

Coaching – forskning og praksis, Oplæg 09. september 2019

SVÆRE SAMTALER - SKAB BEDRE DIALOGER OM VANSKELIGE EMNER PÅ ARBEJDE

LENE FLENSBORG



- I Erhvervspsykolog, partner i Organisation
- I Fokus på leder- og talentudvikling
- I Har tidligere arbejdet i Implement, PA Consulting Group, Resonans A/S
- I Uddannet cand. psych. fra KU 1999
- I Har skrevet Positiv psykologi på arbejde (sammen med 2 andre), Håndbog i god ledelse, Ledelse opad, Ledelse på tværs og senest Kort og godt om svære samtaler
- I Skriver løbende artikler om ledelse.

HVORFOR VALGTE DU AT DELTAGE I DAG?



AGENDA

1. Hvad er svære samtaler?
2. Hvad er det svære ved svære samtaler?
3. 7+3 principper for bedre samtaler om det svære
4. Hvordan forbereder du en svær samtale?
5. Agendaen for en svær samtale
6. Perspektivering - spørgsmål og dialog

HVAD ER SVÆRE SAMTALER?

Attitudeproblemer

Personen bliver fx oplevet som arrogant, konfliktskabende, uengageret, egenrådig eller virker på anden måde til at have en indstilling til arbejdet eller personer, der ikke er hensigtsmæssigt.

Værdigrundlags-problemer

Personen er ikke loyal over for jeres aftaler, over for din person, over for virksomheden. Personen omgås sandheden lemfældigt, personen holder ikke aftaler, opfører sig ikke passende ved bestemte lejligheder

Samarbejdsproblemer

Personens tilgang til samarbejdet bliver oplevet som fx for egoistisk, for langsomt, for insisterende ved uenighed, for temperamentsfuld.

Kvalitetsproblemer

Personen laver for mange fejl, leverer arbejde, der ikke er tilstrækkeligt gennemarbejdet – eller modsat, at kvaliteten er alt for høj i forhold til behovet.

Kompetence-problemer

Personens kompetencer synes at være utilstrækkelige i forhold til de opgaver, personen har ansvar.

CASE: ANNA OG SVEND, DEN DEMOTIVEREDE

- I Anna er nyudnævnt chef i en C20-virksomhed. I en stabsfunktion (kunne være HR, jura, kommunikation eller økonomi)
- I Anna er blevet chef for et team på seks specialister inkl. Svend, som før var en god kollega.
- I Svend er fagligt stærk og erfaren. Men han virker totalt umotiveret for tiden. Overholder ikke aftaler. Holder for meget fri. Kører sit eget løb. En direktør har klaget over ham – Svend leverede ikke det aftalte til tiden. Virker heller ikke til at respektere Anna i rollen som chef – undgår hende og holder ikke aftaler.
- I Anna mener situationen er uacceptabel. Hun gætter på, at Svend er skuffet over, han ikke blev chef. Og gætter på, at han drømmer om at lave politisk karriere i stedet for at være specialist i hendes team.

Anna er i tvivl om, om hun skal tage fat på en svær samtale – hvad tror I, der holder hende tilbage?

HVAD ER DET SVÆRE VED SVÆRE SAMTALER?

- I Frygter, at jeg sårer den andens følelser
- I Frygter, at den anden vil '*slå tilbage*' og komme med ubehagelige bebrejdelser vendt mod mig
- I Frygter, at når jeg tager den svære samtale, så gør det situationen værre – påvirker relationen negativt. Fra at være irriteret har vi nu en åben konflikt med hinanden
- I Jeg tvivler på, at samtalen nytter noget – og hvis samtalen ikke ændrer status quo, efterlader det os med færre muligheder og mindre håb.

REFLEKSION OVER, OM DU VIL INITIERE EN DIALOG OM DET, DER ER SVÆRT

Når du er i tvivl om, om du vil initiere en svær samtale, så overvej:

- I Hvad er det, du frygter?
- I Hvordan forholder du dig til din frygt/bekymring?
 - Konstaterer, at den ikke er en god grund til at undlade dialog
 - Sikrer dig accept af, at du initierer dialogen, fx hos din chef
 - Bruger bekymringen i din forberedelse, fx til at moderere dine budskaber.

HVORNÅR SKAL DU HELLERE LADE VÆRE?

Oftest tager vi fat på svære samtaler for sent snarere end for tidligt.

Men, der er grund til at tøve hvis....

- du ikke mener, der er mulighed for udvikling
- konfliktniveauet er for højt til, at I kan skabe en reel dialog, og du selv kan agere hensigtsmæssigt i samtalen – så er der måske brug for en mediator

Den svære samtale egner sig til situationer, hvor du tror på, at udvikling er muligt. Og hvor du tror på, at dialog er muligt.

FORBEREDELSE AF SVÆR SAMTALE

DEN LØSNINGSFOKUSEREDE METODE

- | Fokuser på det, I ønsker at opnå
- | Vi behøver ikke kende årsagerne for at finde gode løsninger
- | Sæt fokus på medarbejderens ressourcer, handlekraft og styrker
- | Medarbejderen har selv løsningen
- | Tag ét skridt ad gangen
- | Udtryk bekræftelse, anerkendelse, opmuntring
- | Se den svære samtale som en proces frem for en enkeltstående dialog.

Inspireret af Anne Suzette Humle, Gro Johnsrud Langslet og Insoo Kim Berg

TRE ANDRE VIGTIGE PRINCIPPER

- I **Erkend magtaspektet mellem jer** – og brug det produktivt
- I **Skab tryghed i rummet – både fra start og undervejs.** Den holdning og de følelser, du går til samtalen bidrager til samtalen – som fremmer eller hæmmer.
- I **Indstil dig på at lytte.** *”Det er gennem reel dialog, at vi udvider vores perspektiver og dermed udvider vores handlemuligheder”* Barnett Pierce

DIN FORBEREDELSE

1. **Formålet.** Hvad ønsker du at opnå med samtalen?
2. **Hovedbudskaber.** Hvordan vil du præsentere problemet?
3. **Eksempler.** Hvilke eksempler har du på problemadfærden? Og på den ønskede adfærd?
4. **Dit mindset/holdning.** Hvordan vil du skabe tryghed, udtrykke velvilje og nysgerrighed?
5. **Indkaldelse.** Hvordan vil du indkalde?
6. **Aftaler.** Hvem skal du eventuelt aftale med, at du afholder samtalen?

1. HVAD ER DIT FORMÅL?

"Bag ethvert problem gemmer sig en frustreret drøm". (Peter Lang)

Hvad ønsker du dig i stedet for problemet?

Hvad er dine minimumskrav?

2. HOVEDBUDSKABER

Du skal ikke finde den *rigtige* måde at beskrive problemet på, men en *nyttig* måde. En beskrivelse af problemet, som gør det meningsfuldt for den anden at gå i dialog og bidrage til at skabe løsninger.

Typisk er gode problembeskrivelser kendetegnet ved:

- I At definere problemet snævert snarere end bredt.**
- I Ikke at betvivle den andens intention eller fortolke, men fokusere på effekten for organisationen**
- I At definere problemet på afstand af den andens identitet, snarere end lig med identitet**
- I At definere problemet på en måde, der inviterer til at tage medansvar for at skabe løsninger**

Problemet skal kunne præsenteres kort, dvs. på ca. et minut.

3. EKSEMPLER

- I Find både eksempler på, hvad der er problemet – og om muligt på, hvad du ønsker i stedet for

4. DIN HOLDNING/DIT MINDSET

- I Hvad er det, du **værdsetter** ved personen – fagligt og personligt?
- I Hvad er det, du gerne vil **forstå bedre** gennem jeres samtale? Hvad er det, du skal huske at spørge om undervejs?
- I Hvordan vil du bidrage til at skabe en **tryk stemning** på mødet?
Hvordan håndterer du dine egen følelser på mødet?

STRUKTUREN FOR SELVE SAMTALEN

- 5 TRIN

STRUKTUREN FOR SAMTALEN

- 1. Rammesætning.** Indledning og præsentation af problem og formål med samtalen
- 2. Afklar den andens ståsted.** Spørg om medarbejderens oplevelse af situationen. Tjek: Er der grundlag for at fortsætte dialogen på mødet her?
- 3. Udforskning af det fælles ønske**
- 4. Udforskning af mulige løsninger**
- 5. Afrunding.** Konklusioner og aftale om næste skridt

1. RAMMESÆTNINGEN

- I **Formålet med mødet.** Fortæl, hvad det er du gerne vil tale om
- I **Skab tryghed.** Udtryk velvilje, anerkend medarbejderen, tal om den fælles interesse i sagen
- I **Giv din opfattelse af problemet** – med indlevelse og medansvarlighed
- I **Få accept** af, at I taler videre om problemet.

2. MEDARBEJDERENS OPLEVELSE AF SITUATIONEN

Vær klar til at få forstyrret dit eget, velordnede verdensbillede.

Eksempler på åbne spørgsmål til at afdække situationen

- I Vil du fortælle, hvordan du oplever situationen?
- I Hvad er for dig at se problemet?
- I Hvad har været dine overvejelser undervejs?
- I Det aspekt havde jeg ikke bemærket. Vil du forklare lidt mere om det?
- I Kommenter gerne undervejs - på måder, der bygger bro. Udtryk, at du forstår, hvad medarbejderen mener: *"Det forstår jeg godt", "det er jeg enig i." "Vi oplever tingene fra forskellige perspektiver, så det er naturligt, at vi ser forskelligt på det".*

MEDSPILLER ELLER MODSPILLER?

Tre positioner, medarbejderen kan have i forhold til din problemforståelse

- I **Medspiller:** Medarbejderen er enig med dig i, at der er et problem. Han har muligvis et andet syn på, hvad problemet er, men I er enige om, at der er et problem.
- I **Modspiller:** Medarbejderen afviser, at der er et problem.
- I **Passpiller:** Medarbejderen er enig i, at der er et problem, men han mener ikke at have noget ansvar for at løse det. Problemet skyldes omstændigheder eller andre aktører.

3. DEFINER DET FÆLLES ØNSKE

Målet er så vidt muligt at definere et fælles ønske for fremtiden.

1. Fortæl fra start, hvis der er præmisser, der er givne
2. Spørg medarbejderen hvad han håber på at opnå
3. Fortæl hvad du (chefen) ønsker at opnå
4. Dialog: Hvordan kan vi samle vores ønsker i et fælles ønske?

4. UDFORSKNING AF MULIGE LØSNINGER

- I Hvordan vil tingene fungere, når du/vi har nået det fælles ønske?
- I Hvornår går det bedst for dig med at håndtere problemet/gøre det, du ønsker?
- I Hvilke fremskridt har du allerede gjort?
- I Hvilke erfaringer har du med at håndtere noget tilsvarende?
- I Hvordan kan du eller vi bruge noget af det, vi nu har talt om, fremadrettet?
- I Hvad kunne i lyset af disse erfaringer og pointer være et vigtigt, næste skridt for dig at tage?

5. AFRUNDING. KONKLUSION OG AFTALE OM NÆSTE SKRIDT

- I Hvad har vi aftalt?
- I Hvad er næste skridt?
- I Hvordan oplevede vi samtalen?

ANDRE VIGTIGE GREB TIL GODE SAMTALER

- I Sørg for, at lave opsummeringer/delkonklusioner undervejs
- I Brug metadialog
- I Vær pausestærk