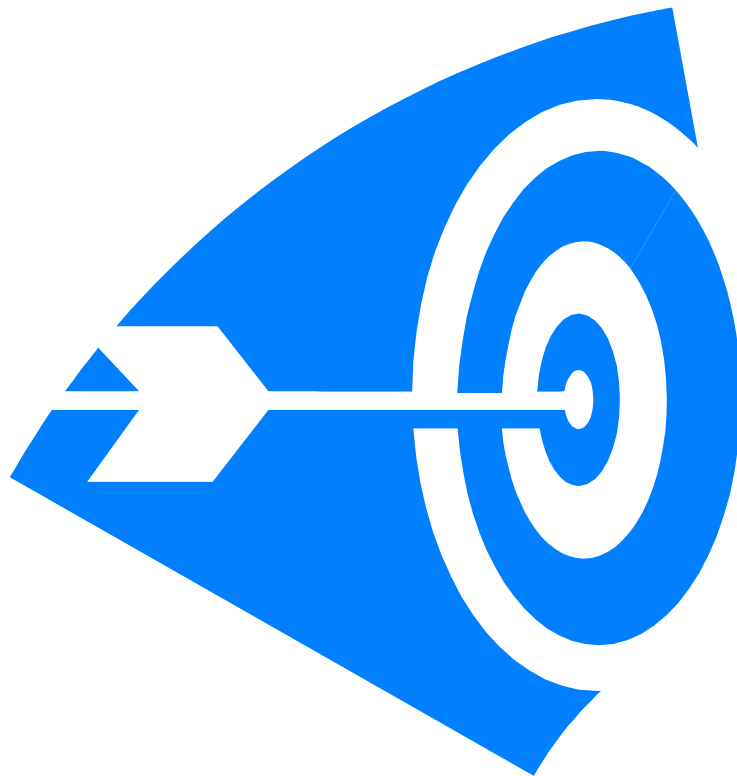


Anne-Suzette Humle
(1995)

**EN SAMTALE -
TO VINDERE**



INDLEDNING

Skønt alle ledere kender betydningen af at tage problemer i opløbet, før de vokser sig store og uoverskuelige, så har mange alligevel svært ved at gøre det i handling. Mange ledere kan dømmes for "nøleri"...

Konsekvenserne af ikke at få taget "tyren ved hornene" og løst problemerne hurtigt og effektivt er, at de som regel vokser sig større og større - og at dygtige medarbejdere forlader organisationen.

Steve de Shazer - manden bag den løsningsorienterede samtalemethode - bygger på den systemiske tanke om, at "intet fænomen kan forstås uafhængigt af den sammenhæng, det indgår i - og at al problemløsning tager udgangspunkt i det enkelte menneskes oplevelse af problemet"

Den løsningsorienterede metode er handleorienteret, og der arbejdes målrettet frem mod at finde løsninger på problemet frem for at granske i mulige årsager til problemet.

Lederens rolle er at være procesformidler, frem for at være leverandør af løsninger.

Metoden er positiv i sin form, fordi den bygger på ressourcer frem for endevending af "problematisk adfærd".

Metoden er velegnet til	Metoden er ikke egnet til
<ul style="list-style-type: none"> • kommunikative problemer • samarbejdsproblemer • mobning/chikane • utilstrækkelig arbejdsindsats • lettere alkoholmisbrug • medarbejdersamtaler 	<ul style="list-style-type: none"> • små afgrænsede problemer • afskedigelsessager • massive alkoholproblemer • medarbejdere i dyb krise

En samtaleproces efter de løsningsorienterede principper består af 4 faser, nemlig

1. Forberedelse af samtalen
2. Samtalen indledes
3. Hvordan skal problemet løses?
4. Samtalen afsluttes.

1. INGEN METODE UDEN TEORI

Den løsningsorienterede metode bygger på 5 grundprincipper, nemlig

1. Respekt for det enkelte menneskes oplevelse af et problem. Der findes ikke nogen objektiv sandhed om verden. Det set afhænger af øjnene, der ser
2. Man behøver ikke at kende et problems årsag for at finde en løsning
3. Alting hænger sammen med alting. Intet menneske eksisterer uafhængigt af andre. I stedet for at tænke lineært og bruge tid på at lede efter årsager, så tænker man cirkulært: I hvilken sammenhæng forstås problemet? Ved at opstille (onde) cirkler, kan man finde ud af, hvilken adfærd, der forstærker en anden adfærd. Og dermed se på, hvor og hvordan man kan skabe forandring.
4. Mennesket rummer selv løsningen på problemet. Metoden bygger på, at det enkelte menneske er ekspert i sit eget liv. At hjælpe et andet menneske med et problem er derfor sammen med det menneske at finde nye, fremtidige, anderledes handlemuligheder. Og det vigtigste er, at nøglen til ændringer ligger i medarbejderens egne hænder - ikke i lederens.
5. Store problemer kræver ikke altid "store" løsninger. Når problemer opleves som store og måske uoverskuelige, så er vi vant til at tænke i store baner. Den løsningsorienterede metode går den anden vej og hævder, at man meget ofte kan løse selv meget vanskelige og komplicerede problemer med små og enkle løsninger.

2. EN SAMTALE SKAL FORBEREDES

En samtale skal forberedes gennem 10 punkter:

1. Problemets fremtrædelsesform - at man som leder har overblik over, hvad problemet består i.
2. Kan du forstå/sætte dig ind i problemet? Ellers kan det være en idé at tage en snak med en anden person om det.
3. Problemets konsekvenser. Skaf dig overblik over, hvad du mener, at problemet medfører af konsekvenser for de øvrige kolleger, for dig selv og måske for organisationens image
4. Hvilke mål er der for problemets løsning? Hvis der ikke sættes et mål for et problems løsning, så ved man jo ikke, hvornår problemet er løst.
5. Hvordan ville du selv løse problemet? Det kan være godt at afklare med sig selv - men husk, at den løsningsorienterede samtale har som et af sine allervigtigste principper, at det er medarbejderens selv, der skal fremkomme med sine løsninger på problemet!
6. Medarbejderens ressourcer/styrkeområder. En opstilling heraf skal bruges i samtalestart, sådan at man starter med (på en naturlig måde) at rose medarbejderen for hendes/hans styrker.
7. Vælg tid og sted. Der må gerne gå 3-5 dage. Steve de Shazer fandt ud af, at $\frac{3}{4}$ af hans "klienter" allerede inden 1. møde med lederen/samtaleindkalderen selv havde taget væsentlige skridt til løsning af problemet
8. Hvor længe må en løsning være undervejs? Det er vigtigt med et tidsperspektiv - men også at huske på, at problemer, der har været lang tid undervejs, som regel ikke lader sig løse overnight.
9. Hvis problemet ikke bliver løst - hvad så? Overvej, hvor alvorligt problemet er - og hvilke konsekvenser det skal have, hvis det ikke bliver løst.
10. Sælg samtalen. Det sidste punkt inden samtalen er at få medarbejderen interesseret i samtalen.

3. GODT BEGYNDT - HALVT FULDENDT

For at få en dialog i gang så konstruktivt som muligt, skal samtalen altid indledes positivt. Det er vigtigt at vise, at man som leder kender/har forståelse for - og sætter pris på - medarbejderens positive sider.

Præsenter så problemet på en klar og præcis måde. Gør rede for

- hvad problemet består i
- i hvilke situationer, det opstår
- hvor ofte det opstår
- hvilken betydning problemet har for arbejdet/arbejdspladsen.

Sørg for præcise formuleringer - dog skal man altid undgå at bruge ordene: ALDRIG og ALTID fordi, de lægger op til uklarheder.

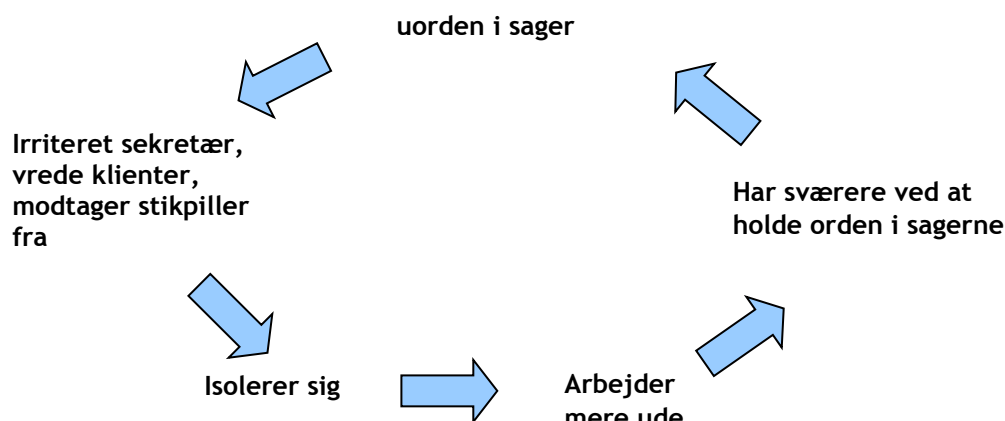
Når problemet er præsenteret, så er det vigtigt at præcisere, at medarbejderen har ret til "at stå af" - og altså ikke svare på alt det, der bliver spurgt om.

Find så ud af, hvordan medarbejderen oplever det fremlagte problem - og om der kan etableres en fælles platform for den videre samtale. Her er der principielt tre muligheder, nemlig

1. Modspillerkontakt. Dvs. at medarbejderen afviser problemet. Hvis medarbejderen fastholder ikke at kunne/ville forstå problemet (som fremlagt af lederen), så er der ingen grund til at fortsætte samtalen.
2. Passpillerkontakt. Dvs. at medarbejderen er enig i, at der er et problem - men er uenig om problemets sammensætning og derfor også om løsningen. Her gælder det først og fremmest om at flytte kontakten, så den kan udvikle sig til at blive en egentlig medspillerkontakt.
3. Medspillerkontakt. Dvs. at medarbejderen er enig i, at der er et problem, som kræver hendes/hans aktive medvirken for at blive løst. Og så er det bare med at komme videre.

I dialogen med andre mennesker tager vi ofte for givet, at der altid er en medspillerkontakt.

Når der er - stort set - er enighed om problemet, så skal der opstilles et cirkulært hændelsesforløb. Ved at stille HV-spørgsmål kan man finde frem til forskellige relationer/sammenhænge - fx:



I samtalen kan det være en god idé at bruge flip-over eller tavle til at nedskrive stadier i det cirkulære hændelsesforløb.

Definér sammen med medarbejderen, hvad der er målet for løsningen af problemet. Målet skal være:

- vigtigt for medarbejderen
- realistisk
- målbart
- indebære nye positive handlinger (og ikke udeladelser af bestemt adfærd)
- motivere til handling
- være en begyndelse snarere end en slutning. Der skal være en beskrivelse af "det første skridt"

Før samtalen går over til at finde løsninger på problemet, skal der foretages en opsummering af de forsøg, som medarbejderen eventuelt tidligere har prøvet for at løse problemet.

4. LEDERENS VÆRKTØJ

Spørg indledningsvis til, om medarbejderen har ændret på noget, efter at aftalen om en samtale blev indgået. Og så er der i løbet af selve samtalen en række værktøjer, der kan bringes i anvendelse:

Brug undtagelsesspørgsmål og spørg ind til, m der er tidspunkter, hvor problemet ikke er/har været et problem. En detaljeret beskrivelse af omstændighederne, når problemet ikke eksisterer, kan medføre, at medarbejderen begynder at organisere de handlinger, der skal til for at holde problemet på afstand. Og jo flere undtagelser, der er fra problemet, jo tættere er medarbejderen på en løsning.

Brug mirakelspørgsmål, hvor du opfordrer medarbejderen til at fremskrive tiden og forestille sig, at problemet allerede er løst. Mirakelspørgsmål bruges oftest, når medarbejderen ikke kan finde undtagelser på problemet - og det er velegnede til at bringe medarbejderen i kontakt med, hvad der skal til for at løse problemet. Når man har en (gerne detaljeret) beskrivelse af, hvordan situationen ser ud, når problemet ikke længere eksisterer, så skal man forsøge at implementere denne information.

Hvad fremmer og hvad hæmmer problemet? Det kan være givtigt på et tidspunkt i samtalen at forsøge at pejle medarbejderen ind på, hvilke forhold der giver næring til problemet og hvilke forhold, der hæmmer problemet.

Fordele og ulemper. Det kan skabe refleksion at spørge, hvilke fordele og ulemper der er ved problemet.

Brug reframing til at spørge til nye, positive omformuleringer af problemet. Eksempelvis kan "dovenskab" reframes til "at tage det roligt", at "være afslappet" eller "eftertænksomhed".

Refleksive spørgsmål bruges til at få medarbejderen til at tage nye synspunkter under overvejelse.

Succes-spørgsmål bruges til at dreje væk fra problemet og stille spørgsmål til andre succeser på arbejdet. Formålet er at få medarbejderen til at se problemerne i proportioner samt at finde ud af, om nogle af styrkerne kan bruges til løsning af problemet. Når man bevidst koncentrerer sig om det, der går godt, indebærer det, at der skabes en positiv og optimistisk stemning.

Hvis problemet er en andens? - hvilke råd ville medarbejderen så give en kollega eller en ven? Og kan disse råd bruges af medarbejderen selv?

Coping-spørgsmål. Hvorfor er problemet ikke værre? Hvad gør medarbejderen, der forhindrer problemet i at udvikle sig yderligere? Og kan der gøres mere af dette?

Pessimistiske spørgsmål betyder, at medarbejderen bringes til at indse, hvor galt det kan blive: Hvor slemt kan det blive, hvis det bliver RIGTIG slemt?

Endelig er der skalaspørgsmål (på en skala fra 1-10...). Ved at sætte talstørrelser på tilstande, forventninger og indsats, får man bibragt problemet noget konkret.

5. SAMTALENS AFSLUTNING

Når samtalen skal afsluttes, skal det ske forskelligt, afhængig af om man har modspillerkontakt, en passpillerkontakt eller en medspillerkontakt. Dog skal en samtale altid afsluttes positivt med kommentarer om, at man som leder anerkender medarbejderens synspunkter.

- Modspillerkontakt. Det bedste man kan gøre i denne situation er at gentage de positive tilkendegivelser fra begyndelsen af samtalen og udtrykke anerkendelse for medarbejderens måde at opleve situationen på.
- Passpillerkontakten betyder, at medarbejderen ikke er i stand til at indgå i nogle forpligtende aftaler, som medfører, at hun/han skal ændre ret meget i sin adfærd. En passpillerkontakt skaber kun grundlag for at give komplimenter og for at give medarbejderen såkaldte observationsopgaver. Det er opgaver, der kan bruges til at skærpe medarbejderens opmærksomhed på egne mulige handlinger. Afslut samtalen med at skrive aftaler ned.
- Medspillerkontakt. Opsummer de forskellige løsningsmuligheder, der er fremkommet, og sammenhold dem med målet. Når løsninger og mål kan mødes, går man over til at give medarbejderen komplimenter - både fordi medarbejderen indser problemet og fordi hun/han er parat til at gøre noget ved det. Samtalen afsluttes med, at man indgår og nedskriver en aftale om, hvilke opgaver medarbejderen skal udføre - og aftaler en opfølgningssamtale. Der kan være fornuft i at konstruere opgaver ud fra præmisserne om: (1) Foreslå mindst mulig forandring. (2) Gør mere af det, der virker. (3) Find på noget andet, hvis tidligere handlinger ikke har virket.

6. OPFØLGNING

Opfølgningen skal tilpasses de forskellige, mulige situationer:

- Modspillerkontakt. Hvis den første samtale er afsluttet som en modspillerkontakt, så skal man som leder overveje, hvad man så vil gøre. Principielt er der flere muligheder:
 - Gentage samtalen med inddragelse af en tredjepart
 - Stille krav

- Leve med at problemet ikke er løst
 - Flytte medarbejderen til andre opgaver, sådan at problemet minimeres
 - Afskedige medarbejderen.
- Passpillerkontakt. Når kontaktforholdet efter første samtale blev bestemt at være på passpillerniveau, så er den formentlig afsluttet med en observationsopgave. Når næste samtale indledes, skal der derfor straks spørges ind til, hvilke observationer/tanker medarbejderen har gjort sig siden sidst. Hvis medarbejderen er tættere på at kunne se sig selv som aktivt handlende, så kan det betyde, at medarbejderen har flyttet sig og er blevet til en medspiller. I modsat fald må man fortsætte med nye observationsopgaver og en ny opfølgningssamtale, indtil...
 - Medspillerkontakt. Når første samtale afsluttes som en medspillerkontakt, så skal lederen ikke foretage sig noget inden næste samtale med medarbejderen. Hvis problemet er løst, så hjælp via spørgsmål medarbejderen til at fortsætte det gode arbejde. Hvis problemet er uændret, så søg efter små forandringer, der kan forstørres - eller indgå helt nye aftaler (man skal ikke fortsætte i et spor, der ikke virker). Hvis problemet er vokset, så find ud af, om der er dukket nye problemer op, som det er nødvendigt at gøre noget ved først.

7. TILBAGEFALD

Hvad gør man, når problemet vender tilbage efter en kortere eller længere periode?

Oftest ser man tilbagefald som en tilbagevendende til det gamle - og overser, at tilbagefaldet som regel ikke er helt identisk med problemet, som det var tidligere. Derfor skal der ses nuanceret på tilbagefald og man bør finde forskelle på problemet nu og tidligere:

- Er problemet mindre end sidst?
- Opstår det i andre sammenhænge?
- Kan der være andre løsningsmuligheder nu?

Analysér forskelle og ligheder i problemet nu og arbejd derudover efter samme retningslinier, som første gang problemet blev håndteret.

8. VIGTIGE STRATEGIER OG TEKNIKKER

Der skal ikke snakkes i timevis! Styr samtalen og tillad ikke, at medarbejderen tager føringen og måske leder samtalen over på noget andet.

Hvis man i en samtale er blevet enige om, at der er et problem, der skal gøres noget ved, så må samtalen aldrig afsluttes bare med hensigtserklæringer. Der skal laves konkrete aftaler om, hvordan problemet kan/skal løses - og inden for hvilken tidsramme.

Generelt skal lederen være tilbageholdende med egne løsninger. Lederens opgave i en samtale er ikke at give gode råd, men at få medarbejderen til at tænke anderledes om sine muligheder og handle på en anden måde, end han/hun plejer.

Hvis medarbejderen fremkommer med nye oplysninger, der radikalt ændrer billedet, så er det en god idé at foreslå "time-out" og fortsætte samtalen på et senere tidspunkt.

Lederen skal hele tiden medtænke, hvilket repræsentationssystem medarbejderen bruger. Vi har alle en foretrukket kanal og det er derfor hensigtsmæssigt, at lederen matcher denne.

Når man konfronterer, så er det meget vigtigt, at dette gøres uden nogen former for truende udtryk - hverken verbalt eller via kropssproget.

Kvaliteten af kontakten skal ikke opfattes som noget statisk - men som en relation, der hele tiden er i forandring.

Det kan være vanskeligt at skelne mellem en passpillerkontakt og en medspillerkontakt. Her gælder imidlertid den regel, at hvis man som leder er i tvivl, så bør man betragte kontakten som en passpiller-.

Sidst - men ikke mindst: Lyt, lyt, lyt. Lyt nøje til medarbejderens egne løsningsforslag og få en fornemmelse af, hvad medarbejderen er VILLIG TIL - frem for, hvad medarbejderen BURDE gøre.

10. HVAD KRÆVER DET AT BRUGE METODEN?

Når der arbejdes med medarbejderproblemer på den løsningsorienterede måde, så betyder det, at et problem aldrig kan behandles uafhængigt af den sammenhæng, det indgår i.

For at et problem kan bringes til ophør, er man derfor nødt til at beskæftige sig med de forhold, der skaber eller vedligeholder problemet.

Når man vil hjælpe andre mennesker med at løse et problem, så må man først forstå deres tankegang. For at kunne dette, må man være i stand til at lytte.

En aktiv lytteproces har tre ingredienser:

- at gentage og omformulere indholdet
- at reflektere følelser hos samtalepartneren
- at omformulere indholdet kombineret med en refleksion af følelserne.

Når man lytter, kan man vise det ved

- at sikre sig øjenkontakt
- at vise et åbent og imødekommende kropssprog
- at have et tonefald, der er afstemt med det, man modtager.

Grundlæggende må man tro på sin medarbejder og have tillid til medarbejderens evne til at løse problemerne. Tilliden til medarbejderen skal vises i form af empati - at man er i stand til at leve sig ind i medarbejderens oplevelse af problemet.

At kunne gennemføre en vanskelig samtale kræver, at lederen er i stand til at strukturere tiden og være den, der styrer samtalen. Og husk, at der skal ikke snakkes i timevis. Hver samtale som nævnt maksimalt vare 20-45 minutter.

Når man vil gennemføre samtaler efter den løsningsorienterede metode, er det meget vigtigt, at man er i stand til at sende "enslydende signaler". Det betyder, at der skal være overensstemmelse mellem det talte sprog og kropssproget.

11. FALDGRUBER: LEDER - IKKE BEHANDLER!

Når problemerne er kommet på bordet, kan man risikere, at medarbejderen "åbner for sluserne" og fortæller om forhold, der har forbindelse til problemet - men som ikke har relation til arbejdet, og som er af meget privat karakter.

Husk hele tiden, at du er leder - ikke behandler. Erkend dine begrænsninger, så du ikke træder ind på områder, hvor den professionelle behandler er påkrævet.

