



Master of Management Development
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

SURVEY

HIGH QUALITY CONNECTIONS - OM LEDELSE & RELATIONER PÅ DANSKE ARBEJDSPLADSER



SEPTEMBER 2014

BAGGRUND

Gode og stærke relationer er afgørende for en organisations livskraft. Motivation, engagement, effektivitet, kreativitet mv. er nemlig ofte direkte forbundet med organisationens evne til at skabe stærke relationer mellem ledere, medarbejdere, kunder og omverden. Jane Dutton, Professor of Business Administration and Psychology ved Michigan University, introducerer begrebet High Quality Connections (HQC) og siger:

"HQCs are critical building blocks for bringing out the best in people and organizations!"

MMD på CBS har i perioden 13. til 22. september 2014 gennemført en survey om ledelse og relationer. Både ledere og medarbejdere er medskabere af stærke relationer. Ledere har som rollemødder et særligt ansvar. Jane Dutton peger i den forbindelse bl.a. på følgende fem HQC ledelsesstrategier:

1. Nærvær (Conveying Presence)
2. Integritet (Being Genuine)
3. Anerkendelse (Communicating Affirmation)
4. Lytten (Effective Listening)
5. Støttende kommunikation (Supportive Communication)

Denne survey spørger ind til disse fem strategier - 18 enkle spørgsmål om

1. I hvor høj grad den enkelte værdi er til stede i den organisatoriske praksis
2. I hvor høj grad det er vigtigt for respondenterne i egen adfærd at udtrykke værdien/strategien
3. I hvor høj grad respondenterne synes, det lykkes i hverdagen?

Survey rundes af med 3 generelle spørgsmål om betydning af stærke relationer for egne og organisationens resultater samt rammerne for at udvikle og styrke relationer.

OM UNDERSØGELSEN OG RESPONDENTERNE

Denne survey er gennemført den 13-22 september 2014. Den er udsendt til nuværende studerende og dimittere fra CBS' HD, master- og MBA programmer, Advisory Boards og netværk i øvrigt – via uddannelsernes egne kanaler som fx nyhedsbreve, linkedin, facebook, CBS Learn læringsplatform. Der er ikke rykket for besvarelser i løbet af perioden. Undersøgelsen er baseret på knap 170 besvarelser.

78 % af respondenterne er ledere, 22 % er ikke. 63 % er ansat i den offentlige sektor, 31 % i privat sektor, 6 % i tredje sektor. Kvinde/mand fordelingen er 60:40. Fordelingen på uddannelse er: 17 % fra MMD, 19 % fra MPG, 14 % fra MPA, 11 % fra HD, 11 % har en anden CBS baggrund, 1 % fra MBA. 28 % angiver, at de ikke er dimittenter fra CBS.

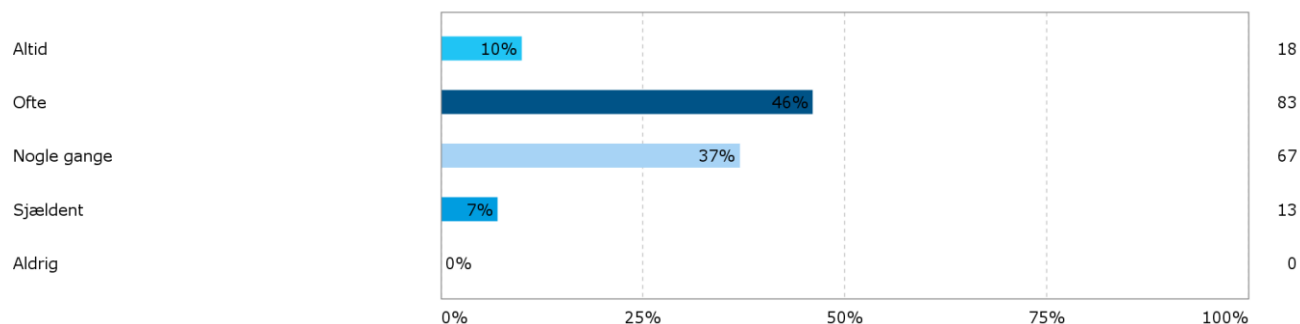
Survey er gennemført som optakt til MMD ledelseskonference "Ledelse i Relationer" den 2/10/14, hvor Jane Dutton er hovedtaler. 16 % af respondenterne angiver at de er tilmeldt konferencen. Undersøgelsens resultater offentliggøres ifm. konferencen (www.cbs.dk/mmd/nyheder-events/ledelse-relationer-2014)

LÆS MERE FX:

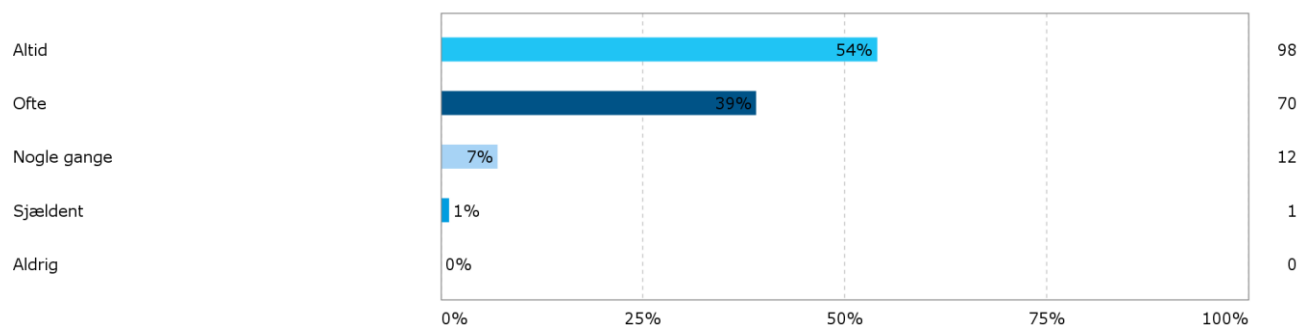
- Dutton, J, 2003 Energize your Workplace: How to Build and Sustain High-Quality Connections at Work (San Francisco: Jossey-Bass).
- Dutton, J and Gretchen Spreitzer, 2014: How to be a Positive Leader - Small Actions Big Impact (Barrett-Koehler, San Francisco)

1) NÆRVÆR (CONVEYING PRESENCE)

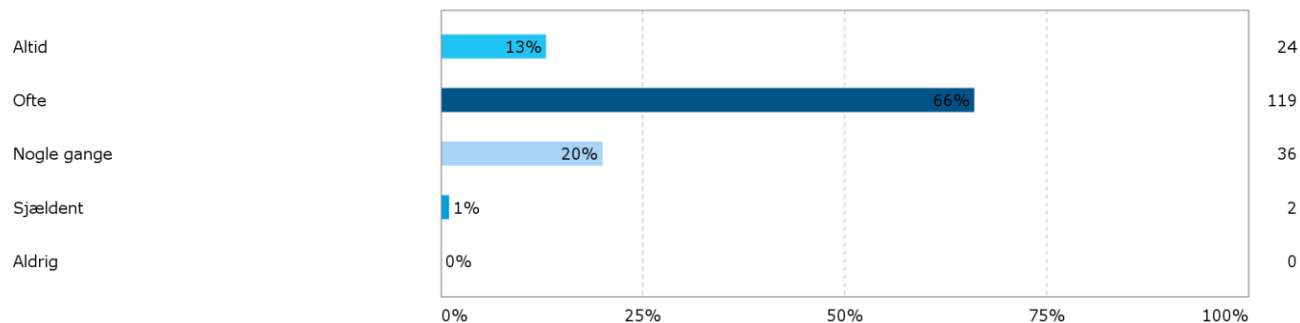
1. I min organisation er vi nærværende og opmærksomme på hinanden, uanset hvor pressede vi er



2. Det er vigtigt for mig, at mine kolleger/medarbejdere oplever mig som nærværende overfor dem



3. Jeg er god til at være nærværende overfor mine kolleger/medarbejdere



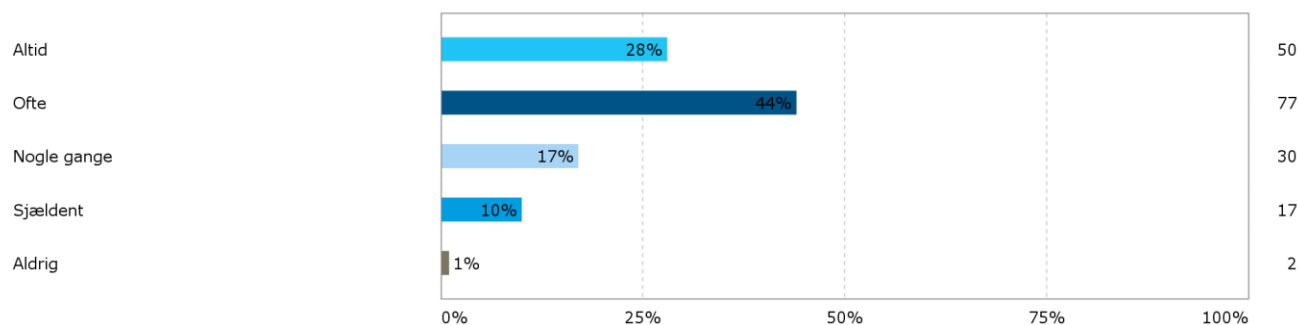
Undersøgelsen viser, at der på lidt over halvdelen af arbejdspladserne er en høj grad af nærvær og opmærksomhed overfor hinanden, og på resten er det mere lejlighedsvis. Den enkelte leder tillægger værdien af nærvær i egen adfærd væsentlig større betydning end det, der opleves i den organisatoriske praksis - og flertallet lever ikke helt op til egne høje forventninger.

Spørgsmål til refleksion fx: Hvorfor opleves nærværet på organisatorisk niveau så meget lavere end det som den enkelte gerne vil udtrykke i egen praksis? Hvordan kan vi styrke kompetence til nærvær på individuelt og organisatorisk plan? Hvilke typer af barrierer er der for 'nærværsstrategien'? Hvordan ser det ud hos os?

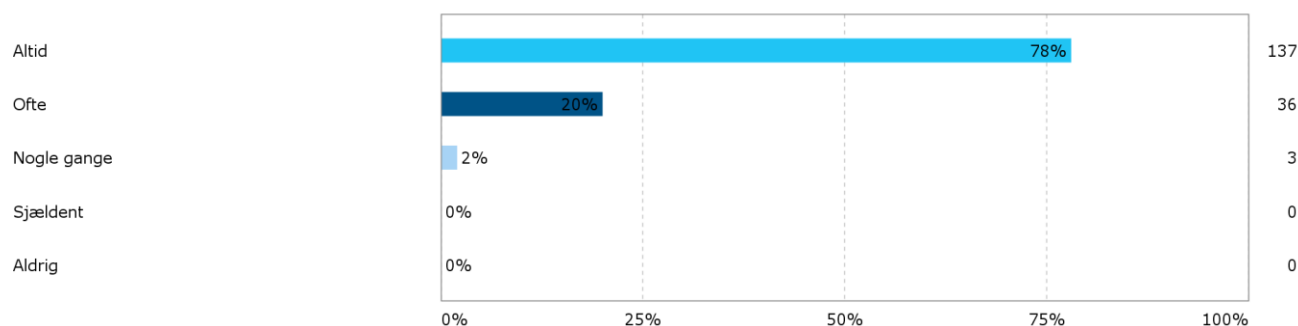
- 10 % oplever, at man i organisationen altid er nærværende og opmærksomme på hinanden, uanset hvor pressede man er. 46 % mener, at det ofte er sådan, 37% nogle gange, 7 % sjældent
- 54 % angiver, at det er vigtigt for dem, at kolleger/medarbejdere altid oplever dem som nærværende. For 46 % er det vigtigt ofte eller nogle gange. For 1 % er det sjældent vigtigt.
- 13 % mener selv, de altid er gode til at være nærværende over for kolleger/medarbejdere - for 86 % er det tilfældet ofte eller nogle gange. Igen mener 1 % at det sjældent er tilfældet.

2) INTEGRITET (BEING GENUINE)

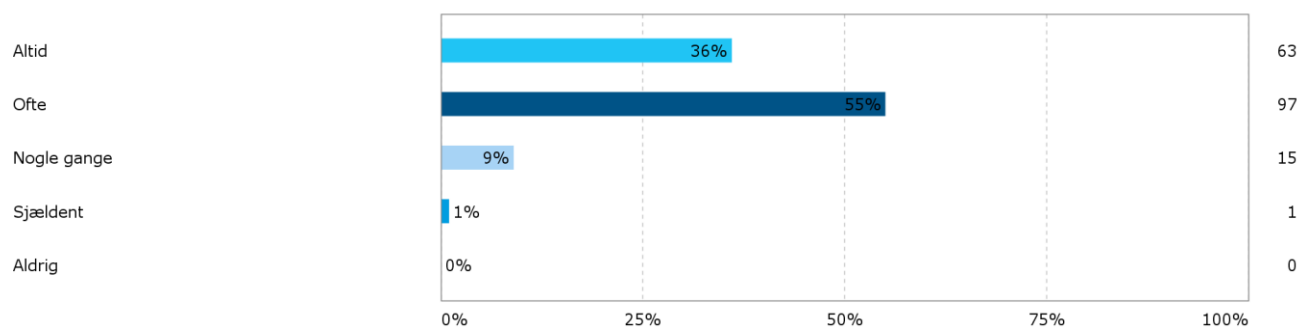
4. I min organisation er det legitimt at give udtryk for følelser, hvis man har problemer, føler sig stresset el. lign.



5. Det er vigtigt for mig, at mine kolleger/medarbejdere oplever mig som én, de kan være ærlige overfor



6. Jeg er god til at vise tillid og respekt overfor min kolleger/medarbejdere ud fra de behov og den kontekst som er deres



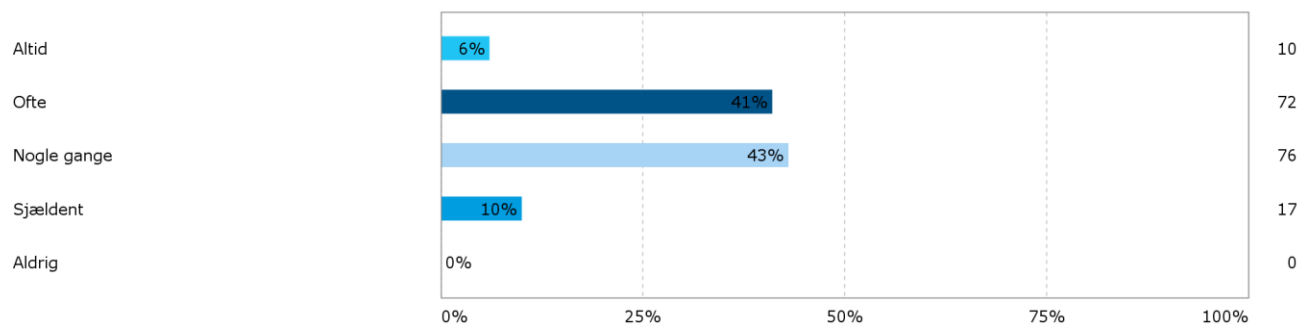
Undersøgelsen antyder, at der på de fleste arbejdspladser er en rimelig høj grad af accept overfor at vise følelser/problemer, men at mere end hver fjerde mener, at man bedst holder lav profil. Til gengæld vil alle gerne opleves som en man kan være ærlig overfor - hvilket de fleste også i nogen grad lykkes med.

Spørgsmål til refleksion fx: Hvad er det for mekanismer der gør, at man ikke kan give udtryk for problemer og følelser, når man selv gerne vil opleves som én som andre kan være ærlige overfor? Hvad er implikationerne for organisationens kultur og performance? Kan jeg genkende dette billede? Hvordan ser det ud hos os?

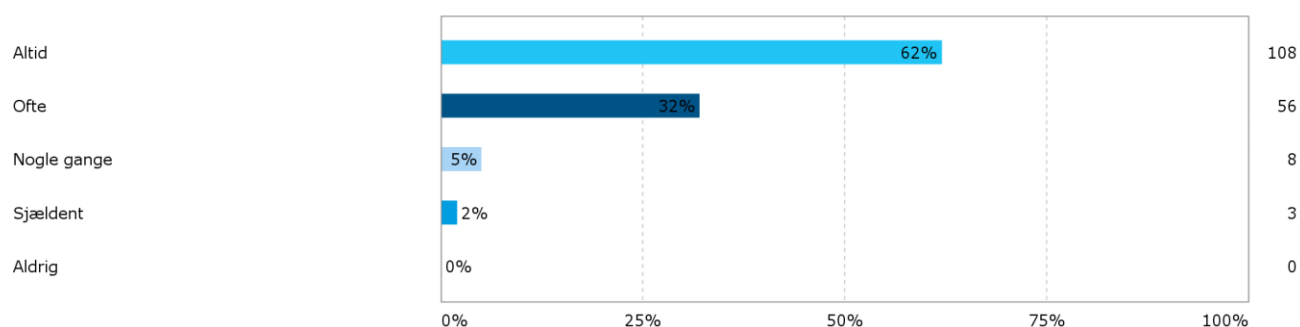
- 28 % oplever, at det altid er legitimt at give udtryk for følelser, hvis man har problemer, er stresset mv. 44 % siger at det ofte er tilfældet, 17 % nogle gange, 10 % mener, at det sjældent er legitimt og 1 % aldrig
- 78 % angiver, at det altid er vigtigt for dem at kolleger/medarbejder oplever dem som én, de kan være ærlige overfor. 20 % siger at det ofte er vigtigt for dem, 2 % nogle gange.
- 36 % mener selv, de altid er gode til at vise tillid og respekt overfor kolleger/medarbejder ift. de behov/den kontekst som er deres. 53 % mener at det ofte er tilfældet, 9 % nogle gange, 1 % aldrig.

3) ANERKENDELSE (COMMUNICATING AFFIRMATION)

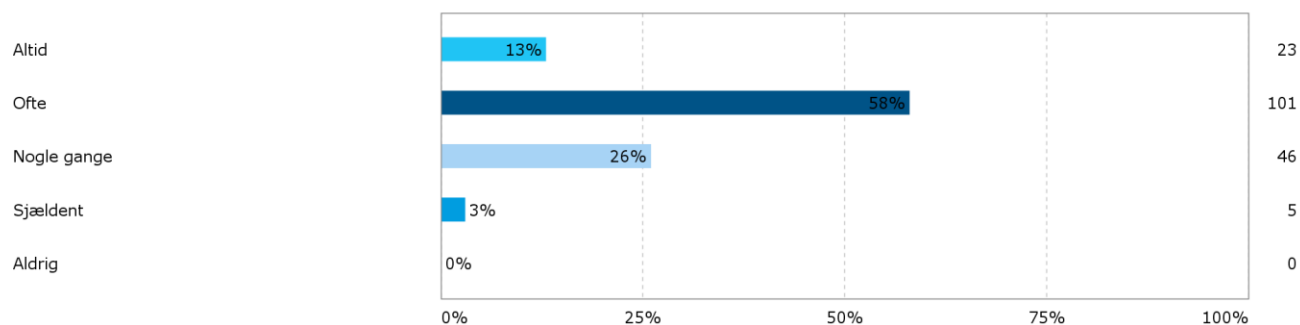
7. I min organisation giver vi hinanden feed back på en anerkendende og respektfuld måde



8. Det er vigtigt for mig at mine kolleger/medarbejdere oplever mig som én der giver feed back på en respektfuld og anerkendende måde – også når der sker fejl eller opstår konflikter



9. Jeg er god til at give og modtage feedback på en anerkendende måde



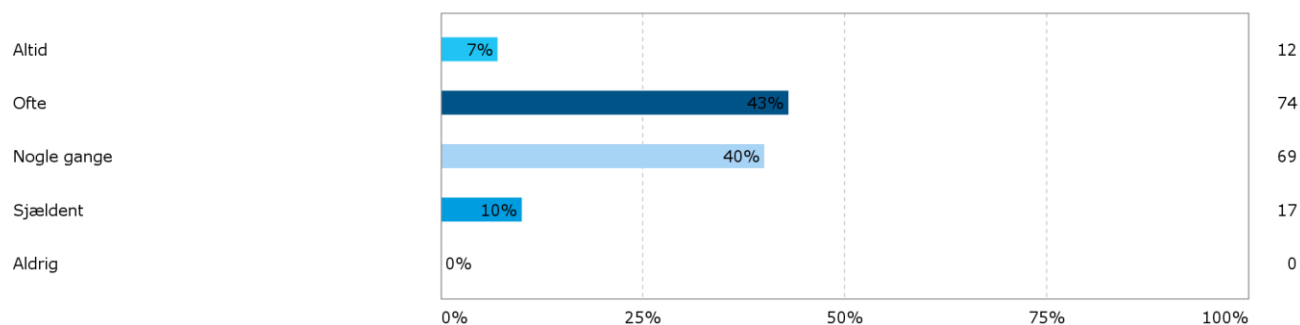
Ifølge undersøgelsen ser det blandet ud med feedback kulturen. Efter mange år med fokus på dette emne, udtrykker mere end halvdelen, at anerkendende og respektfuld feedback kun forekommer sjældent eller nogle gange - selvom det er noget som stort set alle respondenter tillægger stor vægt.

Spørgsmål til refleksion fx: Hvorfor er der så stor en forskel mellem praksis og den vægt vi tillægger feedback og anerkendelse? Hvilke barrierer og drivkræfter er der for en anerkendende feedback kultur? Kan jeg genkende dette? Hvordan ser det ud hos os?

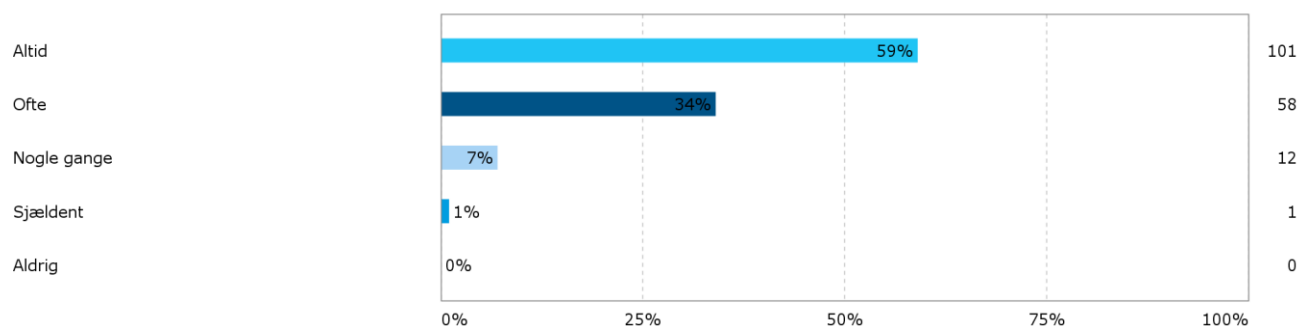
- 6 % oplever, at man i organisationen altid giver feed back til hinanden på en anerkendende og respektfuld måde. 41 % mener det sker ofte, 43 % nogle gange, 10 % sjældent.
- 62 % angiver, at det altid er vigtigt for dem, at kolleger/medarbejdere oplever dem som én, der giver feed back på en anerkendende og respektfuld måde - også ved fejl. 32 % siger at det ofte er vigtigt for dem, 5 % nogle gange, 2 % sjældent.
- 13 % mener selv, at de altid er gode til at give og modtage feedback på en anerkendende måde, 58 % mener at det ofte er tilfældet, 26 % siger nogle gange, 3 % sjældent.

4) LYTTEN (EFFECTIVE LISTENING)

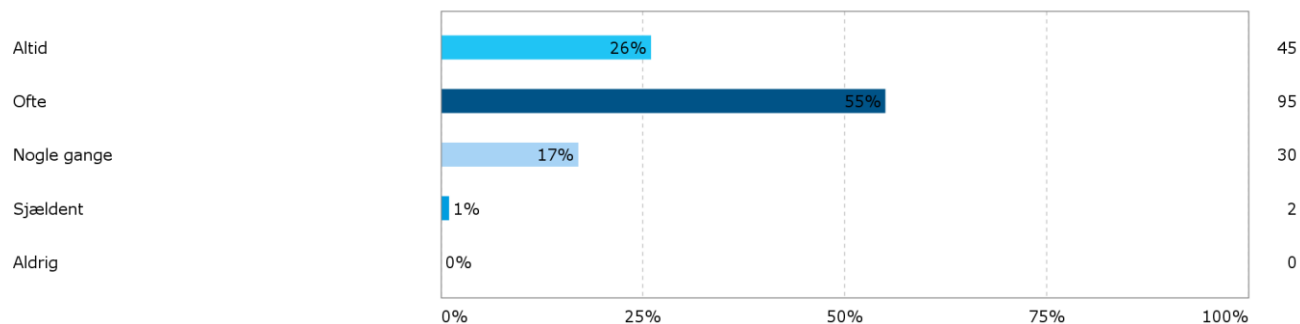
10. I min organisation tager vi os tid til at lytte til hinanden også når der er tidspres eller konflikter



11. Det er vigtigt for mig, at mine kolleger/medarbejdere oplever mig som én der er åben overfor og interesseret i andre synspunkter



12. Jeg er god til at være åben og lyttende overfor mine kolleger/medarbejdere



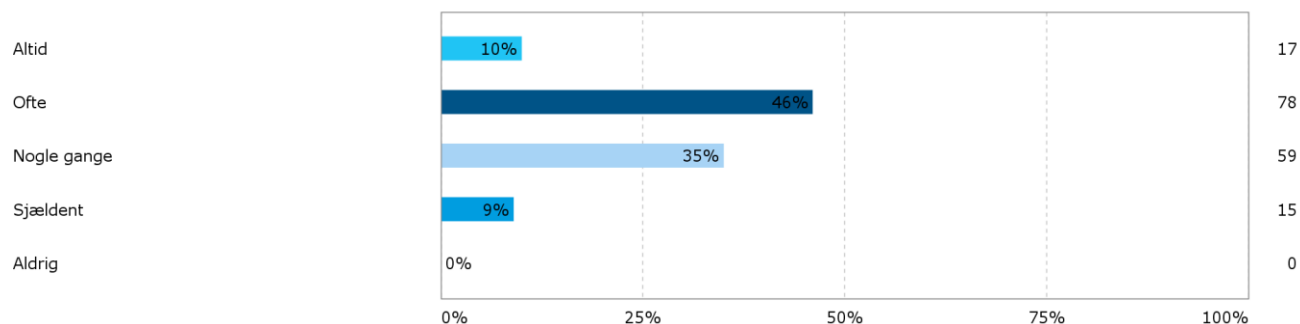
Ifølge undersøgelsen er det meget vigtigt for respondenterne (hvor er stort flertal er ledere), at de bliver oplevet som åbne og interesserede i andre synspunkter, men kun halvdelen oplever at man tager sig tid til at lytte til hinanden i den organisatoriske virkelighed.

Spørgsmål til refleksion fx: Hvordan ser det ud hos os? Kan jeg genkende dette billede? Er vi gode nok til at lytte til hinanden? Lytter jeg selv efter? Hvordan kan man ledelsesmæssigt udvikle og styrke denne evne? Hvilke forskelle i resultater, innovation, service, trivsel mv. kunne opnås ved mere 'effective listening'?

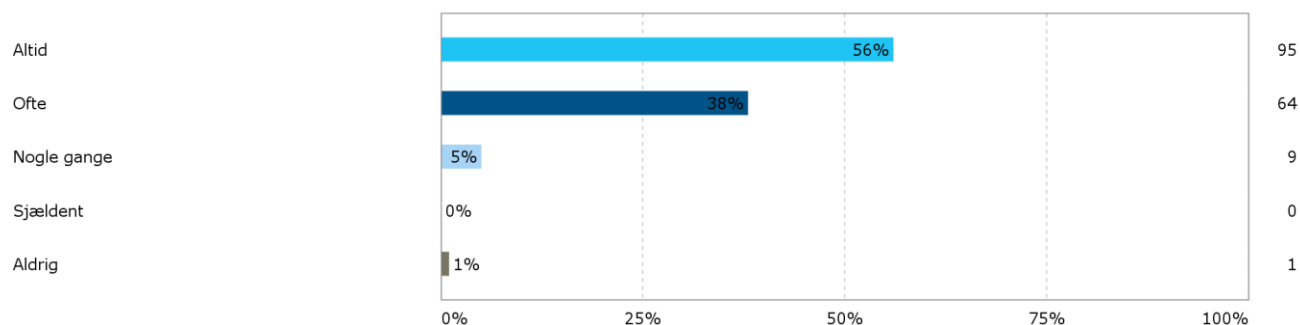
- 10. 7 % oplever, at man i organisationen altid tager sig tid til at lytte til hinanden også under tidspres eller konflikter. 43 % angiver ofte, 40 % nogle gange, 10 % sjældent
- 11. Hele 59 % angiver, at det altid er vigtigt, at kolleger/medarbejdere oplever dem som en der er åben overfor og interesseret i andre synspunkter. 34 % siger ofte, 7 / nogle gange, 1 % sjældent
- 12. 26 % mener selv, de er gode til at være åbne og lyttende overfor kolleger/medarbejdere, 55 % siger ofte, 17 % nogle gange, 1 % sjældent

5) STØTTENDE KOMMUNIKATION (SUPPORTIVE COMMUNICATION)

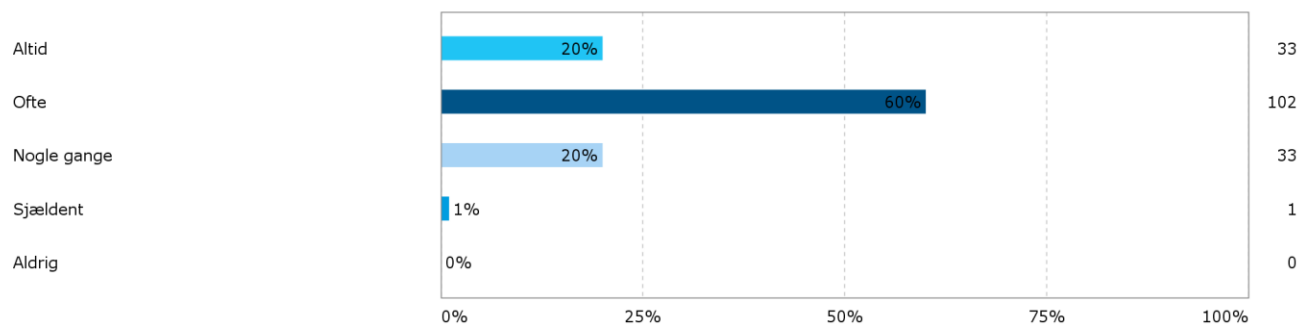
13. I min organisation er der en åben og respektfuld omgangstone – man taler "til" og ikke "om" hinanden



14. Det er vigtigt for mig, at mine kolleger/medarbejdere oplever, at jeg gør mig umage for at vores kommunikation er løsningsorienteret og respektfuld



15. Jeg er god til at være tydelig og støttende i min kommunikation over for kolleger/medarbejdere



Undersøgelsen synes at pege på at omgangstone langt fra altid er åben og respektfuld på arbejdspladserne. Lederne, som har svaret, tillægger det stor værdi, at de selv opleves som kommunikerende på en respektfuld, tydelig og støttende måde, og de synes selv, det lykkes for det meste.

Spørgsmål til refleksion fx: Hvordan kan man ledelsesmæssigt påvirke og udvikle omgangstone - i enhederne, på tværs, vertikalt, fra periferi til center og i den store organisation? Hvilken betydning har det at 45 % oplever at der kun nogle gange eller sjældent er en åben og respektfuld omgangstone? Hvordan ser det ud hos os?

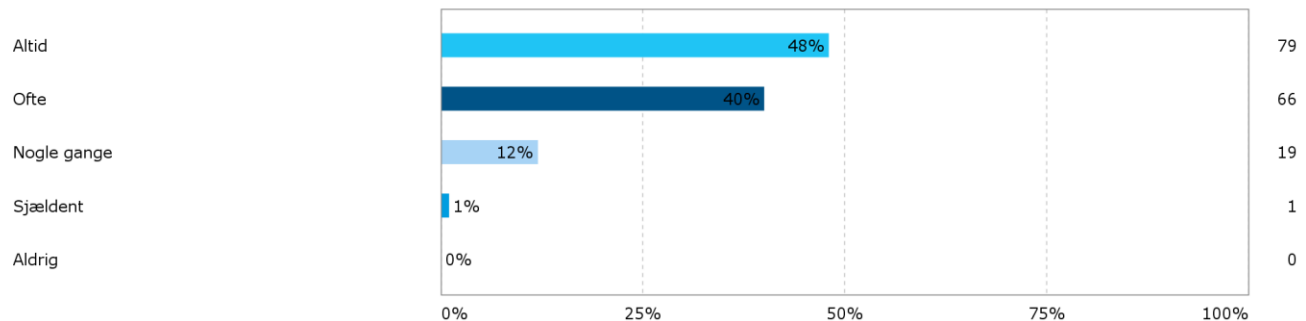
13. 10 % oplever, at der i deres organisation er en åben og respektfuld omgangstone - at man altid taler til og ikke om hinanden. 46 % siger at det sker ofte. 35 % nogle gange. 9 % oplever dette sjældent.

14. Hele 56 % angiver, at det altid er vigtigt, at de bliver oplevet som én der gør sig umage for at kommunikationen er løsningsorienteret og respektfuld. For 38 % er det tilfældet ofte. 5 % nogle gange, 1 % aldrig.

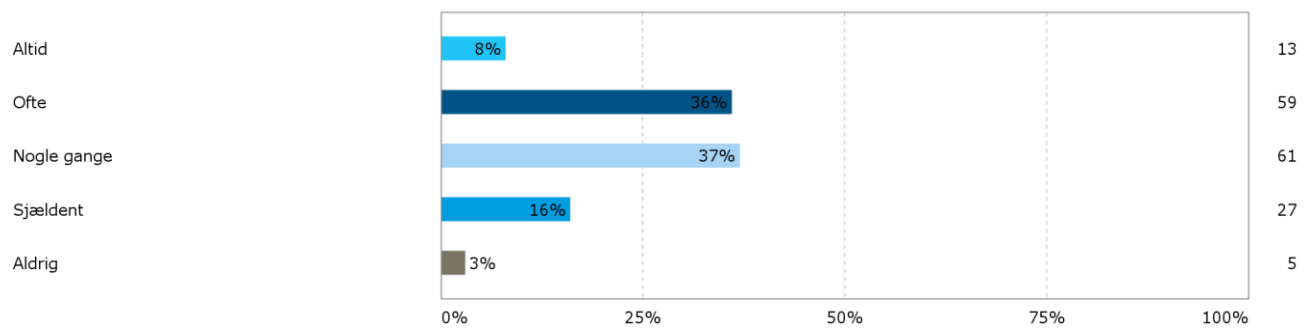
15. 20 % mener selv, at de altid er gode til at være tydelig og støttende i kommunikation med kolleger/medarbejdere. 60 % mener, det ofte er tilfældet. 20 % nogle gange, 1 % sjældent.

6) DIN OPLEVELSE AF INDSATSEN FOR GODE OG STÆRKE RELATIONER I DIN ORGANISATION

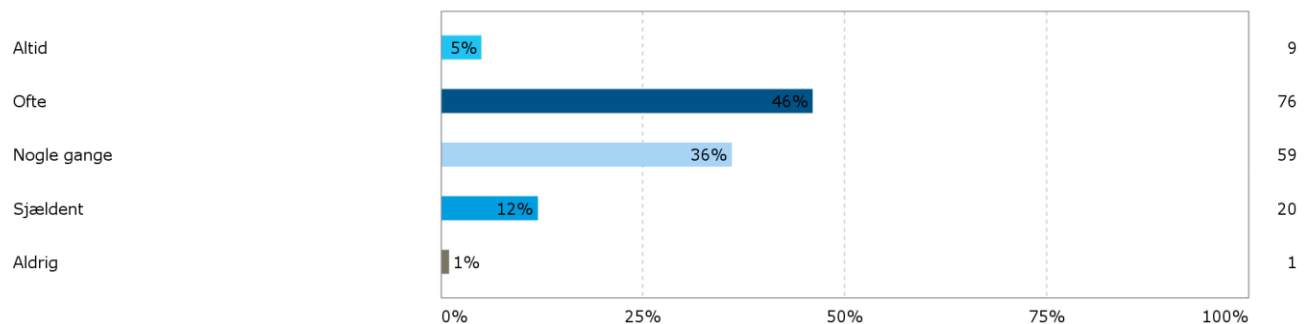
16. Jeg oplever, at min evne til at skabe og indgå i stærke relationer er vigtigt for mine resultater



17. Jeg oplever, at stærke relationer er noget, som mine overordnede prioriterer i deres egen ledelse



18. Jeg oplever, at rammerne for at skabe/vedligeholde stærke relationer er under pres fra andre ledelsesopgaver & forventninger



Undersøgelsen bekræfter, at hovedparten af de adspurgte (88 %) oplever, at HQC / stærke relationer har en betydning for deres resultater. Dette går ikke helt hånd i hånd med den prioritering i ledelse, som de adspurgte oplever hos deres overordnede. 51 % af de adspurgte mener, at mulighederne for at skabe og vedligeholde gode relationer ofte eller altid er under pres.

Spørgsmål til refleksion fx: Hvilken effekt har relationer for mine resultater og handler jeg derefter - hvilken relationer op ad/ned ad/ til siden/ kunderettet/ eksternt giver jeg min opmærksomhed? Hvordan taler vi om relationernes rolle og håndtering som en del af vores ageren? Hvordan prioriterer vi relationer her hos os?

- 16. 48 % oplever, at deres evne til at skabe og indgå i stærke relationer altid er vigtigt for resultater. 40 % angiver det som vigtigt ofte, 12 % nogle gange, 1 % sjældent.
- 17. Kun 8 % oplever, at stærke relationer er noget, som den overordnede altid prioriterer i egen ledelse. 36 % siger ofte, 37 % nogle gange, 16 % sjældent, 3 % oplever, at relationer aldrig prioriteres ovenfra.
- 18. 5 % af de adspurgte oplever at mulighederne for at skabe stærke relationer altid er under pres fra andre opgaver & forventninger, 46 % oplever dette krydspres ofte, 36 % nogle gange, 12% sjældent, 1% aldrig.