

# Det verbale skulderklap

Fra FO/fremtidsorientering 2/2008

**Et verbalt skulderklap fra chefen har langt større positiv kraft, end vi tror. Halvdelen af de danske lønmodtagere hævder ligefrem, at de ville arbejde mere, hvis de fik større anerkendelse for deres indsats. Derfor er det altafgørende for fremtidens ledere at mestre anerkendelsens kunst og vise taknemmelighed på en oprigtig facon.**

Af Sascha Amarasinha

Hvis rosen og komplimenterne ikke har den rigtige klangbund, risikerer lederen at blive opfattet som falsk og manipulatorisk og dermed er indsatsen decideret uproduktiv. Læs om, hvordan du klapper skuldre på den gode måde ved at bruge sproget rigtigt.

Danske lønmodtagere giver udtryk for, at anerkendelse fra chefen betyder noget ikke bare for deres motivation i det daglige arbejde, men også for deres lyst til at bidrage til organisationens udvikling generelt. Betyder det så, at vi i fremtiden skal opleve ledere, som kommer farende ind på kontorer og i produktionshaller og smider om sig med allehånde komplimenter og ros? Vil tidligere tiders udvælgelse og fejring af 'månedens medarbejder' igen vinde indpas i virksomhedskulturen? Vil en månedlig skriftlig anerkendelse fra chefen blive et overenskomstdækket personalegode?

Nej. Fremtidens form for anerkendelse af medarbejdernes indsats og præstationer skal være langt mere præcis og situationsbestemt og kan derfor ikke klares hverken med tjekskema eller tilfældige bemærkninger. Fremtidens ledere skal evne ægte anerkendende kommunikation og kunne formidle anerkendelse med sans for timing, tillid og relevans. Herved opbygger de en kultur, hvor anerkendelse og fokus på styrker og erfaringer gør medarbejderne til medspillere i udviklingen og i stand til at vurdere situationer og agere i overensstemmelse med, hvad der er behov for.

Vi ved det jo egentlig godt. En anerkendende bemærkning fra kollegerne eller chefen kan gøre forskellen på, hvordan vi opfatter en situation, opgaven og vores egen indsats. Via kommunikationen bliver vi vurderede, synlige for hinanden og får vores opfattelse af os selv bekræftet eller afkræftet. Udfordringen ligger i, hvorvidt anerkendelsen er specifik nok til på længere sigt at sikre individuel og organisatorisk læring og forankring af informationen. Ofte er anerkendelse og ros upræcist udtrykt og giver dermed ikke modtageren et klart billede af, hvad det helt eksakt er, som udløser den anerkendende udmelding. Derfor har afsenderen af kommunikationen et stort ansvar for at bruge ordene og sproget på en præcis og konstruktiv måde, hvis modtageren vitterlig skal kunne bruge kommunikationen til at udvikle sig selv og sine kompetencer.

Anerkendende kommunikation tager derfor udgangspunkt i evnen til at bruge sproget med troværdighed, styrke og klarhed. Det stiller store krav til lederens selvindsigt og forståelse for, hvad der driver og motiverer det enkelte menneske. Udgangspunktet er, at ordet er udtryk for, hvad og hvordan du tænker, uanset om det er bevidst eller ubevidst. Ved at holde opmærksomheden på ord og ordvalg kan lederen træne tanken til at fokusere på livskraft, muligheder og vækst i alle situationer. Væk med sladder, antagelser, fordømmelse og begrænsende ytringer og ind med anerkendelse, nysgerrighed og åbne formuleringer. Jo mere bevidst lederen er om sit eget sproglige udgangspunkt, jo mere ægte bliver klangen i anerkendelsen af medarbejderne. Det kan både høres og mærkes i form af oprigtig glæde og voksende motivation og energi både hos lederen og medarbejderne.

## **Stilheden afslører vores mønstre**

Der findes mange indgange til den anerkendende kommunikation. En af dem er at arbejde bevidst med tavsheden. Umiddelbart kan det synes som et paradoks, at den kommunikerende og anerkendende leder skal træne og udvikle sit sproglige talent gennem tavshed. Men et par dage helt uden brug af ord fx på et såkaldt Silent Retreat gør de fleste pinefuldt opmærksomme på, hvor mange støjende og ukonstruktive tanker vi producerer, og hvordan det at bruge ord nemt bliver en ufokuseret vane. En vane, som ofte mere kommer af et behov for kontakt og for at bekræfte sociale og menneskelige relationer, end som et udtryk for, at vi har noget vigtigt at formidle.

Erkendelsen af dette menneskelige behov og træning i at forme sine tanker og formulere sig i konstruktive baner giver lederen mulighed for at kommunikere troværdigt og oprigtigt anerkendende. Oprigtigheden handler om at forstå, hvad situationen kræver, hvem man kommunikerer med og dernæst skabe en stemning, som åbner modtagerens nysgerrighed og modtagelighed på et dybt plan.

Anerkendelsen skal stikke dybere end blot at fokusere på et mål eller et resultat, men også inddrage indsatsen, energien, kreativiteten eller fx modet, som vedkommende har vist undervejs. Mange udefra kommende faktorer kan have indflydelse på det endelige resultat, og derfor skal anerkendelsen også gå på processen og indsatsen. Jo mere konkrete udmeldingerne er, jo nemmere er de at forholde sig til og glæde sig over. Modtagerne får en konkret indikation af, hvad der virker godt og vil derfor kunne fortsætte og forstærke deres indsats på dette felt.

Er lederen i stand til at give aktuelle eksempler på noget, hun har set, vil det gøre udmeldingens troværdighed højere. Eksemplerne demonstrerer, at lederen er opmærksom på medarbejderens tilstedeværelse og handlinger i det daglige, og det betyder meget for motivationen hos den enkelte. På samme måde giver det værdi, at lederen som en del af sin anerkendelse uddrager læring og værdi af det oplevede. Læringen kan gavne den enkelte person eller

hele gruppen afhængig af situationen. Hvis det er muligt, forankres essensen af læringen på en måde, så hele organisationen kan få gavn af erfaringen.

Sidst men ikke mindst formidler en leder sin anerkendelse med følelser som fx stolthed, glæde eller overraskelse. Hermed viser hun en del af sig selv som person og giver samtidig medarbejderen carte blanche til også at vise deres glæde eller stolthed uden at blive beskyldt for praleri eller selvoptagedhed.

## **Anerkendende kritik**

Selvom anerkendende kommunikation har fokus på det positive, er der stadig plads til at italesætte problemer og udfordringer. Igen er det afgørende, hvordan emnet bliver præsenteret. De færreste mennesker bryder sig om at blive kritiseret eller bebrejdet for deres arbejdsindsats. De reagerer emotionelt og hører ofte ikke, hvad indholdet i kommunikationen i grunden drejer sig om. På samme måde har den, som skal give kritik, også en række ubehagelige erfaringer fra lignende situationer. Begge parter har derfor et ønske om at overstå samtalen, uanset om det på længere sigt er hensigtsmæssigt eller ej.

Ved at bruge elementerne i den anerkendende kommunikation kan lederen skabe en situation af tillid og respekt og gøre sin tilbagemelding handlingsorienteret og fremadrettet. Ved at inddrage medarbejderen, når der udarbejdes løsninger eller korrigeres handlinger, kan lederen vende situationen fra en negativ irettesættelse til en konstruktiv samtale med både fagligt og personligt perspektiv.

## **En kollektiv model - til gavn for forretningen**

Lederens kommunikative adfærd fungerer også som rollemodel for medarbejdernes indbyrdes kommunikation. Ved bevidst at holde sit fokus på anerkendelse og konstruktivitet i kommunikationen kan lederen i løbet af kort tid skabe et kollektivt samtalerum, som er baseret på synlighed, opmærksomhed og medmenneskelig tillid. Leder og medarbejdere kan i fællesskab sætte konkrete krav og forventninger til kommunikationskulturen og løbende måle og evaluere indsatsen. Bestræbelserne bidrager til både medarbejdertilfredshed og forretningsudvikling, som begge er vigtige succesparametre på fremtidens arbejdsmarked.

Kilder: Halvdelen af danskerne ville arbejde mere, hvis de fik anerkendelse, analyse fra Ugebrevet A4, november 2007.

Sascha Amarasinha ejer virksomheden RESPOND, og hun arbejder med strategisk kommunikationsrådgivning, kommunikativt lederskab, holistisk rådslagning, coaching, leder- og teamudvikling. Sascha Amarasinha har en baggrund som journalist, informationsmedarbejder, konsulent og koncernkommunikationsdirektør. Hun er certificeret coach (ICC) og uddannet Council Guide (CGT) og desuden forfatter til bogen Historiefortælling i organisationer.

## Grundingsredienser i den anerkendende kommunikation

**Fokus på styrker og muligheder:** Fokus er ikke nødvendigvis alene på et resultat eller en succes, men anerkender indsats, energi, kreativitet eller fx mod i udførelsen af en opgave.

**Konkretisering:** Præcisering af, hvad man anerkender, frem for diffus eller overordnet tilbagemelding giver modtageren mulighed for at bruge informationen konstruktivt.

**Eksempler:** Via eksempler og detaljer demonstrerer lederen, at hun er opmærksom på personen i det daglige.

**Fokus på læringsperspektiv/værdi for individet og gruppen:** Evner at drage relevant personlig eller faglig læring ud af situationen til gavn for den enkelte eller for gruppen.

**Følelser:** Udtryk for følelser som fx stolthed, glæde og overraskelse giver modtageren mulighed for også at anerkende sig selv via et lignende sæt af følelser.