

Sådan får du andre til at føle sig set og hørt

Djøf Advokat's undersøgelse af ledelseskvaliteten i advokatbranchen viser, at de højest motiverede medarbejdere føler sig set og hørt af deres leder. Hvis du gerne vil øge den følelse hos dine medarbejdere, så sæt fokus på din lytning.

Djøf Advokat er en delforening i Djøf, som varetager interesserne for advokatfuldmægtige og advokater, uanset om de er ansat i advokatbranchen, erhvervslivet eller i organisationer mv. Djøf Advokat understøtter fællesskabet blandt medlemmerne ved blandt andet at tilbyde en lang række af faglige og sociale arrangementer og internationale aktiviteter.

Kan så passiv en aktivitet som lytning give resultater?

Vi har alle masser af hverdags erfaringer med at lytte – endda så mange, at det kan virke banalt at tale om det som en ledelsespraksis. Men lytning er ikke bare lytning. *Hvordan* vi lytter har stor betydning for, hvad vi opnår.

Er vi gode til at lytte:

- > Styrker det tillid, empati og tryghed i relationen.
- > Nedtrapper det effektivt konflikter og mindsker modstand.
- > Hjælper det den, vi lytter til, med at forstå deres egen situation og handlingsrum bedre.
- > Hjælper det os til at få en bedre indsigt i den person, vi lytter til. En indsigt, vi kan bruge til at støtte dem på den mest effektive måde.

To typer af lytning

Helt overordnet kan man kategorisere lytning i to typer: indre lytning og aktiv lytning.

Indre lytning

Indre lytning er noget, vi ofte gør helt ubevidst og typisk mange gange om dagen. Ved indre lytning er vores fokus på at relatere det, som den anden siger, til vores egne erfaringer, oplevelser og holdninger. Det kan være med til at skabe en oplevelse af, at vi har noget til fælles med den anden. Derudover kan det gøre os klogere på os selv og vores egen verden, fordi det at sætte ord på ting, ofte giver os et nyt perspektiv. Indre lytning gør os dog sjældent klogere på den anden person.

Eksempel på indre lytning

Person A: "Jeg har svært ved at give en negativ feedback til min kollega, selvom jeg ved, at det er det rigtige at gøre."

Person B: "Det kender jeg godt. Sidst jeg skulle give en negativ feedback, tog det mig to uger, og ved du, hvad der så skete ..."

Aktiv lytning

Aktiv lytning er noget, de fleste skal træne sig selv til at blive gode til. Ved aktiv lytning er vores fokus på

at forstå den anden og få ham/hende til at føle sig set, hørt og rummet. I stedet for at relatere deres udsagn til os selv er fokus i denne samtale 100% på at spejle det, vi hører dem fortælle, tilbage til dem.

Eksempel på aktiv lytning

Person A: "Jeg har svært ved at give en negativ feedback til min kollega, selvom jeg ved, at det er det rigtige at gøre."

Person B: "Du føler, du bør give din kollega feedback, men du har svært ved det."

Ved at spejle det, som vi hører, tilbage, får vi både mulighed for at tjekke, at vores opfattelse er korrekt, og vi hjælper samtidig den anden til at blive klogere på deres tanker og følelser. Aktiv lytning giver os således en mulighed for både at blive klogere på den, vi taler med, og giver samtidig ham/hende en mulighed for at blive klogere på sig selv.

Spot forskellen på indre og aktiv lytning

Indre lytning starter ofte med ...	Aktiv lytning starter ofte med ...
Det kender jeg godt. Min oplevelse var ...	Det virker som om ...
Det minder mig om dengang, hvor ...	Du har en oplevelse af ...
Dit problem handler mere om ...	Det lyder som om, at du ...
Måske skulle du hellere prøve ...	Du føler måske ...

To simple greb til at mestre aktiv lytning

Det at spejle ting tilbage til den, vi taler med i en samtale, kaldes at lave refleksioner. Der skelnes mellem to typer af refleksioner.

Simple refleksioner

Ved simple refleksioner spejler vi direkte, hvad vi har hørt uden at tilføje ny mening. Vi kan godt lave en

omformulering af ordene, så spejlingen ikke bliver ordret. Det kan virke mere naturligt i dialogen.

Eksempel på en simpel refleksion

Person A: "Jeg synes, at du traf beslutningen i den sag for hurtigt. Vi har ikke hjemmel til at gøre det, hvis du spørger mig."

Person B: "Du mener ikke, at vi har den nødvendige hjemmel."

Komplekse refleksioner

Ved komplekse refleksioner spejler vi, hvad vi har hørt og tilføjer ny mening. Den mening, vi tilføjer, er vores tolkning af, hvad der reelt bliver sagt. Det kan fx være det, vi læser mellem linjerne, det, vi fortolker af en intention, det, vi ser i kropssprog, og det toneleje, vi hører. Komplekse refleksioner er et godt virkemiddel til at fortsætte og gå dybere i samtalen.

Eksempel på en kompleks refleksion

Person A: "Jeg synes, at du traf beslutningen i den sag for hurtigt. Vi har ikke hjemmel til at gøre det, hvis du spørger mig."

Person A: "Du mener ikke, at vi har den nødvendige hjemmel, og det bekymrer dig, at vi nu har sendt en sag af sted, som du mener ikke er i orden."

Hvad med spørgsmål?

Spørgsmål er stadig en vigtig komponent i samtaler, hvor du har fokus på at få en anden til at føle sig set og hørt. I almindelige samtaler er det ideelle forhold mellem refleksioner og spørgsmål 2:1. I konfliktfyldte samtaler eller samtaler med meget modstand er rationen 3:1. For at samtalen kan udvikle sig, er det vigtigt, at der stilles åbne frem for lukkede spørgsmål. Gode åbne spørgsmål er "Hv-" spørgsmål som fx hvad, hvordan og hvorfor. Lukkede spørgsmål er spørgsmål, der kan besvares med et simpelt ja/nej.

Sådan kommer du i gang

Gå i gang med at træne simple og komplekse refleksioner med det samme. Det kan flettes ind i alle typer af samtaler. Bemærk, hvilken måde der føles mest naturlig for dig at gribe refleksionerne an på, så du fra start får sporet dig ind på en tilgang, der virker autentisk for dig.

Sådan ved du, at du er på rette kurs

De tydeligste tegn på, at dine medarbejdere føler sig set og hørt, er, at deres trivsel og motivation skyder i vejret, samt at du oplever en øget grad af tillid i jeres relation.



Gode huskeregler

Refleksioner er ikke spørgsmål

Husk derfor at gå ned i toneleje i slutningen af din sætning. På den måde bliver dit udsagn en konstatering.

Lav flere refleksioner, end du stiller spørgsmål

Det øger oplevelsen af at blive set og hørt. Det ideelle forhold er to refleksioner til et spørgsmål. Hvis samtalen er konfliktfyldt, er ratioen tre refleksioner til et spørgsmål.

Din krop er en sladrebank

At kigge på sin telefon, sidde med armene over kors, have et flakkende blik, holde øje med sit ur. Mangel på nærvær kan ødelægge selv den bedste samtaleteknik, så hav opmærksomhed på at have din krop med i samtalen.

Kilder:

Djøf (2019). Kvaliteten af ledelse i advokatbranchen.

Miller, W. & Rollnick, S. (2012). Motivational Interviewing – helping people change. Guilford publications.



Djøf
Gothersgade 133
1123 København K
Telefon: 3395 9700
djoef.dk

I 2019 gennemførte Djøf Advokat en undersøgelse af ledelseskvaliteten i advokatbranchen. Undersøgelsen, som blev foretaget af Implement Consulting, identificerede flere områder, hvor ledelsen med fordel kan blive meget bedre.

I denne publikation og de tilhørende videoer videreføres undersøgelsens resultater, idet det beskrives, hvad ledere konkret kan gøre anderledes – og bedre – i deres ledelsespraksis. Såvel undersøgelsen i 2019 som nærværende konkretisering af den er støttet af Dreyers Fond.