

Endringskraft i fellesskap - fra «en til en»-ledelse til ledelse av grupper

Politiet er i endring. Ny organisering er foreslått. Hva kan ledere gjøre for å forløse medarbeidernes ideer, integrere disse, og samle mennesker om veien videre? Vi foreslår systeminspirert ledelse, et skifte i ledernes perspektiv, fra én til én ledelse, til helhetlig ledelse av grupper.

Skrevet av Anne Rød, lærer ved CRR Global og Maren Skjelbreidalen, høgskolelektor PHS
Publisert 15.07.14, sist oppdatert 15.07.14

Tenk deg følgende: Du har akkurat vært i ledermøte der politimesteren ba om tilbakemelding på de foreslåtte organisasjonsendringene. Som ventet dukket det opp like mange syn, ønsker og behov som det var ledere til stede. De fleste var opptatt av å fremheve konsekvensene for sin enhet og sine ansvarsområder, og interessen for andres situasjon og for den helhetlige oppgaveporteføljen syntes mindre.

Etter hvert som møtet skred fram steg temperaturen og de vante alliansene ble tydelige, mellom by og land, mellom profesjoner og lokasjoner. Det var lite lytting og dialog, snarere debatt og insisterende argumentasjon. Som vanlig var det de samme som dominerte diskusjonen, og de samme som meldte seg ut. Etter tre timer, uten noen avklaring eller konklusjon, forlot du møtet sliten og desillusjonert. Du og dine meningsfeller samler dere rundt kaffetrakteren. Kanskje dere skulle begynne å lobbe litt i det skjulte for å vinne frem med deres syn?

Finne veien sammen

Situasjonsbeskrivelsen overfor er oppdiktet, men flere elementer fra møtet kan nok være gjenkjennbare. I endringsprosesser er det fort gjort å ende opp i en situasjon der alle snakker for sin syke mor, og der man i redsel for å tape, slutter å lytte til andres innspill. Da er det fort gjort at verdifull informasjon ikke blir behandlet skikkelig, nye løsninger ikke blir vurdert med den nødvendige ro og at helheten lider og alle blir tapere. I lys av et slikt scenarium har vi lyst til å introdusere systeminspirert ledelse.

Med et individfokus i gruppediskusjoner, slik som i eksemplet overfor, vil leder og deltakere betrakte hverandre som en samling enkeltpersoner med ulike agendaer, og mer eller mindre positive holdninger til endringer. Noen blir alliansepartnere og andre opponenter. Spørsmål av typen: hvem er for meg og hvem er mot meg, vil fort dukke opp. Det gjelder å nå gjennom med sine egne krav fremfor å se situasjonen, og gruppen, i et samlet, større perspektiv. For å få til det sistnevnte er det lurt å skifte fokus og se på gruppen som et system.

Systeminspirert ledelse

I systeminspirert ledelse blir uenighet betraktet som utviklingskraft, snarere enn et hinder for framdrift. Alles stemmer, også de upopulære, negative eller politisk ukorrekte, blir ansett som nødvendige for at systemet skal bli kjent med seg selv. Når alle blir lyttet til med respekt øker lysten til å bidra. En systeminspirert leder hjelper medarbeiderne til å flytte oppmerksomheten fra en individorientert tilnærming hvor fokuset går i retning av hvem gjør hva mot hvem, til en systemorientert tilnærming hvor viktigere spørsmål er: Hva er i ferd med å skje i samtalen? Hva er dette et tegn på? Hva trengs nå?

I stedet for å megle mellom fronter, oppfordrer lederen gruppen til å utforske hva som ligger bak motsetningene. Bak enhver klage ligger det et ønske, eller et behov. Erfaring viser at når vi får luftet våre meninger, behov eller bekymringer, og opplever at de er blitt verdsatt og lyttet til, er vi mer åpne for å lytte til andre og utforske felles interesser.

For å få til dette i praksis må vi hele tiden betrakte alle gruppelemmene som stemmebærere og fortolkere av helheten. Ingen oppfatter en situasjon likt og vi oppnår økt felles forståelse og innsikt ved at alles betraktninger, følelser og tanker gis nødvendig plass. Å slå ned på divergerende syn, eller ikke å lytte til alle, vil medføre at man legger lokk på meningsutveksling, og kritikk og motstand finner utløp i alternative fora som ikke er tilgjengelige for alle. Dette handler ikke om demokrati av typen flertallsavgjørelser, men om å lete etter klokskapen i den kollektive kunnskapen. Det handler om en perspektivendring fra tautrekking mellom individuelle agendaer, til å tenke verdien av $1+1=3$.

Systeminspirert møteforløp

La oss vende tilbake til utgangspunktet. Hvordan ville en systeminspirert leder ha gått frem på møtet vi skisserte innledningsvis? Lederen inviterer først møtedeltakeren til å komme med sine oppriktige tanker og følelser rundt endringene, og appellere til at alle lytter med dyp interesse for hverandre. Hun vil videre se til at samtlige blir hørt og får snakke ut. Hun vil utvise en aksepterende holdning, og dyptgripende respekt for alle innspill og emosjoner uten å kommentere eller argumentere for eller i mot. Dette er informasjon.

Når alle er blitt hørt anerkjenner hun innspillene, før hun etterspør gruppens innsikt: På basis av det vi har hørt, hva blir viktig for at vi sammen skal kunne gå videre på en god måte? Hva må vi ta hensyn til? Hver gang silotenkning eller egoagendaer dukker opp peker hun tilbake til fellesskapets behov, og appellerer til hva som er mulig å få til sammen. Lederen vet at positivitet er viktig, og gir opplæring i kommunikasjonsferdigheter og hvordan kollegaene kan anerkjenne hverandre.

Hvis noen ikke kommuniserer hensiktsmessig, etterspør hun den dypere meningen, eller essensen i innlegget, slik at informasjonen kommer frem, og hun lærer medarbeiderne til å bli oppmerksomme på hvordan de påvirker hverandre og systemet.

Gir effektive møter

Systeminspirert ledelse gir oss verdifull innsikt i hvordan vi kan agere sammen som gruppe. Tilnærmingen resulterer i færre omkamper og økt omforent eierskap til retning og reise. Det fører til mer effektive møter og beslutningsprosesser som frigjør tid for ledelse og utvikling. Videre gir det en mulighet for bedre utnyttelse av medarbeidernes ressurser, økt deltagelse, motivasjon og engasjement.

Evnen til å lytte til det helhetlige behovet og lede prosesser som får frem den kollektive visdommen vil være en kritisk suksessfaktor fremover. Systeminspirert ledelse kan bidra til endringsenergi, og bringe frem gode bærekraftige løsninger.
