



## **Kommunikasjon som botemiddel mot ”hensynsbetennelse”.**

Hvilken kommunikasjon skaper arbeidsglede?

av Kjell Ribert

Carl Rogers forskning viser at det finnes to typer kommunikasjon. Den ene typen kommunikasjon skaper avstand - og dårlige følelser mellom mennesker. Konflikter eskaleres oftere, og folks oppmerksomhet går da gjerne enten ut på å hevde seg selv, eller å trekke seg tilbake. Det tar lengre tid å få landet saker, og noen ganger blir det umulig for folk å samarbeide under slike betingelser.

Den andre typen kommunikasjon skaper nærhet, ro i den enkelte, de aksepterer i større grad hverandres ulikheter og forskjellige virkelighetsoppfatninger. Tryggheten på seg selv er mer tilstede fordi en opplever seg respektert av den andre. Positive følelser oppstår fordi den enkeltes behov er tilfredsstillt.

I vår moderne verden her i Norge har den avstandsskapende kommunikasjonen stor forrang, og for mange av oss oppleves det som ”den naturlige måten” å samtale med våre medmennesker på. Derfor går det ofte galt i samhandlingssituasjoner med andre. Vi får negative følelser overfor de vi snakker med, og opplever deres negative energi overfor oss selv.

En løsning vi da ofte tyr til er å unnlate å si vår ærlige mening, eller vi pakker inn vår mening veldig godt. Vi kan være så høflige, hyggelige og hensynsfulle at vi pakker inn ”sannheten” så mye at den for mottageren, og nok også for oss selv, blir nærmest helt borte. Dette kalles i kommunikasjonsverdenen, litt spøkefullt, men ganske illustrerende, for ”hensynsbetennelsen”.

### **Manglende feedback/personlige tilbakemeldinger**

Når jeg er rundt på ulike arbeidsplasser spør jeg: ”Hva mener din nærmeste leder om kvaliteten på ditt arbeid?” Da svarer over 50 %: ”vet ikke”. Dette betyr at over 50 % av arbeidstagerne ikke blir ledet, at lederne svikter hva gjelder fenomenet å lede sine underordnede mot det målet virksomheten er ment å gå mot. Lederes oppgave overfor sine underordnede – i denne sammenhengen – er å gi positiv feedback om det medarbeiderne gjør som leder i den retningen virksomheten skal gå, men oppgaven er også å gi konstruktiv negativ feedback om det medarbeiderne gjør som ikke fører organisasjonen i riktig retning. Feedback vil lede organisasjonen i riktig retning.

Når det er mangel på tilbakemeldinger, vil det være helt opp til medarbeiderne selv å vurdere om det de sier og gjør fører mot målet. Noe karikert kan vi si at det er tilfeldig om folk gjør jobben



sin eller ei. Nå er jo folk flest ganske kloke, og det går jo ofte bra. Men tilfeldig er og blir det i hvilken grad de gjør jobben sin, eller om de gjør den på en optimal måte.

Nå trenger du ikke være leder for å gi feedback på jobben. Arbeidsmiljøet er noe alle er ansvarlige for, og arbeidsgleden er størst på arbeidsplasser der alle medarbeiderne gir tilbakemeldinger – på en god måte. De bedriftene der alle gir feedback er for øvrig også de bedriftene som er mest produktive, og som tjener mest penger.

I mitt virke med integrering hører jeg jevnt over fra minoritetsspråklige at de savner at nordmenn retter norsken deres. De færreste nordmenn gjør dette. Dermed går vi glipp av 5 millioner ”norsklærere” som kunne ha bistått utlendinger med å få et riktigere norsk språk, en kommunikasjon som er bedre tilpasset til situasjonen de er i og en kommunikasjon som svarer til det hver enkelt minoritetsspråklig ønsker å uttrykke. Særlig på arbeidsplassen vil innfødte norskspråklige kolleger kunne fylle en viktig rolle for å styrke arbeidsgleden hos sine minoritetsspråklige kolleger ved å gi dem feedback – som har god kvalitet.

### **Hva hindrer oss i å gi passende feedback?**

”Hensynsbetennelsen” er erfaringsmessig et viktig hinder for å si hva vi mener, et hinder for å gi et bidrag ift å få våre medarbeidere på arbeidsplassen på rett spor, eller bistå minoritetsspråklige til å få et så rikt, tilpasset og ”norsk” uttrykk på det de ønsker å si, som mulig.

Mange av oss går rundt og oppfører oss som om vi er ansvarlige for hva andre føler. Det ansvaret har vi ikke. Vi er ansvarlige for hva vi ønsker å oppnå med det vi kommuniserer til andre mennesker, og hvordan vi sier det til dem. En leder kan f.eks. bekymre seg for hva hennes ansatte vil føle når hun skal ta opp kvaliteten på de rapportene den ansatte skriver. Kanskje den ansatte blir lei seg, sint, føler seg overkjørt, belært, eller noe annet negativt. Lederen unnlater da ofte å snakke om rapportene, og lar sin bekymring for hva den ansatte måtte føle, styre hva hun sier og hva hun ikke sier. Dette er hva jeg over kalte ”hensynsbetennelsen”.

En kollega hører at en utlending uttaler seg på en klønete måte på norsk når utlendingen skal si fra om at han ikke har fått et møtereferat. Det kommer noen banneord på ”feil” steder, og vår norske kollega har nå en mulighet til å hjelpe sin utenlandske venn med å få uttrykt sin misnøye med det manglende referatet på et mer hensiktsmessig norsk. Imidlertid begynner den norske kollegaen å tenke på at den utenlandske kollegaen nok vil oppleve dette som invaderende, kanskje kollegaen vil føle seg rakkert ned på, ja til og med diskriminert. Den norske kollegaen bøyer av for hensynsbetennelsen, og unnlater å tilby den språklige bistanden som ligger i det å være norsk, å kunne høre hva som låter riktig, hvilke uttrykk som passer, og når en kan banne, og når det oppleves som upassende. Den frykten vår norske kollega har for hva utlendingen kanskje måtte føle, fratrar utlendingen muligheten for å få en tilbakemelding han kan bruke for å forbedre norsken sin.

Frykten er jo i bunn og grunn ikke for hva vår samtalepartner føler, for det vet vi faktisk ikke. Frykten er for hva vi *tror* hun eller han vil kunne komme til å føle. Når vi lar oss styre av hensynsbetennelsen, tillater vi oss altså å bestemme for den andre hvordan hun eller han vil reagere, og slik unnlater å gi den gaven en velformulert og ivaretagende tilbakemelding kan være.



## Sak og prosess

I kommunikasjon, og særlig innen konfliktmegling, skiller vi mellom ”sak” og ”prosess”. Saken vil være fakta, hva vi sier – mens prosessen er følelser, hvordan vi sier ting, hvordan vi selv har det, hvilke ideer vi har om den andre, hvordan vi ser på forholdet vi har til den andre og hvordan vi forestiller oss at den andre har det i forhold til oss.

Når konflikter eskalerer og blir verre, har det i all hovedsak skjedd en sammenblanding av sak og prosess. Hvordan prosessen er, påvirker også vår fortolkning av de saklige forholdene – i tillegg til vår vilje og evne til å lytte til den vi er i konflikt med.

Når vi gir feedback, er det en god idé å ha tenkt i gjennom hva ”saken” er – f eks vår medarbeiders rapporter. Du kan da be om en samtale om dette, og tilstrebe en best mulig prosess. Medarbeideren går da kanskje likevel i forsvar, begynner å forklare, blir irritert eller får et annet følelsesuttrykk. Medarbeiderens reaksjoner må du da forholde deg til, sortere, lytte til for så å komme tilbake til ”saken”.

## 5:1 – 13:1

Om du har lært deg den ”magiske relasjonen” mellom hvor mye positivt som – rent psykologisk – må til for at dine medmennesker skal tåle det negative, er mye vunnet. Relasjonen er 5:1. Folk trenger minst fem positive tilbakemeldinger for å tåle én negativ. En tilbakemelding, både positiv og negativ, må være:

- opplevd som fortjent
- personlig
- konkret – dvs beskrivende
- slik at den sier noe om hva den som gir tilbakemeldingen føler og opplever

Ingen tåler mer enn 13 positive tilbakemeldinger før hun eller han vil trenge en konstruktiv negativ en. Dette fenomenet behøver du imidlertid neppe bekymre deg nevneverdig for. Mangelen på positive tilbakemeldinger er nemlig så påtagelig at det må etableres først.

Du kan imidlertid være oppmerksom på at undersøkelser har vist at der medarbeiderne har gitt uttrykk for mangel på feedback, har de særlig etterspurt konstruktive negative tilbakemeldinger, idet de opplever at det særlig er fra negativ feedback – gitt på en god måte – de har anledning til å lære.

## Feedback - tilbakemelding

Hvis ambisjonen er å unngå hensynsbetennelsen, så er løsningen ikke å være hensynsløs. Et fundament for å gi andre tilbakemelding må være at vi vil dem vel. Den som skal si noe om medarbeiderens rapporter må ha som utgangspunkt at hun vil bygge opp medarbeideren, - i vårt tilfelle - bistå den ansatte til å få til å skrive gode nok rapporter, og kommunisere at det ikke er noe i veien med personen som sådan. Den ansatte er kompetent, dyktig og ønsket. Dette har vi ivarettatt ved – over tid - å gi minst fem positive tilbakemeldinger for hver negative. Videre ivaretar vi medarbeideren ved å bruke et s k konfliktdependende språk.

Å gi feedback er ikke sannheten, men ”min sannhet” om noe. Det betyr at vi må ta innover oss at du opplever verden på én måte, fordi du filtrerer den gjennom dine briller, mens jeg opplever verden på min måte fordi jeg fortolker verden på min måte. Vi må derfor formulere oss i jeg-



språk, snarere enn i *du*-språk når vi gir andre tilbakemelding. Ja, for så vidt for det meste når vi kommuniserer med andre.

*Jeg*språk uttrykker hva jeg føler og opplever, og hvordan jeg fortolker hendelser – samt hva jeg trenger fra mine medmennesker. *Jeg*språket kommuniserer også at det jeg sier noe om nettopp er mine opplevelser og fortolkninger. Samtidig etterspør min kommunikasjon at samtalepartneren kan ha fortolket og opplevd verden på en annen måte. *Du*språk vil derimot definere virkeligheten som om ”det er slik det er”. Særlig vil *du*språk definere hvordan den andre ”er”, gjerne ispedd en undertone moralisme – at det den andre er, eller har gjort, er ”feil”. *Du*språk får som regel den effekten at konflikter eskalerer. *Du*språk bistår samtalepartnere til å bli opptatt av seg selv, føle seg anklaget og angrepet, og slutte å lytte til den andre. De føler seg også ofte kallet til å ”angripe” den andre.

Forskjellen på *jeg*-språk og *du*-språk kan illustreres som i setningene under.

<i>Jeg</i> språk	<i>Du</i> språk
”Jeg vil gjerne ha en samtale med deg om dine rapporter, og gi deg tilbakemelding på på hva jeg opplever som velfungerende, og hva jeg mener kan bli bedre. Når kan vi få snakket om det?” ...	”Rapportene dine må bli gode nok. Kan vi sette oss ned slik at jeg forteller deg hva som er bra og hva du må forbedre?” ...
”Ja, det var fint du kunne komme. Hvordan er det for deg at vi skal snakke om rapportene dine?” ...	”OK. Det er bra du tar ansvar for å komme. Vi skal se på hva vi her i bedriften forventer som minimumsstandard for skriftlige uttrykk.” ...
”Jeg har gruet meg litt. Jeg er engstelig for å komme til å uttrykke meg på en uheldig måte, eller overkjøre deg. Kunne du være snill å si fra til meg der og da hvis du opplever at jeg sier ting på en måte du ikke liker?” ...	”Å ha slike samtaler som dette er helt vanlig. Jeg har lang erfaring med dem. Du kan være sikker på at jeg kommer til å holde meg helt saklig til rapportene dine. Det er ingen ting ved samtalen du trenger å være nervøs for.” ...
”Når jeg leser dine rapporter, synes jeg det er mye bra. F eks opplever jeg at du får med deg mye, de kommer alltid til tiden, og de forholder seg saklig til det de skal dreie seg om. Hva tenker du når jeg sier det?” ...	”Rapportene dine har mye bra i seg. De kommer alltid til tiden, og de forholder seg til det de saklig sett skal dreie seg om, men ...”
”Der jeg tror rapportene kan forbedres er på presisjon. Jeg opplever at rapportene er ganske lange. Jeg kunne ønske meg at du skiller tydeligere mellom hva som er viktig, og hva som er mindre betydningsfullt. Hvordan høres det ut?” ...	”...de må bli mer presise. De er for lange. Det er akkurat som du ikke forstår forskjellen på hva som er viktig og hva som er uviktig. Dette må du få til.” ...



## Konflikteskalerende eller konfliktdepende språk

Hvilket språk som får konflikter til å eskalere, bli verre, og hvilket språk som får konflikter til å bli avdempet er altså illustrert ved forskjellen mellom *jegspråk* og *du-språk*. I tillegg er det en rekke andre ulikheter i måter å formulere seg på som får effekter på hvor lett det er å nå frem til samtalepartneren med en negativ tilbakemelding. Om den er konstruktiv, vil den være formulert i et nedtrappende språk. Hva det er ser du i tabellen under.

<i>Opptrappende språk</i>	<i>Nedtrappende språk</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DU-språk</li> <li>• avbrytelser</li> <li>• ledende spørsmål</li> <li>• bebreidelser</li> <li>• fokus på fortid</li> <li>• personorientert</li> <li>• ser problemer og blokkeringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JEG-språk</li> <li>• lytter</li> <li>• interessert</li> <li>• åpne spørsmål</li> <li>• uttrykker ønske</li> <li>• konkret</li> <li>• fokus på nåtid og fremtid</li> <li>• saksorientert</li> <li>• ser muligheter</li> </ul>

## Kommunikasjon som skaper arbeidsglede

Hensynbetennelsen er at vi unnlater å si vår ærlige mening om relevante forhold på jobben. Hensynbetennelsen er altså ikke-kommunikasjon. Det er imidlertid ikke hvilken som helst kommunikasjon som er botemiddel mot hensynbetennelsen.

Viktig er det at vi sier vår ærlige mening til våre medmennesker, dog ikke om enhver detalj naturligvis. Derimot om forhold der vi tenker at vår samtalepartner vil kunne ha glede av vår tilbakemelding, f eks gjelder det ofte den minoritetsspråklige kollegaen.

Når vi befinner oss i en lederposisjon hvor vår jobb faktisk er å sørge for at våre underordnede blir gjort oppmerksom på hva som er godt nok, hva de har gjort aldeles utmerket og absolutt må gjøre mer av, og hva de bør endre på for at virksomheten går i riktig retning.

Våre ærlige meninger bør være posisjonert ut på jobben slik at de rundt oss får minst fem positive tilbakemeldinger for hver negative de mottar, og så er det betydningsfullt at den feedbacken du gir, blir gitt i et konfliktdepende språk.

Da blir det mer moro på jobben. Lykke til!



## Referanser – forslag til videre lesning

Emborg, Marcussen, Thorning & Ørsnes	<i>Mellom os – ABC til konflikt</i>	2014	www.frydenlund.dk
Gunnarsson, S	<i>Professionell feedback</i> Medvetna mötens magi	2013	Gunnarssons Förlag, Bromma
Kirschenbaum & Henderson	<i>The Carl Rogers Reader</i>	1989	Houghton Mifflin Co, N Y
Konflikt, konfliktforståelse og konfliktmegling	<i>Norske konfliktmeglere MMCR</i>	2014	www.konfliktmeglere.no
Rath T & Clifton, D	<i>How full is your bucket?</i>	2004	Gallup Press, N Y
Ribert, K. & Ask, S	<i>Kommunikasjon som kjerneytelse</i>	2006	pdf fra www.ribert.no
Rogers, C	<i>On becoming a person</i>	1961	Houghton Mifflin Co, N Y
Rogers, C	<i>A way of being</i>	1980	Houghton Mifflin Co, N Y
Rosenberg, M	<i>Nonviolent Communication</i> (finnes også på både norsk og dansk)	1999	PuddleDancer Press, Del Mar, CA