

Frihed, fleksibilitet og selvledelse – Greb til at facilitere samarbejdet

Af Stine Reintoft, Erhvervspsykolog cand.psych.

Vi lever i en tid, hvor den enkelte søger frihed, fleksibilitet og mening i arbejdet. Vi lever i en tid, hvor mange ledere føler, at de skal "levere" udvikling for den enkelte – og vel at mærke udvikling af medarbejderen som et helt menneske. Denne udvikling skal helst akkompagneres af tryghed og tillid, så langt øjet rækker. Vores arbejdsidentitet er stærk i disse år. Vi vil gerne have et spændende arbejdsliv, hvor vi udfolder vores potentiale og bliver anerkendt for vores styrker. For det har vi hørt igennem mange år, at det kan arbejdet tilbyde. Oven i det kommer en stigende tendens til selvledelse og fleksibilitet i mange organisationer. Mange medarbejdere ønsker derfor at være en "fri fugl" og træffe egne beslutninger om egne opgaver. Med andre ord: Frihed, fleksibilitet og selvledelse er tidens mantra. Men hvad gør vi i rollen som ledere? Hvordan møder vi disse ønsker og fordringer? Og hvad kan være gode konkrete greb? I artiklen vil der være fokus på gode greb til at facilitere konkrete møder og samtaler. Med andre ord, det faciliterende lederskab.

Frihed og selvledelse er in – men hvilke faldgruber lurar om hjørnet?

I mange organisationer kræver det en stor mængde mental energi at finde ud af, hvor rollen og ansvarsområderne egentlig går fra og til. Jeg hører ofte fra både ledere og medarbejdere, at de grundlæggende kan være i tvivl om, hvad der egentlig kræves for at lykkes i deres job. Både opgaver, roller og ansvar er konstant i bevægelse, og visse former for strukturer er blevet umoderne. Mange steder taler man om frisættelse og selvledelse som en slags modfortælling til strukturer, fælles procedurer og aftaler. Det nye er, at man som medarbejder skal opsøge ansvar, fordi den nye fortælling om ledelse er, at ledelse er overalt i organisationen. Og selvledelse er in. Det betyder, at mange af os suger mere ansvar til os, end vi kan bære på vores skuldre. De løbende og konstante forandringer er en uvished, som man dagligt skal navigere i – dette kommer oven i de af og til uklare rammer for det ansvar, der følger med jobbet. Læg dertil status- og magtspil, der udspiller sig i teamet eller afdelingen. Disse "trækkelege" kan være krævende at være en del af og tage tid at gennemskue. Særligt hvis der er stærke individer, der benytter sig af de uformelle – læs uklare – former for ledelse. Mange steder lader man enkeltpersoner fylde i en uformel lederrolle med fortællingen om, at "her hos os har vi et fladt hierarki". I virkeligheden kan den uformelle lederrolle blive en spændetrøje, både for team-miljøet og for ledelsen på sigt.

Nogle steder bliver det endda til utrygge og uforudsigelige arbejdsmiljøer over tid, fordi lederne

Om Stine Reintoft



Er erhvervspsykolog cand.psych og autoriseret af Psykolognævnet og autoriseret arbejdsmiljørådgiver af Arbejdstilsynet. Har i 16 år arbejdet med udviklings- og læringsprocesser på arbejdspladser. Har særligt fokus på teams og grupper samt ledersparring og lederudvikling. Holder ofte oplæg og faciliterer workshops, personale dage og undervisning. Arbejder til daglig som selvstændig erhvervspsykolog og er forfatter og medforfatter til en lang række bøger og artikler. Har senest udgivet bogen "Genstart fællesskabet" på Akademisk Forlag.

ikke sætter grænser for enkeltpersoners adfærd. For det er op til medarbejderne selv – de har jo selv ansvaret, og vi vil ikke styre på den gammeldags facon. Lederne er på lederuddannelser opdraget i at anerkende og forstå og lede den enkelte mod udlevelse af egne potentialer.

Rollen og professionalismen er tilbage

Jeg mener, at der er brug for at få den professionelle ramme for fællesskabet tilbage på banen. Her kan rollebegrebet bruges. Ja, jeg er klar over, at det er rasende umoderne. For vi skal helst være autentiske og i ét med os selv og dem, som vi egentlig er. Men jeg oplever præcis, at vi snubler

i behovet for autenticitet. Jeg oplever, at vi bliver for filterløse på arbejdet og ofte får urealistiske forventninger til, hvad arbejdet egentlig kan og skal bibringe os. Vi skal brænde for det – men reelt brænder mange ud. Og i arbejdsmiljø-sager ser jeg, hvordan misforståede roller og ansvarsområder forstyrrer det gode samarbejds miljø.

Rollebegrebet og professionalisme-begrebet er tilbage, fordi vi er nødt til at forstå vores rolle på arbejdet, både som det mulighedsrum det er, og med de grænser det rummer. Arbejdets inderliggørelse har gennem en lang årrække haft gode kår. Kombineret med en udtalt individualisme ser vi nu nogle konsekvenser. Arbejdslivet er blevet for grænseløst på en række områder. Vi ser det f.eks. ved en stadig opadgående stress-kurve. Vores frihedsdealer har ej heller kunnet "redde os" fra skuffede drømme i arbejdslivet – måske tvært imod.

Tænk i gode arbejdsfællesskaber

Tiden kalder på en balancering, hvor vi tænker mere i roller og funktioner og mindre i "distribueret ansvar" – med mindre dette er tydeligt defineret. For ansvaret tynger på u hensigtsmæssige måder for rigtig mange mennesker i disse år. Det bliver til uklarhed og utydelige ansvarsområder frem for god indflydelse på eget arbejde. Og så kalder tiden på, at vi tænker mere i gode arbejdsfællesskaber end individuelle ønsker og goder. I de ellers velmenende forsøg på at komme individets ønsker til udvikling i møde mister mange ledere det af syne, som dybest set skal give næring til den enkeltes arbejde. Mange ledere mister blikket for det gode samarbejde i teamet eller arbejdsgruppen og de højere mål, som fællesskabet skal arbejde henimod sammen. Det er reelt hér, vi skal finde trygheden, støtten og meningen, når opgaverne trækker tænder ud.

Generøs men også grænsesættende ledelse

Tiden kalder på en form for ledelse, der er generøs, men også grænsesættende. Tiden kalder på



professionel generøsitet. Et sted, hvor der med fordel kan skrues op, er det faciliterende lederskab; altså den del af ledelsen, som handler om at lede konkrete møder og samtaler. God facilitering af møder og samtaler kan guide medarbejderne på vej, sådan at forventninger afstemmes, og man får blik for de gode aftaler, der skal forenkles arbejdet. Samtidig kan god facilitering smøre samarbejdet i hverdagen og få fællesskabet til at fungere på en støttende måde i forhold til opgaverne. Det faciliterende lederskab skaber rammer (og dermed grænser) for dialoger på arbejdet, men er samtidig et udtryk for generøsitet ved involvering, grundighed og samtale, der favner.

Ledelse imellem den professionelle ramme og den mellemmenneskelige generøsitet

De fleste steder har brug for løbende afstemning af forventninger til hinanden, når det gælder de roller og ansvarsområder, som varetages både individuelt og på team- eller afdelingsniveau. Når samarbejdssnitflader berøres af nye prioriteringer, er det vigtigt, at alle involverede hører det samme og er klar på, hvor den enkelte bidrager, og hvad der er et fælles anliggende. Ofte er der ansvarsområder, som er klart definerede, og så er der gråzoner. Ved gråzonerne er der brug for samtale. Og her er det vigtigt med professionel generøsitet, både hvad angår din tid som leder, din støtte til medarbejderne og din hjælp til at afgrænse og/eller give sparring. Samtalerne bør udfolde sig med mellemmenneskelig generøsitet for øje, men samtidig med et fokus på den professionelle kontekst. Noget kan diskuteres og forhandles, andet kan ikke. Med en imødekomende indstilling og et lyttende øre kan man nå langt; samtidig er der noget, som du som leder er nødt til at stå fast på som en professionelle ramme.

Seks greb til det faciliterende lederskab

Her følger seks gode greb til faciliterende dialoger:

1. Struktur
2. Retning
3. Lethed
4. Inddragelse
5. Variation
6. Opsummering

Et mødes opstart handler om at få skabt fokus om det, man skal sammen. At den eller de, der leder mødet, har forberedt mødet og gjort sig tanker om

både indhold og form. Dette er udtryk for professionel generøsitet.

Ligesom en bog skal indledes med pointer om, hvad der venter læseren, og hvordan læseren kan orientere sig og få mest muligt ud af den, så kan mødet med fordel indledes med tanker om:

- A. Rammen – hvor lang tid varer mødet, hvem deltager, og hvad er overskrifterne?
- B. Agendaen – hvad skal vi sammen på dette møde og hvorfor?
- C. Formen – hvad forventes af deltagerne, og hvordan skal drøftelserne foregå?
- D. Endelig kan man indledningsvis gøre det eksplícit, hvordan det bliver et godt møde. Det kan f.eks. være ved at sige, at det er vigtigt, at alle siger noget undervejs, og at man giver plads til hinanden.

Hvor banalt det end kan lyde, så er det i praksis ofte sådan, at taletiden på møder typisk fordeler sig skævt. Nogle få taler meget og associerer måske endda på måder, som afsporer mødet undervejs. Som mødeleder er det godt at bestræbe sig på at fordele taletiden nogenlunde ligeligt.

Opsamlinger og konklusioner på møder

Hvad angår opsamling og konklusioner undervejs på team- eller afdelingsmøder, er der mange steder et forbedringspotentiale. Opsamlinger er afgørende for det gode møde, da man her har mulighed for at sikre, at alle er sporet ind på udbyttet af mødet. Hvad har den enkelte forstået og tager med ud af mødelokalet? Hvilke skridt skal der tages herfra, og hvem gør hvad?

Sådanne aftaler er afgørende for et frugtbart samarbejde. For når der er flere om bordet, vil aftaler og konklusioner som oftest forstås på mange forskellige måder. Og der vil være forskellige ord/sprog for, hvad der er kommet ud af dialogen. Derfor er det væsentligt at skabe vished på selve mødet, så alle går derfra med en klar forståelse af, hvilke aftaler der er lavet. Misforståelser kan føre til problemer i samarbejdet – og potentielt konflikt over tid. En opsamling skal derfor bidrage med et overblik over, hvad mødedeltagerne forventes at gøre eller gå videre med. En brainstorming skal måske tages videre i andre mindre fora, hvor der fortsat deles tanker, viden eller diskuteres i forlængelse af samtalen på teammødet. To af deltagerne skal måske tage teten på konkrete handlinger, hvor der er aftalt en særlig indsats, måske med nye uafklarede spørgsmål, der skal undersøges.



At have tid til en god opsamlingsproces i slutningen af et møde kræver, at man holder tiden. Det kan i sig selv være lidt af en opgave, når der er mange til stede. Selv har jeg oplevet det mange gange – desværre også som mødeleder – at opsamlingen er blevet forjaget, og én eller to mødedeltagere er gået sidelæns ud af døren med et: "Jeg er altså nødt til at løbe nu".

Opsamlinger kan enten varetages af mødeleder, eller den kan lægges ud til deltagerne. Det vigtige er, at man gør sig tanker om opsamlingen, og at man har professionel generøsitet for øje.

Hjælp den fælles hukommelse på vej

Den kollektive hukommelse i forbindelse med opsamlinger og konklusioner kan hjælpes på vej ved visuel stimulation så som grafiske udtryk, billeder, tegnede skilte eller konkrete fysiske modeller. En sådan form for opsamling kræver, at man har sans for at forenkle. Den type opsamling har flere fordele: For det første, jo flere mennesker der er til stede, jo flere måder kan ting opfattes og tolkes på. Derfor kan det være godt at gå grundigt til værks og give det et visuelt udtryk, hvis noget er særligt betydningsfuldt i samarbejdsøjemed og skal huskes af alle. For det andet så hjælper visuelle udtryk den formmæssige variation på vej, så mødet – i hvert fald for nogen – bliver mere interessant og vedkommende. De får andre dele af hjernen aktiveret, end dem der er aktive i de sproglige former for kommunikation.

En opsamling kan fint aktivere flere af deltagerne. Andre end mødeleder/teamleder kan føre pennen ved opsamlingen, eller den kan laves med deltagerens bidrag på en samlet plakat, powerpoint, eller hvad der passer til indholdet.

Budskabet er derfor: Vær generøs både verbalt og visuelt! Skab plads til refleksion og forskellighed ved at understøtte forskellige måder at lære og huske på. Med det kommer vi til den lærende organisation som et vigtigt omdrejningspunkt for professionel generøsitet i en kompleks organisation virkelighed.