

AIDER

Relasjonsledelse og coachende lederstil

Erlend Osborg Gitsø, partner

Relasjonsledelse og coachende lederstil

*Kunnskaper, ferdigheter,
holdninger, samt inspirere til
anvendelse!*



Læringsmål for denne leksjonen

- Bevisstgjøre ledere på at ledelse utøves i en relasjon – som begge parter har ansvar for.
- Bevisstgjøre på metoder og virkemidler for å utvikle relasjoner og medarbeidere.
- Gjennomgang av noen grunnleggende coachingteknikker.

Forskning på leder–medarbeiderrelasjoner

Jo bedre relasjon, desto bedre resultater:

- bedre arbeidsprestasjoner
- høyere tilfredshet med ledelse
- høyere generell tilfredshet
- høyere affektiv organisasjonsforpliktelse
- mindre rolleklarhet og mer rolleklarhet
- lavere turnoverintensjon

Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.

AIDER

Relasjonsledelse – hva er det?

Grunnleggende behov hos ethvert menneske

Psykiske behov

1. Å føle seg trygg
2. Å ha et positivt selvbilde og tro på seg selv – selvaktelse og Identitet
3. Å bli respektert
4. Å kunne uttrykke følelser som glede, kjærlighet, sorg og sinne
5. Å kunne lære og utvikle seg

Sosiale behov

1. Å føle tilhørighet
2. Å være en del av et fellesskap
3. Å få bekreftelse på oss selv
4. Anerkjennelse og respekt

Relasjonsledelse er en norsk lederstil tilpasset vårt demokratiske samfunn

Kjennetegn:

- Mindre statusforskjell mellom leder og medarbeider
- Likeverdighet, tillit og samarbeid er verdier som preger forholdet
- De tillitsvalgte har betydningsfull innflytelse i organisasjonen
- Arbeidsmiljøloven og norsk lovverk sikrer medvirkning og involvering.

Spurkeland, Jan (2011): Relasjonsledelse.

Kjennetegn ved kunnskapsarbeid

Kunnskapsarbeid er arbeid som:

- ikke lar seg standardisere
- der prosedyrer og regler ikke gir svarene
- der oppgavene ikke kan baseres på gitte rutiner
- der ansatte selv må finne svarene ved hjelp av sin profesjonelle kunnskap og sitt arbeidsmiljø

Bruk av skjønn er en del av daglig arbeid, evne til refleksjon og vurderingsevne blir verdsatt høyt.

(Kilde Eirik Irgens/Newell mfl. 2009)

Kunnskapsmedarbeidere...

- Inspireres av at arbeidet gir muligheter for autonomi og personlig vekst, og da drives de av en sterk indre motivasjon
- Ønsker å være selvstyrte og selvgående
- Setter pris på å arbeide under fleksible og dynamiske forhold
- Vil ha arbeidsbetingelser som gjør det mulig å nå mål
- Arbeider gjerne i selvstyrte arbeidsgrupper som de selv har tatt initiativet til
- Foretrekker desentraliserte beslutninger, beslutninger som er faglig fundert og etisk forsvarlige
- Kan ofte mer enn lederen innen sitt fagområde

(Kilde Eirik Irgens/Newell mfl. 2009)

To premisser for relasjonsledelse – 1 av 2

Bevissthet om avhengighet

- Vi er ansatt på en arbeidsplass for å delta i et samspill med andre.
- Evnen til å vise avhengighet vil være en del av premissene for ansettelsen.
- En positiv erkjennelse av at man selv er en bidragsyter og en del av en helhet - «jeg er avhengig av samspill».
- Å forstå samspill er viktig, - det innebærer både aktivt initiativ og relasjonelle ferdigheter.
- I relasjonsledelse snakker vi om en positiv avhengighet.

To premisser for relasjonsledelse – 2 av 2

Bevissthet om relasjonelt mot

- Evne og vilje til å møte mennesker «face to face».
- Relasjonelt mot går på en ren psykisk styrke og vilje til å møte mennesker selv når dette kjennes ubehagelig.
- Krever en bevisstgjøring på hva som er vanskelig og hvorfor, og det krever vilje, evne og mot til å ta kontakt.
- Det kan innebære møter med personer som ikke vil deg vel, konfliktsituasjoner mv.
- Du må våge å stå fram både med tydelighet og bevissthet rundt egne svakheter, og møte andre i en åpen dialog.

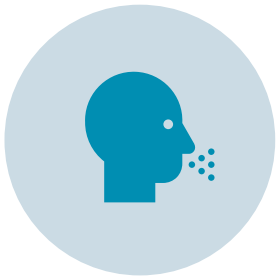
Tillit er bærebjelken i gode relasjoner



Tillit er en følelse – alltid i bevegelse - den trenger bekreftelse og næring for å leve. Den bygges gjennom atferd og moral.



Et mellommenneskelig psykologisk regnskap.



Forutsigbarhet, trygghet, ærlighet og ordholdenhet er byggeelementer. Opplevelsen av å kunne stole på.



TTT = Tillit Trenger Tid. Begge partene må ha tillit til hverandre om tillit skal få feste. Kongruent kommunikasjon og atferd gir tillit. Tillit er positiv opplevd avhengighet.

Individuell tilpasset ledelse

- Det finnes ikke *ett* svar på hva god ledelse er.
- Svarene er like mange som det finnes medarbeidere – altså mottakere av ledelse.
- Hver mottaker av ledelse har sine unike forventninger, sine unike behov og sine positive og negative erfaringer.
- Samtidig må ledelse tilfredsstillе organisasjonens behov og lederens egne personlige grenser for fleksibilitet.
- Ledelse blir å finne en vei fram til individet ved å kjenne medarbeideren



Relasjonen må være trygg og tillitsfull.

Tilpasset ledelse

Ledelse blir å finne en vei fram til individet ved å stille to grunnleggende spørsmål:

- Hva trenger du av ledelse for å fungere godt?
- Hva har du behov for av ledelse for å gjøre en god jobb?



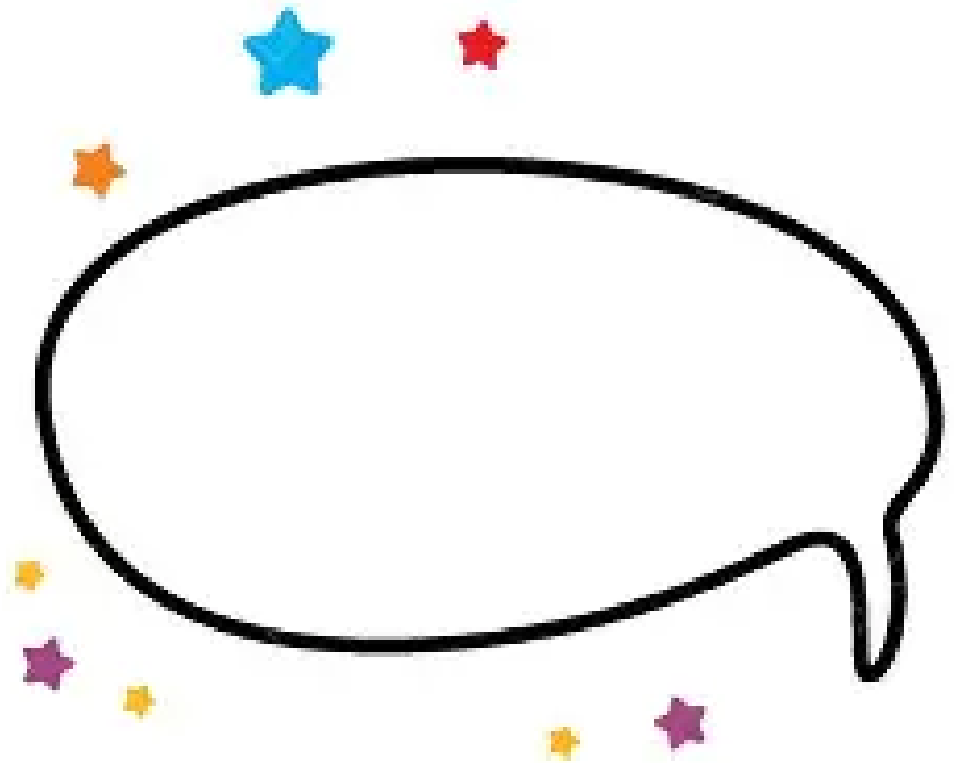
I tillegg:

- Anerkjenne «den andres» situasjon og behov
- Avklare roller og gjensidige forventninger

Relasjonsledelse og selvledelse

Relasjonsledelse handler også om selvledelse.

- Lederens primæransvar er å utvikle medarbeidere til høyere grad av autonomi og selvstendighet slik at ledelse i tradisjonell betydning overflødiggjøres.
- Ledelse består da i å trene andre til å stille krav til seg selv og til å vurdere egenutvikling og resultatoppnåelse.
- Lederens viktigste verktøy er igjen dialogen og de gode spørsmålene



Selvledelse og coachende ledelse

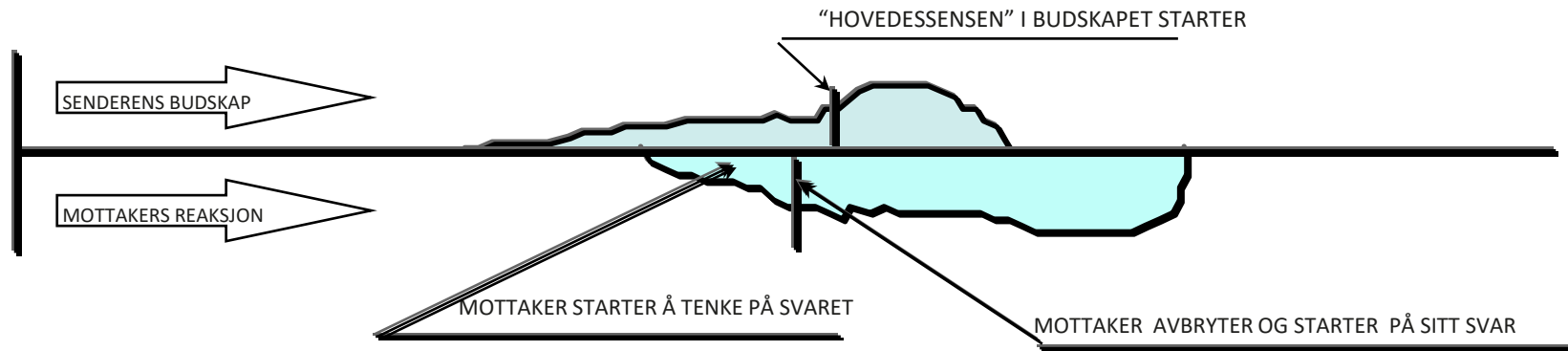
Forutsetter gjensidig tillit og høy tillit til at medarbeideren tar ansvar og er selvstendig

- Relasjonen må først etableres som et trygt fundament
- Utvist tillit avler tillit – en gjenytelse/respons
- Tillit er basert på tro på det gode i mennesket
- Dermed er tillit i slekt med kjærlighet
- Skepsis, tvil og mistenksomhet stenger for tillit
- Lav selvtillit vil hindre et menneske i å ta imot tillit
- Oppbygging av selvtillit kan være grunnlaget for selvledelse

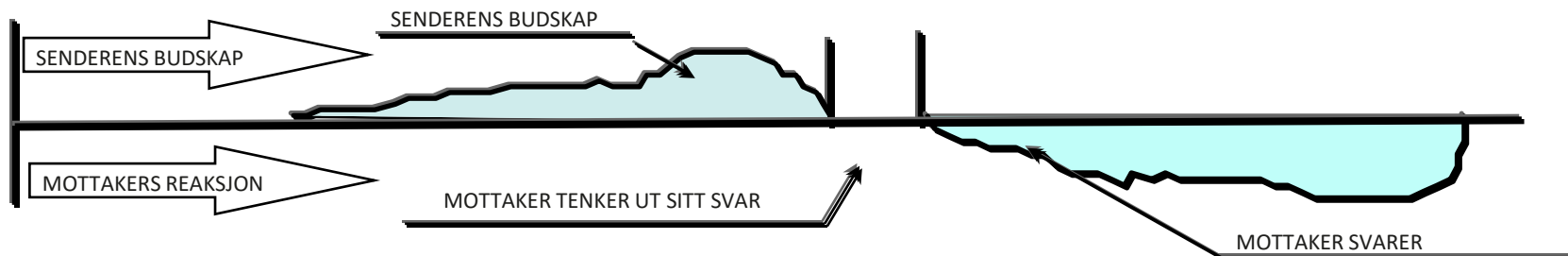


Kommunikasjonsprosessen

Et eksempel på dårlig kommunikasjon er når mottakeren tror han vet hva senderen vil si og griper ordet før sender har snakket ferdig.



En "aktivt" lyttende mottaker lar sender fullføre budskapet før han tenker ut sitt svar og starter å snakke.



9 områder å lytte etter og reagere på

- som ikke eksplisitt nevnes i samtalen (R. Hargrove)

- Oppmerksomhet (fokus, oppmerksom på, blind for)
- Valg (oppmerksom på, antall, egenansvar, kreativitet, åpenhet for nye muligheter)
- Selvtillit (grad av, oppmerksomhet over egne styrker, ønske om fremdrift vs risiko)
- Tanker (tenkemåte, overbevisninger og antakelser, holdninger, forutinntatthet)
- Følelser (i øyeblikket, rundt sak/situasjon/person, generelt humør)
- Ønsker (hensikt/intensjon, prioriteringer, verdier, behov)
- Ferdighet (har vedkommende de nødvendige ferdigheter, og er vedkommende klar over det? Selvinnsikt)
- Vilje (nødvendig vilje/forpliktelse til oppgaven?)
- Barrierer og støtte (barrierer, indre/ytre som er i veien, oversikt over tilgjengelig støtte og ressurser)

Om å holde folk i «sendemodus»

Åpne og effektfulle spørsmål

Starter med spørreord:

- Hvem, hva, hvor, hvordan, hvilke + når.
- Krever et svar utover ja/nei og oppfordrer til egen refleksjon.
- Holde tilbake egne råd, kollega/medarbeider blir satt til å tenke selv.
- Ikke bare høre, men lytte ut fra ønske om å forstå.
- Gir innsikt, klarhet, handling og/eller positiv forpliktelse.

Om spørsmål

Spør deg selv – stiller du spørsmål...

1. Som fremmer åpenhet fremfor selvforsvar?
2. Som inviterer til å se muligheter?
3. For å samarbeide om å finne beste alternativ, eller for å manipulere vedkommende til å velge ditt alternativ?
4. Som er enkle – ett om gangen?
5. For deretter å være stille, slik at du lar den andre tenke seg om?
6. Som passer med hvor dere er i samtalen?
7. Med nysgjerrighet, optimisme og mot?
8. I den primære hensikt å støtte læring?
9. Som krever et personlig svar?
10. Som vil få vedkommende til å bevege seg i retning av klare handlinger og forpliktelser?

Om forpliktelse

Større
forpliktelse



Mindre
forpliktelse

Stille spørsmål
og parafrasere

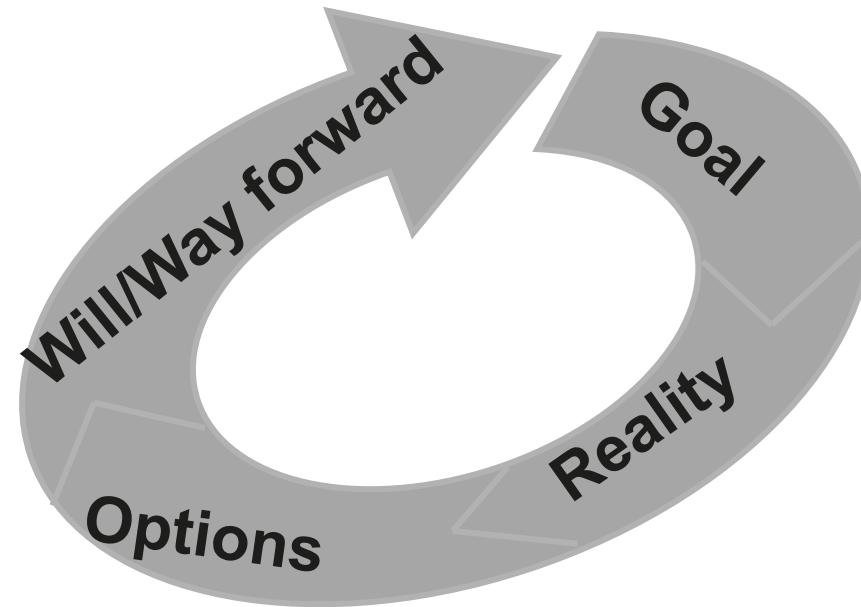
Foreslå

Demonstrere

Gi råd

Bestemme hva og hvordan

Et rammeverk for coaching – GROW-modellen



Relasjonsledelse og coachende lederstil

*Kunnskaper, ferdigheter,
holdninger, samt inspirere til
anvendelse!*



Læringsmål for denne leksjonen

- Bevisstgjøre ledere på at ledelse utøves i en relasjon – som begge parter har ansvar for.
- Bevisstgjøre på metoder og virkemidler for å utvikle relasjoner og medarbeidere.
- Gjennomgang av noen grunnleggende coachingteknikker.

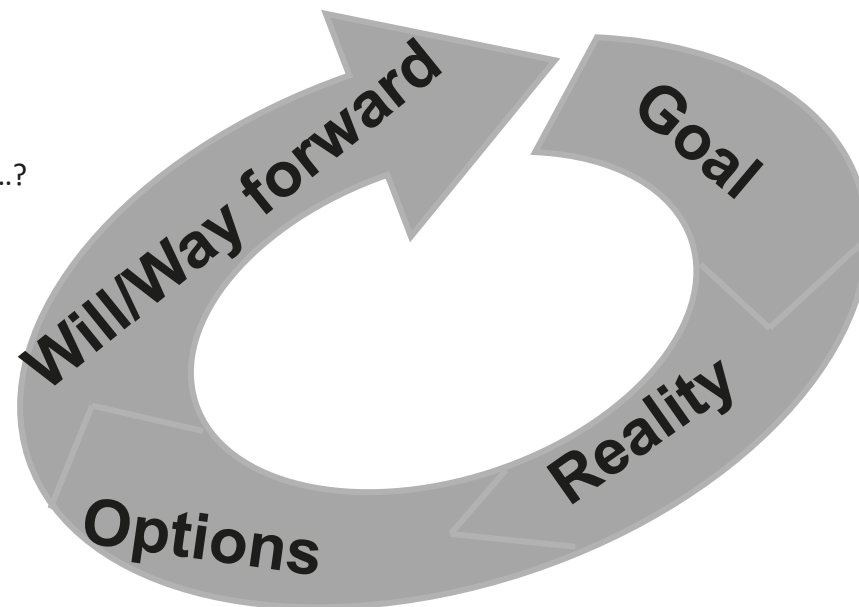
AIDER

Planlegging og gjennomføring av
«lyttesamtaler» med egne medarbeidere

GROW-modellen

Will (evt Wrap up, Way forward)

- Dette handler om handling. Mål kan lett bli noe man gjerne skulle ha gjort med, men aldri kommer til å gjøre. Helt konkret - hva må gjøres for å komme til målene en har satt seg? Avtal hvordan dette skal følges opp.
- Hvilke beslutninger skal tas?
- Hva må du faktisk gjøre i handling?
- Hva er det første steget du skal ta? Og deretter...?
- Når skal du være i mål med dette
- Hvem kan støtte deg?



Options (opportunities)

- Hvilke muligheter ser du? Hvilke valg har du? Du har alltid minst to!
- Har du vært i liknende situasjoner før – hvordan løste du oppgaven da?
- Her er det coachens jobb å hjelpe fokuspersonen med å bryte ut av sine egne tradisjonelle tankebaner. Som coach kan du foreslå, men ikke overselg.
- Hva gjør du som allerede fungerer?
- Ta et valg – er du komfortabel med denne løsningen?

Goal

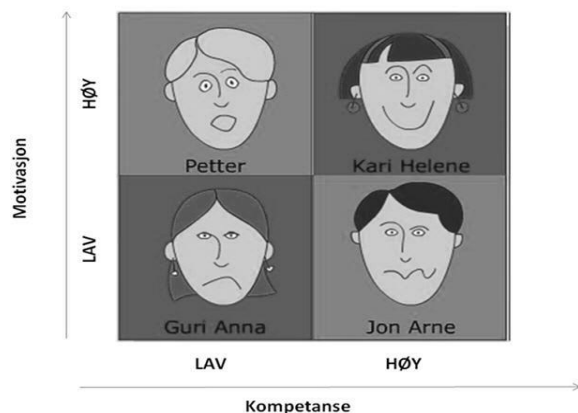
- Hvilke mål ønsker jeg å sette meg? Målene kan settes på forhånd av coachen, eventuelt utforsker dere disse sammen i samtalen?
- Sjekk ut: Hva ønsker du å oppnå i denne samtalen og hva skal til for at du sitter igjen med en opplevelse av nytteverdi?
- Hva vil du fokusere på og hva ønsker du skal være annerledes når vi er ferdige med dagens økt?

Reality

- Hvordan ser dagens virkelighet ut for deg?
- Hvordan oppfatter folk rundt deg dette?
- I hvilke situasjoner har du opplevd dette tidligere?
- Hvordan påvirker dette deg?
- Hva er utgangspunktet/ dagens ståsted for målene som settes?
- Hvor realistiske og ambisiøse er målene?

Forberedelse til «lyttesamtalen»

HVOR BEFINNER DIN MEDARBEIDER SEG?



Spørsmålene

- Hva betyr et å jobbe for deg?
- Hva er det som motiverer deg?
- Når du opplever å være på ditt beste, hvilke sterke sider bruker du da.
- Hva er dine faglige og/eller personlige mål?
- Avklar behov for oppfølging og/eller tilbakemelding fra leder eller andre.

• Prosess

- Det er viktig at du forbereder dine medarbeidere på at du skal ha en til en samtale (lyttesamtaler).
- Bruk de vedlagte foilene «Presentasjon til medarbeidere».
- Du må være tydelig på at dette ikke er en tradisjonell medarbeidersamtale, men en samtale som du skal gjennomføre som del av lederutviklingsprogrammet.

• Noen tips til deg som leder

- Det viktigste leveransekravet til deg som leder er at du er oppriktig interessert i å høre hvordan hver enkelt tenker og reflekterer over spørsmålene de har fått.
- Som forberedelse er det fint om du reflekterer over «hvor» du vil plassere hver enkelt av dine ansatte i forhold til kompetanse og motivasjon.
- Like viktig er at du har en utforskende tilnærming og tør å utfordre din egen for forståelse av hver enkelt.
- Forbered deg på hva du antar kan komme frem under samtalen med hver enkelt og hvilke spørsmål som du kan stille i forlengelsen av dette.
- Husk at denne gangen kan du forvente at medarbeiderne skal være forberedt til samtalen og at det er avgjørende at du lytter aktivt. Vær minst like opptatt av hva du skal «høre etter» som hva den enkelte sier (se foil om spørsmål og lytting).

Forsøk å stille åpne og effektfulle spørsmål og lytt aktivt til det som blir sagt (og ikke sagt).

Lukkede/ledende spørsmål

- Liker du jobben din?
- Var det en vanskelig utfordring?
- Har du nok kompetanse til å gjøre jobben?
- Er du sint, skuffet, glad, fornøyd?

Åpne spørsmål

- Hva er det med jobben du liker mest?
- Hva var synes du er utfordrende med jobben/oppgaven?
- Hvordan tenker du å løse dette problemet?
- Hvordan opplever du situasjonen i avdelingen?
-

Åpne og effektfulle spørsmål

- Starter med spørreord: Hvem, hva, hvor, hvorfor, hvilke + når
- Krever et svar utover ja/nei og oppfordrer til egen refleksjon
- Holde tilbake egne råd, medarbeider blir satt til å tenke selv

Hva du kan lytte etter utover det som faktisk blir sagt?

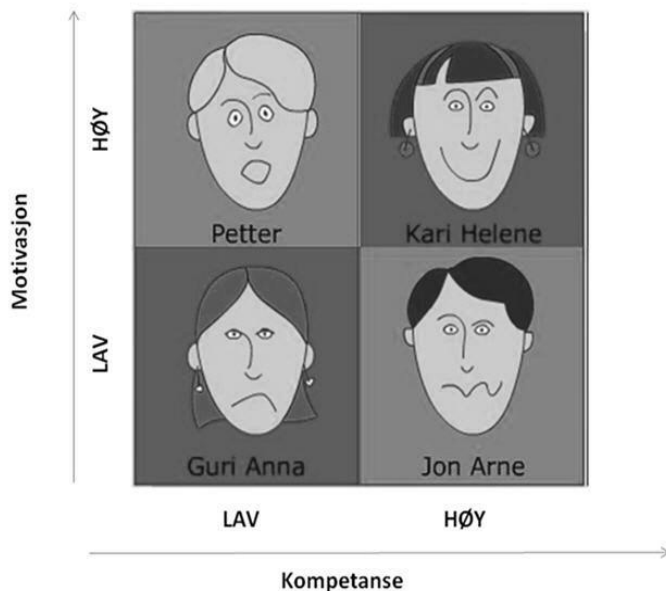
- Hva er vedkommende oppmerksom på og ikke oppmerksom
- Hvordan tenker person om sine valgmuligheter?
- Dreier det seg egentlig om selvtillit og mestringstro?
- Tenkemåte, har person en lærende eller dømmende/låst tenkemåte?
- Følelser (i øyeblikket, rundt sak/situasjon/person, generelt humør)
- Ønsker (hensikt/intensjon, prioriteringer, behov)
- Ferdighet (har vedkommende de nødvendige ferdigheter og selvinnsikt på dette)
- Vilje (nødvendig vilje/forpliktelse til oppgaven?)
- Barrierer og støtte som hindrer gjennomføring.

Dette kan dere bruke
når dere
presenterer for
medarbeiderne
(gruppe/seminar)

Hver enkelt skal reflektere over noen «enkle»

spørsmål

Vi er alle på reise – hvor er du?



1. Arbeid er viktig for vår egen identitet og gir oss mening. Hva betyr det å jobbe for deg?
2. Hva motiverer deg? Hva gir deg arbeidsglede og glød?
3. Når du selv opplever å være på ditt beste - hvilke sterke sider (faglig og/eller personlig) bruker du da?
4. Hva er dine faglige og/eller personlige mål? Hva ønsker du å oppnå? Hva ønsker du å bli bedre til?
5. Hvilke tilbakemeldinger trenger du å få (og eventuelt fra hvem) for å kunne utvikle deg videre?

Du må gjerne tenke over «hvor» du er i forhold til egen kompetanse og motivasjon, hvor du ønsker å være og hva som skal til for å komme dit

Deretter skal vi ta en samtale på 20 - 30 minutter omkring disse spørsmålene.

Be medarbeiderne
fylle ut denne som en
forberedelse til
samtalen du skal ha
med dem

LEDERENS MEDARBEIDERANALYSE

Navn	Jobb og mening Hva betyr jobben?	Hva motiverer meg? Glød, arbeidsglede, engasjement, flyt.	Når jeg er på mitt beste - hvilke sterke sider bruker jeg da.	Hva er mine mål? • faglige • personlige • profesjonelle	Hvilke tilbakemeldinger trenger du å få (og eventuelt fra hvem) for å kunne utvikle deg videre?
Skriv:	Skriv:	Skriv:	Skriv:	Skriv:	Skriv: