

Lederne har respekt for den vanskelige samtale

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Teglkamp & Co. har i forsommeren gennemført en internet-baseret undersøgelse af håndtering og erfaringer med den vanskelige samtale på arbejdspladserne. Og jeg glæder mig over at kunne konstatere, at undersøgelsen viser at lederne har stor respekt for den vanskelige samtale.

De fleste ledere har prøvet at afskedige

Når 78% af lederne i undersøgelsen har prøvet at afskedige en medarbejder, så afspejler det dels at krisen har sat sit præg på mange virksomheder og dels at der i dag langt hurtigere skrives ind, hvis en medarbejder af den ene eller anden grund ikke fylder sin rolle ud.

Afskedigelsessamtalen og samtaler om personlig hygiejne er sværest

Selvom langt de fleste ledere har prøvet at afskedige, så finder flere end halvdelen af lederne stadig, at afskedigelsessamtalen er en af de sværeste at tage.

Rigtig mange ledere nævner også at samtale, der handler om medarbejderes lugt og manglende personlig hygiejne er meget svær at tage. Mange ledere føler, at de overskrider nogle grænser og træder langt ind over privatsfæren. Ikke desto mindre kan det være nødvendigt at tage den slags samtaler med medarbejderne dels fordi det kan være meget generende for kollegaer og kunder og dels fordi det kan sætte gang i mobning på arbejdspladsen.

Hver 7. leder har ikke fået nogen støtte

Heldigvis har langt de fleste fået en eller anden form for støtte, uddannelse og sparring i forbindelse med at skulle gennemføre den vanskelige samtale. Men ikke desto mindre har hver 7. leder oplevet at stå helt alene og uden støtte. Det er alt for mange og er hverken rimeligt eller anstændigt over for den pågældende leder eller over for den medarbejder, som er den anden part i den vanskelige samtale.

HR-afdelingen er ikke den foretrukne sparringspartner

Når lederen skal hente sparring til den vanskelige samtale, så vender halvdelen sig mod deres nærmeste chef. Særligt mellemliderne – nemlig 2 ud af 3 – bruger deres nærmeste chef.

Kun godt hver 3. leder har brugt HR-afdelingen som sparringspartner. Det kan undre, at HR-afdelingen ikke fylder mere i forhold til at yde hjælp og støtte i forbindelse med den vanskelige samtale. Det burde alt andet lige være en af HR-afdelingens stærke kompetenceområder. Men enten er de ikke så gode til at formidle deres kompetence, eller de opleves ikke som kompetence nok eller også er de for langt væk fra lederens verden, så han oplever dem som relevante sparringspartnere i situationer.

Det vanskeligste er at håndtere medarbejderens reaktion

I situationen er der 3 ting, som lederne finder sværest, øverst på "listen" ligger det at håndtere medarbejderens reaktion. På andenpladsen kommer det er have styr på love og regler omkring samtalen skarpt forfulgt af det at starte samtalen. Vi her en klar indikation på, hvad det lederen skal forberede sig på inden samtalen og ikke mindst, hvad kursus og træningen i den vanskelige samtale særligt skal have fokus på.

Forberedelse, forberedelse, forberedelse

I undersøgelsen har vi spurgt om ledernes bedste råd til at håndtere den vanskelige samtale. Og svaret er ret entydigt fra et overvældende antal af ledere. De 3 vigtigste råd i forbindelse med den vanskelige samtale er forberedelse, forberedelse og forberedelse.

Medarbejderne er ikke så imponerede

Et mindre antal medarbejdere har også deltaget i undersøgelsen. Og de er ikke så imponerede af ledernes kompetencer i forbindelse med den vanskelige samtale. En del har oplevet at lederen var uprofessionel i sin gennemførelse af samtalen, at lederen virkede usikker og følelsesmæssigt påvirket. Og nogle har oplevet, at lederen opførte sig decideret ubehagelig over for medarbejderen.

Kommentar

Det er ret glædeligt, at så mange ledere udtrykker stor respekt for den vanskelige samtale og forsøger på forskellige måde at være bedst muligt klædt på til at gennemføre samtalen på en ordentlig og anstændig måde. Hvis jeg skulle dryppe lidt malurt i bægeret, så kunne jeg have en formodning om, at langt de fleste ledere, der har deltaget i denne undersøgelse måske netop er de gode og ansvarsfulde ledere, der reflekterer over deres ledelse og har stor respekt for den magt og det ansvar, man har som leder. En lille indikation på, at der måske findes en anden verden er den lille gruppen af medarbejdere, som har deltaget i denne undersøgelse. 4 ud af 10 har oplevet, at lederen var uprofessionel i sin gennemførelse af samtalen og hver 5. har oplevet, at lederen opførte sig decideret ubehagelig over for medarbejderen.

Med denne undersøgelse har vi fra lederne selv fået et godt bud på, hvad man skal fokusere på for at være bedst muligt klædt på. Det primære budskab er tag opgaven alvorligt, søg viden og sparring og sørg for at være klædt godt på. Jeg vil gerne tilføje, at det er mindst lige så vigtigt at sørge for at blive debriefet efter gennemførelsen af den vanskelige samtale. Hvilken læring kan lederen uddrage? Og ikke mindst er det vigtigt at få bearbejdet alle de personlige følelser, der opstår, når man skal gå tæt på et andet menneske og levere et ubehageligt eller uønsket budskab.

Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Tilmeld dig vores nyhedsbrev om ledelse på: www.tegkamp.dk eller via dette link: <http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>

Har du også lyst til at blive inspireret og deltage i diskussioner om ledelse? Så kom med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion**

<http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>