

Når jeg selv har det godt, så kan jeg bedre forstå de andre

– og samarbejde mellem siloerne



Tekst: Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

“Det er den daglige pingpong mellem mig og mine lederkolleger, som giver mig energi,” fortalte en af de ledere, jeg superviserer. “Det er, når jeg kan dele min tvivl og usikkerhed, og mærker de andres opbakning, det er, når vi sammen fejrer succeserne, og så den daglige ærlige interesse for hinandens opgaver, som gør, at jeg elsker mit job. Jeg mærker, at de forstår mig, at de ved, hvordan jeg har det, og vi kan altid finde gode løsninger, selvom der kan være forskellige interesser og forskellige behov på spil.”

Hun er en af de ledere, som skaber værdi, også hinsides sin egen afdeling, fordi hun engagerer sig i kollegernes opgaver – og det kan hun kun, fordi de inviterer hende ind. Hun bliver ‘inviteret ind’, fordi hun kan gebærde sig hensigtsmæssigt og hjælpsomt i de andres ledelsesrum.

Der er skabt relationer, hvor hun og hendes kolleger forstår egne og andres følelser, udtrykker følelserne hensigtsmæssigt, er sammen om at skabe mening og være hjælpsomme overfor hinanden.

Lederen og hendes kolleger er gode for forretningen. Ganske enkelt!

Til gengæld er det skidt for forretningen, hvis samarbejdet mellem lederne i siloerne ikke fungerer. Det er skidt for virksomhedens robusthed, og det koster på trivsel og resultater.

Det ville være rart med en opskrift på at få skabt sammenhæng mellem siloer, at få samarbejdet til at glide, højne tillid og loyalitet og få fokus på det fælles mål.

Den opskrift findes bare ikke. Der er ikke en drejebog, som kan tages ned af hylden og få samarbejdet på tværs til at virke.

Hvad skal der til for at skabe det gode samarbejde på tværs i en organisation?

Som erhvervpsykolog bliver jeg jævnligt mødt af spørgsmålet om, hvordan man skaber dette samarbejde, den stærke indbyrdes forbundethed og forpligtethed på tværs af siloerne i organisationen.

Ofte er der en forventning om, at der kan laves en plan bygget på metoder og tests og opdelt i milepæle, der skal lede os i mål med det gode samarbejde på tværs af siloer.

Det er nemt at lave en plan, og værktøjskassen er fuld af metoder, som det er fristende at gå i gang med.

Der er dog én grundlæggende forudsætning for, at det kan lykkes at få skabt et stærkt, bæredygtigt og varigt samarbejde mellem lederne af siloerne i en organisation, og dén forudsætning står i overskriften:

Når jeg selv har det godt, så kan jeg bedre forstå de andre

Vi er grundlæggende nødt til at forstå "de andre", hvis det tværgående samarbejde skal lykkes. For at forstå "de andre", er vi nødt til at kende os selv. Før kan vi ikke genkende os selv i de andre, og det er en forudsætning for at skabe gode og tillidsfulde relationer som muliggør, at vi inviteres i de andres ledelsesrum.

Vi er nødt til at forstå, hvordan vi fungerer i tætte kollegiale relationer, hvor vi åbner døren ind til egen sårbarhed i samme øjeblik, som vi inviterer kollegerne ind i vores ledelsesrum.

Det er her, at den emotionelle intelligens bliver interessant – det vi kalder EQ.

I modsætning til IQ (intelligenskvotient), så er EQ ikke en fast størrelse. Vi kan arbejde med vores EQ og udvide den gennem et bevidst arbejde med os selv.

Emotionel intelligens

Emotionel intelligens kan måles på fem parametre:

- Selvopfattelse
- Selvfremstilling
- Interpersonelt
- Beslutningstagning
- Stresshåndtering

Hvert af de fem parametre har tre underskalaer, som det vil føre for vidt at redegøre uddybende for i denne artikel.

Men – det handler altså om, hvor god du er til at forstå dine egen følelser og udtrykke dem på en konstruktiv måde, at du kan forstå, hvordan andre føler, og påskønne det, samt at du kan finde løsninger, når der er følelser indblandet i sagen.

Vi skal altså kende til vores eget følelsesliv, sådan at vi kan forstå de andres, og formå at regulere egne følelser, så disse ikke står i vejen for, at løsninger kan findes.

Men – hvordan omsætter vi sådan en viden om EQ til noget håndgribeligt og brugbart, som skaber øget samarbejde mellem søjler?

Jeg arbejdede engang sammen med en chef, som vi kan kalde Emma. Emma var chef for 9 afdelingsledere, som havde mellem 25 og 35 ansatte, hver især.

Når Emma havde rakt ud efter min hjælp, var det fordi hun manglede en synergi mellem sine ni ledere, og det ærgrede hende, at der ikke var mere vidensdeling, hjælpsomhed og omsorg for hinanden på tværs af afdelingerne.

Det var tydeligt for Emma, at der var stor forskel på hvad de ni afdelingsafdelingsledere præsterede på klassiske parametre såsom, kvalitet, trivsel og økonomi.

Det er klart, at Emma havde et ønske om at højne synergien mellem sine ni ledere, sådan at kvalitet, økonomi og trivsel kunne bedres i den samlede organisation.

Det starter i dig selv

Det var jo fristende at kaste øjnene på de ni ledere og forsøge at finde ud af, hvad der mon skulle til, for at de dog kunne løfte hinanden og blive holdspillere til gavn for virksomhedens økonomi, kvalitet og trivsel.

Men, men, men – vi måtte starte med Emma.

Når der er én eller anden ubalance på spil i organisationen, så sker det altid i relation til lederen.

Åh, hvor kunne jeg have scoret nogle nemme point hos Emma ved at fremlægge en plan for, hvordan vi undersøgte hendes ledere, deres indbyrdes relationer, deres samarbejdsevner, deres indbyrdes tillid, deres overordnede forretningsforståelse osv. osv.

Jeg kunne være rullet frem med testbatteriet, og vi kunne have fået øje på, om nogen var mere gule end grønne, om nogen talte det ene sprog fremfor det andet – og gud ved hvad.

Men – det ville svare til at narre Emma.

Det ville virke en tid. Alting virker altid en tid, simpelthen fordi, at når vi retter opmærksomheden mod noget og gør en indsats for at forandre noget, så ændrer vi momentvis adfærd – fordi vi får opmærksomhed. Det kaldes Hawthorne-effekten.





Hawthorne-fabrikkerne i Chicago gav navn til Hawthorne-effekten, som beskriver, hvordan en hvilken som helst form for opmærksomhed og ændringer skaber øget bevidsthed om arbejdsadfærd. Man fandt, at det var opmærksomheden i sig selv – uafhængigt af metoderne, som skabte adfærdsendringerne.

Så for at ændre noget inden i og imellem Emmas ledere, måtte vi først rette opmærksomheden mod, hvad der foregår inden i Emma.

Bevidstheden og autopiloten

Alle mennesker veksler mellem autopilot og bevidsthed, når vi snakker om noget, når vi interagerer med andre, og når vi træffer beslutninger.

Det meste af tiden kører vi på autopilot og benytter os af forudfattede meninger og automatisk tænkning. Vi stiller ikke spørgsmål ved vores egne konklusioner og tror, at det som vi selv oplever, det er helt lig med sandheden. Det gør os uopmærksomme over for, hvad der rent faktisk foregår, og det betyder, at vi ikke er reelt åbne overfor andres perspektiver, men ofte benytter os af konklusioner, som vi har lavet på forhånd.

Når det sker, så kan vi ikke forbinde os til hinanden. Vi kan overfladisk forstå hinanden, men vi skaber ikke meningsfulde forbindelser til hinanden.

Vi får først muligheden for at forbinde os til hinanden, når vi stopper op, mærker os selv og kommunikerer, hvad vi oplever, for så gives vi muligheden for at genkende os selv i hinanden – og dét skaber forbindelse.

Det er det modsatte af autopilot, nemlig bevidsthed om sig selv, og om hvordan man virker på andre, og hvad der foregår i de andre.

Når man er leder, så må man aktivt invitere til, at andre stiller spørgsmål ved ens konklusioner, for at komme ud af autopiloten, hvis alle perspektiver skal på banen.

Tilbage til Emma.

Det var nødvendigt, at jeg stillede spørgsmålstegn ved den virkelighedsopfattelse, som Emmas autopilot præsenterede mig for. Var hendes ledere ALTID sådan, som hun beskrev dem? Fandtes der undtagelser og modfortællinger?

Hvornår var der rent faktisk vidensdeling, hjælpsomhed og omsorg for hinanden på tværs af afdelingerne?

Hvor åben var Emma selv? Hvor meget inviterede hun selv ind i sit eget ledelsesrum? Hvordan og hvor ofte udtrykte hun egne følelser og påskønnede, når hendes ledere delte deres følelser? I hvilken grad viste Emma selv vejen?

Emma og jeg havde i alt fem supervisionssessioner, hvor vi på baggrund af en EQ-test arbejdede med Emmas egen EQ og adfærd. På baggrund af testresultaterne formulerede vi en række mål, som flugtede med den forandring, hun ønskede at skabe, altså et bedre samarbejde mellem lederne i siloerne.

Vi arbejdede med Emmas evne til at gå forrest med det gode eksempel og hendes evne til at styre opmærksomheden mellem egne følelser og, hvad der rent faktisk sker i omgivelserne. Vi kiggede også på hendes stress-tolerance og arbejdede med, hvordan hun kunne give sig selv lidt mere emotionel opmærksomhed for dermed at kunne håndtere egne følelser i en stresset situation, indtil der blev fundet en løsning. Vi lavede små eksperimenter, hvor Emma delte sin tvivl med sine ni ledere og dermed gav dem mulighed for at udvise hjælpsomhed og rumme andres følelser.

Et konkret arbejds punkt var Emmas måde at forberede sig til møder med sine ni ledere på.

Her fik Emma nogle øvelser, som inviterede til at hun på forhånd gjorde sig overvejelser om, hvilke behov og forventninger hendes ni ledere kunne tænkes at have med til mødet. Hun skulle også gøre sig overvejelser om, hvordan de hver især kunne tænkes at agere under mødet, herunder hvilke emner de kunne være sensitive overfor, og hvad det krævede af hende. Det var især, når der var modsatrettede behov, som kunne vække en anspændthed i Emma og en lyst til hurtige konklusioner, fremfor at "søbe rundt i diskussionerne", at vi arbejdede med, at Emma selv forholdt sig roligt, så de forskellige perspektiver fik plads. Det var netop denne adfærd, som skulle danne grund for en større lyst til vidensdeling mellem de ni ledere og en tryghed i, at forskellighed ikke var farlig, men blot kalder på, at alle gør sig ekstra umage for at forstå de forskellige perspektiver og interesser. Det er nemlig lige dér, at samarbejdet mellem siloerne fødes.

Det krævede noget af Emma, men hun oplevede at det var dét værd. Som hun sagde; "jeg har opøvet nogle generelle kompetencer, som kan hjælpe mig i alle situationer, og som ikke blot er afgrænset til at virke, når dagsordenen er silosamarbejde."

Det var igennem Emmas egen personlige udvikling af sit lederskab, at hun viste sine ledere en vej. Det var den daglige påvirkning og den daglige bevægelse henimod en åben dør ind i hendes eget ledelsesrum (selvfølgelig under hensyntagen til en asymmetri der lå i relationen mellem en chef og dennes ledere) sammen med invitationerne til vidensdeling, som skabte bevægelsen i hendes afdeling.

Hvis du er nysgerrig på emotionel intelligens, så kan du læse mere her:

Book, Howard & Stein, Steven (2011) "The EQ edge" (3. udgave), Wiley.

Rasmussen, Heino & Østergaard, Janne (2016) "Mentalisering i organisationen", Hans Reitzels forlag,

Olsen, Thorkild (2012) "Anerkendelse – kom ind i kampen", Gyldendal

Anderson, Linda & Anderson, Dean (2012)

"Nøglen til ledelse af forandring", Gyldendal Business

