



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 2 – 2012

Tema: Når man kommunikerer anerkendende...

Halvt fuldt – eller halvt tomt?

”Virksomheder tvinger medarbejdere til at smile – også når det gør ondt”

Sådan lød en avisforsides overskrift for nylig.

Man gør det så til en diskussion for eller imod anerkendende kommunikation. Så enkelt er det ikke. Korrekt den såkaldte ”positive thinking” fra USA har uhyggelige slagsider, som til syvende og sidst handler om, at man er sin egen lykkes smed, får du ikke succes – er det din egen skyld... Vær positiv – lev lykkelig.

Det er til at få kvalme af.

Men det er det faktisk også af at høre det meget bombastiske og unuancerede bombardement, som ovenstående dagbladsspalter leverer mod de virksomheder, som måske har betrådt lidt uheldige og misforståede veje i forsøget på at holde fokus på det positive og det anerkendende.

Sandt er det, at den misforståede vinkel på ”den anerkendende kommunikation” let bliver til en slags ”happy talk”, som aldrig kan eller vil tale om de udfordringer og problemer, man vitterligt også står med, og man gør det næsten ”forbudt” at nævne problemer.

Det er dødens vej – også for en virksomhed.

Hvad er så den gode vej for lederen her?

Det skal vi her se på...

God læselyst!

Den *udadvendte* kommunikation mod kunder, brugere/borgere og samarbejdspartnere – begynder med og afspejler på mange måder den *interne* kommunikation i selve organisationen. Både kolleger imellem og mellem ledelse og medarbejdere. På godt og ondt.

Enhver konstruktiv kommunikation på alle niveauer begynder med en vandring: nemlig vandringen over på den anden side af bordet, så jeg ser verden fra min samtalepartners side, hans behov, ønsker, forestillinger og billeder. Og så indretter jeg min kommunikationsform efter denne nyvundne erkendelse. Det er hemmeligheden i den modtager-orienterede kommunikation, som for alvor skal bære frugt for begge parter!

Nye udfordringer om kundeservice

I alle sektorer er der sket dramatiske ændringer de senere år. Både ændringer i arbejdets vilkår og ændringer i selve tilgangen til kunden, borgeren, aftageren af min leverance – uanset om det er en egentlig vare eller en serviceydelse. Aftageren som forbruger tydeliggøres i forskellige former for netværk og klagenævn.

Kunden i centrum

Uden at ville det og uden at vide, at man kom til at signalere det, så har mange dele af offentlige institutioner som f.eks. hospitaler og plejesektoren gennem år udvist en form for arrogance, en slags ”vi-alene-vide”-adfærd over for borgere, som de skulle tage hånd om. Det gik i en forgangen tid. Men det går ikke i dag.

Det er blevet ændret markant. Samfundet har ændret sig, og samfundets borgere har ændret sig. De vil ikke i dag acceptere en sådan



Opdateret Lederskab

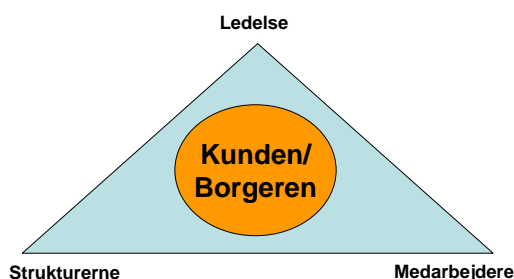
- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

gammeldags holdning, men det selvbevidste menneske kræver sin ret!

Det har ført til, at mange institutioner har måttet revurdere deres grundtanker om ”patienter” eller ”klienter”. De er nu blevet til ”borgere” eller måske ligefrem ”kunder”. Godt hjulpet af de politiske tanker om frit valg både mellem den ene institution eller den anden og mellem offentlige udbydere og private aktører.

Denne konkurrence har bl.a. medvirket til et nyt kunde-fokus i den offentlige sektor, som både er meget spændende og meget nødvendigt..



PROFIL
- for bedre lederskab

Ledelsen – både den politiske og administrative – strukturerne og enhver medarbejder skal se ét klart formål overalt: **at sætte kunden i centrum**. Ikke kun i de pæne skåltaler ved festlige lejligheder, men reelt i dagligdagen. Her skal prøven stå.

Og det gælder i skoler, på institutioner, ved biblioteksvæsenet, i de mange forvaltningsenheder, som er vendt mod kunder og borgere, i skattevæsenet, ja, overalt!

Ikke kun den offentlige sektor har her en vigtig lektie, men også private virksomheder. Selv om mange af dem i større omfang har

været vant til at tænke: vi lever af kunderne! Så stiller det fortsat krav om ekstrem kunde-fokus og investering i at opbygge loyale kunderelationer, hvor kunderne i langt højere grad inddrages i at give deres input til produkter og produktudvikling.

Lad os lege med tanken...

Slip kreativiteten løs et øjeblik! Kunde-tanken videreføres nu til de *interne* relationer i den enkelte organisation, afdeling eller institution – kolleger imellem. På et vist niveau er vi alle hinandens kunder og leverandører vedr. service, viden og hjælp på mange niveauer.

Overvej de personer, du sidder midt iblandt til daglig. Prøv lige at se dem som *dine kunder*: Overvej hvad du leverer af ydelser til dem hver især? Er der ting, du *yderligere* godt kunne tænke dig at levere til dem? Hvordan kommer du til det?

Og modsat se på dine nære omgivelser på jobbet som *dine leverandører*: Hvordan får du lavet nogle præcise aftaler til fælles bedste med dine leverandører, så jeres relationer bliver maksimalt fleksible og fremadrettede?

Nu drejer det sig om at maksimere din kundepleje! Og her bliver denne tankeleg ganske konstruktiv, for hvad er kundepleje i denne sammenhæng?

Kun fantasien sætter grænser her...

Når sproget skaber vores virkelighed

Sproget er en spændende, vital og effektiv medspiller. Når der bliver sagt, at sproget skaber vores virkelighed, så kan man næsten



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

gispe efter vejret, for er det sandt? Og ja, det er sandt nok.

Hvis man kalder sine relationer for ”klienter”, så bestemmer det vores adfærd over for dem. Hvis man kalder dem for ”kunder”, så bestemmer det også vores adfærd.

Og den måde, man som kolleger omtaler hinanden på i den interne kommunikation, kommer til at give fortegn og farve til det kollegiale samspil.

Derfor er sproget en væsentlig faktor!

Intern og ekstern kommunikation

Et afgørende element i troværdig kommunikation er, at det billede man tegner indadtil også er det billede, der bliver tegnet udadtil.

Og at den grundlæggende opfattelse, man internt har af firmaet, dets produkter og ydelser svarer til den opfattelse, som omverdenen har.

Er der overensstemmelse her, så er kommunikationen konsistent og tillidsvækkende!

Identitet – er de bevidste eller ubevidste signaler, man udsender via medarbejdere, design, bygninger mv.

Profil – er det ønskede image, man bevidst søger at udtrykke gennem officiel kommuni-

kation fra virksomheden.

Image – er de mentale billeder, som løber foran og som omverdenen umiddelbart danner. Altså det faktiske billede, folk har.

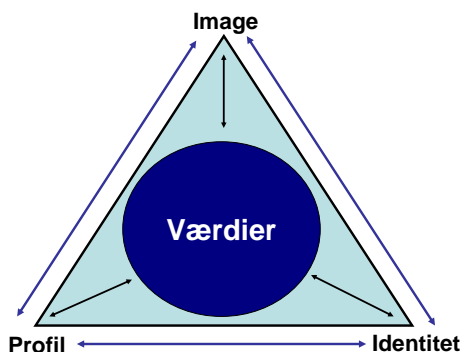
Hvert af disse tre elementer og helheden står i en stadig interaktion med selve virksomhedens værdier. Det vil sige, at Identitet og Værdier til stadighed skal holdes op imod hinanden, afstemmes og stå i et afsmittende forhold til hinanden. Og det samme gælder de andre to. Kun hvis den totale sum af interaktionen med værdierne er positiv og kommer ud til fordel for de kommunikerede værdier vil denne interaktion styrke virksomhedens samlede image i omverdenen.

Også her kommer sproget til at skabe virkeligheden. Det, man siger om sig selv, har en virkning. På godt og på ondt – afhængig af, om der er dækning for ordene!

Den anerkendende kommunikation

Da den amerikanske forsker, David Cooperrider for mere end 20 år siden arbejdede med en videnskabelig afhandling om organisationsudvikling, skulle han undersøge problematikken med de lange ventelister på amerikanske hospitaler. Han blev forbavset over at opleve, at i samme grad, han stillede spørgsmål til ventelisterne og deres længde, i samme grad blev de længere! Problemerne i organisationen hobede sig op, når man begyndte at sætte fokus på dem.

Han valgte derfor en anden tilgang til sit feltstudium. Han ville hellere undersøge de processer, som virkede godt på hospitalerne, hvorfor de virkede, hvem der indgik i processerne mv. Og så opdagede han, at når han satte fokus på det positive, så blev der også mere af det!



Mie Femø Nielsen: Under lup i offentligheden, Samfundslitteratur 2001





Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Det blev vuggen til hans kommunikationsmodel, ”Appreciative Inquiry”, anerkendende undersøgelse eller anerkendende kommunikation, som siden har vundet betydeligt indpas, også i dansk sammenhæng.

Fundamentet er, at den måde man spørger på ikke er neutral, men spørgsmålets karakter påvirker organisationen i en bestemt retning. Hvis man i en skole spørger børnene, hvor ofte de i frikvartererne har konflikter kørende. Så vil det blive optrappet. Det modsatte vil man se, hvis man vil spørge, hvor ofte eleverne selv klarer små uoverensstemmelser på en respektfuld måde.

Man har set det meget i TV. Når TV stiller op i Mellemøsten for at se på børn og unges oprør mod israelske soldater, så var kameraernes tilstedeværelse en faktor som til enhver tid fik børn til at gribe til de nærmeste sten til kame-ræts ære!

Hvis medarbejdere indadtil lærer den anerkendende kommunikation med aktiv lytten, øjenkontakt, et positivt og aktivt kropssprog, gode kompetencer til at rumme forskellige holdninger med respekt – så vil det straks smitte af på organisationens fokus og fremtræden for kunderne!

God kundeservice begynder hos den enkelte og i den enkeltes daglige samspil med sine nærmeste kolleger.

Fungerer det godt – så vil kundefokus være positivt og opmuntrende.

Fungerer det dårligt – vil det have modsatte effekt.

Godt sagt

En af kilderne til stolthed over at være et menneske ligger i evnen til at udholde aktuelle frustrationer af hensyn til de langsigtede mål.

H. Merell Lynd

Når man når grænsen

Det er klart, at den rendyrkede ”positive tilgang” vil udvikle sig, så den skaber sin modsætning. Klart.

Hvis man rendyrker den anerkendende vinkel, se muligheder og ikke problemer... Hvad stiller man så op, når man står i problemer til halsen?

Her skal virksomheder lære sig først og sidst at være realistiske.

Realistiske – og ydmyge – over for egen formåen. Og lyttende til de signaler, som kommer fra kunder og andre budbringere.

Dernæst skal man træne sig i at tolke de budskaber – og omsætte dem til fremadrettet handling, som man også magter at kommunikere på en konstruktiv måde.

Den skæve vinkel...

Få dine medarbejdere til på skift to-og-to at fortælle hinanden, hvad deres største oplevelse var sidste ferie. Lytteren skal virke totalt ligegyldig, uinteresseret og se en anden vej. Byt roller efter 1 minut.

Prøv derefter det samme – men hvor lytteren nu virker 100% interesseret, har øjenkontakt, næsten trækker gode historier ud af fortælleren...

Hvad lærer det os om anerkendelse?



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Litteratur

Carsten Hornstrup og Jesper Loehr-Petersen:
Appreciative Inquiry - en konstruktiv metode til positive forandringer, DJØF forlag 2001

Gitte Haslebo: **Relationer i organisationer - en verden til forskel**, Psykologisk forlag 2004.

NYHED:

MUS Academy, gratis e-learning



10 lektioner med e-learning om MUS og anvendelse af musskema.dk:

- MUS
- Kompetence-katalog
- GRUS
- Forberedelse og afvikling
- Referat og statistik
- Diverse output
- Mulighed for opgaver

Klik straks ind – og få del i opdateret viden om MUS:
www.musskema.dk.



Musskema.dk

– elektronisk MUS med masser af gulf til ledere!

- Håndterer tre elementer let og elegant med stort overblik
 - Selve MUS-processen med automatiske grafer og støtte til opfølgning, med mulighed for at sætte deadline på aftaler – og derefter automatisk påmindelsesmail til leder/medarbejdere
 - Kompetenceafklaring individuelt og pr. afdeling – med elegant spindelvæv, som viser det ønskede niveau, det gennemsnitlige og det individuelle for hver kompetencedel – fagligt og personligt
 - GRUS til at håndtere gruppeudviklingssamtaler
- Musskema.dk giver overblik og sammenhængskraft
- Håndterer hele organisationen med alle dens ledelseslag
- Bevarer fuld fortrolighed på udsagn – men giver overblik på grafniveau
- Se selv demo'er på: www.musskema.dk.



Hjælp til leder-, medarbejder- og organisationsudvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder – ud fra et udviklingsperspektiv
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!



Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes i april 2012.