



- Viden i fællesskab

2013

Kernen og masken på arbejdspladsen

Hvor der er mennesker, er der følelser og stemninger - en atmosfære der afspejler, hvordan vi har det med hinanden. Atmosfæren kan være positiv, engageret, harmonisk eller den kan svinge og blive trykket, stresset, anspændt eller måske fuld af mislyde. Sådan er det altid mellem mennesker - også på vores arbejdspladser. Derfor er det paradoksalt, at mange arbejdspladser stadigvæk ignorerer dette faktum og fungerer ud fra en antagelse om, at vi altid er afbalancerede og rationelle mennesker, der i vores samarbejdsrelationer kun har vores fælles arbejdsopgave i sigte. Virkeligheden viser noget andet.

Ved psykologerne Anny Haldrup, Dagmar Møller Kristensen og Hanne Thorup

Der er tradition for at tænke, at følelser ikke hører hjemme i en erhvervsmæssig kontekst. Men det er et falsum. Hvor der er mennesker, er der følelser. Følelser og tanker. De to er uadskillelige. At Speculars arbejde virker og skaber positive forandringer skyldes, at vi arbejder med alle dele af mennesket. Vi arbejder med tanker, følelser og udtryk, og vi arbejder med kroppen, som er forankringen af dem.

Vores udgangspunkt er, at det har alvorlige konsekvenser at ignorere den følelsesmæssige atmosfære mellem mennesker – det går ud over det psykiske arbejdsmiljø.

Empati på arbejdspladsen

Der har aldrig været et større udbud af kurser i ledelse, kommunikation og samarbejde. Man skulle tro, det ville resultere i stor medarbejdertilfredshed og trivsel, men det er som om kurserne ikke rigtig slår igennem på det menneskelige plan. Der 'jokes' med udtrykket 'teflonbelagte' ledere, der uden at fortrække en mine gennemfører strukturændringer, fyringer og direktiver.

Managementkurser har de senere år vundet stor udbredelse indenfor den offentlige sektor og bidraget til en helt nødvendig viden om den tekniske del af ledelsesopgaverne, men hvis vi skal bevare engagementet og arbejdsglæden, så er det vigtigt at stille skarpt på den menneskelige side af ledelsesopgaven. Det er ikke god ledelse at lukke af

for sine følelser for at kunne gøre 'det nødvendige'. Tværtimod, ledelse af mennesker kræver, at lederen såvel har evnen til at træffe beslutninger og handle, som til at lytte og udvise empati.

Empati er en almenmenneskelig evne og en naturlig del af kontakten mellem mennesker. Empati kan trænes og udvikles, således at empatien f.eks. omfatter alle klienter/ patienter – eller i forhold til ledelsesarbejdet: alle medarbejdere – ikke kun de medarbejdere, som lederen har umiddelbart let ved at leve sig ind i.

Psykolog- og konsulentvirksomheden Specular har siden 1992 arbejdet med efteruddannelse af mennesker, der arbejder med andre - både ledere og medarbejdere. Har desuden gennemført to flerårige projekter i forhold til mobning på arbejdspladsen. Ud gav i 2007 bogen "Mød livet - fra kernen".

www.specular.dk



Specular definerer ægte professionel empati som evnen til ud fra medfølelse at leve sig ind i den andens følelser og forstå den andens perspektiv. Vi bruger udtrykket 'professionel', fordi det kræver en hel del træning ikke at blande sine egne personlige sym- og antipatier ind i relationen og samtidig bevare et åbent nærvær. (jf. senere)

At blive mødt med ægte empati har en stærk og positiv virkning. Det giver en følelse af at blive rummet og forstået, hvilket på en arbejdsplads kan bidrage til, at vi trives.

Hvad er kernen og masken

Der er mange gode teorier om kommunikation og samarbejde. Men alligevel mangler vi et fælles sprog, der kan i talesætte atmosfæren på arbejdspladsen, uden at vi udpeger skurke og helte. Det er her, begreberne KERNEN og MASKEN kommer ind.

Kernen og masken fungerer som et landkort, der kan hjælpe os med at finde rundt i de stemninger, der hersker i det enkelte menneske, imellem en gruppe mennesker og på en arbejdsplads.

At være i kernen er at være hjemme i sig selv, at have kontakt til sine egne kvaliteter og kunne bruge dem i samværet med andre mennesker. Kernekvaliteter, der er specielt betydningsfulde for samspillet med andre, er f.eks. glæde, mod, balance, åbenhed, evne til afgrænsning, kreativitet og klarhed. Når vi er i kernen, udtrykker vi os spontant og naturligt, byder ind med det, vi har at byde på, giver det, vi har at give til fællesskabet. Fra kernen er vi også i stand til at sætte gode præcise grænser. Kernekontakt indebærer på én gang, at vi kan mærke os selv, og at vi har sanserne åbne for, hvad der sker i den anden/ de andre. Kernen er det kompas, vi kan navigere efter, og den udstikker hele tiden retningen i vores samspil med andre mennesker.

Når vi mister kontakten med kernen, ryger vi ud i masken - uden indre centrering, balance og

fundament. Vi mister kontrollen og kommer til at opføre os på måder, der ikke harmonerer med det, vi egentlig gerne vil. Situationen og de andre i den driver os ud i 'skæve' udtryk og handlinger som f.eks.:

- At få sagt meget mere end vi egentlig vil eller ikke at være i stand til at udtrykke os

- At møde de andre med kulde og afstand eller at være oversød og -forstående

- At præstere, anstrenge sig, arbejde på en stresset måde eller at blive ligeglad med resultatet og bare gøre det mest nødvendige.

I hverdagslivet bevæger vi os hele tiden mellem kernen og masken. Vi kan møde op til dagens dont med indre ro, gejst og energi, og så sker der noget, der vælter os - måske har alle travlt, og ingen siger "god morgen" - og så bliver det rigtig svært at finde ind til kernekvaliteterne igen. Eller vi kan have haft en træls morgen derhjemme og føle os energiforladte og ude af balance, men ved mødet med de spændende opgaver på jobbet kommer vi hurtigt ind i den dejlige stemning af arbejdslyst og kreativitet.

Det, der sætter farven på dagen, er ikke, om det foregår hjemme eller på jobbet eller et helt tredje sted - nej, det er stemningen og det, der sker mellem os og de andre, der er afgørende.

At være i sin kerne kræver, at man er i kontakt med sin krop, sine følelser og sine tanker - at tilstanden i kroppen, følelserne eller tankerne ikke kører af sted med os på det ubevidste plan og laver undergravende arbejde.

Det kræver, at der er central styring på - en slags personlig ledelse, der hele tiden hjælper de forskellige aspekter med at fungere sammen på bedste vis. Hvis jeg bliver væltet af det manglende "god morgen", nytter det ikke, at jeg udover mavepumperen også begynder at tænke: "de kan nok ikke lide mig - måske var det det, jeg sagde til



kollegaen i går, der har fået dem til at lukke mig ude".

Negative tankemønstre, ustyrlige følelser og uro eller mangel på energi i kroppen har dybe rødder i vores personlige historie, og det at møde hverdagslivet fra kernen kan kræve lang tids oprydning og træning i stabil kernekontakt - men det er arbejdet værd. Via træning i kernekontakt, bliver vi både mere robuste, fleksible og kreative, og vigtigst af alt: vi får udviklet vores evne til empati, hvilket er helt afgørende ift. mødet med de klienter /brugere /borgere, vi har ansvaret for.

Arbejdspladsens kerne og maske

Ligesom den enkelte skifter mellem at være i kernen og i masken, gør arbejdspladsen det også.

Når ledere og medarbejdere er funderet i kernen, kommer alles kvaliteter i spil. Alle bidrager med ideer, som udveksles og behandles i en åben og respektfuld dialog. Den bærende holdning er, at der er brug for, at alle bidrager til arbejdet og samarbejdet. Når dette lykkes, øges kreativiteten og arbejdsglæden. Det fører til højere produktivitet.

Når masketilstanden dominerer på arbejdspladsen, sættes der en negativ spiral i gang. Arbejdsglæden bliver afløst af utilfredshed.

Irritation, mindreværd, mereværd, frygt, misundelse, rivalisering eller bagtalelse. Som yderste konsekvens kan der opstå mobning – et udtryk for det mest destruktivt tænkelige psykiske arbejdsmiljø.

Fælles værdier, et fælles sprog og en fælles forståelse af kernen og masken understøtter udviklingen fra masken til kernen.

Jo bedre en arbejdsplads er rodfæstet i et sæt fælles værdier, jo stærkere et fundament har den at stå på, når problemer skal tages op, hvad enten det drejer sig om faglige uoverensstemmelser eller problemer i den daglige kommunikation. Et bevidst

og ærligt arbejde med værdierne kan være med til at åbne for et sundere psykisk arbejdsmiljø.

En fælles forståelse af kernen og masken legaliserer, at vi ind imellem ryger ud i masken. Masketilstandene er et signal om, at der er noget, vi skal tage os af. Det er f.eks. ikke et privat anliggende, at en medarbejder hver morgen spreder en stemning af kulde. Med en fælles bevidsthed om forskellen mellem kernen og masken, vil vi kunne hjælpe hinanden med at ændre negative stemninger og bevæge de emotioner, der måske har holdt en hel arbejdsplads fast i et destruktivt mønster.

Vi må selvfølgelig hver især tage ansvar for vores egen ubalance, dvs. erkende den og forsøge at arbejde med den. Vi har også et ansvar for at lære at tackle de andres ubalance, så vi ikke så let lader os rive med. Idealet er at få alle niveauer på en arbejdsplads til at forholde sig til kernen og masken: at den enkelte medarbejder tager ansvaret for sine egne emotionelle maskereaktioner. At teamet, der dagligt arbejder sammen, står ved de problemer, der er i kommunikationen og samarbejdet og forsøger at mindske dem.

Og allervigtigst er det, at lederen/ ledelsen formår at virke ud fra kernen. Når lederen kender sin egen kerne og maske og opnår evnen til at komme fra masken til kernen, får den pågældende lettere ved at navigere i alle de forskellige interesser og stemninger, der er i spil på arbejdspladsen. Det er en evne, der skal læres og trænes ligesom andre dele af ledelsesopgaven.

Lederen/ ledelsen har en enestående mulighed for at trække hele arbejdspladsen i retning af at fungere fra kernen. Det kræver følelsesmæssig lydhørhed både indadtil og udadtil samt mod til at handle derpå.

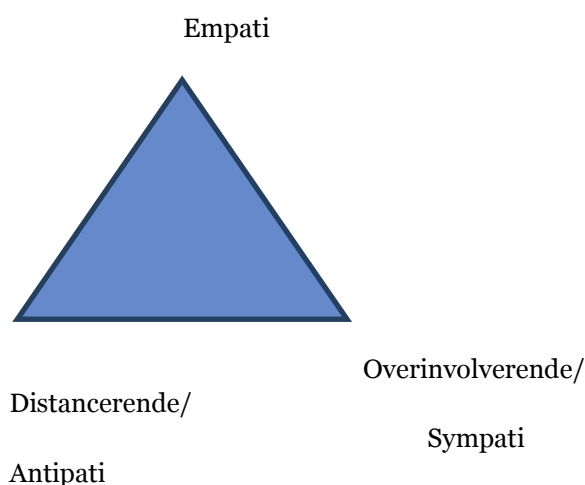
En god arbejdsplads med høj produktivitet og et sundt psykisk arbejdsmiljø forudsætter kernebaseret ledelse, hvor lederen styrer virksomheden via udstrakt følelsesmæssig

lydhørhed og sans for at styrke samspilsprocesserne. At kunne skelne mellem kernen og masken er et yderst værdifuldt redskab i dette arbejde.

Empati i ledelsesarbejdet

Empati fra kernen gør os i stand til at møde et andet menneske åbent og udømmende – uden at vi mister os selv i indfølingen med den anden. Toppen af empatitrekanten illustrerer evnen til at åbne sig og skabe resonans med et andet menneske - komplementeret af evnen til afgrænsning i sin egen kerne.

Ude i masken kan vi drukne i indfølingen, så vi bliver overinvolveret. I en ledelsessammenhæng kunne det f.eks. komme til udtryk i, at vi bliver så optaget af én medarbejder, at vi mister overblikket over helheden. En anden faldgrube er, at vi slet ikke tør at åbne os i empatien, men lukker af, f.eks. under henvisning til 'jeg bestemmer, for jeg er leder'.



Problemet med både overinvolvering og distancering er, at de på hver sin måde skaber uklarhed i ledelsesarbejdet, og at de desuden har personlige konsekvenser for lederen.

Konsekvensen af distancering er en stivhed, der lægger låg på arbejdsglæden og følelsen af engagement. Konsekvensen af overinvolveringen er at den dræner energien.

Ledelse af mennesker kræver mange andre kompetencer end evnen til at udvise professionel empati. Vi har valgt her at sætte fokus på empati, fordi vi ser empatien som en vigtig kilde til trivsel og engagement på arbejdspladsen. Det er vigtigt at kunne motivere og uddelegere. At kunne tage nødvendige konfrontationer, samt at være beslutningsdygtig og handlekraftig.

Alle disse kompetencer indeholder arbejdsopgaver relateret til kernen og masken. Udfordringen i forhold til at udvise handlekraft fra kernen er at undgå at blive for nølende eller for tromlende, som det sker, hvis vi bliver ramt af usikkerhed eller skræmsikkerhed i masken.

Som leder af mennesker, er man selv redskabet. Det er den personlige erfaring med at kunne navigere i egne tanker og følelser, der giver modet og fremmer evnen til at være i alle de stemninger, der nu engang hersker, hvor der er mennesker, og til at kunne agere i dem. Denne erfaring giver lederen et godt udgangspunkt for at få det bedste frem i sine medarbejdere, at facilitere et godt samarbejde og at skabe et arbejdsklima, hvor det bliver sundt at gå på arbejde - hvilket igen fremmer muligheden for at realisere arbejdspladsens overordnede mål.