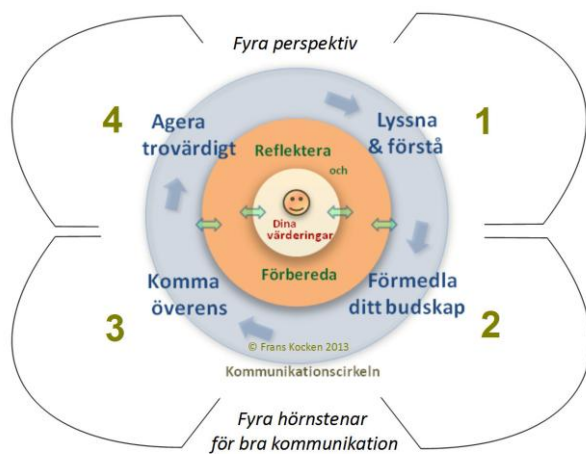


Fyra kommunikationsperspektiv för en bra dialog i din verksamhet

Dialog är kommunikation när den är som bäst. I en dialog växlar parterna mellan att lyssna och att respektfullt framföra sina budskap. Det är tvåvägskommunikation. Det hör till dialogens natur att man dessutom vill komma fram till lösningar, överenskommelser och åtgärder. Om du utför dialogprocessen väl, skapas en god cirkel som leder till större trovärdighet och förverkligande av det du vill uppnå. Bilden med "Kommunikationscirkeln" sammanfattar flödet i dialogprocessen.



1. Den andras perspektiv
 2. Ditt eget perspektiv
 3. Det tredje perspektivet
 4. Handlingsperspektivet
- De första två perspektiven:
Hur är vi olika och vilka är våra särskilda intressen och behov?
 - Det tredje perspektivet:
Vad har vi gemensamt, på vilket sätt behöver vi varandra?
Hur kan vi lösa motsättningar, hur kan vi skapa en "win-win"?
 - Handlingsperspektivet:
Kommer den tänkta lösningen att hålla?
Kan vi verkställa den?

En dialog är ett flöde - modellen är bara en karta

Det finns inga mallar för ett verkligt möte. Processen mellan dig och den andre kan innebära flera byten mellan olika perspektiv; att lyssna, prata, komma överens (förhandla) och agera. De behöver inte inträffa i just den ordning som visas i cirkeln för att det ska vara en bra dialog. Se snarare cirkeln

som en karta, så att man kan orientera sig, och vet var man befinner sig. Kartan kan vara ett stöd medan mötet pågår och emellanåt en stor hjälp för reflektion.

Att reflektera och förbereda

För att komma fram till det resultat man önskar, är det viktigt att reflektera över dialogen mellan mötena och att förbereda sig för nästa steg.

- Vad har förmedlats? Hur har det tagits emot? Vad är det den andra vill eller behöver? Vad är det jag vill eller behöver? Hur tolkar jag det som hände eller sagts? Stämmer det jag gör och säger med vad jag vill och mina värderingar?
- Vilka missförstånd har vi klarat upp? Vilka missförstånd kan uppstå eller återstå?
- Hur kan jag uttrycka mig bättre nästa gång? Vad mer kan vi göra för att hitta en lösning? -och så vidare.

Gyllene regler för bra kommunikation

- Försök att först förstå och sedan att bli förstådd.
- Lyssna noga och sammanfatta ofta.
- Skapa dialog genom att bjuda på dig själv och sedan att lyssna.
- Sträva efter vinna-vinna.
- Be om det du önskar och förhandla fram en bra lösning.
- Var öppen för oväntade lösningar som kommer från det tredje perspektivet - det skapar synergi och ger mervärde åt alla.
- Lova bara det du kan hålla och håll sedan det du har lovat.
- Utför din del av det ni har kommit fram till.
- Följ upp och utvärdera resultaten av det ni avtalat.
- Bekräfta framgångar och ge beröm.
- Reflektion och förberedelse är A och O!

DEN ANDRAS PERSPEKTIV

Lyssna - sammanfatta - fråga vidare

Det viktigaste hjälpmedlet för detta perspektiv kan sammanfattas med tre ord: Lyssna - Sammanfatta - Fråga vidare. Att verkligen lyssna är den

grundläggande förutsättningen. Att sammanfatta är ditt viktigaste verktyg. Att fråga vidare är ditt redskap för förtydliganden och ska helst komma efter din sammanfattning.

Öppna frågor lämpar sig för att få veta mer. Slutna frågor när du behöver raka, korta svar. Till exempel:

"Kan du berätta mer?", "Vad menar du med ...?"

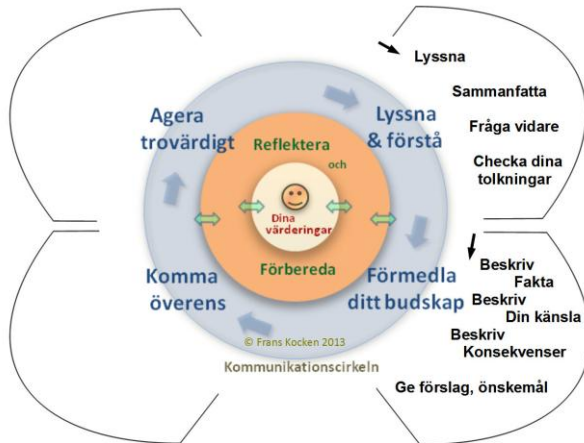
Detta är öppna frågor som bjuder in.

"Vem var inblandad i det här?" "Kan du göra det eller inte?" Detta är slutna frågor som kräver enkla svar, men den sistnämnda frågan hör också till förhandlingsfasen, det tredje perspektivet.

Att navigera mellan att lyssna och "komma överens (förhandla)"

Det beror alltså på vilken sorts fråga du ställer om du är kvar i "lyssna och förstå" -fasen eller om du har börjat på att få fram en lösning. Sådant sker naturligt när man till exempel pratar om hur ett visst arbete ska utföras. Ibland när du behöver mer konkreta svar och den andra svävar ut för mycket, kan en "sluten" fråga hjälpa. "Hur mycket tid behöver du?" (Och om utsväandet fortsätter: "Vad är din bästa gissning?")

Varje perspektiv har sin plats, men det är bra att känna igen skillnaden och inte tro att "nu har jag verkligen lyssnat" medan alla frågor du ställde var lösningsinriktade.



Checka dina tolkningar

När du pratar är du "sändaren".

När du lyssnar är du "mottagaren".

När du kommunicerar försöker mottagaren att tolka dig på tre nivåer:

- Det du säger och hur du säger det.
- Det ditt oavsiktliga kroppsspråk säger.
- Det dina avsiktliga handlingar säger.

Stämmer det på samtliga tre nivåer, skapas en grundläggande trovärdighet. Men allt som sänds ut på dessa tre nivåer ligger till grund för tolkning. Hur

vi uppfattar och tolkar det den andra säger och gör färgas av våra olikheter i personlighet, bakgrund, osv. Därför är det viktigt att checka dina tolkningar. "Så som jag tolkar/uppfattar dig är ..., stämmer det?"

Sammanfattningsteknikens fördelar

- Genom din avsikt att sammanfatta tvingar du dig själv att lyssna bättre än vanligt. Den andra får chans att uttrycka sig mer fullständigt innan du kommer med dina egna inlägg. Sammanfattningar skapar andningspauser och struktur, och hjälper till att föra samtalet djupare.
- Personen kommer att känna sig hörd och bekräftad av det som stämmer i din sammanfattning och går vidare med det som är oklart eller ouppklarat. Vad du har hört och inte hört, eller kanske missuppfattat, blir på det sättet tydligt.
- I handledande samtal med medarbetare eller när du vill delegera, hjälper dina sammanfattningar medarbetaren att strukturera sina tankar - och ofta även själv komma på nya lösningar. Du får mer självständiga medarbetare och behöver inte själv gripa in lika ofta.
- I samtal med kunder och leverantörer upplevs det som professionellt och hjälper till att förebygga missförstånd. Att sammanfatta det som sagts och gjorts kan vara en bra början på att avsluta ett samtal och komma till konstruktiva slutsatser.

En kort sammanfattning eller återkoppling av det du har hört fyller alltså många funktioner. Så sammanfatta ofta. Gör det regelbundet under samma samtal.

"Det jag hör dig säga är..."

"Du menar att ..."

Hitta smidiga sätt att göra det på - eller bara gör det!

"Du har..."

"Du vill...", och använd dina egna ord för att återge vad du har förstått.

DITT EGET PERSPEKTIV

Att ge återkoppling och tekniken för att förmedla sitt budskap

Att kunna ge återkoppling på varandras beteenden är en förutsättning för att kunna utveckla samarbetet. Det bästa resultatet får grupper där det

ges professionell feedback i form av både beröm och kritik. Näst bäst är när det enbart ges beröm. Därefter kommer "enbart kritik". Det sämsta resultatet får grupper där det varken ges beröm eller kritik. Ingen återkoppling alls är alltså värst.

Professionell återkoppling kallas också för "att ge feedback" och "det konstruktiva budskapet".

Det består av fyra delar:

1. Vad jag observerat
2. Vad jag känner
3. Varför frågan är viktig för mig
4. Vad jag konkret önskar mig av den andre

Det innebär att:

1. Beskriva vad du ser eller hör, eller vad du har observerat tidigare. Ge exempel på konkreta händelser. Undvik analyser av den andra personen.
2. Uttrycka vad du känner. (Utan att klandra någon för det.)
3. Beskriva konsekvenserna och varför du reagerar som du gör.
4. Ange en önskad förändring.

Beröm blir mer meningsfullt och kritik mer konstruktivt på det sättet. När berömmet är specifikt, vet jag varför jag fick det och då kan jag gärna göra något liknande i framtiden. Fördelen med denna återkopplingsformel är att den hjälper till att kommunikationen blir renare och klarare. Den skiljer fakta från känslor och personen från dess beteenden. Personligheten är svårare att förändra, beteenden, kan lättare förändras. Det blir mindre av "vems fel är det här" och mer av "vad har hänt, vad blir konsekvensen, och hur kan vi lösa det?".

Det finns många fler aspekter på att framföra ditt eget perspektiv, såsom argumentation och presentationsteknik, som vi inte går in på här.

När du har formulerat det du ville säga kan det vara nyttigt att be den andra om en sammanfattning. Fråga till exempel medarbetaren hur hon har förstått uppgiften.

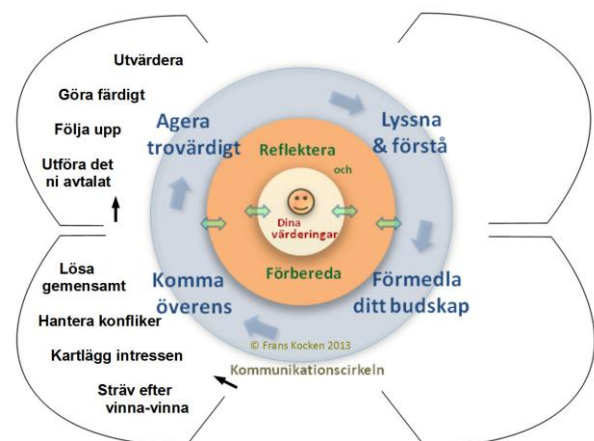
KOMMA ÖVERENS - DET TREDJE PERSPEKTIVET

Det tredje perspektivet är att se mer utifrån, att se helheten. Detta perspektiv behövs för att nå hållbara lösningar.

Komma överens kan ha många aspekter, bland annat att:

- Förbereda sig.
- Sträva efter vinna-vinna.
- Kartlägga bägge parternas intressen.
- Försöka formulera vilka kännetecken en gemensam lösning ska ha.
- Kartlägga möjliga lösningar.
- Förhandla.
- Hantera konflikter.
- Komma fram till en lösning.
- Förankra den.
- Sammanfatta och fastlägga det man avtalat.
- Fastställa nästa steg.

Att sträva efter vinna-vinna lösningar är den viktigaste grundattityden här. När det gäller förhandling, konflikthantering, göra goda affärer, eller helt enkelt komma överens i det lilla, är det detta du når längst med.



HANDLINGSPERPEKTIVET

Att agera, och göra det trovärdigt

Det fjärde perspektivet, handlingsperspektivet är en mycket viktig del av kommunikationen som ofta glöms ofta bort. Det är ett verklighetstest för att se att vår kommunikation inte bara består av tomma ord. Människor bedöms mycket mer efter vad de gör, än vad de säger. För dig som ledare gäller detta i ännu högra grad. Hur du agerar är en avgörande och oskiljaktig del av det du kommunicerar, vare sig du vill eller inte. Det är här det gäller.

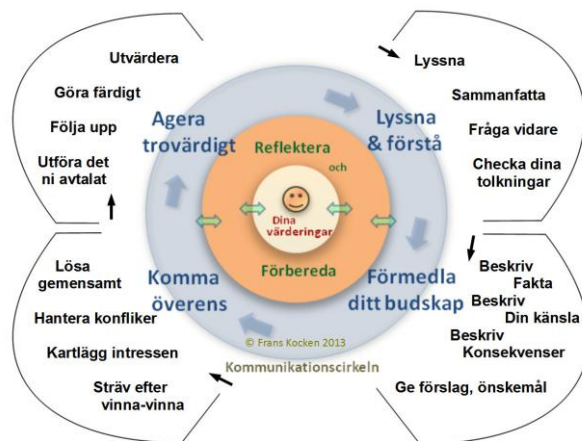
Några av de aktiviteter som passar i detta perspektiv är:

- Planera
- Utföra
- Följa upp
- Stämma av
- Eventuellt "felsöka"
- Göra färdigt
- Utvärdera
- Dra slutsatser
- Förbättra!

Sedan är det viktigt hur du gör det du gör, hur du betar dig och med vilken attityd.

Friktion - en chans till att felsöka och förbättra

Det kan alltid finnas oklarheter eller olika tolkningar som ni inte vet om. Det kan exempelvis finnas en gråzon, ett område där båda trodde att den andra hade hand om den. Något som är väldigt viktigt att förstå är följande: När det uppstår irritation eller friktion under utförandet är det oftast ett tecken på just något sådant! I stället för att skylla på den andra parten är den professionella attityden att "felsöka" vad som kan ha hänt i kommunikationen tidigare. Se irritationer som en anledning att reda ut missförstånd och som en chans att förbättra samarbetet!



Här är hela bilden med alla stickord

Till slut: Dina värderingar i centrum

Bra kommunikation är en färskvara och innebär ett livslångt lärande och mognad. Du kan finslipa mycket på ytan och med fördel fördjupa dig i några av de grundläggande tekniker som finns. Men när det kommer till kritan behöver du även ha klarhet

över vilka värderingar du har. Det är till exempel väldigt svårt att spela eller fuska sig till det "rätta kroppsspråket". Men tror du på det du gör, och stämmer det med dina värderingar, då kommer ditt kroppsspråk att förstärka det du säger. Sådant märks och syns.

© Frans Kocken, 2012.

Organisationskonsult, leg psykolog

Utbildare av småföretagare

Artikeln är framställd som del av en serie om ledarskap för småföretagare - en aktivitet inom landsbygdsprogrammet som är delfinansierad med EU-medel via Länsstyrelsen i Skåne.

Serien finns på

www.lansstyrelsen.se/skane/kompetensutveckling

Välj "Kunskapsbank" och sedan "Företagande".

Den finns även på nal.smilingmountain.se bland andra resurser.

<http://nal.smilingmountain.se/kat/artiklar/>