



Kære leder – vender du ryggen til...?

I vores iver efter at udvikle andre til at læne sig mere ind i deres roller og ansvar, kan vi uforvarende komme til at svække andres energi og handlekraft. Vi må forvente modstand, barrierer og eftertænksomhed i al udvikling. Men hvordan kan tvivl og manglende energi blive en del af vejen frem og ikke opleves som tabu, afsporing eller tilbageskridt?

ARTIKEL



Rikke Trillingsgaard
Chefkonsulent, UKON A/S



Vækst skabes af mennesker, der udvikler sig.

“Empowerment” betyder, at vi som mennesker har ressourcer og potentiale til at tage magt og ansvar for vores liv. Vi kan indtage vores plads i verden. Når vi trækker det over i en organisatorisk kontekst, handler det for lederen om at få medarbejderen og sine mellemledere til at læne sig ind i deres potentiale og få dem til at tage deres plads i organisationen. At blive mere effektfulde, indfri sine og organisationens ambitioner.

Det er nødvendigt, fordi organisationen må være hurtigere til at reagere på nye situationer, hvilket kræver, at alle selv tager ansvar for opgaveløsning, etablerer og udvikler samarbejdsrelationer, tænker kreativt og tør træffe egne beslutninger. Sådan tænker de fleste, men det afslører en balanceakt i ledelsesarbejdet, for hvordan kan jeg være tæt nok på til at give den anerkendelse, feedback og sparring, det kræver at udvikle mennesker og samtidig være langt nok væk til at give plads og autorisere? Hvordan skabes gode dialoger, der udvikler medarbejderen og dermed organisationen.

For at forstå dét bedre har jeg interviewet to ledere med stor erfaring med disse danse omkring empowerment, og som begge også har bevist, at de kan lykkes med at indfri deres ambitioner og de organisatoriske mål ad den vej: Olaf Spliid, økonomidirektør i EWII og Mette Helmer, chef i ATP.



Olaf Spliid

Økonomidirektør, EWII

Uddannet Cand.oecon fra Aarhus Universitet. Økonomidirektør i EWII koncernen siden 2018 og tidligere økonomidirektør i Bankdata. Deltager på udviklingsprogrammet "mod og handlekraft gennem professionelle samtaler" i 2022.



Mette Helmer

Vice President, ATP

Uddannet M.Sc.EE, Optical Science, Electromagnetics fra DTU. VP i ATP siden 2021 og tidligere director og manager i KMD. Deltager på udviklingsprogrammet "mod og handlekraft gennem professionelle samtaler" i 2022.

Hvad er empowerment, egentlig, i virkeligheden?

Mette: – “Jeg tror på, at en bevidst opbygning af en relation er med til at mobilisere empowerment. Tillidsfundamentet er afgørende, og det bygger jeg på helt fra starten, når jeg lærer folk at kende. Mit udgangspunkt vil være at spørge: “Hvor er du henne? Hvad kan du? Hvad synes du er spændende? Hvad er din udviklingsvej, og hvor vil du gerne hen?” Det fundament, vi sammen bygger op, er helt grundlæggende for et efterfølgende samarbejde og den gensidige tillid til at medarbejderen har modet til at tage ansvaret, og jeg har modet til at give ansvaret.”

Olaf: – “For mig lykkes empowerment, når vi ser det samme landskab... Når medarbejderne og den gruppe jeg arbejder i, vi har det samme landskab at kigge ind i, vi kan se det samme ude i horisonten, som vi skal navigere rundt i. Der har vi et fælles billede på, at det ser nogenlunde sådan her ud. Og så har vi et fælles billede på, hvad det er, vi gerne vil opnå. Et klart mål som vi er enige om. Det er ikke kun på et individuelt plan, det er også empowerment af fællesskabet – den ansvarlighed man læner sig ind i, hvor man er en del af mange, men en vigtig brik.

Det er også empowerment at turde bede om hjælp, ellers truer man jo hele projektet, hvis man ikke fortæller, når der er noget galt. Det er vigtigt at turde vende tilbage og sige, hvis man ikke fik løst, det man skulle.”

Hvad gør du, når du mislykkes, eller det bliver svært?

Mette: – "Hvis jeg ikke får lavet empowerment, kommer jeg til at overtage noget, som jeg ikke skal overtage. Jeg skal huske at give pausen mere plads, eller huske at sige "hvad tænker du egentlig om det?". Jeg skal ikke hele tiden være den, der går ind i løsningsrummet. Det kan godt være svært for mig, for jeg skal virkelig arbejde med mig selv, når jeg sidder overfor en, som indtager en passiv offerrolle. Jeg skal arbejde med mig selv for ikke at tænke "tag dig sammen, kom nu...". Det ved jeg godt, der ikke er hensigtsmæssigt, og at det kun gør situationen værre, for så bliver de mere usikre på sig selv".

Olaf: – Hvis dem omkring mig bliver for afventende lidt for længe, så kan jeg godt komme til at tage over og kompensere for deres manglende handlekraft, hvor jeg forklarer og bliver ved med at tegne et billede, som de egentlig nok har forstået, men som ikke siger dem noget... Når det sker, så prøver jeg at bakke tilbage. Når man farer vild, må man vende tilbage til det sted, hvor man sidst vidste, hvor man var. Så vi må tilbage og mødes, der hvor vi startede, eller der hvor vi sidst havde noget fælles. Det gør også, at jeg får mulighed for at trække vejret, og når jeg gør det, så får jeg også givet plads og lyttet.

Kan du give eksempler?

Mette: – "Jeg har en leder, som trækker sig, når jeg presser på. Der har jeg sagt til hende: "jeg kan se, at du ikke er enig, prøv lige at sige, hvad du synes?". For jeg har brug for, at hun står fast eller presser mig tilbage. Der sætter jeg meget ærligt ord på, det der sker, og at jeg har brug for push-back for at få det fulde billede. Det kan hun faktisk godt tjekke ind i. Fordi vi har opbygget den grundlæggende tillidsrelation, så har vi en aftale om at stoppe op og sige til hinanden, når vi ikke forstår hinanden eller går skævt af hinanden."

Olaf: – "Det bliver svært for mig, når der kommer nogen, som tror, de skal vise noget eller ikke tør komme ind i rummet, fordi jeg er direktør. Så bliver den formelle magt, man har en forhindring for empowerment.

Mette: – "Jeg skal være opmærksom på min egen balance i at være tydelig uden at være tromlende. I min iver efter at få ting til at lykkes, bliver jeg utålmodig, så kommer jeg til at læne mig for meget frem. Man behøver ikke at have alle svarene, men hvis jeg kan mærke, at de har interessen i at finde svaret, så er det nemmere. Tvivler de på sig selv, så kan jeg også komme til at tvivle på, om de kan..."

Olaf: – "Jeg bliver udfordret, når jeg møder det samme for tredje gang, hvor der ingen ting sker, og intet rykker sig. Min energi forbliver uforløst, og så sidder man overfor hinanden for fjerde gang, og der er stadig ikke sket noget, og relationen bliver også mere og mere fortabt. Pulsens forsvinder i relationen, og intet ændrer sig. Så det er sindssygt vigtigt at navigere undervejs. Vi har hele tiden touch-points, hvor vi evaluerer og aktivt arbejder derudad, men det er ikke en kontrolfunktion – det er touch base. Man må for alt i verden ikke være nervøs for, at tingene flytter sig, uden man er en del af det, fordi så skaber man ikke empowerment. Det skal jo flytte sig, fordi man ikke er en del af det, og man skal have tillid til, at det kører. Så skal man en gang i mellem lige vide, at vi er på sporet eller i det mindste, at vi ved, hvorfor vi ikke er det.

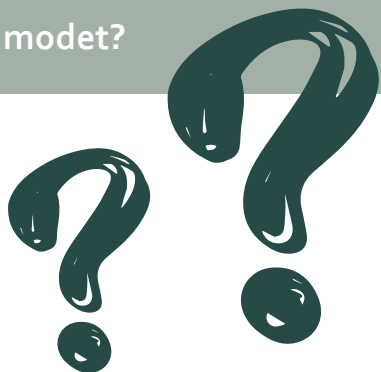


Kommer du til at vende ryggen til det svære?

Nogle gange fungerer det at være løsningsorienteret sammen og udvikle nye scenarier sammen. Når det ikke er tilstrækkeligt, kalder det på et andet stykke arbejde med fokus på at bringe fælles indsigt i, hvad der holder medarbejderen tilbage fremfor at finde løsninger. Hvad der bringer usikkerheden frem hos medarbejderen, eller hvorfor medarbejderen begynder at tvivle på sine kompetencer eller gennemslagskraft. Hvis lederen forbliver i løsningsarenaen, så falder empowerment på gulvet. Medarbejderne kan i højere grad få oplevelsen af ikke at slå til. Lederen kan til gengæld efterhånden få indtrykket af, at medarbejderen ikke er kompetent nok og ikke vil det nok. Og i værste fald kan komme til at vende ryggen til, organisere sig uden om medarbejderen eller selv springe ind og løse opgaven.

Tør vi tværtimod være ærlige om dét, der sker og stille undersøgende spørgsmål til medarbejderens måde at lede sig selv på og håndtere udfordringer, så bliver udfordringerne til vejen frem.

- Hvor blev gnisten i øjnene af?
- Hvad slukker den, og hvad kan bringe den frem igen?
- Hvor er gennemslagskraften blevet af?
- Hvor svigter modet?



Medarbejderens psykologiske dynamikker kommer på den måde i spil i den professionelle arena: Den måde medarbejderen håndterer sin rolle, ledelse, udvikler sig, samarbejder mm. Ligesom de er i spil, der hvor medarbejderen lykkes med sin rolle, sin ledelse, udvikling og samarbejde. Bringt vi ærlighed ind i rummet med det ærinde at få den anden til at lykkes? Eller kommer vi uforvarende til at vende ryggen til eller håbe på, at det vender lige om lidt.

Men hvordan kan vi få den vigtige samtale i gang om udvikling og handlekraft, hvor vi åbent kan tale om dét, uden det bliver en evaluering eller forstået som en fejl? Lederens feedback og spørgsmål til opgaveløsning kan meget nemt blive opfattet som skjult kritik. Derfor kan den konstaterende evaluering og feedback øge vagtsomheden og skabe distance i samarbejdet. Når vi til gengæld møder modstand, skepsis eller tabt energi – nærværende og udforskende, så skabes en psykologisk tryghed i at vi kan se på mindre stærke sider som mulighedsrum og forbinde overvindelsen af det til rollen, opgaven mm. Disse dialoger udvikler også samarbejdsrelationen og hermed tilliden og åbenheden. Det bringer en øget sårbarhed ind i samtalen, da vi samtidig viser, hvad vi ikke mestrer til fulde, nemlig hvor vores mindre stærke sider er.

Når empowerment lykkes, har vi fundet et fælles mål og etableret et mulighedsrum. Det giver mening at eksperimentere med nye handlinger og løsninger og også motivere til personlig udvikling. Kun ved også at gå ind i de vanskelige og upopulære følelser kan de svære trin trædes sammen – og energien og modet i samarbejdet opstå.

Hvilken strategi bruger du i samtalen?

Løsningsorienteret

Udviklingsorienteret

"Jeg ved lige præcis, hvordan du skal løse det her"



"Hvordan forstår du opgaven? Hvad går din tvivl mere specifikt på?"

"Lad os vende det, når vi mødes igen. Tænk over det og lav en plan"



"Hvad vil du gøre, hvis du lægger tvivlen til side? Hvad forhindrer dig i at gøre det?"

"Hvis du er i tvivl, om du kan, så finder jeg en anden"



"Jeg har tillid og tiltro til dig. Så hvis du ikke stiller dig tvivlende, hvad skal så mere på plads, så det bliver energifyldt?"

"Tvivl kan vi ikke bruge til noget (smiler afværgende), jeg har brug for at du løser opgaven. "



"Hvad kunne være de første skridt til at få et fastere greb om opgaven? Hvad har du brug for fra mig?"



Har du en ambition om, at dine professionelle samtaler skal gøre en endnu større forskel?

Forløbet "Mod og handlekraft gennem professionelle samtaler" henvender sig til dig, som ønsker at blive endnu mere effektiv i dine samtaler.

Læs mere om forløbet, og find datoerne for de kommende hold på [Ukon.dk/mod](https://ukon.dk/mod)