

Er du leder eller redder?

Som leder undrer du dig måske over, hvorfor dine medarbejdere reagerer, som de gør? Hvorfor gør de ikke, som I havde aftalt? Svaret findes måske i din egen ledelsesstil? Med små redskaber kan du justere din egen rolle og dermed påvirke medarbejdernes reaktioner i en mere positiv retning.

Af: Anna-Mette Thomsen, Specialist i Arbejds- og Organisationspsykologi

Tydelighed er altafgørende. Oftest opstår udfordringer, når lederen ikke er opmærksom på deres egne uformelle rolle. Med uformelle rolle, mener jeg, at de indtager en rolle, som i højere grad definerer deres ledelsesstil end deres titel gør.

Jeg beundrer de ledere, der er villige til at gøre alt for deres medarbejdere. De fortjener anerkendelse og pokaler for deres gode arbejde. Men lige præcis denne type ledere skal passe på ikke at skabe signalforvirring, der påvirker medarbejdernes interaktioner mellem hinanden og dig som leder, i en negativ retning.

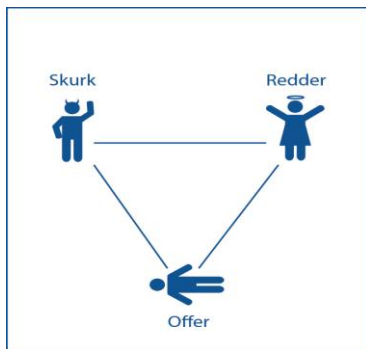
Jeg har hørt mange ledere sige, at de ikke forstår, hvorfor deres medarbejdere reagerer, som de gør, fordi det ikke var det, de havde aftalt. Er det noget du kan genkende, kan du roligt læse videre, og blive inspireret til af muligheder, som du uden videre kan afprøve i praksis.

Dramatrekanten

Det handler i al sin enkelthed om det uformelle samspil, der foregår på det ubevidste plan i dramatrekanten. Forstår du dynamikkerne, kan du som leder navigere i dette spændingsfelt og få dette psykologiske spil gå i opløsning.

Hvis en leder indgår i den dynamik, der udspiller sig i dramatrekanten, så vil alle implicerede parter tabe. Det er en dynamik der udspilles i mange sammenhænge, på mange forskellige niveauer og ikke kun på arbejdspladsen.

Modellen består af tre roller, en redder, et offer og en skurk. Når man indtager én af disse roller, tvinger man modparten over i en af de andre roller. Det kan blive dybt problematisk, hvis lederen kommer til at indtage én af rollerne uden at vide, hvordan det påvirker medarbejdernes løsning af deres kerneopgaver.



Ledere, der vil gøre alt for deres medarbejdere, kan ende med at blive mere redder end leder. Og dem har jeg fokus på i de følgende afsnit.

Når lederen indtager redder-rollen:

Indtager lederen redder-rollen, har medarbejderen to roller at vælge imellem: offeret eller skurken. Da lederen formelt sidder i en magtposition, vil flest vælge offerrollen, dog forekommer det også, at nogle medarbejdere vælger skurkerollen, hvor vedkommende typisk vil fremtræde dominerende, undertrykkende og kritiserende.

Redderen forsøger at fritage andre fra negative følelser, redderens intention er at hjælpe, men kommer til at forstærke medarbejderen eller kollegaen i, at vedkommende ikke selv er i stand til at handle i forhold til andre. Selvom det ikke er redderens intention, ender modtageren med en negativ følelse måske skam eller skyld for at skulle reddes. De får en negativ selvfølelse og indtager offer-rollen, og bliver herigennem afhængig af redderen, fordi de ikke tør træffe en selvstændig beslutning.

Jeg hørte mange ledere sige, at de ikke kan forstå, hvorfor medarbejderne ikke tager ansvar. Men er medarbejderne kommet over i offerrollen, kommer de ikke til at tage ansvar, fordi de er vant til at blive reddet og endda føler sig mindre kompetent. De kan også komme til at blive mere beklagende i forhold til andre. Det opleves især, hvis lederen har været redder over længere tid og mønsteret er blevet en grundlæggende gruppedynamik. Både i offentlige og private organisationer oplever ledere, at medarbejderne er mere utilfredse med de nye ledelsesformer, hvor der f.eks. er mere fokus på selvledelse, distanceledelse, strategisk ledelse, etc. Er du inspireret af disse retninger, så skal I først ud af dramatrekanten.

Medarbejderen bliver offeret

Offeret oplever, at de ikke dur til noget. De har adskillige negative følelser og kan endda føle, at uanset, hvad de gør, er verden imod dem. De har mange forklaringer eller undskyldninger for, hvorfor de ikke kan handle. De ønsker derfor ikke at tage ansvar, fordi alt bliver alligevel negativt. Offeret kalder derfor på redderen, som hjælper offeret med at gøre noget i forhold til det, der opfattes som skurken. Skurken er ikke nødvendigvis en anden person. Den kan også være

symbolet for en omstændighed (besparelser eller omstruktureringer), en tilstand (stress eller hold i ryggen).

I værste fald kan dette rollemønster åbne op over for, at der kommer dårligt arbejdsmiljø, fordi skurken kan få mulighed for at eksistere, og åbner muligheden for, at der kan forekomme mobning.

Jeg har hørt adskillige ledere sige, at de lige hjælp medarbejderen med at løse deres arbejdsopgaver, fordi de ikke selv kunne løse dem. Andre ledere siger, at de dagen igennem er optaget af ad hoc opgaver, fordi medarbejderne havde glemt at booke et mødelokale, eller de var nødt til at omskrive en rapport eller oplæg, fordi medarbejderen ikke var færdig, eller bestille frokost til et kundemøde, fordi medarbejderen ikke havde tænkt over det. Det er vigtigt, at adskille disse eksempler fra enkeltstående hændelser, men sker det dagligt og gentagende over tid, kan det være væsentligt at overveje om, du som ledere tager redder-rollen og uformelt er kommet til at skubbe medarbejderne over i offerrollen.

Hvad kan du gøre?

Identificeringen af denne gruppedynamik er det første og sværeste skridt. Det næste skridt handler om at træne en ny position og herigennem skabe en hensigtsmæssig gruppedynamik udenom dramatrekanten.

Jeg har valgt tre coachende roller, som kan hjælpe dig med at skifte din egen og medarbejdernes roller. Det er væsentligt, at du som leder bevæger dig rundt i alle tre coachende roller som er:

Den *fortællende*, hvor du giver information, viden og feedback samt stiller spørgsmål omkring løsningen af kerneopgaverne.

Den *udforskende*, hvor du fremmer en undersøgende samtale og sætte fokus handlinger på egen banehalvdel med udfoldende spørgsmål.

Den *forankrende*, hvor du anerkender og opbygger selvtillid med fokusskabende spørgsmål.

Selv for en erfaren psykolog som jeg, føles det som en linedans, når man coacher personer i disse roller, fordi det kræver utrolig meget opmærksomhed. Du kan måske føle, at samtalen bliver kunstig, men sådan vil din medarbejder ikke opfatte det, så fortvivl ikke.

Mit bedste råd er, prøv dig frem og se hvad der sker. Learning by doing. De fleste ledere bliver overraskede over, hvor lidt der skal til, før de begynder at se resultater og positive ændringer.

Den fortællende rolle

Du skal være i denne rolle, når der er behov for at vise medarbejderen, hvor der er ekstra hjælp og hvor den nødvendige information kan findes. Det kan betyde, at du skal:

- Supplere med fakta og data
- Fortælle om egne eller andres oplevelser
- Stille spørgsmål som: Hvordan vil du løse opgaven fremover? Hvor kan du ellers finde informationer? Hvem kan hjælpe dig med at lære...?

Faldgrupper: at medarbejderen ser dig som skurk, fordi de kan tolke din feedback negativt. Vær derfor opmærksom på, hvordan dit budskab bliver modtaget i relationen og bed om feedback.

Den udforskende rolle

Du skal indtage denne rolle, når du vil opnå et dybere niveau af forståelse hos medarbejderen. Det betyder, at du skal:

- Udforske hvad der sker på nuværende tidspunkt
- Opmuntre til at tage ansvar for egen adfærd
- Stille undersøgende spørgsmål som: Hvad ville der ske, hvis du ...? Hvordan vil du have det, når det lykkes at... ? Hvad skal der til, for at du handler på ...?

Faldgrupper: at medarbejder ikke kan besvare dine spørgsmål. Vær opmærksom på, at du ikke kommer med handlingsforslag. Læn dig tilbage og afvent medarbejderens svar. Du kan godt hjælpe med en løsning uden at overtage.

Den forankrende rolle

Når der skal opbygges andre tænkemåder og selvtillid, skal du som leder træde ind i den forankrende rolle. Det kan betyde, at du skal:

- Opfordre til at medarbejderen springer ud i nye udfordringer
- Gøre opmærksom på hvor, du har oplevet personen kompetent
- Stille spørgsmål som: Jeg lagde mærke til, at du lykkes med ... Hvordan kan du bruge det nu i denne situation? Hvis du kunne lære noget af ... hvad ville det så være? Hvad kendetegner dine succeser?

Faldgrupper: at medarbejderen fastholder en negativ opfattelse og du tager ansvar igen, fordi de ikke er klar til at handle på deres udfordringer. Gå tilbage til at udforske og vent til medarbejderen er klar.

Din målsætning

Inden du går i gang, så er det vigtigt at besvare disse spørgsmål.

Hvad aktiverer din rolle?

Hvad vil du gerne opnå?

Hvordan vil du komme derhen?

Hvilke delmål vil du opstille?

Hvordan vil du i små skridt ændre din rolle?

Hvornår vil du gå i gang?

Hvordan vil du vide, at du har succes?