

Respekt omkring den vanskelige samtale – resultat af undersøgelse

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. har netop afsluttet en internetbaseret undersøgelse af håndtering og erfaringer med den vanskelige samtale på arbejdspladserne. I alt 271 har deltaget i undersøgelsen.

Det er glædeligt at konstatere, at lederne rundt omkring har stor respekt for den vanskelige samtale. Det er bestemt ikke noget man tager let på.

Konklusioner i overskrifter

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

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 er 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 i undersøgelsen nævner at samtale, der handler om medarbejderes lugt og manglende personlig hygiejne er meget svær at tage.

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 i forbindelse med 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 mellemlederne – nemlig 2 ud af 3 – bruger deres nærmeste chef. Kun godt hver 3. leder har brugt HR-afdelingen som sparringspartner.

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.

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.

Forskelle mellem ledere fra den offentlige og den private sektor

Undersøgelsen viser på en række områder forskelle mellem ledere i den offentlige sektor og ledere i den private sektor.

Uddrag af resultater fra undersøgelsen

De fleste ledere har prøvet at afskedige

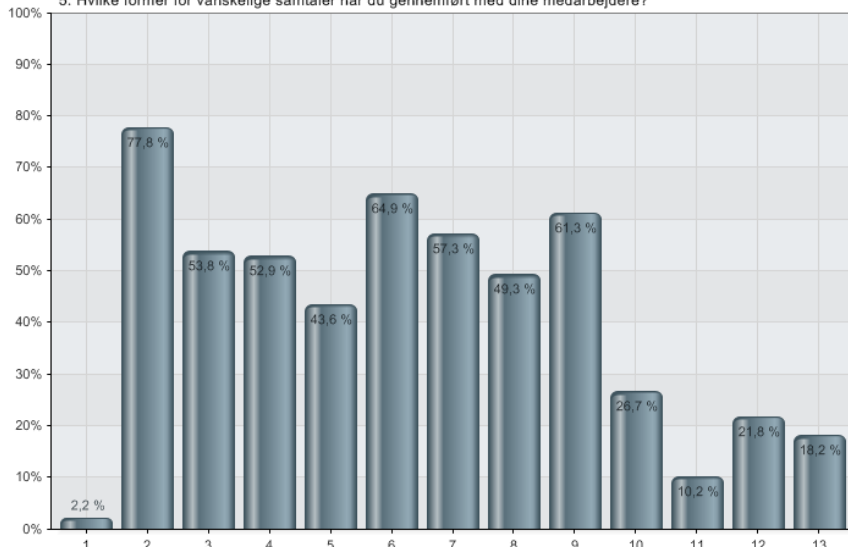
Når 78% af lederne i undersøgelsen har prøvet at afskedige en medarbejder, så afspejler det dels at krisen har sat sit præg på mange virksomheder og dels at der i dag langt hurtigere skrives ind, hvis en medarbejder af den ene eller anden grund ikke fylder sin rolle ud.

Udover afskedigelsessamtalen er samtalen om manglende kvalitet i arbejdet og samtalen omkring samarbejdsproblemer blandt de hyppigste former for vanskelige samtaler, som lederne tager.

Mobning er stadig et ret tabubelagt emne på mange arbejdspladser. Ikke desto mindre har hver 5. leder prøvet at tage en samtale omkring mobning på arbejdspladsen. Der er derfor alt mulig grund til at have fokus på problemstillingen og ikke mindst klæde lederne på til at håndtere den.

Det var ret overraskende, at undersøgelsen viser, at hver 4. leder har prøvet at afholde en samtale om alkoholproblemer og 10. leder har prøvet at tage en samtale omkring øvrige misbrugsproblemer på arbejdspladsen. Tallet siger noget om, at alkohol- og øvrige misbrugsproblemer måske er mere udbredt på arbejdspladserne, end vi ønsker og tror det er.

5. Hvilke former for vanskelige samtaler har du gennemført med dine medarbejdere?



1	Ingen
2	Afskedigelsessamtalen
3	Sygefraværssamtalen (ved langvarig sygdom)
4	Stresssamtalen
5	Samtalen om formodet mistvivsel på arbejdspladsen
6	Samtalen om manglende kvalitet i arbejdet
7	Samtalen om manglende effektivitet i arbejdet
8	Samtalen om for meget fravær
9	Samtalen om samarbejdsproblemer
10	Samtalen om alkoholproblemer
11	Samtalen om misbrugsproblemer
12	Samtalen om mobning af kollegaer
13	Andre former for vanskelige samtaler?

Afskedigelsessamtalen er en af de sværeste samtaler

Langt de fleste bliver berørt at nogle former for samtaler og finder dem vanskelige at tage. Kun hver 12. leder finder ikke, at der er nogen former for samtale, der er vanskelig at tage.

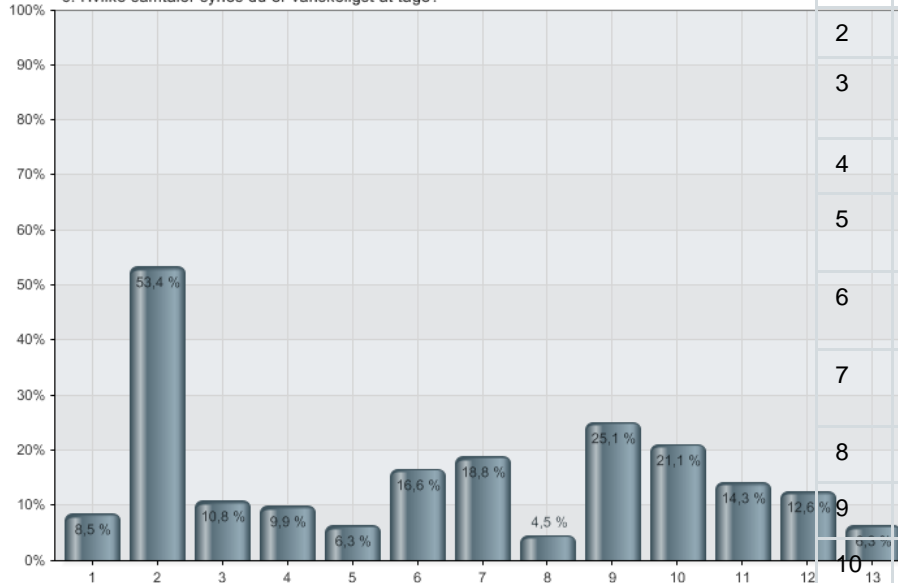
Selvom langt de fleste ledere har prøvet at afskedige, så finder flere end halvdelen af lederne stadig, at afskedigelsessamtalen er en af de sværeste at tage. Mange af deltagerne i undersøgelsen fremhæver afskedigelsessamtalen som en af de mest vanskelige, fordi ledere ved, at det har så store implikationer på medarbejderen. Som en af lederne skriver i en kommentar:

"Det er altid vanskeligt at opsige en medarbejder, idet medarbejderens identitet kan ligge i jobbet".

Og en anden skriver:

"Det er mennesker, man sidde overfor, som – især i fyringssituationer – ser sit liv vendt op og ned. Den – ofte – negative effekt, man har på et andet menneske, har været rigtig svært at håndtere."

6. Hvilke samtaler synes du er vanskeligst at tage?



1	Ingen
2	Afskedigelsessamtalen
3	Sygefraværssamtalen (ved langvarig sygdom)
4	Stresssamtalen
5	Samtalen om formodet mistrivsel på arbejdspladsen
6	Samtalen om manglende kvalitet i arbejdet
7	Samtalen om manglende effektivitet i arbejdet
8	Samtalen om for meget fravær
9	Samtalen om samarbejdsproblemer
10	Samtalen om alkoholproblemer
11	Samtalen om misbrugsproblemer
12	Samtalen om mobning af kollegaer
13	Andre former for vanskelige samtaler?

Samtaler om lugt og personlig hygiejne er svære at tage

Rigtig mange ledere i undersøgelsen nævner 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.

Hvad gør samtalerne vanskelige

En af de mange kommentarer fra lederne udtrykker meget præcist, hvad der er lederens udfordring og hans fornemmeste opgave:

"Jeg tror desværre det er lidt et tabu område idet det forventes at ledere "bare kan" det her, men det er ikke altid tilfældet. Det kan efterlade nogle alene og i en situation, hvor de ikke er trygge ved at spørge andre til råds og dermed får gennemført en dårlig samtale. Jeg tror generelt der mangler åbenhed omkring de svære samtaler - og at der desværre er lidt macho over at kunne afholde dem og "bare klare" det selv. Jeg tror så samtidig at det desværre ikke altid resultere i den bedste samtale - for hvem er det lige der skal klare den. Det er jo ikke kun lederen, men i høj grad også medarbejderen. Det er jo ekstremt vigtigt at begge parter kommer ud af samtalen med integriteten i behold. Måske er det for meget forlagt at kunne skabe en decideret win/win men det må tilstræbes. Det er vores rolle og ansvar som ledere at skabe det rum og outcome for sådanne samtaler."

Jeg har valgt et udpluk af ledernes mange personlige oplevelser omkring vanskelige samtaler. Kommentarer er et godt udtryk for, hvad det er der gør de forskellige typer af samtaler vanskelige.

Samtalen om misbrugsproblemer

"Misbrugsproblemer: Er de erkendte, er de ikke? Er der andre problemer bag? Hvor meget er det for arbejdsgiver at blande sig/hvad er for privat?"

"Ved misbrug- og alkoholproblemer kræves mere end almindelige lederegenskaber. Personerne reagerer ofte forskelligt fra "ikke-afhængige"."

"Samtalen om misbrugsproblemer finder jeg vanskelig, da det ofte er et ikke erkendt problem hos medarbejderen. Det kan være en problematik da det ofte er kraftigere formodninger og måske ikke et helt klart bevis på misbrug."

"Det vanskeligste er når samtalen berører noget som er tabubelagt at tale med NOGEN om, dvs. er et alment tabu. Misbrug er f.eks. noget det kan være vanskeligt, for ikke at sige umuligt for lederen at bevise, og det er langt inde i den private sfære. Det vil typisk også være noget medarbejderen vil nægte meget længe."

Samtalen om manglende effektivitet

"Fordi effektivitet kan være vanskeligt at måle, og finde ud af, hvad der egentlig er galt. Er det fordi medarbejderen har svært ved at tilrettelægge arbejdet eller er det fordi vedkommende ikke kan koncentrere sig eller er arbejdsgangene uhensigtsmæssige. Det kan også være fordi medarbejderen er fejlplaceret, men jeg synes det kan være vanskeligt at indkredse selv problemet, fordi jeg ikke selv sidder ved siden af medarbejderen og kan følge vedkommende tæt."

"Manglende effektivitet: Svært da fagforeningen oftest ikke er enige i betragtningerne og effektivitet er forskelligt fra menneske til mennesker."

Samtalen om sygefravær

"Sygefraværssamtalen kan være vanskelig, fordi den balancerer på kanten af noget "privat" og arbejdsmæssigt. Det kan være svært at holde fokus alene på mulighederne for at vende tilbage (helt eller delvist). Den syge medarbejder kan opfatte samtalen som et udtryk for, at jeg vil presse ham/hende tilbage."

Samtalen om samarbejdsproblemer

"Samtalen om samarbejdsproblemer er vanskelig, fordi den indeholder så mange komplekse forhold, og ofte flere personer og dermed også flere "versioner" af, hvad der foregår. Det risikerer nemt at udvikle sig til en "hvem har ret" diskussion, som ikke er særligt frugtbar."

Samtalen om mobning på arbejdspladsen

"Mobning af kolleger hviler på oplysninger, man som leder har fået af kollegerne. Det kan give udfordringer i forhold til loyalitet og fortrolighed."

"I forhold til mobning er problemet, at det ofte skal løses med en "blind makker", enten fordi det kommer frem i forlængelse af en trivselsundersøgelse, hvor det hverken fremgår hvem, der føler sig mobbet eller hvem der mobber, eller fordi en mobbet medarbejder ikke direkte vil pege på hvem vedkommende føler sig mobbet af - heller ikke i en fortrolig samtale."

"En "mobber" er ofte selv mentalt svag og har meget svært ved at acceptere kritikken. Hvorfor det kan være særdeles vanskeligt og få budskabet igennem på en positiv og konstruktiv måde, der sikrer et fortsat samarbejde."

Hver 7. leder har ikke fået nogen støtte

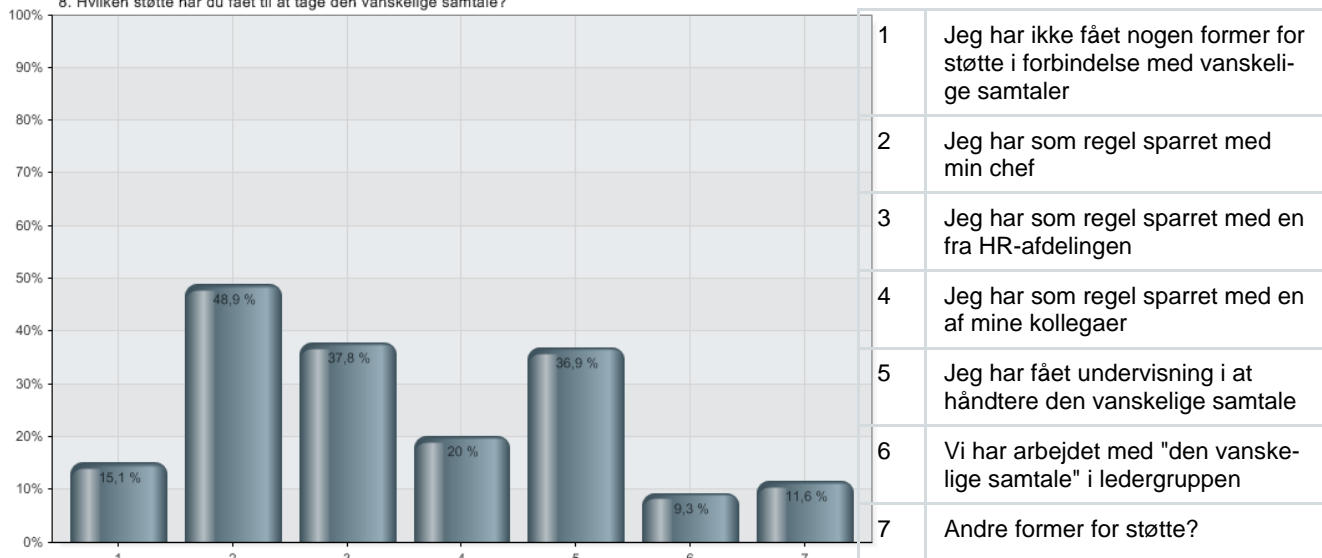
Heldigvis har langt de fleste fået en eller anden form for støtte, uddannelse og sparring i forbindelse med at skulle gennemføre den vanskelige samtale. Men ikke desto mindre har hver 7. leder oplevet at stå helt alene og uden støtte i forbindelse med den vanskelige samtale. Det er alt for mange og er 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. Det stiller jo store krav til chefen om at kunne være en ordentlig sparringspartner. Afdelingschefer og direktører er derimod mere overladt til sig selv, de har ikke altid samme muligheder for sparring i organisationen som mellemliderne.

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.

8. Hvilken støtte har du fået til at tage den vanskelige samtale?



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.

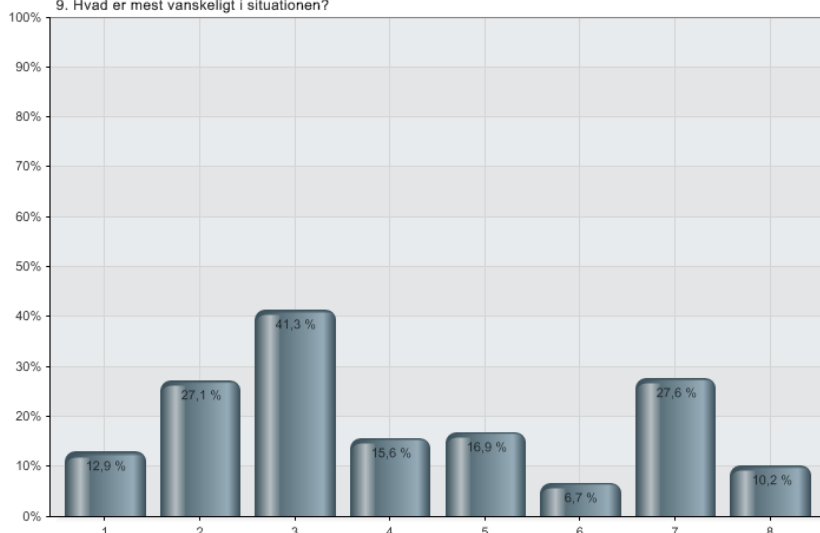
I forhold til at håndtere medarbejdernes reaktion er der en kønsmæssig forskel. Halvdelen af de mandlige ledere finder det vanskeligt mod kun hver 3. af de kvindelige ledere.

At starte samtalen

Det med at starte samtalen forekommer mere vanskeligt for mellemlederne og de mere uerfarne ledere. Her er et særligt fokusområde for de, der støtter og rådgiver.

I øvrigt er der også en kønsmæssig forskel i forhold til det at starte samtalen. Således mere end hver 3. kvindelige leder det vanskeligt mod kun hver 5. mandlige leder.

9. Hvad er mest vanskeligt i situationen?



1	At kalde medarbejderen ind til samtalen
2	At starte samtalen
3	At håndtere medarbejderens reaktion
4	At afslutte samtalen
5	At håndtere egne følelser
6	At møde medarbejderen bagefter
7	At have styr på love og regler omkring den aktuelle samtale
8	Andet, hvilket?

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. Og forberedelse går lige fra at kende eventuelt lovgivning på området, at have baggrunden nedskrevet, at have spillet situationen igennem med en kollega eller en HR-konsulent til at have skrevet de væsentligste budskaber ned, så man kan støtte sig til dem under samtalen.

Tag fat op nælden

Derudover er der også en del ledere der peger på, at når der opstår behov for at tage den vanskelige samtale, så lad være med at trække pinen ud. Lad være med at gå rundt om den varme grød, problemerne forsvinder sjældent af sig selv.

Vær konkret, direkte og faktuel

Mange ledere peger også på, at det er vigtigt at være konkret og ikke væve for meget rundt. Hvis man forsøger at pakke budskaber for meget ind, så er der stor risiko for, at medarbejdere ikke forstår eller misforstår budskabet. Og tag udgangspunkt i fakta, så vidt det overhovedet er muligt.

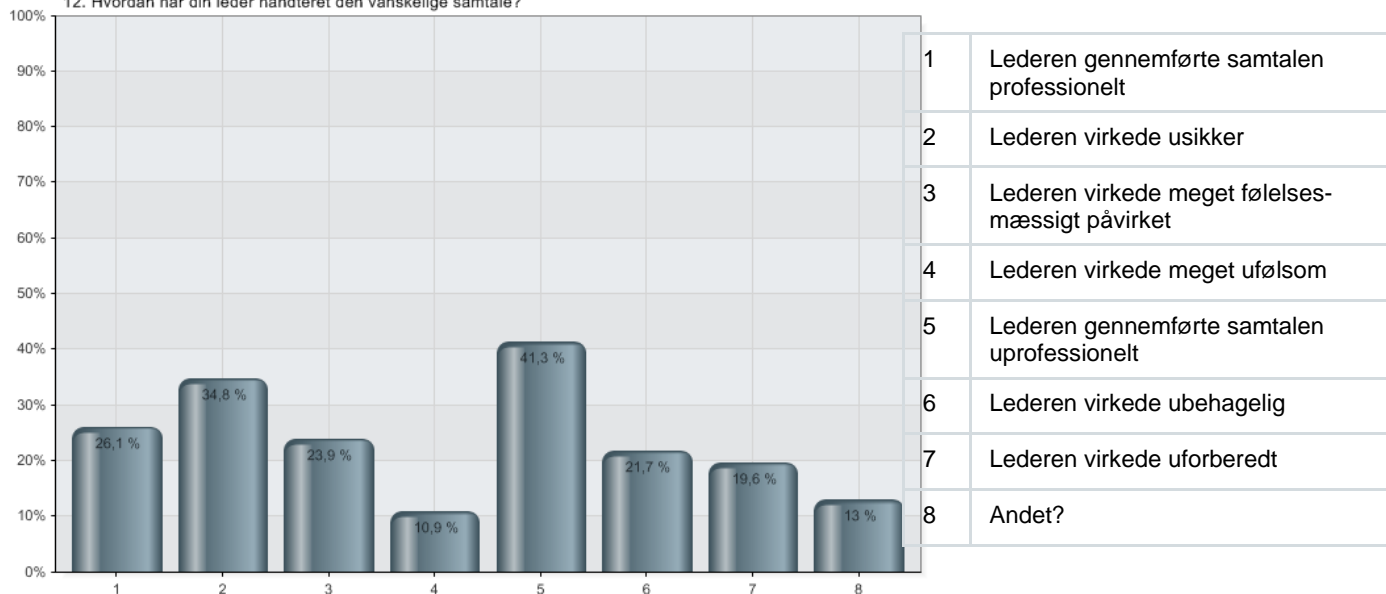
Husk opfølgningen

Mange minder også om, at den vanskelige samtale ikke er overstået, når den er afholdt. Det er vigtigt at følge op i tiden efter. Det kan være, at der er behov for flere samtaler enten til at få medarbejderen ind på rette spor eller til at få afviklet medarbejderens ansættelse på en ordentlig måde.

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.

12. Hvordan har din leder håndteret den vanskelige samtale?



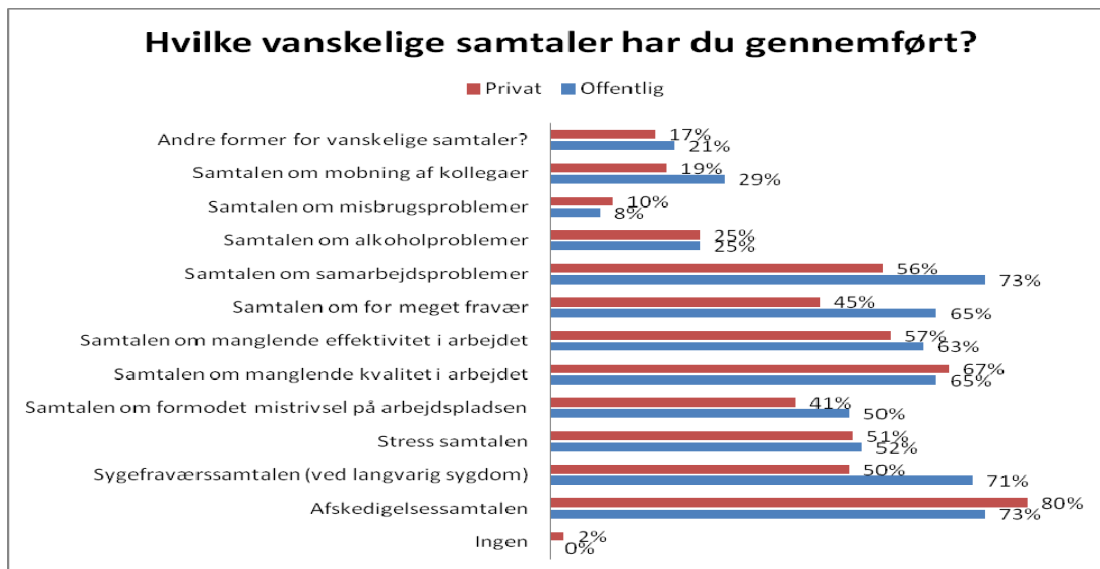
Forskelle mellem ledere fra den offentlige og den private sektor

Undersøgelsen viser på en række områder forskelle mellem ledere i den offentlige sektor og ledere i den private sektor.

Erfarings Top-3 for gennemførelse af vanskelige samtaler

Erfaringerne med at gennemføre vanskelige samtaler er ret forskellig. Blandt de offentlige ledere topper afskedigelsessamtalen, samtalen om samarbejdsproblemer og sygefraværssamtalen. Blandt de private ledere topper ligeledes erfaring med afskedigelsessamtaler, men herfra skilles vandene. På de næste pladser har private ledere størst erfaring med at gennemfører samtaler om manglende kvalitet i arbejdet og samtaler om manglende effektivitet.

Man skal selvfølgelig passe på med at drage for hastige konklusioner, men måske siger forskellighederne noget om arbejdsmiljøet i den offentlige sektor og noget om bundlinjefokus i den private sektor.



Ledere i den private sektor får mindre støtte

Hver 5. leder i den private sektor har oplevet at stå helt uden støtte i forbindelse med gennemførelse af den vanskelige samtale. Kun hver 15. ledere i den offentlige sektor har været i den samme situation.

Både offentlige og private ledere søger primært mod deres nærmeste chef for at få sparring i forbindelse med den vanskelige samtale.

Når det gælder kollegaerne, så er offentlige ledere langt mere tilbøjelige til at bruge deres kollega end de private ledere. Således har hver 3 offentlig leder sparret med sin kollega mod kun hver 7. leder i den private sektor.

Offentlige ledere er mere bekymret for overholdelse af love og regler

Både ledere i den offentlige og i den private sektor er ret enige om, at det vanskeligste er at håndtere medarbejderens reaktion. Derimod er der flere ledere i den offentlige sektor, der finder det mest vanskeligt at have styr på love og regler omkring den aktuelle vanskelige samtale. Således peger hver 3. offentlige leder på love og regler som noget af det vanskeligste mod kun hver 5. leder i den private sektor.

Personlige kommentarer

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.

Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme. Informationsindsamlingen blev gennemført i juni måned 2012.

I alt 271 har deltaget i undersøgelsen. Besvarelserne er fordelt således:

- 142 mænd og 129 kvinder.
- 112 mellemledere, 113 afdelingschefer og direktører og 46 medarbejdere.
- 63 offentlige ansatte, 171 privat ansatte og 37 andre, herunder selvstændige og ansatte i interesseorganisationer.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 200 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,
e-mail: ste@teglkamp.dk

Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. været kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder ud fra perspektivet: ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at vi møder lederne på deres bane. Vi tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med udvikling af ledere, ledergrupper og medarbejdere, projektledelse, karriererådgivning, web-baserede analyser. Se mere på www.teglkamp.dk

Juli 2012