

Autoritet til tiden

AF ERHVERVSPSYKOLOGERNE HENNING GREEN OG ANNE KARIN SMIDT
KONSULENTFIRMAET GREEN ANDERSEN A/S

At tage autoritet som leder handler mere om at sætte rammer end om at bestemme. To ledelseskonsulenter giver her opskriften på, hvordan lederen kan afklare rammerne for samarbejdet.

Ledelse og autoritet er et spørgsmål, der er oppe i tiden og optager mange - både ledere og medarbejdere. Kan man tage autoritet som leder, uden at være autoritær? Svaret er ja, men ikke enkelt. I 70'erne blev ledere kaldt autoritære, når de ned til mindste detalje udøvede ledelse ud fra regler og procedurer i stive organisationsstrukturer. I dag er strukturerne i vores organisationer mere "flydende" end før. Dermed er fokus flyttet fra en ydre "autoritær" struktur til nødvendigheden af en større tiltro til den enkeltes indre autoritet. Vi arbejder i højere grad med mål og rammestyring, og råderummet for den enkelte er blevet større. Spørgsmålet er, hvordan du i rollen som leder kan tage autoritet overfor medarbejdere, der på samme tid opfordres til at være selvstændige.

Eksempel fra det virkelige liv

Leder Madsen skal have en samtale med medarbejder, Hans. Leder Madsen har længe været utilfreds med Hans' indsats på arbejdspladsen. Han forbereder sig grundigt på samtalen. Han er nervøs, fordi han har bestemt sig for at sige til ham, at han synes, han skal se sig om efter et nyt job. Samtalen forløber bedre, end han havde frygtet. Han får sagt det, han har bestemt sig for at sige. Han synes, Hans tager "det pænt". I løbet af formiddagen fortæller en anden medarbejder, Per, til Madsen, at Hans var utroligt lettet over samtalen. Leder Madsen undrer sig og ser spørgende på Per. Per fortæller, at Hans har fortalt, at han har fået en chance til. Hvad er det mon der sker, i sådan en situation? Vi hører dét, vi vil høre. Også kaldet selektiv perception. Af frygt for at sige sandheden pakkes det så pænt ind, at budskabet helt forsvinder. Også kaldet konfliktskyhed.

Skal leder Madsen tage autoritet i denne situation gør han følgende:

- Checker om Hans har hørt og erkendt budskabet.
- Spørger ham om, hvordan han ville formidle dette til sine kolleger.
- Tilbyder at formidle budskabet til Hans' kolleger.
- Spørger Hans om hans opfattelse af alternative muligheder.
- Fortæller Hans hvad han er god til, selvom hans samlede indsats ikke er nok til at bestride jobbet.

Det skal hertil siges, at selv om de fleste ledere nok har givet advarsler, inden det er kommet så vidt, er det værd at understrege, at mange advarsler ikke "høres", ligesom eksemplet illustrerer.

Hvad kan afholde en leder fra at tage autoritet?

- Det føles pinligt – vi er jo voksne mennesker. Det burde han selv være opmærksom på. Man kan være nervøs for den andens reaktion - Mon han flipper helt ud?
- Mangel på kompetence/samtaleteknik-værktøjer.
- Relationen mellem lederen og medarbejder kan være forbundet med usikkerhed – jeg kender ham jo så godt. At tage autoritet kan føles som et dilemma i demokratiske processer. Kan jeg tage autoritet og samtidig være demokratisk.

Hvor er grænsen mellem at tage autoritet og være autoritær.

Når man tror, det at forstå et andet menneske er det samme som at give ret/være enig.

I hvilke situationer er det vigtigt at tage autoritet som leder:

- Ved forandringer.
- I dialog om fastlagte mål og strategier.
- Fordeling af arbejdsopgaver.
- Konfliktløsning i medarbejdergruppen.
- Mødeledelse.
- Medarbejdersamtaler.

Autoriteten består mere i at rammesætte end at bestemme. At checke om der er resonans i begge parter for de trufne beslutninger.

Hvad kan lederen gøre

Først og fremmest, og gerne ofte, afklare sin "indre struktur" med medarbejderens "indre struktur". Vores mentale geografi er forskellig. Ordet "kat" giver vidt forskellige billeder hos forskellige mennesker. For nogle er katten et kradsende uhyre og for andre en rar fornemmelse af hjemlig hygge. Mange misforståelser kan undgås, hvis samtalepartnerne checker med hinanden, hvad ens billede er af kat. Mange konflikter opstår, fordi vi går ud fra, at vi forestiller os det samme.

Ved leder-medarbejdersamtalen og på møder kan det være en idé at checke med hinanden, hvad hver især har opfatte og forstået.

Lederen kan spørge medarbejderen:

- Hvad har du opfattet, at vi har talt om og besluttet?
- Hvad er næste tiltag for dig/ for mig?

På møder kan lederen spørge mødedeltagerne:

- Per, vil du resumere, hvad der er besluttet?
- Er der nogen der har forstået det anderledes?
- Hvem gør hvad, hvornår?
- Hvad skal i gøre mere/mindre af?
- Hvad skal jeg gøre mere/mindre af?
- Hvad skal vi holde op med?
- Hvad skal vi blive ved med?

Dette sidste kan være væsentligt at gøre opmærksom på. Mange får talt om forandringsprocesser på en måde, så det kunne se ud som om, at alt hvad der hidtil har været gældende, har været noget møg, og ikke gælder mere. At tage autoritet er i rollen som leder er at markere rammen/konteksten for den

aktivitet som skal foregå. At være kontekstmarkør. Hvad taler vi om. Diskuterer vi for at konkludere og beslutte, udveksler vi ideer og visioner eller orientere jeg dig om beslutninger, som er taget. Organisationen har brug for alles engagement. Ved at tage initiativ til at afklare rammerne for samarbejdet kan kommunikationen skabe produktive dialoger, som skaber klarhed mellem personens "indre" struktur og den "ydre" realitet.