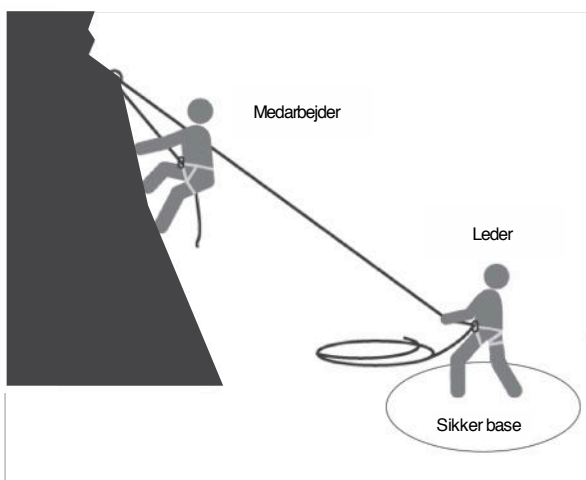
Styrkelse af relationerne til medarbejderne

Når Birgitte, Jesper og Esben skal udvikle sig i deres lederroller, så kan Secure Base Leadership være en inspiration. George Kohlrieser definerer begreber omkring lederen som sikker base for sine medarbejdere – såkaldt Secure Base Leadership (SBL).

Grundlaget for SBL skal findes i det faktum, at når mennesker knytter sig til hinanden, får de ofte energi og motivation til at udvikle sig sammen. Tryk tilknytning er det mest betydningsfulde overhovedet for et liv med lethed og glæde, oplevet meningsfuldhed, indre balance, trygge relationer og en stærk følelse af at være værdifuld – for sig selv og for andre. Det man kalder selvværd. Denne beskrivelse er meget kort fortalt kernen i den såkaldte tilknytningsteori. Teorien er udviklet i forbindelse med undersøgelse af forælder-barn relationer, men er i de senere år blevet udvidet til også at omfatte relationer mellem voksne. Kernen i den videnskabeligt underbyggede teori er, at tilknytning forudsætter, at personerne i relationen udgør såkaldte trygge baser for hinanden.



Når lederen lykkes med at være en sikker base for sine medarbejdere, så vil lederen opfylde to grundlæggende behov hos sine medarbejdere. Dels vil medarbejderen føle sig tryk i forvisningen om, at deres leder støtter og accepterer dem, som de er – og dels vil medarbejderen ønske at leve op til de høje forventninger, som lederen stiller til dem - lederen inspirerer således medarbejderne til at præstere på et niveau, som matcher de evner, som lederen tillægger medarbejderen.



Lederen vil med andre ord skabe optimale forudsætninger for, at medarbejderne er motiverede til at udvikle deres præstationer. Og dette opnås ved at stimulere medarbejdernes selvfølelse gennem en kombination af omsorg - "caring" – og tilskyndelse – "daring". Kohlrieser benytter billedet nedenfor til at illustrere, hvad der kendetegner en leder, som udgør en sikker

base for sine medarbejdere. Medarbejderen er klatreren, som skal udføre sin opgave, som kun kan lykkes gennem udnyttelse af alle tillærte kompetencer. Uanset kompetenceniveau, så har medarbejderen behov for en "belay" – på dansk sikkerhedsmand – som har det store overblik og hvis opgave er at bistå medarbejderen med opmuntringer, korrektioner og nyttig information. Lige som klatreren skal føle sig 100% tryk ved sin sikkerhedsmand, så har medarbejderen behov for at føles sig 100 % tryk ved sin leder.

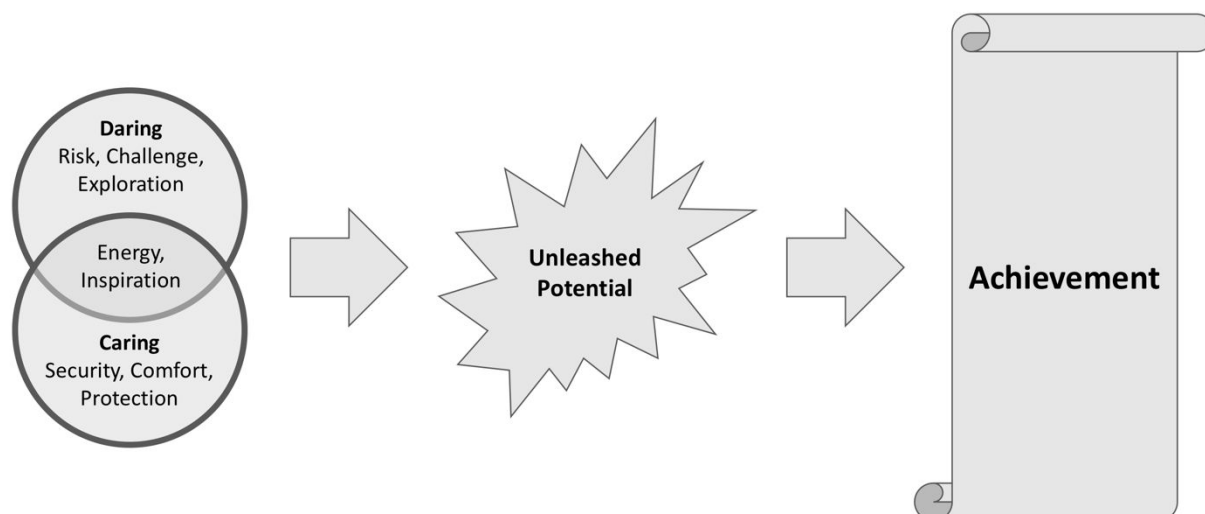
Bonding som midlet

Lederen udvikler sig selv som en sikker base gennem såkaldt bonding. Bonding bygger på, at de involverede mennesker deler følgende forudsætninger:

- Empati og støtte til hinanden
- Fælles mål
- Deltagerne tør satse på hinanden – dvs. en høj grad af gensidig tillid.

Tilværelsen kan betragtes som en lang kæde af relationer, som løbende opbygges, vedligeholdes, nedbrydes, fornyes og afsluttes. I disse relationer opleves de faser, som er præget af bonding, som de mest tilfredsstillende for mennesket.

Lederens opgave er i dette lys at skabe tryghed hos medarbejderen gennem bonding på det personlige plan. Samtidigt er det vigtigt for



lederen at undersøge, om medarbejderen binder sig med de mål og udfordringer, som vil føre til værdiskabelse for både medarbejderen og arbejdspladsen. Ydre incitamenter som penge og karriere er sjældent afgørende for medarbejderens motivation. Medarbejderens indre motivation aktiveres derimod igennem faktorer som ansvar for meningsfulde opgaver, personlig udvikling og bidrag til en højere sag. Lederen skal være ambitiøs på medarbejderens vegne og samtidigt være opmærksom på, om medarbejderen er motiveret til at yde sin bedste indsats i forhold til ambitionerne.

Når lederen lykkes som sikker base for sine medarbejdere, så vil effekten blive et højere præstationsniveau for medarbejderne. Dette er illustreret ovenfor. Medarbejderen føler sig tryk ved sin leder, som udfordrer medarbejderen til at udnytte sit potentiale. Medarbejderen løfter sin præstation og styrker derved sit selvværd. Det skaber energi og yderligere inspiration for medarbejderen, som derved udnytter sit potentiale og bidrager til bedre resultater for organisationen.

Sikre baser udvikles gennem et bevidst arbejde med eget mind-set

Vores hjerner er programmerede til at sikre vores overlevelse. Derfor leder vi efter trusler, og mange handlinger er motiveret af frygt. Disse dynamikker forhindrer os i at opbygge sikre baser og i selv at være/blive en sikker base. Hvis vi ikke er opmærksomme, så udvikler vi en defensiv tilgang til vores omgivelser. Vi skal arbejde for, at vi ikke bliver gidsler af den del af vores hjerne, som hedder Amygdala. Amygdala reagerer intuitivt og sætter os i stand til at flygte, skære af, undgå ubehageligheder – men samtidigt blokerer den for viden, indsigt og opbygning af gode relationer.

En given persons mind-set er resultatet af en dynamik, som udspiller sig mellem en række faktorer, hvor personens egen historik, værdier,

menneskesyn og sårbarhed spiller en hovedrolle. Dette mind-set kommer i spil i forhold til en given situation. For at illustrere denne dynamik beskrives nedenfor et kort eksempel.

Case: en skævert

Peter er mellemlider i en større organisation. Af sin direktør er han blevet bedt om at sørge for, at der udarbejdes en redegørelse for udviklingen i kundetilfredsheden. Redegørelsen skal behandles på et direktionensmøde og skal efterfølgende fremsendes til bestyrelsen sammen med direktionens kommentarer.

Peter indkalder sin medarbejder Julie til et møde om opgaven, idet Peter vurderer, at netop Julie både har tiden og de rette faglige forudsætninger for at løse opgaven. Mødet forløber godt, idet Julie virker glad for opgaven, og Peter har fået afleveret alle de informationer vedrørende forventningerne til redegørelsen, som han besidder. De aftaler at holde kontakten omkring opgaven, men således at Julie har initiativet, hvis hun ønsker at drøfte noget.

To måneder senere rykker direktionssekretariatet for redegørelsen, idet direktionen har sat den på dagsordenen til et kommende møde. Peter, som ikke har skænket redegørelsen nogen særlig opmærksomhed i den mellemliggende periode, haster hen til Julies kontor for at høre, om redegørelsen er ved at være klar. Til hans store overraskelse siger Julie, at den langt fra er klar. "Det er meget mere kompliceret at indsamle oplysningerne, end vi antog for to måneder siden". Og hun fortsætter: "De forskellige afdelinger inddeler kunderne på hver deres måde, og de anvender forskellige metoder til at opføre kundetilfredsheden. Og desuden er de ikke alle lige hjælpsomme. Så jeg har rendt rundt, uden at jeg er kommet ret langt." Hun rækker ham en bunke papir, så han ved selvsyn kan se, hvor håbløs den opgave er, som han har bedt hende om at løse.

Spørgsmålet er nu, hvordan Peter reagerer på situationen.

Lederens mind-set

I casen modtager Peter nogle informationer, som afviger betydeligt fra forventningerne. Denne situation sætter gang i en dynamik, idet Peter nødvendigvis må handle i forhold til sin medarbejder. Dynamikken vil i høj grad blive påvirket af Peters mind-set, med andre ord for de præmisser, han lægger til grund for tolkningen af situationen og for de efterfølgende handlinger. Peters mind-set bygger på forhold som:

- Hvor sårbar han føler sig i forhold til, at direktionens forventninger vil blive skuffet
- Hvor sårbar han føler sig i forhold til medarbejderen, som tilsyneladende har svigtet aftalen om at henvende sig i tilfælde af problemer
- Hvilke erfaringer Peter har med sin medarbejder
- Sit generelle menneskesyn
- Holdninger, værdier og metoder – både bevidste og ubevidste

Som sikker base for sin medarbejder skal Peter være i stand til at undertrykke sine spontane impulser, bevare roen og undersøge situationen og dens muligheder. Som en sikker base for Julie, så vil han endvidere kunne adskille sagen fra personen. Sagen kan være nok så ubehagelig, men hans tillid til den anden person skal fortsat være urokkelig positiv.

Træning af lederens mind-set kan bidrage til positiv tænkning

Hjernens grundlæggende programmering - at overleve, være på vagt og parat til flugt eller kamp – fører let til et negativt fokus. Vi skal undgå smerte, vi skal undgå at tabe og vi fristes til at opfatte situationer som konfliktfyldte. Det er enten dem eller os, der vinder. Win/Loose-tænkning.

Gennem træning af eget mind-set kan lederen erstatte rygmarvsreaktionerne med en positiv tænkning, hvor fokus er på gevinster, ny viden, åbenhed og alliancer med andre mennesker: Win/win-tænkning.

Træningen af mind-set indbefatter forhold som:

- At forstå hvordan livserfaringerne påvirker tænkningen. Måske er lederens reaktioner en kopi af f.eks. forældrenes reaktionsmønstre.
- At bruge egne sikre baser – eller etablere nogle nye – som kan støtte lederen i sine bestræbelser.

Afgørende for udvikling af lederens mind-set er, at han/hun løbende er bevidst om sin mentale tilstand. Vi har alle friheden til at bestemme, hvordan vi opfatter en given hændelse eller situation. Men hvis ikke vi er opmærksomme på vores mentale tilstand, så er vi underlagt vores rygmarvsreaktioner og dermed ofte en negativ tilgang. Hvis Peter i situationen ovenfor eksempelvis føler sig meget sårbar og bekymret for repressalier ovenfra, så kan det bidrage til en uheldig dynamik i situationen med Julie. Hvis Peter derimod agerer som en sikker base, så vil han bevare roen uanset, om han føler sig sårbar. Men det kræver, at han er bevidst om denne sårbarhed, og at han samtidigt evner at undertrykke sine følelser af hensyn til et konstruktivt forløb i situationen.

Kompetencer som understøtter lederen i at være en sikker base

1. Bevar – altid – roen

En god leder går aldrig i panik. Lederen ved, at der altid er mere end to måder at opfatte en situation på, og han er mest interesseret i læringselementet, når noget går galt. En leder, som på denne måde kan bevare roen, og som demonstrerer en reflektiv praksis, lever op til den vigtigste forudsætning for at være en sikre base

for sine medarbejdere, idet medarbejderen kan henvende sig til lederen uden frygt for, at denne reagerer impulsivt og fordømmende, hvis medarbejderen har begået en fejl.

2. Acceptér individet

Lederen som sikker base adskiller problemet fra personen, som vises "ubegrænset positiv opmærksomhed". Lederen ved, at ledelse handler om mennesker. Hvis ikke du har dine mennesker med – og de er positivt motiverede – så fejler din ledelse. Medarbejderen har brug for at vide, at han/hun er god nok, og at lederen bakker op bag medarbejderen – også når der er sket en fejl.

3. Se potentialet

Det er lederens opgave at se de langsigtede muligheder i hver eneste medarbejder. De bedste medarbejdere kan drive det meget længere, end lederen selv kan. Dette potentiale skal formidles til medarbejderen. Og lederen skal give feed-back, skubbe, holde ansvarlig etc., for at sikre, at medarbejderen udvikler sig i overensstemmelse med potentialet. En leders evne til at sætte ord på de kompetencer og bidrag, som medarbejderen besidder og tilfører arbejdspladsen, er særdeles værdifuld. Hvis medarbejderen aldrig vil kunne blive en succes i sin nuværende stilling, så skal lederen arbejde målrettet med at få medarbejderen til at finde en beskæftigelse, som bedre matcher medarbejderens forudsætninger.

4. Vær en god og nysgerrig samtalepartner

I samspillet med medarbejderen vil lederen typisk lytte og spørge fremfor at udbrede sig med egne holdninger. Når lederen taler, så bliver han sjældent klogere. En reel dialog bygger på ægte interesse for hinanden. Kun hvis medarbejderen oplever, at denne interesse er til stede hos lederen, så bliver det muligt for lederen at etablere en dyb dialog med sin medarbejder, når det er hensigtsmæssigt. Og det kan f.eks. være

hensigtsmæssigt, når noget går galt. Så er det vigtigt for både medarbejder og leder at forstå årsagerne hertil.

5. Formulér betydningsfulde budskaber

Medarbejderne har brug for inspiration og mening med indsatsen. Derfor lyttes der, når lederen fremsætter synspunkter. Evnen til at sige lige præcis det rigtige i en given situation er meget betydningsfuld. Medarbejderen husker lederens budskaber, og vil ofte genkalde dem, når nye sammenlignelige situationer opstår. Det er OK at have et antal budskaber på lager. Så kan de fremsættes, når situationen er gunstig.

6. Fokusér på det positive

Også medarbejderne er i risiko for at blive taget som gidsel af Amygdala. De kan således komme til at føle sig truet og fanget af en situation og har svært ved at anvende deres ressourcer på en konstruktiv måde. Lederen kan hjælpe sine medarbejdere med at udvikle eget mind-set, så de fremadrettet kan blive mere selvkørende. Dette kan f.eks. være tilfældet ved besparelser og fyringsrunder, hvor de tilbageblevne medarbejdere kan have fokus på alle de negative effekter.

7. Tag chancer

Mennesker udvikler sig gennem de chancer, de tager. Medarbejderen, som arbejder efter de vante metoder i årevis, risikerer at gå i stå. Lederen må presse medarbejderen til at gøre sig nogle nye erfaringer. Samtidigt skal lederen hjælpe medarbejderen med at evaluere – både når det går godt og skidt. Den sikre base handler om at vise omsorg – men i lige så høj grad om at give slip. Lige som gode forældre lader deres børn tage risici – f.eks. at lade dem cykle alene til skolen – så giver den gode leder store frihedsgrader til medarbejderen, så denne gennem de opnåede erfaringer udvikler erfaringer og selvtillid.

8. Væk den indre motivation

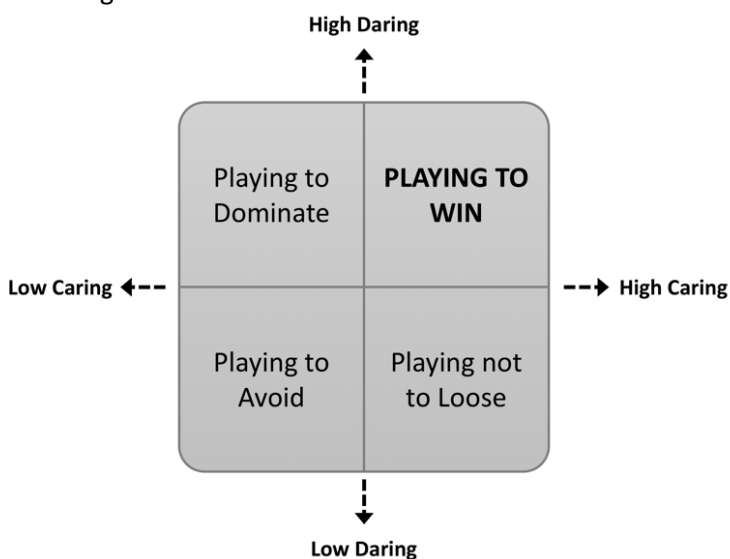
Langt de fleste mennesker trives ved at forfølge mål, som er meningsfulde for dem. Øgede kompetencer, bemærkelsesværdige præstationer og opnåelse af meningsfulde mål kommer forud for større løn og forfremmelser. Der er ikke noget i vejen med stor løn og en flot karriere. Men disse ting kommer bedst som konsekvens af en indsats for både organisationen og for egen udvikling. Lederen hjælper medarbejderen med at se perspektivet i den aktuelle handling.

9. Vær tilgængelig

En sikker base er kun noget værd, hvis medarbejderen har adgang til den. Lederen skal derfor overbevise medarbejderen om, at lederen er der, når/hvis medarbejderen har brug for det. Det handler ikke om, at lederen altid skal sidde på sit kontor og lægge alt til side, når medarbejderen dukker op. Derimod om at vise interesse og vende tilbage hurtigt, når medarbejderen tager kontakt.

En organisation præget af sikre baser

To grundbegreber i teorien om sikre baser – caring og daring - kan kombineres i en model, som indkredser fire måder at tænke både ledelse og menneskelige relationer på. Dette er illustreret i figuren nedenfor.



”VI ARBEJDER FOR AT VINDE – SAMMEN.”

Denne organisation er præget af både caring og daring. Både ledelsen og hele organisationen er præget af et højt niveau af bonding, og at det generelle mind-set er domineret af konstruktiv, positiv tænkning. Dette ideal benævnes ”Vi arbejder for at vinde – sammen” (playing to win). Grundlæggende svarer dette felt til ”Jeg er OK, du er OK” i transaktionsanalysen. Ledere og organisationer, som er præget af denne tænkning, vil være succesfulde over tid. Der tænkes i præstationer ud over det sædvanlige. Ledere og kolleger bakker hinanden op og deltager efter behov i arbejdet med at gennemføre beslutninger.

Nøgleordet er ”mod” – vi har mod til at være ambitiøse og vise hinanden tillid.

”VI ARBEJDER FOR AT DOMINERE”

I denne organisation besidder vi blikket for muligheder og for at udnytte en given situation til egen fordel. Til gengæld mangler vi omsorg og bonding. Grundlæggende svarer dette til feltet ”Jeg er OK, du er ikke OK” i transaktionsanalysen. Ledere og organisationer, som præges af denne mentalitet, vil typisk have succes på den korte bane, men mangel på menneskelige hensyn vil undergrave både lederne og organisationen over tid. De bliver ensomme ulve. Der tænkes i præstationer ud over det sædvanlige, men ansvaret for at udføre beslutningerne individualiseres. Opfølgning sker gennem rapporter, KPI-tal m.m.

Nøgleordet er ”kontrol” – vi sætter ambitiøse mål og kontrollerer at aftalerne overholdes.

”VI ARBEJDER FOR AT UNDGÅ AT TABE”

I dette felt præges ledelsen og organisationen af omsorg for hinanden. Der tages udstrakte hensyn til den enkelte, hvorimod der mangler ambitioner og fokus på ekstraordinære præstationer. Grundlæggende svarer dette til feltet ”Jeg er ikke OK – du er OK” i transaktionsanalysen. Ledere og

organisationer, som præges af denne mentalitet, vil typisk være præget af stabilitet og trivsel på den korte bane. På længere sigt vil ambitiøse mennesker dog søge væk fra organisationen, og det lave ambitionsniveau vil true opbakningen fra vigtige interessenter. Der tænkes i HR-baner, men også i at følge regler og procedurer, så ingen kan komme og påvise fejl.

Nøgleordet er ”puppe” – vi afskærmer os i fællesskab, og håber på at vi overlever.

”VI ARBEJDER FOR AT FORBLIVE USYNLIGE”

I dette felt er der hverken omsorg eller ambitioner. Den enkelte er meget overladt til sig selv – til gengæld kan man slippe afsted med en middelmådig indsats. Grundlæggende svarer dette til feltet ”Jeg er ikke OK – du er ikke OK” i transaktionsanalysen. Både ledere og kolleger undgår kontakt – i hvert fald på et dybere niveau – for det anses som forbundet med risiko at tage væsentlige emner op. Hver dag er således et skuespil, hvor det gælder om at komme gennem dagen på en så let og smertefri måde som muligt. Ledelsen er usynlig, mens organisationen præges af tilbagegang, håbløshed og kynisme.

Nøgleordet er ”skjul” – vi skjuler os og håber, at ingen finder os – eller gennemskuer os.

Hvordan udvikler vi os, så vi arbejder for at vinde – sammen?

Hvis udgangspunktet er præget af lav omsorg – situation 2 og 4 ovenfor - så er midlet at styrke bonding. Investering i team-building, coaching, samarbejdsrelationer m.m. vil understøtte omsorgs-dimensionen. Dette skal ske uden at slække på ambitionsniveauet for organisationen og for den enkelte. Deltagerne vil opbygge stærkere relationer til hinanden og med tiden opbygge en sikkerhed, som vil komme dem selv og organisationen til gavn.

I de tre indledende cases var det Jesper og Esben, der mangler omsorg i deres ledelsesstile. De vil begge have behov for at styrke deres personlige relationer til deres medarbejdere

Hvis udgangspunktet er præget af lave ambitioner og lavt fokus på ekstraordinære præstationer – situation 3 og 4 ovenfor - så består midlet i at styrke organisationsmedlemmernes mind-set. Der skal mere fokus på den enkeltes potentiale og muligheder, ligesom der skal følges op på aftaler og erfaringer. Dette skal ske uden at slække på omsorgsdimensionen. Deltagerne vil over tid opbygge stærkere selvtillid i takt med opnåelse af bedre resultater. Nogle af de mest ambitiøse vil vælge at blive i organisationen, hvor de tidligere ville have søgt væk efter nogle få år.

I de indledende cases var det Birgitte og til dels Esben, som mangler ”daring-dimension” i deres ledelse. De skal arbejde på at få tydeliggjort forventningerne til den enkelte medarbejders indsats.

Litteratur:

John Maxwell: The five levels of Leadership, 2011, New York Center street

Susan Hart: Fra tilknytning til mentalisering, 2016 Hans Reitzels Forlag, København

George Kohlrieser m.f.: Care to Dare, 2012, John Wiley & sons