

Kundeloyalitet og Empatisk Ledelse

Om Kostbare Relationer

Af Frank N. Lyngholm og Susan Hart
Receptionsartikel 12.2.2010

Jeg kører engang imellem forbi en dygtig bager på vej til arbejde efter morgenbrød. Ekspedienterne er vanligvis smilende og velafbalanceret imødekommende over for kunderne, og jeg går derfor derfra med godt morgenbrød og en behagelig følelse fra den gode betjening.

Forleden morgen fik jeg en markant anderledes oplevelse. Jeg bemærkede, at ekspedienterne så en smule mutte ud, og at de ikke lige så beredvilligt og hensynsfuldt, som de plejede, flyttede sig for hinanden bag disken, når de gik forbi hinanden. Ejeren havde en dyb fure i panden, som heller ikke plejede at være der. Da jeg blev ekspederet af en medarbejder, blev jeg mødt med et sænket, usikkert blik og et par fæmælte kommentarer. Jeg bemærkede, at min oplevelse som kunde var markant forskellig fra den, jeg almindeligvis oplever i samme butik - til den dårligere side. Jeg gik derfra med godt morgenbrød og en lettere knugende følelse i brystet.

Jeg ved ikke, hvad der lå til grund for den dårligere stemning bag disken denne morgen, men havde jeg været tilknyttet som lederudviklende psykolog, kunne jeg have undersøgt det og grebet ind, så hvad end det ubehagelige problem var, ikke fik lov til at smitte af på den måde, kunderne blev betjent - og ej heller på medarbejdernes individuelle og fælles arbejdsglæde. En øvet empatisk leder ville mindst lige så hurtigt, som jeg gjorde, registrere en sådan misstemning bag disken og adressere den empatisk. Og han eller hun ville blive ved med at fokusere på og bearbejde de underliggende forhold, som havde skabt den, indtil disse var forandret til noget mere relationelt tilfredsstillende for alle parter, kunderne inklusive.

Uanset om årsagen til furen i panden var, at ejeren havde fået det forkerede ben ud af sengen, eller måske endnu ikke var kommet i den efter en lang nat på arbejde, eller om årsagen måske var en medarbejders fejl, så er det lederens relationelle ansvar at genoprette den relationelle trivsel, når den er nedsat. Det koster omsætning ikke at gøre det.

Morgenbrødet smagte stadig fint, da jeg satte mig med en kop kaffe ved mit skrivebord, men oplevelsen af at spise det var ikke helt den sædvanlige fornøjelse. Måske fordi jeg sad og funderede over, hvad der mon havde været på færde bag den disk. Min loyalitet som kunde har ikke forandret sig på baggrund af denne enestående oplevelse, men hvis det var sådan, jeg blev mødt hver gang, jeg var i butikken, ville den sandsynligvis gøre det.

Empatisk ledelse giver virksomheder fordele ved, at medarbejdere, der ledelsesmæssigt behandles relationelt trivselsfremmende, vil være mere tilbøjelige til at opføre sig på samme måde over for de kunder, de har kontakt til. Jeg var i butikken i 5 minutter, men skulle jeg være der i en time, ville mit humør blive markant mere påvirket af stemningen, end det blev. De fleste møder i professionelle kontekster varer længere end 5 minutter. Derfor vil relationel trivsel og velfærd hos personer med kontakt til eksterne samarbejdspartnere alt andet lige påvirke de relationelle bånd, disse har til virksomheden, i positiv retning. Kundeloyalitetsprogrammer kan altså med udbytte inkludere fokus på graden af empatisk ledelse og empati i organisationen generelt.

Udbyttet af god personlig service er en gammel erkendelse. Det, som virker mindre erkendt, er, at lederes empathiske evner har omfattende betydning for, hvor smilende og imødekommende medarbejdere møder samarbejdspartnere og kunder. En erkendelse som særligt banksektoren er ved at blive opmærksom på (se fx Magasinet Finans #10, november 2009). Andre brancher vil have

tilsvarende fordele af at øge opmærksomheden på de relationelle ledelseskvaliteter i virksomheden, særligt graden af empatisk ledelse.

Hvorfor virker empati loyalitetsforøgende? Det enkle svar er, at det er rart at være i relation til personer, som selv trives, og som har relationelt overskud til at se ud over deres egen næse. Vi mærker det ofte uden at bemærke, hvorfor vi føler os bedre tilpas.

Det videnskabelige svar er, at vi mennesker er sociale væsener. Når andre møder os med forståelse, indlevelse og empati, føler vi os godt tilpas. Vi bliver med andre ord biologisk belønnede, også på et neurokemisk niveau af at blive mødt med følelsesmæssig anerkendelse, hvilket er med til at forstærke følelsen af at være accepteret og værdsat.

Hjerneforskningen viser omvendt, at når vi bliver ignoreret, reagerer hjernen, som om vi bliver udsat for fysisk smerte, og i længden svækkes immunsystemet – dette er bl.a. blevet fastslået gennem scanninger foretaget af Eisenberger, N., Liebermann, M.D., Williams, K.D. (2003). Italienske forskere (se bl.a. Rizzolatti, G., Fadiga, L., Fogassi, L., & Gallese; V. 1999) har påvist, hvordan vi spejler os i hinanden gennem såkaldte spejlnuroner, som vi mennesker har overordentlig mange af. Når denne spejling eller synkronisering med et andet menneske ikke finder sted, reagerer vi øjeblikkeligt med at blive uopmærksomme, irritable, vredladne eller depressive, hvilket ligeledes kan spores i balanceringen af de neurokemiske stoffer, der regulerer belønning og ro i modsætning til fare og uforudsigelighed.

Så når vi som kunder ikke bliver imødekommet gennem en synkroniseret og spejlende interaktion, vækkes vores uro og ubehag. Forskning, bl.a. gennem den engelske psykolog Peter Fonagy, (se fx Allen, Fonagy og Bateman, 2008) har påvist, at når vi bliver mødt med en opmærksom, empatisk kontakt, styrkes vores mentaliseringsevne, det vil sige evnen til både at tænke og føle klart og udvikle vores empatiske forståelse.

For at man som medarbejder kan udvise disse kompetencer, kræver det en leder, der over for sine medarbejdere kan indgå i en kontakt, som er nærværende, synkroniseret, spejlende og mentaliserende, hvilket fordrer veludviklede empatiske personlighedskompetencer fra lederens side. Disse kompetencer bliver hos mange ledere særligt udfordrende, når det, som må spejles, er følelsesmæssigt ubehag hos medarbejderen – her viger mange ledere ubevidst tilbage og gør mange relationelle krumspring for at undgå at komme følelsesmæssigt i kontakt med et lignende ubehag i sig selv: altså sker netop det, som medarbejderen ikke har behov for, når lederen har nedsatte evner til at være i kontakt med i sig selv og kunne reflektere (mentaliserer) herover samtidig. Lederes evner til at være i kontakt med, at kunne dele, rumme og reflektere over egne og andres tilstande af følelsesmæssigt ubehag er altså ganske afgørende for kvaliteten af deres ledelse.

En person med højt udviklet indlevelsesevne og mentaliseringsevne er mere autentisk, behageligt afslappet i sin kropsholdning, har et roligt tonefald og en tiltalende gestik. Personen er langt bedre til at være en autoritet uden at være autoritær, - det er en person som er tillids- og tryghedsskabende på et følelsesmæssigt niveau, som over for medarbejderne signalerer, at der ingen fare er. Dette har stor betydning for, hvordan vi som biologiske væsener kan udnytte vores kreative potentiale. Dette er for øvrigt også beskrivelsen på trygge tilknytningsmønstre mellem forældre og børn og beskrivelsen af, hvad der skaber forandringer i den psykotераpeutiske proces, som er lettilgængeligt beskrevet i bogen, "Den Følsomme Hjerne" fra 2009.

Evner ledere empatisk og mentaliseret ledelse, skaber de altså med tiden ikke bare bedre trivsel på arbejdspladsen og større loyalitet internt – de påvirker også medarbejdere til at blive mere behagelige samarbejdspartnere i eksterne relationer. En indtil videre ikke anerkendt konkurrenceparameter.

Jeg har været tilbage flere gange siden, og de imødekommende smil er tilbage, ligesom den indbyrdes hensynsfuldhed også er det, så jeg får stadig mit brød hos den lune bager.

Kilder:

Eisenberger, N., Liebermann, M.D., Williams, K.D. (2003): Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion.
Science 302, 290-292.

Allen, J.G., Fonagy, P. og Bateman, A.W. (2008) Mentalizing in clinical practice.
American Psychiatric Publishing. Arlington

Hart, S. (2009): Den følsomme hjerne
Hans Reitzels Forlag

Rizzolatti, G., Fadiga, L., Fogassi, L., & Gallese, V. (1999): Resonance behaviours and mirror neurons.
Archives of Italian Biology, 137: 85-100