

Hvad David Bowie kan lære dig om samtaler

12.08.16

Overstrukturerede samtaler skaber stilstand og bremser udvikling. For at gøre op med dette, bør du og dine medarbejdere puste nyt liv i jeres samtaler ved at følge en musiklegendes eksempel.

Af Thomas Rosenberg, Cand. psych. og chefkonsulent

David Bowie gør noget overraskende under et live-interview i 70'erne. Over for ham sidder en velforberedt interviewer og klamrer sig til en håndfuld papirer med alle sine spørgsmål sirligt nedskrevet og ordnet. Bowie og intervieweren småsnakker og griner lidt før interviewet skal starte.

I det øjeblik der bliver givet grønt lys for interviewet læner Bowie sig frem, griber interviewerens papirer og river dem i tusind stykker. Intervieweren er tydeligt rystet. Hvad nu? Bowie ser tilfreds ud. Træt af altid at blive stillet de samme spørgsmål – og give de samme svar – har han forsøgt at skabe udgangspunktet for en mere levende og spontan samtale. En bevægelse ind i det ukendte for at højne chancerne for at skabe noget nyt. Interviewet kan begynde.

Hvad er en levende samtale – og hvad er en død?

I mange organisationer har man udviklet stærkt strukturerede måder at afholde møder på, der skaber såkaldte "døde samtaler". Samtalerne er typisk præget af en høj grad af forudsigelighed og stabilitet, så man er i stand til at kontrollere konklusioner og resultater. Man kan påstå at sådanne samtaler (ubevidst) er en måde at forsvare sig mod kompleksitetens usikkerhed og angst på.

Hvis man derimod ønsker samtaler med forandringspotentiale kalder det på en anden form for interaktion. En samtaleform, hvor man formår at omfavne uforudsigeligheden og anvende den som afsæt for organisatorisk udvikling. Her er det lederens rolle at skabe rammerne for samtaler, som ellers ikke ville finde sted. At åbne rum for fælles reflektiv udforskning, samtidig med at man sikrer muligheden for en spontan respons på hinandens bidrag.

Gør samtalen levende

I "Changing Conversations in Organisations – A Complexity Approach to Change" (2002) arbejder Patricia Shaw blandt andet med følgende "beviser" for, at man har med en levende samtale at gøre: ikke-indstuderede vendinger, ord og udtryk træder i stedet for familiære og polerede udtryk; deltagerne overrasker hinanden – og sig selv; man begynder at åbne op for tvivl og usikkerhed; halvfærdige idéer og mavefornemmelser værdsættes; deltagerne relaterer historier og anekdoter på kryds og tværs; man lytter intenst til hinanden; samtalen tager uventede drejninger; misforståelser opstår og behovet for at træffe en definitiv afgørelse træder i baggrunden.

Levende samtaler kan sammenlignes med en forlænget kaffepause eller det "magiske" øjeblik, hvor man afslutter en formel samtale og skal til at gå hvert til sit. Fælles for begge disse situationer er at det uformelle – og ukontrollerede – får mere råderum og dermed giver plads til "de vigtige ting", som ellers ofte forbliver usagte.

At facilitere levende samtaler kræver en anden tilgang – og andre kompetencer – sammenlignet med mere strukturerede organisatoriske samtaler og møder. Her får du fem tips til, hvordan I får levende samtaler på jeres næste personalemøde.

1. **Lad dit powerpoint-show og den detaljerede planlægning blive hjemme** – find i stedet ind til den minimale struktur, hvor du undgår overstrukturerede dagsordnener og skematiseringer. Dette giver dig – og dem du holder møde med – den maksimale frihed til at reagere spontant på hinanden.
2. **Det rigtige mindset** – vær åben, tilstede og klar på at møde hvad som helst – giv slip på forestillingen om, at du skal være i kontrol. Vær i stedet med det, der er og lad det være, og hold øje med hvordan tingene organisk vokser frem "af sig selv". Forstyr rutinemæssige svar og udfordr de etablerede magtstrukturer. Gør det legitimt, at der bliver sagt og tænkt tanker, som I ikke normalt gør.
3. **Tag udgangspunkt i deltagernes erfaringer** – og hjælp dem løbende med at fastholde det fokus, selvom det er svært. De fleste har tendens til at ville fokusere på det ideelle, abstrakte og generelle (da det er ufarligt). Det kan derfor ofte være langt vanskeligere at tale om konkret levet liv og vores oplevelser og fortolkninger heraf, fordi vores konkrete erfaringer rummer usikkerhed, sårbarhed og tvivl.
4. **Leg med din egen rolle** – forsøg ikke unødigt at afgrænse og specificere din egen rolle på forhånd. Træd fx ind og ud af rollen som den, der stiller nysgerrige spørgsmål, er tavs, giver sin egen mening og erfaringer til kende, provokerer, tør være uafklaret etc.
5. **Hav modet til at sige ja til rodet** – det kræver mod at arbejde med levende samtaler – mod til at turde forlade det indstuderede, det strukturerede og forudsigelige for at træde ind i det ukendte.

Læs mere:

Weick: Pas på selvopfyldende profetier

Tag ordet - og frem din synlighed

Schein: Sådan stiller du gode spørgsmål