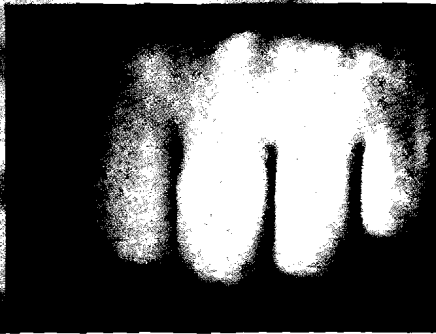




Lyt og spørg. Det giver anerkendelse.



- Vi skal anerkende, at andre er et produkt af, hvor de er opdraget og den kultur, de har gået i, siger Karin Jessen.



## Lyt dig frem til at få **gennemslagskraft**

Du kan ikke lave om på andre, men du kan ændre din egen adfærd, så omverdenen får større respekt for dig. Erfaren konsulent giver fif til at opnå anerkendelse

**■** Gennemslagskraft – er det at buldre frem og råbe, hvad der skal ske? Eller når du bedre dit mål ved at lytte til andre og spørge dem, hvad de synes?

Karin Jessen fra konsulenthuset PS4 i København tror, at lægesekretærer kan blive mere synlige og skabe større respekt om deres fag. Hun mener også, de kan blive mere hørt som faggruppe. Men det er svært at øge gennemslagskraften ved at lave om på andre. Derimod kan de ændre deres egen adfærd, så de bedre påvirker omverdenen.

Hun foreslår en vigtig metode: Væn dig til at lytte mere og spørge mere. Hvis du synes, at en læge eller en anden kollega opfører sig mærkeligt i en situation, så spørg vedkommende, hvad der var hans eller hendes hensigt?

- Hvis du undrer dig over en samarbejdspartners synspunkt, så behøver du ikke altid prøve at argumentere imod. Spørg i stedet, hvad den pågældende mener, når han siger, som han gør. Måske

har han en helt anden hensigt, end du troede, siger Karin Jessen. Hvis du finder ud af det, så ender det måske med, at du opnår et resultat, der er bedre for dig.

### DEN LETTE LYTTE

Lægesekretærer og mange andre ønsker større synlighed, gennemslagskraft og anerkendelse. Karin Jessen vender på flere måder vejen til større respekt på hovedet af den traditionelle opfattelse.

Hvis du føler dig overset, så er det ikke nødvendigvis omverdenen, det er galt med. Det kan være din egen adfærd, der er uhensigtsmæssig i forhold til dit mål.

Karin Jessen tror heller ikke på, at man kan dominere sig til gennemslagskraft. Tværtimod skal der nærmest ydmyghed til. Spørg og spørg, lyt og lyt.

- Det er oven i købet en lettelse at lytte i stedet for at diskutere, siger Karin Jessen. Man skal ikke tænke på det næste, man vil sige. Så længe man lytter, eksisterer ens egne bekymringer ikke. Du er fri.

### KARIN JESSEN

Medejer af konsulenthuset PS4  
Karin Jessen arbejdede som sekretariatschef og personalechef i det tidligere KTAS, som i dag er en del af TDC. I dag rådgiver hun en række større virksomheder og organisationer. Hun har blandt andet studeret psykologi. Hun er uddannet projektleder og har taget HD på handelshøjskolen.

I september i år udgav Karin Jessen bogen "Motivation og ledelse" på forlaget Lindhardt og Ringhof. Den handler om vejen til glade medarbejdere og større produktivitet.



Karin Jessen: - Hvis nogen siger, at andre har gjort en bjørnetjeneste, er det et ord, som kan opfattes som både positivt og negativt. Derfor er man nødt til at spørge – og sådan er det også med andres adfærd. Spørg hvorfor de gør sådan.



### DE GODE HENSIGTER

Lægeseekretærer omgås læger og andre højt uddannede mennesker. Karin Jessen er klar over, at det kan være en prøvelse. Nogle af dem har i hvert fald tidligere opført sig, som om de er nær Gud. Enkelte brovter ligefrem. Personer i deres omgivelser kan blive bekymrede for at sige noget til dem.

- Men tænk over, at de er opdraget til at være klogere end andre. Hvis du skræller deres titel væk og spørger, så opdager du måske, at de har en anden hensigt, end du troede.

- De allerfleste mennesker er indrettet sådan, at de gerne vil have det rart sammen med andre. Hvis du oplever en anden person opføre sig på en hæmmende måde, så lad det ikke holde dig nede. Spørg i stedet, hvad der var deres hensigt, da de gjorde eller sagde, som de gjorde, opfordrer Karin Jessen.

### VÆR BEVIDST

En af hendes vigtigste pointer er, at der tit opstår et mismatch mellem, hvad der er folks hensigt, og hvad der er deres adfærd. Derved kan der opbygges misforståelser og konflikter. Men det kan forebygges

ved at spørge ind. Og den, der lytter, får indflydelse.

- Du kan også bruge teknikken derhjemme. Din mand og alle andre har altid en for dem god grund til at gøre, som de gjorde. Det kommer frem, hvis du spørger, hvad der var deres hensigt.

- Det er ikke min mening at lave om på lægeseekretærer eller andre. Vi skal bare være bevidste om, hvad der foregår. Vi skal reflektere over vores eget mønster at reagere på.

### PÅVIRK VED LYTNING

Karin Jessen kommer med en anden vigtig pointe: Vi bedømmer andre på deres adfærd, men os selv på vores hensigter. Ved at stille spørgsmål til andre om, hvorfor de handler, som de gør, finder vi ud af deres hensigt. Dermed kan vi bedømme dem på samme måde som os selv. Vi bliver reelt klogere på de andre.

Omvendt kan vi selv med vores adfærd tydeligere vise, hvad der er vores hensigt.

- Hvis ikke I opnår det, I ville, så kan det være, at den adfærd, I påvirker andre med, ikke passer sammen med, hvad der er jeres hensigt, forklarer Karin Jessen. Vi kan påvirke andre ved at have forstand på at lytte.

### TI GODE RÅD OM KOMMUNIKATION

1. Stil flere spørgsmål end du giver svar.
2. Lad være at antage noget, spørg ind!
3. Giv fuldstændige meddelelser, ikke bare halve.
4. Spørg mindre "hvorfor", men mere "hvordan" og "hvad".
5. Vær åben.
6. Bed om det du gerne vil have – opfat andre som voksne mennesker, der kan svare klart.
7. Vær nysgerrig.
8. Vær aktivt lyttende.
9. Vær ikke forudfattet (neutral og ikke dømmende).
10. Vær udholdende – spørg en ekstra gang.

Kilde: Partner Karin Jessen fra konsulenthuset PS4 i København.

### SÅDAN LYTTET DU DIG TIL INDFLYDELSE

- Vær ikke forudfattet (du skal være neutral og ikke dømmende, og du skal være åben over for alle signaler).
- Vær åben (skab tryghed).
- Vær nysgerrig (ægte interesseret).
- Vær udholdende (spørg en ekstra gang)
- Vær aktivt lyttende (lyt til den totale mening, reager på følelser, se efter tegn og kontroller din forståelse).
- Vær fleksibel (omgå modstand).
- Vær kritisk (flere angrebsvinkler på situationen).

Karin Jessen siger, at disse gyldne regler giver enhver mulighed for at lytte sig ind til barrierer i kontakten med andre.

# GUF for misforståelser

■ Vores hjerne bombarderes konstant med indtryk. Derfor har vi indbygget tre vigtige filtre, der hjælper os med at håndtere de mange informationer. De sparer os tid og skaber rutiner. Men de er også farlige, fordi de kan føre til misforståelser.

1. Den ene er Generaliseringer, som når vi for eksempel siger "Der er ingen, der gider lytte til mig". Eller "Patienterne er altid urimelige".
2. Den anden er Udeladelser, hvor vi eksempelvis konstaterer, at "der er bedre i den anden afdeling". Vi udelader det gode hos os selv og ser bort fra ulemperne det andet sted.
3. Tredje punkt er Forvrængninger. "De andre synes, jeg er dum, hvis jeg spørger." Eller "sådan som hun roder, kan hun ikke vide, hvad effektivitet er".

- Med Generaliseringer, Udeladelser og Forvrængninger fortolker vi virkeligheden, samtidig med at vi oplever den. Vi reagerer umiddelbart på, hvad vi tror, der sker, ikke nødvendigvis på hvad der sker. Vores erfaringer får os til at handle, før vi tænker, og gøre det, vi plejer at gøre, siger Karin Jessen.

- Det træder i kraft mange gange, og det sikrer, at vi ikke skal forholde os til alt. Men det er vigtigt at være opmærksom på G, U og F, fordi de også kan skabe forviklinger og skævråde kommunikationen.

- Det er afgørende at være bevidst om Generaliseringer, Udeladelser og Forvrængninger, siger Karin Jessen.

## SÅDAN ÆNDRES ORGANISATIONEN

Karin Jessen har et godt råd til afdelinger, som skal lægges sammen, eller hvor der af andre grunde skal bygges nyt op: Hør lægen, sygeplejersken, serviceassistenten og alle andre, hvad de kan tilføre den ny kultur. Derimod skal de ikke spørges, hvad de kommer fra.

Hun har hørt den indvending, at "det kan man da ikke spørge en overlæge om". Men hun har oplevet, at det bliver en succes.

- Det viste sig, at alle var usikre på deres rolle i det nye system. Ved at lytte aktivt til bekymringerne var der skabt et frugtbart, fælles udgangspunkt.

## Adskil følelser og det faktuelle

Karin Jessen har hørt om en metode, som politiet benytter, når de debriefer betjente efter en dramatisk hændelse. De tager det i to etaper. Den ene handler om, hvad der skete, og den anden om de følelsesmæssige aspekter.

- Det er genialt, synes Karin Jessen. Vi lader nemlig nemt følelserne forhindre, at vi lærer af, hvad der skete. Tit kommer følelserne til at overskygge.

- Metoden kan også bruges på andre arbejdspladser, for eksempel ved konflikter. Adskil de følelsesmæssige uoverensstemmelser og de faktuelle uoverensstemmelser.

- Vi bedømmer andre på deres adfærd, men os selv på vores hensigt. Tænk over den, opfordrer Karin Jessen.

