

Medarbetarutveckling – en förutsättning för tillitsbaserat ledarskap?



Tillitsbaserat ledarskap bygger på tanken att det är viktigt att ta tillvara alla medarbetares kompetens, erfarenhet och engagemang. Att beslut i möjligaste mån fattas av dem som har mest kunskap om verksamheten. Vad man ofta missar är att ökat medarbetarinflytande också innebär ett ökat ansvar, och att det förutsätter förmågor som har med kommunikation och beslutsfattande att göra. Vi behöver alla vara bra på att samarbeta, hantera konflikter, ta in olika perspektiv, kompromissa och se helheter.

Många chefer vi möter vill involvera sina arbetsgrupper mer i utvecklings- och förändringsarbeten, men ger ofta upp när de stöter på utmaningar i form av tidsbrist, passivitet eller konflikter. Många grupper verkar dessutom sakna lämpliga arbetsformer för att hantera svåra frågor och lösa komplexa problem. När hindren blir för stora finns risk att ledningen driver på och fattar beslut – "så slipper man alla diskussioner". Men på så vis stärker man upp det hierarkiska systemet utan att man egentligen vill det.

Det är lätt att tro att personliga egenskaper och beteenden inte går att göra något åt. Att man får acceptera att vissa alltid pratar för mycket, eller att andra sällan bidrar i diskussioner. Modern forskning kring vuxenutveckling visar tvärtom att med tillräcklig trygghet kan och vill de flesta människor utvecklas.



Medarbetarutveckling bidrar till framgångsrik verksamhet

Organisationer som sätter både verksamhetens och medarbetarnas utveckling i fokus blir attraktiva som arbetsgivare och mer framgångsrika i sin verksamhet. Här är några exempel på förmågor och egenskaper hos medarbetare som gynnar utveckling och samarbete kring komplexa frågor (källa: Center for Social Sustainability på Karolinska institutet)

- Öppenhet: Att aktivt dela med sig med vad man tänker och känner.
- Mod: Att utmana reflexen att undvika obehag.
- Empati: Se på varandra med omtanke – utgå från att alla gör så gott de kan utifrån sin förmåga.
- Närvaro: Att hantera impulser och medvetet välja hur man vill agera.
- Nyfikenhet: Att vilja förstå mer om sig själv och andra.
- Perspektivtagande: Att vilja bredda sina perspektiv och utgå från att man sitter med en begränsad bild av verkligheten

Principer för framgång

Harvardforskarna Robert Kegan och Lisa Lahey har undersökt ett antal företag som nått framgång genom att stödja medarbetarnas personliga utveckling. Några av principerna i dessa organisationer är att:

- Organisatorisk framgång och individernas utveckling går hand i hand.
- Utveckling av alla medarbetare i det dagliga arbetet är mer lönsamt än externa kurser för några utvalda.
- Vi har både kvaliteter och fallgropar. Personlig mognad handlar om att kunna hantera fallgroparna och agera flexibelt utifrån situationens behov.
- Vi behöver en trygg hemvist – ett eget team – där vi kan vara öppna med våra utvecklingsområden och experimentera med nya beteenden.
- Feedback på hur man uppfattas av andra är viktiga nycklar för egen utveckling.
- Det uppstår motstånd vid all utveckling och det behövs stödjande strukturer och rutiner för att hålla processerna levande.

Grupper och organisationer som tar fasta på dessa principer har större möjlighet att skapa en uppåtgående spiral av ansvarstagande, kreativitet och samarbete, där distribuerat beslutsfattande och ett tillitsbaserat ledarskap verkligen får det genomslag man önskar.

Det finns också ökande insikter kring hur starkt beroende vi är av vår omgivning, när det gäller vårt sätt att fungera. Forskaren Amy Edmondsson har myntat begreppet psykologisk trygghet, vilket är en förutsättning för att helt kunna fokusera på att bidra, vara nyfiken och kommunicera öppet. I grupper eller i kulturer där den tryggheten saknas har man garden uppe, är fokuserade på hur man uppfattas, och är inte lika öppna och kreativa. Så det är svårt att prata enbart om individuell utveckling om man inte också adresserar sammanhanget och kulturen.



Tips till dig som chef

- Ta gemensamt fram en bild av vilka förmågor ni alla behöver ha för att kunna samarbeta konstruktivt kring komplexa frågor – era intentioner eller samarbetskontrakt.
- Låt alla ta fram en egen utvecklingsplan kopplat till dessa förmågor – gärna baserad på feedback från kollegor.
- Verka för att alla har en egen learning-buddy eller team där de känner sig trygga och kan dela med sig av sin personliga utvecklingsplan och få feedback
- Designa om möjligt era möten så att de gynnar en bred belysning av problem, med jämlikhet, lyssnande och lärande.
- Utvärdera kontinuerligt era möten utifrån hur väl ni lever upp till era intentioner.

Läs mer: *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Kegan, Lahhey, 2016
The fearless organization. Psykologisk trygghet på jobbet
av Amy C Edmondson, 2019

Välkommen att kontakta oss på Lyhra

Vill du veta mer om hur vi på Lyhra kan stötta er och ge er rätt verktyg för grupp- och medarbetarutveckling? Vi är organisationskonsulter som stödjer, utmanar, utbildar och skapar förutsättningar för utveckling och förändring i organisation och arbetsliv. Välkommen att kontakta oss så berättar vi mer och lyssnar in din situation och frågeställning.

Lyhra Kommunikation och Förändring AB
www.lyhra.se
lyhra@lyhra.se