

Anerkendende Kommunikation i personaleledelse

Af Jane Meldgaard, konsulent, konfliktmægler og coach. www.qcom.dk

I disse år vinder det anerkendende princip for alvor indpas i alt, hvad der har med personaleudvikling, organisationsudvikling og ledelse at gøre. I stort set alle hjørner af de danske arbejdspladser er man i fuld gang med at erkende, at hvis man skal fastholde medarbejderne og have dem til at gøre deres bedste og præstere det unikke, er det af afgørende betydning at sætte fokus på trivsel og arbejdsglæde. Og – i forlængelse heraf – at praktisere en ledelsesform, der styrker de menneskelige relationer og anerkender medarbejderne, så de føler sig set, hørt og mødt som de mennesker de er og anerkendt og værdsat for de ting, de udretter.

Hvis den eller de personer, der er ansvarlige for personaleledelsen i organisationen formår dette, skabes en attraktiv arbejdsplads med medarbejdere, der trives og som er motiverede og engagerede i et fælles momentum for virksomhedens bedste. Den seneste dokumentation for dette leveres af den undersøgelse af sammenhængen mellem virksomhedens "sociale kapital" og bundlinje, der blev offentliggjort af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i september 2008, og som påviste en direkte sammenhæng mellem virksomhedens sociale kapital – i form af bl.a. trivsel, retfærdighed og meningsfulde relationer – og bundlinjen. Glade og tilfrodse medarbejdere giver umiddelbart en bedre indtjening og vækst for virksomheden.

I denne artikel vil jeg give mit bud på, hvordan man praktiserer en sådan ledelsesform. Jeg vil ikke forsøge at give et fuldstændigt bud på, hvad anerkendende ledelse er, da det er et omfangsrigt emne med mange facetter, som fortjener mere plads, end denne artikel giver mulighed for. Derimod vil jeg have mit fokus på, hvordan kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere kan anskues ud fra et anerkendende perspektiv – på en måde, som forhåbentlig kan inspirere til små ændringer i dagligdagen, som i sig selv vil kunne gøre en forskel.

Min tilgang til kommunikation på arbejdspladsen er en årelang erfaring med at anvende principperne fra den IkkeVoldelige Kommunikation, også kaldet Empatisk Kommunikation eller Girafsprog, i samspil med den anerkendende tilgang fra Appreciative Inquiry, også kaldet AI. Det har ført mig til udviklingen af nedenstående 5 principper, som efter min bedste overbevisning indeholder essensen af, hvad anerkendende kommunikation skal indeholde for at gøre en forskel i samspillet mellem mennesker og – i lyset af denne artikels mission – mellem ledelse og medarbejdere.

Princip 1: De gode oplevelser er ledetråden

Omdrejningspunktet for Anerkendende Kommunikation er de gode oplevelser i hverdagen – dem, der giver os glæde, energi, velvære, begejstring, gå-på-mod. Lederen har et særligt fokus på de ressourcer og potentialer, der ligger i den enkelte samt i hele personalegruppen. I feltet omkring de gode oplevelser og de positive følelser er der grobund for entusiasme, og i det felt vokser drømme, nye ideer, optimisme og håb. Samtidig skabes der en forbundenhed mellem mennesker, som er med til at styrke de personlige relationer. Vi bliver set som de hele mennesker vi er, frem for kun den rolle eller den profession, vi har, og dermed styrkes den enkeltes lyst til at bidrage til fællesskabet.

Med dette fokus i baghovedet, sætter lederen rammerne for, at fortællingerne om de gode oplevelser kan udfolde sig, så de styrkes og vokser, og så ressourcerne herfra kan bruges som afsæt for at udviklere og optimere det, der ikke fungerer tilfredsstillende. Disse rammer kan være personalemøder, hvor der sættes tid af til, at hver enkelt, nogle få enkeltpersoner på skift eller et team ad gangen

fortæller de øvrige kolleger én eller flere positive historier fra dagligdagen. En anden ramme kan være, at der fra tid til anden sættes en hel eller en halv dag af med det klare fokus at dele hverdagens positive oplevelser med hinanden. Dette kan gøres på mange måder og ud fra forskellige metoder, som jeg ikke vil komme nærmere ind på her. Endelig kan man som ledelse sætte et decideret udviklingsarbejde i gang – evt. med udgangspunkt i 4-D modellen fra Appreciative Inquiry – med det formål at afdække, anvende og udvikle de ressourcer, der ligger i de gode oplevelser. Et sådant forløb kræver mindst 3-4 dage fordelt over nogle få måneder, hvor gryden holdes i kog og der arbejdes målrettet på at udkrystallisere al den visdom, der ligger i de gode oplevelser, med henblik på herfra at skabe nye handlinger, beslutninger og samværsformer i fremtiden.

Uanset hvilke rammer, lederen vælger, vil det at fortælle, undersøge og udforske de gode oplevelser give både lederen og medarbejdergruppen en fælles erkendelse af, hvilke værdier der er og skal være til stede for at den enkelte oplever glæde, energi og engagement på arbejdspladsen – og hvilke handlinger, der understøtter disse værdier. Desuden vil det medvirke til, at den samlede gruppes stolthed og glæde over det, som organisationen/afdelingen udretter, vokser og manifesterer sig, hvilket i sig selv vil tilføre mening og tilfredshed – nogle af grundpillerne for trivsel og arbejdsglæde. Endelig er det med til at modvirke den tunge og negative følelse af magtesløshed, som opstår gennem det stærke fokus på *problemerne*, som vi er så trænede i at arbejde ud fra. I den anerkendende tilgang bruger vi alle vores analyserende evner og kompetencer fra den traditionelle problemorienterede tilgang – ikke til at analysere og udforske det, der ikke fungerer, men derimod det, der fungerer. Dette giver et afgørende skift i perspektivet og skaber et energi-løft, der umiddelbart kan mærkes af alle.

Princip 2: Jeg husker den positive feedback i dagligdagen.

I dagligdagen er jeg som leder bevidst om at huske at fortælle mine medarbejdere, når det de gør, imødekommer vigtige behov og værdier hos mig selv, afdelingen, brugere/kunder eller organisationen som sådan. Det betyder igen, at samspillet præges af glæde i stedet for problemer, konflikter og negativ kontakt. Af en eller anden grund – højt tempo, mange arbejdsopgaver, store forandringsprocesser, mange udfordringer – har vi i vores omgang med hinanden glemt vigtigheden af den positive feedback. Vi er seriøse, målrettede, professionelle og fokuserede på opgaven, men vi er ikke gode til at huske, at det er de menneskelige ressourcer, der er fundamentet for enhver organisation og dermed det, der i sidste ende skal plejes for at give en bæredygtig kultur. En anden grund til, at vi glemmer den positive feedback, kan være, at vi er vokset op i en fejlfinderkultur med en stærk tro på, at hvis vi finder fejlene og udbedr dem, er den hellige grav velforvaret – så vi har mere fokus på fejl og mangler end på det, der fungerer.

Vælger man som leder at gøre en indsats for at styrke den positive feedback, er det en vigtig pointe, at man er bevidst om, at der er en hårfin, men meget afgørende, forskel på at *rose* og at *anerkende*. Denne forskel kan umiddelbart være svær – måske ikke at forstå, men at praktisere – men ikke desto mindre er den af afgørende betydning for at sikre, at medarbejderne faktisk føler den positive feedback som ægte anerkendelse og ikke som en patroniserende vurdering af dem som personer. Den helt centrale pointe i den forbindelse er, at lederen formår at holde sig på egen banehalvdel i sin feedback. At man formår at begrunde sin positive feedback med de værdier og behov, som er den egentlige årsag til, at man oplever de pågældende handlinger som positive. Dette er en større problematik, som jeg ikke vil komme yderligere ind på her, men blot henvise til de øvrige artikler, der ligger på min hjemmeside www.qcom.dk. I særlig grad vil jeg henvise til artiklen "Anerkendelse eller ros – en lille men vigtig forskel". Her er problematikken behandlet – ganske vist ud fra et pædagogisk perspektiv i arbejdet med børn, men de væsentlige pointer er nøjagtig de samme i kommunikationen mellem voksne og altså også mellem leder og medarbejder.

Princip 3: Jeg er nysgerrig og interesseret i, hvem andre mennesker er og hvordan de har det.

Da jeg som udgangspunkt anerkender, at andre mennesker, og herunder altså også mine medarbejdere, er unikke personligheder og ikke nødvendigvis ligesom mig, er jeg nysgerrig og undersøgende i mit samspil med dem. Jeg har et reelt ønske om at vide, hvem de er, hvordan de har det og hvad der giver dem glæde og energi. Mange af de misforståelser, der sker i kommunikationen mellem mennesker, udspringer netop af, at vi ikke formår at lade denne nysgerrighed over for andre være vores basis i samspillet. Vi regner med, at de andre er som os selv og at vi ved, hvordan de andre har det og hvorfor de handler eller mener som de gør – men virkeligheden er, at vi hver især har vores unikke måder at reagere på og grunde til at agere, som vi gør. Dette skaber en masse frustrationer og sammenstød i dagligdagen – og en masse forudindtagede meninger og domme om og af hinanden, som blokerer for den ægte kontakt.

Hvis jeg som leder vil praktisere anerkendende kommunikation og gøre denne interesse og nysgerrighed over for mine medarbejdere til en konkret del af min ledelsesstil, er jeg meget opmærksom at stille spørgsmål frem for at definere, hvordan verden ser ud - hvad "man kan" og "ikke kan", hvad der er "i orden", "forkert", "godt nok", "professionelt", "respektløst" o.s.v. o.s.v. Inden jeg - højt eller inde i mit eget hoved - udsteder mine domme og fortolkninger af den anden eller dennes handling, gør jeg mig den ulejlighed at interessere mig for hans/hendes motiver for at mene eller gøre, som han/hun gør. Denne interesse vil være med til at signalere til min medarbejder: "jeg anerkender, at der er en god grund til at du handler eller mener som du gør, og denne grund er jeg interesseret i at vide noget mere om" eller "jeg er sikker på, at du gør dit bedste og at der ligger en positiv hensigt bag din handling eller mening – og jeg er nysgerrig efter at forstå din model af verden". At stille "de gode spørgsmål" i den forbindelse er nok noget af det sværeste og mest omdiskuterede i kommunikationsverdenen. Jeg mener dog, at intensionen er vigtigere end teknikken - uanset hvordan jeg stiller mine spørgsmål vil det virke anerkendende og invitere til dialog og samarbejde, hvis blot jeg af et ærligt hjerte formår at sende ovenstående signaler om ægte interesse af sted til min medarbejder.

Princip 4: Når jeg siger nej og træffer upopulære beslutninger, gør jeg det på en anerkendende måde

Som leder kommer man ind imellem ud for at træffe upopulære beslutninger og sige nej til det, medarbejderne ønsker, ud fra personlige, økonomiske, værdimæssige eller andre kriterier med rod i virksomhedens drift eller målsætning. I disse situationer er det af afgørende betydning, at jeg kommunikerer omkring min beslutning og mit afslag på en anerkendende måde. Og hvordan gør man så det? Jeg mener, at det er nødvendigt at være opmærksom på 2 aspekter af kommunikationen i denne type situationer: 1. hvordan udtrykker jeg mig omkring min beslutning? og 2. hvordan modtager jeg medarbejdernes reaktioner på den?

Med hensyn til det første aspekt, er det afgørende, at jeg formår at begrunde mine afslag på en konkret og forståelig måde, så det er tydeligt for medarbejderne, hvorfor beslutningen er taget og hvilke behov og værdier – hos mig selv eller hos organisationen – beslutningen imødekommer. På denne måde sender jeg et signal til medarbejderne om, at jeg anerkender dem og respekterer dem så meget, at de har krav på en ordentlig forklaring og indsigt i, hvad der ligger til grund for beslutningen.

Med hensyn til det andet aspekt, er det vigtigt at jeg magter at rumme de følelser af frustration, skuffelse eller vrede, som beslutningen eller afslaget afstedkommer. Desværre er dette noget af det, vi mennesker i følge min erfaring er meget dårlige til. Når vi ikke kan eller vil imødekomme andre menneskers anmodninger og ønsker, har vi en tendens til at lukke af for og dermed afvise deres følelser og reaktioner. Dette gør vi bl.a. ved – igen enten højt eller inde i vores eget hoved - at sige, at der ikke

er nogen grund til at "være ked af det", "være vred", "blive sur", "være så sart" o.s.v. Jeg er overbevist om, at denne reaktionsmåde bunder i en kulturel mangel på erfaring i og en magtesløshed over for at tackle denne type følelser. Ved at afvise dem og beslutte, at de ikke er gyldige, undgår vi at komme i kontakt med magtesløsheden. Hvis jeg som leder skal overvinde denne reaktionsmåde, er jeg nødt til at gøre op med mig selv, at jeg ikke kan tage ansvaret for andres følelser og at jeg ikke nødvendigvis skal "fixe" dem. Jeg må arbejde med at anerkende, at andre reagerer følelsesmæssigt på mine handlinger og mine beslutninger, og jeg må arbejde med mit eget mod til at gå ind i feltet, hvor vi kan snakke om disse følelser og behov, uden at det nødvendigvis betyder, at jeg skal ændre min beslutning.

Det, der er så forunderligt ved denne proces, er at vi mennesker har en tendens til at acceptere utroligt mange beslutninger – også dem, der betyder, at vi ikke kan få det, vi ønsker – hvis bare vi får en begrundelse, vi forstår, og hvis vi får lov til at udtrykke, hvordan vi har det med beslutningen. Hvis jeg som leder formår at lukke op for denne dialog og give plads til medarbejdernes følelsesmæssige reaktioner på mine beslutninger, er jeg med til at styrke både min eget og deres selvrespekt. Hvis jeg derimod signalerer, at de ikke har krav på dybereliggende forklaringer og at der ikke er rum og plads til deres følelsesmæssige reaktioner - at "sagen er lukket" - er jeg sikker på at skabe bitterhed, resignation og mangel på velvilje hos medarbejderne.

Princip 5: Jeg er konkret og tydelig i mine anmodninger til andre

Når jeg som leder beder mine medarbejdere om noget, sørger jeg for at være så konkret og specifik, at det er helt tydeligt, hvad jeg gerne vil have fra dem. Jeg anerkender igen, at de ikke er som mig, og derfor ikke kan regne ud, hvad jeg ønsker. På den måde undgår jeg at skabe usikkerhed og tvivl om hvem jeg er og hvad jeg beder om, og i samspillet undgår vi misforståelser og frustrationer over, at tingene alligevel ikke blev, som "vi aftalte". Jeg bliver en leder, der står tydeligt for mine medarbejdere og som de derfor kan være trygge ved, og jeg bliver en leder, der signalerer, at jeg har så meget respekt for mine medarbejdere, at jeg er gør mig umage med at kommunikere klart og tydeligt med dem.

Ofte oplever vi, at vores aftaler og fælles beslutninger ikke bliver ført ud i livet – til stor frustration for alle parter. Min påstand er, at dette ofte bunder i, at vi ganske enkelt ikke er specifikke og konkrete nok i det, vi beder om. Vi tror, at vi er enige i, hvad der ligger i begreber som "at stramme op", "at give arbejdsmoralen et ordentligt spark", "at forbedre effektiviteten", "at tage sig sammen" og lignende begreber. Hvis jeg som leder ikke gør mig umage med at konkretisere, hvilke specifikke handlinger, der for mig ligger i den slags udtalelser, kan jeg være helt sikker på ikke at få, hvad jeg ønsker. Det skaber selvfølgelig en utilfredsstillende situation for mig og for organisationen, men også for medarbejderne, som måske troede, at de gjorde, hvad der var blevet aftalt.

Anerkend dig selv for dine fremskridt

At arbejde med sin egen kommunikation er nok noget af det sværeste, der findes. I og med at vi har kommunikeret hele vores liv, er der så mange automatpilot-reaktioner nedfældet i os, at det ofte er 2 skridt frem og ét tilbage. Desuden ligger det at kommunikere ud fra de anerkendende principper så langt fra det, vi har lært – og hele grundtanken bag det anerkendende princip er så anderledes end de værdier og normer, vores kultur har bygget på i århundreder. At det skulle være muligt at udvikle og kvalificere vores samspil og hele virksomhedens kultur og effektivitet ved at fokusere på det, der fungerer godt, frem for på fejlfinderprincippet - og at det skulle være muligt at møde andre mennesker med anerkendelse og interesse frem for med vurderinger og domme – er en fuldkommen revurdering af det problemorienterede hierarkiske princip, der har været fremherskende i vores kultur og dermed også inden for ledelse og virksomhedskultur gennem mange, mange år. Når vi giver os i kast med det anerkendende arbejde er vi således i gang med at smide århundreders kulturelle rygsæk af os og erstatte den med nye, livsberigende principper.

Derfor er det utrolig vigtigt at anerkende os selv for de skridt, vi faktisk tager i fremadgående retning – og konstant øve os selv i ikke at tage gummihammeren frem for at slå os selv oven i hovedet, når vi observerer tilbageskridt hos os selv. At arbejde og lede ud fra de anerkendende principper er en proces, som hele tiden er i bevægelse og som vi måske kan bruge et helt liv på at finpudse. Mit ydmyge håb med denne artikel er, at de 5 principper i Anerkendende Kommunikation kan være med til at inspirere dig som personaleleder til at inddrage de anerkendende principper i din egen og din medarbejdergruppes kommunikation. At principperne er så konkret beskrevet, at de til at forstå og bruge – og at det hele vil ske i en ånd, der anerkender både medarbejderne og dig selv som leder. Det er min dybe overbevisning og erfaring, at selv små skridt i denne retning vil styrke virksomhedens sociale kapital og medvirke til en positiv synergieffekt til alles bedste.