

■ HVERDAGSSAMTALER, der får dine medarbejdere til at vokse



SKRIBENT
TEKNOLOGISK
INSTITUT:

Line Lou Mortensen

seniorkonsulent,
Teknologisk Institut
www.teknologisk.dk

Kender du fornemmelsen af, at det i en travl hverdag kan være svært at finde tid til at fokusere på dine medarbejders udvikling? Faglige problemstillinger skal drøftes, driftsmæssige udfordringer tackles. Så hvornår er tiden til en af dine centrale opgaver at sikre, at dine medarbejdere føler sig anerkendt og udvikler sig?

Hvis du kender det, så har jeg en god nyhed til dig. Gennem alle de uformelle hverdagssamtaler, du alligevel har med dine medarbejdere, kan du skyde en genvej ved samtidig at give plads til, at medarbejderen oplever vækst og udvikling. Det kræver blot, at du investerer noget ekstra opmærksomhed. Det er lettest for os mennesker at udvikle os i et felt, hvor vi føler os anerkendte og ressourcestærke – og et sådant felt kan med fordel skabes gennem hverdagens samtaler. Mit ærinde i denne artikel er at inspirere til hvordan.

Samtaler med dobbelt bundlinje

Der findes uendelige mængder af litteratur, kurser og værktøjer, der understøtter de formelle samtaler mellem leder og medarbejdere. Formelle samtaler er f.eks. medarbejderudviklingssamtalen, lønsamtalen, omsorgssamtalen (ved sygefravær) mv., og de løber typisk af stablen efter en eksplicit defineret form, hvor begge parter kender formålet med samtalen og i en eller anden grad har indblik i, hvordan den formæssigt vil forløbe. I de formelle samtaler er du vant til at have fokus på medarbejderens udvikling. Det er nemlig formålet med dem.

Men hvad med hverdagens uformelle samtaler? De udgør langt størstedelen af de samtaler, der finder sted mellem dig og dine medarbejdere og har ikke som primært formål, at medarbejderen skal udvikle sig eller "vokse". Typisk er hovedformålet at finde frem til løsninger. Det kunne man, inspireret af direktør og forfatter Lars Goldsmith, kalde for samtals primære bundlinje.

Den primære bundlinje er det resultat, som er årsagen til, at samtalen føres. Altså, hvis du og din medarbejder taler om et praktisk problem, så er den løsning, I finder frem til, samtals primære bundlinje.

Men en samtale har også en potentiel vækstbundlinje – et resultat, hvor medarbejderen går fra samtalen med en oplevelse af at "vokse". Det er et grundvilkår i alle former for samtaler, at vi ikke kan undgå at påvirke den, vi taler med, uanset om vi forsøger eller ej. Og det kan du som leder have blik for. Hverdagens samtaler er en oplagt mulighed for at skabe rum, hvor din medarbejder kan udvikle sig. Hvis du lykkes med at give medarbejderen en oplevelse af at "vokse" og udvikle sig, så har du skabt resultat på vækstbundlinjen.

Det kræver, at du har en dobbelt opmærksomhed i samtalerne – en opmærksomhed på samtals indholdsniveau (finder vi frem til den bedste løsning på det praktiske problem?) – og en opmærksomhed på samtals metaniveau (er det muligt for medarbejderen at føle sig anerkendt, kompetent og "større" i denne samtale?).

Veje til samtaler, der lader medarbejderen vokse

Der er ikke nogle instrumentelle "greb", som kan gøre dine samtaler til "samtaler med vækstbundlinje". Det handler snarere om at udvide dit mentale fokus ved at rette opmærksomheden mod samtals dobbelte bundlinje. Derfor vil jeg introducere tre idéer til opmærksomhedspunkter, du kan tage med dig i hverdagens samtaler med dine medarbejdere.

1. Vis anerkendelse

Anerkendelse skal her ikke forveksles med værdsættelse eller ros. Anerkendelse er at se det menneske, du taler med, som en person med fuldt ud lige ret til at have sine synspunkter – uanset om du er enig i disse eller ej. Værdsættelse er delelement i anerkendelse, der indebærer, at du lægger

mærke til det, du virkelig synes er værdifuldt. Ros er igen et delelement i værdsættelse, hvor ros er at udtrykke sin værdsættelse.

Men det er ikke nødvendigt at værdsætte eller rose for at vise anerkendelse. Det er muligt at give medarbejderen en oplevelse af at vokse, selv om du som leder er uenig i medarbejderens synspunkter. Selv om du vælger at "skære igennem" og bruge din ledelsesmæssige indflydelse til at afgøre samtaleens primære bundlinje, så kan du være anerkendende og dermed skabe rum for, at medarbejderen vokser.

I praksis er nysgerrighed en af de vigtigste måder at vise anerkendelse på. Anerkendelse kan i en hverdagssamtale f.eks. en faglig diskussion, hvor du og din medarbejder ikke er enige, komme til udtryk som nysgerrighed. Ved at vedblive at undersøge medarbejderens synspunkter, bevæggrunde og logikker bag viser du samtidig, at du anerkender medarbejderen uanset enighed eller ej og uanset samtaleens udfald.

At være oprigtig nysgerrig kræver, at du er åben over for muligheden for at blive overrasket. Det kan være svært at slippe kontrollen i en verden, hvor ledere blandt andet måles på, om de har "styr på tingene".

2. Sæt dig selv lidt til side for en stund

Forventninger til dine egenskaber som leder er mange. Du forventes at "træde i karakter", tage styring og udvise beslutningsdygtighed og handlegkraft. Det kan derfor være fristende i eksempelvis en faglig diskussion med en medarbejder at skære igennem. Det er jo det, du bliver vurderet på som leder.

Men risikoen er, at samtalen får mere karakter af duel, en duel hvor medarbejderen risikerer at tabe ansigt og dermed føle sig "mindre", når samtalen er slut. Mit forslag er, at du i stedet for at definere indholdet i beslutningen træder i karakter ved at vise, hvilken proces samtalen skal være. Du kan vælge at sætte dig selv til side lidt for en stund på den indholdsmæssige del og i stedet vise, hvordan en samtale skal føres, så den dobbelte bundlinje tilgodeses.

3. Skab positive fremtidsbilleder – og incitament til forandringer

Det var den berømte forfatter til "Den lille prins", Antoine de Saint-Exupery, der lærte os, at hvis vi vil have bygget et skib, skal vi vække folks længsel efter oplevelserne på havet. På samme



Hverdagens uformelle samtaler udgør langt størstedelen af de samtaler, der finder sted mellem dig og dine medarbejdere

måde kan man sige, at det er vigtig forudsætning, at medarbejderen føler længsel efter at vokse og udvikle sig. Derfor er det effektivt at invitere medarbejderen til at skabe positive billeder af fremtiden. Lån fra coaching-verdenens uendelige ressourcer af spørgsmålstyper og spørg f.eks. "Hvis vi får løst dette faglige problem på en måde, der overgår dine forventninger: Hvordan vil det så ses? Hvordan vil det kunne mærkes på dig?" På den måde skabes visioner og håb. Og håb er en vigtig forudsætning for vækst.

Du kan også inspirere ved at sætte standarden for samtaleens indhold højt. På samme måde som en lærer kan inspirere sine elever ved at dele ud af sin viden og samtidig vise anerkendelse og interesse for elevernes verden, kan du stille din viden til rådighed som en ressource i samtalen. På den måde kan du bidrage til din medarbejders motivation for at øge sit eget faglige niveau.

En smart genvej – brug den

Jeg håber, at artiklen har inspireret til at se, hvordan hverdagens samtaler kan bruges til at give medarbejderne en oplevelse af at vokse. Samtalerne er der jo alligevel, så brug dem og fokusér på samtaleens dobbelte bundlinje og få dobbelt gevinst. ■

Mine inspirationskilder:

Lars Goldschmidt: Samtaler der gør andre større, Bragt i Filosofiske stemmer – festskrift til Ole Fogh Kirkeby, Samfundslitteratur 2007

Hanne V. Moltke og Asbjørn Molly: Systemisk Coaching – en grundbog, 2009, Psykologisk Forlag

Søholm, Storch, Juhl, Dahl og Molly: Ledelsesbaseret coaching, 2006, L&R Business

