

Tillitsbaserat ledarskap eller fria tyglar



Är du rädd för att uppfattas som en styrande och kontrollerande chef? Finns det en risk att du i stället går motsatt väg och släpper för mycket ansvar till medarbetarna? Gränsen mellan ett tillitsbaserat och ett låt-gå-ledarskap kan ibland vara hårfin.

Tillitsbaserat ledarskap bygger på ledarens förtroende för medarbetarnas vilja och förmåga att ta ansvar för sina arbetsuppgifter. Chefen ger de ramar och verktyg som grupper och individer behöver, och stöttar när man stöter på hinder. Ett låt-gå-ledarskap däremot, innebär minimal inblandning från ledarens sida i det dagliga arbetet. Ledaren tillhandahåller för lite vägledning, stöd eller feedback, vilket blir destruktivt och skapar osäkerhet och förvirring.

Jag möter många organisationer med ambitionen att utveckla ett mer tillitsbaserat ledarskap. Det har blivit en ledarstil som efterfrågas både i offentlig och privat verksamhet. Tanken är förstås att i så stor grad som möjligt ta tillvara allas kompetens och engagemang och därigenom stimulera till proaktivitet, lärande och ansvarskänsla. Men i iveren att överlåta ansvar till grupper av medarbetare finns också en risk att man släpper ifrån sig för mycket av ledarskapet. I stället för att utöva ett tillitsbaserat ledarskap, med en tydlig dialog kring uppgift, förväntningar och behov, abdikerar man som chef vilket gör att grupper och individer inte får inte det stöd de behöver.



Man blir en låt-gå-ledare. Resultatet blir förvirring och konflikter eller att frågor "delegeras uppåt" för att man inte kan hantera dem på egen hand.

Jag skulle vilja dela med mig av några tankar om hur man som chef kan utveckla grupperns förmåga att bli mer självgående och ansvarstagande och därmed skapa förutsättningar för ett mer tillitsbaserat ledarskap.

Utforska vilket ledarskap just din grupp behöver

Olika grupper kräver olika ledarstilar. Medan vissa grupper är samman-svetsade, har hög psykologisk trygghet och kan samarbeta effektivt, finns det andra där medarbetarna är nya och obekanta med varandra och med arbetsuppgifterna. Att tillämpa samma ledarskap på dessa grupper är sällan framgångsrikt. Läs gärna på vad Susan Wheelans teori om grupputveckling ger för insikter om hur grupper på olika mognadsnivåer kräver skiftande stöd och styrning.

Även teorin om Situationsanpassat ledarskap, introducerat av Paul Hersey och Ken Blanchard, understryker att effektivt ledarskap kräver flexibilitet i ledarstil, anpassat efter varje specifik situation. Enligt denna teori finns det ingen "one-size-fits-all"-lösning för ledarskap. I stället bör en ledare kunna växla mellan att vara styrande, stödjande, coachande och delegerande beroende på medarbetarnas mognadsnivå och uppgiftens specifika natur.

Att reflektera över: Var på "mognadsskalan" befinner sig din grupp och dina medarbetare? Hur påverkar gruppens mognadsnivå dess behov av ledarskap?

Utveckla samarbetsförmågor

Avgörande för samarbete, problemlösning och utveckling är att det finns förmågor som aktivt lyssnande, kommunikation, konflikthantering och feedback. Chefer går ofta utbildningar i det medan många medarbetare är otränade i dessa förmågor. Att som chef ta initiativ till samtal om förutsättningar och hinder för goda samarbeten normaliserar och hjälper gruppen att uppskatta att det finns olika perspektiv och personligheter i en grupp. Att komma överens om gemensamma riktlinjer kan ge stöd och riktning i detta arbete.

Att reflektera över: Hur kan du som ledare bidra till ett gott samarbetsklimat, för att på så sätt stärka gruppens förmåga att samarbeta och kollektivt lösa viktiga uppgifter?



Utmana problemlösningsreflexen

De flesta av oss har en reflex att genast söka lösningen på ett identifierat problem. Ofta finns det i samma grupp flera tolkningar och förståelser av problemet eller uppgiften och därmed också flera tänkbara lösningar. Genom att utmana problemlösningsreflexen, belysa olika perspektiv, lyssna på varandra och bygga ihop kommer man sannolikt fram till mer hållbara lösningsförslag innan man bestämmer vägen framåt. Med en etablerad process för utforskande och problemlösning kan gruppen utveckla en större grad av nyfikenhet och aktivt lyssnande. Därmed undviker man många fallgropar. Hör gärna av er så berättar vi mer om hur det kan gå till.

Att reflektera över: Hur kan du som ledare stödja gruppens förmåga att hantera komplexa uppgifter och problem?

Några tips till dig som chef

Här är några tips till dig som är chef och som vill skapa förutsättningar för ett mer tillitsbaserat ledarskap:

- När en uppgift ägs av en grupp kan medlemmarnas syn på gruppens befogenheter, tidsåtgång, prioriteter och roller variera. För att undvika friktioner, se till att uppdragsdiskussionen blir väl genomförd och att alla har en gemensam bild av uppdraget, mandatet och förväntningarna på arbetssättet.
- För en dialog med gruppen om vad de behöver för att effektivt kunna jobba tillsammans med komplexa frågor. Diskutera vilka personliga färdigheter som är avgörande, vilka fallgropar som är vanliga och hur ni kan stötta varandra för att undvika dem. Om ni vill lära känna varandra bättre och fördjupa förståelsen för varandras styrkor och utvecklingsbehov rekommenderar jag verktyget "kärnkvatiteter" av Daniel Ofman.
- Utbilda så att alla förstår grunderna i gruppens utveckling och därmed förutsättningar för att utvecklas till ett väl fungerande team. Hur kan man se "konfliktfasen" som en naturlig del i gruppens utveckling, och en förutsättning för att nå en högre nivå av tillit och samarbete. Var med och stötta grupperna i att hantera de motsättningar som kan uppstå.
- Diskutera hur gruppens mötes- och diskussionsformer bidrar till dialog och förståelse för olika perspektiv. Undersök om det finns en risk för



förhastade beslut eller för långsamma beslutsprocesser. Stötta gruppen i hur de kan designa sina möten så att de främjar utveckling och lärande.

- Att leda med tillit innebär alltså inte att man ska undvika att ge riktning, ramar och feedback. Snarare handlar det om att ge medarbetarna de verktyg de behöver för att lyckas, samtidigt som man erbjuder stöd när de stöter på hinder. Balansen mellan tillit och kontroll är inte alltid lätt att uppnå, men med rätt inställning och tekniker kan chefer och ledare skapa goda förutsättningar för ett tillitsfullt klimat.

Ta stöd för att utveckla ledarskap och arbetsplatskultur

På Lyhra har vi under många år guidat chefer och medarbetare för att stödja ledarskap och medarbetarskap, ofta med koppling till utveckling av arbetsplatskultur, samarbete och personlig och professionell utveckling. Om du vill ha tips och hjälp är du varmt välkommen att höra av dig till oss. Vi handleder chefer, utvecklar grupper samt kartlägger behov av utveckling när det gäller arbetsmiljö och arbetsplatskultur.

*Gunnar Wallin
Organisationskonsult*

*Lyhra kommunikation och förändring AB.
www.lyhra.se
lyhra@lyhra.se*