

UGENS CITAT

»Fremtiden kræver derfor ydmyghed i både personal branding og employer branding, fordi det handler om ens egen værdi og attraktionsniveau«

Kommunikationschef hos Adecco Nikolaj Henum i magasinet Fremtidsorientering fo02

Relationel ledelse

Forståelse af ledelse som et relationelt fænomen er på vej frem. I fremtiden vil vi gå fra MUS til RUS, involvere medarbejderne i ledelsesudvikling og begynde at efterspørge godt følgeskab

Af Maja Loua Haslebo

Cand.psych.
Haslebo & Partnere

Forståelsen af god ledelse er under forvandling. I mange år har ledere, medarbejdere, ledelseskonsulenter og -filosoffer været optaget af at forstå og karakterisere, hvad der gør nogle ledere til gode ledere og andre til dårlige ledere.

Mange hypoteser og undersøgelser har været populære og skiftedes om førstepladsen som den universelle forklaring.

Enkelte af dem flourerer stadig, så som at dårlige ledere har psykopatiske træk, og at gode ledere er empatiske og rummelige.

Fælles for teorierne er, at de lige så let kan modbevise, som de kan bevise. Ledere og medarbejderes oplevelser af- og bekræfter dem i nogenlunde lige høj grad.

Hjælper disse teorier mon ledere og medarbejdere til at arbejde bedre sammen i hverdagen, eller inviterer de blot til en generaliserende, stigmatiserende og forsimplet tankegang?

En ny forståelse af god ledelse er under hastig udbredelse. Modsat tidligere tiders teorier forsøger denne forståelse ikke at kategorisere gode og dårlige ledere, og den tilbyder heller ikke nogen universel definition på

god ledelse.

Forståelsen går på, at ledelse er et relationelt fænomen. Der er ikke tale om gode eller dårlige egenskaber hos lederen, men om et mere eller mindre velfungerende samspil og samarbejde leder og medarbejdere imellem.

Begge parter er med til at skabe god ledelse, og begge parter har således mulighed for at skabe endnu bedre ledelse. Ønsker man som medarbejder en bedre leder, kan man tænke, tale og handle mere medansvarligt og konstruktivt over for sin leder - så vil lederens tanker, tale og handlinger ændre sig ditto.

Her kunne man måske få lyst til at indvende: 'Jamen, det er jo lederens og ikke medarbejderens ansvar at sørge for god ledelse - det er det, han får sin løn for!'

Lederen som eneansvarligt skaffedyr, der skal tilvejebringe et godt psykisk arbejdsmiljø, de rette ressourcer og arbejdsvilkår, tillid og godt samarbejde er et uheldigt biprodukt af de mange årtiers ensidige fokus på, hvad der skaber gode og dårlige ledere.

Man har simpelthen glemt at interessere sig for, hvad godt følgeskab handler om. Det kan være en lige så svær kunst at følge sin leder, som det kan være at lede sin medarbej-

der. Der skal to til en tango - i virksomheder kalder vi det ledelse og følgeskab.

Trivsel, godt samarbejde og et tillidsfuldt miljø er ikke noget, gode ledere kan skaffe eller sikre. Det er kvaliteter som alle, der tager del i det pågældende arbejdsfællesskab, er med til at skabe bid for bid og hver dag.

At sætte fokus på ledelse som en relationel proces handler om at styrke arbejdsfællesskabet og synliggøre enhver medarbejders og leders rolle som medskabere af virksomhedens kultur, ånd og klima.

For HR og udviklingsafdelinger i større virksomheder betyder relationel ledelse, at det bliver mere interessant at arbejde med relationsudviklingssamtaler (RUS) end medarbejderudviklingssamtaler (MUS). At ledelsesudvikling er organisationsudvikling og dermed en proces for alle. Der er brug for at blive klogere på, hvordan ledere og medarbejdere samarbejder, når det lykkes dem at skabe gode resultater og muliggøre hinandens succes.

For medarbejdere med eller uden ledelsesansvar vil relationel ledelse betyde, at godt følgeskab og medskabelse af god ledelse bliver eftertragtede kompetencer i ens cv.

»Der er brug for at blive klogere på, hvordan ledere og medarbejdere samarbejder, når det lykkes dem at skabe gode resultater«

Karrierepanel



Maja Loua Haslebo

Konsulent, Cand.psych.
Haslebo & Partnere



Claus Kjeldsen

Rekrutteringschef
i Coop Danmark



Vibeke Skytte

Rådgivningschef
Ledernes Hovedorganisation

Karrierepanelet klæder dig bedre på til at: få jobbet, arbejde mere effektivt og skabe bedre balance mellem familieliv og job.

inspirator | solbrille

Nu kan du få en køretur bag Porsche-ruder, selv om du ikke har råd til en bil fra den tyske bilproducent. Porsche Design lancerer sin kollektion af solbriller og briller.

Stilsikker fart med en 35-årig klassiker

Modellen her er designet til at følge Porsche Cayman, men brillen kan købes uden bil. Sort titaniumstel til en klassisk pilotbrille fås med gråblå eller sølvfarvet glas.



Pris: 2.495 kroner
www.rodenstock.dk

Strømlinet med vind i håret

Aerodynamisk titaniumstel med et touch af Porsche på stangen. Modellen fås også i mørk grå/blå og sort.



Pris: 2.895 kroner
www.rodenstock.dk

Sort sol

Stel i rustfrit stål med en mat overflade. Modellen fås også i mat sort/brun og sort/grå.



Pris: 1.895 kroner
www.rodenstock.dk

Ugens kommentar af Mads Thimmer, medstifter af Innovation Lab

Hjemme hos Nemo og Pixar

Forleden fik jeg lov at besøge en ven, der er chef for animationsafdelingen ved Pixar Film studierne i San Francisco. Der har ikke manglet noget, siden Pixar i 2006 blev 'købt' af Disney for en slik af 7,5 milliarder dollars mod til gengæld at få ledelsen over alle Disneys egne animationer og dermed verdensherredømmet over alverdens børneværrelser.

Der manglede sådan set ikke noget inden. Pixar har nemlig aldrig lavet et flop.

Fra 'Toy Story' til 'Ratatouille' er Pixar en ren succeshistorie. Men hvordan arbejder man, når arbejdet består i at skabe mørkerædde bussemænd, madglade rotter og overvægtige superhelte?

Det er ikke så meget den opvarmede swimmingpool, gourmetrestauranter og den enorme biograf, som imponerer en heldig besøgende i Pixar-land. Det er heller ikke det de ansatte går op i den fredag, jeg er der. De har travlt med at gejle sig op til aftenens store bandbattle, hvor en håndfuld af verdens bedste manuskriptforfattere skal kæmpe mod en håndfuld af verdens bedste animatører om titlen som Pixars bedste band.

Bandene består af de ekstremt veluddannede, der er lidt mere legesyge end de fleste. Som jeg får forklaret, 'er du i verdensklasse til en ting, så er du det som regel også til noget andet eller kan hurtigt blive det'.

En interessant rekrutteringsstrategi.

Manuskriptholdet slutter med en brillant og totalt improviseret Lenny Kravitz-fortolkning. Og taber. Til et bedre end brillant animationsband.

Det er det imponerende ved Pixar.

Formemmelsen af genier, der leger sig frem med nysgerrighed, menneskelig indsigt og evig opdagelse som brændstof.

Eller et af brændstofferne. Der er nemlig barområder overalt i Pixar. De står som tankstationer midt i arbejdsøer, hvor hver ansat har indrettet sit helt særegne hjørne, sit enemærke.

Det har nok været nødvendigt. Det er ret tydeligt, at Pixar-mennesker kræver mulighed for fuldt ud at udfolde sig,

være drønsociale når tiden er til det, fordybe sig på andre tidspunkter og i det hele taget opleve at arbejde i en organisation, som består af dem og i kraft af dem, ikke omvendt.

Her er ingen dresskode, indretningsudvalg, indviklede titler eller faste arbejdstider. Der er ingen fuldtid, deltid, flekstid, Pixar er en heltid, en livsstil. De ansattes børn er - udstyret med gedigne ørepropper - med til band-battle og hepper på en bassist i stram motorcykelheldragt. Som sjovt nok er opfinder af 'Lynet McQueen' fra filmen 'Biler'.

Hvis besøget hos Pixar er et besøg hos fremtidens succesvirksomhed, er der noget at glæde sig til. Der er masser af isenkram, men det er mest fyld og står ret ubenyttet hen.

Det centrale er omgivelserne, der ansporer til konstant at bygge videre på egne og andres lyse indfald, og en total omvendt tilgang til autoritetsforhold, hvor toppen ikke er personer, men en respekt for produktet, den unikke kvalitet og den gode historie.

Den skal altid først, og alle indretter sig efter den.

End of story.



FOTO: C. LUNDAGER

Kommentaren skrives af: adm. direktør hos Bestseller Retail Europe Finn Poulsen · direktør for DR's programproduktion Mette Bock · adm. direktør hos Danske Spil Hans Christian Madsen · direktør hos Center for Ledelse Wenche Stramsnes · medstifter af Innovation Lab Mads Thimmer · adm. direktør hos INDEX: Kigge Hvid · innovationsdoktor Morten Wolff-Toft · associate director hos Arup Nille Juul-Sørensen · direktør hos Arkitektens Forlag Sanne Wall-Gremstrup · adm. direktør hos Retail Institute Scandinavia Bruno Christensen · medierådgiver og tv-producent Bo Damgaard samt jurist og direktør hos Well U Trading Lani Bannach