VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 13-02-2020

Debat: Følelser vinder over fakta

Mange bliver fanget i en debatkultur, hvor det at vinde er endemålet. Vi vil gerne ”først” over målstregen, når vi debatterer. Og så risikerer fakta og en anerkendelse af andres argumenter at blive skubbet i baggrunden. Læs her, hvordan du skaber en produktiv debatkultur, hvor I sammen finder de bedste løsninger.

Skribentinfo



Allan Larsson
Adjunkt, Ledelse og Organisationsudvikling
UCL erhvervsakademi og professionshøjskole

Kognitiv forskellighed har potentialet til at gøre en gruppe klogere. Som man siger; to hoveder tænker bedre end et, og flere hoveder tænker endnu bedre, i særdeleshed hvis kulturen er præget af en åbenhed over for nytænkning. Men det går man glip af, hvis der ikke er en god debatkultur.

De fleste vil vinde

Mange af os bliver fanget i en debatkultur, hvor det at vinde er endemålet. Vi vil gerne ”først” over målstregen, når vi debatterer. Og for ledere kan der være et endnu større behov for at "vinde debatten".

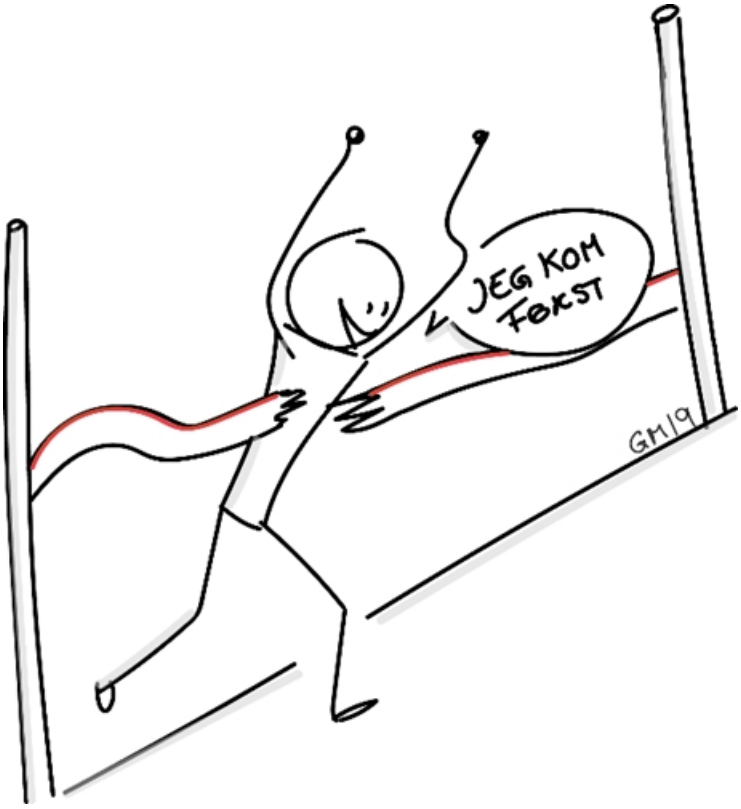


Illustration: Gerd Madsen UCL

Tænk på en situation, hvor en af dine leder-kolleger, medarbejdere eller du selv har fokuseret på at vinde, frem for at nå frem til et fælles mål. Vi er alle skyldige i det fra tid til anden, men vi kan ændre vores trang til at vinde og få en mere produktiv dialog i hverdagen.

Læs også: Advarsel: Din retorik kan ødelægge medarbejdernes motivation

Stort set alle samtaler falder ind i en af nedenstående tre kategorier:

1. Målet er at fremstå bedre end din samtalepartner

2. Målet er at overbevise din samtalepartner om, at du har ret

3. Målet er at finde en bedre løsning sammen

Hvis I vil udnytte jeres forskelligheder, tænke nyt og lære af hinanden, bør I sigte efter den tredje kategori. For at sætte rammen for samtalen er det vigtigt, at alle er klar over den målsætning, I deler. Forsøg også at udskifte antagelse med nysgerrighed.



Illustration: Gerd Madsen UCL

Husk dig selv på følgende punkter:

- Vi er ikke modstandere, men spiller på samme hold
- Vores fælles mål er at finde bedre løsninger
- Alle input er velkomne, så længe de peger hen mod det fælles mål
- Der findes ikke én vinder, det er kun holdet, der samlet set kan vinde
- Alle ideer og input har samme vægt, dvs. ideer er ideer og skal betragtes som sådan, uanset hvem der bringer dem på banen.

Læs også: Har du mod på et tillidsfuldt ledelsesteam?

Følelser vinder oftest over fakta

Noget af det sværeste ved at holde debatten produktiv kan være at holde den fokuseret på dét, det rent faktisk handler om, men det er også noget af det vigtigste. Problemet opstår i særdeleshed, når vi føler, at vores ideer eller vores identitet kommer under angreb. Når følelser og ego bringes i spil, vil debatten typisk tage en drejning væk fra fakta og over mod en mere generaliseret debat, hvor præcision og jagten på det faktuelle kommer længere og længere væk. Det er i situationen sværere at anerkende andres argumenter, og det resulterer i en manglende evne til kreativ, innovativ og produktiv problemløsning.

Når vi føler, at vi har ret, bruger vi ubevidst logiske fejlslutninger, dårlige fakta og undviger vigtige områder, hvor vores fakta og logik måske er tynd.

Som leder skal du være opmærksom på den dårlige debatkultur, da den ikke gør jer klogere, men fastholder

gamle dogmer.

Sådan sikrer du en produktiv debat:

- Giv plads, og vær opmærksom på, at det ikke handler om, hvem der taler mest, højest eller er mest veltalende. Det er ikke nødvendigvis lig med en faktuel og logisk debat.
- Prøv at lave en adskillelse mellem fakta/logik og de fortolkninger, som vi har omkring fakta/logik. Der er forskel.
- Forsøg at analysere kvaliteten af de fakta, der dukker op. Nogle oplysninger er mere valide end andre.
- Hvis debatten bevæger sig over i andre emner, er det en god idé at nulstille, starte forfra og afslutte emnet, før man bevæger sig videre til andre emner.

Hvordan gør man det i praksis?

Brug MUS og GRUS samtalerne samt personalemøder til at indføre regler for, hvorledes I kommunikerer på en ny måde. Indfør også øvelser, der understøtter, hvordan I gerne vil kommunikere og debattere i fremtiden, så alle bidrager til at nå samme mål.

Gå altid forrest som leder med det gode eksempel. Øv dig dagligt – du bliver ikke god til den produktive debat uden at øve dig. Vær også ydmyg og anerkend, når du selv laver fejl. Det gør det mere legalt for medarbejderne selv at begå fejl.

Læs også: Sådan holder du den gode MUS

Fokus på argumenterne

Vi har slået fast, at konflikterne og den dårlige debat opstår, når følelser og ego er på spil. Derfor er det vigtigt, at I fokuserer på argumenter og ikke på personen. Spørgsmål som ”hvad har ført dig til den konklusion? ” virker fremmende, hvorimod spørgsmål som ”hvorfor kan du ikke se det? ” eller ”hvordan kan du tro det? ” virker uproduktive.

Spørg og lyt. Byt antagelser og tvivl ud med nysgerrighed og åbenhed, og husk din ydmyghed. For at nå i mål med den produktive debat, skal du respektere alles meninger og være villig til at ændre mening, når det er nødvendigt.

Husk også, at du skal:

- Indrømme når du laver fejl og give andre ros, når deres argumenter er fakta-baserede
- Huske, at fordelen ved den dårlige idé er, at den kan bringe os tættere på den gode idé

En god debatkultur starter med dig selv. Derfor er det vigtigt, at du går forrest med den produktive kommunikation.