

Lederen som brobygger

Ofte oplever jeg at de virksomheder, der klarer sig bedst, er de virksomheder, der træffer helhedsorienterede beslutninger frem for decentraliserede beslutninger. Dette kræver en kultur og en leder, der involverer afdelinger på tværs af virksomheden, så beslutningstagere har mulighed for at træffe helhedsorienterede beslutninger. Hvis du som leder ønsker at skabe en kultur, der ikke bare skaber resultater, men oven i købet højner dine medarbejderes arbejdsglæde, kan du her få inspiration til hvordan du griber rollen som brobygger an.

Af Helle Drachmann, direktør & karriererådgiver.

Arbejdsglæde og resultater

"Jeg kan se at der er færre uenigheder, og medarbejdertilfredsheden både blandt lederne og medarbejderne er steget gennem de sidste 3 år. Medarbejdertilfredsheden er en klar indikator til at afgøre, at jeg har været med til at gøre en forskel. Jeg bygger broer og er facilitator, så ting flytter sig i den rigtige retning." Ordene kommer fra Bente Hasgard Olesen, Vice Director i Siemens IT Solutions & Services, der ser sig selv som brobygger mellem individer og afdelinger. Formålet er at skabe samarbejde, vidensdeling, fremdrift og i sidste ende resultater.

Dine værdier

Dine værdier er nok det første, du lige skal give et tjek. Er dit fokus mere på dig selv og dine muligheder? Eller har du fokus på helheden – på virksomhedens bedste? Har du accepteret, at alle mennesker er forskellige, og at forskelligheder er en styrke? At enhver medarbejder i din organisation er værdifuld og kan sidde inde med værdifuld viden og kompetence for virksomheden? Når du først selv er overbevist om dette, kan du overbevise dine omgivelser, og derfra skabe grundlaget for en arbejdskultur, hvor samarbejde og fællesskab er i højsæde. For hvis du ikke tror på det, kan du ikke forvente, andre skal tro på det.

Skab tillid og troværdighed

Som leder og brobygger skal du sikre dig at medarbejderne og kollegaerne har tillid til dig – ikke bare som leder, men også som person. For at få tillid fra dine medarbejdere og kollegaer er det vigtigt, at du altid er loyal både op ad til og ned ad til i organisationen, selv når du er uenig eller utilfreds. Vær tydelig og klar i din kommunikation, og når du har brug for at overveje yderligere, før du melder ud, så meld det ud, og vend tilbage med dit svar inden for rimelig tid. Vis at du er til at stole på. At det du siger, er det du gør.

Omvendt skal du også vise tillid. At vise tillid til medarbejderne kan du gøre ved bl.a. at lytte til deres meninger, og ved at give dem opgaver, de i teams skal løse sammen. Fortæl hvorfor du mener de kan klare det, og hvordan kombinationen af deres viden og evner kan bruges. Lad dem vide at du er der som facilitator, når de har brug for dig, og vær konstruktiv og neutral når de får brug for dig, f.eks. i tilspidsede situationer, hvor du skal mægle mellem dem.

For at være en dygtig leder og brobygger hjælper det selvfølgelig en hel del, at du er dygtig på dit felt, men du ved ikke alt, og det er her samarbejdet mellem dig som leder og dine medarbejdere og kollegaer kommer ind. Sørg derfor for at have et godt netværk både internt og eksternt i virksomheden, så du kan få adgang til andres viden og dele din viden med andre.

Opbyg en samarbejdskultur

"Det er min rolle at sætte rammerne for samarbejdet op og få det til at fungere. Eventuelle uoverensstemmelser skal løses folk imellem. Jeg skal ikke sidde og afgøre hvem der har ret." siger Bente Hasgard Olesen. Brobyggeren skal skabe en samarbejdskultur, hvor ansvaret for kvaliteten af samarbejdet lægges hos de involverede, og hvor budskabet er, at diplomati kommer man længst med. Opsæt gerne sammen nogle guidelines om hvordan I vil samarbejde.

Du kan kickstarte samarbejdskulturen blandt dine medarbejdere ved at sammensætte teams på f.eks. 2-3 medarbejdere til at løse af projekter - evt. på tværs af afdelinger. Bring mennesker med de relevante kompetencer sammen og skab succeshistorier via dem.

Vær involverende og prøv at opfordre andre til at være involverende. Del gerne dit teams succeshistorier med dem og med andre i organisationen. Det skaber en positive oplevelse hos medarbejderne af at være en del af en god fortælling, der rækker ud over deres eget team og måske endda dem selv. Fællesskabet styrkes, der hvor man deler de gode historier og oplevelser med hinanden.

Ofte oplever jeg i min funktion som rådgiver at når en leder introducerer en ny kultur til sit team, smitter kulturen hurtigere af på medarbejderne, når de også får ansvaret for at være "kulturbærere". Overvej derfor at introducere en slags vandrepokal som hver måned tildeles "månedens kulturbærer". Sørg for at der er en "tillykke-liste" over modtagerne af pokalen, som opdateres løbende. Følger der en flaske vin el.lign. med, skaber det sikkert yderligere motivation.

Brug sproget

Et vigtigt værktøj i din rolle som brobygger er dit sprog. Udover at være diplomatisk skal du sørge for en konstruktiv dialog mellem både personer og afdelinger. Dit sprogbrug bør være præget af appreciative inquiry (AI), på dansk kaldet værdsættende samtaler. Dvs. samtaler om muligheder, tale om, hvad der virker, fokus på at skabe nye udsigter, finde ressourcer, støtte og påvirke gennem konstruktive spørgsmål og samtaler.

AI er også en stor hjælp i situationer, hvor det er gået i hårdknude. Her skal du som leder på banen. Bente Hasgard Olesen fortæller: "Folk der ikke kan finde ud af at snakke sammen, går jeg ind og er facilitator for. Jeg fortæller dem, hvordan de skal kommunikere for at undgå misforståelser. Jeg bruger sproget meget, og jeg er blevet brobygger gennem kommunikationen og mit overblik over forretningen, og kan derved bidrage til at opgaven får det rigtige fokus, og kører i den rigtige retning."

Misforståelser opstår let – ofte pga. uopmærksomhed omkring sproget. Du kender selvfølgelig klassikeren "men". Prøv at lægge mærke til hvor ofte du og andre bruger "men", hvor "og" ville have bidraget langt bedre. Eksempel: "Det synes jeg er en god idé, men...". Prøv i stedet for : "Det synes jeg er en god idé, og...", og du vil opleve langt mindre modstand end ellers.

Når du bruger sproget optimalt bliver du faktisk også lidt af en "forfører". Her mener jeg, at du via dit sprog kan "forføre" dine omgivelser til at dele din vision for din afdeling eller virksomhed. Brug sproget til at vise, at du tror på det og brænder for det. Brug sproglige billeder til at vise de involverede parter, hvordan din vision ser ud. Motivér dem og hold peptalks for individer, for afdelingen eller for hele organisationen. Sørg for at holde fokus på det fælles mål og den fælles succes i løbet af processen.

Vær bevidst om networking

En anden væsentlig faktor for dig som leder og brobygger er dit netværk og evnen til at netværke. Jo bedre du er til at netværke, jo større mulighed har du for at få indsigt i og viden om andres projekter og kompetencer, og dermed viden som kan hjælpe dig med at nå målet.

Nogle har allerede et godt netværk, og ved hvordan de skal bruge det. Andre er stadig nybegyndere eller bare ikke helt overbeviste om, at det med at skabe et netværk er nemt. Til de sidstnævnte er der her et par fif til hvordan man får begyndt.

- Start med at begynde at hilse på folk omkring dig. Et simpelt "god morgen!", "hej!", "hav en god dag!" kan være begyndelsen på et nyt bekendtskab og dermed en ny relation.
- Smalltalk er et rigtig godt redskab at bruge, når du skal skabe nye relationer. Hav derfor at par almindelige emner klar i baghovedet. Vejret er noget alle kan sige et par ord om. Du kan også tage et kig omkring dig. Der er typisk altid et eller andet ved stedet, anledningen eller på personen, du kan sige noget pænt om. F.eks. "Med det vejr vi har, må jeg da hellere få anskaffet sådan et par gummistøvler (som dine). Eller: "Nå, du er også tidligt på den i dag. Har I meget at se til over hos jer?".
- Ved hjælp af smalltalk kan du dreje emnet over til mere arbejdsmæssige emner. Spørg f.eks. "Hvilken afdeling er det nu du sidder i?" Herfra er det bare at stille åbne spørgsmål – dvs. spørgsmål, der begynder med HV-ord såsom hvor, hvem, hvad, hvordan, osv.
- Når du kan, fortæl så noget om dig selv eller dit job. Hold dig til neutrale emner indtil du har etableret en relation til personen, der kan bære andre emner. F.eks. hvad personen har gang i af projekter i sin afdeling. Hvilke udfordringer eller succesoplevelser han eller hun har i forbindelse med projektet. Del din viden og tilbyd fif og tips, der har hjulpet dig i dit arbejde - evt. over en kop kaffe. Er der måske en spændende artikel, bog eller andet du tænker kunne være interessant for personen?
- Vedligeholdelsen af netværk er lige så vigtigt. Det kan du gøre ved bl.a. at sende en sms eller mail en gang i mellem, eller tage telefonen for bare at høre hvordan det går.

I dit virke som leder og brobygger kan du også benytte dig af "den eksterne specialist". Dvs. invitere en person fra dit netværk uden for virksomheden til at komme og fortælle noget om et emne, du gerne vil introducere din afdeling eller virksomhed til. Når en ekstern person fortæller om sine erfaringer – gode og dårlige – har det ofte en større effekt end hvis du selv står og fortæller. På den måde giver du dine medarbejdere stof til eftertanke, uden at de føler det direkte påvirker deres egen situation. Modstand kan så reduceres eller helt fjernes, og dit job bliver derved nemmere.

Rigtig god arbejdslyst.