

# LEDER DU EN FORANDRING UDEN AT HAVE RELATIONERNE PÅ PLADS?

Date: 22/9 2021

Af: Bitten Bøgh Winther, Senior Operations & Innovation Officer - TWI og Jyske Bank



## Hvordan du som leder opnår følgeskab og skaber gode relationer

Hvor ofte ses det i en virksomhed, at en forandring ikke altid opnår den implementeringsgrad der er ønsket, at medarbejderne ikke forstår forandringen og at man derfor (måske uberettiget) antager at medarbejderne har modstand mod forandringer?

Jeg vil vove den påstand, at det sker ret ofte. Men hvorfor sker det?

Der er ofte fokus på KPI'er, målbare resultater og effekt på bundlinjen! Men hvor er medarbejderne i forandringen? Hvordan er deres holdninger og følelser – måske kommer de til udtryk gennem konflikter? Hvilken betydning har relationerne i små og store forandringer?

Det at opnå resultater i en forandring (og i driften generelt) er ofte en svær og un-

dervurderet opgave. Så hvad kan vi gøre som ledere for at forandringen får bedre vilkår?

Sørg for at have relationerne på plads. Alle kan være chef, men en god leder er én, der opnår følgeskab.

## 4 fundamentaler for gode ledelsesresultater

Det at opbygge et godt og vedvarende følgeskab sker bestemt ikke "overnatten" men med TWI Jobrelationer har du et enkelt og stærkt værktøj til at arbejde med relationerne og skabe et godt grundlag for følgeskab.

"Gode relationer giver gode resultater" (og jo desværre også vice versa) og med TWI Job Relationer bygger ledelse eller følgeskab på 4 fundamentaler (se faktaboks):

### 4 fundamentaler

- Fortæl hver medarbejder hvordan han/hun klarer sig.
- Giv anerkendelse/feedback rettidigt.
- Fortæl mennesker på forhånd om ændringer, som vil påvirke dem.
- Udnyt den enkeltes evner bedst muligt.

De 4 fundamentaler lyder meget enkle, men hvor mange ledere følger dem egentligt i deres daglige virke?

Med bevidst træning af fundamentalerne (brug mindst 1 af fundamentalerne dagligt overfor 1 medarbejder) sikrer vi, at vi behandler vores medarbejdere og kollegaer som enkelt-individer og ikke blot som en del af en større gruppe, der skal opnå et fælles mål. For hvad sker der med den enkelte medarbejder, hvis ikke han/hun får at vide hvordan han/hun klarer sig, og sjældent får feedback? Hvis der er utryghed for, hvad der mon sker i morgen? Og hvis man ikke føler, at man får mulighed for at sætte sine evner i spil?

For mig er svaret klart: Vi har en medarbejder, der ikke trives.

Og hvis medarbejderne mistrives, så opnår vi ikke gode resultater. Vi kan sætte nok så mange forandringer i gang, men vi får aldrig medarbejderne med.

## Kan vi undgå konflikter?

Men hvad med konflikterne? For de opstår vel stadig?

Det kan vi nok ikke undgå - selv på en god dag, vil der være små konflikter/udfordringer, der skal løses. Og når vi skal lede en forandring, er chancen for konflikter måske større, da medarbejderne skal finde deres vej i en ny hverdag.

Men potentielle konflikter kan ofte spottes på forhånd inden den bliver til et problem. Og jo tidligere i processen vi kan opfange en potentiel konflikt, jo nemmere bliver den at løse.

Hvornår vil du helst løse konflikten?

I en forandringsproces kan man risikere, hvis man ikke har antennerne ude, at man støder direkte ind i problemet når forandringen skal implementeres - så lad os reagere når vi på forhånd har antennerne ude eller kan se det komme. Vi kan dermed gøre os selv en tjeneste ved at spotte og finde handlingsmuligheder på forkant af problemet.

## Forbered dig på evt. udfordringer inden de dukker op

Men hvad skal man så gøre på forhånd for at bearbejde processen inden?

Med TWI Jobrelationer træner du din evne til at spotte og håndtere konflikter og problemer med udgangspunkt i 4 måder et problem kan vise sig på:

- Du har antennerne ude (man er selv opmærksom og kan forebygge)
- Du ser det komme (man er selv opmærksom og kan håndtere det i det små)
- Det kommer til dig (nogle fortæller dig om det, så du kan agere)
- Du støder ind i det (konflikten er brudt ud og skal håndteres her og nu)

Med TWI-jobrelationer får du også et værktøj til at se sig ind i hvilke udfordringer en forandring kan give. Jeg kalder det "Ledelse på opskrift".

Som med TWI Jobinstruktion består TWI Jobrelationer af 4 trin.

Inden vi går i gang med trinene skal vi sørge for at fastlægge vores mål - altså hvilken potentiel udfordring/konflikt ønsker vi at løse og med hvilket formål.

I en forandringsproces kan konflikterne være mange og de kan være små og store, men hvis ikke vi griber om hver enkelt ting vil det vokse sig større.

Når vi har fastlagt vores mål, er vi klar til at gennemgå de 4 trin

1. Find Fakta
2. Overvej og Beslut
3. Udfør handling
4. Tjek resultater

Ved at lære værktøjet at kende bliver du, som leder, opmærksom på vigtigheden i hvert enkelt trin.

Når du finder fakta er det vigtigt at kende hele historien, så man bliver i stand til at træffe en god og vel-overvejet beslutning. Når du træffer din beslutning, er det vigtigt at du ikke drager forhastede konklusioner, men stiller dig selv spørgsmåle om hvad din beslutning vil have af indflydelse på mål, medarbejdere (både som individ og som gruppe) og på driften.

---

# JOB RELATIONS

## Principles of good Job Relations

- Job Relations are built on 4 solid Foundations
- Get into problems when they are small
- Solve problems with the 4-Step Method
- People must be treated as individuals

## Getting results through people

---

Først når du har fundet fakta og overvejet din beslutning er du klar til at udføre din handling. Her må du ikke fralægge dig dit ansvar som leder og du skal sikre at time din handling, så medarbejderne er gearet til forandringen. Er du for tidligt ude kan det betyde at ikke alle er med – men omvendt er det også nødvendigt at handle, så hvordan får vi alle med?

Nu vil den kvikke læser sige at vi har udført handlingen og dermed løst

vores udfordring på baggrund af en faktabaseret løsningsmodel og så er vi vel færdige. Men det er ikke uvæsentligt at tjekke resultater.

Som leder er vi ofte hurtigt videre og får ikke fulgt op. Når vi sørger for at følge op og ser på leverancer, adfærd og relationer finder vi ud af om handlingen var til gavn for produktionen og vi opnåede vores mål. Der er tale om en struktureret metode, men jeg lover dig at ved at bruge metoden dagligt i dine små

udfordringer, så kommer den til at ligge på ryggraden og det vil blive en naturlig proces at udføre i alle små konflikter/problemstillinger og derfor også nemmere at bruge når større forandringer eller implementeringer skal iværksættes.

### Ønsker du mere viden omkring TWI?

Så er den årlige danske TWI og Toyota Kata konference et godt sted at starte. Læs mere herom på <https://twikatakonference.dk>