GRY ESPEDAL

ros

OM ANERKJENNENDE LEDELSE OG
HVORDAN SKAPE VERDSETTENDE ARBEIDSMILJØ

GYLDENDAL
AKADEMISK

GRY ESPEDAL

ROS

OM ANERKJENNENDE LEDELSE OG
HVORDAN SKAPE VERDSETTENDE ARBEIDSMILJØ

GYLDENDAL
AKADEMISK

© Gyldendal Norsk Forlag AS 2010
1. utgave

ISBN 978-82-05-53838-2

Omslagsdesign: Kristin Berg Johnsen

Illustrasjoner: David Keeping
Layout: Laboremus Oslo AS
Sats: Laboremus Oslo AS
Brødtekst: Minion 10,5/15 pkt

Alle henvendelser om boken kan rettes til
Gyldendal Akademisk
Postboks 6730 St. Olavs plass
0130 Oslo

www.gyldendal.no/akademisk
akademisk@gyldendal.no

Forfatteren har mottatt støtte fra Det faglitterære fond.

Det må ikke kopieres fra denne boken i strid med åndsverkloven eller avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Til Filip og Elias

Innhold

INNLEDNING 13

KAPITTEL 1 ANERKJENNELSE ER 19
Misforståelse 1: Det kjennes ikke naturlig å anerkjenne 20
Misforståelsen 2: Anerkjennelse ødelegger imaget 21
Misforståelse 3: Ros er smisk! 22
Misforståelse 4: Ros skaper innbilske medarbeidere 22
Misforståelse 5: Å anerkjenne er for tidkrevende 22
Utfordringen med å lede mennesker 23
Belønning som anerkjennelse 24
Å bygge identitet 25
Å utvikle selvfølelsen 26
Å stå bi 26
I bevegelse mot den andre 27
En kroppslig tilbakemelding 28
Skaper forandring 29
Øker produktiviteten 30
Oppsummering 30
Ros-intervju: Anders Hauglie-Hanssen 32

KAPITTEL 2 BEHOV FOR ROSKOMPETANSE? 34
Mangel på roskompetanse 35
Vi forstår i verste mening 36
Krise i arbeidslivet? 36
Fra krise til jobbengasjement 38
Feedforward 39
Å fokusere annerledes 41

Et helsebringende fokus 42
Fra problemorientering til løsningsfokus 45
Valg 46
Oppsummering 47

DEL 1 OM Å VÆRE RAUS 49

KAPITTEL 3 EN ANERKJENNENDE LEDERSTIL 51
Et anerkjennende tankemønster 52
Case: Røff og distansert 53
Et grunnleggende menneskesyn 54
Vektlegging av det sunne 55
Fokus på relasjonene 56
En relasjonell lederatferd 57
Skape positive tankemønstre 59
Hva er verdier? 60
«Tracking» – å se etter det som er bra 63
«Fanning» – å blåse liv i en gnist 65
Oppsummering 66

KAPITTEL 4 FEM GRUNNELEMENTER I ANERKJENNELSENS KUNST 67
«Hvor full er bøtten din?» 68
Første grunnelement: Lytte 69
Andre grunnelement: Forståelse 73
Tredje og fjerde grunnelement: Aksept og toleranse 76
Femte grunnelement: Bekreftelse 80
Oppsummering 82

KAPITTEL 5 HVA KAN ANERKJENNELSE
OG POSITIVE FØLELSER FØRE TIL? 84
Positive følelser øker levealderen 85
Optimist eller pessimist? 86
Skille mellom negative og positive følelser 87
Utvide og bygge-teorien 89
Betydningen av å være tilfreds 90
Hypotese om «opphevelse» 91
Hva kan arbeidsplasser gjøre? 92
Kan LØFT virke anerkjennende og fremkalle positive følelser? 93
Oppsummering 97
Ros-intervju: Audun Korsvold 99

DEL 2 OM Å OMFORMULERE OG FINNE NYE HISTORIER 101

KAPITTEL 6 ET SAMARBEIDENDE SPRÅK 103
Å omformulere 104
Språket er viktig 105
Språk representerer vår måte å være aktiv på 105
Språk som inkluderer hverdagslivet 106
Sammenhengen språket brukes i er viktig 107
En samarbeidende tilnærming til språk 108
Arbeide frem en felles oppfatning 109
Om å skape nyorientering i en vanskelig situasjon 110
Et mestringsspråk 112
Oppsummering 114

KAPITTEL 7 DEN VIKTIGE OG VANSKELIGE SAMTALEN 116
En viktig og vanskelig samtale 117
«Si ting som de er» 118
Klandrehånd 119
«Hvorfor må du alltid...?» 120
Feil-finger 121
Konsekvens 122
Hvorfor-spørsmålet 123
«Er du døv, eller?» 124
Hele eller deler av hånden 124
Å få ut gruff 125
Ønskehånden 126
En invitasjon 128
Kontakt 128
Ønske 129
Gevinst 131
Tiltro 131
Takk 132
Oppsummering 134

KAPITTEL 8 ROS FØR KONFLIKTENE TAR DEG 136
Synlige konflikter 137
Hva er konflikt? 138
Årsaker til konflikter 138
Hvordan utvikler konflikter seg? 140
Konfliktløsing 141
Konfliktløsningsprosess del 1 144

Konfliktløsningsprosess del 2 146
Konfliktløsningsprosess del 3 147
Hvordan forebygge og være føre var? 148
Oppsummering 148

KAPITTEL 9 Å SKAPE ET VERDSETTENDE ARBEIDSMILJØ 150
Bakgrunnen for Appreciative Inquiry 151
Coach eller coachende? 154
Endring skjer innenfra 154
AI-prosessen steg for steg 157
Effektive prosesser 159
Om å sette seg mål 160
AI-prosesser på ulike nivå 163
Oppsummering 163

KAPITTEL 10 ANERKJENNENDE ARBEIDSMILJØKARTLEGGINGER 165
Tradisjonelle arbeidsmiljøkartlegginger fører ikke frem 166
Arbeidsmiljøundersøkelser for å utvikle organisasjonen 167
Løsningsfokusert arbeidsmiljøundersøkelse 168
Oppsummering 169

KAPITTEL 11 ANERKJENNENDE MEDARBEIDERSAMTALER 170
En løsningsfokusert medarbeidersamtale 171
Fokusskifte fra leder til medarbeider 172
Forberedelse 173
Fokus på beste erfaring og videre drømmer 173
Medarbeidersamtalen 175
Skalaspørsmål i medarbeidersamtalen 176
Oppfølging etter medarbeidersamtalen 178
Oppsummering 180
Ros-intervju: Lars Erik Flatø 182

DEL 3 SPESIFIKKE TILBAKEMELDINGER 185

KAPITTEL 12 POSITIVT SELVSNAKK 187
Stress på moten 188
Å ta styring 189
Det er mulig å endre tankene og følelsene 190
Gjenkjenning av tankefeller 190
Firetrinns modell for endring av tanker 192

Oppsummering 196
Ros-intervju: Elin Leister Duna 198

KAPITTEL 13 SPESIFIKKE TILBAKEMELDINGER 200
I flyt 201
Hvordan gi spesifikke tilbakemeldinger 202
Positivt baksnakk 206
Varme post-it-lapper 208
Oppsummering 208

KAPITTEL 14 RØTTENE TIL LØFT 209

ETTERORD 211

LITTERATUR 213

ØVRIGE KILDER 219

STIKKORD 221

Innledning

> … for eksisterer ikke det (mennesket) også først i det øyeblikket dets eksistens, dets sanne eksistens, bekreftes av andre. Får det ikke liv først i det øyeblikk det føler seg gjenkjent som det er – verken mer eller mindre?
>
> (*Den lukkede bok*, Jette A. Kaarsbøl, 2003)

Tenk deg at du er midt i et tungt og vanskelig arbeidsprosjekt. Prosjektet har en klar deadline som ikke kan fravikes. Dere strever med tekniske utfordringer. I tillegg knirker samarbeidet. En dag stikker sjefen innom prosjektrommet. Ved å kommentere vanskelighetene du opplever gir hun deg som leder en type tilbakemelding som du aldri tidligere har fått. Hun forteller deg hvilken betydning dette prosjektet har, samtidig som hun sier at hun setter pris på at du holder ut og står på for å få arbeidet i havn. Hun avslutter med å spørre om det er noe hun kan gjøre for å hjelpe.

Siden du aldri før har hørt henne kommentere arbeidet ditt på denne måten kan det være at du blir overrasket. Kanskje lurer du på hva hun nå pønsker på? Ligger det noe under? Likevel bestemmer du deg for å ta det på alvor.

Da kjenner du at det sakte, men sikkert brer seg en varme i kroppen. Du kjenner det helt ut i fingertuppene. Det dannes noen hektiske, røde roser i kinnene. Det er deilig og du kjenner at du får ekstra kraft, får lyst til å gjøre arbeidsoppgavene, stå på enda litt hardere, legge inn et ekstra gir. Dine kollegaer kommenterer det også «Så kult at sjefen stakk innom!»

*

Ord kan være forførende. Om de blir brukt på riktig måte i riktig situasjon kan de skape elektrisk stemning, entusiasme og pågangsmot. Men de kan også virke mot sin hensikt. I noen sammenhenger kan de virke rammende og ødeleggende og få store konsekvenser.

Ord skaper ofte mer enn de konkret benevner. Det interessante er at ordene i seg selv ikke trenger å være så mange. Noen få ord alene kan ha effekt så lenge de blir sagt på riktig måte. Litt entusiastisk undertone kan også virke, men ord må aldri bli instrumentelle – noe vi bare lirer av oss eller sender av gårde.

*

En bok om ROS kan handle om virkningen av ord, men også om en positiv tilnærming og holdning. Når jeg forteller om bokprosjektet sier mange «Det er en bok min sjef burde lese!»

Ikke rart: Vi er nemlig ikke i nærheten av å få den rosen vi ønsker! Ifølge en undersøkelse gjort av det amerikanske arbeidsdepartementet, er hovedgrunnen til at folk slutter i jobben at de ikke føler seg satt pris på (Rath, 2004). I tillegg dukker det ofte opp i arbeidsmiljøundersøkelser at det medarbeidere ønsker mest av alt er å bli sett av sjefen.

På den andre siden har jeg i lederutviklingsprogrammer ofte hørt ledere som ønsker å bli flinkere til å rose andre. De setter seg mål «Jeg skal gi en positiv kompliment hver dag. Jeg skal finne en person å rose», og nedfeller det i personlige handlingsplaner.

Muligens kan det være dette ordet «ros» som er litt unaturlig for oss. Det ligger ikke helt i vår kultur, det er janteloven som sitter i ryggmargen hos oss nordmenn. Hvis vi kommenterer andres arbeid blir det ofte i korte vendinger som «Så flink du er til å holde foredrag!» eller «Så bra at du leverer timelistene til riktig tid!»

Det er vel og bra med slike kommentarer, men å være en anerkjennende leder handler om mer enn å gi betydningsfulle tilbakemeldinger. Det handler om å ha en holdning, et tenkesett og en tilnærming som bringer frem det beste i andre. Det handler om å gi tilbakemeldinger som får andre til å handle på en lystbetont og engasjert måte, og det handler om å jobbe frem et verdsettende arbeidsmiljø.

Er dette mulig å få til? Jeg tror det er mulig, og jeg tror faktisk du allerede gjør en del ting som kan oppfattes som verdsettende. Det handler bare om å bli det bevisst. Da er det også lettere å gjøre det flere ganger. Denne boken kan sette deg på sporet av ditt eget løsningsmønster når det handler om å anerkjenne, men den kan også gi nye ideer til hva du kan gjøre annerledes.

Boken er en praktisk ledelsesbok, basert på et uttrykt behov i forfatterens møter med ledere og medarbeidere, både som lederutvikler og coach i ulike organisasjoner. Min hypotese er at jeg tror at vi får for lite ros snarere enn for mye. Om flere benyttet seg av muligheter til å anerkjenne andre, ville både de selv og andre ha det bedre. Undersøkelser viser at ros og anerkjennelse har positiv effekt.

For å understreke behovet for mer roskompetanse vil hvert kapittel starte med en historie fra egen praksis, eller fortellinger og prosjektarbeid fra deltakere på seminarer. Disse er ofte omskrevet for å ivareta konfidensialitet, men innholdet skal være det samme. I boken er ledere ofte omtalt som «hun» og medarbeidere som «han». Dette for å lette språket.

Noe urettmessig har denne boken fått navnet *Ros*. Kan hende ville *Å være anerkjennende* vært mer dekkende. Ros er gjerne korte tilbakemeldinger som påpeker andres bidrag i positive vendinger «Du er flink!» Å være anerkjennende stikker dypere og handler om holdninger og tilnærminger til andre. Likevel er det slik at vi for å bli bedre *anerkjennende ledere* gjerne kan starte med å rose.

ROS vil ramme inn anerkjennelsens kunst. I boken er hver av bokstavene i ordet ROS gitt en mening som er viktig for å anerkjenne:

R – Raus
O – Omformulere
S – Spesifikk

I hvert kapittel vil du også finne ros-tips, kommentarer, eksempel, oppgaver eller øvelser som kan sette deg på sporet av hva å rose og anerkjenne er, hvordan du kan gjøre mer av det og hvordan det kan virke. Fire ledere er også intervjuet om hva de mener med anerkjennende ledelse. Disse er valgt ut fordi noen har sagt at nettopp de er en anerkjennende leder.

*

Å være en anerkjennende leder handler om å være bevisst på egen lederstil og rolle. Det kan være vanskelig å se hva som skal til for å være anerkjennende. Det kan være en utfordring å gjennomføre elementer i anerkjennelsens kunst som å lytte, forstå, vise at du aksepterer, har toleranse og at du bekrefter. Likevel kan det være viktig fordi det i større grad kan øke medarbeidernes indre motivasjon og gi dem en etterlengtet identitet. Anerkjennelse gitt på riktig måte kan øke følelsen av å være betydningsfull, og ha god selvfølelse. Dette vil du kunne lese mer om i del 1 (kapittel 3, 4 og 5) som handler om å være **R**aus.

En leders oppgave skal være å passe på at det er nok olje i organisasjonens maskineri. Motoren stopper og blir ødelagt om den ikke smøres. Å bedrive anerkjennende ledelse vil si å være en maskinist som sørger for nok olje i arbeidsmiljøet slik at medarbeiderne (maskindelene) lever lengre og det ikke oppstår for stor friksjon. For å få dette til må du kanskje se etter andre egenskaper hos medarbeidere og gi tilbakemeldinger på en ny måte. Det handler om å være bevisst på det språket du bruker og søke å finne et samarbeidende språk. Gjennom dette kan du gjennomføre vanskelige og viktige samtaler, være observant på konflikter, jobbe med arbeidsmiljøet, gjennomføre arbeidsmiljøkartlegginger og medarbeidersamtaler på en anerkjennende måte. Dette kan du lese mer om i del 2: Om å **O**mformulere (kapittel 6, 7, 8, 9, 10 og 11).

En utfordring for alle er å bli spesifikk nok i sine anerkjennende tilbakemeldinger slik at den andre forstår hva du mener. For å få det til må vi starte med oss selv og snakke positivt til oss selv. Deretter kan vi ved konkrete tilbakemeldinger være med å gi medarbeidere en «boost» som gir bidragene deres en gnist, som får dem til å ivre for arbeidet, og gi dem følelsen av å være i flyt. Mer om **S**pesifikke tilbakemeldinger i del 3 (Kapittel 12 og 13).

*

Med utgangspunkt i det å sette andre på sporet til å bli flinkere til å anerkjenne, står forfatteren alltid i fare for å bli oppfattet som en romantiserende idealist som kun fremhever det positive. Det er heller ikke slik at jeg ikke anerkjenner betydningen av å være tydelig og sette grenser inni mellom. Jeg håper leseren ser betydningen en positiv tilnærming kan ha, samtidig som det også er rom for kritisk og evaluerende tenkning.

Når jeg snakker om anerkjennende ledelse handler dette om en holdning til lederjobben. Inni mellom vil det være behov for å gi kritiske kommentarer, sette ned foten, ta upopulære avgjørelser eller å si i fra når ting går galt. Det må gjøres når det er viktig og relevant, ellers blir vi ikke tatt seriøst. Det som er utfordringen er å finne en balanse mellom oppnådd eller ønsket prestasjon og den anerkjennelsen som gis. Av og til kan man bli flinkere til å gi tilbakemeldinger, av og til skal man passe seg for ikke å bli manipulerende og inni mellom kan for mye oppmerksomhet overfor en atferd virke negativt. Du vil i denne boken kunne hente ideer til måter å skape bedre balanse på og kanskje gjøre mer av det som gir den effekten du ønsker.

*

Å være en anerkjennende leder handler om et fokusskifte fra å være problemorientert til å lete etter løsninger. Det høres kanskje enkelt ut, men det viser seg imidlertid at det er vanskeligere å sette ut i praksis. Innholdet i boken skrives i rammen av en løsningsfokusert tradisjon (LØFT, se kapittel 14 for nærmere beskrivelse av tilnærmingen). LØFT innehar en anerkjennende måte å jobbe med andres ressurser, styrker og løsninger på. Gjennom denne tilnærmingen vil du finne ideer og teknikker som kan hjelpe deg til å bli mer anerkjennende samtidig som du også setter grenser. Der det er relevant trekkes det veksler på annen teori hentet fra filosofi (Kierkegaard, Hegel, Honneth), psykologi (Løvlie Schibbye, 1996, 2004, 2006, Øiestad, 2004, 2006), positiv psykologi (Seligman, 1998, 2005, 2007, Csikszentmihalyi, 2005, Fredrickson, 1998, 2001, 2003, 2005, Rath & Clifton, 2004, 2005), systemisk og løsningsfokusert familieterapi og organisasjons- og ledelsesteori (White, 1990, David Cooperrider, Hauger m. fl., 2008, Furman, 2000, 2001, 2002, Berg, 2000, 2005, 2005, de Shazer, 1985, 1988, 1991, 1994) samt (Sims & Lorenzi, 1992, Bass & Avolio, 1994, Aadland, 2004, Bushe, 2009).

I Danmark har de kommet langt på feltet. Maja Haslebo i konsulentselskapet Erhvervspsykologisk Konsultation sier at anerkjennende ledelse er i ferd med å vinne frem i danske bedrifter. Det har vært naturlig for ledere å fokusere på det som går galt, men nå ønsker de i større grad å fokusere på det

medarbeideren gjør når de lykkes og hente kraft derfra til å arbeide med det de trenger å endre (*Ukeavisen Ledelse*, 10.11 2007).

*

Denne boken kan hjelpe deg som leder til å bli en enda bedre og coachende leder. Dette kan også være en bok som er nyttig for coacher som ønsker å bedrive løsningsfokusert coaching. Du kan lese boken i sin helhet, eller et kapittel her eller der. Hensikten er at det skal gi inspirasjon til å finne en bedre balanse i forhold til å være anerkjennende, enten du er leder, kollega, medarbeider eller coach. Det utfordrende arbeidet starter med å kjenne seg selv. Grunntonen i filosofen Søren Kierkegaards livsverk er at vi skal kjenne oss selv. Paradoksalt er det da vi virkelig kan forstå verden, og særlig de andre!

Det kan være fornuftig å ta seg tid til å reflektere over dette temaet, ellers kan en tilbakemelding til en medarbeider fort bli «Så flink du er til å imponere meg! Eller, jeg mener: Jeg er imponert over hvor flink du er! Eller… Nei, nå husker jeg ikke hva det var jeg skulle si, og samme kan det være for jeg skulle bare gi deg noe skyt!»

KAPITTEL 1

Anerkjennelse er ...

> Det første ansvaret lederen har er å definere virkeligheten. Det siste er å si tusen takk. I mellom disse to, må lederen bli en tjener og låntaker. Dette summerer opp veien fremover for en klok leder.
>
> (DePree, 1989, min oversettelse)

Jeg var nettopp ferdig med studiene, full av pågangsmot og entusiasme, men også litt usikker på om jeg hadde noe å bidra med. Min leder var en litt mer laidback-type, som ikke var førstemann til å foreslå eller komme med nye ideer. Han var ikke alltid frempå med bekreftelser eller gode tilbakemeldinger heller, men innimellom kunne han engasjere andre. En dag fikk han en utfordring som avdelingen skulle løse. Han kom inn på kontoret mitt og spurte «Hva skal vi gjøre med dette? Jeg har ingen ideer. Har du?» Spørsmålet og oppgaven kom overraskende på meg, og tente mitt engasjement. I én uke jobbet jeg nærmest døgnet rundt for å lage ferdig en rapport med innhold og forskjellige forslag. Da lederen fikk rapporten sa han til min forbauselse ikke «Men dette går ikke. Dette har vi prøvd før. Dette virker umulig.» Han svarte «Flott, fint, dette prøver vi!» – Sjelden har jeg opplevd meg så anerkjent.

Anerkjennelsen i dette tilfellet handlet mest av alt om at jeg kjente en bekreftelse da lederen kom til meg når verken han eller andre hadde løsninger. Han hadde tro på at jeg kunne bidra med noe. Det opplevdes også anerkjennende at han verdsatte arbeidet da han fikk løsningene servert. I tillegg var arbeidet

i seg selv verdsettende for meg. Jeg så at jeg hadde flere ideer enn jeg trodde. Jeg opplevde jeg vokste som medarbeider.

Tenk på en god leder du har hatt en gang. Hva var det han gjorde som gjorde ham god? Hvilke egenskaper hadde han eller hun? Hva klarte vedkommende å skape i deg? Hva gjorde det med deg å ha en slik leder? Disse spørsmålene kan sette deg på sporet av hva anerkjennelse er, hva som skal til for å bli anerkjent, og hva virkningen av det å bli anerkjent kan være.

Anerkjennelse er et begrep mange kjenner og bruker uten egentlig å tenke over hva det betyr. Det kan ofte bli et svevende og lite konkret uttrykk. Likevel kan det sies enkelt på denne måten: Anerkjenne er noe vi *er*, ikke noe vi *gjør*. Det handler ikke bare om å gi positive tilbakemeldinger, men også om våre tanker, holdninger, verdier og handlinger.

I dette kapittelet skal vi se på hvordan vi kan få en dypere forståelse av hva anerkjennelse *er*. I senere kapitler vil vi se på hvordan vi kan opptre på en anerkjennende måte. Men først starter vi med å avdekke noen vrangforestillinger.

Misforståelse 1: Det kjennes ikke naturlig å anerkjenne

I arbeidslivet finnes misforståtte tanker rundt det å anerkjenne. For eksempel er det en del ledere som ikke synes anerkjennelse ligger *naturlig* for dem. Det kan virke som det å anerkjenne andre er en egenskap de legger fra seg på parkeringsplassen på vei inn til jobben. Ja, på mange måter kan det nesten virke som det er en ferdighet de mister, idet de entrer den voksne verden.

Du har kanskje hørt vitsen om ekteparet som hadde vært gift i førti år, hvor kona en dag misfornøyd sa til mannen «Hvorfor sier du aldri at du elsker meg lenger?», hvorpå mannen repliserte «Jeg sa jo da vi giftet oss – for førti år siden – at jeg elsket deg. I tillegg sa jeg én ting til, at om det blir en forandring skal jeg gi deg beskjed!»

Vi holder igjen i det lengste. Noen unnskylder seg med at det ikke ligger til nordmenn å gi rosende omtale av andre. Det er ikke naturlig for oss. Jantelovens «Du skal ikke tro at du er noe» ligger dypt i oss, og gir oss en grunn til å la være.