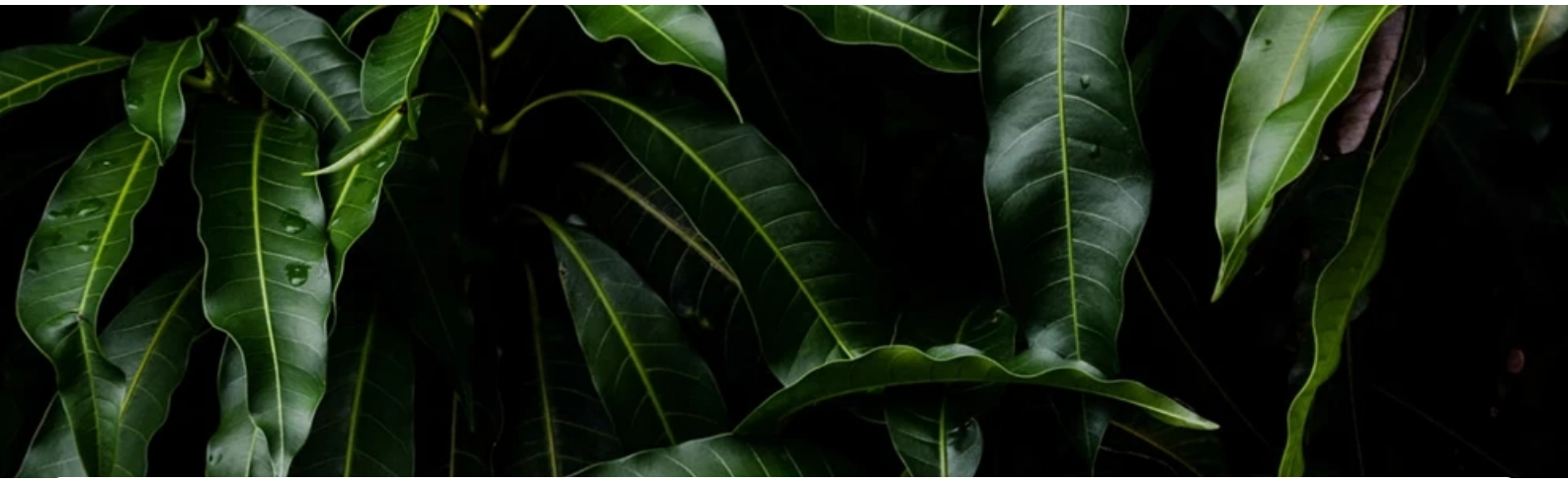
VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 22-06-2018

Sådan bliver du mester i faglig sparring

Gode ledere giver gode råd og stiller de spørgsmål, der på tilsyneladende magisk vis hjælper medarbejderen i den rigtige retning. Læs om din vigtige rolle som medarbejdernes faglig sparringspartner.

Skribentinfo



Henrik Hillestrøm
Konsulent
BRO Kommunikation

Er din dør åben?

En åben dør er det første skridt på vejen til at blive en god sparringspartner. Det viser, at du er tilgængelig, så dine medarbejdere kan komme til dig med spørgsmål.

Så når du om lidt går over og åbner døren, er du på rette vej. Der er dog to problemer, som en åben dør ikke kan løse:

1. Nogle af dine medarbejdere kan måske ikke se din dør

Måske har du medarbejdere, som sidder på en anden etage eller på en anden adresse end dig. Eller som sidder i lokalafdelinger eller bruger størstedelen af deres tid hos borgere. Eller måske er du leder for et nathold, som du sjældent ser. Disse medarbejdere har også brug for sparring – og de kan ikke bare spankulere ind ad døren, når behovet melder sig.

2. Din mentale dør skal også være åben

Den åbne dør skal suppleres af et åbent sind. For selv ikke Silvans stærkeste dørstopper kan redde din medarbejder fra en dårlig oplevelse, hvis du er fraværende eller tydeligt irriteret over at blive forstyrret. Det

er ikke nok, at din dør står åben, hvis din adfærd viser, at den ligeså godt kunne have været lukket.

Du skal altså både være fysisk og mentalt tilgængelig. Og fysisk tilgængelighed betyder også, at medarbejdere på farten kan kontakte dig på fx mail og telefon med en vis tillid til, at du er til at få fat på.

Gør det klart, at du gerne vil hjælpe

Et af ordene i den forrige sætning er så vigtigt, at det tåler en gentagelse: Tillid.

En stor undersøgelse (http://interactionassociates.com/sites/default/files/research_items/Trust%20Report_2014_15IA_0.pdf) fandt i 2014 frem til, at 4 ud af 10 medarbejdere ikke har tillid til deres leder. Man må derfor aldrig tage tillid for givet, og det er en løbende og nødvendig proces at opretholde den.

Det er selvfølgelig nemmere sagt end gjort: Gå lige ud og skab tillid hos dine medarbejdere. Men som minimum skal du gøre det klart for dine medarbejdere, at de roligt kan komme til dig, hvis de har behov for hjælp, input og sparring. At både din fysiske og mentale dør er åben.

Det kan du fx gøre ved selv at tage initiativ til sparring. Du må selvfølgelig ikke virke anmassende, påtrængende eller bedrevidende, men nævn for medarbejderen, at du gerne giver et nap med, hvis der er noget, der driller. Eller du kan gå så langt som til at formulere noget, der minder om retningslinjer og regler for, hvornår og hvordan sparring kan foregå, og melde dem officielt ud blandt alle dine medarbejdere.

Der er masser af muligheder – det vigtige er, at ingen må tvivle på, at du vil hjælpe dem videre med en opgave. Som leder er det jo dit fineste mål, at opgaverne rykker og bliver løst. Så selvfølgelig vil du hjælpe. Og nu skal vi kigge på, hvordan du gør.

Har du lige to minutter?

Så er vi fremme ved selve sparringen. Nu sker det. Din dør står åben, du hører skridt nærme sig. Ganske rigtigt: En medarbejder kigger ind.

”Har du lige to minutter?”

Og selvfølgelig har du det. Du lægger din egen sagsmappe til side, og din medarbejder tager plads og fortæller om en tilbagevendende udfordring med en borger. I dit hoved kværner din idégenerator løs med egne erfaringer, løsningsmodeller og tidligere sager, der ligner din medarbejders udfordring.

Er det en situation, du kan genkende? Så ved du måske også, at nu – lige nu – er et afgørende øjeblik. Tidspunktet, lige inden du åbner munden og giver dit besyv med.

Der er nemlig to tilgange, du kan vælge imellem: Er du filminstruktør eller rejseguide?



Filminstruktøren vil råde dig til bare at give din medarbejder en løsning. Og det er jo fristende. Når dine medarbejdere kommer til dig med velkendte problemstillinger, er det svært at undlade at give gode råd og gå i løsningsmode: Du har jo svaret! Så hvorfor ikke sætte sig i instruktørstolen, fortælle de andre, hvor de skal stille sig, og hvad de skal sige, og så ellers råbe ACTION og komme videre?

Problemet er filminstruktørens bestemmende og styrende kommunikationsstil. Der er ikke meget sparring og dialog over en rendyrket instruks. Det kan muligvis gavne i den akutte situation, men ikke for din medarbejder på sigt. Der er nemlig ikke meget udvikling gemt i det.

Undersøgelser viser nemlig, at vil man have andre til at gøre noget, er den mest effektive og motiverende vej ikke gennem instruktioner og information. Vi bliver anderledes nemt overbevist af en metode, løsning eller idé, hvis vi hører os selv sige den, end hvis andre havde fortalt os den.

Og det er **rejseguidens** stikord. Hun råder dig til lige at stramme tøjlerne, inden du galoperer af sted i løsningsmode. Den gode rejseguide fortæller ikke turisterne, at de skal på loppemarked om mandagen, spise skaldyr om tirsdagen og på kunstmuseum om onsdagen, og sådan er det bare. Hun forsøger at spore sig ind på, hvad modparten har brug for og interesserer sig for.

Derfor beder rejseguiden dig om at spørge, lytte og motivere, når medarbejderen har fremlagt sin sag. At bruge medarbejderens egne refleksioner og svar, når du kommer med forslag til næste trin.

I mange tilfælde har medarbejderen nemlig selv nøglen og den faglige viden til en løsning. Og det vil give et enormt boost til hans generelle motivation og kompetencer, hvis du kan få ham til selv at tale sig frem til en løsning.

5 råd til din næste faglige sparring

Så kort sagt: Mere rejseguide, mindre filminstruktør. Mere hvordan, mindre sådan. Mere motivation, mindre instruktion.

Her får du fem gode råd om, hvordan du konkret gør:

1. Brug medarbejderens egne ordvalg – gentag de centrale problemstillinger. ”Så det, du spørger om, er altså…” - - ”Har jeg forstået det korrekt, at du gerne vil…”

2. Få ham til at færdiggøre sætninger og uddybe problemer: ”Når du siger, at..."

3. Bed om muligheder. ”Jeg er gået i stå. Hvad skal jeg gøre?” er ikke nær så konstruktivt som ”Jeg er i tvivl om, hvad næste skridt er. Jeg har overvejet at _____, men man kunne måske også ____”

4. Spørg til tidligere erfaringer: ”Hvad gjorde du sidste gang…” – det virker især motiverende, hvis du kan referere til en opgave, som du ved, at medarbejderen løste godt.

5. Hvad har du selv tænkt? Anspor eventuelt medarbejderen med stikord.

Prøv det af – og reflektér så

Det næste skridt for dig er et af følgende:

1. Gør opmærksom på din åbne dør: Tænk over, hvor tilgængelig dine medarbejdere opfatter dig. Og gør noget ved det, hvis der er behov.
2. Prøv rejseguidesparringen af i praksis: Næste gang en medarbejder kommer til dig, så prøv nogle af de gode råd af.

Når du har gjort det, skal du samle op for dig selv. Vurdér, hvordan det gik, og reflektér over, hvor godt du hjalp medarbejderen videre.

Hvilken følelse forlod han dit kontor med? Nåede I overhovedet frem til en løsning sammen, eller kom du til at lege for meget filminstruktør? Kort sagt: Tror du, medarbejderen kommer igen næste gang?

Genkald dig jeres samtales forløb, og overvej, til hvilken side i nedenstående skema din sparring primært faldt ud.



Stil derefter dig selv disse spørgsmål:

• Hvad er jeg god til som sparringspartner?
• Hvad skal jeg være opmærksom på som sparringspartner?
• Hvad kan jeg blive bedre til som sparringspartner?

Svarene er gode at have i baghovedet, når dine medarbejdere henvender sig – eller næste gang én på farten ringer dig op for lige at få en hurtig løsning på et problem.

Hver tredje mangler faglig sparring fra chefen

Medarbejderne mangler sparring fra deres nærmeste leder. Sådan lyder budskabet fra mere end hvert tredje LO-medlem - 37 procent - i en undersøgelse fra juni 2018, som LO står bag. LO-medlemmerne tæller blandt andet sosu-medarbejdere, socialpædagoger, håndværkere og kontorassistenter.

Artiklen er baseret på en lektion i Væksthus for Ledelses e-kursus: Vejen til god ledelse. Tilmeld dig her, og spring lektion 2 over med god samvittighed.

Læs mere: Nærværende ledelse på afstand