

Skader eller styrker du dine medarbejders selvværd?

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.



For et stykke tid siden deltog jeg i et møde, hvor lederens opførsel rystede mig dybt, og hvad værre var – den var direkte skadelig for hans medarbejders selvværd. På et relativt kort møde lykkedes det ham både at uddele et par direkte skideboller og at ignorere en medarbejder, som åbenbart ikke var i kridthuset. Det er heldigvis sjældent, man møder noget så grelt, og jeg har derfor i denne artikel vendt det til, hvad man som leder generelt skal være opmærksom på for ikke at skade men i stedet at styrke sine medarbejders selvværd.

Hvad er selvværd egentligt - og hvorfor er det så vigtigt?

Kort sagt handler selvværd om hvem, vi er som mennesker, om vores personlige og medfødte **egenskaber**. Et menneske med et solidt selvværd værdsætter sine egenskaber og sig selv, han/hun tror på egen værdi og tør være sig selv 'jeg er værd at respektere, som det jeg er'! Selvværdet beskrives ofte som et fundament, hvor selvtillid bygges ovenpå, som selve huset. Selvtillid handler så om det, vi gør og kan som mennesker, om vores tillærte **færdigheder**. Et menneske med selvtillid stoler på egne færdigheder og har ofte fokus på at blive god til noget. Et godt selvværd kan i sig selv have en positiv effekt på en persons selvtillid. Så for at vende tilbage til husmetaforen er det vigtigt at sikre et solidt fundament - og det siger næsten sig selv, at det er noget skidt at søge at bygge et stort hus oven på et usikkert fundament.

Hvad betyder det på en arbejdsplads og har arbejdspladsen et ansvar?

Når folk bliver ansat på en arbejdsplads kan man jo sige, at det er et professionelt forhold, hvor de selv har ansvar for deres selvværd. Men det betyder noget for en arbejdsplads og medarbejdernes evne til at yde deres bedste, at de både personligt og arbejdsmæssigt fungerer godt, at de hviler i sig selv og tror på sig selv.

Man kan i hvert fald sige, at det er både u hensigtsmæssigt og uanstændigt, hvis en arbejdsplads er med til at undergrave medarbejdernes selvværd.

Mulige udtryk for et lavt selvværd

Hvis en medarbejder har et lavt selvværd kan det komme til udtryk på flere måder f.eks.:

- Medarbejderen ser ofte sin værdi som lavere end kollegernes, har svært ved at tro på sig selv og sin egen værdi (også i arbejdssammenhæng), vedkommende kan virke modløs og magtesløs – og have en tendens til at give op over for udfordringer.
- Medarbejderen har en oplevelse af mereværd, hvor vedkommende kompenserer for sin usikkerhed ved f.eks. at være overlegen, kontrollerende, stærkt konkurrerende, perfektionistisk eller direkte magtsyg.

Hvordan undermineres/styrkes et selvværd

Et selvværd grundlægges i barndommen, men er ikke en stationær størrelse, et godt selvværd kan undermineres og et svagt selvværd kan styrkes. For at udvikle/vedligeholde et godt selvværd er det vigtigt at blive set som menneske og som arbejdskraft – og at blive respekteret og anerkendt for det man er, og for de personlige egenskaber man har. Oplever vi et angreb mod vores egenskaber – kan det ryste vores selvværd.

Så når vores leder fra indledningen valgte henholdsvis at igno-



rere og at uddele skidebatter til sine medarbejdere, så gjorde han forskellige anslag mod deres selvværd; **den enes eksistens blev slet ikke anerkendt; de andre to blev bedømt (på grov vis) og fundet for lette.**

Bedømmelsen – den hårfine balance

Netop det med bedømmelse og selvværd kræver uddybelse, for vi bedømmer og vurderer jo hele tiden hinanden – og søger at forbedre os. Men en bedømmelse, som bliver håndteret forkert, kan gøre stor skade på selvværdet.

Kort sagt må en bedømmelse aldrig (hverken i form af kritik eller ros) gå på en medarbejders personlige egenskaber. Egenskaber er stort set umulige at ændre, men ved at vurdere netop egenskaber risikerer man i stedet at underminere personens selvværd og at slå ham/hende ud af balance.

En bedømmelse skal gå på personens færdigheder og skal gives på konstruktiv vis, så personen kan/ønsker at gøre noget ved det. Færdigheder kan forbedres og udvikles.

Hvad kan du gøre som leder?

Men kan således sige, at man som leder må acceptere og anerkende en medarbejders egenskaber, men at man kan og skal arbejde med deres færdigheder. Det kan være svært navnlig, hvis det er deres mere personlige egenskaber, som hindrer f.eks. en forfremmelse eller en lønstigning.

Her er det vigtigt, at man som leder hjælper sine medarbejdere med at være realistiske i deres forventninger og målsætninger, hvis de konstant har et skævt billede af egen kunnen og ikke lever op til egne og andres forventninger, kan det underminere selvværdet. Det kan være de skal beskæftige sig med noget nyt, hvor deres egenskaber kommer til udfoldelse.

Vær omhyggelig i dine forventninger til medarbejderne, de fleste medarbejdere vil gerne leve op til forventninger, hvis de er realistiske og klare for medarbejderen. Dine forventninger skal tilpasses den enkelte medarbejder. Vær sikker på, at medarbejderen forstår forventningerne – vær konkret og undgå at have skjulte forventninger.

Vær i det hele taget tydelig i dit lederskab, så medarbejderne kan orientere sig, og så de ved, hvad de kan regne med. Modstridende og forvirrende signaler og bedømmelser uden afstemning af forventninger kan være med til at slå selv den mest afbalancerede medarbejder ud af kurs.

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

MUS, GRUS og andre dialogformer – Inspirationsmøde

Ledelse udøves for en stor del gennem dialog med andre mennesker. Få styr på forskellige dialogformer og inspiration til at arbejde med dialogen som ledelsesværktøj i dagligdagen.



Indhold:

- Dialog - hvad er det og hvad er det ikke?
- Dialogens forskellige former
- Vigtige elementer i dialogen
- Dialogen som udviklingsværktøj
- Forskellige dialogformer og hvordan man bruger dem aktivt

Læs mere på www.tegkamp.dk eller hent brochure her:

http://www.tegkamp.dk/MUS_GRUS_og_andre_dialogformer.pdf