

Utvecklande samtal - chefens viktigaste verktyg!

Författare: Anna Ahrenfelt

För några generationer sedan var uppfattningen att personlig mognad var att ha utvecklat sin förmåga att samtala. Nu har vi levtt 150 år i ett industrisamhälle där vi tappat vår förmåga till samtal. Vi har ersatt samtalet med skrivna regler och riktlinjer. Det i sin tur gör att vi missar den viktiga förmedlingen av sammanhang och mening kring de förväntningar vi har på varandra. Vi lever nu i ett tjänste- och kunskapssamhälle, en förändring som pågått en tid men är lika aktuell idag. De värden som skapas, skapas i stunden i mötet mellan medarbetare och kund. Detta gäller även tillverkande företag som säljer produkter. Där sker mötet mellan medarbetare och kund i samband med ordermottagning, leveransfrågor, supportfrågor, reklamationer etc. Som köpare är vi idag mer medvetna och ställer högre krav än tidigare. Sociala medier gör det också enklare för oss som kunder att dela våra erfarenheter med andra, inte sällan är det de negativa erfarenheterna som sprids.

Det upplevda värdet som skapas består delvis av de faktiska kvaliteterna på den levererade tjänsten, till exempel villkor för en banktjänst, men även av bemötandet av den som säljer till oss, samt den kunskap och erfarenhet som kunden bedömer att medarbetaren har. Jag vill påstå att alla chefer och företagsledningar idag är mer beroende av varje medarbetares prestation än de var för ett antal decennier sedan. Det kombinerat med att det är lättare att jämföra, eftersom fler aktörer slåss om samma kunder, gör vardagen mer komplex för chefer och företagsledningar.

En framgångsfaktor är då att etablera ett samtalsklimat i organisationen som jag här benämner som *Utvecklande samtal*. Med det menas ett samtal som leder vidare, för individ, grupp och organisation. Lyckas vi inte med att samtala, tänka tillsammans och utvecklas klarar vi vare sig att hantera de utmaningar vi ställs inför eller att tillvarata de möjligheter vi möter. De problem vi möter idag är så komplexa att en person inte kan hantera och lösa dem själv. Vi behöver uppnå en gemensam intelligens. Chefen kan inte ensam lösa problem, utan behöver möta sina medarbetare genom samtal.

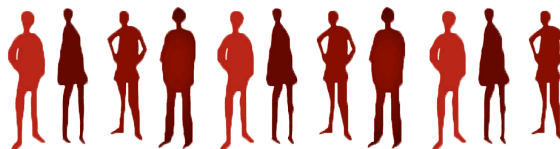
Jag inspireras mycket av ett citat av en f.d. koncernchef:

"Om Siemens visste allt som Siemens vet, så skulle Siemens inte ha några problem".

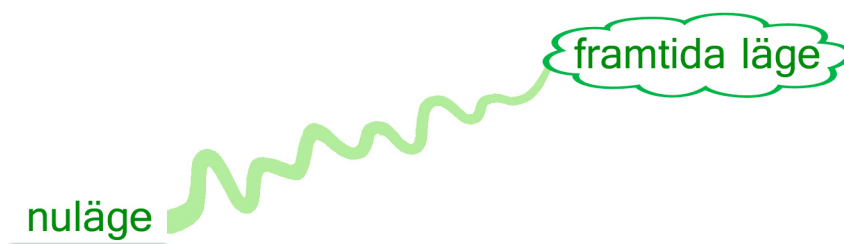
Så hur kan vi komma dit? Utvecklande samtal är mitt förslag, åtminstone som en del av lösningen. Att vi antar utmaningen att föra in samtalet i våra organisationer och låta det fungera som kärnprocess avseende styre i organisationer.

William Isaacs använder benämningen *Dialog* för detta samtal. Är du eller blir du nyfiken på att läsa mer kan jag varmt rekommendera hans bok *Dialogen - konsten att tänka tillsammans*. Isaacs bok har varit en stor inspirationskälla för mig de senaste åren, och det kombinerat med egna erfarenheter har lett fram till det jag beskriver här.

Anna Ahrenfelt
CHANGE IN HEART & MIND



Jag väljer dock att kalla det *Utvecklande samtal* för att betona att samtalet ska leda till en utveckling, en rörelse. En rörelse mot önskade resultat. Utvecklingen kan sedan i praktiken handla om att en eller flera individer utvecklas, att en arbetsprocess effektiviseras, nya mötesrutiner, att mötet med kunden förbättras – det är oviktigt. Det som är viktigt är att vi fokuserar på det som är påverkbart och genomförbart, det som kan gå från sagt till gjort. Förändring på riktigt! Jag avser alltså inte intellektuella, strategiska samtal som leder till tjusiga planer och vackra ord. Utan samtalen som förändrar i vardagen. De tankemönster och handlingar som leder till nödvändiga besparingar, att vi når nya kundkategorier, att våra kunder är nöjda och stannar hos oss, m.m.



Förutom att vi genom *Utvecklande samtal* lyckas åstadkomma önskvärda, hållbara resultat är min erfarenhet att organisationen skapar långsiktiga och hållbara vinster över tid.

Vinst 1 – Vi skapar ett samarbete mellan individer och mellan grupper som sker under frihet istället för genom en ständig styrning och kontroll av en chef.

Vinst 2 – Genom samtal som berör individer, skapas relationer mellan människor och ett samspel som åstadkommer rörelse mot ett gemensamt mål. För vi vet idag att människan är målstyrd, och finns inte tillgång till de gemensamma målen så skapar var och en sina egna mål, vilka inte behöver stämma överens med vad som är önskvärt ur organisationens perspektiv.

Vinst 3 – Det skapas meningsfulla möten istället för att ett antal, kanske ett flertal, sitter med känslan av att det handlar om att ”sitta av” tiden.

Vinst 4 – Finns det en grundtrygghet mellan individer som är delaktiga så vågar vi i större utsträckning prata om här och nu istället för igår eller imorgon, tidsperspektiv som det annars är väldigt vanligt att vi befinner oss i. Vi fastnar i att ”det var bättre förr” eller ”om vi bara fick ...”. I det inbegriper jag också att vi pratar om jag och oss, inte du och de andra. Förändring börjar alltid inifrån, den enda jag verkligen kan förändra är mig själv.



Hur skapar vi då ett utvecklande samtal? Nedan följer ett antal punkter att tänka på:

- Det ska finnas en samtalsledare. En person som har till uppgift att hålla ihop samtalet, att föra samtalet vidare och att säkerställa att alla kommer till tals.
- Tydlig agenda för samtalet – vad är det vi ska prata om? Finns det förväntningar på förberedelser? Och, inte minst, vad är syftet med samtalet: ska det vara av brainstorming- karaktär, ska det innebära informationsdelning eller ska beslut fattas?
- Klimatet ska vara sådant att det är okej att säga vad man egentligen tänker och känner. Att uppnå den tryggheten i en grupp är en process och kräver ett hårt arbete av gruppens medlemmar och en stor portion mod.
- Det ska finnas tid, tid för var och en att prata klart. Tid för att lyssna på andra så att jag känner mig trygg med att jag kommer att få möjlighet att uttala mina tankar, åsikter och idéer. Tid för att inte bara uttala utan även gemensamt utforska möjligheter. Tid att sammanfatta och reflektera.

För en tid sedan hade jag förmånen att föreläsa på temat "Förändring och människa i förändring" och leda samtal i en organisation som stod inför stora strukturella förändringar. I denna organisation hade man tidigare arbetat med att etablera en god samtalskultur och hade utbildat samtalsledare. Det var härligt att höra hur snabbt samtalen kom igång i de mindre grupperna, hur var och en fick komma till tals och hur de enades om vad de ville framföra till oss andra i storgrupp.

Här följer några förhållningssätt som är bra att ha med sig vid *Utvecklande samtal*. Gör dessa till era gemensamma förhållningssätt (i arbetsgruppen/ledningsgruppen/organisationen) för att föra utvecklande samtal istället för att nöja er med samtal som mer karakteriseras av monologer eller ett klimat där talaren måste få rätt.¹

De tre språken

Vi har olika sätt att uttrycka oss och det gör att det lätt uppstår missförstånd när vi kommunicerar. Vi använder så att säga olika argument för att uttrycka våra åsikter, tankar, förslag och så vidare. Det gör att en person kanske inte tar till sig det som sagts utan anser att det är felaktigt.

Ett exempel jag brukar ge är hur olika vi reagerade vid mordet på Palme. En del av oss uttryckte genast den sorg det måste innebära för hans fru och hans barn. Andra kom med förslag om att Sveriges statsminister måste ha högre säkerhetskrydd, och att vi behöver göra något åt alla illegala vapen som finns. Och en tredje grupp ställde frågor om vad det kommer att innebära för Sverige som demokrati och statsministerns möjligheter att vara närvarande i samhället bland oss andra. Detta är exempel på de tre språk vi har att tillgå.

¹ Källa: W Isaacs "Dialogen och konsten att tänka tillsammans"



Känslans språk:

Innehåller det som handlar om människan och känslorna. Ser till de mänskliga behoven. De som använder detta språk kan av andra upplevas som känsliga personer som inte kommer till skott.

Handlingens språk:

Fokuserar på agerandet, vad vi behöver göra och inte göra. Utövare av detta språk betraktas av andra som "doers", som inte tänker efter utan vill finna en snabb lösning.

Innebördens språk:

Berör vad något innebär och vilka konsekvenser det får. Andra kan tycka att det handlar mer om filosofiska funderingar än något som är reellt och applicerbart i verkligheten.

Ett första steg för att tillämpa de tre språken är att identifiera vad du själv har för favoritspråk. För min del använder jag mig gärna av innebördens språk. Det gör att andra kan uppleva mig som icke konkret och "uppe i det blå". Och det är en utmaning för mig att använda handlingens språk.

Därefter kan du i samtal med andra vara uppmärksam på hur var och en uttrycker sig och om eventuella missförstånd och upplevelse av att vi "pratar förbi" varandra egentligen handlar om att vi använder olika språk. Om du själv upplever att du inte når fram till någon, prova då att ändra ditt språk utifrån den andres. Uttrycker han eller hon sig till exempel med känslans språk så använd ord och formuleringar som når fram.

Genom att ha tillgång till och använda samtliga tre språk så får vi en heltäckande bild, beskrivning, förslag eller beslut. Och när vi ska prata inför en större grupp så bör vi tänka på att uttrycka oss med samtliga tre. Här finns stora likheter med retorikens begrepp etos, patos och logos.

Dialogkrafterna

För att få till stånd ett dynamiskt och utvecklande samtal så kan vi dra stor nytta av att använda de två krafter som Isaacs beskriver i sin bok: Den påverkande kraften respektive den utforskande kraften.

Den påverkande kraften hjälper oss att hålla fokus och lyfta viktiga och avgörande frågor till ytan. Genom att var och en tar ansvar och har mod att *uttala* sina tankar, åsikter, känslor och förslag så åstadkommer vi det. Att sedan varsamt *korrigera* det som sägs, även det som jag själv uttalar, vänder och vrider på det som sägs, ser "både och" samt granskar underliggande antaganden så får vi en nyanserad och mer målände bild. Och genom att var och en ständigt vågar uttala det nya som växer fram



under samtalet. Den påverkande kraften i sin negativa form, å andra sidan, är när vi hamnar i skyttegrav och enbart strävar efter att vinna/få rätt i förhållande till andra.

Den utforskande kraften använder vi för att skapa förståelse. Det gör vi genom att *lyssna* och *reflektera*. Lyssna i detta avseende innebär inte enbart att lyssna på andra utan även att lyssna inåt, att använda sig själv som resonanslåda för det som sägs. Lyssna på andra genom att ställa följdfrågor med syfte att visa empati och skapa förståelse för den andre, att undvika egna tolkningar och värderingar. På så sätt får vi syn på fler perspektiv ur vilka vi kan betrakta en frågeställning, en situation eller ett förslag. Genom att reflektera kan vi vidga och byta perspektiv. Vi kan lyfta frågan till en metanivå eller det vi i dagligt tal benämner helikopterperspektiv. Det vill säga att vi kan reflektera över hur vi samtalar om en enskild frågeställning.

Om vi alla utvecklar vår förmåga att uttala, lyssna, korrigera och reflektera så har vi möjlighet att inta olika positioner i ett samtal, vilka alla är nödvändiga för att föra ett utvecklande samtal. Precis som vi har ett "favoritspråk" har vi även en "favoritposition" i samtalet, men vi har alla förmågan att utveckla samtliga. Och det ger oss möjlighet att förändra ett samtals flöde genom att säkerställa att samtliga positioner finns representerade genom att själva inta den som för tillfället saknas. Vi tar en risk genom att gå in ett utvecklande samtal och lyssna på andra, och det får följande citat av Juanita Brown symbolisera:

"Att lyssna uppmärksamt och verkligen ta in vad andra menar innebär att jag riskerar att förändras av det jag hör."

Men det vi kan vinna är ett utvecklande samtal, för mig som person och för verksamheten. Detta verktyg är egentligen ett förhållningssätt som blir en del av din person när du tillägnat dig det och du själv upptäckt dess kraft och vilka möjligheter som finns. Om en chef tillägnar sig detta verktyg, eller för den delen en medarbetare, och om sedan en arbetsgrupp eller en hel organisation tillägnar sig denna förmåga, så ökar sannolikheten att:

"företaget får veta allt som företaget vet och då har företaget inga problem"
(fritt efter f.d. koncernchef på Siemens).

