

Den svære samtale

Vi undviger og udskyder helst de svære samtaler. Det er ærgerligt, for griber man dem rigtigt an, er der en god sandsynlighed for, at de ender positivt og konstruktivt – uanset hvor ømfindtligt indholdet har været.



Frygten for medarbejderens reaktion er den største udfordring for ledere før en svær samtale. De er bange for, at dialogen går helt skævt. Og så er de nervøse for, hvordan deres egne følelser vil påvirke dem under samtalen. En tredjedel af ledere har prøvet at ligge søvnløse natten før. Det viser en undersøgelse fra Væksthus for Ledelse.

De fleste ledere udskyder »ofte eller nogle gange« svære samtaler, har andre undersøgelser vist. Det er såre menneskeligt, for vi har det nemlig generelt med at udskyde svære samtaler langt ud over det hensigtsmæssige – blandt andet fordi vi har et »nutidsbias«, fortæller autoriseret psykolog og forfatter til bogen »Kort & godt om svære samtaler«, Lene Flensborg.

- Forskerne har afkodet, at vi, selvom der er åbenlyse problemer, hælder til at opholde os i den relative harmoni, som er i det velkendte »her og nu«. Det er en egenskab ved os, som er højst uhenigtsmæssig i en arbejdssammenhæng, hvor problemerne hober sig op, hvis vi ikke tager fat i dem. Det er ærgerligt, at vi viger så meget tilbage fra at få sagt de udfordrende ting til hinanden, for i langt de fleste tilfælde viser det sig, at der kommer noget godt ud af det. Men udskydelsesadfærden har godt fat i os. Jeg kan blive overrasket over, hvordan selv erfarne ledere virkelig skal kæmpe for at overbevise sig selv om, at de skal tage fat på en svær dialog med en medarbejder.

Når man endelig får taget samtalen, er det meget sjældent, at nogen tænker, at de tog den for tidligt, pointerer Lene Flensborg.

- Det typiske er, at samtalerne, hvis de overhovedet finder sted, bliver taget for sent, når tingene har ligget og ulmet alt for længe. Der er selvfølgelig ingen garanti for, at man ikke i bagklogskabens klare lys ender med at konkludere, at man tog en samtale for tidligt. Og de samtaler, som ender helt skævt, findes. Men vi har forskning, der viser, at begge parter som hovedregel er lettede, når man får det gjort.

Hvad frygter du?

Lene Flensborg opfordrer både ledere og medarbejdere til at være præcise omkring, hvad de frygter ved en samtale, før de vælger ikke at tage den.

- Er der noget ved den type, som den anden repræsenterer, man frygter? Frygter man, at man bliver bebrejdet, hvis det ender i et større skænderi, at det ødelægger relationen? Hvis man ser nøje på sine bekymringer, kan det være, man finder ud af, at

de er irrationelle, og det i virkeligheden bare handler om, at man ikke har lyst til at tage den samtale. Så bør man kraftigt overveje at tage den alligevel.

Men det kan også være, at der er nogle mere reelle bekymringer i spil, siger Lene Flensborg.

- Kan det realistisk set ende med, at man aktiverer en større konflikt, der involverer flere personer? Hvis der er substans i den frygt, må man, hvis man vælger at tage samtalen, gøre nogle ting, der reducerer risikoen for, at det går galt. Man skal altid forberede sig til en svær samtale, og den vigtigste forberedelse ligger i at tænke over sit ordvalg, mener Lene Flensborg.

- Hvordan formulerer jeg mine hovedbudskaber? De færreste er i tvivl om, at de skal tænke grundigt over, hvad de vil sige i bryllups- eller konfirmationstalen. På samme måde er det en god idé at forberede sig til en samtale, som er fuld af konfliktstof. Hvordan mon den anden vil modtage det, hvis jeg bruger de her ord. Lyder det for hårdt? Hvordan kan jeg med mine ord

"Den vigtigste forberedelse ligger i at tænke over sit ordvalg."

LENE FLENSBORG

vise mere forståelse? Hvordan kan jeg, samtidig med at jeg viser forståelse, alligevel klart og tydeligt få mit budskab igennem? Kunne det tage lidt af trykket, hvis jeg siger, »jeg har også et medansvar for det her«? Kunne jeg lette lidt af byrden for den anden ved at lægge vægt på, at »det her skal vi finde ud af sammen«?

- Det vigtige er, at man får tænkt over det, der er nødvendigt at få sagt samtidig med, at man tænker den andens perspektiv på at modtage budskabet ind i sit ordvalg, siger Lene Flensborg.



De personlige issues

Ungechef i Kolding Kommune Ole Christian Graversen har taget mange svære samtaler med alt fra kriminalitetstruede unge til alle slags medarbejdere, han i tidens løb har været chef for. Han oplever, at det hver gang starter med, at begge parter »tjekker« relationen.

- Lad os sige, at jeg er din leder, og du kommer ind til mig. Vi kender måske ikke hinanden særlig godt, men den ene af os har brug for at få sagt noget, der ikke er helt nemt at sige.

Uden at vi ved det, så aktiveres hele vores erfaringsregister, før samtalen overhovedet er gået i gang. Det, du bærer ind i rummet til mig, er nøje afstemt med dine tidligere erfaringer med ledere. Hvis dine fem foregående chefer har udvist dig tillid og imødekommenhed, og de har været ordentlige, tydelige og åbne, så vil du have den forventning til mig. Hvis jeg ikke umiddelbart skuffer dig, så vil du med det samme tænke, at »han er ligesom dem, jeg plejer at møde, så det er okay«. Så er vi allerede langt, og du tør godt fortælle mig om, at du er presset på nogle ting.

- Hvis din grundlæggende erfaring med tidligere ledere derimod er, at dem kan man ikke regne med, så vil du være båret af den forventning. »Han bliver nok sur, når jeg siger det her. Han er ikke nærværende. Han udstråler, at jeg er mere i vejen end til gavn«. Så skal vi begge to arbejde lidt mere for sagen, før vi kan føre en tillidsfuld samtale.

Lederen har det på præcis samme måde, understreger Ole Christian Graversen.

- Mødet med medarbejderen er styret af lederens tidligere erfaringer med medarbejdere. Hvis man bærer rundt på nogle negative forestillinger, så er det et problem. Men det bliver først et stort problem, hvis man er ganske ubevidst om det. Derfor skal ledere, der jo bærer ansvaret for, at samtalen ender konstruktivt, være meget opmærksomme på, at der kan være nogle ting i spil i én, som man ikke umiddelbart kan få øje på.

Måske har man en fortid med alkoholiserede forældre, måske var det strengt forbudt at være vred i barndomshjemmet, måske bliver man af årsager, man ikke selv helt er klar over, trigget af folk, der ser sig selv som ofre. Når man pludselig bliver konfronteret med sine egne blinde vinkler i en svær dialog, så risikerer man at miste grebet om samtalen, understreger Ole Christian Graversen.

- Det er ok, at man har personlige issues. Det har alle. Men hvis man ikke er i stand til at træde et skridt tilbage og kigge på, hvad der trigger én, er det et stort problem for både medarbejdere og ledere, men jo især for ledere. Mange mennesker er styret af frie »synsninger«. I stedet skal man arbejde sig over på et fundament af grundlæggende refleksion, hvor man ser sig selv lidt udefra, mens man trækker på en viden om sin bias. Ens projektioner behøver ikke at gå ud over nogen, hvis man blot er meget opmærksom på dem.

"Gå lige til sagen på en venlig og professionel måde."

OLE CHRISTIAN GRAVERSEN

Start med det værste

Uanset om det er en fyringssamtale, en bekymringsamtale eller en trivselssamtale, så ved en medarbejder efter ganske få minutter i en samtale med Ole Christian Graversen, hvad »det værste« indhold i samtalen går ud på.

- Jeg pakker ikke budskabet ind. Tværtimod. »Prøv at høre her, Søren - jeg har fået meldinger om, at der er nogle ting, som ikke fungerer. Jeg har tre ting, jeg egentlig gerne vil have lov til lige at gennemgå først, og så kan du tro, at jeg er klar til at høre hele din version af historien bagefter«. Det skal være med et imødekommende kropssprog og med en venlig og inkluderende udstråling. Men rammen skal sættes meget tydeligt i begyndelsen af samtalen.

Fuldstændig samme princip gælder for medarbejderne, der har bedt om en samtale med chefen, mener Ole Christian Graversen.

- Det trækker ned, hvis man skal bruge tid på at sidde og gætte på, hvad der kommer op lige om lidt. Og der er masser af tid og mulighed bagefter for at komme rundt om det hele. Så gå lige til sagen på en venlig og professionel måde. Man skal holde samtalen i et sprog og i et tonefald, der ikke er dømmende, understreger Ole Christian Graversen.

- De ting, man fremhæver i samtalen, skal være konkrete fremfor at være vurderinger. Men man kan godt fortælle om, hvad man oplever. »Jeg oplever, du er vred«. »Jeg er da ikke vred«.

»Jeg anklager dig ikke for det. Jeg fortæller dig bare om min oplevelse af det. Men nu er jeg egentlig mest af alt interesseret i at høre, hvad du tænker...«. »Nå for pokker, et det sådan, du har oplevet det, prøv at sige noget mere om det...«. »Det forstår jeg da godt, hvad tænker du, løsningen kunne være?«. Nu begynder vi at skabe noget sammen, der fungerer. Og når vi først dertil, så er der en rigtig god sandsynlighed for, at samtalen ender positivt og konstruktivt uanset, hvor ømfindtligt indholdet af den har været, siger Ole Christian Graversen. ■