

AIDER

Hvordan planlegge og gjennomføre vanskelige samtaler?

Erlend Osborg Gitsø, partner

Hvordan planlegge og gjennomføre såkalt vanskelige samtaler?

*Kunnskaper, ferdigheter,
holdninger, samt inspirere til
anvendelse!*

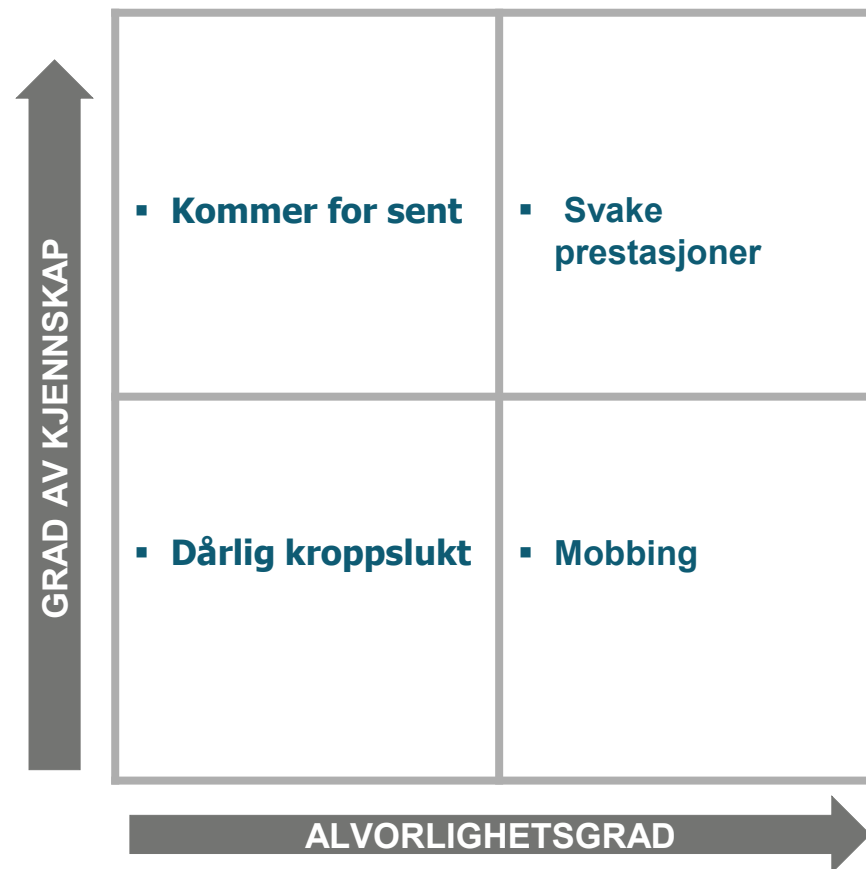


Læringsmål for denne leksjonen

- Vise viktigheten av god planlegging
- Reflektere omkring hvordan du skal sikre at budskapet er forstått slik du ønsket?
- Tips til hvordan du skal følge opp videre med eksempler

Ulike utfordringer krever ulike strategier

- Sakens natur vil kreve ulike typer forberedelser avhengig av hvor kjent/ukjent og hvor alvorlig den er
- En kjent, lite alvorlig situasjon mindre grad av utforskning
- En ukjent, alvorlig situasjon vil kreve en større grad av utforskning



Den vanskelige samtalen - planlegging



1. Enkel problemanalyse
 - Hyppighet/omfang, evt dokumentasjon på dette
 - Betydning for medarbeidere/brukere/arbeidsmiljøet
 - Let etter konkrete episoder (episodisk kunnskap)
2. Balanser, trekk også frem positive elementer
 - Hyppighet/omfang, betydning, episodisk kunnskap også viktig her
3. Prioriter hovedbudskap
4. Gå gjennom samtalen mentalt
 - Forbered deg på motargumenter
 - Se for deg at du gjennomfører samtalen med "tilskuere"
 - Ha klart for deg at det ikke er du som privatperson, men som representant for organisasjonen som skal gjennomføre samtalen
5. Praktiske forberedelser

Den vanskelige samtalen - gjennomføring



**Vær nøye med
kroppsspråk!**

1. Kort innledning
 - Bakgrunn
 - Struktur i samtalen
 - Hensikt/mål
2. Hovedbudskap
 - Vær konkret, bruk episodisk kunnskap
 - Spør åpent om bakgrunn
 - Aktiv lytting
3. Positiv balansering
 - Vær reell, bruk episodisk kunnskap også her
4. Oppsummering og konklusjon
 - Konkret på ansvar, tid, resultat
 - Skriftlighet!
 - Evaluerbar

Den vanskelige samtalen - oppfølging



1. Følg opp avtaler
 - Sikre deg at du ivaretar det du eventuelt selv har forpliktet deg til å gjøre
 - Evaluer i henhold til konklusjonen dere kom frem til
 - Dersom oppfølgingsmøte er avtalt - gjennomfør dette selv om ting tilsynelatende går bedre
2. Gi kontinuerlig støtte
 - Vær nøye med å vise at du "ser" personen
 - Ta deg tid til å stille åpne spørsmål
 - Husk aktiv lytting
 - Gi konkrete tilbakemeldinger
3. Vurder nye tiltak

Tips: Et jeg-budskap sier oftere noe om våre egne behov og reaksjoner, og kan oppleves mindre truende

Målet er å få andre med på ditt resonnement og unngå forsvarsmekanismer

- Beskriv problemet/situasjonen
- Beskriv konsekvensene
- Beskriv opplevelsen/følelsen
- Spør etter reaksjon/be om tilbakemelding



Husk: God kommunikasjon er det viktigste lederverktøyet

Vise FULL oppmerksomhet

- Øyekontakt, lytt etter budskap – ikke form
- Ikke avbryt – det er umulig å lytte samtidig som du snakker
- Hold deg til emnet, reformuler det som sies

Benytte spørsmål

- "Hva skjedde så"
- "Hva tenkte du da"
- "Hva mener du om"

Oppmuntre til å snakke

- "Fortell mer om det"
- Oppmuntrende lyder

Gjenspeile følelser og innhold - parafrasering



Betydning av effektiv kommunikasjon - tilbakemeldinger

Legg vekt på det positive

- Vær konstruktiv i vanskelige tilbakemeldinger
- Unngå å gi tilbakemeldinger på vegne av andre
- **Situasjon:** Vær konkret «jeg opplever at...»
Unngå: «du pleier å...»
- **Atferd:** Beskriv hva personen konkret gjør eller ikke gjør
- **Påvirkning:** Beskriv din egen reaksjon
Unngå: «hele gruppa ble oppgitt....»



HIØ-modellen – en modell for tilbakemeldinger

Det skal være mulig å arbeide med problemet!

Handling

Identifiser den spesifikke handlingen, atferden, hendelsen eller prosessen

«Da du ...»

«Jeg har lyst til å snakke med deg om ...»

Innvirkning (effekt)

Beskriv hvilken innvirkning handlingen, atferden, hendelsen eller prosessen har hatt

«Opplever jeg at ...»

«Førte det til at ...»

«Medfører det at ...»

Ønsket resultat

Fortell dine forventninger til fremtidige handlinger, atferd, hendelser eller prosess

«Jeg ønsker at ...»

«Hva hvis vi ...»

«Jeg tror det hadde vært bedre hvis ...»

Når du gir tilbakemelding

- Pass på at tilbakemeldinger på atferd støttes av fakta
- Anerkjenn den andres følelser knyttet til tema
- Gi konstruktive tilbakemeldinger
- Tilby støtte i arbeidet fremover

Når du mottar tilbakemelding

- Unngå å være defensiv
- Vis genuin interesse
- Vis takknemlighet
- Prøv å følge minst noen av rådene som gis

AIDER

Verktøy

Hvordan planlegge og gjennomføre såkalt vanskelige samtaler?

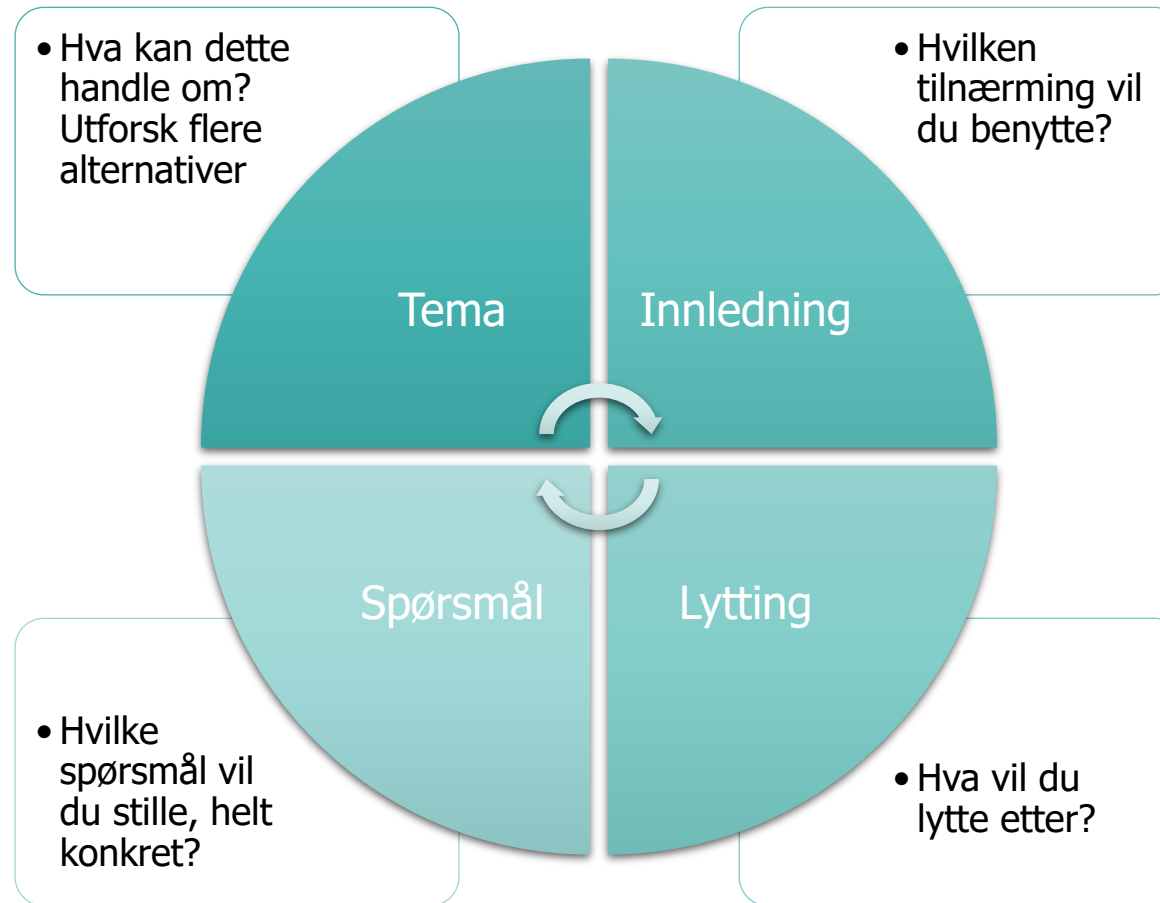
*Kunnskaper, ferdigheter,
holdninger, samt inspirere til
anvendelse!*



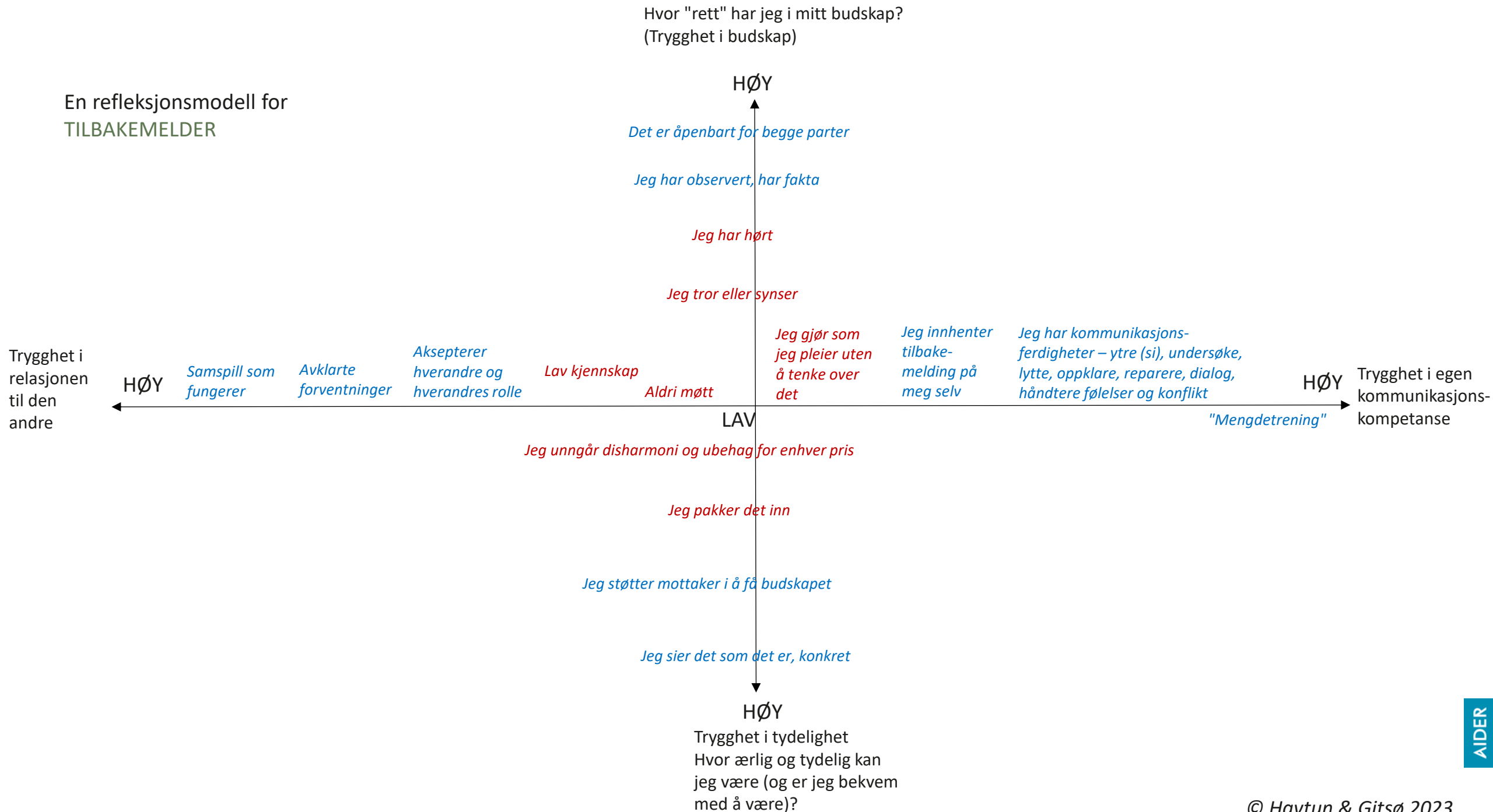
Læringsmål for denne leksjonen

- Vise viktigheten av god planlegging
- Reflektere omkring hvordan du skal sikre at budskapet er forstått slik du ønsket?
- Tips til hvordan du skal følge opp videre med eksempler
- Tre strukturer for planlegging av samtaler og tre konkrete eksempler på hvordan gi hhv positiv, veiledende og formativ tilbakemelding

En skriftlig forberedelse til samtalen



En refleksjonsmodell for
TILBAKEMELDER



HIØ-modellen - modell for tilbakemeldinger

Det skal være mulig å arbeide med problemet!

Handling

Identifiser den spesifikke handlingen, atferden, hendelsen eller prosessen

«Da du ...»

«Jeg har lyst til å snakke med deg om ...»

Innvirkning (effekt)

Beskriv hvilken innvirkning handlingen, atferden, hendelsen eller prosessen har hatt

«Opplever jeg at ...»

«Førte det til at ...»

«Medfører det at ...»

Ønsket resultat

Fortell dine forventninger til fremtidige handlinger, atferd, hendelser eller prosess

«Jeg ønsker at ...»

«Hva hvis vi ...»

«Jeg tror det hadde vært bedre hvis ...»

Når du gir tilbakemelding

- Pass på at tilbakemeldinger på atferd støttes av fakta
- Anerkjenn den andres følelser knyttet til tema
- Gi konstruktive tilbakemeldinger
- Tilby støtte i arbeidet fremover

Når du mottar tilbakemelding

- Unngå å være defensiv
- Vis genuin interesse
- Vis takknemlighet
- Prøv å følge minst noen av rådene som gis

Positiv tilbakemelding på innsats, resultat eller forbedring

1. Gi ros umiddelbart

"Det foredraget du holdt nå var veldig bra, særlig... og ..."

2. Vær spesifikk på hva de gjorde riktig eller nesten riktig

"Jeg vet at du synes det var skummelt og at du hadde forberedt deg godt, jeg likte spesielt at du var så strukturert i fremføringen. Hva tenker du selv du kunne gjort for å skape enda mer engasjement hos tilhørerne? "

3. Del dine følelser

"Jeg blir glad og stolt over at du tok denne utfordringen, både for din egen del og for at de øvrige kollegaene trenger dine bidrag for at vi sammen skal kunne levere".

4. Oppmuntring til å fortsette slik

"Jeg håper du virkelig søker muligheter til å holde flere presentasjoner og hvis du trenger noe hjelp fra meg så må du bare ta kontakt"

Hvordan gi en veiledende tilbakemelding?



Rask tilbakemelding

«Du leverte ikke rapporten før kl. 1600 i dag slik vi hadde avtalt. Hva skjer?»

Konkret tilbakemelding

«Når jeg ikke får inn alle delrapportene, så får ikke jeg foretatt en analyse som jeg skal presentere i ledermøte på mandag.»

Vise at du tar ansvar

«Kanskje jeg ikke gjorde det klart nok at rapportene må være levert innen kl. 1600 og at jeg trenger de for å kunne gjøre min del av jobben som forberedelse til mandag.»

Gjenta formål og mål med oppgaven

«Rapporten er en viktig del av organisasjonens styringssystem og gir oss viktig informasjon om hvordan vi ligger an i forhold til våre målsetninger og om det er behov for å justere kurs.»

Trygge og motivere

«Jeg synes virkelig at dine bidrag er viktig for oss og jeg er glad for at du er med på laget. Hvordan kan vi sikre at du leverer i tide fremover?»

Hvordan gi en formativ tilbakemelding - eksempel

En formativ tilbakemelding skal aldri spares til en medarbeidersamtale.

En formativ tilbakemelding bør preges av ærlighet og omsorg.

En formativ tilbakemelding bør primært gis til ansatte/ kollegaer som du vet har tilstrekkelig kompetanse.

Tips og råd

1. Rask tilbakemelding

"På dagens avdelingsmøte skulle alle prosjektdeltakerne forberede en kort presentasjon av de viktigste styringsutfordringene i prosjektet"

2. Konkret tilbakemelding

"Det å være forberedt til møter var en av de spillereglene som vi etablerte sammen, i tillegg ble vi enige om at man hadde ansvar for å melde til meg dersom man ikke hadde mulighet til å levere. Slik jeg ser det, brøt du sann sett begge de spillereglene vi ble enige om."

3. Dele dine følelser

"Jeg blir både skuffet og frustrert over dette, spesielt fordi vi har blitt enig om en arbeidsdeling og samhandlingsform som skal sikre at vi får levert prosjektet i henhold til tid, samt at jeg synes det er viktig at vi viser respekt for hverandres tid."

4. Se fremover

"Du har tidligere levert i både tide og med svært høy kvalitet, noe jeg også er sikker på at du vil gjøre det fremover. Hvordan kan vi sikre at det skjer?"