

# Da glasburene blev

# knust

Hos en stor dansk virksomhed var den øverste chefgruppe fastlåste i deres egne glasbure uden at interessere sig for hinanden. Efter et langt forløb med fokus på et bedre samarbejde er disse glasbure nu knust, og samarbejdet fungerer meget bedre. Læs her, hvordan det lykkedes at smadre glasset, der adskilte cheferne og forhindrede et godt samarbejde.

Af Marie Korsgaard, DANSK HR

## Gruppe af chefer – ikke en chefgruppe

Et godt samarbejde blandt virksomhedens medarbejdere og ledere er alfa og omega både i forhold til at skabe de ønskede resultater, sikre udvikling men også så alle har det godt og er glade for at komme på arbejde. Det gælder også en virksomheds øverste chefgruppe.

I denne artikel møder vi en virksomhed, der har taget fat i udfordringerne omkring et ikke-fungerende samarbejde i virksomhedens øverste chefgruppe (virksomheden ønsker at være anonym).

For tre år siden måtte virksomhedens direktion sande, at chefgruppen, som de selv er en del af, ikke fungerede optimalt. Chefgruppen består foruden de to i direktionen af ti chefer – alle sammen mænd. Virksomheden er et resultat af en fusion af mange, og flere af cheferne kommer dermed fra topposter i de andre selskaber.

“Vi havde en chefgruppe, hvor samarbejdet ikke fungerede optimalt. Vi kunne i hvert fald ikke gennemskue, hvorfor vi havde gode møder, og hvorfor vi havde dårlige møder. Gode møder kommer jo ud fra, at man har en eller anden form for interesse i hinanden, men qua vores historik havde vi fået sammensat en gruppe, som var en gruppe af chefer mere end en chefgruppe. Vi interesserede os ikke nok for hinanden og for hinandens områder. Vi kunne have møder, der var fantastiske, hvor vi gik derfra med mere energi. Så kunne vi gangen efter have et forfærdeligt møde, men ingen af os kunne sætte fingeren på, hvorfor det gik helt skævt. Vi skændtes ikke, men der var en fornemmelse af, at man gik fra mødet tappet for energi i stedet for, at man fik ladet batterierne op og havde fået de andre med sig,” fortæller direktøren og pointerer samtidig:



”Ansvaret for, at samarbejdet i gruppen ikke fungerede optimalt, er uden tvivl direktionens, og da vi ikke selv havde de vise sten til, hvad vi burde gøre, besluttede vi at inddrage eksterne til at hjælpe os med at finde opskriften på et bedre samarbejde.”

Det er nærliggende at antage, at det manglende samarbejde førte til dårlige virksomhedsresultater, og at det var driveren for at arbejde på et bedre samarbejde i chefgruppen. Det var dog ikke tilfældet her:

Vi ville have en anden hverdag. Vi orkede ikke at have et set-up, hvor vi ikke selv var i kontrol. Forretningen gik godt, vi havde fine økonomiske resultater og udviklingen i virksomheden gik fint osv. Det var ikke, fordi vi ville løfte ledelseskraften 110 %, så vi blev en meget bedre virksomhed. Det handlede simpelthen om, at vi alle skulle have en bedre hverdag og synes, at det var fedt at gå på arbejde hver dag. Det var det, der drev os til at arbejde med vores samarbejde,” forklarer direktøren.

### 360 graders måling

Der skulle altså gøres noget, og derfor besluttede direktionen at få hjælp af erhvervspsykolog og partner i Human-Act Sus Desirée.

Første step i processen, som startede tilbage i august 2015, var en 360 graders måling af alle i chefgruppen for at skabe synlighed over, hvordan de enkelte var som personer, og hvordan andre opfattede dem. Derefter blev der lavet individuelle handlingsplaner, som alle i gruppen fremlagde for hinanden.

”Det var en øjenåbner for os alle sammen – hvordan bliver jeg egentlig opfattet, er der nogle ting, jeg gør, som er no go, hvad kan jeg gøre bedre, hvad er folk irriterede over, at jeg gør, osv.,” siger direktøren.

### Gruppedynamik

Efter det individuelle fokus startede selve gruppeforløbet. Det startede med, at Sus Desirée var fluen på

væggen til et af chefgruppemøderne, så hun oplevede gruppedynamikken og kommunikationsadfærden direkte; hvad var det, der skete, og hvem gjorde hvad. Herefter blev der afholdt flere seminarer, hvor gruppen for alvor skulle arbejde med deres samarbejde – både i fællesskab og individuelt.

”Når vi på et seminar drøftede en bestemt sag eller arbejdede med et bestemt tema, så havde jeg hele tiden blik på gruppedynamikken og på den specifikke kommunikationsadfærd. I starten var det mig, der sagde, stop lige og lavede en time-out, for når først gruppen blev grebet af et emne, så faldt de tilbage i gammel adfærd. Med tiden begyndte flere i gruppen at blive gode til selv at se mønsteret og sige; nu gør vi lige præcis det, som ikke understøtter det gode samarbejde. Der skulle gerne ske det, at man selv begynder at få så meget øje for adfærden, at man faktisk kan stoppe op midt i det i selve træningen – og så tage det med sig hjem til sine møder og bruge det der,” fortæller Sus Desirée,

Hovedemnet i forløbet var en dialogisk kultur, hvor man arbejder med, hvordan kan man implementere det, man ønsker. Det suppleres også af en masse værktøjer bl.a. hvad er modstand og hvordan kan man spotte den i møder, og hvordan kan man håndtere den og gøre noget for at opløse den, så man kan komme videre.

”Vi har arbejdet rigtigt meget med nogle helt basale ting som, hvordan kommunikerer du, hvordan kommunikerer vi med hinanden, er du nysgerrig, hvordan giver du feedback, hvad trigger forsvar og hvad reducerer forsvar/modstand samt forståelsen af hvilken kommunikationsadfærd, der skaber funktionelle teams. Altså hjørnestenene i et godt samarbejde, for det har vi jo haft alt for lidt fokus på tidligere. Vi har haft fokus på sagen, der skulle løses, og så har vi glemt de personlige relationer, hvordan kommunikerer vi med hinanden, har vi interesse i det de andre laver, er vi nysgerrige,” fortæller direktøren og Sus Desirée fortsætter:

”Under hovedtemaet havde vi et stort tema om feedback, hvor man får et spejl op og ser, hvordan ens adfærd virker på andre. Det kan nogen gange være overraskende. Folk sidder jo med de bedste intentioner, men det kan opleves helt anderledes på den anden side af bordet, fordi man har et forskelligt udgangspunkt. I stedet for at få nogle gode drøftelser omkring det, hvor man får inddraget de forskellige perspektiver og får skabt nogle synergier ud af det, så kommer man til at sidde og holde på sit eget synspunkt, og man glemmer lidt at være nysgerrig.”

### Gør nok og vær i nuet

I dette forløb har der ifølge Sus Desirée været to afgørende ting for, at det er lykkedes at skabe et bedre samarbejde. Dels har det været afgørende, at der har været et meget bevidst og stort commitment fra direktionen samt at fokus på problemstillingen er blevet fastholdt over tid, for når der skal ændres på adfærd, så sker det ikke på et to dages seminar. Dels har en metode om at arbejde med udfordringerne i nuet været afgørende. »



Sus Desirée  
erhvervspsykolog og partner  
i HumanAct

- » » **Husk at vær realistisk** – adfærdsændringer kræver engagement og vedholdenhed over tid

*Sus Desirée, erhvervspsykolog og partner, HumanAct*

## Fakta

Virksomheden i denne case er en stor dansk virksomhed med mere end 1000 ansatte.

Direktionen består af den administrerende direktør og dennes direktionskollega. Det er den administrerende direktør, som udtaler sig i denne case.

»

- » "Det, der er vigtigt, er at gøre nok. Mange gange sætter man to dage af, uden der er noget før og efter, men så sker der ikke en læring, for så er det hurtigt glemt igen. I denne virksomhed er det virkelig arbejdet ind under huden hos alle, både individuelt men også i fællesskab," fortæller Sus og fortsætter:

"Så har der på seminarerne været arbejdet direkte i nuet med konkrete opgaver eller cases, så det der har været svært, det har vi taget sammen og arbejdet med. Hvis vi bare taler om, hvilken adfærd vi skal ændre, så sker der ikke nogen omstrukturering i hjernens spor. Det er rigtig virksomt, fordi man ser i nuet det problem, man faktisk har mødt mange gange og lærer at gøre noget ved det. Men bare det at lære at genkende det er jo første skridt for at kunne gøre noget ved det."

Direktøren er helt enig:

"Det har været godt at arbejde med vores udfordringer i nuet, ellers bliver det en teoretisk fremstilling af noget, som man selv skal hjem og prøve at opdage, og så falder man jo lige ned i hullet igen, hvor man kom fra uden at ændre noget som helst."

### **Alle skal være tilstede og bidrage**

I og med at det er en sammensat gruppe med forskellige fokusområder, så var der mange, som var mentalt fraværende til møderne, fordi de ikke var direkte involverede i alle punkterne på agendaen.

"Vi arbejdede meget med, at hvis man ikke er direkte involveret i emnet, så er man alligevel på i forhold til at være opmærksom på processen; tager de vare på relationen til hinanden, får de snakket om den på en god måde. Før var der mange, som tjekkede ud, når de ikke var på, og det påvirker energien og fokus i et møde. Når man sidder i en drøftelse, hvor man har noget på spil, så er det nogen gange svært at huske, at vi også skal være nysgerrige og invitere den anden ind. Og det kan man hjælpe med til, når man sidder udenfor, og så er man stadigvæk en del af mødet," fortæller Sus.

### **Et bedre samarbejde**

Efter en langt forløb er samarbejdet i chefgruppen meget bedre. Møderne er nu helt anderledes, og gruppen er begyndt at kommunikere og samarbejde mellem møderne på en helt anden måde end tidligere.

"Når jeg ser tilbage på forløbet, så har den største øjenåbner været, at vi egentlig ikke interesserede os nok for hinandens områder. Tidligere var det ligesom, vi alle sad rundt om bordet i hver vores glasbur, og når man sagde noget, så åbnede man vinduet, sagde hvad man ville og knaldede vinduet i igen. For man ville gerne aflevere sit eget budskab, men man var overhovedet ikke interesseret i modparten," fortæller direktøren

### *Disse glasbure er dog knust og smidt langt væk:*

"Vi har lært at være nysgerrige på andres perspektiv, for dialogen stopper jo, hvis man ikke er nysgerrig. Vi er blevet meget klogere og meget bedre til at samarbejde. Vi bruger metoderne, er meget observante og vi er blevet meget bedre til at føle efter, hvornår vi går over grænsen og ikke hjælper og støtter hinanden. Vi kan også godt stoppe mødet for at snakke proces, så vi får italesat tingene med det samme i nuet i stedet for, at vi alle går hjem og spekulerer over, hvorfor det var noget møg."

Det er ikke kun i chefgruppen, at det gode samarbejde kan mærkes. Projektlederne oplever også, at samarbejdet er anderledes, idet der nu er en helt anden klarhed og ensrettethed, når beslutninger bliver meldt ud, og når de skal overtage et projekt. Selvom resultater ikke var udgangspunktet for at forbedre samarbejdet, så spiller det hele sammen, og samarbejdet i chefgruppen kan ikke undgå at påvirke resten af virksomheden.

"Medarbejdere ser jo på os; samarbejder vi, eller snakker vi i hjørnerne om de andre, bakker vi op omkring hinanden, får vi tingene til at ske i samarbejde og åbner vi op for at andre ser på et område, som egentlig er mit ansvarsområde. Altså hele den dynamik, der skal være i en virksomhed, hvis man skal have et samarbejde, som virkelig spiller, og hvor vi får glæde af hinanden. Det synes jeg, at vi er på vej til at få. Vi er der ikke endnu 100 %, men vi er klart lysår bedre, end vi var for tre år siden," slutter direktøren.

### **Gode råd fra direktøren:**

Hvis du fornemmer, at tingene ikke er, som de burde, eller der er en god mulighed for læring og forbedring, så skal du gribe chancen i stedet for at vente på, at det bliver bedre, for det gør det ikke.

### **Så:**

1. Kast jer ud i det – hav mod til at gøre det.
2. Hold fast også når du møder meget modstand.
3. Tag imod læringen. Vær åben for læring og forandring. «