

## **BROK – en kilde til udvikling og positiv forandring**

**- få øje på den frustrerede drøm bag brokkeriet**

*Af Jane Meldgaard, selvstændig konsulent, kursusholder og coach. [www.qcom.dk](http://www.qcom.dk)*

Er der én ting, vi mennesker kan blive enige om, er det, at brok er af det onde. Brok ødelægger det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladser, i familien og i alle andre sammenhænge, hvor mennesker skal have noget til at fungere sammen. Brokke-hovederne er med til at trække energien nedad, at sætte en kæp i hjulet på alt det, som ildsjælene og de begejstrede er med til at bygge op - og brokkeriet sætter konstant fokus på det, der *ikke* fungerer frem for det, der fungerer. I disse tider, hvor anerkendelse og positiv psykologi går som en bølge hen over landet, bliver enhver form for brok mødt med stor skepsis og manglende accept.

Men den dybeste mission med anerkendelse er vel at anerkende alt, der er – og som sådan skal vi jo også anerkende brokkeriet og brokke-hovederne!? Hvis vi skal forsøge at se det positive i alt, der sker, skal vi vel også lede efter det positive i brok-kulturen!? Og dybest set anerkende, at der findes et brokke-hoved inden i hver eneste af os – hvad enten den kommer til udtryk verbalt eller ej. Så frem for at ignorere vores egen indre brokke-hoved og skælde ud på de brokke-hoveder, vi møder i vores omverden, er det måske mere hensigtsmæssigt at anerkende, at de er der, at favne dem og interessere os for, hvad det er, de vil fortælle os. Og hvordan kan man så det?

Peter Lang, som er én af pionererne inden for Appreciative Inquiry – på dansk Anerkendende Udforskning – har en meget smuk måde at sige det på: "Bag ethvert problem findes der en frustreret drøm". Når vi altså opfører os på en uhensigtsmæssig måde – som når vi brokker os – betyder det, at vi har en drøm om, at tingene kunne være bedre. Det, som vi brokker os over, står i vejen for, at vores drøm kan realiseres og derfor er vi nødt til at reagere. En anden måde at sige det samme på, stammer fra NLP: "Der er en positiv hensigt bag enhver adfærd". Uanset hvad vi mennesker foretager os – og uanset hvor uhensigtsmæssigt det kan virke – så er der altid en positiv hensigt bagved – og det betaler sig altid at have fokus på hensigten frem for på adfærden.

En tredje af verdens store lærere Marshall Rosenberg – stifteren af IkkeVoldelig Kommunikation – har nøjagtig den samme tilgang til al uhensigtsmæssig adfærd: "Enhver handling har til hensigt at opfylde et vigtigt behov eller ønske hos den, der udfører handlingen". Derfor mener han, at den eneste konstruktive måde at møde enhver adfærd – herunder altså også brokkeri – er gennem empati. Hvis det er mig selv, der brokker mig, kan jeg ved hjælp af selvempati interessere mig for, hvilket behov/ønske jeg forsøger at få opfyldt gennem mit brok. Hvis det er en anden person, der brokker sig, kan jeg gennem empati med den anden interessere mig for, hvilket behov/ønske han/hun forsøger at få opfyldt. Hvis vi således magtede at udøve empati i stedet for de evindelige vurderinger og domme, som vi møder enhver adfærd hos både os selv og andre med, ville verden se afgørende anderledes ud og mange fastlåste situationer ville kunne ændre sig til konstruktive ditto.

Disse 3 tilgange siger det altså på forskellige måder, men dybest set er budskabet det samme: Vi skal lade være med fordømme, afvise og foragte negativ adfærd – herunder brok – og i stedet interessere os for, hvad det er, vi selv eller de andre forsøger at opnå gennem brokkeriet. Det handler altså på ingen måde om blindt at anerkende og acceptere brok og brokke-hoveder, men derimod - gennem vores forståelse for, at brokkeriet vil fortælle os noget vigtigt - at ændre fremtoning og kommunikationsstrategier, så den frustrerede drøm eller den positive hensigt kommer til udtryk på en konstruktiv måde. Men hvordan kan det tage sig ud i virkelighedens verden?

## Transformer dit egen indre brokke-hoved gennem selvempati

Lad os bruge det gode gamle princip med at starte med os selv. Vi antager, at jeg selv har en tendens til at brokke mig – enten i det ydre rum i kommunikationen med andre eller i det indre rum i kommunikationen med mig selv – altså i mine tanker. Begge del er lige usundt. Enten forurener jeg mine omgivelser og mine relationer eller også forurener jeg mit eget indre system – og tit gør jeg begge dele. Jeg arbejder måske i en organisation, hvor der har været mange omstruktureringer og forandringsprocesser (og hvem gør ikke det i disse år?) og gang på gang oplever jeg, at tingene bliver forandret på en måde, som gør både mine arbejdsbetingelser og den ydelse, jeg kan levere, dårligere og dårligere. I en sådan situation kan det være meget svært ikke at forfalde til at blive et klassisk brokke-hoved. Og jo mere, jeg snakker om det, jo mere cementerer jeg, at det hele går ad hekkenfeldt til. Og jo mere, mine kolleger og jeg tilsammen bekræfter, hvor håbløst det hele er, jo mere forurenede bliver vores kollektive miljø – vi skaber en udpræget brok-kultur.

Så sker der det, at min leder lige har været på kursus og lært noget om den anerkendende tilgang. Det resulterer i, at vi skal til at sætte et udviklingsprojekt i gang, der handler om, at vi skal snakke om alt det, der fungerer godt og kigge på alle de ressourcer, vi tilsammen har i organisationen. Noget, der provokerer mit egen indre brokkehoved? Selvfølgelig – for nu øjner jeg for alvor en fare for, at alt det, der er så værdifuldt for mig og som er sivet ud med badevandet i forandringens hellige navn, *aldrig* mere vender tilbage. Brokkeriet har jo været min måde at holde liv i erindringen om den gode fortid – alle de værdier og behov, der gjorde mit arbejde meningsfuldt og overskueligt, og hvis der nu skal sættes en stopper for det, mister jeg alt håb om nogensinde at få det tilbage.

Hvordan tackler jeg nu den indre stemme, der går i gang med at brokke sig over det forestående udviklingsprojekt? Først og fremmest *anerkender* jeg, at den er der, frem for at *undertrykke* den. Jeg praktiserer *selvempati* og møder den med interesse og nysgerrighed, vel vidende at den har noget vigtigt at fortælle mig. Jeg interesserer mig for den frustrerede drøm, den repræsenterer for mig – spørger, hvordan den kunne tænke sig, at tingene var – hvilke behov, ønsker og værdier, der skulle være til stede, for at den kunne synes, at mit arbejde igen blev værdifuldt og tilfredsstillende. Og i forbindelse med det forestående udviklingsprojekt: hvad skal der til, for at mit indre brokke-hovede kan gå positivt ind i det, uden at spænde ben for en konstruktiv proces – *både* for mig selv og resten af personalegruppen.

I sådan en proces med selvempati, hvor jeg for alvor begynder at rette opmærksomheden mod *mig selv* og mit eget indre liv, kan der dukke mange udækkede behov, ønsker og værdier op, som har været godt skjult under brokkeriet, som pr. definition altid retter sig væk fra mig selv og mod *de andre*. I dette konkrete tilfælde kan det f.eks. være behov for at blive spurgt til råds, at blive respekteret eller at blive delagtiggjort i beslutninger og i baggrunden for de forandringer, der finder sted. Men det kan også være mere konkrete ting som at have et kontor med få mennesker frem for åbent kontorlandskab, at have ugentlige personalemøder, at have mulighed for at have ordentlig tid til de opgaver, jeg skal udføre eller at arbejde i små, overskuelige teams. Værdier og behov, som måske var dækket i den tidligere måde at tilrettelægge arbejdet på, men som jeg oplever, er forsvundet i den nye.

## Tag dine egne behov alvorligt og kommuniker dem klart ud

Uanset hvad der dukker op i selv-empati-processen, vil den klarhed, der kommer ud af det, altid skabe basis for en måde at formulere mig på, som er langt mere konstruktiv end brok. Første fase i

dette er at *undgå at afvise mine behov, ønsker og værdier*, når de dukker op. Grunden til, at jeg fremhæver dette er, at vi mennesker pr. automatik har det med at skyde vores frustrerede drøm i sænk så snart den viser sig, ved f.eks. at sige "Ja, det er godt nok, men det kan jo ikke lade sig gøre", "det kan da godt være, at jeg har brug for mere arbejdsro, men nu er kontorerne jo bygget", "nu kan det jo heller ikke være mine ønsker, der skal styre det hele" eller "det er nok bare mig, der har det sådan" (underforstået at så er der i hvert fald ingen grund til at tage sig af det!?). På den måde får vi ofte stoppet os selv, før vi har givet udtryk for vores ønsker – vi lader som om, det er *de andre* – ledelsen, kollegerne, regeringen, kommunen, skæbnen – der forhindrer os i at få vore ønsker opfyldt, vi bliver magtesløse, brokkeriet fortsætter og ingenting flytter sig.

I stedet er det vigtigt, at jeg i min kommunikation til omverdenen bruger den indsigt, der kommer ud af at møde mit indre brokkehoved med selvempati og nysgerrighed. Jeg begynder altså at melde klart og tydeligt ud, hvad det er jeg har brug for, hvad der er vigtigt for mig og hvad jeg ønsker mig. I forlængelse heraf kommer jeg med konkrete løsningsforslag til, hvordan mine behov, værdier og ønsker kunne imødekommes. Dette er et meget vigtigt princip i den IkkeVoldelige Kommunikation, som Marshall Rosenberg har udviklet: Når jeg gennem selvempati har fået afdækket mine behov, værdier og ønsker, tager jeg selv ansvaret for dem ved at gøre mig overvejelser over, hvordan de kan imødekommes gennem konkrete handlinger. Jeg efterlader altså aldrig mine medmennesker i det tomrum, der f.eks. hedder: "hmmm, hun har brug for mere arbejdsro – hvordan kan vi mon imødekomme det?" Ved selv at formulere konkrete forslag, har jeg dels den største chance for, at mine behov faktisk bliver imødekommet og dels undgår jeg at sætte mine medmennesker på overarbejde for at opfylde mine behov. Det er mit eget ansvar og det tager jeg mig af på den måde.

Hvis jeg begynder at erstatte mit eget brokkeri med denne form for kommunikation, begynder jeg altså at tale om det, jeg *gerne vil have* frem for det jeg *ikke vil have* – og jeg har dermed både anerkendt mit indre brokke-hovede for dets positive hensigt samtidig med at jeg har transformeret dens budskab til et sprog, som er konstruktivt og forståeligt – både for mig selv og andre.

### **Mød andre menneskers brokke-hoveder med empati og interesse**

Lad os nu antage, at det slet ikke er mig selv, der har tendens til at brokke mig – men derimod alle de andre 😊 Hvordan kan jeg forholde mig konstruktivt, hvis mine kolleger, min ledelse eller de brugere/borgere/kunder jeg har kontakt med, ikke har forstået pointen med selvempati og kunsten at transformere deres egen indre brokke-hovede til konstruktiv kommunikation? Er alt håb så ude for min arbejdsglæde? Nej, heldigvis er det sådan, at på samme måde som jeg kan vælge at møde mit eget indre brok med selvempati, kan jeg også møde andre menneskers brok med empati. Så når jeg møder mennesker, der brokker sig over tingenes tilstand, kan jeg – *uanset hvad der kommer ud af munden på dem* – have fokus på, hvilke af deres behov, værdier eller ønsker, der ikke bliver imødekommet, siden de brokker sig så voldsomt. Med andre ord – jeg kan møde deres brok med empati frem for en vurdering og dom.

Hvordan ville dette tage sig ud i virkelighedens verden? Lad os antage, at én af mine kolleger brokker sig over det før omtalte udviklingsprojekt: "Ja, det er bare typisk ... så har han lige været på kursus og lært om anerkendelse – og så skal vi endnu en gang til at feje alt det, der ikke fungerer ind under gulvtæppet – og lade som om, alt er lutter lagkage ... det ville være bedre, hvis han i stedet for begyndte at anerkende os ... bare lytte en lille smule til alle de erfaringer, vi har ... det bliver bare værre og værre, fordi dem, der tager beslutningerne ikke har en skid føling med, hvordan det hele egentlig fungerer ...".

De 2 klassiske reaktionsmåder på sådanne udtalelser ville være: 1. *Afvisning*: "nej, så slemt synes jeg da ikke, det er, det er da godt nok at ledelsen lærer noget nyt en gang imellem ... og jeg synes da også, at de lytter til, hvad vi siger ..." eller 2. *Alliance*: "ja, du har ret, de har ikke styr på en skid ... det eneste de går op i er deres egne taburetter, og så lader de som om, de er interesserede i vores arbejdsvilkår ...". Ingen af disse 2 er særligt konstruktive – i begge tilfælde skaber kommunikationen magtesløshed og handlingslammelse. I stedet kunne jeg benytte mig af min viden om, at når mennesker udtaler sig på denne måde, så er det fordi, de har en frustreret drøm - og den positive hensigt bag deres brok er at gøre opmærksom på denne drøm. Dermed opstår en tredje reaktionsmulighed, båret af *Empati*: "kunne du godt tænke dig at blive lyttet mere til og have mere indflydelse på, hvordan vi tilrettelægger arbejdet?" Hvis min kollega nu bekræfter, at det er det, hun ønsker – hendes frustrerede drøm - kunne vi gå videre i dialogen og sammen udforske, hvordan vi kunne fremsætte nogle konkrete forslag til ledelsen, som ville kunne imødekomme dette ønske.

Min rolle som empatisk og anerkendende lytter er altså nøjagtig den samme, uanset om det er mit eget indre brok eller det er mine medmenneskers brok, jeg lytter til. Hele formålet med min lytning er at transformere brokkeriet til vigtige behov, værdier og ønsker og i forlængelse heraf at fremsætte konkrete handlingsforslag, som vil kunne imødekomme disse. På denne måde kan jeg komme bag om brokkeriets negative virkning og i stedet bruge det som kilde til udvikling og positiv forandring.