



**Hvordan man er uenig med en med mere organisatorisk magt end dig.** *Inspired by Amy Gallo (2016), Harvard Business Review*

Din chef foreslår et nyt initiativ som du ikke synes om. Din kollega skitserer en tidslinje i et projekt, du synes er urealistisk. Hvad siger du, når du er uenig med nogen, der har mere magt end dig? Hvordan bestemmer du, om det er værd at tale om? Og hvis du gør det, hvad gør du så?

### **Hvad siger eksperterne?**

Det er en helt naturlig og dermed menneskelig reaktion at trække sig fra at være uenig med en magtfuld leder. *"Vores kroppe er specialiserede i overlevelse, så vi har en naturlig reaktion for at undgå situationer, der kan skade os,"* siger Joseph Grenny, medforfatter for Crucial Conversations. Essensen i angsten er, at det kan have negative følger, og vi tænker dermed straks, *"Lederen kan ikke lide mig", "Min leder vil tro, at jeg er en besværlig belastning"* eller måske endda *"Jeg risikere at blive fyret"*. Selvom det ofte vil være en let udvej at undlade at kæmpe, er det ikke altid den rette vej.

De fleste mennesker har en tendens til at overvurdere de risici, der er forbundet med at give sin ærlige mening til kende. *"Vores naturlige tilgang er at starte med at forestille os alle de ting, der vil gå forfærdeligt galt,"* siger Grenny. Måske bliver din dialog partner overrasket, måske endda lidt irriteret. Grenny foreslår, at du først overvejer *"Risikoen ved ikke at gøre indsigelser"* - måske vil projektet blive afsporet, og så står du med aben, - eller du mister nogens tillid - så opvej de realistisk mulige udfaldsrum op mod de potentielle konsekvenser af at gribe ind.

Efter denne risikovurdering kan du beslutte om det forsat er bedst at give din mening

tilkende. Måske *“Er du ikke er færdig med at tænke problemet igennem, hele episoden kom som en overraskelse for dig, eller du ønsker at få en klarere fornemmelse af, hvad andre siger”*. En tænkepause har sjældent skadet nogens sag. Hvis du tror, at andre mennesker også vil være uenige, - kan måske undersøge om du kan skabe en alliance med andre. Involverede kollegaer kan måske bidrage med oplevelse eller information til din situation eller holdning. Det er altså en god ide at udsætte samtalen, hvis du er i et møde eller et andet offentligt rum, med én du er uenig med. Det er aldrig en god idé at tvivle på en person i andres påhør. Hvis man diskuterer spørgsmålet privat, vil den magtfulde person føle sig mindre truet. Før du deler dine tanker, skal du tænke på, hvad den magtfulde person bekymrer sig om - det kan være *“troværdigheden af deres team eller få et projekt til tiden”*, siger Grenny. Det er mere sandsynligt, at du bliver hørt, hvis du kan forbinde din uenighed til et *“højere formål.”* Når du taler, skal du ikke antage, at alt er belyst og klart for alle.



### **Bed tilladelse til at være uenig.**

Prøv at belyse din bekymring eller uenighed så objektivt og følelsesfri som muligt, og prøv at skabe en diskussion på argumenter. Dette kan lyde som en meget ydmyg tilgang, men det kan være en smart måde at give den magtfulde person *“psykologisk sikkerhed”* og kontrol. Du kan sige noget i retning af,

*“Jeg ved godt, at har en seriøs udfordring her i første kvartal her. Jeg har grunde til at tro, at det du foreslår ikke vil fungerer. Jeg vil gerne beskrive min bekymring. Har du det OK med det? .Dette giver personen et valg som giver vedkommende mulighed for mundtligt at tilslutte sig dialogen - siger Grenny. Og hvis du fornemmer, at du vil få et ja, vil det få dig til at føle dig mere sikker på at give udtryk for din uenighed.*

### **Forbliv rolig.**

Du føler måske, at din puls galopere og/eller dit ansigt bliver rødt, men gør hvad du kan for at forblive neutral i både dine ord og handlinger. Når dit kropssprog kommunikerer modvilje eller angst, undergraver det dit budskab. Det sender *“et forvirret signal”*. Dybe indåndinger



kan hjælpe dig, ligesom du kan tale langsommere og bevidst. *"Når vi føler panik, er vi tilbøjelige til at tale højere og hurtigere. Du ønsker ikke at være mus eller tale i en hvisken, men blot at bremse tempoet og tale i en jævn tone hjælper med at berolige den anden person og gøre det samme for dig,"* siger Grenny. Det får dig også til at virke selvsikker, selvom du ikke er det.

### **Valider det originale synspunkt.**

Når du har fået accept til at fremføre dit synspunkt, skal du reformulere den anden persons synspunkt. Vi kalder det faktisk også aktiv lytning, og med denne teknik viser du at du har forstået budskabet. Hvad er problemstillingen, udtalelsen, eller forslaget, som du ikke er enig i? Angiv hvad der er uklart, muligvis endnu bedre end din modpart gjorde, læg et stærkt fundament for den fortsatte diskussion. Du vil gerne opnå at din leder/modpart skal sige, *"jeg tror jeg forstår dit synspunkt"*. Du ønsker ikke at diskutere din modparts synspunkt, blot fortælle om din uenighed. Når du skal fremføre dit synspunkt er det af afgørende betydning at du overvejer dit ordvalg. Undgå dømmende ord som *"kortsigtet"*, *"tåbelig"* eller *"forhastet"*, idet sådanne ord kan støde din dialogpartner. Fremfør dit budskab uden at dømme eller udstille nogen.



### **Anerkend autoritet**

Det er som regel et faktum at din leder har magten til at beslutte hvad der skal ske, anerkend dette. Du kan sige, *"Jeg ved, at du sidder med den endelige afgørelse"* eller *"Det er op til dig"*. Det viser ikke kun, at du kender din position, men også minder dem om, at de kan træffe et andet valg. Forklar, at du har en anden mening eller holdning, og spørg om de vil høre den.

Gentag det oprindelige synspunkt eller beslutning, så det er klart, at du forstår det.

### **Du må ikke:**

- antage at uenighed vil skade dit forhold eller din karriere - konsekvenserne er ofte mindre dramatiske, end du tror.
- angive dine meninger som fakta; blot udtryk dit synspunkt og være åben for dialog.



- bruge værdiladede ord, såsom "forhastet", "tåbeligt" eller "forkert", der kan forstyrre eller incitere din modpart.

**Make it about the company, not you**

**Publicer**