



🕒 5 min. 👁️ 📌 05-09-2014

# De 7 sprog enhver leder bør kende

Måden du taler på har konsekvenser for, hvilke reaktioner du får fra dine medarbejdere. I artiklen præsenteres syv forskellige sprog og råd om, i hvilke situationer du med fordel kan bruge de forskellige sprog.

## Skribentinfo

[Hanne V. Moltke](#)Partner og ledelseskonsulent  
New Stories[Heidi Graff](#)Selvstændig  
[www.interplay.dk](http://www.interplay.dk)

**D**et er vigtigt at være opmærksom på, hvilket sprog du bruger og hvilke præmisser dit sprog hviler på. Forskellige sprog egner sig nemlig til forskellige situationer og fremkalder forskellige reaktioner hos dine medarbejdere, medledere eller samarbejdspartnere.

Med sprog menes der ikke forskellige nationale sprog, men fagligt betonedede sprog. Pointen er, at du kan øge opmærksomheden på og forståelsen for dit budskab med forskellige måder at italesætte det på.

Ved at være mere bevidst om hvilket sprog, der bedst egner sig i den givne situation, kan du skabe en mere nuanceret kommunikation og opnå en større effekt.

## De 7 sprog

### 1) Det normative sprog

Det normative sprog beskriver, hvad der er normalt og ikke normalt. Med "normalt" skal der forstås, hvad der er inden for normen eller uden for normen. Fx: Holder budgettet eller har vi overskredet budgettet. Har vi nedbragt sygefraværet tilfredsstillende eller utilfredsstillende? Dette sprog hersker i de fleste organisationer og er nyttigt, når du skal arbejde med økonomimål i budgetter eller med nye kompetencer, som skal udvikles.

Du kan bruge det normative sprog til at anviser en bestemt vej, som medarbejderne forventes at orientere sig mod. Det giver dem en oplevelse af klarhed og tydelighed. Bagsiden er, at omstændighederne hele tiden ændrer sig, og at du med det normative sprog nemt kan forsimple en kompleks situation og miste blikket for de indbyrdes sammenhænge.

## **2) Det kausale sprog**

Det er det sprog, der beskriver årsag/virkning: "Hvis vi gør sådan, så sker der det". Det kausale sprog er en anelse mere nuanceret end det normative sprog, fordi det åbner op for mulige forklaringer på, hvorfor et projekt eller en opgave måske kommer til at gå, som man ønsker. Opnåede vi de ønskede effekter? Hvorfor eller hvorfor ikke af hvilke grunde? Var der andre indikatorer, som vi ikke havde sat op, som mon havde indflydelse? Her kan konteksten rundt om inddrages som mulig forklaring.

Som leder kan du bruge det kausale sprog til at sætte pejlemærker op for opgaver og udvikling og for at forstærke en kultur, hvor man løbende evaluerer forholdet mellem mål/resultat og indsatser.

Selvom det giver mulighed for at inddrage forskellige forudsætninger og forklaringer, kan dette sprog blive forførende og unuanceret, fordi det lover noget, som måske ikke kan opnås. Det fremstiller verden, som om der altid er en lige linje mellem indsats og effekt, årsag og virkning.

## **3) Det narrative sprog**

Det narrative sprog handler om fortællinger, følelser, kriser og succeser. Det er et nuanceret og mangfoldigt sprog, der kan rumme modsætninger og paradokser. Og dem er der mange af på arbejdspladsen. Faktisk er vores liv og vores liv i organisationer bygget op omkring fortællinger. Vi fortæller om det projekt, som blev så vellykket, fordi projektlederen formåede at samle projektgruppen om en fælles vision, eller om den enkeltbegivenhed, hvor en pårørende fik en klump i halsen, fordi plejepersonalet viste stor omsorg for hendes mor. Det narrative sprog opererer imellem forskellige perspektiver, konflikter og dilemmafyldte situationer og giver derfor plads til en mangfoldighed af forståelser.

Det narrative sprog er brugbart, når du skal skabe fælles energi og fremtidshåb. Det giver mulighed for at tale om de følelser og oplevelser, der er knyttet til forskellige situationer. Som leder kan du særligt i forandringssituationer bruge dette sprog, men det er også nyttigt i hverdagens organisatoriske liv, fordi det er i dette sprog, man ofte kan opfange meningen med en aktivitet eller et stykke arbejde.

Det er afgørende, at det narrative sprog bliver brugt i situationer, hvor det giver mening at inddrage en fortælling. Og vigtigst af alt skal lederen bruge sproget autentisk. Hvis du vælger at fortælle en historie, som du ikke selv tror på, falder det til jorden.

## **4) Det anerkendende sprog**

Det anerkendende sprog handler om at forstå andre perspektiver og vise interesse for, hvordan andre oplever forskellige situationer. Sproget er nyttigt i forhold til at få mange nuancer frem og til at skabe tillid mellem mennesker gennem kommunikation. Du kan med det anerkendende sprog bidrage til, at medarbejderne føler sig mødt med nysgerrighed for deres særlige bidrag til opgaveløsningen og er med til at skabe en kultur af "her er vi interesserede i hinandens synspunkter og forskellige fagligheder".

Det er godt supplement til de andre sprog, fordi det ikke lukker sig om nogle bestemte synspunkter eller logikker. Og det er vigtigt ved fx normbrud, (budgettet blev ikke overholdt, resultatmålet blev ikke nået eller andre ting gik ikke som planlagt), fordi vi med dette sprog får et rigere repertoire at forstå situationer ud fra og dermed også får øgede handlemuligheder.

Det er ikke et nyttigt sprog, hvis man tror, at anerkendelse handler om ros. Bagsiden af det anerkendende sprog kan være, at man enten skaber en kunstig kultur eller skaber en kultur, hvor det er tabu at være uenig.

### **5) Det værdsættende sprog**

Med det værdsættende sprog fokuserer du på det, der virker og lykkes. Det er et sprog, der er nyttigt når du skal skabe fælles energi og en ånd af fælles fodslag. Med dette sprog fokuserer du på, at der altid er en flig af noget positivt til trods for, at et projekt måske mislykkedes.

Ved at fokusere på det, der virker kan du finde læring, som øger chancerne for at nå det næste mål. Ofte har vi fokus på det, der ikke lykkes og mener, at vi bedst kan ændre og lære ud fra denne vinkel. Men forskning viser, at vi kan lære meget ved at fokusere på succeserne. At bruge sproget på denne måde træner os i at se efter ressourcer fremfor mangler. Det værdsættende sprog er især nyttigt når noget mislykkedes, og du skal holde motivationen oppe og finde læringen i situationen. Men brug det værdsættende sprog med omtanke. I nogle situationer, fx i forbindelse med afskedigelser, er det ikke altid en fordel at fokusere på det positive og læringsmuligheden.

### **6) Det kritiske sprog**

Det kritiske sprog fokuserer på det, der kunne være endnu bedre eller det, der ikke blev, som man ønskede. Her udtaler man sig prompte om det, som man i sin egen optik ikke finder rigtigt. Det kan handle om opgaveløsning eller om adfærd.

Det kritiske sprog er fremherskende i mange organisationer, og der kan ligge en stor ambition i dette sprog om at gøre ting anderledes og bedre. Det kan være på sin plads at bruge det kritiske sprog, når du taler om, hvad du ikke ønsker. Det kan fx være i tilfælde af sygefravær, uønsket adfærd og spild af ressourcer – ting der skal gøres op med. Du skal være opmærksom på, at hvis du ikke påtager dig en del af ansvaret for det der kritiseres, kan det let blive et sprog, der fordeler skyld, udpeger syndebukke og derfor ofte gør personer ansvarlige for fejl.

Som leder bør du derfor kombinere dette sprog med et lærende blik på fremtiden. Spørg dig selv, på hvilken måde du eller arbejdsfællesskabet havde andel, i at noget ikke lykkedes. Var der sat en klar nok ramme op? Var der forventningsafstemt? Havde medarbejderne forudsætningerne for at lykkes?

### **7) Det refleksive sprog**

Det refleksive sprog er nysgerrigt og stiller spørgsmål, som bevæger sig på et overordnet plan for at finde ud af, hvad der er klogest at gøre. Med det refleksive sprog træder du i andres sko og forsøger at se emnet fra andre perspektiver end dit eget.

Det kræver, at du formår at løsne dig fra din egen sandhed og har modet til at lytte til andre. Det er en vigtig ledelsesmæssig egenskab og kommunikationskompetence for både at få en bedre opgaveløsning, men også for at kunne lede medarbejdere i hverdagens mange forskellige situationer. Med denne tilgang bliver

det muligt at udfordre eller ændre fastlåste sandheder, som gør, at vi ikke rykker os.

Det refleksive sprog er nyttigt at bruge som en form for time-out i konfliktsituationer og i situationer, hvor samarbejdet eller opgaven er låst fast.

Læs her mere om forfatterens bog ["Social kapital i organisationer"](#).

### **Læs mere:**

[Kropssproget afslører din styrke som leder](#)

[Retorik styrker dit lederskab](#)