



Sådan autoriserer du dig selv og andre

- > **At give anerkendende input eller vende øjne. Det er eksempler på adfærd, som enten autoriserer eller de-autoriserer den person, adfærden er rettet mod. Og begge dele finder sted hver eneste dag i både leder- og medarbejdergrupper på arbejdspladsen. Autorisationskvadranten er et enkelt psykologisk værktøj, som kan hjælpe dig med at blive bevidst om og – hvis du ønsker det – ændre eller forstærke din adfærd.**



Af Søren Braskov, erhvervspsykolog

Under krigen i Ukraine er der i verdenspressen gået et billede rundt af en ukrainsk oligark. Han er kendt som ven og støtte til Putin og er nu taget til fange af det ukrainske militær. Denne tidligere magtfulde mand var fotograferet siddende med et udslukt udtryk i ansigtet, rodet hår og i en alt for stor uniform. Han fremstod både ynkelig og magtesløs. Der findes helt sikkert mange andre billeder af den samme mand, hvor han fremstår selvsikker og magtfuld. Nu har det ukrainske militær og regeringen imidlertid ønsket at de-autorisere ham for at demonstrere, at han ingen magt har længere.

Eksemplet viser, at man med nogle relativt enkle midler (for stort tøj, siddende ned, udslukt udtryk, rodet hår) kan tage magten ud af selv en meget magtfuld mand. Med oligarken orkestreres de-autorisationen bevidst og demonstrativt. Her er det ikke ham selv, men andre (militæret), der sætter scenen.

Hvad, der autoriserer eller de-autoriserer, er ikke entydigt. Men der er dog generelt handlinger og adfærd, som de fleste kan blive enige om, er enten autoriserende eller de-autoriserende. Det viser autorisationskvadrant, som er inspireret af professor

Ben Bryan fra International Institute for Management Development.

Måder at autorisere og de-autorisere på (i kvadrantens øverste venstre hjørne) er eksempler på, hvordan man kan autorisere andre. Vi kan også kalde det "anerkendende input". Alle har oplevet på egen krop, hvordan anerkendende input opleves autoriserende. Eller blot det, at man vitterligt lytter aktivt – med øjne, øre og kropsholdning. Som modtager føles det godt og i denne kontekst vil man sige, at man bliver autoriseret af den anden.

Modsat kan man også de-autorisere andre, som eksemplerne i øverste højre hjørne illustrerer. Her kan adfærden være f.eks. at "vende øjne". Det ligger dybt indlejret i os, at man med den adfærd ikke har meget til overs for den anden part. Det at vende øjne kan være både en bevidst og en ubevidst adfærd, men uanset virker det lige de-autoriserende på modtageren.

Det samme gælder upassende afbrydelser. Blot små upassende afbrydelser, som lige at hviske noget til sidemanden, kan opleves de-autoriserende. Er det en meget voldsom afbrydelse, påvirkes man selvfølgelig endnu mere, f.eks. hvis du er ved at fremlægge noget vigtigt og din leder pludselig afbryder og tager over. Her vil du selv (og nok også tilhørerne) måske sige... "der fik jeg lige trukket bukserne af", som er en metafor for, hvor de-autoriserende en sådan adfærd fra en anden kan opleves.

HumanAct

people & business

Du kan autorisere dig selv ved f.eks. at være velforberedt. Det føles godt, og vi ranker ryggen, når vi er godt forberedte. Eller du kan autorisere dig selv ved at tilbyde god kontakt, turde være til stede og tale roligt.

**> Af Søren Braskov, erhvervspsykolog og partner
HumanAct**

Sådan autoriserer du dig selv

Men vi er heldigvis ikke kun overladt til, hvad andre gør mod os. Du kan både autorisere dig selv som vist i nederste, venstre hjørne, ligesom du kan de-autorisere sig selv – se eksemplerne i nederste højre hjørne af kvadranten.

Du kan autorisere dig selv ved f.eks. at være velforberedt. Det føles godt, og vi ranker ryggen, når vi er godt forberedte. Eller du kan autorisere dig selv ved at tilbyde god kontakt, turde være til stede og tale roligt.

Omvendt kan du også de-autorisere dig selv ved f.eks. at komme for sent. Barack Obama blev ved en lejlighed spurgt: "Hvorfor er du altid så rolig til møder?". Han svarede: "Det er

Autorisere

De-autorisere

Andre

- > Anerkendende input
- > Nikker, giver kontakt
- > Spørger åbent ind
- > Lytter aktivt
- > Giver konstruktive input
- > Supplere med støttende data og tanker

- > Vender øjne
- > Ser væk, optaget af andet
- > Stiller spørgsmål kritisk og respektløst
- > Afbryder
- > Afleder samtalen med egne emner

Autorisationskvadranten

Selv

- > Velforberedt på emnet
- > Taler roligt og målrettet
- > Giver kontakt til alle
- > Sikre mig forståelse
- > Lytter og uddyber
- > Tilpasser niveau og form
- > Involvere relevant

- > Kommer lidt for sent
- > Roder i papirer
- > Ingen tråd i input
- > Underspiller pointer
- > Uroligt kropssprog
- > Undgår kontakt
- > Afleder sig selv

fordi jeg altid sørger for at komme i god tid før mødet begynder". Han var bevidst om, at han ville kunne de-autorisere sig selv ved alene at komme for sent til et møde, selvom han formodentlig var den mest magtfulde person til stede.

Dynamikker i organisationen, som autoriserer eller ikke

Jeg ser ofte de samme autorisationsdynamikker udspille sig på arbejdspladser, ofte subtilt eller ubevidst, men på alle niveauer og i mange forskellige sammenhænge. Jeg ser ledere og medarbejdere, der autoriserer både sig selv og andre, og jeg oplever det modsatte.

Jeg bruger autorisationskvadranten i mit arbejde med både leder- og medarbejdergrupper. Den kan komme i brug, hvor der er et ønske om generelt at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, eller hvor arbejdsmiljøet har været præget af konflikter, mistillid og manglende engagement. Og den er både let forståelig og nem at arbejde med. Den højner bevidstheden om, hvornår og hvordan du autoriserer eller de-autoriserer dig selv og andre.

Et eksempel på selvautorisation

Jeg arbejdede fornyligt med en leder, som oplevede, at han havde det svært ved at opretholde autoriteten overfor sin medarbejdergruppe, som bestod af meget kompetente fagfæller. Han beskrev, hvordan han ofte kom til at give meget hurtige præsentationer (for at få den overstået) efterfulgt af en rungende tavshed eller ikke-konstruktiv dialog i gruppen.

Jeg hjalp ham med at arbejde mere målrettet med sin forberedelse og ikke mindst sin præsentation i forhold til, hvilken respons han ønskede. I stedet for at haste sine oplæg igennem, begyndte han at give dem meget mere tid. Han talte langsommere. Han tog små pauser og trak vejret. Han brød fremlæggelsen op i mindre bidder og bad undervejs nogle af



deltagerne samle op på, hvad de havde hørt ham fremlægge. Han kunne sige: "Kurt, vil du med din ord give en opsamling på det, som jeg lige har præsenteret?".

Tager sig selv alvorligt

Det svære i den proces er, at det ikke bliver til en overhøring af deltagerne i, hvad han har sagt, men derimod til proces, hvor han autoriserer sig selv og giver tid til, at alle hører og forstår, hvad han fremlægger. I eksemplet er det de-autoriserende og et klart no-go, hvis lederen til medarbejderen siger: "Du har nok ikke fået fat i det hele, kan jeg høre", eller: "Nej, her har du ikke hørt, hvad jeg har sagt". I stedet kunne lederen, hvis han ikke oplevede sig forstået, sige: "Tak for tilbagemeldingen, og lad mig lige uddybe, at ... ". Eller: "Jeg tror ikke, at jeg har fået mig udtrykt helt præcist, så jeg prøver lige igen".

Alene den intervention at få korte opsamlinger på, hvad lederen fremlagde, havde en mærkbar effekt på ham selv. Han autoriserede sig selv ved at tage sig selv mere alvorlig. En positiv sidegevinst var, at medarbejderne vitterligt blev nødt til at forstå hans perspektiv, før de gik i dialog med hinanden og ham. Og ikke overraskende oplevede lederen, at de enkelte i medarbejdergruppen ofte slet ikke havde hørt eller helt forstået den problematik, han fremlagde. Ofte havde de hver især allerede på forhånd mere eller mindre blot forfægtet egne interesser eller gamle kæpheste. Lederens selv-autoriserende adfærd skubbede til gruppens dialoger, så de blev langt mere konstruktive og fokuserede på indhold og muligt outcome.

En medarbejdergruppe arbejder med autorisation

I en anden sammenhæng arbejdede jeg med et større sekretariat, hvor autorisationskvadranten blev introduceret som et værktøj til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Jeg brugte kvadranten til at undersøge, hvad både ledere og medarbejdere oplevede som enten autoriserende eller de-autoriserende adfærd.

Her er det vigtigt at bemærke, at det ikke er entydigt, hvad den enkelte medarbejder eller leder oplever som autoriserende eller de-autoriserende. F.eks. vil nogen opleve det som de-autoriserende, hvis andre har mobiltelefon liggende foran sig på mødebordet. Andre kan have en anden oplevelse og tænker på mobiltelefonen som et redskab til tage noter med (og måske lige hurtigt tjekke en e-mail) uden at vedkommende selv oplever adfærd de-autoriserende.

Vi ønsker autoriserende adfærd

Med andre ord er det ikke entydigt hvad, der autoriserer eller de-autoriserer. Men med afsæt i mobileksemplet vil det være hjælpsomt for arbejdsmiljøet og det indbyrdes samarbejde, at

man får en dialog om, hvad der er hensigtsmæssigt autoriserende adfærd. Fordi vi antager, at ingen har intentioner om at de-autorisere hinanden, hverken leder til medarbejdere, eller medarbejder til leder eller medarbejderne imellem.

I autorisationskvadranten er den præmis indlejret, at autoriserende adfærd er noget, man skal stræbe efter, og som man som leder kan understøtte. De-autoriserende adfærd skal man undgå og italesætte som ikke ønsket.

Er du enig, har du fået et brugbart værktøj, du kan gå i gang med allerede i dag.



Søren Braskov

- > Tlf. 6013 5668
- > sb@humanact.dk



I HumanAct er vi erhvervspsykologer.

Vi brænder for at hjælpe organisationer og mennesker med udvikling, forandring og konfliktløsning.

Vi har modet til at sige og gøre det nødvendige, så I kan finde veje og styrke jeres relationer.

Ved at kombinere jeres ønsker og mål med vores viden om menneskers psyke og gruppers dynamik, kan vi sammen sætte en kurs, som skaber trivsel og værdi for jeres virksomhed.

Vores værdier kommer til udtryk i vores måde at arbejde på:

- > **Mod**
Vi tør sige og gøre det nødvendige, så I kan udvikle jer.
- > **Handling**
Vi skaber konkret udvikling, der bliver ført ud i livet.
- > **Engagement**
Vi engagerer både os selv og jer i processerne.

Find os her

- > Vestergade 3A 1. tv
- > 8000 Aarhus C

- > Nybrogade 12
- > 1058 København K

- > www.humanact.dk
- > Facebook: HumanAct
- > LinkedIn: HumanAct