

Kommunikation som bygger förtroende

Bengt Kallenberg

www.kallenbergcoach.se

Vad är ledarskap?

“Förmågan att få medarbetarna med sig i att beslutsamt och entusiastiskt sträva mot samma mål.”

Bengt Karlöf: ”Management från A till Ö”



Vilka egenskaper värdesätter vi mest?

TIO CHEFSEGENSKAPER SVENSKAR VÄRDESÄTTER MEST:

1. Ger frihet under ansvar – visar tillit
2. Är rak och tydlig
3. Vågar ta beslut
4. Är duktig på att kommunicera
5. Visar uppskattning
6. Är lyhörd
7. Kan hantera konflikter
8. Är duktig på att coacha
9. Är empatisk
10. Ger kontinuerlig feedback

Källa: *What Swedes Value most in a boss* från Sifo och Talentsoft.

Vad gör att förtroende är så viktigt?

“Trust is an investment that you make every day.”

- Dr. Sam Shriver, Executive Vice President, The Center for Leadership Studies

Enligt en studie i *Harvard Business Review*, 2017, så känner/har de som arbetar i företag med en stark förtroendekultur

**74% lägre stress,
106% högre energi,
50% högre produktivitet,
13% färre sjukdagar,
76% större engagemang,
29% större tillfredsställelse med livet,
och 40% mindre utbrändhet**

än de som arbetar i företag där man har lågt förtroende.



Förtroendetriangeln – hur andra får förtroende för dig

Äkthet

(andra ser ditt verkliga jag,
du är stabil/jordad,
du vågar be om hjälp, är uppriktig, visar mod,
har tydliga värderingar, du är ödmjuk)

Förtroende

Logik/fakta

(Andra litar på att du
klarar uppgiften,
du kommunicerar tydligt,
förståeligt och
trovärdigt.)

Empati

(Andra känner att
du bryr dig om dem och
hur det går.
Du ser deras perspektiv,
du lyssnar, ser och bekräftar.)

Vad gör team effektiva och samspelta? (Google, projekt Aristoteles)

Fem ingredienser skapar ett vinnande lag

Så vad är det som gör ett lag starkt och produktivt? Efter fyra år av research och miljontals dollar investerade i statistik och analys kom Google fram till fem ingredienser som gör ett effektivt och framgångsrikt team.

Psykologisk säkerhet

Den viktigaste faktorn bakom ett framgångsrikt team är att alla kan uttrycka åsikter och idéer utan att vara rädda för att säga fel

Pålitlighet

Lagmedlemmar måste kunna lita på att alla andra gör färdigt uppgifter i tid och med hög kvalitet

Tydlighet

Mål, roller och planer ska vara tydliga för alla medlemmar i laget

Personligt

Alla anställda får arbeta med något de personligen tycker är viktigt

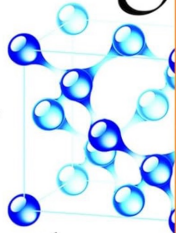
Meningsfullt

Alla anställda ska känna att deras arbete är viktigt för företaget i stort och vad deras resultat bidrar eller leder till

Efter flera år av research och miljontals dollar investerade kom Google fram till fem ingredienser som skapar det mest produktiva teamet.

teaming

How Organizations
Learn, Innovate,
and Compete in the
Knowledge Economy



Amy C. Edmondson
HARVARD BUSINESS SCHOOL

Våga prata om misslyckanden

(källa: Amy Edmondson, "Teaming: how organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy")

Effektiva samspelta team vågade prata mer öppet och oftare om sina misslyckande och misstag än lågpresterande team gjorde.

De effektiva gjorde färre fel men pratade oftare om dem.

Vilka är fördelarna med att prata om sina misslyckanden?

- Skapar en miljö där det är ok att prova och göra fel.
- Att göra fel ibland avdramatiseras.
- Visar att vi inte är perfekta och skapar en psykologisk trygghet.
- Vi bygger relationer, bli mer omtyckta, genom att visa oss sårbara.

Vad vi vill ha i en vänskapsrelation

Källa: Mary Brown Parlee, "The friendship bond", 40 000 respondenter



1. Tillit och förtroende
2. Ärlighet
3. Lojalitet

Du kan få andra att känna mer förtroende för dig

- Förstå din kommunikations- och beteendestil. (DISC, MBTI, CliftonStrengths,...)
- Ha bra möten och samtal genom att vara närvarande, intresserad, lyssna aktivt, ställa frågor, ge och få feedback. Var en bra samtalspartner, lyssna mer än du pratar.
- Se och behandla andra personer med respekt och som att de är kapabla.
- Ha fokus i samtalen på styrkor, goda beteenden, möjligheter.
- Våga vara tydlig i din kommunikation.
- Agera mer medvetet än reaktivt.



God kommunikation bygger förtroende

Vad gör att goda samtal är viktiga för oss?

De får oss att växa, bli kreativa och se sidor som vi annars kanske inte skulle se.

Vi uttalar saker högt och då blir de verkliga, tydligare och får form.

Vi kan spegla våra tankar i någon som lyssnar och det kan ge nya perspektiv för vägen framåt.

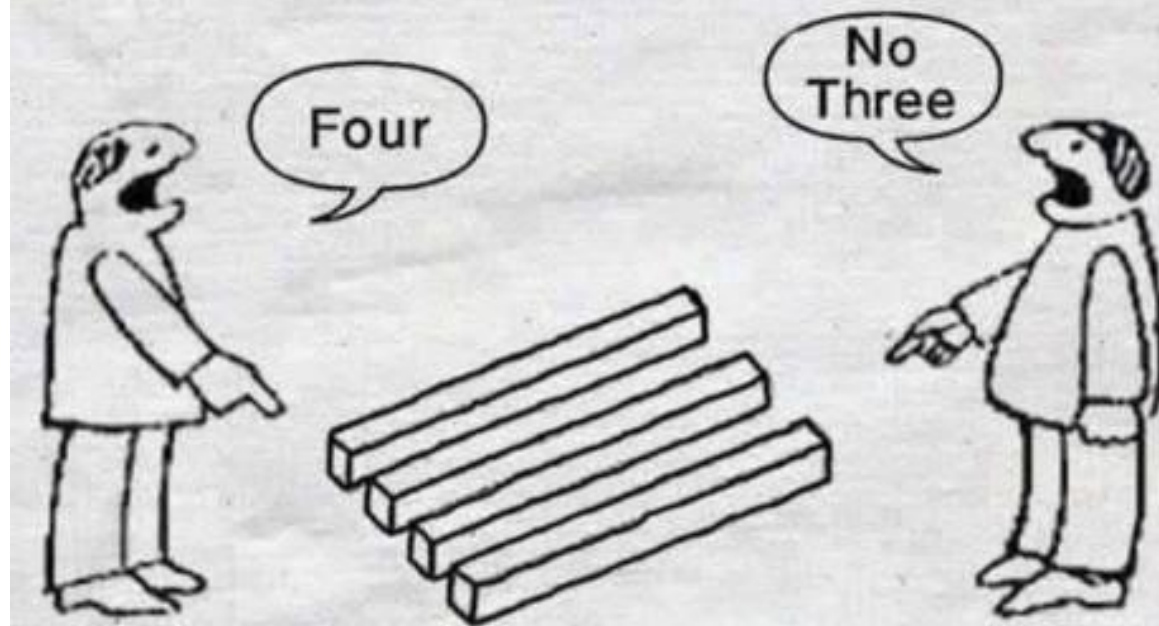
I ett utvecklande samtal kan **DU bidra till att skapa möjligheter, växande, mod och nya idéer.**



Vad gör att det ibland är svårt?

**"Everything we hear
is an opinion, not a fact.
Everything we see
is a perspective, not the truth."**

- Marcus Aurelius



Min karta av verkligheten

- mognad
- erfarenheter
- värderingar
- kunskaper
- min "story" om mig själv

Min karta av verkligheten

- mognad
- erfarenheter
- värderingar
- kunskaper
- min "story" om mig själv



Du



Den andre

Hinder

- Mistroende
- Selektiv perception
- Bekräftande bevis
- Faktaresistens
- Kommunikationsstil
- Lyssnar inte
- etc...

Samtalsfärdigheter att använda och träna på

- Lyssna aktivt – lyssna för att förstå.
- Ställ frågor som klargör, möjliggör och lockar fram lösningar.
- Var klar över dina egna värderingar och gränser, var klar över vad du ska säga nej till. Hellre tydligt nej än vagt ja.
- Ge feedback – som får andra att växa. Fokusera mer på styrkor och goda beteenden än svagheter.
- Var tydlig med dina förväntningar, önskemål och behov så andra slipper gissa.

Om du leder andra - våga vara tydlig

Otydlighet skapar osäkerhet och utrymme för spekulationer.

Undvik kommunikation som är för generell, som ständigt förändras, är irrelevant, som är meningslös jargong, som inte kommer till viktiga.

Om du behöver betänketid, säg det, hellre än att ta ett snabbt dåligt beslut.



Kommunicera rätt sak till rätt personer vid rätt tillfälle.

Hur du ser på andra påverkar ditt beteende, ditt lyssnande och ditt samtal



Den röda linsen

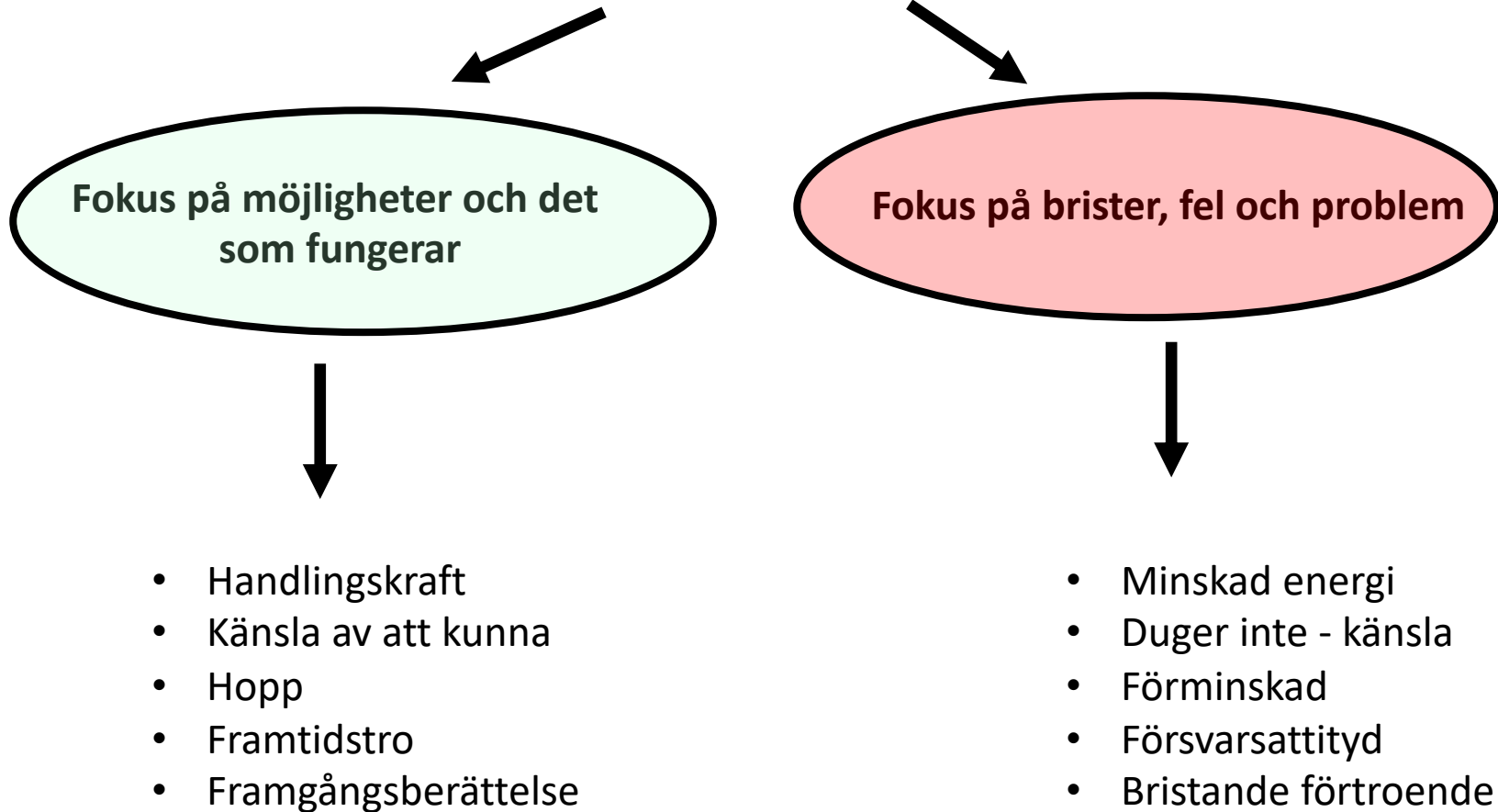
- Det är något fel på den här personen.
- Den här personen hittar inte själv svaren.
- Jag har svaren och jag behöver komma med dem.
- Den här personens motivation och ambition är tveksam.
- Den här personen tar energi från mig.



Den gröna linsen

- Den här personen har styrkor och resurser
- Den här personen har mål och drömmar och önskan att göra en skillnad.
- Den här personen har egna svar.
- Den här personen förtjänar att bli behandlad med respekt.

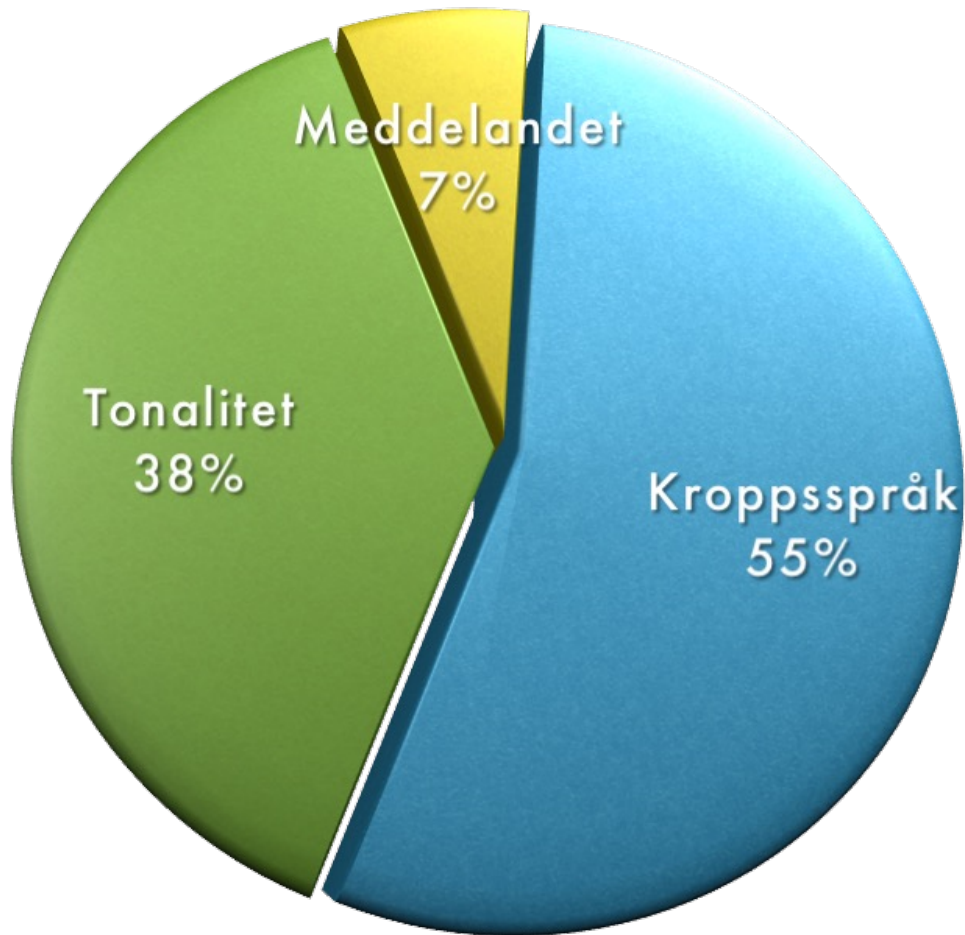
Det vi fokuserar på blir vår verklighet, vår berättelse om oss själva



Lyssna aktivt

Kroppsspråk och kommunikation

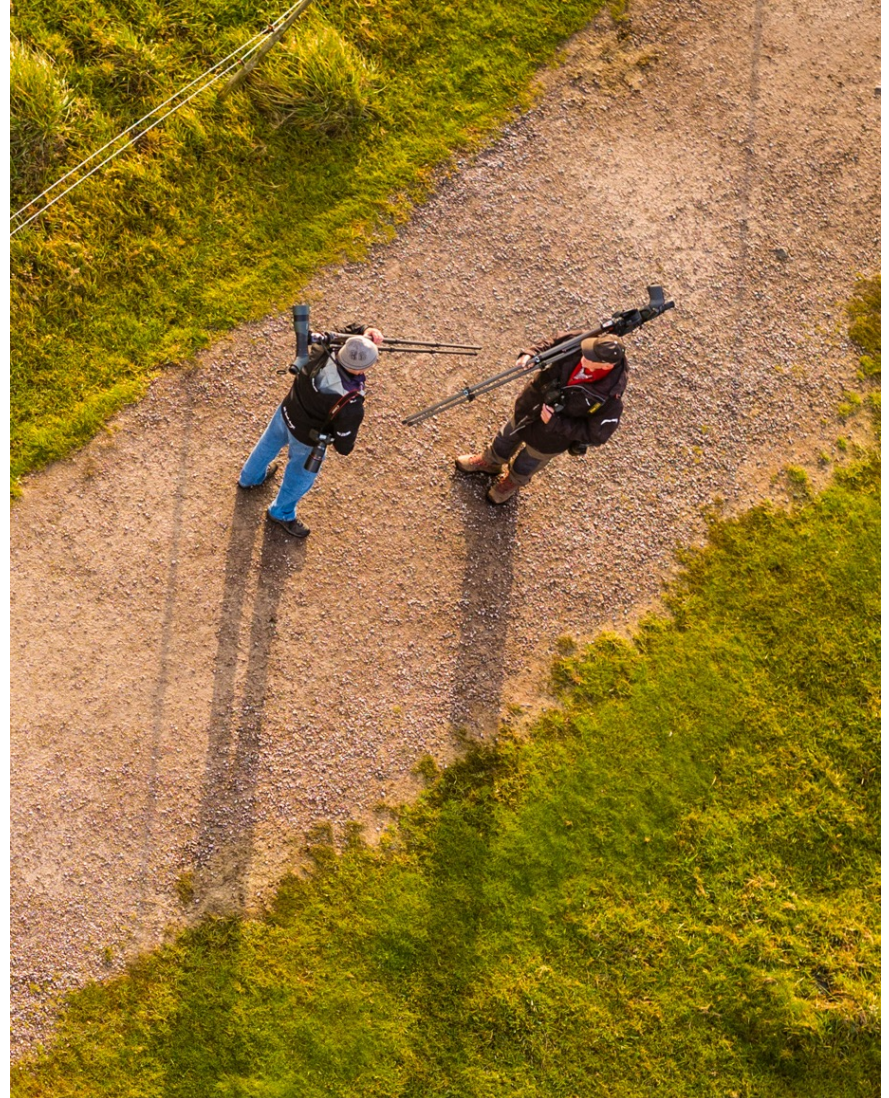
- att leda och samordna innebär att kommunicera med ord, gester, ansiktsuttryck, röstläge, ögon, mm.



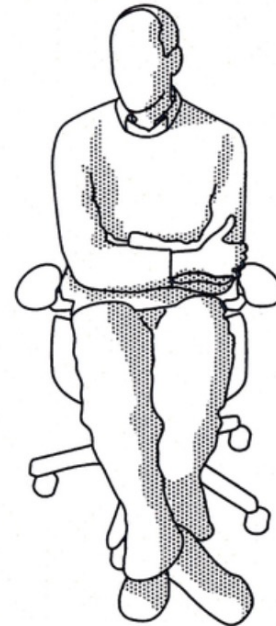
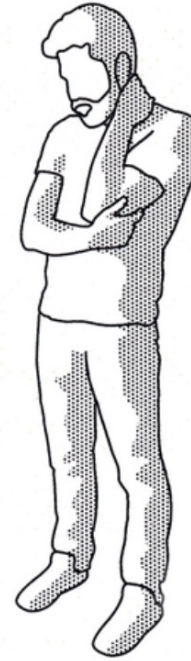
Vad vi lyssnar på och tar in

Kroppsspråket och fokus på den andre kan öka förtroendet och “likeability” - några tips

- Prova att spegla den andres sätt
- Upprätt lugn kroppshållning, förminska dig inte
- Andas avslappnat, ha ett avslappnat ansiktsuttryck, ögonkontakt
- Avstå från pillande med händerna
- Prata långsammare, varierat, lite lägre och med ett leende
- Lyssna involverat



Maktlöshetsposer



Aktivt lyssnande är en av de viktigaste förmågorna.

Det handlar bl.a om

- Att vara närvarande och uppmärksam, släppa tidigare möten, lägg undan mobil.
- Tänk inte på vad du ska säga härnäst.
- Att vilja förstå utan att döma, värdera, komma med råd eller fixa till.
- Våga låta det vara tyst ibland, ha tålamod.
- Avbryt inte, lyssna i lugn och ro.

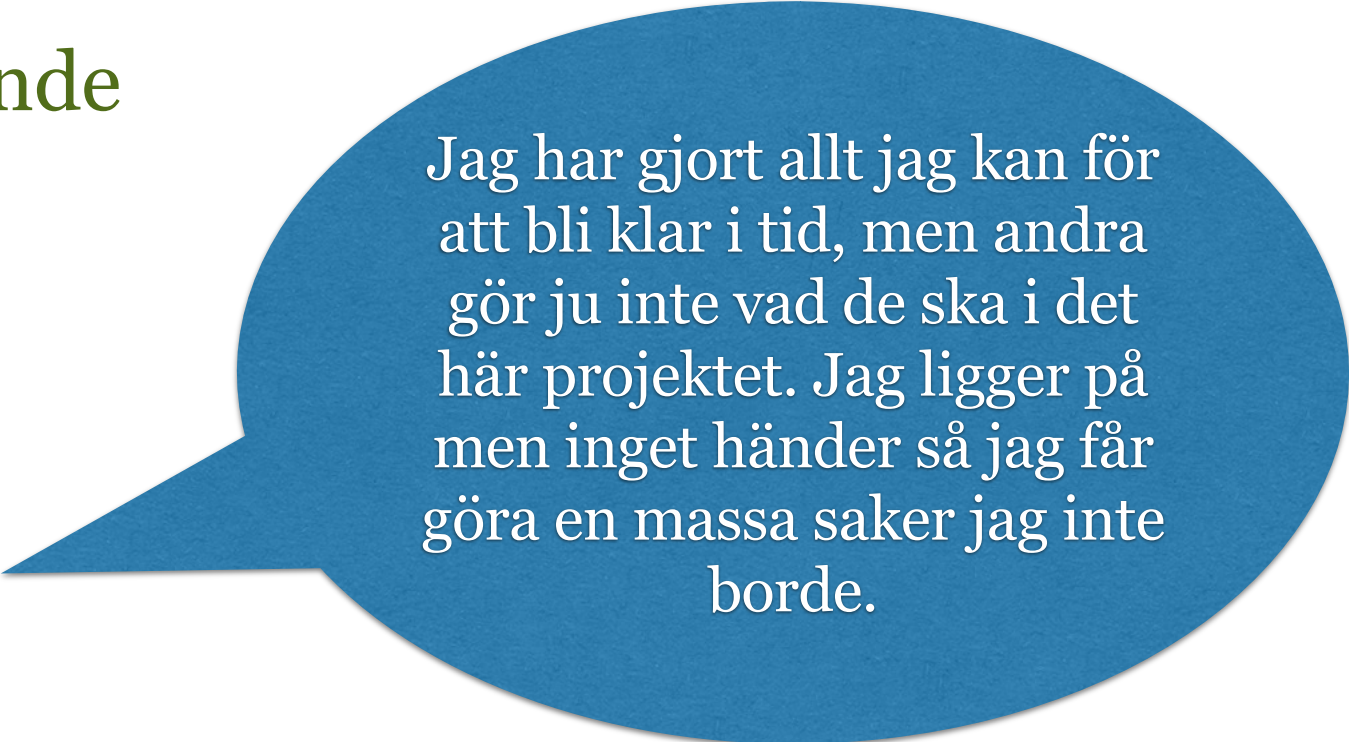


Att “bara” lyssna är effektivt

- Det känns bra för den andra personen.
 - Att dela problem och negativa känslor gör dem mindre.
- Lyssnandet lockar fram mer information.
 - Genom att få veta mer blir det lättare att förstå den andres perspektiv på frågan.
- Jag visar att den andra personen är viktig.
 - Han/hon kommer sannolikt lyssna på mig när vill prata.



Aktivt lyssnande



Jag har gjort allt jag kan för att bli klar i tid, men andra gör ju inte vad de ska i det här projektet. Jag ligger på men inget händer så jag får göra en massa saker jag inte borde.

Du ska inte fixa till och komma med en lösning, ex:

"OK, jag tycker du ska sätta upp ett möte med hela teamet och sedan..."

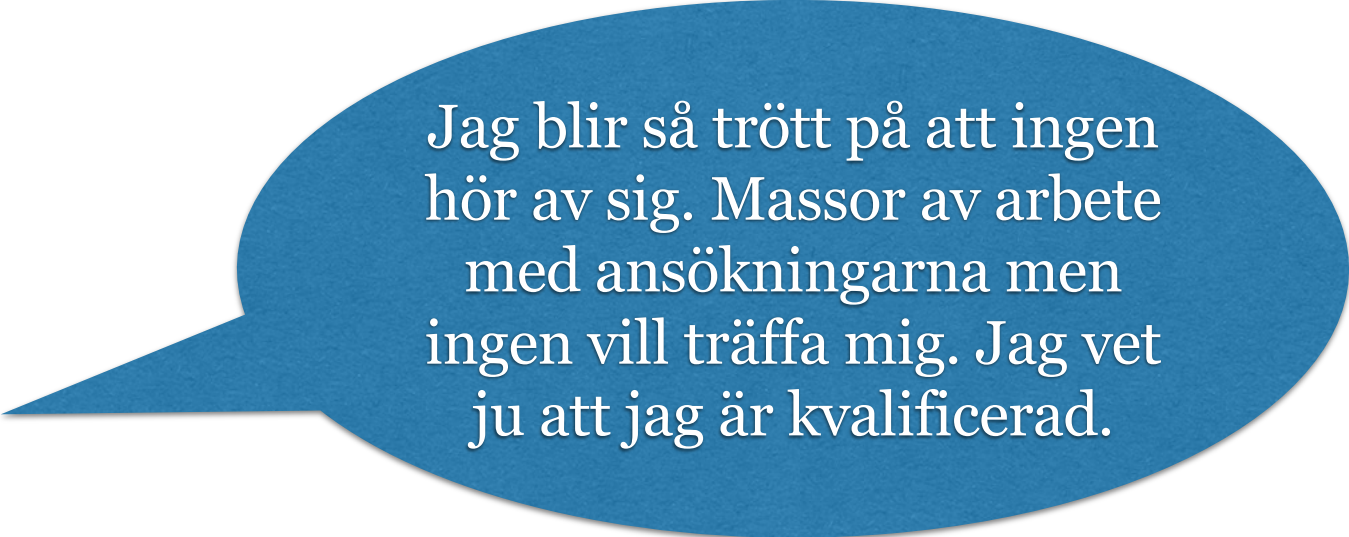
Du ska inte komma med din story, ex:

"Det där brukar jag också råka ut för, det hände senast..."

Prova i stället

"Jag hör att du är frustrerad."

Aktivt lyssnande



Jag blir så trött på att ingen hör av sig. Massor av arbete med ansökningarna men ingen vill träffa mig. Jag vet ju att jag är kvalificerad.

Du ska inte fixa till och komma med en lösning eller råd, ex:

"Du borde göra om ditt CV. Låt mig kolla..."

Du ska inte komma med din syn på hur det är för dig, ex:

"Ja, precis så där är det för mig också när jag..."

Så vad ska du säga för att visa att du lyssnade aktivt?

Formulera en åsikt är inte att lyssna.

Tänka på och förbereda ett svar är inte att lyssna.

Försvara din position eller attackera den andre är inte att lyssna.

**Lyssna för att förstå, inte för att svara,
fixa eller komma med en åsikt.**



Lyssnartest.

1) Vilka är dina främsta fallgropar?

2) Om du skulle träna på en enda sak, vad skulle det vara?

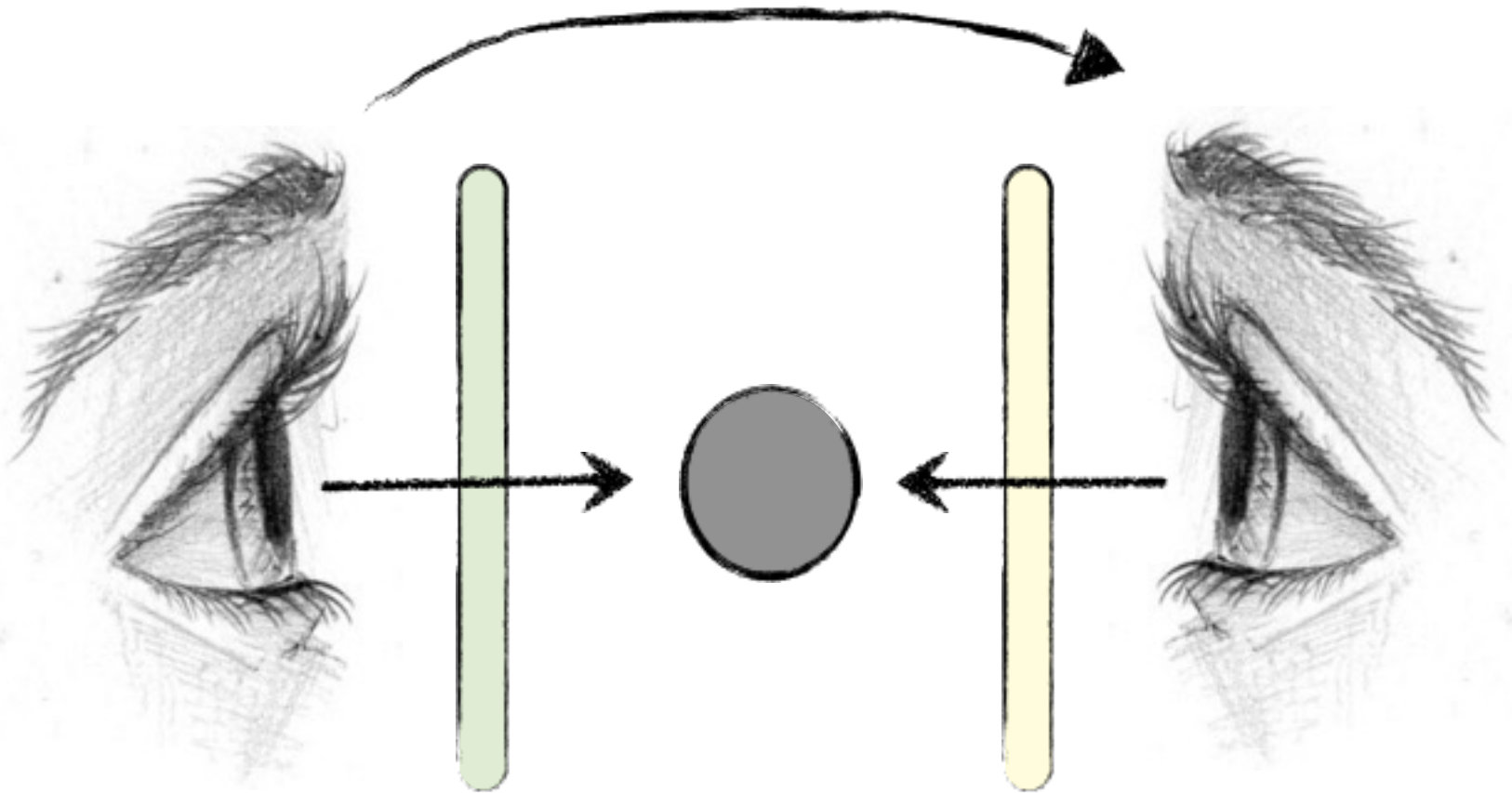
Jag gör detta...	Nästan alltid	Mycket ofta	Ofta	Ibland	Nästan aldrig
Jag lyssnar inte färdigt, jag "hoppas in" och fyller i det jag tror de tänker säga.					
När jag lyssnar funderar jag på hur jag blir uppfattad, eller kommer att uppfattas, av den andre (känns som om jag skall prestera något...)					
Mina tankar går till det jag tror är mest relevant eller det jag associerar till.					
Jag lyssnar mer för att kunna svara än för att kunna förstå.					
När ämnet intresserar mig, väntar jag på att den andre ska sluta så att jag kan säga mitt.					
Jag tänker i förväg ut vad jag skall säga härnäst.					
Jag koncentrerar mig så mycket på att verka intresserad att jag nästan inte hör ett ord.					
Jag tappar koncentrationen om personen pratar för länge eller om jag inte är intresserad av ämnet.					
Jag försöker lyssna fastän jag egentligen inte har tid.					
Jag tänker på om det som personen säger verkar logiskt eller ologiskt, rätt eller fel, sant eller falskt.					
Jag lyssnar mest på orden och tar inte in tonläge, kroppsspråk eller ansiktsuttryck.					
När jag blir otålig avbryter jag.					
Jag blir lätt störd av saker som händer runtomkring mig.					

Utvecklande samtal

- ställa frågor som för saker framåt

För att förstå hur en annan person ser på saker och ting och på sig själv behöver vi fråga och lyssna.

Bäst fungerar öppna frågor: Vad? Hur? När? Berätta...

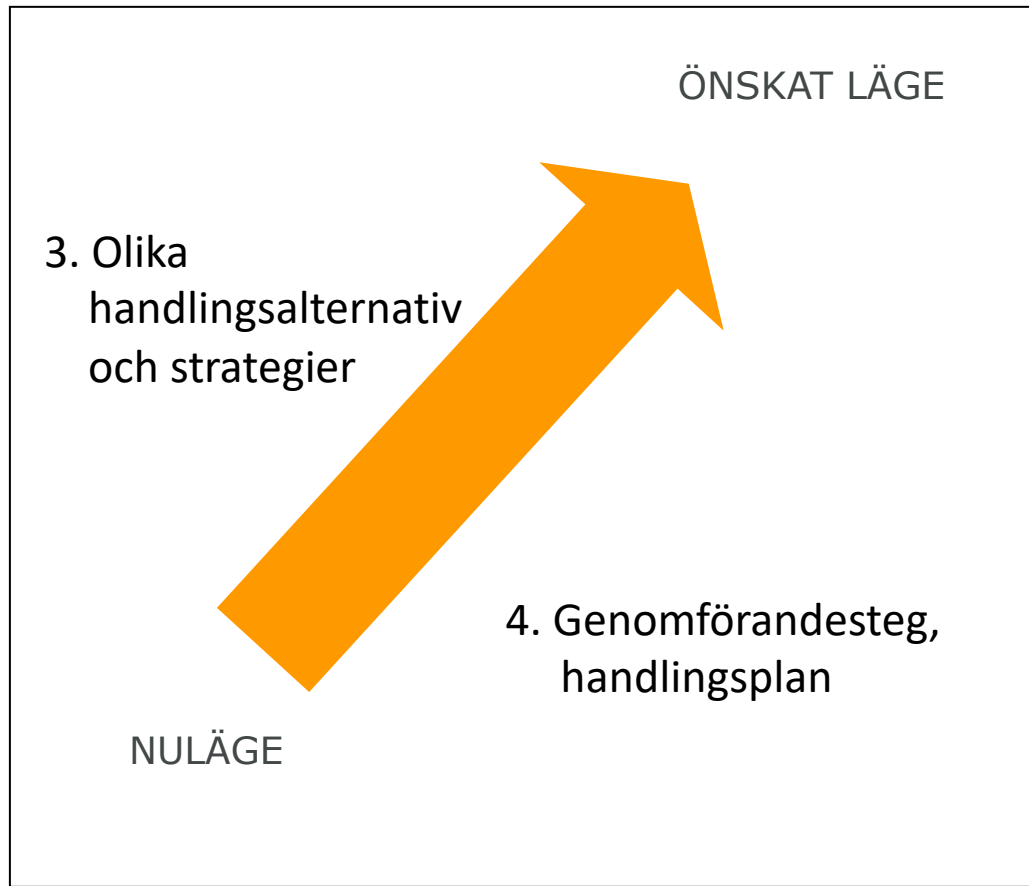


Du

Den andre

Utvecklande uppskattande samtal

- går från nuläge till önskat läge, fokuserar på lösningar och möjligheter



2. Lägga en hel del tid på önskat läge, framtid, vad som händer när problemet är löst

1. Utforska nuläget, problemet

Vilken typ av frågor fungerar bäst?

- Öppna frågor : Vad? Hur? Vem? När?
Vilka? Berätta mer...
- Enkla frågor och en fråga i taget
- Undvik ledande frågor
- Undvik helst ”varför?”
- Fokus på lösningar, framtid och det som fungerar
- Använd tystnad – låt frågan få tid att sjunka in – hoppa inte in
- Sammanfatta/summera – få ”kvittens”



Enkel struktur för utvecklande samtal

Inledning	Vad samtalet ska handla om, tid, roller
Utforska nuläge	Vad som är problemet, vad har provats hittills, hinder, hur det är för den andre,
Önskat läge, framtid	Hur ser det ut när problemet är löst, vad kan det ge/innebära, hur kommer det märkas,..
Planer, alternativ	Vilka strategier finns, vilka resurser finns,...
Genomförande	Första steg och när, hur, stöd, hinder,...
Avslutning	Sammanfattning, take-aways

Coachande frågor, exempel

4D (Discover – Dream -Design – Delivery)

Exempel på frågor

Välj ut frågor som du gillar, gör en egen frågemall.

Prova frågorna i kortare eller längre samtal.

Ämne för samtalet	<ul style="list-style-type: none">• Vad vill du prata om?• Vad vill du att vi fokuserar på?
Mål för samtalet	<ul style="list-style-type: none">• Vad vill du få med dig från vårt samtal?• Vad gör att det här är viktigt för dig?
Nuläge (<u>Discover</u>)	<ul style="list-style-type: none">• Berätta lite mer om xxxxxx.• Vad är det som bekymrar dig mest med det?• Kan du ge något exempel på...• Vad har du provat att göra hittills?• Vad har fungerat bra?• Vad har hindrat dig från att göra mer?• Vad behöver hända nu?• Om jag förstår dig rätt så vill du.... Stämmer det?
Önskat läge (Dream)	<ul style="list-style-type: none">• Vad kommer det att ge dig att nå xxxxx?• Hur kommer det att märkas för dig? För andra?• Vad kan du göra då som du inte kan nu?• Hur kommer det att kännas tror du?• När vill du vara där?• När du tänker på ditt framtida läge, vad ser du då?• Om det finns ett mål att sätta här, hur ser det ut?
Alternativ (Design)	<ul style="list-style-type: none">• Vilka olika vägar finns för att komma dit du vill?• Något mer?• När du lyckats med liknande saker tidigare, hur har du gjort då?• Antag att du hade obegränsat med tid och resurser. Vad skulle du kunna göra då?• Av det du kan/vill göra, vad tror du skulle ge det bästa resultatet?• Vad känner du mest för att gå vidare med?
Handling (<u>Delivery</u>)	<ul style="list-style-type: none">• Vad väljer du att göra?• Hur kommer det att bidra till att du når XXXXX?• Vilket är ditt första steg? Och nästa?• När exakt tar du de stegen?• Vilka hinder kan uppkomma som hindrar dig?• Hur kan jag stötta eller följa upp?• Om du skulle sammanfatta det du kommit fram till och lovat dig själv, vad säger du då?
Avslut	<ul style="list-style-type: none">• Vad tar du med dig från det här samtalet? Fick du med det du ville?



Feedback

Syfte med feedback

Syfte och synsätt som fungerar:

- en ärlig intention om att stödja en annan persons utveckling, motivation, prestation eller beteende
- ge tillbaka mina upplevelser för reflektion och insikter om hur personen upplevs ”från utsidan”.



Employees who receive daily feedback from their manager are

3x more likely to be engaged



Bästa resultatet

Välj tid och plats. Be om lov.

Ge feedback så nära inpå det inträffade som möjligt.

Var ärlig och uppriktig. Kom till sak direkt.

Våga vara tydlig, linda inte in det.

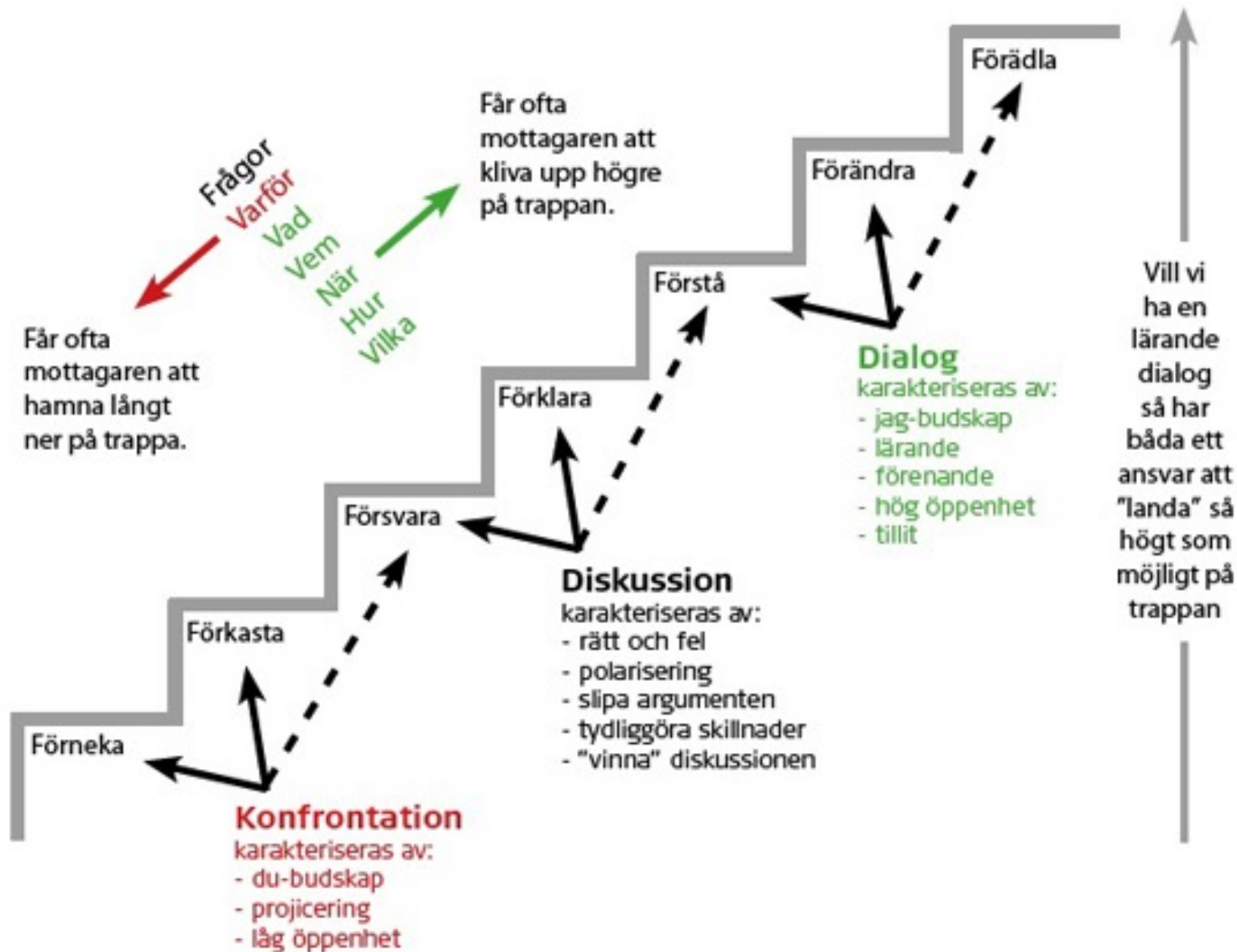
Fokus på beteenden och handlingar, inte egenskaper eller personlighet.

Använd “jag-budskap”, inte “du är alltid...”, “du gör aldrig...”

Undvik “varför?”, “men”, “man”, “aldrig”, “alltid”, “måste”.

Ge mest feedback på styrkor och det som går bra – det utvecklas vi bäst av.
Feedback på brister och svagheter kan ge “fly-eller-fäkta”-beteenden.

Feedbacktrappan – att ge och ta emot – och undvika ”varför”



Feedback-mall, del 1.

Förbered och skriv ner innan samtal.

1. Problemställning Problem/agerande som ska tas upp och rättas till	2. Konkretisera Konkretisera de händelser som framkallat problemet/agerandet (fakta)	3. Konsekvens Beskriv varför det är ett problem och vilka konsekvenser som blir av problemet/agerandet	4. Dina känslor som chef Ge uttryck för dina känslor hur problemet/agerandet påverkar dig personligen som chef, för den avdelning, verksamhet eller företaget du leder.	5. Krav på framtida agenda Vilket agerande vill du som chef se/ha i framtiden?

Feedback-mall, del 2.

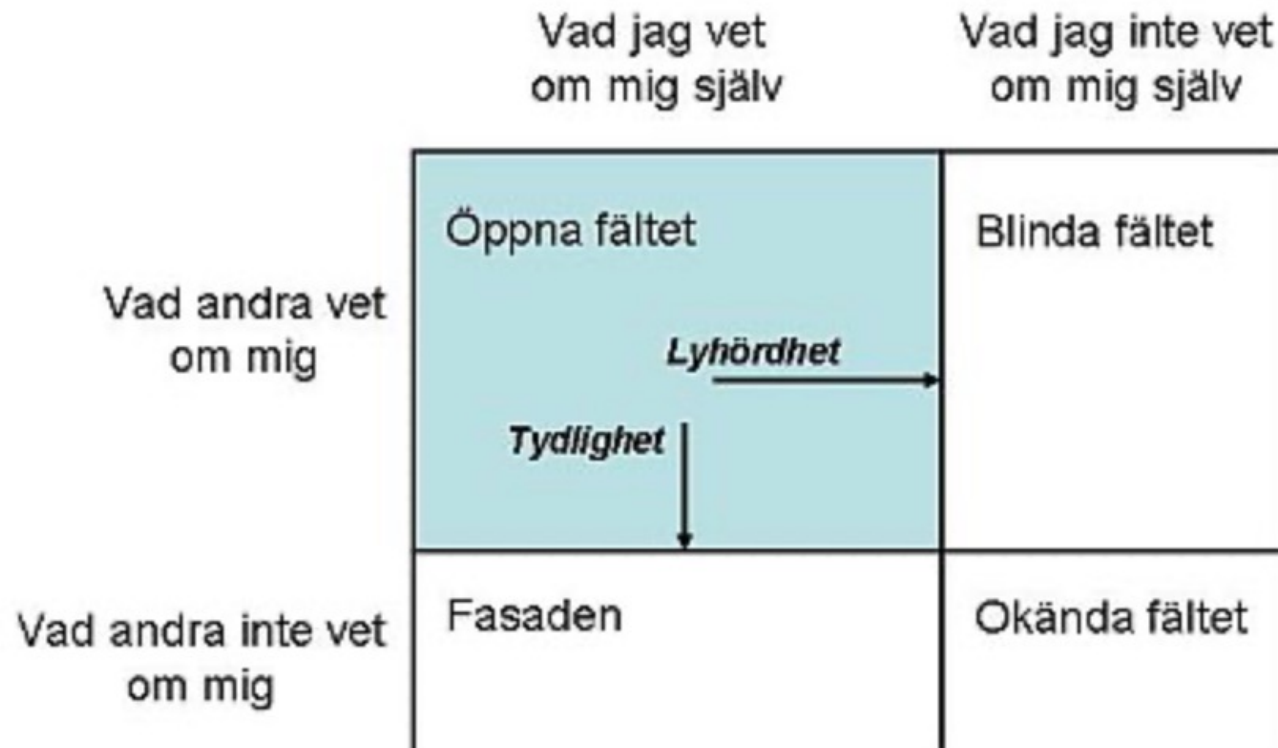
Händer i samtalet- lyssna aktivt, ställ öppna frågor, dokumentera .

6. Lyssna Lyssna till förklaringar, försvar eller undanflykter som medarbetaren kommer med.	7. Förslag till lösning Vilka förslag till lösningar har medarbetaren själv?	8. Handlingsplan Med utgångspunkt från medarbetarens förslag till lösning, kom överens om en handlingsplan.	9. Uppföljning Diskutera och kom överens om uppföljning. Minst en gång i veckan. Beroende på problemets art, kan ibland behovet vara två gånger i veckan.	10. Dokumentation Glöm ej att dokumentera problemet och den överenskomna handlingsplanen. Båda skriver under det som överenskommits.

F
k
s
t




Johari fönster: en kommunikationsmodell för självkänedom och gruppdynamik




Att få kritik – vad händer?

- "Du kör alldeles för snabbt nu"
- "Jag gillar inte ditt sätt"
- "Du lyssnar aldrig"
- "Jag tycker du alltid är för otydlig"
- "Du är ju värdelös som ledare"

Att få kritik



Va? Där har du fel!



Ska du säga!
Du som alltid....

Att få kritik – vad händer?

- En tankeprocess startar: missförstånd? Är den andre felfri?
Stämmer det här på mig?
- Förstärks med negativa känslor, särskilt om man blir överrumplad
- Kan leda till försvar eller att nedvärdera den andre
- Ett bättre alternativ är att LYSSNA AKTIVT och ställa ÖPPNA FRÅGOR
- Det ger en chans att varva ner, få betänketid och öka förståelsen
- Efter att ha fått kritik: Vad kan jag göra åt det här? Be om konkreta tips.

Småprata med främlingar gör oss glada

(The Power of Strangers, Joe Keohane, 2021)

Korta sporadiska möten med människor vi inte känner så bra gör oss gladare.

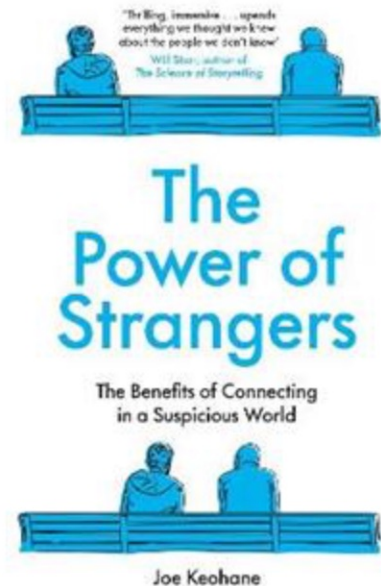
Vi visar intresse för någon som då kan känna sig accepterad och mindre ensam.

Varför gör det då inte mer?

Vi underskattar hur mycket de som möter oss gillar oss. ("The likeable gap")

Vi tror att vi inte är tillräckligt socialt kompetenta.

Vi tror att samtalen ska misslyckas, vet inte hur vi ska börja eller sluta.



Testa: under en vecka prata varje dag med någon du inte känner

Öka din "likeability" – det ger bättre möten och samtal

Bete dig som om andra redan tycker om dig. Le, hälsa, tänk välvilligt om andra.

Undvik dömande attityder, snobbism, snålhet.

Ögonkontakt, avslappnat kroppsspråk, variera rösten.

Lyssna aktivt, ställ följdfrågor, bekräfta.

Tacka, gärna specifikt

Var snäll mot andra, gör gott för andra.

Våga visa och dela sårbarhet.

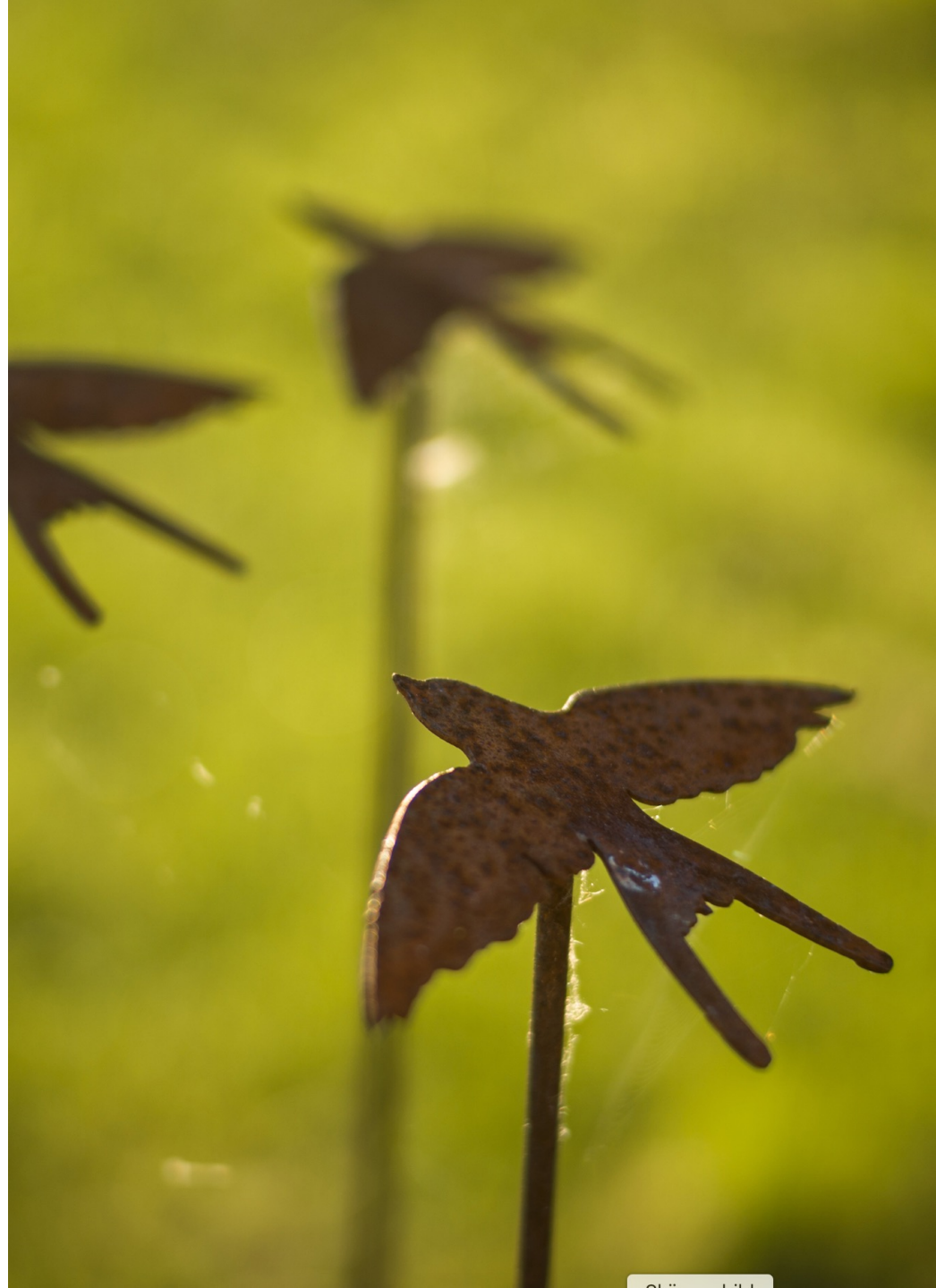
Summerat: Lyft den goda kraften

En av utgångspunkterna är att det vi talar om ger plats åt blir vår verklighet.

Utgå därför från det som fungerar genom att ställa frågor om det och lyssna efter det.

Det kan handla om att prata om ljusglimtar, resurser, framsteg, goda krafter, uppskattning av sig själv, styrkor.

Du ska försöka undvika att komma med dina lösningar och svar, utgå från att den du pratar med har dem.



Mer att gå vidare med...

- Prenumerera på mitt Newsmail om personlig utveckling, ledarskap, m.m, kommer några ggr per år
- Kontakta mig gärna för coaching, grupp- och ledarutveckling, utbildningsinsatser, workshops
- Kontakta mig gärna för CliftonStrengths-test eller DISC-analys
- Läs gärna någon av mina böcker
- Upptäck mina onlinekurser om att utveckla självledarskapet eller att våga leda



Kontakt

Bengt Kallenberg

0705-460101

kallenberg@me.com

www.kallenbergcoach.se