



Den nødvendige samtale UPTION

- "Jeg vil have, at du bliver bedre til at ..."

Den barske, nødvendige, vanskelige, personlige samtale. Forskellige ord, men nok udtryk for samme type samtale, hvor du som leder skal gøre dig ekstra umage for at sikre dig, at du når dit mål med samtalen. Måske for at undgå, at den bliver endnu mere vanskelig eller barsk og for at sikre mest mulig redelighed og omsorgsfuldhed.

En nødvendig samtale kan være en samtale eller en samtalerække med en medarbejder om f.eks. en manglende arbejdsindsats, samarbejdsproblemer, uacceptabel adfærd eller afskedigelse.

Det kan være en samtale, hvor det for alvor er blevet nødvendigt, at være meget præcis i din feedback.

Det kan også være en samtale, som en tidligere leder skulle have taget for lang tid siden og nu hænger du på den.

Nødvendige samtaler handler ofte om følelser. Følelser hos dig selv og følelser hos den anden i samtalen.

Udfordringen er at få styr på dine følelser. Det handler om, at du er bevidst om dine følelser. Kan du sætte ord på følelserne og på det du vil have (Girafsprag) – har du større chance for, at du undgår at "eksplodere" i løbet af samtalen.

Du kan naturligvis også undlade at sætte ord på dine følelser, men så være opmærksom på om det forhindrer dig i at holde samtalen eller forhindrer dig i at lytte samt være anerkendende og værdsættende overfor den andens følelser.

Udfordringen kan også være at kunne rumme den andens følelser, som kan være udtrykt i gråd, aggression eller ironi. Men også at sikre sig, at den anden rent faktisk hører dit budskab og ikke bliver "døv" – som følge af alle de følelser, der raser igennem kroppen.

Det er dit ansvar som leder, at der bliver gjort noget ved de problemer, medarbejderne har eller skaber. Det værste, du kan gøre, er at undlade en nødvendig samtale. De nødvendige samtaler kræver tid og vedholdenhed, og det i sig selv er et problem for nogle ledere. Når samtalen samtidig handler om et ømtåleligt emne, er det fristende at udskyde den.

1. Vil du overhovedet holde samtalen?

Er du allerede i gang med at forberede en afskedigelse – er der ingen grund til at holde en ”nødvendig samtale”. Har du opgivet håbet om forbedringer – skal du kontakte personaleafdelingen og få juridisk støtte til en helt anden samtalerække.

Er du parat til at give medarbejderen en chance? Har du tid til at være vedholdende? Har du mentalt overskud til at forberede samtalen – eller har du travlt med nogle andre opgaver lige nu? Er du følelsesmæssig stabil lige nu – eller skal du vente? Tror du på at samtalen vil føre til noget?

2. Din forberedelse af samtalen

- Hvad skal samtalen føre til?
- Hvordan vil du have det som leder?
- Hvad vil du sige til medarbejderen?

Du skal være afklaret med dig selv. Du skal kende det resultat du ønsker.

- Skal medarbejderen gøre noget andet – konkret hvad?
- Skal medarbejderen kunne noget andet – konkret hvad?
- Og hvordan vil du/I konstatere, at nu er det lykkedes?

Vær opmærksom på at samtalen bliver fremadrettet. Fokus skal være på det du vil have, det der skal ske – på trods af det, der er sket i fortiden. Kig ikke på årsager, men på konkrete handlinger fremover.

Samtalen skal ikke være en kamp om argumenter, men derimod fokusere på den fremtid i skal samarbejde om at skabe.

Hvis du skal holde en samtale, hvor du har ”hørt rygter om” – og du altså ikke har håndgribelige beviser, må du overveje om samtalen overhovedet skal holdes. Enten må du skaffe dig konkrete beviser, eller også må du vurdere du kan holde en samtale, der fokuserer på om medarbejderen trives eller om medarbejderens præstationer er i orden.

At holde en samtale på grundlag af sladder er ikke OK.

3. Selve samtalen

En god dialog er ofte meget vigtig – altså en samtale, hvor begge parter taler og lytter ligeværdigt. MEN når du gennemfører en nødvendig samtale – skal du måske netop ikke have en dialog. Måske skal denne samtale netop være kort, målrettet og sikre at medarbejderen har forstået budskabet. Og hvor medarbejderen accepterer hvilken ny adfærd eller holdning, du kræver.

I de almindelige samtaler i hverdagen skal du være forstående, lyttende, accepterende, åben, involverende og tryghedsskabende.

Men hvis denne form ikke har ført til en hensigtsmæssig adfærd hos medarbejderen kan du være nødsaget til at finde en anden form frem:

I den nødvendige samtale – skal du derfor i højere grad være fokuseret på at være målrettet, konkret, direkte, ærlig, rolig og styrende.

Nu er det dig, der bestemmer. Der er ikke flere chancer for involvering og dialog. "Det tog er kørt".

Medarbejderens lyst til forandring er måske ikke til stede – og personen forsøger måske at "flygte" fra problemet. Du må holde fast og insistere på ændring.

Endelig skal du sørge for at samtalen slutter med en aftale. Måske endda en skriftlig aftale.

Det kan være en god idé at lade medarbejderen resumere, hvad I har aftalt. På den måde får du en mulighed for at korrigere eventuelle misforståelser.

Dit sprog

Gå konkret til værks – forbered gerne eksempler på det du vil have.

"Det jeg vil tale med dig om er..."

"Jeg har besluttet, at der skal ske en ændring af..."

"Vi skal ikke drøfte om det skal ændres, men udelukkende om hvordan"

"Det jeg vil have der skal ske er,..."

Undlad følelsesprægede sætninger...

"Du kan ikke tillade dig..."

"Det er ikke til at holde ud, når du..."

"Du skal ikke tro, at det morer mig...."

En klog kritik retter opmærksomheden mod det, en person kan gøre, i stedet for at bedømme hans karakter i forbindelse med et dårligt udført stykke arbejde. "Et karakterangreb - at kalde en person dum eller ukvalificeret - forfejler sit mål. Man tvinger ham omgående i defensiven, så han ikke længere er modtagelig for de forslag, man har til, hvordan tingene kan gøres bedre."

Forestil dig en leder, der siger: "*Du er en elendig bogholder*" frem for at sige: "*du skal blive bedre til at skelne imellem debet og kredit*". At kritisere på identitetsniveau kan på lang sigt medvirke til at nedbryde medarbejderens selvværdsfølelse.

Medarbejderen ER jo ikke elendig. Medarbejderens adfærd er uhensigtsmæssig. I stedet for at tale om medarbejderens personlighed kan lederen kommentere medarbejderens adfærd, så han ved, at han har et valg.

Jo mere konkret og specifik adfærd du kan beskrive og endda beskrive andre valgmuligheder – jo lettere er det for medarbejderen at tage din feedback til sig – og korrigere sin adfærd.

På samme måde kan du som leder vælge at tale om medarbejderens adfærd som noget permanent eller noget forbigående.

Her er et par eksempler på permanent sprog: *"Du giver altid kunderne forkert behandling", "Hver gang jeg beder dig om noget, brokker du dig", "Du kommer altid for sent"*.

Ved at bruge permanent sprog kan du som leder komme til at give en besked om, at medarbejderen ikke kan ændre sig.

I modsætning hertil kan du bruge kortvarigt sprog. Du kan straks give feedback på en uhensigtsmæssig adfærd og alene fokusere på denne ene hændelse. F.eks. *"Jeg vil bede dig om at være mere nærværende, når du tager imod en kunde næste gang."* *"Du kom for sent i går. I morgen vil jeg have at du møder til tiden."*

Ved at bruge kortvarigt sprog lader du en dør stå åben, så medarbejderen kan forandre sin adfærd.

4. Efter samtalen – hold fast

Lav en meget konkret og detaljeret plan, hvor medarbejderen i sin adfærd demonstrerer, at den nye adfærd eller holdning er indarbejdet.

Det handler om at undgå, at "kæden hopper af" – du har jo travlt. Derfor skal du følge op og holde fast i jeres aftaler.

En leder der tænker "nu har jeg jo selv undladt at være vedholdende" vil risikere at sidde med en uløst sag. Det bliver sværere og sværere for lederen at få gjort noget ved sagen. "Jeg har jo selv undladt at gøre noget ved det i årevis" kan lederen tænke.