

3-stegsmetoden

3-stegsmetoden är en metod för hur man lägger upp och genomför svåra samtal. Metoden har utarbetats av psykologer och forskare och särskilt kan doc. Thomas Jordans forskning framhållas. Thomas är forskare på Göteborgs Universitet och ledare av Konfliktakademien.

Metoden har sprungit fram ur praktiskt tillämpad psykologi och används av många chefer i näringslivet. Metoden kan sammanfattas i följande tre steg: Konfrontera – Fokusera – Involvera.

Metoden används i samtal som kan ge känslomässiga reaktioner, där reaktionen är beroende av budskapet, personen och situationen.

Före samtalet

1. Tänk igenom vad du vill uppnå. Avsätt gott om tid för det planerade mötet, 1-2 timmar är brukligt.
2. Formulera för dig själv hur du börjar samtalet. Det har visat sig i efterhand att medarbetare har uppskattat att chefen gav en förvarning för att undvika känslan av att "sitta som på nålar" och känna sig manipulerad. Ett respektfullt sätt är då att börja samtalet med t ex "Det jag har att säga dig kommer förmodligen att bli ansträngande för dig". Därmed har du gjort en rak öppning för att därefter kunna framföra budskapet.
3. Förbered också hur du uttrycker ditt budskap som bör följa på din början av samtalet. Ex fr.o.m. måndag är du inte längre projektledare.
Mitt motiv är att
4. Förbered också vad du kan erbjuda om framtiden och vilket stöd du kan ge.
5. Planera för ett uppföljande samtal.

Samtalet

Konfrontera

Börja med att förvarna om att detta kommer att bli ett svårt samtal. Tala om vad ditt budskap är på ett sakligt sätt. När du förklarar vad och varför, tala i jag-budskap för att nå fram till medarbetaren för att undvika försvarsreaktioner. Budskapet tas emot på olika sätt om du t ex säger att "du kan inte längre vara kvar som projektledare för du är ostrukturerad" eller i stället väljer jag-budskap:

"jag är orolig för det här viktiga projektet, där du är projektledare."

Den förra formuleringen leder ofta till motreaktioner som "vem har sagt att jag skulle vara ostrukturerad, och hur strukturerad är du själv då?"

Var specifik och utgå alltid från dig själv. Tänk på att det aldrig är personen som du säger upp eller kritiserar utan den roll som personen har eller det beteende som personen har som du inte kan acceptera.

Underbygg med fakta: "jag har fått kritiska synpunkter från både kunden och dina projektmedlemmar att det saknas en tydlig arbetsplan med ansvar och befogenheter". Beskriv effekterna av vad medarbetarens beteende leder till för verksamheten. T ex projektet håller inte de tidsramar som vi satt upp vilket innebär att vi sannolikt tappar en viktig kund.

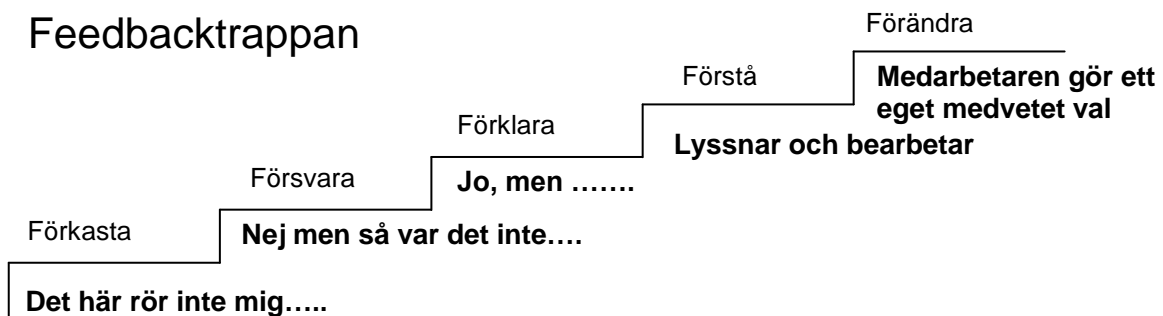
Tala ärligt om vilka känslor din medarbetarens beteende väcker hos dig. "jag är besviken, arg, irriterad....." eller vid uppsägningssamtal visa empati med människan. Detta har vid studier lång tid efter uppsägningssamtalet visat att det man minns från uppsägningen är ofta hur man blev uppsagd och om chefen visade medkänsla. De som blev uppsagda av chefer som var tydliga och visade medkänsla kände man respekt för.

Ge också utrymme för din medarbetarens känslor och reaktioner. Var beredd på att ta emot både ilska och gråt - helt naturligt. Visa empati genom att lyssna aktivt under hela samtalet, d v s att visa engagemang och närvaro t ex genom att luta dig framåt och hålla ögonkontakt.

Efter det att du givit det svåra beskedet kan du "läsa av" var medarbetaren befinner sig på sättet han eller hon svarar enligt feedbacktrappan nedan.

Var medveten om att medarbetaren kan behöva gå alla stegen i trappan beroende på var hon eller han startar sin process. Ge därför medarbetaren tid att uttrycka sig och nöj dig inte med att bara ta emot utan att försvara/förklara eller hålla med!

Feedbacktrappan



- Använd jag-budskap
 - Använd fakta
 - Angrip inte personen angrip beteendet
 - Visa empati
- **Förvarna i starten!**
 - **Ge beskedet!**
 - **Var tyst!**
 - **Ge bakgrund och motiv!**
 - **Uttryck din känsla!**

Fokusera

I svåra samtal är det av särskild vikt att samtalet är fokuserat så att du når önskat resultat. I känsliga samtal är det lätt hänt att samtalet spårar ur till ovidkommande områden. Det kan vara Åke som inte förstår varför han blir kritiserad för att inte komma i tid till möten då Anders aldrig kommit i tid. Då är det lätt gjort att du går i försvar och börjar berätta om Anders och vad du sagt till honom. Avför därför Anders från agendan och säg "nu gäller det dig och inte Anders". Eller Maria som inte kan förstå varför hon bara fick 200 kr i löneförhöjning medan Linda fick 450 kr. Trots att hon varit kortare tid och dessutom yngre. Hur förklarar du denna orättvisa som chef? Också här är det bättre att hålla fokus och svara med att nu är det din lön det handlar om. Att hålla fokus i samtalet reducerar ofta antalet onödiga konflikter och för samtalet framåt mot önskat resultat.

- Håll dig till ämnet!
- Prata inte om andra personer!

Involvera

Svåra samtal är ofta känsloladdade för båda chef och medarbetare. Särskilt laddat blir det för medarbetaren som har haft kortare tid att förbereda sig och kanske inte ens är medveten om problemet. Du som chef har förmodligen haft en längre tid att bearbeta det kommande

samtalet. Därför blir reaktionen från medarbetaren ofta chockartad med försvarsmekanismer som förträngning och missförstånd av vad du har sagt. Vidare är det vanligt att medarbetaren känner sig "överkörd" och helt maktlös. För att försäkra dig om att budskapet gått fram är det framgångsrikt att involvera medarbetaren i lösningen. Om det är möjligt så kan du uppmuntra till att återkomma med förslag på lösning. Det är ofta bra att medarbetaren får komma med förslag till vilket stöd han eller hon behöver efter uppsägningen eller att komma till rätta med sen ankomst, missnöjesspridningen mm. Att låta medarbetaren få påverka sin situation även i svåra situationer är att behandla människor med respekt. Låt också medarbetaren sammanfatta vad du har sagt under samtalet och vad ni har kommit överens om för att få ett kvitto på att budskapet nått fram.

- Låt medarbetaren
 - Ge egna förslag till lösning
 - Sammanfatta vad som varit viktigt, få kvitto.

Sammanfattning

3-stegsmetoden innebär att **Konfrontera** på ett snabbt, rakt och sakligt sätt. **Fokusera** hela samtalet på problemet och **Involvera** medarbetaren i problemets lösning i största möjliga utsträckning!

Några kloka ord om konsten att lyssna aktivt av docent Thomas Jordan.....

- Om din medarbetare efter samtalet inte känner att du har tagit del av hans eller hennes syn på saken kommer han eller hon att känna sig överkörd och orättvist behandlad. Detta får konsekvenser för din medarbetares motivation och syn på dig som ledare.

- Det räcker inte med att vara tyst och låta din medarbetare prata av sig, du måste se till att han eller hon *känner* att du har lyssnat.

- Pröva om det du får höra ger dig anledning att omvärdera din syn på vad som måste ske. Om helt ny information kommer upp som ställer saken i ett annat ljus kan du eventuellt behöva avsluta samtalet för att få tid att tänka över situationen igen.

- Håll fokus på problemlösning. Låt dig inte avledas till debatter om skuld eller ovidkommande frågor.

- Visa respekt och ett lagom mått av medkänsla inför din medarbetares känslor, men låt honom eller henne ha sina känslor. Försök att trösta, avleda eller avfärda känns som manipulation och får inga positiva konsekvenser. Om de tar sig uttryck i anklagelser, förebräelser eller negativa omdömen, undvik att gå i försvar och rättfärdigande, lyssna på sakinnehållet och pröva om det ändrar något i din bedömning. Det är klokt att ha en hög tolerans vad gäller saker som sägs i affekt.

**Thomas Jordan.(2003),<http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>,
Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs Universitet.**