

LEDERENS SAMTALER

Peter Muschinsky og Ole Dissing





FORFATTERE



Peter Muschinsky

Peter Muschinsky arbejder som selvstændig konsulent med ledelses-, organisations- og HR-udvikling og som professionel samtalepartner for ledere og specialister. Han har i en årrække været ansat som ledelsesudviklingskonsulent i Københavns Kommune, og før det hos SAS og i Nordea. Tidligere har han bl. a. arbejdet i rådgivningsvirksomheden Amphion og i Finansministeriet.

www.petermuschinsky.dk peter@petermuschinsky.dk telefon +45-21245068.



Ole Dissing

Ole Dissing er ledelses- og organisationskonsulent, cand.psych. og erhvervspsykolog og har gennem de sidste 30 år arbejdet indenfor områderne ledelse og organisation. En stor del af denne periode har han fungeret som chef bl.a. hos Novo Nordisk og Cowi og som senior vice president hos Nordea med ansvar for ledelses- og organisationsudvikling og strategiske forandringsprocesser. Underviser på videregående lederudviklingsforløb og er sparringspartner for direktioner, chefer og mellemledere. Han er desuden forfatter til bøgerne 'Ledelse i en ny logik' og 'Ledelsens indvendighed og etik' samt en række artikler om ledelse og organisation, forandrings- og innovationsledelse.

www.oledissing.com ole@oledissing.com telefon +45-40410414.

ILLUSTRATION

Forside: RUM til BØRN, www.rumtilboern.dk



INDHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	1
FORORD	2
Bogens sigte	2
Læsevejledning.....	3
INDLEDNING	4
En videnskabsteoretisk note	6
 1. DEL: INTRODUKTION TIL "SAMTALEN" OG TIL BOGENS PERSPEKTIV	 8
OM SAMTALENS VÆSEN OG OM LEDELSE	8
Vigtigere at lede end at være leder.....	11
SAMTALEN ER ET LEDELSESREDSKAB	13
Hvad, hvem & hvorfor	13
Hvad er det, der skal være en samtale om?	17
Hvorfor er det nødvendig med en samtale – hvad er det for en værdi samtalen skal tilføre til organisationen?	18
Hvad er det kortsigtede mål med samtalen?.....	19
Hvad er det langsigtede mål med samtalen?	19
Er det mig som leder, der skal have denne samtale?	20
Karakteristika og særlige forhold ved lederens samtaler.....	20
Niveauer i samtalen	22
At samtale – at tale om noget	23
OM SAMTALEN OG FORSKELLIGE FORMER FOR SAMTALER	26
Spontan samtale	26
Dialog	29
 2. DEL: DE LEDELSESMÆSSIGE FORUDSÆTNINGER	 32
DE LEDELSESMÆSSIGE FORUDSÆTNINGER	32
LEDELSE ER KOMMUNIKATION OG POSITIONERING.....	34
SAMTALEN – EN RELATIONEL DISCIPLIN.....	36
FØLELSERNES BETYDNING I KOMMUNIKATIONEN OG LEDELSE	38
HVAD ER RELATIONER?.....	40
En relationel kompetence?	41
Asymmetrien i ledelsesrelationen og i ledelsessamtalen	43
ANTAGELSERNES OG PARADIGMERNES BETYDNING FOR SAMTALEN	44
DET INKLUDERENDE, ANERKENDE PERSPEKTIV I SAMTALEN	46

NÅR SAMTALEN FØRER TIL REFLEKSION.....	49
METAPERSPEKTIVET I SAMTALEN	52
DEN ORGANISATORISKE VIRKELIGHED – KOMPLEKSE, RESPONSIVE PROCESSER	53
ANDRE PERSPEKTIVER PÅ LEDERENS SAMTALER.....	57
Grundlaget for de organisatoriske værdier.....	57
Positionering i samtalen.....	60
Magten i ledelsespositionen	62
 3. DEL: SAMTALENS FORM OG INTENTIONER	 65
FIRE METODISKE TEMAER.....	65
Om pausen	66
Om ordene – det sagte og det forståede	68
Om kont(r)akten.....	70
Om metasamtalen.....	71
OM AT KUNNE HÅNDTERE OG MÅSKE RUMME KRITIK	72
Om den strukturelle kritik	73
Nogle gode råd	75
Om håndteringen af den personlige kritik	76
 4. DEL: FORSKELLIGE (STANDARDISEREDE) SAMTALETYPER.....	 79
ANSÆTTELSESSAMTALEN – OG SAMTALERNE OMKRING ANSÆTTELSEN	79
Generelt om det at ansætte medarbejdere og mellemledere.....	80
Rekrutteringer og fejlrekrutteringer er dyre.....	82
Om rekruttering til forskellige stillinger	83
Om lederens del i ansættelsessamtalerne	84
SAMTALER MED ET KOMPETENCEUDVIKLENDE FOKUS	87
Kompetence til kompetenceudvikling	87
Coaching.....	89
Sparring	91
Feedback	92
En enkel feedbackmodel.....	95
Om at modtage feedback som leder	99
Den positionelle asymmetri når det handler om feedback til dig	99
Gevinsten ved at etablere en feedbackkultur	101
Medarbejderudviklingssamtalen	101
Det ledelsesmæssige perspektiv på MUS	104
Otte opmærksomhedspunkter.....	105
Lederudviklingssamtalen.....	111
Ledelseskvalitet og ledelseskvalitetsmålinger som afsæt for LUS	111
Fra måling og vurdering til udviklingssamtale og udvikling	113
Om den konkrete samtale	114
Gode råd når du skal have en LUS med din chef	116

Gør dit ledelsesrum større – men gør det klart hvad din chef får ud af det.....	118
Gode råd når du skal holde LUS med mellemledere	119
Afsluttende bemærkninger.....	121
OMSORGS- OG SYGEFRAVÆRSSAMTALER SAMT TRIVSELSSAMTALER.....	122
Men først lidt om ordentlighed, populisme og demagogi	122
Om at gennemføre samtalerne.....	123
DEN INNOVATIVE SAMTALE.....	126
DEN STRATEGISKE KOBLING – AUDIT ELLER REVIEW	129
Valg af fokus for audit og review	131
Praktisk og konkret	132
Hvorfor samtale?.....	133
KVALITETS-, PRODUKTIVITETS- OG RESULTATSAMTALER (KPR-SAMTALER).....	135
Lidt begrebsafklaring.....	136
Kvalitet	136
Produktivitet	137
Resultater	137
KPR-samtalen	137
DEN UBEHAGELIGE SAMTALE.....	139
Den ubehagelige besked	141
Den efterfølgende samtale	144
Lidt om forskellige begreber	145
Forskellige problemopfattelser.....	145
Medarbejderen som modspiller, passpiller eller medspiller	146
Løsningsorienteret fokus eller problemfokus.....	147
Enkle eller komplekse problemer – enkle løsninger eller komplekse løsninger?	148
Om at blive på ledelsesbanen	150
Når det ikke lykkes.....	150
Oversigt over gode råd	151
AFSKEDIGELSESSAMTALEN OG FRATRÆDELSESSAMTALEN	152
Afskedigelsessamtalen i forbindelse med bortvisning	153
Afskedigelsessamtalen ved lukning / nedskæringer mm.....	155
Afskedigelsessamtalen af en enkelt medarbejder på grund af individuelle forhold.....	156
Fælles afsluttende bemærkninger til afskedigelsessamtalerne	158
Fratrædelsessamtalen.....	159
LEDERSAMTALER FOR DUMMIES	163
EPILOG OG ET FROMT PERSPEKTIV	169
LITTERATUR.....	170

ABSTRACT

De fleste ledere taler med mange mennesker hver dag. Forskellige mennesker, forskellige samtaler, forskellige kontekster, positioneringer, hensyn, interesser og ledelsesmæssige mål. Når man som leder skal have en samtale, handler det som udgangspunkt om ledelsesopgaven og resultatskabelsen. I bogen sætter vi fokus på hvordan man som leder kan varetage sin ledelsesopgave og bruge samtalen til at styrke sig selv som leder, og samtidig understøtte etablering og styrkelse af relationerne til medarbejdere og mellemledere.

Bogen tager både afsæt i en ledelsestænkning, hvor den primære ledelsesmæssige opgave er at skabe resultater igennem andre, og styrke organisationens evne til og mulighed for også at skabe resultater på længere sigt – og derigennem styrke organisationens fundament. Men den tager også afsæt i en tænkning om, at alle medlemmer af organisationen er mennesker, der hver især har kompetencer, som kan bidrage til resultatskabelsen og organisationens fortsatte liv.

I den sidste og længste del af bogen er der sat fokus på en lang række typiske ledersamtaler. Her kobles de forskellige udgangspunkter, perspektiver og tænkninger i indspark til en række konkrete samtaler og samtalekoncepter.

FORORD

Bogens sigte

Vi går ud fra at du er leder, når du nu sidder med denne bog. Derfor vil vi gerne give dig en lille introduktion til hvad det er, vi vil med bogen og hvad du kan bruge den til. Hvis du leder efter et quick-fix kan du med fordel begynde med det sidste kapitel; Ledersamtaler for dummies, hvor du får nogle kontante råd. Hvis du vil have en lidt større sammenhæng og vide mere om hvorfor disse råd ser sådan ud, så skal du læse resten af bogen. Og naturligvis: Øve dig, øve dig og øve dig – med masser af god feedback undervejs mens du øver dig.

Men hvad er tanken med bogen egentlig? Når man som os har arbejdet med ledelsesudvikling igennem mange år (både i det private og i det offentlige), står det klart at der er rigtig mange gode og dygtige ledere. Fuldstændig som der er mange ledere, der kunne drage nytte af at udvikle deres kompetencer på et eller flere områder inden for ledelsesgerningen. Og endelig er der et mindre antal ledere, hvor organisationen og de der er ansat, lederens chefer, medarbejdere og mellemledere, og måske også lederne selv, ville være bedst tjent med om de fandt en anden beskæftigelse end ledelsesgerningen. Og rundt omkring alle de ledere, der ikke er de store naturtalenter, vrirler det med velmenende konsulenter, rådgivere, HR-folk, erfarne ledere, uddannelsesinstitutioner og kursusvirksomheder som står klar med et bidrag, der skulle kunne hæve kompetenceniveauet og måske også det ledelsesmæssige kvalitetsniveau – mange af dem selvfølgelig mod passende betaling.

Ind i dette virvar af behov og tilbud har vi så valgt at komme med endnu et tilbud til lederne. Et tilbud som set fra vores perspektiv udfylder et tomrum i al den megen ledelseslitteratur, der i øvrigt står på reolerne hos ledere, konsulenter, HR-mennesker, ansatte med lederambitioner og uddannelsesinstitutioner. En bog om lederens mange og forskellige samtaler.

Igennem vores arbejde med ledelse og ledelsesudvikling har vi arbejdet med ledere med vidt forskellige baggrunde, forskellige kompetencer og vidt forskellige tilgange til den opgave de havde som ledere. Nogle af disse ledere lykkedes bedre end andre (og der var såmænd også ledere som ikke lykkedes). Når vi i denne bog skriver om lederens mange samtaler, er inspirationskilderne trefoldige; vi tager afsæt i de erfaringer, vi har samlet op fra ledere der lykkedes; fra den viden vi har opnået igennem

vores praksis med udvikling af ledere; og den viden og indsigt vi har fået ved at læse om, lytte til og tale med kloge hoveder inden for feltet for ledelse, organisation og samtaler samt i relation til efter- og videreuddannelsesfeltet.

Vores sigte er ikke at skrive en kokebog og opskriftsamling for gode ledersamtaler. Selv en nok så god drejebog kan ikke sikre succes i samtalens ret svære kunst. Vores sigte er flersidigt. På den ene side vil vi gerne videregive nogle af de tanker om ledelse som vi finder er en forudsætning for, at du som leder kan etablere den nødvendige sammenhæng imellem dit ledelsesmæssige fundament, dig selv og den måde hvorpå du møder medarbejdere og mellemledere i samtalens dynamiske rum. På den anden side vil vi gerne videregive nogle få men velvalgte gode råd om hvordan du kan tage fat på de samtaler du skal have, og endelig komme med nogle indspil til hvilke overvejelser vi finder det fornuftigt, at du gør dig inden samtalen og undervejs. Sidst, men ikke mindst vil vi gerne bidrage til, at du systematisk reflekterer over, hvordan de samtaler du fører hænger sammen med dig som person, din ledelsesopgave og dine relationer til dem du samtaler med. Tanken er, at det tilsammen gerne skulle bidrage til at du bliver bedre til at få gode samtaler – samtaler som fører hen imod de resultater, det hele handler om. Men først lidt mere om det der med at begynde læsningen forfra eller bagfra – altså en læsevejledning.

Læsevejledning

Vi lærer som bekendt forskelligt. Nogle af os ynder at bevæge os fra det generelle til det specifikke når vi skal lære noget, og andre af os vil gerne det modsatte. Det ene er jo ikke bedre end det andet – vi er bare forskellige – så derfor er bogen opbygget så begge muligheder kan bruges. Hvor den første og den anden del handler om ledelse og samtaler på det mere generelle niveau, og sætter det med samtalen som ledelsesredskab ind i en overordnet kontekst med greb og begreber fra ledelses- og organisationsteorien, er tredje og særligt fjerde del af bogen meget mere praktisk orienteret og bygger i langt højere grad på erfaringer. Hvis du begynder forfra, får du hele rammen for, hvorfor vi skriver som vi gør, når vi kommer til det konkrete og det praktiske og burde derfor (hvis du er en af dem) med det samme kunne forstå hvorfor. Hvis du starter bagfra med fjerde del, så tredje del og så videre til første og anden del, vil du efterhånden – og hen imod slutningen af din læsning – få forklaringerne på hvorfor vores praktiske råd og anbefalinger ser ud som de gør – og så har du måske allerede nogle egne, praktiske erfaringer med vores råd med dig.

Dette i anerkendelse af, at man ikke kan lære at blive god til samtaler, alene ved at læse en bog. Det forudsætter praksis, øvelse og forståelse for hvorfor tingene ser ud som de gør. Men inden du kaster dig videre til fjerde del eller første del, får du lige den generelle indledning.

INDLEDNING

Det talte sprog er vel et af de mest præcise og velfungerende kommunikationsmidler der findes – hvis man gør sig umage med at sige det, der skal siges og med at forstå det, der bliver sagt. Og derfor er der skrevet mængder af bøger om ledelseskommunikation, formidling, medarbejderudviklings-samtaler, coaching, lederen som coach, svære samtaler, lederens konflikthåndtering, strategiudmeldinger, facilitering mm. Men vi savnede en bog, der satte fokus på det ledelsesmæssige perspektiv i det at føre de mange løbende samtaler ledere har som en del af ledelsesudøvelsen. **Samtalen er en måde at udøve ledelse på – og hvis det gøres ordentligt og godt, er det også en meget virkningsfuld måde at udøve ledelse på.**

Det gode spørgsmål er, om de ambitiøse ledere som vil styrke samtalekompetencen så ikke bare kan snuppe en stak af de allerede skrevne bøger og læse sig til hvordan man coacher, løser konflikter, afskediger og holder MUS? Jo-da! Men de fleste af disse bøger, hvoraf mange er ganske glimrende, hægter sig op på en eller anden specifik forståelsesramme og samtaleteknik som kan være udmærket – men er det nu også den, der passer bedst til dig som leder og den organisation du er leder i? Det vi vil med denne bog er at tilbyde et alternativ – muligheden for at du kan finde frem til den måde og form som hænger ordentligt sammen med hvem du er som leder og den måde du gerne vil være leder på. **Tanken med bogen er ikke, at du skal lære bestemte samtaleteknikker, men at du skal blive mere skarp på hvordan du som leder vil bruge samtalen til at relatere dig til dem, du skal samtale med – afhængig af situation og relation.**

Så der er ikke megen samtaleteknik i denne bog. Til gengæld står der noget mere om ledelse end der gør i så mange andre bøger om de forskellige typer af samtaler. Og så står der noget om en række forskellige typer af samtaler og der er samlet nogle gode råd eller opmærksomhedspunkter som vi opfordrer dig til at tænke over, når du skal have den slags samtaler. Og så skal du i øvrigt gøre dig klart

hvad du skal, hvad du vil og så øve dig på det. **At blive en god samtalepartner som leder kommer ikke af et kursus eller af at adaptere en bestemt samtalemetode eller forpligte sig på en særlig samtaleteori. Det afgørende er bl.a. at der er en ordentlig sammenhæng mellem det du gør og den du er, og at du har opdyrket og trænet evnen til at kunne tilpasse det du gør til det, der sker i samtalsituationen.**

Denne læring foregår i et samspil mellem din praksis, en vis portion teori og din løbende refleksion over egen praksis og sammenhængen til teorien – som det illustreres i denne figur.



Vi leverer i denne bog et summarisk teoretisk grundlag som handler om ledelse og det at være samtalepartner som leder. Samtidig etableres et grundlag for og en anledning til, at du som leder kan reflektere over din praksis ud fra såvel teorien som de spørgsmål vi stiller og de gode råd vi opsætter. Det er vores håb at såvel din praksis som dine refleksioner gør, at du også vil forholde dig til de teoretiske indspil, vi bidrager med. Det er muligt, at Henry Mintzberg på et tidspunkt har sagt, at ledelse er en praksis, man skal lære igennem praksis. Vi er i hvert fald enige med ham i, at det er nærmest umuligt at lære uden en praksis. Men det skader ikke, hvis man får et vist mål af teoretiske og praktisk anvendelige indspil og samtidig evner at reflektere over sammenhængene. Hermed vores bidrag til dette.

Lad os her i øvrigt understrege, at ledelse ikke er en "Jem-og-Fix-disciplin". Det handler ikke om værktøjer som løser problemer og håndterer opgaver uanset hvem der anvender dem. Som i rigtig mange andre job er det at være leder et arbejde, hvor du sætter dig selv i og på spil i relationen til andre og til din egen professionalisme. Det skal gøres ordentligt – både af hensyn til den organisation du er

leder i, af hensyn til dem du er leder for – og af hensyn til dig selv. Man kan nå gode resultater igennem gode samtaler – og det er det, der er målet i sidste ende.

En videnskabsteoretisk note

Det er vores erfaring, at en proces, når den konceptualiseres eller et fænomen, når dette kontekstualiseres, ophører med at udvikle sig. Det vil sige, at processen fra at være en levende bevægelse standser og at fænomenet stivner i en fast form. For at processen kan fortsætte eller for at fænomenet kan udvikle sig yderligere, må formen opløses eller smeltes. Al ledelsesteori er et forsøg på at beskrive bevægelser i organisationen og i det relationelle felt mellem leder og ledet og vil i sig selv være en konceptualisering eller et stilleben af levet liv, et fastfrosset billede af et felt i konstant bevægelse. Mange af lederens samtaler som vi her og nu kender dem fra den organisatoriske virkelighed er i deres form mere end blot konceptualiserede, idet de også er institutionaliserede i den organisatoriske praksis. Man kan med rette, og det er præcist hvad vi gør i denne bog, spørge sig selv, hvad denne institutionalisering gør ved det organisatoriske liv. **Med betragtningerne i denne bog er det vores intention at udfordre og hermed opløse eller smelte feltet omkring konceptualiseringen og institutionaliseringen af de organisatoriske samtaler. Ikke med det formål at revolutionere disse organisatoriske praksisser eller at bidrage til deres fortsatte eksistens i deres nuværende form. Men for reflektivt at dekonstruere de eksisterende konstruktioner og hermed åbne for muligheden for at de kan rekonstruere sig i en mere hensigtsmæssig og brugbar form, som i højere grad end den nuværende praksis tilfører værdi til organisationens arbejde.** Hvad vi vil er derfor at tage de første skridt på vejen mod en opløsning af de ledelseskoncepter, som knytter sig til lederens samtaler. Vi skriver os således ikke *ind* i de organisatoriske samtalekoncepter, men skriver *ud* fra disse i håbet om, at en reflektiv dekonstruktion på den lange bane kan føre til en rekonstruktion af nye tænkninger – og vi gør dette ud fra erkendelsen af, hvor lidt effekt der her og nu kommer ud af disse institutionaliserede og til tider slidte aktiviteter.

Det er ikke vores intention at udfordre og dekonstruere tanken om nødvendigheden og vigtigheden af lederens samtaler, for så længe der er en mening med at de finder sted, vil vi gerne gribe denne mening og transformere formen, som knytter sig til denne og hermed gøre samtalerne mere

anvendelige. For vi antager, at intentionerne med samtalerne oprindelig var gode, hvorfor vi blot vil udfordre og røkke lidt ved konstruktionen omkring dette centrale ledelsesværktøj, idet form og formalisering længe har spændt ben for intentionen.

Med alt dette som indledning, god fornøjelse med samtalerne, refleksionen før og efter – og med at øve dig.





1. DEL: INTRODUKTION TIL "SAMTALEN" OG TIL BOGENS PERSPEKTIV

Hvad er en samtale?

Hvorfor er samtaler vigtige set fra et ledelseperspektiv?

Og hvilken rejse tager vi jer med på?

Samtaler er noget særlig når de foregår i organisationer og den ene deltager er leder i organisationen. Det gør noget ved samtalen – dens form, dens opbygning, balancen imellem deltagerne, mønstrene mm. Meget afhænger selvfølgelig af relationen imellem samtals parter som de mennesker de er, men andet kobler sig mere direkte og tydeligt til det forhold at en af samtals deltager har en position som leder. Det vil vi foreløbigt indkredse i de følgende afsnit – og så vil det blive foldet ud igennem bogen.

I denne del af bogen vil vi beskrive det særlige ved ledelsespositionen i forhold til samtaler. Hvilken forskel gør det, at den ene part i samtalen er leder, og hvad er det man som leder særligt skal have i fokus og være opmærksom på i samtalen. Det handler både om opgaver i samtalen, om ansvar og varetagelsen af dette, men også om at søge efter de professionelle ledelsesmæssige perspektiver frem for de personlige.

OM SAMTALENS VÆSEN OG OM LEDELSE

Samtalen er først og fremmest et villet møde eller en aftalt og villet gensidig udveksling mellem mennesker. Et rum, som åbnes, konstrueres og som lukkes, demonteres, når det har tjent sit formål. samtalen er også en begivenhed, som udgøres af det sagte; den er båret af sproget. Samtalen udgør en udveksling af mening og er også en mulighed for

sammen at undersøge det hidtil usagte og for at genbesøge det allerede sagte. Samtalen er en synliggørelse af vore skiftende positioneringer i forhold til det sagte og i forhold til hinanden, så vi kan føre og følge – og samtalen vil på denne måde udgøre en relationel dans.

Hvordan denne subtile dans i sprog og positioneringer koreograferes kan næppe forklares præcist. Blot ved vi, at begge parter skal ville den og skal ville den sammen. Ligeledes må man gøre sig umage for at kende og kende an til det sagte og til de skiftende sprogliggjorte positioneringer i rummet. For denne villighed er en forudsætning for, at vi i samtalen kan bevæge os og/eller konstruere sammen.

Og endelig må vi i samtalen spille bolden på en sådan måde, at den anden dels kan gribe den, dels kan returnere denne. Den stadige iscenesættelse af samtalen fordrer en veludviklet menneskelig musikalitet, en lydhørhed og en åbenhed, som er en del af forudsætningen for, at vi kan danse sammen. Så vi ved, hvornår vi træder ind og tager føringen og ved, hvornår vi skal træde tilbage og lade os føre. Karakteristisk for denne samtaleform er, at man til stadighed og sammen forholder sig til og udfordrer indholdet i og rammen for samtalen, hvorved man åbner for nye positioneringsmuligheder og nye rum.

I det sociale felt har samtalen udover det indhold, vi giver den, først og fremmest det formål at styrke eller udbygge relationen mellem mennesker. I en organisatorisk sammenhæng bliver balancen en smule anderledes, idet det primære formål ofte er sammen at blive klogere på, hvordan vi kompetent kan løse den fælles opgave. Sideløbende med denne faglige samtale vil samtalen også, såfremt vi forholder os imødekommende til den anden og den andens udgangspunkt, også bidrage til at udbygge og fordybe den professionelle relation.

Samtalen er som det fremgår af ovenstående en mellemmenneskelig kunst og sandsynligvis den vigtigste ledelsesmæssige kompetence. Ledelse vil til enhver tid være kommunikation forstået som kommunikation med sig selv som vi ser den i den indre dialog eller med andre som vi oplever den i blandt andet lederens mange samtaler. Ledelse bliver først til ledelse, når den sættes i spil i en relation til den anden eller det andet, hvorfor ledelse kan forstås som en relationel

disciplin. Og da vi som mennesker er kommunikerende væsener, vil ledelse fordre samtale i mange former og på mange niveauer. Disciplinen ledelse rummer mange aktiviteter, og stort set alle disse baserer sig på den ene eller anden form for samtale. I det strategiske perspektiv vil samtalen handle om, hvad som er vigtigt for organisationens fremtid, i mange andre sammenhænge om, hvad der rør sig og kræver opmærksomhed i organisationen og i det operationelle perspektiv om, hvordan vi sammen og med hver vores vinkel på opgaven kan virkeliggøre det, som er organisationens definerede formål. Samtalen ligger på denne måde ikke ved siden af ledelse og er heller ikke et instrument, vi nu og da kan trække ind i vores ledelse. Samtale er ledelse per se. For når du som leder samtaler, så leder du. Det talte ord, det være sig et statement eller et spørgsmål, vil ufravigeligt være et forsøg på at rette eller lede den eller de andres opmærksomhed i en bestemt retning.

Lederens interventionsmuligheder er færre og mindre, end vi forestiller os, idet kompetente systemer vil rumme en stor mængde komplekst responsive elementer. Dette skyldes, at organisationen først bevæges og forandringer ofte først virkeliggøres, når de enkelte medlemmer i systemet indgår i samtaler om, hvordan de kan tolke og tilskrive mening til forandringen. Dette forhold har særlig stor betydning i strategi- og forandringsprocesser, hvor samtalen udgør en særlig betydningsfuld mulighed for reelt at påvirke de igangværende organisatoriske processer.

Forandringer sker ikke blot fordi ledelsen vil dem, men fordi organisationen bevæger sig i en retning, som opleves meningsfuld. Ligeledes sker forandringer heller ikke præcist som ledelsen havde forestillet sig, men vil ofte forløbe som en iterativ proces. Og de sker ikke fordi ledelsen en enkelt gang har kommunikeret sit ønske om forandring. For mange mulige forhold kan have indflydelse på processen. Derfor må forandringsprocesser som alle andre vigtige organisatoriske processer ledes og ledes hele vejen, og her er samtalen måden, hvorpå ledelsen i processen kan tage sig indflydelse på de mange organisatoriske bevægelser.

Og endelig ved vi, at den direkte kontakt mennesker imellem har langt større impact på den anden end hensigtserklæringer eller manifeste, intranet, visioner på glittet papir eller digital kommunikation som vi kender den fra mange organisatoriske sammenhænge. Dette skyldes, at vi i samtalen, såfremt vi er åbne for den anden, bevæges

affektivt. Og når vi bevæges, bevæger vi os, eller med andre ord, når vi bliver emotionelt eller kognitivt bevæget, indtager vi nye og anderledes positioner. På denne måde vil samtalen, også i en ledelsesmæssig sammenhæng, være den mest kraftfulde måde, hvorpå vi kan skabe bevægelse i den anden og hermed i hele systemer.

Formålet med lederens samtaler vil være mange. Dels vil der være behov for at skabe sammenhæng mellem den organisatoriske tænkning og den enkeltes tanker og behov. Desuden rummer samtalen en relationsskabende funktion, som kan sikre forståelse på tværs af fagligheder og social diversitet i øvrigt. Samtalen udgør ligeledes den nødvendige kommunikation mellem de organisatoriske niveauer, som er forudsætningen for, at organisationen hænger sammen, for at strategier kan transformeres til operationel forståelse og dermed for at forandringsprocesser kan virkeliggøres. Formålet er desuden at fastholde og udvikle de organisatoriske kompetencer, så systemet fortløbende og i fremtiden kan løse sine opgaver. Og endelig er et vigtigt formål at skabe gennemsigtighed og klarhed om organisationens skiftende positioner, så dens deltagere kan orientere sig og handle kompetent i den ofte komplekse og bevægelige, organisatoriske virkelighed.

Som det fremstår af ovenstående er samtalen et omdrejningspunkt i det organisatoriske liv. Endda i et omfang så vi kan hævde, at organisation er identisk med kommunikation. Dette således forstået, at kommunikerer systemet ikke, lever det ikke, men vil blot være en formalistisk struktur, hvorimod det som karakteriserer den sunde organisation vil være, at den samtaler åbent både vertikalt og horisontalt. Således vil organisationsstrukturen give en vis form og retning til samtalen, samtidig med at samtalen i sin proces vil give liv, bevægelse, mening og dybde til strukturen.

Vigtigere at lede end at være leder

Denne bog handler om lederens samtaler. Men hvad er en leder? Mange vil svare på dette spørgsmål ud fra en positionel anskuelse, at det er en person som har fået tildelt (eller taget) en særlig position i forhold til andre i en organisatorisk kontekst. Det kan være rigtigt set fra et formelt synspunkt. Men det er ikke det samme som, at der bliver udøvet ledelse fra denne position. Man kan tværtimod sige, at en leder er en person, der udøver ledelse – uanset om vedkommende formelt har fået en position, der defineres som "leder". Når vi skriver en bog om lederens samtaler, sætter vi fokus på det åbenlyse

behov for at lederen faktisk udøver ledelse, for det er vigtigere, set fra et organisatorisk synspunkt, at lede end at være leder.

Igennem sin placering i hierarkiet kan man sige, at lederen har fået foræret en position, nemlig en position som adskiller sig og er asymmetrisk fra medarbejdernes. Imidlertid bliver man ikke leder af blot at have fået tildelt en position. For der vil være stor forskel på at være leder og at udøve ledelse, eller på at "have den" og på at "være den". Først når man *udøver* ledelse i organisationen får man rollen som leder. På denne måde vil rollen og de positioneringer, som knytter sig til den, være kontekstbestemte og dermed defineret af de professionelle sammenhænge, i hvilke rollen skal fungere og leves.

Denne professionelle rolle vil imidlertid ikke være og må ikke være statisk, men fortløbende udvikle sig. Dette skyldes dels, at når vi vælger i en situation at tage rollen på os, vil det indebære et aktivt valg. Og det er i valget og i den handling det er at tage noget på sig, at vi ifølge Søren Kierkegaard bliver til som menneske. Det er også derfor vigtigt, at vi igen og igen må tage rollen på os – gentage valget så det er bevidst handling for os selv og synligt for omverdenen (medarbejdere og mellemledere) at vi tager ledelsen på os.

Som ledere har vi i enhver situation muligheden for at forholde os til, hvordan vi positionerer os ledelsesmæssigt. Det vil sige, hvorfra vi positionerer os, med hvad eller med hvilke kompetencer, vi positionerer os og i forhold til hvad i situationen vi positionerer os. På denne måde får vi mulighed for at træde i karakter som leder, idet begrebet at træde i karakter i fri tolkning kan forstås som evnen til at kunne handle vores væren samt at kunne være i vores handlinger. At træde i karakter betyder i denne sammenhæng, at mennesket skinner igennem i fagligheden – ledelsesfagligheden og ledelsesrollen.

Det fremgår af ovenstående, at der nødvendigvis i ethvert ledelsesmæssigt valg og i enhver ledelseshandling må være en sammenhæng mellem mennesket i lederen og ledelsesrollen. Dette indebærer dog ikke, at vi uhæmmet udlever vores eksistens i lederrollen, men at vi forholder os reflektivt og selektivt til, hvilke ledelsesmæssige positioneringer situationen kalder på, og dermed hvilke dele af vores væren og hvilke kompetencer, vi mest hensigtsmæssigt kan sætte i spil i denne kontekst. **VI Holder således ikke op med at være menneske, når vi tager lederrollen på os, men lader**

konteksten diktere, hvordan vi i situationen balancerer menneske og rolle – ligesom vi skal balancere organisationen i forhold til dens individer.

Vi vil vove den påstand, at ledelse til stadighed bliver til i vores aktive forholden os og i vores handlinger og ledelsesmæssige indsats i forhold til at få medarbejdere og mellemledere til at handle. Det afgørende ledelsesmæssige valg handler om hvilken ledelse der skal udøves i forhold til de medarbejdere og mellemledere som skal ledes – så de bidrager optimalt til den organisatoriske meningsskabelse og produktion på kort og på langt sigt. Det er her man som leder skal have et beredskab som gør det muligt at tage den nødvendig ledelsesrolle på sig – træde ind i og forstå og erkende hvad rollen i den bedste form kalder på hos lederen som menneske og som leder. Og dermed kalder på at denne ledelse skal gøres til noget konkret igennem såvel handlinger som kommunikation – herunder samtaler.

SAMTALEN ER ET LEDELSESREDSKAB

Samtalen som redskab der kan skabe rammer, retning, mening og bevægelse. Koblingen mellem det strategiske og det relationelle, makro- og mikrobevægelser.

Hvad, hvem & hvorfor

Fokus i denne bog er på de samtaler lederen har som en del af sin ledelsesgerning. Det handler om de samtaler lederen skal have, fordi de er en del af ledelsesarbejdet. Det er de samtaler som lederen har, fordi det er en måde at varetage ledelsesansvaret og -opgaven på. Lederen har samtaler for at løfte sit ledelsesmæssige ansvar, som kort kan beskrives som ansvaret for:

1. *Organisationens rammer* for opgaveløsningen – kompetencer, ressourcer, teknologi, organisering, processer, arbejdsgange (både de fælles og besluttede, men også udviklingen af de nye) mm.
2. *Organisationens retning* – udarbejdelse og efterlevelse/virkeliggørelse af strategier, mål, planer, visioner mm.
3. *Organisationens meningsskabelse og meningsfuldhed* – for den enkelte ansatte, men også for bestyrelsen/politikerne, kunderne/borgerne, samarbejdspartnerne og det omgivende samfund.

4. *Organisationens bevægelse* – at der sker det, der skal ske og at medarbejdere og mellemledere gør det de skal gøre, på det rigtige tidspunkt og på den måde der er besluttet (inden for de rammer de har).

Samtaler som lederen har i sin funktion som leder skal altså understøtte og underbygge lederens ansvarstagen for en eller flere af de fire grundlæggende ansvarsområder. Det er modsat svært at se, hvilke samtaler en leder SKAL deltage i, hvis ikke ét eller flere af disse ansvarsområder er på spil. Mere om det senere.

Og hvem er det så lederen har samtaler med? Det kan være samtaler med de personer lederen er leder for – medarbejdere eller mellemledere (ind i egen organisation). Det kan være de personer, der hierarkisk er over lederen i lederens organisation – chefer, bestyrelse, politikere (opad i egen organisation). Eller det kan være de samtaler lederen har med sidestillede ledere i organisationen (på tværs i organisationen).¹ Bogens fokus er altså lederens mange samtaler i organisationen – fordi det er her ledelsesrelationen først og fremmest og mest tydeligt kommer i spil og her samtalen mest tydeligt er et ledelsesredskab. Hvis organisation er kommunikation, så er ledelsessamtalen også med til at opretholde og give organisationen liv.

Og hvorfor skal lederen overhovedet have så mange samtaler? Skulle det nu være nødvendigt? ”Fortæl organisationen (mere eller mindre detaljeret) hvad der skal gøres, kontrollér og mål på at det bliver gjort som foreskrevet, og smid de organisationsmedlemmer ud, der ikke gør det de skal”. Det er den enkle, ukomplicerede model for at løfte ledelsesansvaret. Men den giver (desværre) sjældent de ønskede resultater på kort sigt – og slet ikke på langt sigt.

Ledelsesopgaven handler altså umiddelbart om ansvaret for, at det der skal gøres i organisationen nu også bliver gjort, som det skal gøres. Men ledelsesopgaven indebærer herudover et ansvar for, at det også er muligt at løfte morgendagens opgaver – hvad enten de er kendte eller ukendte.

¹ Vi udelukker dermed (stort set) de samtaler lederen har ud af organisationen – med eksterne samarbejdspartnere, interessenter, kunder, leverandører m.fl. Ikke fordi det ikke er spændende og vigtige samtaler – det er det. Men fordi, disse samtaler har en væsensforskellig karakter i forhold til de samtaler lederen har i egen organisation da der ikke er de samme positionelle forhold på spil i relationen mellem samtalens parter.

Ledelsesopgaven indebærer et ansvar for, at organisationen har den nødvendige kapabilitet til at træde ind i fremtiden. Organisationen skal, i forhold til fremtidens opgaver, rammer, udfordringer, marked mm., have de nødvendige og relevante kompetencer og ressourcer, men også have teknologien, opdaterede processer og procedurer, samt et beredskab, en parathed og en kontakt til og med omverdenen mm., som gør det muligt at agere kompetent, effektivt og resultatskabende. Det handler om ansvaret for alt det som lederen ville være eneansvarlig for hvis der var tale om en enkeltmandsvirksomhed (læs mere herom i kapitlet 'Den strategiske kobling – Audit eller review').

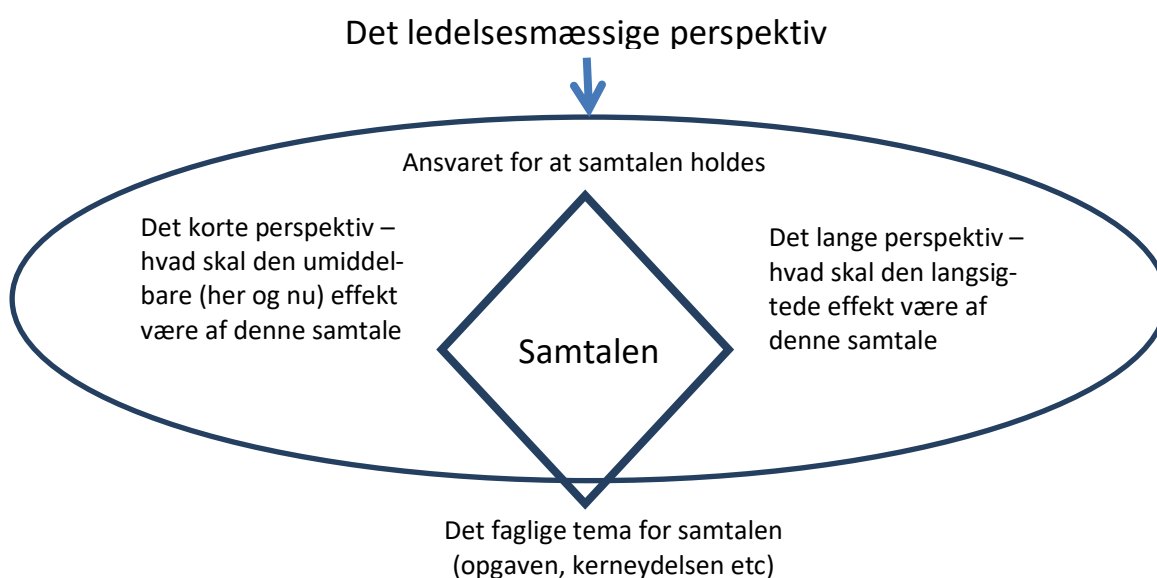
Som leder er man altså ansvarlig for noget der rækker ud over én selv – til medarbejdere og/eller mellemledere – som skal have det rette fokus på såvel det korte som det lange sigt. At de har det og har det på en måde, som er kompatibel i forhold til og matcher deres forskellige opgaver, roller, ansvar, organisationen mm., er lederens ansvar. Hvis dette ansvar og de opgaver det medfører, skal løftes igennem den enkle, ukomplicerede model (se ovenfor), kommer man som leder på meget hårdt overarbejde – og på sikker kurs imod fiasko på den lange bane.

Alternativt kan en ikke ubetydelig del af dette ansvar løftes meningsfuldt igennem gode samtaler – mellem lederen på den ene side og medarbejderne, mellemlederne, ledelseskollegaer og chefer på den anden side. Det forudsætter dels at lederen kan se det ledelsesmæssige perspektiv med samtalen, dels at lederen kan mestre den samtale som giver det rigtige output eller skaber den ønskede effekt.

Ifølge Ralph Stacey har den moderne organisation – forstået som et komplekst, responsivt system – en udviklet evne til selvorganisering samt kompetencen til at konstruere sig kreativt ind i en fremtid. Når disse kompetencer er til stede, vil lederens impact på organisationen nødvendigvis begrænses. Tilbage står da to påvirkningsmuligheder for lederen, nemlig dels at rammesætte de organisatoriske dialoger (det vil sige sikre, at organisationen taler om det rigtige) og dels selv at deltage aktivt i disse dialoger, hvorved ledelse kan forstås som reflektiv deltagelse.



Der er altså flere mål, der skal tilgodeses i de mange samtaler lederen har. Skematisk (og lettere forenklet) kan man opstille det sådan:



Lederen har et ansvar for det tema, der skal samtales om – for at sagen, problemet, udfordringen, opgaven eller hvad det nu er, bliver sat ind i den kontekst, hvor det giver mening for organisationen. Men også for at der kommer det ud af samtalen som organisationen har brug for, og dermed ofte også et ansvar for hvad samtaleparten har brug for.

Man kan sige at lederen inden samtalen mere eller mindre eksplicit bør forholde sig til følgende spørgsmål:

1. Hvad er det, der skal være en samtale om?
2. Hvorfor er det nødvendig med en samtale – hvad er det for en værdi, samtalen skal tilføre til organisationen (evt. indirekte)?
3. Hvad er det kortsigtede mål med samtalen?
4. Hvad er det langsigtede mål med samtalen?
5. Er det mig som leder, der skal have denne samtale?

Det sidste spørgsmål er nok så vigtigt, men kan ofte ikke besvares før man kender svaret på de andre spørgsmål. Vi uddyber de fem spørgsmål i det følgende.

Hvad er det, der skal være en samtale om?

Der er typisk et opgaveorienteret tema for lederens samtaler, uanset om samtalen er efterspurgt af lederen selv eller af andre i organisationen. Samtalen tager ofte afsæt i spørgsmål der handler om løsningen af en opgave der er en del af organisationens kerneydelse eller sekundærydelse. Det kan være en problemstilling hvis løsning vil lette opgaveløsningen – eller et spørgsmål om uklarhed i forhold til metoder, processer eller andet. Det kan være tusinder af forskellige ting, og en eller flere af disse er anledningen til at gennemføre en samtale. Set ud fra et ledelsesperspektiv er det interessante, at det netop kun er en anledning, og lederens reelle fokus er ledelse. Mens det set fra den / de andre deltagere i samtalen ofte vil være det konkrete (anledningen) som er hovedtemaet for samtalen. For lederen som samtalepartner kan der være masser af konkrete gyldige grunde (anledninger) – som er gode nok i sig selv, fordi det der søges er bedre mulighed for at udføre de forventede arbejdsopgaver.

Det er afgørende for forståelsen af lederens samtaler at gøre sig klart, at der grundlæggende er forskellige interesser som udgangspunkt for mange af lederens samtaler. Lederen mødes med en anden som har en interesse i noget konkret, men lederen har et dobbelt perspektiv og dermed flere interesser – det konkrete såvel som det mere overordnede ledelsesmæssige perspektiv.

Ofte vil samtalen alene forholde sig til det konkrete – anledningen. Det kan der være mange gode grunde til, men ind imellem ville det være hensigtsmæssigt, for udøvelsen af ledelse på den lidt længere bane, om ledelsesperspektivet i højere grad blev integreret i samtalen som en del af det bagvedliggende ræsonnement, som også kan være nyttigt for medarbejderen eller mellemlederen. Mere om det senere.

Det er typisk samtalens tema som afgør hvem (ud over lederen) der skal deltage i samtalen – hvilke medarbejdere, mellemledere, lederkollegaer for hvem udkommet af samtalen har en betydning for det videre arbejde, eller har relevant viden der skal bringes i spil i samtalen.

Hvorfor er det nødvendig med en samtale – hvad er det for en værdi samtalen skal tilføre til organisationen?

Det er vigtigt at afklare om samtalen handler om organisationen og dens mulighed for at udføre kerneopgaven – her og nu og fremadrettet? Altså, er samtalen afgørende for, om det er muligt at nå de opstillede strategiske og konkrete mål?

Lederens perspektiv handler her om at sikre den bedst mulige udnyttelse af organisationens ressourcer og fremtidig sikring af dem. Men også organisations resultater (varetagelsen af kerneopgaven) og sikring af fremtiden. Hvis man vender det på hovedet, kan man sige, at uden samtalen er der noget vigtigt (vigtigt for organisationen) som ikke finder sted / ikke finder sin løsning.

Hvis ikke der er et formål som handler om organisationen og dens produktion (kerneydelse) er der, set fra et organisationssynspunkt ikke umiddelbart en god grund til at man som leder skal deltage i denne samtale. Og så alligevel – der kan være gode grunde som ikke kobler sig direkte på organisatoriske problemstillinger eller spørgsmål om produktionen. Her tænker vi særligt på det ansvar man som leder har for de mennesker, man er leder for. Så der kan være endog særdeles gode grunde, som kobler sig til den mellemmenneskelige ansvarstagen, man som leder nødvendigvis må påtage sig. Det kan handle om at sikre velfungerende medarbejdere og mellemledere og deres forståelse for den fælles organisatoriske opgave.

Dette skal på ingen måde læses som en anbefaling af, at man som leder bevæger sig ind i det private eller terapeutiske felt i forhold til medarbejdere eller mellemledere. Men det er en understregning af, at man som leder har et mellemmenneskeligt og professionelt ansvar som kan resultere i, at man må forholde sig til den enkelte medarbejders eller mellemleders mulighed for reelt, og i et længere perspektiv, at udføre sit arbejde eller blot at fungere professionelt. **Det mellemmenneskelige ansvar som leder handler for en stor del om at sikre organisationens ressourcer på langt sigt, men også om det samfundsmæssige ansvar (csr) som ikke (nødvendigvis) skal udtrykkes i et særskilt regnskab, men skal kunne aflæses direkte i hverdagens ledelsesmæssige handlen og ageren.**

Både Aaron Antonovsky og senere Daniel Goleman har forsket ganske indgående i sammenhængen mellem det, som betegnes det ledelsesmæssige og organisatoriske klima og den organisatoriske effektivitet. Og det er i denne forskning dokumenteret, at trivsel og en velfungerende organisation sædvanligvis vil bidrage positivt til effektivitet, produktivitet og rentabilitet. Samt at denne sammenhæng er lineær. Måske man kunne antage, at der ud over den lineære kausalitet også vil være en gensidig påvirkning, som på sigt kan forstærke begge elementer.

Hvad er det kortsigtede mål med samtalen?

Det kortsigtede mål er ofte et spørgsmål om løsning af et problem, håndtering af en udfordring, eller afklaring ift. en usikkerhed så produktionen eller den bureaukratiske proces kan fortsætte og gennemføres som planlagt eller forudsat. Det kan selvfølgelig også være en enkelt medarbejders eller mellemleders behov for at få sat det langsigtede – og meningsskabende – perspektiv på den eller de opgaver, der aktuelt fylder i arbejdet. Så selv det korte perspektiv kan handle om det langsigtede – om den absolut nødvendige meningsfuldhed. Der er her to ledelsesmæssigt vigtige forhold at forholde sig til: A) Etableres der en løsning på situationen / etableres der mulighed for at opgaverne kan løses her og nu? Men også B) Er løsningen / de eventuelle beslutninger / de muligheder der etableres, i overensstemmelse med den måde organisationen arbejder på – og vil løse opgaver på fremadrettet? Her kommer lederens ansvar for ”produktionen” i spil. Men også lederens ansvar for at organisationens værdigrundlag, CSR-profil, interne regler, lovgivning, miljøkrav, etik, personalepolitikker mm. bliver overholdt.

Hvad er det langsigtede mål med samtalen?

Det langsigtede mål med samtalen handler om; A) at sikre at retningen er den rigtige i forhold til strategier, mål, planer med mere og B) at sikre at den kortsigtede løsning også skaber grundlag for organisationens fremtid, styrker afsættet for den ønskede udvikling – og at den kortsigtede løsning også gør de involverede bedre i stand til at varetage lignende problemstillinger / opgaver fremadrettet. Der er altså et dobbelt fremadrettet, langsigtet perspektiv som lederen skal håndtere. Det der handler om konsistens imellem beslutninger / handlinger og organisationens strategier, vision, værdier på den ene side, og det der handler om at styrke organisationen og dens medlemmer i forhold til at kunne håndtere fremtidens udfordringer, opgaver og problemer, på den anden side. Hvad vi kan kalde et ”vogterperspektiv” og et ”navigationsperspektiv”.

Er det mig som leder, der skal have denne samtale?

Hvis man som leder har forholdt sig til ovenstående spørgsmål for sig selv (inden samtalen), er det på tide, at man også forholder sig til om det er vigtigt, at det er ”mig som leder” der deltager? Er der måske andre der lige så godt kunne varetage de hensyn, interesser og perspektiver som er vigtige? Er det vigtigt for resultatet, at det er mig som leder der er til stede? Hvis jeg *skal* deltage i denne samtale, kan jeg så berede grunden for, at jeg ikke behøver at deltage i en lignende samtale næste gang? Er jeg ved at etablere en situation, hvor jeg sætter mig selv på overarbejde?

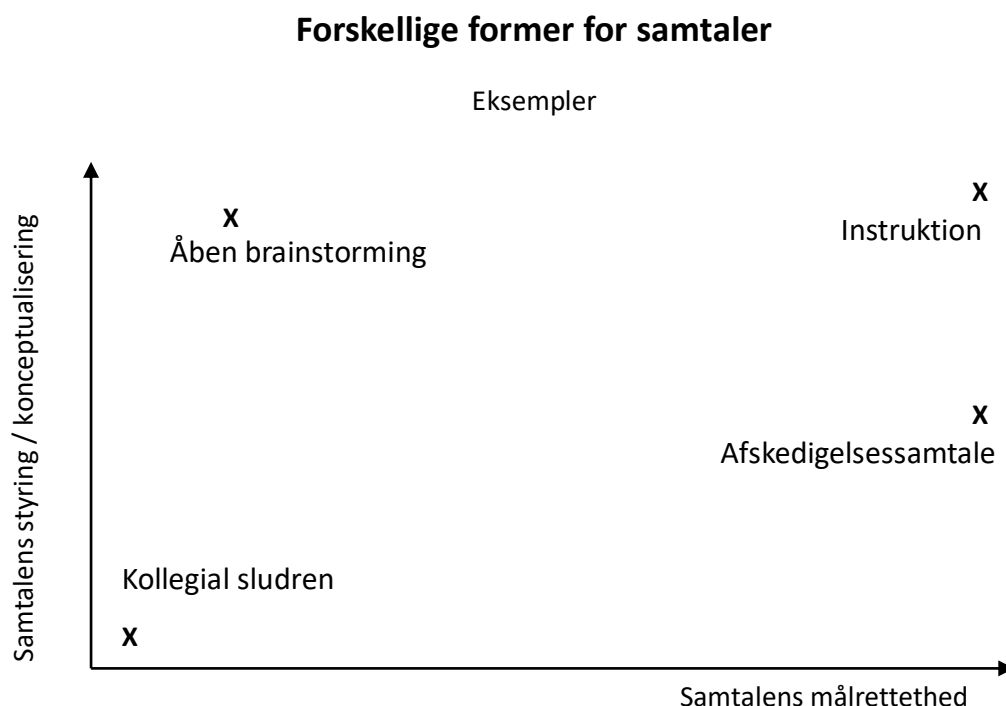
Det er her man som leder skal forholde sig til, at man ganske vist har ansvaret for at der udøves den nødvendige ledelse i organisationen, men det betyder ikke, at man er den eneste, der kan se, forstå og holde fast i det ledelsesmæssige perspektiv (i hvert fald ikke hvis man har gjort sit ledelsesarbejde ordentligt). Hvis man er den eneste, der kan se ledelsesperspektivet, er det på tide at sætte gang i et andet spor for det fremadrettede ledelsesarbejde.

Undervejs i samtalen er det afgørende at lederen hele tiden opdaterer forståelsen af det ledelsesmæssige perspektiv i forhold til den viden, der åbenbares igennem samtalen og i forhold til de (del-)beslutninger der måtte blive truffet undervejs. Den samtale der blev påbegyndt med et langsigtet perspektiv kan blive afsluttet i et helt andet langsigtet (eller kortsigtet) perspektiv – og omvendt. Det er typisk lederens ansvar som leder at sikre, at de ændrede forudsætninger og perspektiver gøres eksplicitte for alle deltagere i samtalen (se mere om ledelse og styring af samtalen senere). Men det betyder, at man som leder – efterhånden som man får ny viden i løbet af samtalen – må vurdere om svarene på de fem spørgsmål har ændret sig, hvordan de evt. har ændret sig, og hvilke konsekvenser det har for den igangværende samtale.

Karakteristika og særlige forhold ved lederens samtaler

Samtaler har, set fra et ledelsesmæssigt og organisatorisk perspektiv, to dominerende parametre: 1. Hvor styrede / konceptualiserede de er (er der en ”drejebog” for hvordan samtalen skal forløbe, rollefordeling, regler for adfærd mm.). 2. Hvor målrettede de er (skal der opnås et resultat før samtalen er i mål og kan afsluttes).

Skematisk kan man illustrere det sådan:



I ovenstående skema har vi indsat fire eksempler (som i din organisation måske kunne være sat anderledes, nuvel):

1. **Den kollegiale sludren** (eller sludder) er meget sjældent målrettet. Temaer kan skifte og samtalen bevæger sig i skiftende retninger fra enighed til uenighed mm., og der er ikke en forventning om at et bestemt resultat opnås. Samtidig er der ingen specifikke regler for samtalen (ud over almindelig god, kollegial opførsel).
2. **Den åbne brainstorming** er i sin natur netop ikke målrettet, men til gengæld stramt styret i sin form hvor der er regler for hvad man må og hvad man skal.
3. **Afskedigelsessamtalen** har et helt klart og entydigt mål (der skal ske en afskedigelse), imens styringen og konceptualiseringen nok sjældent vil være helt så stram. Der er typisk en række formalia der skal overholdes, men også ofte rum for at få talt om det, der trænger sig på.
4. **Instruktionen** er nok den mest stramt styrede og målrettede samtale, vi kan komme i tanke om (uden at kende alle samtaler i alle organisationer). Her er der en meget stram styring ("jeg fortæller dig hvad du skal gøre") og en klar målrettethed ("det jeg fortæller dig, at du skal gøre, skal du efterfølgende så gøre").

Der findes næppe entydige indplaceringer i dette koordinatsystem. Men det interessante er at se på de samtaler, du har som leder og overveje hvor meget styringen / konceptualiseringen, henholdsvis målrettetheden betyder for hvordan samtalen forløber. Som du vil opdage undervejs i denne bog, er det afgørende for os, at der findes en balance som fremmer de langsigtede ledelsesmæssige mål, og at styringen og konceptualiseringen ikke skygger for målet.

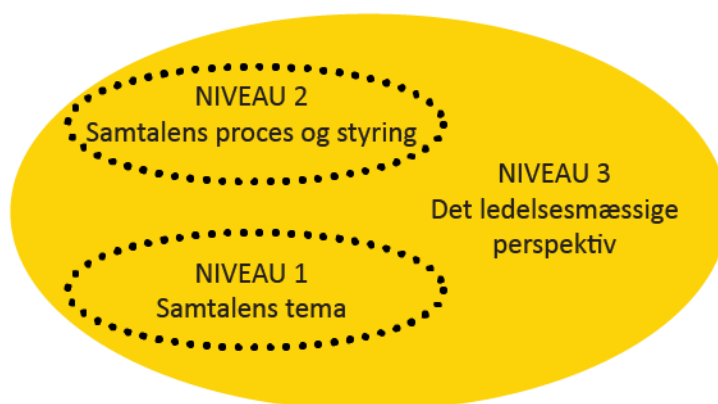
Niveauer i samtalen

Man kan sige at en samtale har flere samtidige niveauer, og dermed er der basis for flere forskellige indre samtaler og metaperspektiver på én gang. De forskellige niveauer kan opdeles sådan:

- *Niveau 1:* Samtalens tema – det vi taler om. Det konkrete indhold og de nødvendige faktuelle forhold.
- *Niveau 2:* Samtalens form, samtaleprocessen og styringen af samtalen. Det at samtalen forløber som den skal og holder retningen (eller skifter hvis det er nødvendigt), at der er de nødvendige bidrag fra parterne, tonen i samtalen, opsamling og opsummering mm. Samtalens form og retning skal hænge sammen og sammenhængen skal bidrage til at det bliver en samtale som ønsket.
- *Niveau 3:* Det ledelsesmæssige perspektiv – det kortsigtede, det langsigtede og det ledelsesmæssige ansvars perspektiv.



Som leder skal du kunne bevæge dig på alle tre niveauer samtidig. Som leder skal du altså samtalemæssigt befinde dig på flere niveauer i forhold til samtalen:



Det første niveau (samtalens tema) kommer vi nærmere ind på i eksemplerne omkring forskellige samtaletyper. Her vil vi forholde os til den gode varetagelse af samtalens tema – men også (og ikke mindst) til det særlige ledelsesmæssige perspektiv i forhold til netop dette tema. Det andet niveau (samtalen form) vil vi også berøre i de afsnit, der handler om konkrete samtaletyper. I nærværende kapitel ser vi mere overordnet og i dybden på det ledelsesmæssige perspektiv, og koblingen til det relationelle element i ledelsesopgaven. Hvordan det påvirker og træder frem i samtalen, får her lidt mere opmærksomhed i en lidt mere konkret form. Vi vender desuden mere konkret tilbage til det ledelsesmæssige perspektiv når vi går dybere ind på de enkelte typer af samtaler. Men det er mere konkret inspiration til at se og forstå samtalerne sigte og formål.

At samtale – at tale om noget

Samtale er sammensat af ordene "sammen" og "tale". Når vi taler sammen, har vi en samtale. Men det forudsætter og er nødvendigt at vi faktisk taler "sammen". Det er ikke nok, at vi hver især siger noget. Der skal være en reel forbindelse imellem det vi hver især siger – indholdsmæssigt og tidsmæssigt. Sammenhængen kan og skal være tematisk, men også så det den ene siger, relaterer sig til det den anden siger. Allerede sprogligt er der således en forudsætning om en forskellighed mellem samtalerne parter. Udforskningen, udfoldelsen og eventuelt indsnævringen af forskelsfeltet er en meget betydelig del af samtalerne omdrejningspunkt.

Når vi kan arbejde med begrebet "indre samtale" er det fordi, der også her er tale om en forskellighed, hvor et forskelsfelt udfoldes og udforskes. Hvis ikke der var et forskelsfelt som grundlag for den indre samtale, ville den gå i stå. Hvis ikke der var tvivl, usikkerhed, behov for afklaring eller for at træffe en beslutning (af flere mulige), ville det ikke være muligt at føre en indre samtale. Det alternative billede er et menneske uden usikkerhed, uden tvivl, uden overvejelser om rigtigt eller forket og uden usikkerhed når det gælder forståelsen af verden og af andre – svarende til to fuldstændig ens personer som i en nøjagtig spejling siger præcis det samme, i det samme tonefald og samme stemmeføring på præcis samme tid. Det ville være uden speciel værdi – omend det som fænomen ville være ganske interessant at overvære.

Ordet samtale har altså som forudsætning at der er to (eller flere) der hver især bidrager. Når vi hver især skal forholde os til det den anden (eller de andre) siger, stiller det krav om, at vi hører det og prøver at forstå det. Implicit betyder det, at der hos parterne i en samtale nødvendigvis må være en interesse for den anden eller de andre deltagere i samtalen. Altså, minimum en interesse for den anden, men måske, ideelt set, en respekt for den anden som menneske og de muligheder den anden har for at bidrage med viden, synspunkter, holdninger, erfaringer eller perspektiver. **Det er således let at antage, at reel anerkendelse, og måske ligefrem værdsættelse af den anden som menneske og af de forskelligheder, som denne kan bibringe forståelsen, skaber et bedre grundlag for en reel samtale.**

At vi taler "om" noget er også vigtigt. Når vi taler "om filmen" de viste i TV i aftes, er vores samtale jo noget der er ganske forskelligt fra filmen. Ligesom samtalen, når vi taler om en patients cancer, ikke er sygdommen. Men vi taler "om" noget, som vi har en fælles forståelse af er "det samme". Ind imellem kan det vise sig, at vi taler om noget forskelligt – men som udgangspunkt taler vi om noget, hvor der er en fælles forståelse af hvad det er, men ikke nødvendigvis en fælles forståelse af hvordan det ser ud, virker, smager, gøres, kan eller hvad det nu er – det er en del af forskelsfeltet som vi undersøger og udfolder. Men vi taler sammen om det, ud fra en forudsætning om, at det er "ét fælles" vi taler om. Dette indebærer, at vi fra hvert vores perspektiv forholder os til det Kierkegaard benævner det fælles tredje. **Når vi taler om noget, betyder det måske mere præcist, at vi taler "rundt om" noget, og dermed får et mere nuanceret billede; mere viden, bedre forståelse, andre**

perspektiver på det vi taler om. Det skaber så en ny og anderledes virkelighed bestående af nye muligheder og forholdemåder.

At tale sammen om noget adskiller sig altså grundlæggende fra det vi kunne kalde seriel monolog, hvor vi skiftes til at tale om hver sit, uden at det ene kobler sig til det andet. Det som gør denne samtale til en talen sammen er, at vi i udgangspunktet har forhandlet os frem til og har disciplin til at fastholde at samtale om noget fælles tredje. Samtalen forudsætter at man kan forholde sig til den anden / de andre, aflæse både det verbale såvel som det kropslige og emotionelle i det den anden siger. At man kan agere adækvat i forhold til det den anden siger og måden det bliver sagt på, ligesom det er nødvendigt at man både kan forholde sig til det konkrete (det der tales om), men også – og samtidig – forholde sig til hvordan samtalen forløber og hvordan man selv påvirkes og kan påvirke udviklingen i samtalen. Samtale forudsætter dermed gode relationelle kompetencer (som vi har skrevet om tidligere).

Hvor man i nogle typer af job kan fungere uden nødvendigvis at skulle indgå i mange samtaler, og derfor næppe behøver at mestre de relationelle kompetencer, er det stort set utænkeligt at ledere ikke skal indgå i endog mange samtaler. Derfor er det – sådan som organisationer fungerer i dag – en afgørende nødvendighed, at ledere har og udvikler gode relationelle kompetencer – og grundlæggende kan lide andre mennesker (og at omgås med dem). På samme måde er det nødvendigt at ledere respekterer, anerkender og værdsætter deres medarbejdere – ellers er det meget vanskeligt at se, hvordan de kan indgå i reelle samtaler med dem. Det er ikke sikkert, at vi i udgangspunktet kan lide den anden², men det er meget svært – såfremt vi har indgået i en reel dialog sammen om det som er vigtigt for os begge – at blive ved at synes, at den anden er et menneske, jeg ikke kan respektere. Dette er måske et eksempel på, hvordan vi bevæges og bevæger.

² Og så er det måske alligevel en vigtig forudsætning for ledelse, at man kan lide dem man skal lede, som vi vel kan forvente og forlange at pædagogen i børnehaven eller skolelæreren i skolen kan lide børnene. Der er næppe mange forældre, der vil aflevere deres barn til en pædagog eller lærer som ikke kan lide barnet. Lederen har på mange måder et ansvar for medarbejderne som er sammenligneligt med det pædagogen eller skolelæreren har i forhold til børnene. Et (med-) ansvar for at der kommer det efterspurgte ud af den indsats de leverer, at de også kan fungere i morgen, at de kan få arbejdet til at hænge sammen med resten af livet mm.

Gode ledelsessamtaler / det ledelsesmæssige perspektiv på samtaler, handler derfor ikke alene om hvordan man evner at håndtere samtalen, indgå i den og lede den så der kommer det ud af den som der skal. Det handler altså også om nogle personlige forudsætninger for at kunne indgå i samtaler.

Ansaret for den gode relation imellem leder og mellemlider / leder og medarbejder er i høj grad et ledelsesansvar. Det kan til dels udvikles igennem gode, tillidsfulde samtaler. Men det kan være hårdt, ledelsesmæssigt arbejde at gøre det – og er langt fra altid let (særligt ikke hvis der er etableret en dårlig relation præget af mistillid og manglende respekt). Mere om det i et særligt afsnit senere.

OM SAMTALEN OG FORSKELLIGE FORMER FOR SAMTALER

Når vi i denne bog skriver om samtaler er det med afsæt i, at samtaler kan være noget meget forskelligt, men også for at afgrænse i forhold til det vi kalder noget andet. Vi skriver om de samtaler hvor to eller flere mennesker mødes i den sproglige udveksling med henblik på at skabe forståelse, ny indsigt og måske ligefrem erkendelse – hos sig selv og den anden. At det er hos sig selv og den anden er en afgørende forskel – f.eks. i forhold til præsentationen som alene retter sig imod den anden / de andre. Og en forskel ift. 'diskussionen' som ikke sigter imod erkendelse og forståelse men alene imod at få sit synspunkt frem, ligesom 'forhandlingen' ofte sigter mod etablering af en forskel i forhold til den anden / de andre. Nedenfor vil vi beskrive nogle former for samtaler som netop sætter fokus på det at skabe ny forståelse, ny indsigt eller erkendelse. Prototyper, men som sådan gode ift. at blive klog på essensen og på at se hvor det er, man selv kan hente erfaringer og inspiration til gode samtaler som leder.

Spontan samtale

I en organisatorisk sammenhæng har vi nu og da samtaler som ganske vist udspringer af en tanke eller en begivenhed, men som ikke nødvendigvis skal et bestemt sted hen eller ikke her og nu skal føre til et resultat og omsættes til handling. Sådanne samtaler kan være spontane udtryk for, at organisationen lever og de kan være ganske konstruktive, idet en organisation i et bestemt teoretisk perspektiv *er* kommunikation. Jo mere systemet kommunikerer, jo mere lever og udvikler organisationen sig, når den vel at bemærke kommunikerer om det som er væsentligt for systemet.

Organisationens udviklingsretning angives både i et strategisk perspektiv, det vil sige på makro-niveau, men også på mikro-niveau i form af de mange kompetente dialoger. Vi kan desuden antage, at samtalerne på strategisk niveau har det formål at give form og retning til de mange organisatoriske samtaler, hvorimod de mange samtaler på mikro-niveau er de, som potentielt giver kraften til de fremadrettede organisatoriske bevægelser. Set i dette perspektiv kan de mange samtaler, som her og nu ikke skal et bestemt sted hen tjene flere organisatoriske formål. Dels kan de mobilisere kraften til strategiske bevægelser, dels kan de fastholde det organisatoriske liv og dels vil de kommunikere den organisatoriske kultur på samme tid som de dialogisk skaber og genskaber denne. De mange dialoger vil ligeledes repræsentere bevægelser og mod-bevægelser til de tanker og begivenheder, som formelt og uformelt udspiller sig i organisationen. Det kan således både være i forhold til formelle strategier og planer og i forhold til uformelle tiltag, som endnu ikke har ledelsens opmærksomhed.

Nogle af disse samtaler vil muligvis handle om brok og beklagelser eller kritik af formelle, organisatoriske tiltag og dermed udgøre mod-bevægelser. Det er ledelsesmæssigt klogt at lytte til disse, da de kan indeholde vigtig information til processerne. Det er dog, hvis vi taler om et sundt system, sandsynligt at de fleste uformelle dialoger vil have et konstruktivt, fremadrettet sigte, for **mennesket er, ifølge vor opfattelse, som alle andre levende væsner, heliotropisk og vil spontant søge mod det, hvori vi kan realisere det bedste i os selv og vore omgivelser. På denne måde kan en stor del af de organisatoriske samtaler rumme kreative indspark til virksomhedens fremdrift, forslag til hvordan procedurer og processer kan optimeres, brudstykker til nye tænkninger, som kan udvikle nye måder, hvorpå virksomheden kan være virksomhed.**

Også til disse samtaler vil det være ledelsesmæssigt klogt at give opmærksomhed og måske endda selv deltage i dem, da vi ved, at mange virksomheder i disse spontane møder udviser en meget stor kreativ kraft. Imidlertid omsættes denne kreativitet kun sjældent til reelle, innovative tiltag, idet de enten ikke får den nødvendige ledelsesopmærksomhed eller at formelle kræfter i organisationen bremser disse.

Karakteristisk for denne type samtaler er, at de i udgangspunktet ikke har et bestemt mål, at de i udgangspunktet ikke er tydeligt og stramt kontekstualiserede, men at de alligevel sætter et mål af

organisatorisk viden i spil i et ikke forudsigeligt mønster. **I en sådan samtale undersøger vi med hinanden, hvad der er eller udspiller sig i rummet, hjælper dialogisk hinanden med at se dette, med at gribe og begribe det og måske i en undersøgende bevægelse at forholde os reflektivt til tanken eller fænomenet.** En sådan type samtale behøver ikke her og nu at finde en løsning eller et entydigt svar, men kan afbrydes, kan fortsætte i de indre dialoger og genoptages, når de selv kalder på det.

Når nu alle disse konstruktive og mindre konstruktive samtaler udspiller sig, om vi som ledere vil det eller ej, om vi har iscenesat dem eller ej, kunne det være en interessant ledelsesovervejelse, hvorvidt og i hvilket omfang, vi kan orkestrere disse. Med andre ord, rammesætte og give dem retning, så de kan tilføre værdi til organisationen. Dette vil nok i et vist omfang være muligt, idet en del af organisationen vil knytte an til en sådan rammesætning og en del ikke. Hvorvidt systemet forbinder sig til orkestreringen eller ej, vil naturligvis afhænge af, i hvilket omfang den opleves som meningsfuld i sammenhængen. Her vil et muligt ledelsesmæssigt greb være at introducere strategiske eller semi-strategiske temaer, som organisationen finder attraktive at involvere sig i og forholde sig reflektivt til. På denne måde kan vi, når organisationen alligevel samtaler, invitere den til at samtale om det, som er centralt for organisationens udvikling. Dog må vi være skarpe på, at det ikke er sikkert, at det vi som ledelse finder centralt, er helt det samme, som organisationen synes er vigtigst. Og kunne rumme, at der i den organisatoriske optagethed også kan ligge et vigtigt, og måske strategisk, potentiale. En konsekvens af denne tilsyneladende dobbelthed kunne være, at ledelsen både rammesætter og måske endda iscenesætter samtaletemaer i organisationen og samtidig også giver synlig opmærksomhed til og sammenfatter de temaer, som opstår i de mere uformelle, organisatoriske samtaler. På denne måde vil organisatorisk strategi ikke blot kunne forstås som en teoretisk skrivebordseksercits, men som en gensidig læreproces, der bevæger sig cirkulært i og involverer hele systemet. En sådan form kunne lede hen til en organisatorisk samtalekultur, som aldrig vil være et mål i sig selv, men vil kunne tilføre værdi til den fortløbende organisatoriske udvikling, til innovative tiltag i systemet, til at give strategien den tilstrækkelige spændvidde og til at skabe åbne kanaler i den centrale, organisatoriske kommunikation, som til enhver tid vil være systemets livsnerve.

Dialog

Der er et helt særligt forhold som gør sig gældende i den samtale vi vil kalde den sande dialog, nemlig at vi i dialogen, for at kunne læne os ind i den andens virkelighed, midlertidigt slipper dele af den ydre kontrol mens vi fastholder den indre. Det betyder i praksis, at vi tillader os selv at smelte en smule i antagelserne på vores personlige grænseflade, men gør dette uden at slippe vores indre værdier og overbevisninger. En sådan øvelse sker ganske vist uden at vi nødvendigvis er opmærksomme på det, men er lettere sagt end gjort. For selv midlertidigt at slippe kontrollen er det sværeste for mennesket, hvorfor det for mange kan være meget svært reelt at høre den anden.

På denne måde kan dialogen anskues som en samskabelse af noget nyt. *Samskabelse forstået som en refleksiv, integrerende dialog.* Vi er bekendt med, at samskabelsesbegrebet i mange sammenhænge er blevet tillagt mange forskellige betydninger, men i sin oprindelige forståelse betyder det ganske enkelt, at mennesker forholder sig refleksivt til den andens udsagn og til det, som udspiller sig i det dialogiske rum, hvorved der gensidigt vil opstå nye forståelser hos begge, som vil muliggøre, at parterne sammen kan skabe nye forståelser. En sådan tilsyneladende åben kommunikationsform vil imidlertid fordre både en tentativ kontekstualisering og en iscenesættelse af dialogen samt at begge har modet til at løbe risikoen for, at der udvikler sig noget andet, end man i udgangspunktet havde forestillet sig.

Det skal om dialogen endelig nævnes, at hvor det i en anden samtaleform 'diskussionen' ofte handler om at få ret eller om at overbevise den anden, handler dialogen i afsættet om at forstå den andens udgangspunkt som forudsætning for, at vi kan blive kloge sammen. Dette handler ikke nødvendigvis om at blive enige, men om dels at berige hinandens forståelser, og dels om at skabe nye forståelser sammen. Diskussionen og dialogen har, hvis vi lytter nøje til dem, hvert sit helt særegne musikalske udtryk – på samme måde som skænderiet og skæld ud har det.

Den ægte dialog er sjælden, men forekommer betydeligt oftere som små tidslommer i alle mulige andre samtaler. Denne momentvise men ægte dialog er værd at lede efter, da det ofte er her de eftertragtede gennembrud sker i forhold til at finde enighed, nå

frem til det ønskede nye, eller hvad der nu er efterspurgt. Så læg mærke til når det sker, og prøv at huske hvad det var der skete med samtalen – med dig selv og den anden / de andre.

Når man taler med mennesker der har oplevet den ægte dialog og arbejdet med den, bliver den ofte sammenlignet med samtaler man har i specielle situationer. Det kan være:

- Den samtale man har, når man sidder med gode venner rundt om et bål en nat ude i naturen. Det er som om det sagte får mere luft. Der tales langsommere, og alle taler til bålet – ikke til én bestemt anden samtalepart.
- Den samtale man har med sin livsledsager om natten, når lyset er slukket og begge ligger og kigger op i mørket. Også her bliver talen langsommere og det bliver vigtigere at lytte end at tale og det bliver vigtigere at formulere sig rigtigt end at svare hurtigt.
- Den samtale man har, når man kører bil og er dybt koncentreret om at komme igennem bjergpasset eller få tilbagelagt de 300 km på den befærdede motorvej. Også her er tiden en anden – vi sidder her til vi når frem, og samtalen får den tid vi har, og der er vigtigere ting end at få svaret hurtigt og kort.

Hvis man søger den ægte dialog kan man hjælpe sig selv og sin(e) samtalepartner(e) med nogle forholdsvist enkle greb igennem den måde, hvorpå man iscenesætter samtalen. Med hjælp fra de samme greb kan man arbejde med at træne sin dialogkompetence. Men man skal huske, at det forudsætter, at alle samtalsdeltagere har et ønske om at indgå i den ægte dialog – med de muligheder og de risici, der er forbundet med denne form for samtale. **Mulighederne er beskrevet ovenfor, men der er som sagt også risici – først og fremmest at man må forlade nogle af sine grundlæggende antagelser, tage et andet standpunkt, erkende noget der kan være ubekvemt eller besværligt og måske skal begynde forfra i forhold til noget man var i gang med. En risiko – ja, men måske også det, der skal til for reelt at bringe den søgende videre til en bedre funderet viden og erkendelse, og dermed på vej mod målet.**

Nogle af de ting man kan gøre i forhold til iscenesættelsen af dialogen og arbejdet i forhold til at træne sin kompetence til at være i ægte dialog er:

Råd til ægte dialog

- Lade alle tale ud, og tælle til fem inden den næste taler.
- Lukke øjnene og høre det talte, frem for at lade sig forstyrre af synssansen (lad de indre billeder som det sagte frembringer være det du ser).
- Bygge videre på det andre siger, tale i forlængelse af det og spørge nysgerrigt ind til det du ikke forstår eller synes lyder forkert. Hvis det lyder som noget du slet ikke kan forstå, så find ud af hvad der ligger bag, at din samtalepartner mener det.
- Lad være med at argumentere imod det andre siger – de siger det de mener, og derfor er det i orden, at de siger det. Hvis du oplever at det sagte er forkert, så fortæl hvad du ved (stil din viden til rådighed) og bed den anden om at I sammen kan undersøge, hvad der er baggrunden for at I ser tingene forskelligt. I kan begge blive klogere.
- Forsøg at skabe medløb for alle deltagere i samtalen – vær nysgerrig, også på det du ikke forstår og det du umiddelbart synes er irrelevant. Det bliver sagt fordi den, der siger det finder det relevant. Spørg altid nysgerrigt frem for konfronterende.

Som leder kan du ikke have en reel og åben dialog om alt. Vælg hvor det giver mening. Og det gør det ikke i de situationer, hvor du ikke er villig til at forlade dit oprindelige udgangspunkt (for det kan du risikere) eller hvor du søger et bestemt resultat eller leder efter noget på forhånd defineret. En vigtig del af iscenesættelsen kan derfor være at definere, hvordan dialogen skal indgå i en videre afklarings- eller beslutningsproces i organisationen. **Dialogen er ikke en ledelsesmæssig abdikation, men et ledelsesetableret rum for skabelsen af noget andet og fælles som kan tilføre værdi til det, der er den større opgave.** Det er en ledelsesopgave og et ledelsesansvar at det skabte bliver forvaltet i organisationens og det størres interesse.



2. DEL: DE LEDELSESMÆSSIGE FORUDSÆTNINGER

Hvilke ledelsesmæssige forudsætninger fordrer samtalen?

Hvad betyder positionering for samtalen?

Og hvilken betydning har refleksioner, relationer, anerkendelse mm.?

Dele af denne bog sigter mod hands-on begribelser og metoder. Dele af den er enkle, teoretiske beskrivelser af centrale brikker i den organisatoriske mosaik, herunder en indkredsning af den organisatoriske kompleksitet, i hvilken ledelsessamtalerne udspiller sig. For reelt at være leder i den komplekse virkelighed, må vi kunne gribe, i et vist omfang *begribe* og rumme denne kompleksitet. Hvis ikke, skal vi måske beskæftige os med noget andet. Desuden kan vi som Kurt Levin påstå, at der er intet så praktisk som en solid teori. For teorien indrammer på en god dag, hvad praksis går ud på og kan på denne måde give en dybde og kvalitet til det metodiske. Teorien kan give ny viden, systematisere den viden vi for nuværende besidder, sætte den ind i et nyt perspektiv, så vi kan strukturere den viden, vi allerede har. Men teorien i sig selv kan ikke lære dig at blive en god praktiker. Vi vil ligeledes med teoriens hjælp, sætte fokus på at samtalerne rummer en etik, en bevidsthed og en menneskelighed. Så samtalen bliver et udtryk for en *bevidst aktivitet med forankring i en dybere forståelse*.

DE LEDELSESMÆSSIGE FORUDSÆTNINGER

Ligesom alt andet i forholdet mellem mennesker udspiller ledelse sig i et relationelt felt. Med andre ord bliver ledelse først til ledelse, når det sættes i spil i en relation. Indtil da er ledelse blot foregået i lederens hoved. Det er således først, når følelsen eller tanken bliver til ord eller kommunikation og de sagte ord skaber en reaktion eller handling, at vi kan tale om, at ledelsen begynder at skabe bevægelse. På denne måde vil det, vi kalder virkeligheden, blive konstrueret i kommunikationer i de mellemmenneskelige relationer. Et vigtigt og vægtigt element i disse kommunikationer er ordet, sproget og samtalen – her, særligt lederens samtaler. Udfordringen i denne sammenhæng er, at vores evne til at relatere os til andre har afgørende betydning for kvaliteten af de relationer, vi sammen formår at

skabe. Vi har således potentialet til både at skabe hensigtsmæssige og mindre hensigtsmæssige relationer, til at skabe det livfulde og konstruktive eller det begrænsende og destruktive. Dette afhænger af, hvem vi hver især er som person og dermed af, hvordan vi som person indgår i vore vigtige, personlige eller professionelle relationer.

Set i dette lys vil vores relationskompetence have stor betydning for vores ledelsesliv, idet vores evne til at relatere os vil have afgørende betydning for kvaliteten af vores ledelse – af hvad vi kan og hvordan vi kan det som ledere. Vi kunne påstå, at vi, med det formål at skabe organisatorisk bevægelse, som ledere sætter afgrænsede dele af os selv i spil i de mange organisatoriske relationer. Og påstå, at i jo højere grad vi som ledere ved, hvem vi er, i jo højere grad kan vi lede bevidst. Hvorimod ledelse i modsat fald risikerer at blive bevidstløs. Dermed også sagt, at vi forudsætter ”bevidst ledelse” som en forudsætning for god ledelse.³ Det er således tydeligt, at både *hvad* vi sætter i spil, det vil sige afgrænsede dele af vores følelser og tænkning, og *hvordan* vi gør dette, det vil sige vores relationskompetence eller vores kommunikationsevne, får afgørende betydning for den ledelsesmæssige relation. Og jo mere kvalitet i relationen, jo større mulighed for som leder at udvirke konstruktiv, organisatorisk impact.

Vi kan antage, at oprigtig interesse for den anden er en af de væsentlige elementer i og forudsætninger for den kvalificerede samtale. Sandsynligvis har det også betydning, at vi som ledere reelt kan lide mennesker, da vi, så snart vi bliver ledere og uagtet hvad det organisatoriske produkt er, vil være 'in the people business'. Mads Øvlisen formulerede i sin periode som CEO i Novo Nordisk blandt de vigtigste lederegenskaber således passion, compassion og 'friend of man'. Passion betyder i denne sammenhæng, at vi som ledere brændende vil noget, compassion, at vores relationsdannelse er præget af næstekærlighed og 'friend of man', at vi ikke blot kan udholde, men for at kunne navigere i et felt af menneskelige forskelligheder reelt må holde af mennesker i al deres forskellighed.

³ Der findes ledelsesmæssige ”vidunderbørn” og ”naturtalenter”, der gør alt både godt og rigtigt pr. intuition. De er desværre meget sjældne. Langt de fleste ledere kan med omhu og øvelse blive gode ledelseshåndværkere. Det er her der er behov for bevidst ledelse. (Og så ved vi godt, at der også findes en lille gruppe som uanset hvor meget de øver sig og hvor bevidste de er, aldrig bliver gode ledere.)

Det fremgår af ovenstående, at den organisatoriske samtale ud over alle de praktikaliteter, den måtte rumme, også er en etisk praksis, idet det forudsættes, at lederen er et ordentligt menneske, som ikke blot er villig til at indgå i samtalen, men også til i en organisatorisk kontekst at tage ansvar for både processen og for samtalens udkomme. Dette forhold får særlig vægt, da vi er menneske, før vi er leder. På samme måde som vi er menneske, før vi er medarbejder. Også – og måske alene derfor – kunne det være en idé i mange organisationer at gentænke begrebet HR (Human Resources), idet udgangspunktet ofte ender med, at mennesket er en ressource frem for at være et menneske, der er bærer af ressourcer. Og der er reelt pokkers til forskel på de to.

LEDELSE ER KOMMUNIKATION OG POSITIONERING

Ledelse handler for næsten 100%’s vedkommende om samtale, således forstået at lederen enten samtaler med andre medlemmer af organisationen, personer i organisationens omverden eller, i den indre samtale, med sig selv. For selv når vi som ledere handler, vil denne handling også indebære et kommunikativt element. **Enhver form for samtale er kommunikation, og al kommunikation handler, når vi kigger helt ned i grammatikken, om positionering. Positionering rummer to forskellige betydninger, idet vi dels kan positionere os mentalt, det vil sige, at vi har evnen til at forestille os, hvordan virkeligheden ser ud fra et andet perspektiv end vores eget og oprindelige udgangspunkt. Vi kan således mentalt bevæge os rundt i de mange mulige positioner og optikker, som udgør feltet omkring en problemstilling eller en samtales tema. Samtidig vil vi også, med vores følelser, tanker, ord og handlinger positionere os som menneske (først) og leder i forhold til den eller de, der ellers er involveret i situationen. Vi føler, tænker, taler og handler således fra en position, som blot er en af mange mulige positioneringer.** Når vi som menneske og som leder positionerer os på en bestemt måde, vil det altid være sådan, at vores positionering vil invitere den anden eller de andre til at positionere sig komplementært til vores positionering. Hvis vi eksempelvis i dialogen positionerer os talende, inviterer vi den anden eller de andre til at positionere sig lyttende. Hvis vi positionerer os givende, forventer vi at den anden positionerer sig modtagende, og hvis vi positionerer os ansvarstagende, kan vi hermed positionere den anden som mere ansvarsfri. På denne måde vil vores

mellemmenneskelige og ledelsesmæssige positionering rumme et ganske aktivt og uundgåeligt mål af situationel styring.

Man kan ikke, eller kun sjældent, flytte på andre som en ren viljesakt. Men man kan bevæge dem ved selv at positionere sig anderledes. Dette betyder ikke, at det er umuligt at tvinge sin organisation til at handle i et meningsløst perspektiv, men det er jo ikke den slags organisationer, vi ønsker os eller har brug for.⁴ Som i mange andre af livets forhold begynder forandring ikke med den anden, men med en selv, nemlig ved at lederen positionerer sig på anderledes måder, som inviterer organisationen til andre og nye måder, hvorpå den kan positionere sig. I dette perspektiv vil ledelse til enhver tid være positionering. Og bevidst positionering, som skaber organisatorisk bevægelse i den ønskede retning.

I denne sammenhæng er der ligeledes forskel på begrebet position og begrebet positionering, idet position er statisk, noget vi har eller eksempelvis er blevet tildelt i organisationen, hvorimod begrebet positionering angiver en bevægelse eller forholdemåde i relation til noget eller nogen eller til noget vi gør. Det er således muligt som leder ud fra en given position at positionere sig anderledes end positionen som leder umiddelbart tilskriver. **En hvilken som helst kontekst eller rammesætning angiver, hvordan vi forventes at agere, og dermed positionere os, indenfor konteksten – dette er kontekstens funktion. Hvis imidlertid nogen positionerer sig uventet eller uerbødig og dermed alternativt indenfor den givne kontekst, vil dette udfordre konteksten og, såfremt denne udfordring er konstruktiv, anvendelig og ønsket i organisationen, ændre konteksten.** Dette vil selv sagt skabe nye kontekster, som igen vil åbne mulighed for nye positioneringer, som vil kalde på nye muligheder for at udfordre og ændre konteksten. Det er lidt enkelt formuleret på denne måde organisationen udfolder og udvikler sig over tid. Nemlig når tilstrækkelig mange deltagere i organisationen knytter an til de anderledes positioneringer. Fremadrettet ledelse vil på denne måde til enhver tid tage afsæt i den kontekst, som udgøres af den organisatoriske selvforståelse, men vil samtidig udfordre denne, hvilket som nævnt ovenfor er en nødvendig forudsætning for organisationens fortsatte udvikling.

⁴ Der vil stort set altid være et element af tvang i ledelse – ofte meget lille. Bliver dette element for markant, mister organisationen over tid sin menneskelighed, og havner i en tilstand, hvor det alene er tvang (snarere end ledelse) der kan få organisationen til at fungere.

Ole Fogh Kirkeby beskriver i denne sammenhæng, at ledelse handler om dels at rammesætte den organisatoriske frihed, dels om at give frihed indenfor rammen. Denne ledelsesforståelse rummer selvsagt et interessant paradoks. Han tilføjer desuden, at lederen, når hun eller han rammesætter den organisatoriske frihed, skal gøre dette på en sådan måde, at man fastholder illusionen om frihed. Vi ville formulere denne tilføjelse anderledes, nemlig således at lederen, når hun rammesætter den organisatoriske frihed, skal gøre det på en sådan måde, at det bliver muligt at invitere til, at kompetente mennesker i organisationen har mulighed for konstruktivt at udfordre rammen, så der bliver mulighed for alternative positioneringer og deraf følgende nye kontekster, hvilket vil, eller kan, lede til kreativitet og innovation i den organisatoriske virkelighed. Det vil understøtte og sikre den organisatoriske udvikling og den deraf følgende udvikling i produkter og services.

SAMTALEN – EN RELATIONEL DISCIPLIN

Samtale er en mellemmenneskelig kunst og i en organisatorisk sammenhæng nok lederens vigtigste, professionelle kompetence. For vel har vi alle en faglig faglighed, og for lederens vedkommende en ledelsesfaglighed, men disse kompetencer har ikke værdi i sig selv, medmindre vi kan kommunikere dem meningsfuldt og kvalificeret. Og for at kunne dette, må vi som professionelle beherske den relationelle disciplin, som samtalen er.

Samtale rummer selvsagt et *indholdselement*, det vil sige vi kommunikerer til enhver tid om noget, det være sig et emne med en substans, der kan ligge udenfor og imellem os. Dette noget benævnes i nogle teoretiske sammenhænge som *det fælles tredje* (Kierkegaard). Samtalen vil udspille sig relationelt imellem os, vi vil hver især med vore følelser og tanker bidrage til samtaleprocessen og den fælles konstruktion af dens produkt. Samtale er i sin semantiske betydning udveksling af mening, og har implicit det formål at skabe ny mening.

Men samtalen indeholder ligeledes et *relationselement*, som er den del af samtalen, i hvilken vi gensidigt kommunikerer kvaliteten af relationen. Denne kommunikation vil sædvanligvis være ganske subtil og ikke sprogliggjort, men blot ligge i måden, på hvilken vi med stemmeføring og gestik relaterer os til

hinanden. Tankevækkende er, at relationsaspektet af kommunikationen har afgørende betydning for, hvordan og i hvilket omfang vi formår at høre indholdselementet, det vil sige, hvad den anden siger. Det vil sige at tonen og stemtheden i samtalen kan åbne eller lukke for vores evne til at tage samtalsens indhold ind. Vi ved således, at samtalsens indhold i den samlede kommunikation betyder forbavsende lidt i forhold til samtalsens øvrige elementer, som optager en langt større del af vores opmærksomhed. Dette forhold understreger, at mennesket, selv om vi ofte betragter os selv som rationelle væsner, har en stor del af vores fokus på det affektive og relationelle.

Endelig er det også muligt at samtale om måden, hvorpå vi samtaler, hvilket har fokus på formen af samtalen og på, hvad denne gør ved de som indgår i samtalen. Denne form kaldes *metakommunikation* og betyder kommunikation om kommunikationen. Den anvendes typisk, hvis der er gået knuder i samtalen og der er behov for at stille sig ved siden af samtalehandlingen og justere denne. Eller med andre ord, såfremt andre forhold end indholdet står i vejen for fokus på samtalsens indhold eller såfremt processen i samtalen har ændret fokus, så det bliver nødvendigt at justere konteksten for den fortsatte samtale.

Den mellemmenneskelige samtale kan på mange måder sammenlignes med en dans, i hvilken vi nu og da træder ind og tager ordet og til andre tider træder tilbage og giver plads til den andens ord. Vi har givetvis alle oplevet samtaler, hvor samtalen flød trægt og havde svært ved at finde sit naturlige flow eller samtaler, hvor udvekslingerne blev for hurtige, så vi ikke formåede at mærke eller tænke efter, før vi lidt forpustede følte os pressede til at respondere. Og måske samtaler, i hvilke vi ikke oplevede, at vi blev hørt eller forstået. Til gengæld har vi forhåbentlig også oplevet samtaler, hvor den sproglige dans fandt sin egen sande rytme og blev den perfekte vekselvirkning mellem at føre og lade sig føre i processen.

For at dette kan ske, må vi begge i samtalen dels være åbne for at lade os bevæge, dels i vores kommunikation formå at bevæge den anden. Dette indebærer, at vi begge i den sproglige proces muterer en smule via de input, vi sammen skaber i samtalen. Eller med andre ord: **"I samtalen skaber og genskaber vi til stadighed os selv og den anden"** (Bateson: *"Towards An Ecology Of Mind"*).

På denne måde vil vi ikke blot i samtalen samskabe et fælles produkt, som eksempelvis en ny ide, en ny tanke eller ny viden, men vil også via denne gensidige påvirkning ny-konstruere os selv og den anden og dermed begge i større eller mindre grad forandres gennem samtalen.

Et spændende forhold omkring samtalen er, at den ikke blot består af en enkelt samtale. For samtidig med at vi har en samtale med den anden, har vi en samtale med os selv om samtalen med den anden. På denne måde udspiller der sig fortløbende både en ydre og en indre samtale. Dette gælder også for den anden deltager i samtalen, hvorfor der samtidig i samtalerummet vil være tre samtaler på spil.⁵ Den ydre samtale vil, såfremt vi er åbne for at lade os berøre i følelse og tanke, tilføre værdi til den indre, og den indre samtale vil på samme tid give ny inspiration til den ydre samtale. En sådan gensidig synergi fordrer, at samtalen ikke bliver forceret, men kan forløbe i et eftertænksomt tempo. Og at samtalen, som vi skaber sammen, rummer muligheden for gensidig læring og giver samtalens deltagere mulighed for ikke blot at reagere spontant, men også for med afsæt i den indre og ydre samtale at respondere reflektivt.

FØLELSERNES BETYDNING I KOMMUNIKATIONEN OG LEDELSE

Følelser har større betydning i en organisatorisk sammenhæng end vi umiddelbart forestiller os. For affekt⁶ – hos os selv eller hos vores samtaleparter – vil til enhver tid betyde at kraften til at bevæge andre eller selv at blive bevæget af andre vil være på forkant af og større end forståelsen. Derfor vil affekten i alt, hvad vi foretager os, være overordnet og styrende for forståelsen og rationaliteten. Set i dette perspektiv kan organisationer ikke beskrives som rationelle, men må forstås som affektive systemer. Derfor handler ledelse af sådanne systemer mere om at skabe affektive bevægelser end om at konstruere kognitive forståelser. Dette indebærer ikke, at kognitive forståelser ikke bevæger og skaber grundlag for, at vi eller andre bevæges, men at kognitionen overvejende vil fremstå som form,

⁵ Der vil herudover være den særlige 4. samtale, der parallelt, og inde i lederens hoved, handler om det ledelsesmæssige perspektiv. Det betyder reelt, at lederen skal sørge for at sammenhængen imellem de fire samtidige samtaler fungerer – både indholdsmæssigt og processuelt.

⁶ Affekt kan beskrives som en præ-personlig intensitet og kan forstås som en ikke bevidst oplevelse af intensitet, som et øjeblik af ikke-formet og ustruktureret potentiale, før dette antager form og rettet (Spinoza).

det vil sige som sprog eller begrebsliggørelse, i forhold til den affektive kraft. Vores brug af sproget er dobbelt. På den ene side er det beskrivende (og det kan være, det er vores hovedpointe / vigtigste formål når vi taler), men det er samtidig og på den anden side skabende. I og med at ordene er noget andet end det, der beskrives, skabes en "afbildning" af det vi beskriver i hovedet hos den der lytter. Det som bevæger, vil i højere grad være affekten, som uvægerlig knytter sig til kognitionen. Ovenstående vil nødvendigvis have radikale konsekvenser for det, vi kalder ledelse og ledelse af mellemmen-neskelige relationer og processer. Hvis vi antager, at mennesker kun forbinder sig til det, de oplever som meningsfuldt, må ledelse derfor rette sig mod, indenfor konteksten af det mulige, at konstruere meningsfulde forbindelsesmuligheder. På et strategisk niveau, hvor lederen skal sikre, at tingene kan ske, kan ledelse derfor forstås som konstruktionen af felter af meningsfulde affektive og kognitive forbindelsesmuligheder. Og på et taktisk niveau, hvor lederen skal sikre, at tingene sker, vil ledelse handle om at guide organisationen så den (og dens medlemmer) affektivt og forståelsesmæssigt kan forbinde sig kompetent til relevante felter af meningsfulde forbindelsesmuligheder.

Det ovenfor skitserede vil nødvendigvis kalde på anderledes ledelseskompetencer end de, som ofte beskrives i et kognitivt perspektiv. Således vil evnen eller kompetencen til affektivt at bevæge den anden og organisationen i mange perspektiver og på mange niveauer være central. Traditionel ledelse og herunder beskrivelsen af ledelseskompetencer hviler på en antagelse om, at ledelse handler om at kommunikere forståelse, rationelle begrundelser, mening m.m. Alene af denne årsag er de fleste traditionelle ledelsesforståelser og –kompetencer defineret ind i et kognitivt perspektiv. Desuden er de defineret ind i statiske forståelser og rummer ikke et bevægelsesperspektiv. For os giver det ikke megen mening, da ledelse netop i sig selv er en bevægelse, som skal skabe nye, organisatoriske bevægelser. I spinozas tænkning skelner han mellem kraft og form. Kraften forstås som bevægelsen, der bevæges og skaber bevægelse. Formen repræsenteres derimod af ord og begreber, hvorfor formen i sig selv ikke bevæger noget, med mindre formen i måden, hvorpå den kommunikeres, mobiliserer kraften eller affekten. Dette forhold har selvsagt betydning for samtalen – hvis ikke der er kraft, men kun form (ord og begreber) i samtalen sker der ingen bevægelse hos deltagerne og dermed vil der heller ikke være

fremdrift i samtalen. Set i dette lys er det en misforståelse, at se ledelse som en kognitiv aktivitet, der baserer sig på forståelse. For ledelse må nødvendigvis først og fremmest forstås som et affektivt anliggende med det formål at bevæge.

HVAD ER RELATIONER?

Livet leves og livet og det vi kalder virkeligheden, konstrueres i relationer. Når vi ser os omkring, observerer vi, at mennesker emotionelt, kognitivt og fysisk knytter sig til hinanden på alle tænkelige områder og på alle tænkelige måder. Samtalen kan ikke finde sted, medmindre den udspiller sig i en relation, enten til os selv eller til den anden. Og mennesket kan ikke blive sig selv alene, vil være vores påstand. Men hvad er egentlig relationer? Hvordan kan vi forstå dem? Hvilken betydning har de i vores liv og arbejdsliv? Og hvorfor er det vigtigt her i denne bog om lederens samtale? **Relationer betegner forbindelsen imellem, forholdet til, bevægelsen mellem, og det som knytter sammen eller adskiller. Det interessante omkring relationer er imidlertid, at de aldrig er stabile, men altid vil være i udvikling. Set i dette lys vil en relation frem for at karakteriseres som noget som blot ér', i højere grad kunne beskrives som en bevægelse.**

Begrebet relation har desuden flere betydninger. Relationer kan på den ene side forstås som det, der knytter mennesker sammen. Som den oprindelige, flygtige forbindelse, som over tid udvikler sig til noget fastere og mere stabilt og forudsigeligt. Som tidligere nævnt er det i sådanne relationer mennesker imellem, at vi konstruerer eller sammen konstruerer det, vi kalder virkeligheden. I denne sammenhæng har sproget en ganske stor betydning, idet det er i det sproglige vi kan mødes og gensidigt forhandle fælles forståelser og fælles billeder af virkeligheden. **Sproget har, som beskrevet hos Wittgenstein, en dobbelt funktion som på den ene side handler om at benævne og beskrive verden for samtidig og derigennem at skabe og etablere virkeligheden som vi kender den.**

Men relationsbegrebet kan forstås bredere end blot relationer mellem mennesker. For vi forholder os og knytter os ikke kun til den anden eller de andre. Vi knytter os og forholder os ligeledes til følelsen, til

tanken eller til ideen. Vi knytter og forholder os til vores arbejde, vores opgave, til os selv, hvilket er blevet benævnt selvforholdet, til vores overbevisninger og værdier. Vores professionelle virke (og vores professionelle relationer) er derigennem en betydningsfuld faktor i forhold til etablering af vores identitet – og ledere er via deres relation til medarbejdere af stor betydning for medarbejdernes identitet (mere herom senere).

Vi kan med fordel skelne mellem det, vi kalder *relationer* og det vi kan benævne *det relationelle*. Relationer vil således betyde relationer mellem mig og den anden, *det relationelle* vil omfatte enhver form for relation til enten den anden eller det andet. I samtalen mellem mennesker har sproget en særlig funktion, idet det ledsager og tydeliggør vores skiftende positioneringer eller med andre ord de skiftende relationer til emnet for vores samtale på den ene side, og til de samtalendes skiftende indbyrdes relationer på den anden side. **Det er netop samtalens fornemste formål at skabe relationel bevægelse til både den anden og det andet. På denne måde udvikles nemlig både den indbyrdes relation de samtalende imellem, vores gensidige forståelser for emnet for vores samtale og vores individuelle forståelse for emnet (med deraf følgende påvirkning af vores identitet mm.).**

En relationel kompetence?

Forståelse og fornemmelse for relationer eller det relationelle i ledelsesfeltet har i en ledelsesmæssig sammenhæng uhyre stor betydning, idet relationer er det felt, i hvilket vi etablerer, vedligeholder og forandrer organisationer: **"It's all about relations"** (Ceccin, udtalt på workshop, Dispuk). Det handler om måden, hvorpå vi positionerer os i vores ledelseskommunikation, hvorved vi kan inkludere eller ekskludere, blive respekterede eller foragtede og måske frygtede og fremstå med troværdighed eller risikere at skabe uklarhed omkring vores ledelse.

Den overordnede ledelsesmæssige kompetence består som vi ser det af tre delkompetencer; 1. den faglige kompetence, 2. den ledelsesfaglig-organisatoriske og ledelsesteoretiske kompetence og 3. den relationelle kompetence. Det er klart, at en leder må besidde et vist mål af faglighed for at kunne lede faglige processer. Og at han/hun nødvendigvis må kunne observere og forstå den organisatoriske kontekst for at kunne håndtere denne kvalificeret. Men disse to kompetencer kommer først til deres ret,

eller med andre ord, lederen *kan* først noget med disse kompetencer, såfremt de er dybt forankrede i en udviklet relationel kompetence. For det er først og fremmest i relationerne, at vi som ledere sætter de nødvendige spor, og det er i de relationelle mønstre, at den organisatoriske virkelighed opstår, udvikler sig og til stadighed forandres. Det er igennem den relationelle kompetence, at den faglige og den ledelsesfaglige kompetence reelt kan sættes i spil over for andre i organisationen eller dens omverden. De fleste ledere er veluddannede og har en høj faglighed og har tilegnet sig de mest nødvendige ledelsesteoretiske greb. Det er vores oplevelse, at få har arbejdet målrettet med at udvikle deres relationelle indsigt og kompetence. De relationelle kompetencer, som lederen især har behov for at udvikle er den empatiske kompetence, som er evnen til at forestille sig, hvad der rører sig i den anden, eller mentaliseringskompetencen (Susan Hart), som lidt mere kvalificeret indebærer evnen til at se den anden indefra og sig selv udefra.

Derfor: Lad os ikke bilde os selv ind, at det blot er fagligheden eller ledelsesteorien, som skaber de nødvendige bevægelser i organisationerne. For det er de kvalificerede personlige og især professionelle relationer, som bevæger og skaber nye, kvalificerede bevægelser. Sådanne relationer opstår ikke af sig selv, men skabes i måden, hvorpå vi som leder positionerer os og relaterer os i enhver situation. Og lad os heller ikke tro, at ledelse blot er en nøgtern, kognitiv aktivitet, der blot bygger på at forstå. For mennesker forbinder sig kun reelt og på den lange bane til det, som de oplever som relevant, troværdigt og meningsfuldt. Dette indebærer, at følelser fylder mindst lige så meget som forståelse i vores kommunikation, som vi også påpegede tidligere. For organisationer består ikke blot af professionelle, menneskelige ressourcer, men af mennesker med drømme, længsler, intentioner og ambitioner, som hvis disse mødes og gives rum og frigøres, kan løfte organisationen til dens højeste potentiale. Set i dette lys handler ledelse i langt højere grad om ledelse af affektive eller emotionelle, meningsskabende relationelle processer. Disse relationelle processer vil til enhver tid være dialogbaserede. For at kunne lede sådanne processer må lederen selv være bevidst om sin relationelle kompetence for at kunne sætte denne kvalificeret i spil med det formål at igangsætte bevidste, konstruktive bevægelser i den organisatoriske sammenhæng.

Asymmetrien i ledelsesrelationen og i ledelsessamtalen

Alle relationer vil i deres natur være asymmetriske. Dette skyldes ganske enkelt, at vi alle kommer forskellige steder fra, bærer på forskellige historier, har forskellige fagligheder og dermed forskellige antagelser og tænkninger. Selv om vi mennesker antageligvis længes efter den harmoniske og dermed ofte mere symmetriske relation, finder vi kun denne på et enkelt niveau, nemlig i det forhold, at vi alle er mennesker. Dette således forstået, at vi i vores møder med hinanden trods de mange asymmetrier vil være jævnbyrdige og symmetriske som mennesker. Den sande, gensidige samtale vil således også være karakteriseret ved en lang række asymmetrier og vil kun momentvis være tilnærmet symmetrisk, nemlig i de korte øjeblikke, hvor vi begge knytter an til samme forståelse. Imidlertid vil vi ganske hurtigt i den indre dialog igen adskille os fra denne forståelse og dermed igen konstruere nye asymmetrier.

Det er forskellene og asymmetrierne, som skaber bevægelsen i samtalen. For hvis vi var ens, ville vi ikke have noget andet, som konstruktivt kunne forstyrre vores tænkning og til hvilket vi tentativt kunne knytte an, hvorved samtalen ville stå stille. Eller som det hedder i en gammel jødisk talemåde: "Hvis du og jeg var ens, ville en af os være overflødig".

Organisationen rummer også asymmetrier, idet de forskellige ledelsesniveauer med hensyn til rolle, ansvar og kompetence nødvendigvis må adskille sig fra hinanden. I denne sammenhæng vil vi anvende betegnelsen positionel asymmetri, om det særegne, der knytter sig til den enkelte position, den enkelte leder er blevet tildelt.

I denne hierarkisk, organisatoriske forståelse bliver det klart, at der vil være forskel på de tilnærmet symmetriske samtaler, som medarbejdere eller ledere kan have indbyrdes, og de samtaler, som ledere gennemfører med deres medarbejdere eller med ledere på andre organisatoriske niveauer.

Der eksisterer en grundfæstet forestilling om, at 'den sande dialog' (som vi har skrevet om tidligere i bogen) kun kan udfolde sig i relationer, i hvilke der ikke indgår en magtrelation og i hvilke der desuden er tryghed og ubetinget tillid. Vi antager, at dette har en vis sandhedsværdi, men må på den anden side konstatere, at samtalen er en meget central og måske den vigtigste kommunikationsform i den

organisatoriske kontekst. Dette forhold rejser derfor spørgsmålet om, hvilke konsekvenser den positionelle asymmetri, når ledere samtaler med deres medarbejdere, har for samtalsindhold og form?

Mange mellemmenneskelige samtaler udfolder sig i en social, personlig eller privat kontekst, og dette vil også være tilfældet for en del af de samtaler, medarbejdere har indbyrdes. Spillereglerne; det vil sige krav, forventninger og normer for sådanne samtaler relaterer sig til en anden sammenhæng end den professionelle og organisatoriske. Samtaler i en social, personlig eller privat sammenhæng har ofte en vis anarkistisk karakter, idet både indhold og form kan udfordres og forhandles. Samtalen mellem leder og medarbejder udspiller sig derimod i en veldefineret organisatorisk kontekst, i hvilken organisationens mission, strategi og mål intentionelt vil være rammesættende og dermed styrende både for samtalsindhold og form.

ANTAGELSERNES OG PARADIGMERNES BETYDNING FOR SAMTALEN

Hvis jeg er sikker på, jeg har ret, kan jeg jo ikke lære. **De menneskelige antagelser eller forståelser har afgørende betydning for forløbet og kvaliteten af den mellemmenneskelige samtale idet de vil være styrende for vores opmærksomhed, for vores forestillings- evne og for vores evne til at læne os ind i den andens tænkning og det anderledes mulige.** Dette skyldes, at antagelserne netop har et kompleksitetsreducerende formål. Deres funktion er nemlig ganske grovkornet at forenkle i mangfoldigheden og flertydigheden samt at reducere diversiteten til en mere entydig størrelse, som er lettere håndterbar. På denne måde fungerer vores fælles forståelser og vores menneskelige antagelser ligesom paradigmer – som et kollektivt og fælles vedtaget sæt af paradigmer, der både er overordnet styrende for vores forståelse og samtidig kan forstås som en fortolkning af en række komplekse mønstre eller netværk af sammenhænge. Det er ganske svært at komme rundt om sådanne antagelser, paradigmer og skemata eller mentale modeller, idet disse er i spil på et næsten ubevidst niveau. Desuden kan man forestille sig, at de ligeledes er en konstruktion af både kognitive og affektive elementer. Ikke desto mindre, eller måske netop derfor, har de så stor betydning for vores oplevelse og forståelse. For antagelserne vil til enhver tid styre vores tænkning, som igen vil være styrende for vore handlinger.

Ønsker man således via lederens samtaler og/eller i de organisatoriske dialoger at skabe reel forandring, bliver det nødvendigt at adressere organisationens og den enkeltes styrende antagelser og ikke blot rokere rundt på ordene i det udtalte. For antagelserne eller paradigmerne kan, som det fremgår af ovenstående, gøre os blinde eller skygge for det anderledes mulige og kan hermed ganske betydeligt stække vores evne til at forholde os åbent i samtaleprocessen og dermed reelt være en hindring for at vi kan løfte os ud over det allerede kendte og sammen tænke nyt. Formår vi ikke den tilstrækkelige åbenhed, vil vi forblive autopoetiske, det vil sige lukkede og selvrefererende i vores opmærksomhed og tænkning og vil ikke kunne positionere os kognitivt eller affektivt anderledes end antagelsen eller paradigmet foreskriver. Vores antagelser vil til enhver tid været styrende for vores tænkning og vores handlinger. Vi kan ikke suspendere vores antagelser, men som leder vil det være vigtigt at blive bevidst om hvordan antagelserne påvirker vores ledelse. Vi kan derfor sige at vi søger at sætte for-forståelserne i parentes eller alternativt at stille vores antagelser til rådighed for den andens udforskning og påvirkning. Men for at kunne dette, må vi først skabe bevidsthed om, hvilke antagelser som er i spil i den givne kontekst samt om, hvilken betydning disse har for måden, hvorpå vi overhovedet betragter det aktuelle tema eller den aktuelle optagethed. **I denne sammenhæng forbliver det kritiske spørgsmål imidlertid, hvordan vi i det hele taget kan blive opmærksomme på antagelser eller paradigmer, som i sin natur ligger udenfor eller på kanten af bevidsthedens rækkevidde?**

En måde, hvorpå vi kan adressere antagelserne og paradigmerne er at invitere tænkningen i forbindelse med en bestemt kontekst eller et givet tema ind i rummet og derefter kalde de grundlæggende antagelser bag denne tænkning ind i feltet. Dette kan eksempelvis gøres ved hjælp af fænomenologisk inquiry (Jørgen Danelund) eller undersøgelse, det vil sige ved systematisk at spørge ind til, hvilke antagelser eller paradigmer, som ligger eller kunne ligge bag den enkelte tanke eller handling. Ligeledes kan vi i samtalen teste vore antagelser, vi kan blive bevidste om deres indhold, og alene ved at give sprog til disse, vil de, som når trolden springer, når vi siger dens navn, miste noget af deres iboende kraft. De skjulte antagelser og paradigmer vil på denne måde træde klarere frem og få form og tydelighed. Da det ikke er muligt helt at suspendere vores antagelser (jfr. ovenfor), vil den skærpede bevidsthed omkring dem gøre det muligt midlertidigt i processen at sætte dem tilpas meget i parentes til at de i det mindste ikke bliver forgrund for opmærksomheden.

DET INKLUDERENDE, ANERKENDE PERSPEKTIV I SAMTALEN

Der er blevet talt meget om anerkendelse i ledelse og om anerkendende samtaler igennem de seneste, snart mange år. Lad os sætte dette lidt i perspektiv. Så derfor: Organisationer består af mennesker, deres indbyrdes relationer, deres gøre, laden og interaktion med omverden, hinanden, teknologien mm. Det er hele og levende mennesker, og de skal derfor behandles som sådan. Det kan vel i grunden ikke komme bag på nogen, og det kræver ikke nogen særskilt disciplin. Men hvorfor skal der så alligevel skrives om det i en bog om lederens samtaler?

Lidt historik: Igennem de senere år har vi set en tendens til at anerkendelse som ledelsesdisciplin (i organisationer) er blevet forsimplet til noget sprogligt; en måde at tale til medarbejderne på – en samtaleteknik og et spørgsmål om ordvalg snarere end en måde at udtrykke sin ægte relation. Samtidig ser vi at det organisatoriske liv har udviklet sig, så ansattes tilknytning til arbejdspladsen, og dermed også relationen til nærmeste leder er blevet af stadig kortere varighed. Jobskifte sker med færre års mellemrum i dag, hvor mange tidligere var ansat i den samme organisation i noget der lignede en livstid. Endelig er der igennem en årrække sat stadigt større fokus på, at det er specielle kompetencer der søges igennem ansættelse og tilknytning til en arbejdsplads. Dermed bliver det i nogle organisationer, og for nogle ledere, mindre interessant hvilken medarbejder der er ansat, bare det er den rigtige kompetence den ansatte besidder. I disse organisationer træder personen i baggrunden og kompetencen i forgrunden. Der er vokset et rationelt og produktivetsorienteret fokus frem, og et behov for en endnu mere effektiv udnyttelse af ressourcerne. Men indimellem får det også konsekvenser – konsekvenser som handler om at identifikationen med organisationen kan blive svagere og oplevelsen af inklusion ligeså.

I en årrække har en del af svaret på denne udfordring været, at man som leder og som organisation skal sikre anerkendelse af den enkelte – det fremmer motivationen. Det er fremmende for motivationen at det leverede kan bruges og bliver værdsat efter fortjeneste (eller i hvert fald efter indsats). Det har også betydning for at ansatte oplever at være en inkluderet del af organisationen. Og inklusion i arbejdslivet har samtidig stor betydning for vores identitetsskabelse når vi tilbringer en betydelig del af vores tid, og samtidig satser betydelige ressourcer og energi i arbejdslivet. Det handler også om den enkeltes stræben efter at komme videre i en karriere, der kan gøre os til dem, vi gerne vil være. Der er mange gode grunde.

I nogle sammenhænge har vi set svaret på den udfordring folde sig ud i en form hvor ledelsesmæssig anerkendelse er blevet blandet sammen med og forvekslet med et krav og en forventning om altid at forholde sig positivt til medarbejderes gøren og laden. Det har handlet om at "der ikke er problemer – kun udfordringer" eller om at man ikke må sige "men" efter uddelt ros, men skal sige "og" i stedet for. På samme måde har der været koblet en rose-mani til begrebet anerkendelse, hvor det i nogle organisationer er blevet et mantra at man ikke kritiserer, men finder det der kan roses, så derfor skal vi kun tale om det som vi kan rose, og ikke det som vi reelt set mener burde kritiseres. Denne form for overfladisk anerkendelse har vi set praktiseret af flere ledere, og den skaber hverken den store begejstring eller udvikling. Og vi har set "efteruddannelsesinitiativer" for ledere, som skulle lære dem kun at tale "positivt". Verden er mere kompleks end som så. Vi har set ledere "vride sig" i forsøget på at sige tingene så de lyder som ros og fremhæver noget positivt. Ideen og tanken bag er, at vi søger hen imod det vi taler om, og at vi skal finde det vi skal gøre mere af. Det er rigtigt i sig selv, men i sig selv ikke et udtryk for anerkendelse at benytte sig af en standardiseret måde at tale på og en samtaleteknik som ikke falder naturligt. I denne praksis ser vi den ledelsesmæssige autenticitet og oprigtighed drukne i samtaleform og -teknik.

Vi ser det som en afgørende forudsætning for udøvelse af god ledelse, og for at kunne gennemføre ordentlige samtaler, at du som leder reelt forstår, at du har med hele mennesker at gøre, og behandler dem som sådan. Og det er altså ikke et spørgsmål om samtalemetode eller -teknik, særlige vendinger, ordstilling eller sætningsopbygning, men om at styrke relationen og kompetencerne igennem den måde hvorpå du håndterer dine medarbejdere og mellemledere og taler med dem. Det handler om, at du igennem det du gør og det du siger som leder, skal gøre det klart, at du ser de ansatte i din organisation og i din enhed. Du ser det de gør, det de forsøger at gøre, den indsats de leverer og de resultater de skaber – eller ikke skaber når de mislykkes.

En del af de mange antagelser om (den særlige afart af) anerkendelse kobler sig til tankerne bag Appreciative Inquiry (AI) som beskrevet og arbejdet med af Cooperrider og Srivastva. Der er således mange som oversætter "appreciative" til netop "anerkendelse", hvor vi i stedet foretrækker ordet "værd sættelse". Der er en ikke ubetydelig forskel imellem de to oversættelser, og konsekvenserne af forskellen er markante. Anerkendelse er i sin sproglige forståelse umiddelbart noget ydre – noget

andre kan give dig, eller rette imod noget du har gjort – en indsats som leder frem til et resultat. Derimod er værdsættelse en vurdering af en handling, et resultat, en indsats eller en intention og det resultat der kom ud af det – en positiv vurdering foretaget af en anden eller af dig selv. Når man i AI som reelt er en model for udforskning og undersøgelse af muligheder og fremtidige scenarier for dette eller hint, fokuserer på det værdsatte – det som vurderes positivt – giver det god mening at tale om, at vi gør det for at fokusere på det, vi gerne vil have mere af og dermed bevæger os i den ønskede retning (få de efterspurgte resultater). Og der kan være mange gode grunde til som leder at fokusere på det medarbejdere gør godt, når man gerne vil have dem til at gøre mere af det. Vi ved også, at det kan være kontraproduktivt og de-kvalificerende for mennesker hvis omgivelserne og de selv fokuserer for meget på begåede fejl og muligheden for at begå fejl fremadrettet. I et ledelses- og læringsperspektiv er der et klart behov for at være mere nuanceret end at vælge en af de to faldgruber det er alene at gøre det ene eller det andet.⁷

Og så lige en enkelt refleksion mere. Hungrer medarbejdere reelt efter anerkendelse, eller hungrer de efter oprigtig bekræftelse og værdsættelse? De fleste mennesker vil gerne anerkendes af dem, de respekterer som værende vigtige og fagligt kompetente inden for det, de arbejder med eller gør noget inden for. Det er afgørende for deres faglige identitet – for hvem de er professionelt. Som professionelle vil vi gerne have, at det vi gør, det vi skaber og det vi leverer (indsatsen) bliver værdsat af dem, der er betydningsfulde for vores professionelle virke (bl.a. nærmeste leder og dennes chef). Det etablerer et grundlag for vores professionelle identitet og vores faglige ståsted. Og som mennesker vil vi gerne bekræftes af andre som har betydning for, at vi udvikler os til og bliver dem vi gerne vil være / blive. Hvis jeg har udviklet en god lederuddannelse vil jeg gerne anerkendes for det af en dygtig, kompetent og erfaren underviser, leder eller konsulent. Jeg vil gerne, at mit arbejde og det der er kommet ud af det, bliver værdsat. Hvis jeg drømmer om at blive leder eller specialist, vil jeg gerne bekræftes i, at det egner jeg mig til, og i at det er en god idé og at jeg gør det rigtige for at nå derhen.

Afslutningsvist: Anerkendelse er vigtigt, men det er værdsættelse, bekræftelse og kritik også. Autenticitet og ærlighed er en god vej at gå, når man som leder giver det ene eller det andet og når det

⁷ Se kapitlet om feedback og kapitlerne om forskellige kompetenceudviklende samtaler senere i bogen

samtidig bygger på en høj grad af ordentlighed og menneskelig hensyntagen – som skinner igennem det sagte. I et samtaleperspektiv betyder det, at anerkendelse ikke må blive noget ydre eller stå alene, men skal være autentisk for at ringe ind. Hvis den lugter for meget af styringsteknologi vil den have den modsatte virkning.

NÅR SAMTALEN FØRER TIL REFLEKSION

Nogle samtaler sigter mod at deltagerne blot kan høre sig selv tale eller mod, at de enkelte hver især kan bekræftes i deres forudfattede antagelser. Sådanne samtaler går i tomgang og leder ingen nye steder hen. På samme måde er en del samtaler blot en gentagelse af det allerede sagte – som når ledere gentager det samme budskab igen og igen, samtale efter samtale uden at der derved tilføjes noget nyt eller tilføres en dybere forståelse eller erkendelse til de andre deltagere i samtalen. Andre samtaler rummer åbenhed, nysgerrighed og så tilpas mange konstruktive forstyrrelser, at vi kommer berigede og klogere ud af samtalen. I sådanne samtaler åbner måden, hvorpå vi relaterer os til den anden og det andet for at initiere refleksion.

Enhver god samtale er reelt en uafsluttet samtale – en samtale hvor den indre samtale fortsætter ud over den samtale vi har med hinanden, og hvor den indre samtale hos en eller flere af deltagerne skaber en efterfølgende forståelse eller erkendelse af noget nyt og andet end det, der umiddelbart opstod imens samtalen fandt sted. Der etableres i samtalen et afsæt for det, som benævnes **refleksion**. Refleksion relaterer sig til det, der betegnes 'metaperspektivet' og er en tilstand, i hvilken vi samtidig kan holde flere forståelser eller logikker i hænderne. Ligeledes vil refleksion altid tage sit afsæt i et felt af forskelligheder. Metaperspektivet blev oprindelig af Bateson beskrevet på følgende måde: At først tænker jeg tanken, derefter tænker jeg tanken om tanken. Det er imidlertid hverken tanken eller tanken om tanken, som er interessant i sig selv. Hvad der derimod har refleksiv drivkraft er forskellen mellem tanken og tanken om tanken, såfremt vi kan betragte, hvad disse to elementer siger til og gør ved hinanden samt hvilke mønstre, de sammen danner. På denne måde forstår vi *refleksion som den bevægelse, der igangsættes ved at forskellene i forskelsfeltet begynder at relatere sig til hinanden*. Denne bevægelse vil udspille sig både i feltet mellem den indre og den ydre samtale og i feltet for de indre samtaler.

Refleksion initieres af de affektive og kognitive forskelle, som opstår i samtalen. Refleksion opstår dog kun, hvis vi i enten den indre eller ydre samtale forholder os undersøgende og udforskende til disse forskelle. Det er ikke muligt at afgøre, hvorvidt refleksion er mere kognitiv end affektiv. Refleksionens sprog er et andet end det ydre talte sprog, og kan på mange måder opleves som 'den følte tanke'.

I denne form for samtale skiftes vi til med opmærksomhed at føre og lade os føre, til at træde ind og tage plads eller til at træde tilbage og give plads. I denne sammenhæng vil den gensidige tillid eller mangel på samme spille en væsentlig rolle i samtalens rum, idet **"... tillid ikke bare vil være i rummet per se, men vil træde frem, og må løbende vedligeholdes som gensidig kommunikation af åbenhed og nysgerrighed overfor andres positioneringer"** (Danelund og Sandehage). Gensidig tillid er nødvendig hvis deltagerne i samtalen hver især skal turde lade den anden lede os og lade den anden påvirke de antagelser, vi stiller til rådighed, når vi læner os ud.

Eftertænkksomheden eller samtalens reflektive element medvirker til, at vi ikke blot reagerer, men reflektivt responderer på det sagte. At vi reelt indfolder det sagte i vores indre dialogiske system, hvorefter vi kan udfolde dette på nye måder i den ydre, relationelle samtale. Det er en forudsætning, at vi reelt lytter til den anden, og har et ønske om at blive klogere på samtalens tema og eller den anden igennem samtalen. Eftertænkksomheden tilføjer desuden samtalen en dimension af tid og rum, det vil sige tid og rum til at vi både i det indre og det ydre kan forholde os med en cirkulær og undersøgende bevægelse. Det er denne nænsomme, undersøgende bevægelse, som dels giver samtalen dybde og kvalitet, dels tilfører den mellemmenneskelige samtale dens store innovative potentiale, når vi har tålmodigheden, giver os selv og hinanden tiden og modet til at lade det som opstår udfolde sig i rummet mellem os. Haster vi med at gøre det flydende fast, mister vi de mange muligheder, som bor i flygtigheden og mangfoldigheden. Tør vi derimod forblive i det flydende, vil konturerne i det flydende med tiden finde sin egen begyndende fastere og sproglige form.

Generelt for refleksive samtaler kan vi sige, at introverte personer typisk vil have behov for mere tid og længere pauser i samtalen⁸, idet en stor del af dialogen i rummet foregår i hovedet på den introverte og derfor ikke umiddelbart kan høres af samtalepartneren. Samtalepartneren har så mulighed for nu og da at spørge ind til denne indre dialog, som vi ved kan berige den ydre samtale. Ekstroverte personer finder derimod deres indsigter og løsninger i dialogen med den anden. Dette kan på den anden side indebære den risiko, at løsninger kan blive for hurtige og måske for overfladiske og ikke tilstrækkeligt forankrede i personen. I det tilfælde må samtalepartneren hjælpe personen med at vurdere indsigter og beslutninger og med at forankre disse.

Skal man opstille kriterier for den autentiske, refleksive samtale, kan man forestille sig følgende:

Kriterier for autentisk, refleksiv samtale

- At der opnås ny forståelse, som rækker ud over laveste fællesnævner
- At resultatet modsvarer viden, kompetencer og kompleksitet
- At diversitet i interesser og værdier hos de involverede aktører imødekommes
- At der er en reel, gensidig afhængighed eller reel interesse aktørerne imellem
- At samtalen udspiller sig ansigt til ansigt vil ofte gøre det lettere end hvis vi bruger telefonen eller mails, eller
- At der med retten til at tale også følger pligten til at lytte
- At man minimerer ekskluderende og maksimerer inkluderende sprogbrug
- At hver enkelt deltager i samtalen bygger videre på det, den anden siger frem for at bygge videre på hvad de selv siger igennem argumentation.

Vi er overbeviste om, at samtalen i sig selv og i sin enkleste refleksive form rummer et så omfattende refleksivt potentiale, at vi ikke behøver at vride og vinkle samtalen, men blot blive bevidste om dens store potentiale, så vi reelt har forudsætningerne for at fordybe os i denne.

⁸ Se mere om pauser i samtaler i kapitlet om samtals metoder og redskaber.

METAPERSPEKTIVET I SAMTALEN

Metabegrebet stammer fra græsk filosofi, og dets oprindelige betydning er det, som kommer efter eller ligger ved siden af det fremtrædende. Sagt med andre ord, tingene er som vi ser dem, men kunne også have været anderledes, jeg forstår noget på en måde, men kunne også have forstået på en anden måde, vi valgte at gøre sådan, men kunne også have valgt noget andet. På denne måde vil metaplanet altid udgøre et komplementært spændingsfelt med det fremtrædende. Og som tidligere nævnt er det ikke det ene eller det andet, som er interessant, men det er den forskel, som komplementariteten udgør, der åbner for metaperspektivet.

Hvis man skulle strække denne forståelse af metaperspektivet, kunne man ligeledes beskrive meta som evnen til at være og agere i forskellige niveauer af virkeligheder samtidig – eller i virkeligheden og i konstruktionen af virkeligheden samtidig. Denne definition angiver, at vi som mennesker faktisk har evnen til samtidig at være opmærksomme på flere elementer i et felt. Samt til at observere, hvordan disse elementer bringer nuancer og flertydighed til feltet. Og evnen til at se, hvilke mønstre disse forskelle bidrager til forståelsen med.

Vi kan rejse spørgsmålet, hvordan det er menneskeligt muligt at være og handle i forskellige niveauer af virkeligheder på samme tid. Dette sker imidlertid, når vi som tidligere nævnt har en indre dialog om den ydre samtidig med, at vi deltager i den ydre samtale. Ligeledes ved vi, at disse forskellige dialoger og samtaler, som med forskelligheden i såvel indhold som form og sprog, fortløbende giver inspiration og tilfører værdi til hinanden. At kunne være i og handle med denne subtile proces kan beskrives som metaevnen eller metakompetencen.

En metakompetence kan desuden beskrives som en bevægelseskompetence, som bygger bro mellem og skaber nye sammenhænge i et komplekst felt. Denne kompetence udtrykker sig som evnen til at være, begribe, italesætte og håndtere processuelle mellemregninger op mod noget samt at sætte forholdemåder i spil op imod noget. Det indebærer evnen til både at kunne aflæse, være i og kunne konstruere processuelle mellemregninger og samtidig at kunne aflæse bevægelser, brudflader, adskilthed og forbundenheder i mellemregningerne. **En metakompetence rummer evnen til at orkestrere mellemregningerne, dansen, musikken og positioneringerne. Metakom-**

petencen kan i denne forståelse defineres som evnen til at orkestrere og se koreografien i processuelle bevægelser.

Metaperspektivet er ligeledes udtryk for evnen til ubesværet at være i bevægelsen mellem forbundenhed og adskillelse. Sagt med andre ord kan man ikke læse sig selv ind i noget, medmindre man også har adskiltheden for øje. Denne evne eller dette perspektiv er en nødvendighed for overhovedet at kunne læse sig ind i, gribe og begribe og for dermed også at kunne handle adækvat i verden. Metaperspektivet er således en måde, hvorpå vi kan være i og aflæse verden, og dermed også en central kompetence, med hvilken vi kan udøve ledelse. På denne måde antager metaperspektivet et både eksistentielt og professionelt perspektiv.

Summerende kan man sige, at metaperspektivet opstår, når vi samtidig er positioneret i flere niveauer af virkeligheder. Et niveau er det, som rummer temaets mulige logikker, paradigmer, perspektiver eller positioner og tilsammen udgør et forskelsfelt. Et andet niveau er det, i hvilket vi positionerer os ved siden af og udenfor forskelsfeltet, hvorved vi kan se nye mønstre og sammenhænge. Og et tredje og ganske nødvendigt niveau er det, fra hvilket vi observerer vores egen tænkning og betragter, hvilken betydning denne har for måden, hvorpå vi betragter positionerne i forskelsfeltet. Det ledelsesmæssige perspektiv vil til enhver tid være et centralt element i feltet af positioneringer.

DEN ORGANISATORISKE VIRKELIGHED – KOMPLEKSE, RESPONSIVE PROCESSER

Alt i en organisation foregår i en kontekst. Hvis ledelse og lederens samtaler skal have effekt og påvirke, skal den derfor falde ind i den givne kontekst. Derfor er det en ledelsesmæssig forudsætning for gode samtaler, at lederen kan aflæse kontekster og forstå de komplekse, responsive processer, der etablerer og genskaber dem.

Der er formuleret mange teorier og der eksisterer mange myter om, hvordan vi kan forstå organisationer og den organisatoriske virkelighed. Og dermed også mange mytisk hurtige greb til, hvordan vi mest hensigtsmæssigt kan lede denne. Vi kan antage, at det vi i dag kalder en organisation og

før den antog denne formelle form, var at betragte som en organisme, som havde mange af de egenskaber, som organisationer i dag efterstræber, nemlig agilitet, evnen til organisk at konstruere sig selv ind i fremtiden og et vist selvorganiserende potentiale. Det oplevede behov for struktur har derefter sandsynligvis resulteret i en strammere organisering for ofte at ende som en såkaldt velstruktureret og formaliseret organisation med faste forretningsgange, regler og procedurer. Med denne mulige udvikling har den oprindelige organisme ganske vist opnået en vis styrbarhed, men har til gengæld mistet store dele af sin fleksibilitet og spontane manøvreedygtighed.

Hvis man imidlertid observerer de organisatoriske dynamikker med en lidt anderledes optik, vil vi opdage, at systemet langt fra opfører sig så rationelt og effektivt som den velstrukturerede organisatoriske form tilskriver. Vi vil således se, at ledelsen peger i én retning, men at organisationen tenderer til at bevæge sig i en anden. At ledelsesbeslutninger ikke opleves som beslutninger, som skal efterleves, men som diskussionsoplæg. Og at dele af organisationen nu og da manøvrerer uhensigtsmæssigt med det formål, at skjule sin egen inkompetence. På samme tid vil man kunne observere, at organisationen formår at præstere på trods af uklar eller dårlig ledelse eller på trods af uhensigtsmæssige strukturer.

Nyere organisationsteori, som den blandt andet er præsenteret af Stacey, beskriver organisationen som en levende organisme, som i en tilsyneladende ustruktureret bevægelse via komplekse, responsive bevægelser dels formår i praksis at strukturere og lede sig selv og desuden har evnen til kreativt at konstruere sin egen fremtid. Der er ingen tvivl om, at den ledelsesmæssige forståelse, som kobler sig til denne tænkning, på dette tidspunkt i virksomhedshistorien vil være mere hensigtsmæssig end illusionen om ledelsesmæssig styring og kontrol. Virksomheder kan ikke, og har aldrig (over længere tid) kunnet styres og kontrolleres. De kan derimod muligvis på gode dage ledes – også på den lange bane. Fra denne organisationstænkning ved vi, at ledelses-impacten på organisationen er mindre, end man tidligere har forestillet sig. Dette skyldes ifølge teorien, at organisationen i højere grad bevæger og udvikler sig i de daglige responsive processer end via ledelsens input og beslutninger. Det betyder at organisationens deltagere i de meningsskabende dialoger, som udspiller sig i organisationen, forbinder sig til de tanker og ideer, som de hver især finder meningsfulde i en bredere forstand.

Ledelsesopgaven vil indenfor denne forståelse begrænse sig til at lederen, først og fremmest igennem sine samtaler, tiltager sig indflydelse på, hvad organisationen taler om, eller med andre ord rammesætter de organisatoriske dialoger og hermed sikrer, at organisationens centrale dialoger handler om det, som i et strategisk perspektiv er centralt for organisationens udvikling ind i fremtiden og derigennem skaber mening. Interessant i denne tænkning er ligeledes, at organisationen på samme måde som i Bateson's økologiforståelse fortløbende forbinder sig til eller adskiller sig fra de tanker og ideer, som kommunikerer i systemet, hvorved ideer, afhængig af tilslutning og delvist uafhængig af ledelsens impact på processen, vil opstå eller dø. Det er vanskeligt for en leder at få direkte indflydelse på disse underliggende processer, men desto mere vigtigt er det, at være opmærksom på hvilke temaer der opstår i de organisatoriske samtaler.

Centralt i forståelsen af disse komplekse, responsive processer er, at mennesket til enhver tid vil forbinde sig til det meningsfulde. På denne måde rummer det meningsfulde så stor betydning, at vi endog vil gå langt for at meningstilskrive det umiddelbart meningsløse. Såfremt organisationen ikke forbinder sig til hvad som helst, som strategisk eller på andre måder er på den organisatoriske dagsorden, vil det selvsagt på denne baggrund være nødvendigt ledelsesmæssigt at tilbyde forbindelsesmuligheder, som centrale dele af organisationen finder meningsfulde.

Hvis et system eller en organisation er bæredygtig, er det blandt andet fordi den formår at vedligeholde sig selv og organisk og konstruktivt kan udvikle sig ind i fremtiden. Et sådant system kaldes komplekst, adaptivt eller et selvorganiserende, komplekst system. Dette er en fællesbetegnelse, hentet fra kvantefysikken og biologien, og kendetegner ikke-lineære systemer, der er defineret ved interaktionen mellem et stort antal adaptive agenter, det vil sige elementer, som selvstændigt formår at tilpasse sig en lang række indre og ydre forhold. Mange nyere og intelligente organisationer har disse karakteristika og formår dels i udstrakt grad at operere selvorganiserende, dels meget smidigt at tilpasse sig ændrede interne og eksterne vilkår. Desuden er der mange systemer i bevægelse, som er sådanne komplekse, adaptive systemer, eksempelvis den menneskelige organisme, vejret omkring jorden, planetens økosystem, myretuer, bistader, aktiemarkedet, den frie markedsøkonomi samt åbne samfund og organisationer. For et sådant komplekst, adaptivt eller responsivt system er det kritisk vigtigt, at

energi og information flyder frit gennem systemet, hvilket langt fra er almindeligt i alle organisationer. Dette forhold stemmer godt overens med den tænkning, vi refererer andetsteds i bogen, nemlig at organisation **er** kommunikation (i tråd med en systemteoretisk forståelse). Desuden er det en forudsætning for systemets levedygtighed, at systemet er organiseret indefra, at det opererer i balancen mellem stabilitet og kaos samt at det opererer i et kritisk felt langt fra ligevægt.

Den oprindelige betydning af kaos er skabermulighed, og denne betydning har store konsekvenser for det komplekse, adaptive systems potentielle muligheder for kreativitet og innovation. For sådanne systemer bryder sammen eller hindres i deres udfoldelse, hvis udefra kommende kræfter forsøger at kontrollere dem eller forsøger at stabilisere dem. I så fald mister de deres indre dynamik og kreativitet. Systemets tilsyneladende kaos kan ikke fjernes og undertrykkes, men ledelsen må lytte til det, forholde sig til det og agere i det for at kunne lede med effekt. Denne viden gør op med tidligere ledelsesforståelser, som baserer sig på illusionen om nødvendigheden af kontrol og styring.

Hvis vi skal sammenfatte denne meget omfattende organisationsteori i forhold til de ledelsesmæssige samtaler, åbner der sig, trods ledelsens begrænsede indflydelse på de organisatoriske processer, en række ledelsesmæssige muligheder. Når vi nu antager, at organisationen på mange måder og på mange niveauer skabes af de mange kompetente organisatoriske samtaler samt at de organisatoriske begivenheder dels er forudsigelige, dels uforudsigelige, bliver lederens samtalekompetence og ledelsessamtalerne særlig centrale i et ledelses-, organisations- og udviklingsperspektiv.

Dette vil også gælde for kvaliteten af ledelsessamtalerne, idet lederen via sin positionelle asymmetri i disse samtaler har en særlig mulighed for at påvirke eller sætte spor i den organisatoriske virkelighed. Med dette mener vi, at jo mere tydeligt og præcist, lederen kan kommunikere og indgå i samtaler med de relevante aktører, jo mere præcist kan han påvirke de organisatoriske bevægelser og sætte spor i organisationen. Formålet med kommunikation vil til enhver

tid være at skabe størst mulig klarhed, så organisationen bedst muligt kan orientere sig og navigere.

Ligeledes kan lederen, når nu organisationen samtaler og via disse samtaler konstruerer organisationen, rammesætte de organisatoriske samtaler og hermed sikre, at organisationen taler om det rigtige, det vil sige det, som er centralt og strategisk vigtigt for organisationens drift og udvikling. At rammesætte betyder i denne sammenhæng at invitere dele af organisationen til at involvere sig i et hjørne af det strategiske rum. I nutidens organisationer foregår de betydnings- og effektfulde strategiske processer ikke blot i direktionslokalet, men i høj grad også på de organisatoriske grænseflader.

Og endelig bør lederen selv deltage og involvere sig i organisationens centrale dialoger, for ved at lægge øre til den organisatoriske stemme kan ledelsen dels få meget vigtige informationer om, hvad der rører sig i organisationen, hvad det er som optager de forskellige subsystemer, og dels ved selv at deltage, sætte spor og desuden introducere centrale ledetråde i disse samtaler. Sådanne ledetråde vil nemlig, såfremt systemet finder dem meningsfulde, åbne op for nye samtaler og nye komplekse, responsive konstruktioner.

ANDRE PERSPEKTIVER PÅ LEDERENS SAMTALER

Ledelse foregår i organisationer hvor ledelse er et behov, en nødvendighed og en opgave, og det må nødvendigvis afspejles i enhver ledelsesmæssig intervention – ellers mister den sin meningsfuldhed og sin ledelsesmæssige gyldighed. Derfor lidt om nogle andre vigtige perspektiver på de samtaler, der kobler sig hertil.

Grundlaget for de organisatoriske værdier

Det, vi benævner den organisatoriske mening, etableres overordnet via virksomhedens rationale eller mission og i praksis via de mange organisatoriske samtaler, i et samspil mellem det æstetiske domæne, det reflektoriske domæne og produktionens domæne, jfr. Maturanas og Varelas domænetænkning. I mange organisationer har man den antagelse, at organisationens værdigrundlag kan forstås som identisk med det æstetiske domæne. Det æstetiske domæne rummer de individuelle tænkninger,

holdninger og meninger. Refleksionens domæne er rummet, i hvilket de mange flertydige æstetiske elementer kan mødes og forholde sig til hinanden og hvor vi kan underkaste forskellene en undersøgelse og udforske antagelserne bag disse med det formål, hvis muligt, at give disse en begyndende, fælles retning. I produktionens domæne samordnes forskellene i en fælles vedtagen vision, mission, strategi eller i et fælles overordnet værdigrundlag så organisationen kan agere samstemmende og meningsfuldt.

Set i dette lys vil det organisatoriske værdigrundlag ikke være identisk med medarbejdernes æstetiske domæne, men vil udgøre en tilpas forskel til dette. For ganske vist skal værdigrundlaget, såfremt det ikke skal fremstå som skueværdier, tage sit afsæt i organisationens levede og oplevede praksis. Men på den anden side skal det også udgøre en tilpas forskel til dette, en forskel som kan bevæge organisationen frem mod en ønsket, fremtidig tilstand. Den ledelsesmæssige opgave vil i denne sammenhæng være at skabe tilpas overensstemmelse mellem det ledelsen har sagt den vil og det, organisationen gør i praksis. I modsat fald vil der opstå uoverensstemmelse mellem 'espoused theory' og 'theory in use' (Argyris), hvilket kan åbne rum for uhensigtsmæssige organisatoriske manøvrer.

Formålet med det organisatoriske værdigrundlag vil dels være at give organisationen sit eget særkende og sin egen identitet, hvilket jo er en måde, hvorpå organisationen kan brande sig både internt og eksternt. Ligeledes er formålet via de ledelsesmæssige samtaler og handlinger at medarbejderne identificerer sig med værdigrundlaget og den organisatoriske mening, som rummes i dette, så man også på værdisiden, det vil sige med hensyn til hvordan vi gør tingene, har et fælles afsæt for at skabe sammenhæng på produktionens domæne.

Her opstår et interessant dilemma, idet vi i en helt anden grad end tidligere henter vores personlige, individuelle og private identitet i vores professionelle virke. Det kan medføre, at mange risikerer at identificere sig så meget med arbejdet og med organisationens og virksomhedens værdier, at det kan skabe helt nye konflikter for den enkelte og for organisationen. Det er fascinerende når mennesker bliver så optaget af noget, at der næsten ikke findes andet, som vi f.eks. kan opleve det hos musikere, malere eller forfattere, hvor der kan være så stort et sammenfald imellem deres professionelle virke og den de er som person, at det udefra kan være næsten umuligt at skelne personen fra det professionelle. Vi bliver altså i en stærkt professionaliseret verden i højere grad vores professionelle virke, og dette virke bliver en af vores primære identitetskilder.

Der er et åbenlyst organisatorisk behov for på et systemniveau at samordne de tre domæner, men dette gælder også i den enkelte medarbejders eller leders liv, så den enkelte kan opleve den meningsfulde sammenhæng, som kan bidrage til den organisatoriske meningsskabelse og produktion. Men samtidig er feltet i og imellem de tre domæner også et felt, hvor forskellen imellem organisationen på den ene side og det, den enkelte kan bidrage til på den anden side, vil være afgørende for såvel meningsskabelsen som produktionen. For som individer vil vi med netop vores individualitet bidrage med forskelle, nuancer og perspektiver, som rækker ud over det organisatoriske fælles og vores professionelle identitet. Denne individualitet og diversitet må nødvendigvis kunne rummes ledelsesmæssigt og kan desuden bidrage til et bredere ledelsesperspektiv.

Der bor en vigtig og vanskelig ledelsesmæssig opgave igennem et bredt spektrum af samtaler at etablere den nødvendige sammenhæng og balance imellem de tre domæner. En sammenhæng der opleves som meningsfuld for det enkelte individ og for systemet som sådan i forhold til både æstetikken, refleksionens og produktionens domæner. Og samtidig vil det især for den videnstunge organisation være afgørende, at forskellene forbliver klare, tydelige og synlige. Først her vil det enkelte individs særkende være tydeligt og have muligheden for at bidrage til organisationen med det unikke og særlige. **Her bor således en dobbelttydig opgave, nemlig dels at sikre det enkelte individs identitet som klart og tydeligt adskilt fra det organisatoriske fælles og samtidig at etablere et klart fælles organisatorisk tredje, som vi som individer meningsfuldt kan spejle os i. Dette med det formål både at konstruere fælles identitetsskabelse og samtidig give plads og rum til de nødvendige og givende forskelle.**

En vigtig pointe i denne del af ledelsesarbejdet kan være at holde fast i netop forskellene imellem det individuelle og det organisatoriske fælles tredje, det vil sige eksempelvis at udnytte samtaleens mulighed for perspektivering og muligheden for at "tale rundt om" og udforske forskelligheden. Det kan være en af flere veje hen imod at etablere den eftertragtede erkendelse og forståelse som ligger i at medarbejdere og mellemledere har et billede af både de organisatoriske værdier og koblingen til produktionen på den ene side, og samtidig styrker egen identitet som forskellig fra organisationen på den anden side. Det er i denne sammenhæng, medarbejdere og mellemledere har det bedste udgangspunkt for reelt at bidrage med noget unikt og noget innovativt. Det er en vigtig og betydelig del af det faglige rum, at organisationens ansatte hver især kan bringe sig selv ind i organisationen og være der

i balance med det organisatoriske fælles. Også her forudsættes det, at man som leder reelt er interesseret i at have og udvikle selvstændige, bidragende medarbejdere og har tillid til, at de fra denne position kan tilføre den ekstra værdi, som de fleste organisationer drømmer om. **En overordnet ledelsesmæssig betragtning kan i denne sammenhæng være, hvilke værdibaserede, strukturelle og processuelle organisatoriske elementer vi nødvendigvis må fællesgøre og hvilke vi med fordel kan lade forblive og fastholde kreativt forskellige. På denne måde bidrager samtalen kraft til at skabe erkendelse, fremme refleksion, fremkalde følgeskab og at underbygge identitetsskabelsen hos den enkelte.**

Positionering i samtalen

Alle former for ledelse kan med rette beskrives som positionering. Lederen kan vælge at positionere sig autoritært, inkluderende, afvisende, coachende, strategisk osv. Enhver ledelsesmæssig positionering vil invitere medarbejderne til at positionere sig komplementært eller konfliktende. Hvis lederen eksempelvis positionerer sig talende, vil invitationen til medarbejderne være at positionere sig lyttende. Dette betyder ikke, at man som medarbejder til enhver tid vil acceptere invitationen, blot at lederens udfaldsrum, medmindre man vil tvinge sin organisation til at gøre noget bestemt, vil være at positionere sig på måder, så organisationen kan se meningen i at tage imod de komplementære positioneringsmuligheder.

Bag denne ledelsestænkning ligger antagelsen, at vi kun vanskeligt kan forandre andre, men noget lettere kan forandre måden, hvorpå vi selv positionerer os og hermed give den anden nye og anderledes positioneringsmuligheder. Dette skyldes, at al aktivitet i de organisatoriske systemer vil udspille sig relationelt. Derfor vil forandringen ikke foregå i den enkelte, men i måden, hvorpå de enkelte individer forholder sig ind i relationen. Det betyder, at potentialet til forandringer bor i de mellemmenneskelige relationer, at enhver forandring vil kalde på en ny relationalitet og at en ny relationalitet vil indebære en potentiel forandring.

Denne betydning af positionering vil i høj grad også gøre sig gældende i lederens mange samtaler. Når lederen positionerer sig på en bestemt måde, vil han/hun åbne et felt af positioneringsmuligheder for medarbejderen. Såfremt medarbejderen vælger at indtage en af disse, vil vi kunne karakterisere

relationen som asymmetrisk (men komplementært), idet de to positioneringer vil være forskellige med hensyn til rolle, ansvar og kompetence.

En kort ekskurs: Medarbejderen, samtaleparten kan vælge ikke at positionere sig komplementært – men konfliktende. Det betyder i praksis, at den pågældende forsøger på (eller lykkes med) at sætte en ny og anderledes kontekst for samtalen eller ordudvekslingen (som det risikerer at blive). Et klassisk og kendt eksempel er skænderiet, hvor den ene part ønsker at indtage positionen som f.eks. bebrejdende med en helt urealistisk forventning om, at den anden indtager den komplementære position som undskyldende. Hvis der indtages en ikke komplementær position kunne det handle om, at ”jeg har mere at bebrejde dig, end du har at bebrejde mig, og jeg kom i øvrigt først, og ...”. Eller blot at sætte en anden kontekst, som handler om ”at vi bliver nødt til at tale om B, før vi taler om A som du lægger op til” (en metasamtale om samtalen). Positionerne skifter og konteksten er en anden, som når Christian i Thomas Vinterbergs film *Festen*, holder sin tale og sætter en helt anden kontekst end fejringen af en 60-års fødselsdag. Som leder må du her tage stilling til om du vil være med til denne (måske vigtige) ændring i kontekst, eller om du vil bruge din position som leder til (ved ”magt” eller igennem ”forhandling”) at fastholde den oprindeligt tænkte kontekst og egen positionering – vel vidende at den ikke er som du havde tænkt, fordi der er sket noget andet i mellemtiden.

I sit valg af positionering vil lederen midlertidigt skabe ikke blot sin egen identitet, men vil også dialogisk bidrage til at bygge eller konstruere medarbejderens identitet. Vi ser denne dynamik udspille sig i alle forhold, blandt andet mellem forældre og børn, mellem lærer og elev og mellem parter, som lever tæt sammen, hvor man kan sige, at vi i et vist omfang konditionerer hinanden eller at den ene part socialiseres ind i en sammenhæng. I en professionel kontekst ville man betegne denne dynamik som træning eller læring. Meget vil dog tale for, at vi i en organisatorisk sammenhæng på trods af den magt, som findes i den positionelle asymmetri mellem leder og medarbejder, at denne læring til dels vil være gensidig, såfremt begge parter er kompetente og såfremt lederen formår at forholde sig ydmygt til egen læring. For lederen kan, hvis han/hun indgår åbent i de organisatoriske dialoger i disse, lære meget om organisationen – og om sig selv som leder.

Magten i ledelsespositionen

Lederen vil, via sin tildelte position i organisationen, være den formelle ejer af magten i leder-medarbejder relationen, og det vil derfor i praksis ofte være uklogt af medarbejderne at udfordre denne formelle magtposition. Ved siden af den formelle positionelle magt findes magt, som baserer sig på viden, på personlighed, på autoritet og på mere eller mindre uformelle forbindelser andre steder i organisationen. Disse magtbaser kan nu og da udfordre den formelle, positionelle magt.

Såfremt vi betragter magt i et klassisk naturvidenskabeligt paradigme, vil magten være en konstant, således forstået, at såfremt nogen vil have mere magt, må de tilkæmpe sig den fra andre. Imidlertid ved vi fra kvantefysikken, at jo mere energi vi bruger, jo mere får vi paradoksalt nok af den. **Og anlægger vi samme betragtning på magt i en organisatorisk kontekst, kan vi antage, at deler vi som leder ud af magten, vil organisationen som samlet system have mere magt til rådighed og dermed magte mere end hvis en enkelt eller nogle få fastholder magten til valg og handling hos sig selv.**

En sådan tænkning er samlet i begrebet empowerment, med hvilket man frem for at centralisere magten blandt andet lægger beslutninger ud til de, som skal anvende beslutningerne. Og desuden gør dette med den antagelse, at de, som anvender beslutningerne også er de, som har de bedste forudsætninger for at træffe dem.

Vi kan antage, at magtens formål i en organisatorisk kontekst er, at flest muligt magter på hver sin måde og på hvert sit område at håndtere den fælles opgave kompetent. Set i dette perspektiv bør der med ansvaret for opgaven ikke blot følge kompetencen, men også magten til at løse den. Denne tænkning retter sig ikke kun mod organisatorisk effektivitet, men også mod den enkeltes behov for begribelighed, meningsfuldhed og, håndterbarhed i forhold til opgaven og den organisatoriske sammenhæng.

Dette må selvfølgelig ikke forveksles med, eller blandes sammen med, den abdikation i forhold til ledelsesrollen – men ikke lederpositionen – der ind imellem finder sted når en leder overdrager ansvaret

for den meget komplekse, måske uløselige, opgave til en medarbejder som et tilsyneladende ønske om at arbejde ud fra empowerment.⁹

Magt vil for ledere til enhver tid blot være til låns. Dette skal forstås således, at magt aldrig vil være løsrevet fra den organisatoriske kontekst og derfor altid vil udspille sig relationelt. Magt vil således knytte sig til ansvaret i forhold til løsningen af en bestemt opgave, til muligheden for at påvirke processen i en bestemt retning. **Ligeledes udgør magt en systemisk asymmetri, idet den ene part midlertidigt har muligheden for at påvirke, men at dette kun sker, såfremt andre er villige til at lade sig påvirke. Betragter vi ledelse i dette perspektiv, kan man sige, at lederen kun kan lede i det omfang, organisationen tillader ham eller hende at lede.**

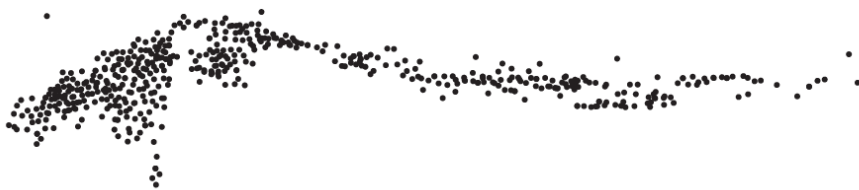
Dog må vi erkende, at set fra den enkeltes perspektiv, kan de organisatoriske, kulturelt historiske rammer være så stærke, at det at sige "nej" til magtudøvelsen næsten bliver en umulighed. Den positionelle magt kan være underbygget og forankret i tidligere tiders handlinger, myter og udlevet praksis som gør det stort set umuligt at forblive i organisationen hvis man som individ forsøger at stå op imod den. Når det sker vil organisationen over tid skifte fokus fra det oprindelige produktions- eller serviceformål til selvopretholdelse og vedligeholdelse af magtstrukturen.

Så derfor er det afgørende, at magten bør slippes igen, når den har tjent sit organisatoriske formål, for magten må ikke blive et formål i sig selv. De romerske senatorer afleverede symbolsk magten tilbage til folket, når de var færdige med at tjene staten og gjorde dette ved at skære et stykke af deres øre for hermed at vise, at de havde fralagt sig magten. Vi må heller ikke glemme, at magten ikke står alene, men altid vil følges af det ansvar, som knytter sig til magten, og at magten i forhold til ansvaret alene bør være

⁹ Dette er smukt og muntert beskrevet af H. Mintzberg i bogen "Why I Hate Flying - Tales for the Tormented Traveler. 2001

instrumentel. Iboende dette ansvar vil være, at magten aldrig anvendes til egen fordel, men først og fremmest til organisationens bedste, hvilket vil sige i et etisk og nuanceret perspektiv. Et sådant perspektiv indebærer, at organisationer på den ene side nødvendigvis skal være effektive og rentable og samtidig på den anden side skal være et godt sted for mennesker at være, hvorfor en væsentlig del af ledelsesopgaven kan formuleres som ansvaret for at skabe organisationer, der er menneskers engagement værdig. Sagt med andre ord: Ledelse og den magt der følger forpligter!

Ovenstående har betydning for, hvordan vi som ledere mest hensigtsmæssigt kan transformere den tildelte og erhvervede magt ind i ledelsesrelationen igennem handlinger, udmeldinger og samtaler. Med andre ord handler en del af ledelsen om hvordan vi igennem handlinger, udmeldinger og samtaler distribuerer magt til medlemmer af organisationen så de kan handle og agere magtfuldt. Dette vil fordre opmærksomhed omkring hvor i organisationen, i forhold til hvem, hvordan, med hvilken intensitet og især med hvilket formål vi som ledere udøver og dosserer den tildelte og erhvervede magt, som knytter sig til lederrollen. Som ledere må vi nødvendigvis ville noget med vores lederskab og dermed anvende magten til at søge indflydelse på, og påvirke de organisatoriske processer, men samtidig forvalte magten i et etisk perspektiv.



3. DEL: SAMTALENS FORM OG INTENTIONER

Hvordan give plads til hinanden igennem sprog og form?

Kan man korrigere samtals udvikling og retning undervejs?

Og hvordan håndtere strukturel eller personlig kritik?

I det følgende vil vi, med en vis nervøsitet, skrive noget om nogle af samtals metoder og redskaber – det som mange vælger at kalde samtaleteknik. Nervøsitet, fordi der i tiden kan være en tendens til, og et behov for, i effektivitetens navn at søge den hurtige eller 'rigtige' løsning. Og det er ikke nødvendigvis den der er behov for – og slet ikke den, vi plæderer for. Vi plæderer for god og effektiv ledelse – bl.a. igennem samtaler. Men vi holder også fast i at det indebærer et krav om ordentlighed, tilstedeværelse og nærvær som ikke kan erstattes af samtaleteknik. Det kan understøttes og underbygges af samtaleteknik – og det er derfor vi med den omtalte "nervøsitet" skriver dette kapitel. **Samtalens teknik eller metodik må aldrig komme til at skygge for samtals formål, for det nærværende og vedkommende, eller for deltagerne i samtalen.**

FIRE METODISKE TEMAER

Vi vil tage fat i fire overordnede temaer (udvalgt blandt mange) inden for samtals metoder. Det første er "pausen" – den del af samtalen hvor ingen siger noget, eller hvor tempoet i ordudvekslingen sættes markant ned. Det andet er "ordene – det sagte og det forståede" som handler om vores ordvalg og måden, hvorpå vi bruger sproget set i forhold til både samtals formål og samtals deltagere. Det tredje element er "kont(r)akten" – det der handler om hvordan du med samtalen kan holde fast i kontakten med den / de andre og dermed understøtte samtals eksplicite (eller implicite) kontrakt. Det sidste og fjerde element er det vi kalder "metasamtalen" – det er der hvor vi udveksler tanker fra

den indre dialog om hvordan vi hver især oplever at samtalen forløber, for at vi kan give den en mere præcis og mere konstruktiv retning og form.

Om pausen

Pausen er som udgangspunkt alene en pause i det der siges højt. Ofte vil en pause være den periode hvor den indre samtale hos samtaltens parter arbejder på højtryk. Det er den periode hvor argumenter, synspunkter, udsagn og holdninger vejes og findes tunge eller lette. Det er her der sker noget af det samtalen kan lede hen imod som formål – nye måder at anskue tingene på, ny erkendelse eller ny forståelse. Hvis det er tilfældet, kan det være en god idé at lade pausen få den tid pausen skal have. Men først lidt mere overordnet – pausen kan umiddelbart have forskellig karakter. Pausen kan være ”passiv-aggressiv”, den kan være ”understøttende-hjælpssom” eller den kan være et udtryk for ”reel rådvildhed”. Så først lidt om det.

Den passiv-aggressive pause er den der f.eks. bliver brugt i nogle forhandlinger / af nogle forhandlere. Der, hvor man lader den anden eller de andre i samtalen ”syde i deres eget fedt”. Når en part i samtalen verbalt eller argumenterende trænger andre op i en krog og undlader at give dem en vej ud af pinen. Det er når man er lige ved at ”knække modparten”. Det afgørende er her, at det forudsætter, at man har en samtale med en reel modpart. Det er her man som leder understøtter og underbygger den positionelle asymmetri. Så er det slået fast, så ingen er i tvivl om magtforholdet. Der kan selvfølgelig være situationer, hvor det er nødvendigt. Men man skal så vide, at denne markering af asymmetrien risikerer at overføres og leve i kommende samtaler, og kun over tid kan ”klinge ud” og transformeres til mere symmetriske eller ligeværdige samtaler. Den, eller de, der er trængt op i en krog vil ofte opleve situationen som nedværdigende og opleve at det er magten, der er samtalepartneren. Det kan derfor vanskeliggøre andre og kommende samtaler, ligesom den relation der er imellem samtaltens parter bliver påvirket.

Den understøttende-hjælpssomme pause er pausen hvor man giver hinanden lov til at tænke sig om fordi man ønsker, at den anden eller de andre får mulighed for reelt at finde frem til det vigtige. Det kan handle om det vigtige i forhold til at forstå det sagte, eller i forhold til at kunne formulere holdninger og synspunkter præcist og klart. Sigtet er at kvalificere både det sagte og forståelsen – hos den anden eller for sig selv. Der er en gensidighed i den understøttende-hjælpssomme pause, hvor der tavst

udtrykkes vilje til at formidle og forstå. Der udtrykkes en vilje til den anden som kompetent og ligeværdig samtalepartner. Pausen bærer fremad i samtals udvikling (hvor samtalen så end udvikler sig hen).

Den reelle rådvildhed er den pause der opstår fordi samtals parter (måske kun den ene) ikke aner hvor det fører hen – alt det sagte, det nye, det erkendte og det forståede. Hvad skal det føre til og hvordan skal det håndteres? Den reelle rådvildhed er ofte – men ikke automatisk – en forløber til en mulig metasamtale (se nedenfor) – hvad gør vi nu, hvordan kommer vi videre, hvordan kan vi sadle om / give samtalen en mere hensigtsmæssig retning og form?

Pausen der grunder i den reelle rådvildhed bliver dermed en betydende del af samtalen – den del der rækker videre end den igangværende samtale. Pausen er den redningsplanke, som gør det muligt at afslutte konstruktivt og fremadrettet eller for at komme videre på et nyt og alternativt spor end det der ikke førte frem mod samtals umiddelbare mål.

Pausen er en vanskelig størrelse for mange (både ledere og medarbejdere) – kulturelt og positionelt. I en organisatorisk og professionel sammenhæng måles og vurderes vi ofte (måske for det meste) på handlekraft, effektivitet (bl.a. effektiv udnyttelse af tiden) og den derigennem udviste kompetence. Er man handlekraftig og kompetent når man sidder og er helt stille midt i en samtale med en medarbejder, en mellemleder eller en sidestillet leder? Der er en opgave der skal håndteres, en problemstilling der skal finde en løsning, eller ... Pausen kræver et vist mod. Modet til reelt at lytte til det, der bliver sagt efter pausen. Modet til at bryde pausen uden at have det ultimative og endegyldige svar på det store spørgsmål (hvad det så end er). Når man træder ind i pausen signalerer man en åbenhed. Åbenhed i forhold til at lade sig påvirke – af det der kommer eller af det der allerede er kommet. Signalet er at man hører det den anden (de andre) siger og tager det alvorligt. Man risikerer dermed også at der kommer en efterregning, hvis det ikke er tilfældet. Man skal jo ikke snyde på vægten og lade som om man lytter og er interesseret.

Pausen er ikke det samme som stilhed. Stilhed er et begreb som på det seneste har været omtalt en del i organisatorisk ledelsesmæssig sammenhæng. Stilheden, som en del af møder og mødefacilitering, er en processuel, aftalt del af mødet som bruges med et bestemt (evt. af flere mulige) formål. Stilhed kan være godt, hensigtsmæssigt og konstruktivt, men noget helt andet end den pause, der spontant og af sig selv opstår i samtalen mellem to eller flere. Pausen er ikke forberedt.

Pauser kan være lange eller korte. Ofte føles de længere end de er, og ind imellem er det måske hensigtsmæssigt at trække dem lidt længere end der, hvor man stadig er i den umiddelbare komfortzone – det er i hvert fald sjældent det giver mening bare at fylde dem ud for at undgå at de er der. Omvendt er det oftest meningsfuldt for samtalen, dens formål og dens udkomme, at der er tid til reel eftertanke og de mange indre samtaler hos alle samtals deltagerne.

Pauser må ikke forveksles med – men er dog i familie med – at afbryde samtalen for at genoptage den senere. Det kan også være hensigtsmæssigt at indgå en aftale om at fortsætte samtalen i morgen eller i næste uge (afhængig af samtals karakter naturligvis). Men det er noget helt andet – både fordi der kan blive inddraget andre samtalepartnere (når man lige skal snakke med chefen eller ægtefællen om hvad medarbejderen sagde og hvad man selv mener om det), og fordi bruddet i samtals flow i sig selv etablerer en anden kontekst for samtalen og dermed dens målrettethed.

Pausen er altså et enkelt, men vigtigt, udtryk for respekt af den eller de andre deltagere i samtalen. Et udtryk for tillid – tillid til at du bruger refleksionstiden (den indre samtale) til at bringe os videre. Omvendt kan det ikke at "tillade" pauser (også længere end man selv synes de umiddelbart behøver at være) virke aggressivt og som et udtryk for mangel på respekt og anerkendelse af den andens ønske om at bidrage konstruktivt.

Om ordene – det sagte og det forståede

Vi ved at der er forskel på det sagte og det forståede, hvilket vi kender det fra de fleste af livets mange situationer med samtaler eller formidling. Vi oplever at vi siger noget som den anden eller de andre misforstår eller bare ikke forstår. Eller vi oplever at der bliver sagt noget som helt klart har en betydning, som bare viser sig at være en ganske anden end den, der blev udtrykt (sådan som vi hørte det). Wittgenstein har sagt noget i retning af "jeg ved ikke, hvad jeg har sagt, før jeg har hørt, hvad du har hørt".

Vores forståelse kobler sig til ordene, men vi forstår desværre (måske heldigvis) ordene forskelligt. Og vores personlige forudsætninger for forståelsen er forskellige. Det handler om vores erfaringer, om hvordan vi læser konteksten, om kulturelt tilhørsforhold, faglighed, opdragelse, personlig

forholdemåde og meget mere. Gode og kendte ord som "vigtigt" eller "kundeperspektiv" kan, afhængigt af hvem der siger det og hører det, føre til noget ret forskelligt.

Vi kender også til, at vi tror den anden forstår det vi siger – eller i det mindste kan regne ud hvad vi mener – og derfor ikke behøver at efterprøve forståelsen. Vi kender det fra vores samlivsrelationer eller fra relationen mellem forældre og børn og fra det organisatoriske liv. For samtaler betyder forskellen mellem det vi mener vi siger, de ord der kommer ud af vores mund, og det den anden eller de andre forstår, at vi ofte, løbende må sikre os, at vi har en tilnærmelsesvist fælles forståelse af betydningen. Vi må derfor selv acceptere, at den anden gør det samme og gentage og reformulere det sagte og det hørte. Vi kan hver især have et mål med samtalen – måske et fælles mål. Og vi kan have en form og et koncept som samtalen skal folde sig ud i forhold til. Og det kan vi leve op til. Men vi kan ikke på forhånd styre, hvad den enkelte skal have ud af samtalen – hvilke erkendelser, hvilke sandheder eller hvilke refleksioner, enigheder eller uenigheder som opstår. Det er den enkelte samtaledeltagers. Som Johannes Sløk har sagt det:

"Samtalen – dialogen – kan beskrives som to menneskers vandring gennem sproget, gennem spørgsmål og svar, gennem gensidig afprøvning, omhyggeligt, men altid jævnbyrdigt. Samtalen er ofte en meget lang vandring mod et fjernt mål, efter en ukendt sandhed. I de tilfælde, hvor vandringen lykkes, og deltagerne kommer frem til målet, det vil sige at de ikke kan komme længere, så er dette mål sandheden om det, som var genstand for samtalen. Men det var ikke en sandhed, som var der på forhånd og som nu er afsløret. Sandheden var selve det resultat, samtalen nåede frem til. At det netop blev et bestemt resultat skyldtes, at der ikke længere var nogen vej, de kunne fortsætte ad. deltagerne har altså ikke afsløret en på forhånd given sandhed. De har vedtaget noget om sandhed af den enkle grund, at de ikke kan komme længere." (Sløk citeret i Krog og Secher 2010)

Samtidig må vi være nysgerrige på hvad det er den anden siger og hvad det betyder. Vi må spørge og lytte, ligesom vi må spørge til den andens forståelse af det vi selv siger. På samme måde må vi søge at tilpasse vores sproglige udtryk til den eller dem vi taler med, ligesom vi må indstille os på at bruge tid

til at forklare og uddybe vores eget fagsprog når vi har samtaler med andre der tilhører en anden faglig profession. Det tager ind imellem tid – kostbar ledelsestid – men det minimerer også ofte den tid, der efterfølgende skal bruges på at korrigere handlinger, gøre om eller tage nye samtaler med det samme fokus.

Om kont(r)akten

Det er en forudsætning for en meningsskabende samtale, at der er nogenlunde enighed om, hvad det er man taler om, og ligeså om hvad der skal komme ud af samtalen. Taler vi om løsningen af en medarbejders konkrete, aktuelle opgave eller taler vi om medarbejderens opgavevaretagelse generelt – men med afsæt i en konkret aktuel opgave? Er sigtet med samtalen at vi skal etablere en ramme for opgavens løsning, som medarbejderen så skal udfylde, eller skal der etableres en detaljeret arbejdsplan med fastlagte mål, terminer og rapporteringer? Enigheden om dette kan man kalde samtalskontrakt. Eller en tydelig kontekstualisering – kontrakt er måske erklæret enighed om den fælles kontekstualisering.

Kontrakten kan ændres undervejs i samtalen. Når og hvis den gør det, er det vigtigt at være eksplicit om det og sikre forståelsen af, hvad der er ændret og hvad det betyder. Det er egentlig ganske åbenlyst og klart, at det må være sådan. Det vanskelige består i at være opmærksom på om det sker og hvis det sker, om det så sker synkront for alle samtalsparter? Her er kontakten til den anden / de andre afgørende for bæredygtigheden i kontrakten. I rigtig mange samtaler har parterne (og det gælder også ledere) det primære fokus på, hvad de selv siger og hvad de selv skal respondere til det der bliver sagt – også imens den anden taler. Man taler så at sige i sit eget spor – tankemæssigt og sprogligt. Der er fokus på det, man har sat sig for skal komme ud af samtalen. Ganske fornuftigt i sig selv, men ikke så smart når det også handler om hvad den anden forstår og erkender under samtalen for hensigtsmæssigt at kunne handle og agere i forhold til det efterfølgende. I et vist omfang må man derfor, under samtalen, mentalt koble sig på den anden og have fokus på den andens tankerække og forståelse – den andens indre dialog. Den kender man ikke og man kan ikke ”høre” den. Derfor må man spørge ind til den, lytte til det der bliver sagt ”imellem ordene”, med kropssproget / i gestikken, i pauserne, i mimikken. Det kan vi kalde samtalskontakt.

En del af kontakten handler også om sproget. Uanset vi taler det samme sprog, opstår problemet med at vi forstår noget forskelligt med ordene, eller bare har en forskellig faglighed. Alene vores forskellige perspektiv som f.eks. leder og medarbejder gør, at der er ord som vi opfatter helt forskelligt. Derfor indebærer den gode kontakt også, at vi søger hen imod en forståelse af den andens perspektiv, søger at forstå den anden og selv at forstå hvordan den anden forstår både det der tales om, og det der siges. Det er igen det relationelle aspekt som er i fokus. For at kunne være præcis og klar i din kommunikation med den anden, skal du kende den andens forståelsesmønstre, faglige forudsætninger, sproglige afsæt og kultur. Ikke detaljeret – men så du kan bevæge dig i den andens ”mentale og faglige landskab”. Som dirigenten skal kunne forstå de enkelte instrumenters mulige bidrag til helheden, og have en forståelse for hvad musikerne kan og hvad de ikke kan. Som fodboldtrænerens indsigt i spillernes fysiologi, spilforståelse og aktuelle ”dagsform”. Det handler ikke om at blive som den anden eller om at annektere den andens synspunkter og holdninger. Det handler om at kunne respondere, forholde sig til og bedre kunne skabe forståelse for det, der måtte være anderledes fordi du er dig (og ikke er den anden). Det duer ikke hvis man som dirigent ikke lytter til musikken og de enkelte musikere og ej forholder sig til hvordan musikken udvikles og udfoldes. Ligesom det ikke er specielt hensigtsmæssigt, hvis man som fodboldtræner ikke forholder sig til spillernes løbemønstre, tekniske og fysiske formåen mm. under kampen. Man skal være i kontakt.

Om metasamtalen

Undervejs i en samtale kan der være behov for at justere på kontrakten (se ovenfor) eller på den måde hvorpå vi taler sammen – behov for en samtale om den samtale vi har i gang, og hvordan vores store samtale forløber og skal forløbe fremadrettet. Det er altså både en art evaluering af samtalsforløbet indtil nu, og en samtale om hvad der evt. (om noget) skal justeres og tilpasses ift. samtalen fremadrettet. Det kalder vi metasamtalen.

Det er i metasamtalen, vi gør den indre dialog, vi hver især har om samtalsforløbet eksplicit. Og det er her, du som leder tager ansvaret for, at samtalen holder sig på det spor, der er formålet med samtalen – så i ikke bagefter, hver især, sidder og tænker, at samtalen var kvalificeret spild af tid. Det er i metasamtalen I kan blive enige om at ændre kontrakten og sikre kontakten. Men også her I kan blive enige (eller uenige) om, at I er på rette spor i

samtalen. Ofte har vi en forestilling om, at den anden har den samme opfattelse af samtalsforløbet som vi selv har. Derfor springer vi ofte let hen over metasamtalen. Det kan der være gode grunde til – både kravet om effektivitet og målrettethed, men også en let forståelig oplevelse af, at det kan virke næsten formynderisk og patroniserende at skulle tale om det, der er indlysende. Og nogle gange kan det jo være indlysende. Så det er langt fra alt i den indre dialog om samtalen, der skal gøres eksplicit. Det ville blive nogle forfærdelige samtaler. Det handler i stedet om at blive eksplicit, hvor det vil gøre en vigtig eller nødvendig forskel. Hvor det er, er der ingen endelig facitliste for, men nogle gode indikatorer er;

- hvis du oplever et skift i kontrakten eller kontakten
- hvis du oplever at samtalepartneren har brug for ekstra pausetid
- hvis du oplever samtalen ikke flytter det den skulle / fører det rigtige sted hen
- hvis du mister koncentrationen og opmærksomheden (holder op med at lytte)
- hvis du oplever der er behov for at gøre "status" på det I har talt om indtil nu.

Metasamtalen kan tage meget kort – eller længere, måske meget lang – tid. Det kan variere fra den hurtige, korte bekræftelse, til reelt at blive en anden og indskudt samtale som handler om relationen, jeres forskelle og ligheder, asymmetrien / symmetrien, ligeværdigheden, tilliden og alt det andet som implicit eller eksplicit er noget som I begge eller den ene af jer har opfattet som en grundlæggende fælles forudsætning. Metasamtaler kan være afgørende for, at du som leder får det ud af dine samtaler som er sigtet med dem. Men det er ikke en disciplin, som skal dyrkes for sin egen skyld. De er ikke nødvendige i sig selv, som samtaler er for varetagelsen af ledelsesopgaven. Metasamtaler er et godt og anvendeligt redskab til at optimere de vigtige, ledelsesrelevante samtaler du skal have, og ligesom vi alle kan blive bedre til at have gode samtaler, der når frem til det vigtige, kan vi også blive bedre til at tage de nødvendige metasamtaler undervejs.

OM AT KUNNE HÅNDTERE OG MÅSKE RUMME KRITIK

Kritik kan være rigtig irriterende – især hvis den opleves som uberettiget, er udtryk for en manglende forståelse eller er fejladresseret. Men kritik er også – og måske mere vigtigt – et godt afsæt for udvikling, og ofte også et udtryk for engagement og for utilfredsstillede faglige (og måske personlige)

ambitioner. Megen kritik adresseres til eller opfanges af nærmeste leder, uanset om den måtte være rettet imod et hierarkisk højere ledelseslag eller mod "systemet", organisationen eller strukturelle forhold. Så i forhold til at håndtere ledelsesopgaven igennem samtaler, er der en helt særlig opgave som handler om at håndtere den kritik, som kommer frem igennem samtaler med dig som leder – berettiget eller ej. Det betyder, at det er afgørende, at du som leder (som udgangspunkt) kan håndtere kritikken som indspil til udvikling – ledelsesmæssigt, fagligt, organisatorisk, produktivt eller kvalitativt. Udgangspunktet i et ledelsesmæssigt perspektiv må være, at kritik ikke bliver uinteressant eller ligegyldig ved ikke at blive fremsat eksplicit eller af at blive fortiet eller undertrykt. Tværtimod sker der det, at undertrykt eller tilbageholdt kritik risikerer at føre til mistillid, lavere motivation, utilfredshed generelt, og lavere produktivitet. Så kritik skal ofte frem, men den skal håndteres og evt. rummes.

Systematisk vil vi dele dette afsnit i to, da der ifølge vores erfaring er to ret forskellige former for kritik, du bliver udsat for som leder: 1. Den systemorienterede eller *strukturelle kritik* som handler om organisationen, rammer, vilkår, strategier mm. 2. Den *personlige kritik* (negative feedback) som handler om dig som leder og / eller person. De to former er meget forskellige i deres karakter, og bør derfor også håndteres forskelligt i de samtaler, hvor de dukker op eller håndteres.

Om den strukturelle kritik

Når vi taler om systemorienteret eller strukturel kritik, handler det om den kritik, der tager sit afsæt i den organisatoriske opgave og mulighederne for at udføre den. Muligheder der af den kritiske ofte opleves som utilstrækkelige eller vanskelige på grund af forkerte ledelsesmæssige beslutninger og prioriteringer, faglig uenighed, utilstrækkelige rammer og vilkår, svigtende hjælpemidler eller ubrugelige systemer – og alt muligt andet. Det er kritik som egentlig udspringer af det forhold, at den kritiske gerne vil noget som af en eller anden grund ikke kan lade sig gøre – der er en frustreret drøm, som giver anledning til kritikken. Håndtering af denne type af kritik forudsætter derfor som udgangspunkt, at kritikken udforskes og undersøges snarere end at affejes og affærdiges. Ledelsesopgaven bliver derfor, når kritikken dukker op i samtaler, møder mm., at lytte, være undersøgende og nysgerrig ift. at finde ud af hvad kritikken handler om, hvad den baserer sig på (antagelser om organisationen, opgaverne, faglighed, styringen, ledelsen mm.), og for hvordan den kritiske forholder sig kan mindskes til fordel for organisationen og produktionen. Det betyder at man skal være åben over for, at der faktisk

er ting man ikke har set, ikke har tænkt på eller måske bare ikke har haft fokus nok på at håndtere i forhold til de behov, der var i organisationen blandt medarbejdere og mellemledere.

Betyder det så at kritik altid er rigtig, skal tages ind og medføre ønskede ændringer mm.? Nej, selvfølgelig ikke. Men her – som i så mange andre af livets forhold – er det en god idé at vide, hvad det er man afviser og fornægter før man afviser eller fornægter det. Der foreligger jo også den (måske usandsynlige) mulighed, at årsagerne til kritikken bunder i, at den eller de kritiske medarbejdere ikke tilstrækkeligt klart har fået forklaret og er blevet sat ind i baggrunden for de strategiske eller ledelsesmæssige beslutninger, der ligger bag tingenes tilstand – eller måske ligefrem har set bedre veje og muligheder for at skabe resultater. **Der er, her som i så mange andre situationer, forskel på at være uenig i den beslutning, man har forstået baggrunden for og i at have en opfattelse af, at det er ugennemtænkte og hovedløse beslutninger som danner grundlag for det organisatoriske liv.**

Det er en ledelsesmæssig opgave at træffe beslutninger ud fra den bedste vurdering, det bedste skøn og de bedste prioriteringer af forskellige hensyn og interesser. Det er en grundlæggende del af ledelsesopgaven at foretage de bagvedliggende valg. Men det hører med, at man ofte også må kunne begrunde og forklare baggrunden for valget. Det betyder ikke, at man kan overbevise alle om, at det er det rigtige (eller mest rigtige), men det er et vigtigt element i den ønskede meningsskabelse, at de som udsættes for beslutningerne får mulighed for at få indsigt i det bagvedliggende rationale – og måske at stille spørgsmål og komme med indspil til fremadrettede beslutninger. Og det er et grundlæggende organisatorisk vilkår i de fleste organisationer, at man også skal kunne håndtere, at der træffes beslutninger man ikke er enig i, men alligevel skal efterleve loyalt. Det ved og forstår de fleste – ledere såvel som medarbejdere.

Ofte (hvis det er fagligt funderede uenigheder og forhold der ligger bag kritikken og spørgsmålene) vil den kritiske attitude ikke bare forsvinde, men leve videre i nogen tid – indtil praksis og resultater har vist, at det var en god beslutning, eller beslutningen bliver lavet om. Og i sidste ende kan gentagne beslutninger der af en eller flere medarbejdere opleves som forkerte og dermed som et legitimt grundlag for kritik, give anledning til mere grundlæggende drøftelser af fagligheden / den faglige linje / kvalitetsstandarder mm. På samme måde kan uenigheden i sidste ende føre til, at en eller flere

medarbejdere ender med at forlade organisationen for at arbejde i en organisation med en mere kompatibel faglig prioritering og linje. Endelig er der jo den mulighed, at du som leder igennem de faglige drøftelser får indspil til at ændre på prioriteringer og beslutninger med muligheden for at opnå bedre resultater. Valget og risikoen for at beslutningen er forkert, vil jo ofte netop baseres på en ledelsesmæssig beslutning, så ansvaret for den, og risikoen der følger med, vil være lederens.

Nogle gode råd

Samtalepraktisk i forhold til at håndtere den systemorienterede eller strukturelle kritik, er det vigtigt at holde sig nogle enkle ting for øje:

- Som udgangspunkt har alle ansatte (dine medarbejdere) ret til at blive hørt, men ikke nødvendigvis ret til at få ret. Og her er det vigtigt at forstå, at det at blive hørt ikke nødvendigvis bare indebærer, at man får tildelt en kort taletid, men kan betyde at der ligger en ledelsesmæssig opgave i at forsøge reelt at forstå, hvad der ligger bag den fremsatte kritik – hvad er det for et fagligt synspunkt, hvad er de bagvedliggende bekymringer, hvad er det for ambitioner der er bestemmende mm.
- Det er faktisk også i orden at være kritisk i forhold til organisatoriske beslutninger uden selv at vide hvordan det kan / skal gøres bedre. Det kan ofte være afsættet for en faglig eller organisatorisk udvikling hvis man griber muligheden. Måske skal det ikke have "opsættende virkning", men være udgangspunktet for en udvikling som på længere sigt kan give andre og bedre handlemuligheder.
- Ofte vil en "undersøgelse" af baggrunden for kritikken give mere viden end hvis man alene undersøger alternativer til det der kritiseres. Det vil til tider afsløre, at der mangler videns-elementer og dermed åbenbare baggrunden for kritikken. Til andre tider vil det vise, at der er forhold som ikke er forudset eller tænkt igennem og dermed at denne mangel reelt begrundes kritikken. Endelig er der muligheden for at undersøgelsen viser, at der tegner sig andre muligheder som kan vælges til eller fra, men med en mere fælles viden om hvad der er til- eller fravalgt.
- At forlange at den kritiske medarbejder skal overbevise dig om en bedre beslutning er kun sjældent en konstruktiv og ordentlig håndtering af kritik. Det er på sigt en metode til at forhindre kritik, og dermed en metode som over tid giver en organisation, der ikke udnytter mulighederne for at udvikle sig fagligt og organisatorisk optimalt – og dermed heller ikke får gavn af alle de engagerede medarbejders viden og engagement.

- Vær varsom og inviterende i din sprogbrug, så du undgår at gøre en systemorienteret eller strukturelt funderet kritik til noget personligt. Som leder må du have fokus på sagen og det organisatoriske perspektiv snarere end på budbringeren. Vær varsom med formuleringer i stil med: "hvad er det du ikke forstår ...", "jeg hører hvad du siger, men ...", "hvis du havde sat dig ind i problemstillingen" har du svært ved at prioritere din tid ...", "hvis du gjorde dig umage". Når du flytter fokus fra det systemorienterede og strukturelle til noget der sætter fokus på det personlige – og du samtidig har det positionelle magtovertag - risikerer du på sigt at sætte en stopper for medarbejderengagement, jfr. ovenfor.
- Og et rent ledelsesmæssigt råd: Kritikken bør som udgangspunkt kun få "opsættende virkning" i forhold til eksekvering, hvis der er en ledelsesmæssig opbakning bag en sådan prioritering – det er drøftet og besluttet. Uenighed er ét, illoyalitet i forhold til beslutninger noget andet.

Om håndteringen af den personlige kritik

Lederen er til for organisationen, for ledelse skal, ligesom alle andre subsystemer, funktioner og handlinger i organisationen, tilføre værdi til organisationens produkter og services. Ledelsens opgave er at sikre de bedst mulige videnskæssige, normative og ressourcæssige forudsættninger for, at organisationen kan gøre et professionelt arbejde i forhold til sine kunder og brugere. Der vil derfor være en berettiget forventning om, at lederen udøver den ledelse, som den enkelte kontekst kræver. Og såfremt vi vælger at betragte medarbejderne som 'kunderne' til aktiviteten ledelse, vil det nu og da være berettiget, at disse også stiller krav til ydelsen, som de modtager. Med andre ord kan den ledelse, som medarbejderne modtager, være mere eller mindre kvalificeret eller hensigtsmæssig i forhold til den ovenfor beskrevne ledelsesopgave. Derfor modtager mange ledere også feedback på deres ledelsesarbejde. Nogle i form af en tilbagevendende ledelseskvalitetsmåling, andre i form af formaliseret feedback ved lederudviklingssamtaler med egen chef, andre i forbindelse med forskellige samtaler og medarbejderudviklingssamtaler med eget personale og andre igen i form af spontan, uformel feedback fra en eller flere medarbejdere, chefer eller lederkollegaer.

Her som i alle andre organisatoriske samtaler handler det om at forholde sig åbent til det sagte, hvilket ikke nødvendigvis indebærer, at man er enig eller har tænkt sig at tage feedbacken ind. Den kan, selv om den rummer potentiel læring, med fordel holdes i armslængde. Andre ser noget andet end vi selv ser, og feedback siger ofte mere om den, som giver den, end om modtageren. På trods af dette kan

andre dog nu og da se sider af os, som vi selv er blinde for og med fordel kan arbejde med. Hvorfor vi gør klogt i både at holde os åbne og samtidig fastholde egen integritet.

Det hænder uden tvivl nu og da, at lederen i sine MUS-samtaler inviterer til feedback på egen rolle eller i andre situationer får spontan og uformel feedback på sin ledelse. For disse to former for feedback gælder overordnet det samme som for ledelseskvalitets-målingen, nemlig at feedbacken anstændigvis bør rette sig mod det professionelle domæne, det vil sige omhandle bolden og ikke manden. Vi skal her huske på, at feedback både kan være positiv og negativ, men for begge former gælder, at de kun har gyldighed, såfremt de relaterer sig til den professionelle, organisatoriske kontekst. Denne sondren mellem det private og det professionelle kan synes lidt rigoristisk, men **ledelse er på samme måde som medarbejderrollen ikke personbundet, men en funktion, som udspiller sig i en formodentlig veldefineret, organisatorisk kontekst. Set i dette lys vil det være vigtigt for lederen at skelne skarpt mellem, hvad der kan opleves som personlig eller privat feedback og hvad der relaterer sig til rollen. Og hvis feedbacken retter sig mod lederens person så at insistere på, at den vendes mod den professionelle rolle og kontekst.**¹⁰ Dette kan være særlig vigtigt, såfremt feedbacken er karsk eller voldsom. Nemlig at huske sig selv på, at det ikke er mig som person, men min professionelle rolle, som her og nu kritiseres. Og desuden huske sig selv på, at det nu og da i et større organisatorisk perspektiv som leder kan være nødvendigt at agere på måder eller træffe beslutninger, som ikke på den korte bane falder i god jord i medarbejdergruppen, kollegaer eller chefer. Dette er udtryk for at tage ledelse på sig og samtidig også markør for, at ledelse kan være både sårbart og ganske ensomt – endog risikofyldt.

Praktisk kan man sige, at i samtaler hvor der gives feedback til dig som leder (eller måske feedback der er skudt ved siden af og handler om dig som person) er det vigtigt at give tid til den indre metasamtale. Prøv at bevare fokus på hvad det er der bliver sagt, handler det om dig, kan du forstå / genkende det sagte mm.? Bliv i den indre dialog et stykke tid og find ud af hvad der er i det du hører, inden du

¹⁰ Det at være leder eller medarbejder er en professionel rolle og det er den, der er målet for feedback mm. Når det er sagt, er det vigtigt at huske på, at såvel ledere som medarbejdere meget ofte tager det professionelle virke meget personligt. Vi bruger os selv som personer i vores arbejde, og vil derfor til tider være tilbøjelige til at tage professionel (faglig / saglig) kritik personligt.

reagerer udadvendt – og i værste fald aggressivt og måske personligt i forhold til den der giver dig (kritisk) feedback. Hvorfor? Fordi du som udgangspunkt må antage, at den, der fremkommer med feedback (uanset hvor kritisk den måtte være) ikke har til hensigt at fornærme dig eller gøre dig ondt, men faktisk har et ønske om at noget, du gør som leder bliver gjort anderledes fordi den pågældende har en oplevelse af eller tro på, at det kunne være bedre og mere hensigtsmæssigt. Det klare (måske endda gode og konstruktive) budskab kan være fuldstændig skjult af sproglig uformåenhed, vrede, skuffelse eller måske bare usikkerhed over hvad det har af konsekvenser at fremkomme med den svære feedback. Du kan – igennem den måde, hvorpå du modtager feedback og egentlig kritik – bidrage til at den feedback du får, også kommer i en god og konstruktiv form. Hvis ikke personen ønsker dig det ondt, er det grundlæggende prisværdigt at vedkommende bruger tid og satser noget af sin egen konfliktsky bekvemmelighed ved at gøre tankerne eksplicitte direkte over for dig. Det er åbenbart vigtigt – enten fordi det skulle være vigtigt for dig at få den feedback, eller fordi det er vigtigt at komme af med den givne feedback. Tag det som en åbning og en mulighed for at komme til at forstå hvad den givne feedback handler om, hvad du kan genkende, hvad du kan bruge, og hvad du må lade falde til jorden som ikke anvendeligt. Du skal holde fast i din personlige og professionelle integritet, men tag den gave, der bliver givet dig igennem feedback, og kvittér for den så godt du nu kan – det er et afsæt for fremtidig feedback som indspil til læring. Så det du ender med at tage til dig, det skal du gøre dit bedste for at bruge i din fortsatte udvikling som leder. Det er den bedste kvittering, du kan give afsenderen.





4. DEL: FORSKELLIGE (STANDARDISEREDE) SAMTALETYPER

Hvordan sættes det i spil i konkrete samtaler?

Kan koncepter, standarder og former tilføjes mening?

Hvilke gode råd og refleksioner kan være til hjælp og støtte?

.....

Og derefter, sidst men ikke mindst, findes der en minihåndbog?

I denne del af bogen vil vi beskrive forskellige klassiske samtaletyper ud fra de forudsætninger og antagelser, der ligger i det hidtil skrevne. Det giver nogle mere håndgribelige og praktisk orienterede beskrivelser af de klassiske samtaletyper og nogle enkle råd til gennemførelsen af samtalerne.

ANSÆTTELSESSAMTALEN – OG SAMTALERNE OMKRING ANSÆTTELSEN

Ansættelses- eller rekrutteringssamtalen er den måske vigtigste af lederens mange samtaler. For det er i denne samtale, man vurderer den potentielle medarbejders faglige, relationelle og personlige kompetencer og hvorvidt disse kompetencer kan spille sammen med de organisatoriske vilkår og organisationens øvrige kompetencer. Set i dette lys er ansættelsessamtalen af strategisk vigtighed, for en fejlbedømmelse i denne samtale kan have meget store organisatoriske, menneskelige og økonomiske konsekvenser, som det kan være tungt at reparere.

Inden vi kommer til selve ansættelsessamtalen og lederens del i denne, er der meget som er vigtigt at holde for øje i forhold til at etablere grundlaget for samtalen: Har screeningen været god nok? Har evt. brug af ekstern bistand eller HR-enheden fremskaffet den viden, der blev eftersøgt? Står det klart hvad det er, du ønsker at vide om den konkrete kandidat og hvor du er usikker? Er der etableret grundlag for, at du som leder kan føre den samtale, der bringer dig frem til beslutningen om ansættelse eller ej? Derfor først noget om den samlede ansættelsesproces og elementer i den.

Generelt om det at ansætte medarbejdere og mellemledere

Vi ved, at en rekrutteringsprocedure ofte kan tage mellem tre og seks måneder (og nogle gange meget længere). Dette skyldes, at man ikke blot søger en ny medarbejder eller leder, men at man søger denne både til en bestemt her-og-nu kontekst og i et længere perspektiv til en bredere virksomhedsmæssig kontekst. For mange medarbejdere ender med at bestride en anden stilling end den de blev rekrutteret til år tilbage. Derfor er det vigtigt inden man påbegynder selve annonceringen at klargøre og definere både de konkrete jobkrav og kompetencerne, som knytter sig hertil og desuden den bredere organisatoriske kontekst. Det gode råd er først og fremmest, at man som leder der skal rekruttere, skal insistere på at bruge den nødvendige tid. En ansættelsesproces, der hastes igennem fordi man skal bruge den nye medarbejder eller mellemleder NU, viser sig ofte at være en dårlig og uhensigtsmæssig ledelsesmæssig prioritering. Ved ansættelse gælder det, at omhu og omtanke er afgørende. Derudover er screeningen af ansøgninger også en ganske tidskrævende øvelse og endelig vil samtalerne med de shortlistede ansøgere, som måske indkaldes flere gange, både tage tid og kræve veludviklede kompetencer hos den professionelle samtalepartner.

Den første del af processen overlades i større virksomheder ofte til en HR-funktion, som screener de udvalgte ansøgere – nogle gange via en række samtaler og eventuelle tests. Først når ansøgermængden er reduceret til nogle få, involveres lederen i processen på samtaleniveau. Vi kan her stille spørgsmål til, hvorvidt en sådan proces er hensigtsmæssig. Der er ingen tvivl om, at den kan spare lederen for en del tid, men man kan på den anden side også risikere, at en god ansøger overses både i den første screening og i de senere samtaler med HR-funktionen. Derfor er der også en del organisationer, hvor lederen er aktiv i forhold til at screene ansøgerne og udvælge, hvem der skal til uddybende samtaler og evt. tests inden de afsluttende samtaler. Det mindsker risikoen for, at den som lederen ser som "den gode kandidat" smutter uden om nettet og slet ikke bliver taget i betragtning. Men er omvendt meget ressourcekrævende for lederen. Endelig er der processer, hvor lederen er inde og foretage den første screening, og HR / et ansættelsesudvalg så får lov til at udtale sig om og prioritere

imellem de sidste to eller tre kandidater. Modellerne er mange. Det er vigtigt, at man som leder gør sig klart:

- Hvad er det, jeg absolut vil sikre mig i forhold til valget af ny medarbejder?
- Hvor er det, at jeg er bedst (bedre end HR / ansættelsesudvalg / test) til at se og vurdere ansøgeren?
- Hvor er det HR, test, ekstern konsulent eller ansættelsesudvalg kan tilføre en værdi til processen som jeg ikke selv har mulighed for eller kompetence til?

Og så må ansættelsesprocessen tilrettelægges derefter, så du som leder får mulighed for at øve maksimal indflydelse, hvor det er nødvendigt og mulighed for at få kompetent bistand, hvor det er fremmende for den rigtige rekruttering.

Som en del af screeningen kan det, i nogle situationer, være en god idé at kontakte udvalgte ansøgere telefonisk for en kort samtale. Her, som når ansøgere ringer til en potentiel kommende arbejdsgiver, er det vigtigt at have noget, man vil den pågældende. Så hav et spørgsmål parat som er relevant for din overvejelse af, om det er en kandidat du vil tale mere med. Det kan være, du får et svar som gør, at du bliver sikker på at du vil tale mere, eller du kan blive klar over at en egentlig ansættelsessamtale er spild af tid. Overvej om det er dig som leder, der skal tage denne kontakt. Det vil give dig muligheden for at få en umiddelbar, men spinkel, fornemmelse af ansøgeren, der kan bygges videre på i en egentlig samtale. Det vil også skabe grundlag for, at ansøgeren har et lidt bedre udgangspunkt for at falde ind i en relation til dig under den reelle ansættelsessamtale. Temaer der kort (max 5 min) kan spørges ind til kunne f.eks. være:

- En uddybning af begrundelsen for at ville ansættes hos dig i netop den stilling
- Hvad ansøgeren mener at kunne bidrage med resultatmæssigt
- Bede om at få fremsendt et billede af et produkt, et eksempel på en rapport eller noget andet
- At få uddybet, hvilke opgaver ansøgeren havde i stillingen hos

Husk at gøre opmærksom på, at det er et indspil til screening af ansøgningerne, og at der ikke er taget stilling til hvem der skal til samtale og ring kun, hvis du reelt er interesseret i at få de oplysninger, du beder om.

Vi ved desuden, at det er lettere i løbet af ansættelsen at udvikle medarbejdernes eller ledernes professionelle kompetencer end det er at ændre på deres relationelle eller personlige kompetencer. Dette forhold har betydning for, hvordan vi i processen vægter det faglige i forhold til det relationelle og personlige. I dette perspektiv kan det være en rigtig god ide at inddrage HR-funktionen eller eksterne konsulenter med henblik på en personlighedsanalyse af udvalgte kandidater, som kan afdække centrale relationelle og personlige præferencer hos ansøgeren som afsæt for den uddybende samtale og endelige ansøgersvurdering. Brug af analyser bør altid ligge før den endelige, afgørende samtale, ligesom det ikke giver mening at teste personer, som du ikke skal have en samtale med. Brug gerne god tid på at sætte dig ind i hvad analysen måler på og hvad ansøgerens analyse siger i forhold til de faktorer, du har i særligt fokus ift. stillingen.

Rekrutteringer og fejlrekrutteringer er dyre

For yderligere at understrege det strategiske perspektiv i rekrutteringen af nye medarbejdere eller ledere, skal det også nævnes, at det (afhængig af stillingstype, kompleksiteten i jobbet mm.) meget ofte tager tre år at udvikle en professionel medarbejder eller leder op til optimal kompetence og produktivitet. Såfremt denne person skal forlade virksomheden indenfor denne periode, vil dette i et cost-benefit perspektiv være en dyr investering for virksomheden, som kun i meget ringe grad vil få return-of-investment for sin indsats – og dermed også have et dårligere grundlag for at ny-investere i endnu en ansættelse. Dette forhold understreger igen vigtigheden af at opnå størst mulig kvalitet i ansættelsesprocessen. Og sætter en tyk streg under vigtigheden af at investere mest mulig energi, herunder ledelsesenergi, i at sikre kvaliteten af denne proces.

Står man som virksomhed endelig med den problemstilling, at man af forskellige årsager er nødsaget til at afskedige en medarbejder eller leder på baggrund af en erkendt fejlrekruttering, vil dette typisk ske efter en længere periode med store uklarheder, relationelle uoverensstemmelser, konflikter, langtrukne organisatoriske procedurer, etiske dilemmaer og økonomiske konsekvenser. Taler vi om inkompetente medarbejdere, vil lederen typisk have det endelige say-so – taler vi om inkompetente eller

egocentriske ledere, kan mange kompetente medarbejdere have forladt virksomheden, inden der tages handling på dette. Vi har hørt om virksomheder, hvor 20 centerchefer forlod virksomheden, før man besluttede sig for at afskedige den ansvarlige direktør. At rekruttere den rigtige er altså ikke alene strategisk vigtigt for organisationen – det er også af stor økonomisk betydning på kortere sigt.

Om rekruttering til forskellige stillinger

Spørgsmålet om hvem der skal deltage i en ansættelsessamtale rejses til stadighed i mange organisationer. Typisk vil en hierarkisk betragtning gøre sig gældende, når vi tager stilling til, hvilket organisatorisk niveau vi rekrutterer. Når vi taler om administrative medarbejdere, er det således ikke sikkert, at lederen deltager i processen, da sådanne medarbejdere ofte betragtes som en support-funktion til kerneopgaven. Drejer det sig om professionelle, bør lederen deltage, idet vi her taler om en central del af virksomhedens kompetence-kapital, som på sigt kan være svær at erstatte og dyr at fejlrekruttere.

Når det ikke handler om specialister kan det være en god ide, at du som leder sikrer, at der ved screening af ansøgningerne tænkes i en bredere vifte af kompetencer end blot de, som er beskrevet i den konkrete stillingsbeskrivelse. At man ikke blot rekrutterer til egen enhed, men i et langsigtet perspektiv til den samlede virksomhed. Grundlæggende er der to sæt kompetencer på spil ved en rekruttering – de faglige kompetencer (evt. herunder de ledelsesfaglige) og de personlige og relationelle kompetencer. I forhold til de faglige kompetencer er der en række kilder til at afprøve og teste dem – her skal vi blot nævne:

- Eksamensbeviser mm.
- Referencer – gerne flere (bør så vidt muligt først tages, hvis man i øvrigt er meget interesseret i at ansætte kandidaten)
- Brug af cases under samtaler (løsning af opgaver – besvares mundtligt og/eller skriftligt under realistiske vilkår)
- Indhente eksempler på udførte opgaver / produkter
- Lade samtalen have tidligere konkret opgavevaretagelse som omdrejningspunkt.

I forhold til de personlige og relationelle kompetencer vil det ofte være sådan, at en (intern) HR-konsulent kan være behjælpelig med en personlighedsanalyse, som kan sige noget mere præcist om

personens relationelle færdigheder, end vi blot kan observere i selve samtalen. Lederens rolle bliver komplementær til dette at undersøge, hvordan 'kemien' udspiller sig i samtalen. Dette element er vigtigt, da lederen fremover skal lede denne potentielle medarbejder, for vi ved at ledelse fordrer en tæt professionel relation, som både kan være åben og ærlig og som kan tåle til tider at udfordres. Processen kan faseforskydes, så kandidaten først møder HR-medarbejderen og senere lederen, eller begge parter kan være til stede i samme samtale, hvilket giver lederen mulighed for at høre, hvordan kandidaten forholder sig til spørgsmål om egne relationelle kompetencer.

Kompetent ledelse er i mange organisationer organisationens største mangelvare, og siden gode ledere ikke hænger på træerne, anvendes ofte search-virksomheder til at hente disse op fra det ukendte dyb. Typisk avancerer en medarbejder højst to karrieretrin i samme organisation, hvilket i et vist omfang begrænser mulighederne for intern rekruttering af ledere. Dog findes en række lederjobs, som med fordel kan besættes med en intern kandidat. I så fald bør denne vurderes af en bredere kreds af ledelsen. Rekrutterer man derimod eksternt, kan man argumentere for, at organisationen i udgangspunktet ikke har formået at organisere en kompetent karriereplanlægning. I dette tilfælde vil en række kandidater blive præsenteret for ledelsen, som nødvendigvis (uanset hvordan processen i øvrigt tilrettelægges) bør være deltagere i de sidste samtaler. I denne sammenhæng er det almindeligt at gøre brug af referencer fra tidligere lederjobs. Referencer er en relativt usikker informationskilde, men ofte den eneste mulighed for indblik i kandidatens tidligere resultater og hendes relationelle formåen, det vil sige, hvordan disse resultater ledelsesmæssigt er opnået.

Om lederens del i ansættelsessamtalerne

Ovenstående siger en del om strukturen omkring de forskellige former for samtaler, men har indtil nu ikke berørt selve samtalerne. Det er her i forhold til denne form for samtale vigtigt at understrege, at ganske vist bør den indeholde en åben og ærlig orientering om virksomheden, så kandidaten kan forholde sig til, hvorvidt den organisatoriske kontekst er attraktiv for vedkommende eller ej. Men derefter er formålet med samtalen at hente så tilstrækkelig og relevant viden om kandidaten, som det er muligt i løbet af en samtale eller en række af samtaler. Og at sammenholde viden fra samtalen med det man i øvrigt ved om den enkelte kandidat – fra ansøgning, bilag, evt. analyseresultater mm. Og i sidste ende at finde ud af hvilke oplysninger / hvilken viden, der efterfølgende skal indhentes for, at man som ledelse har et ordentligt beslutningsgrundlag. Eller med andre ord, vi er sammen for at høre den anden

fortælle, hvad som er relevant i denne professionelle sammenhæng, men ikke for at høre os selv tale. Derfor vil en sådan samtale overvejende bestå af spørgsmål fra virksomhedens side og af uddybende svar fra kandidatens. Jo mere åbent spørgsmålene kan formuleres, jo bredere og mere nuanceret kan kandidaten relatere sig til disse. Ligeledes må samtalen, trods den beskrevne asymmetri, gerne have karakter af gensidig samtale, da en sådan vil give et billede af kandidatens evne til at indgå og relatere sig i samtalerummet, hvilket er en vigtig samarbejdskompetence. Så for lederen handler det i høj grad om at balancere imellem spørgsmål-svar og svar-uddybende spørgsmål. Også her kan metaspørgsmål om samtaleforløb, andre vigtige temaer m.m. være særdeles relevante. Man skal huske, at ansættelsessamtalen oftest er en samtale med en samtalepartner, du ikke kender og det er meget svært at spørge om det, man ikke ved og om det man ikke ved, man burde spørge om.

Når vi her gentagne gange understreger begrebet relevant, skyldes det, at ikke alt kan gøres til genstand for samtale i denne sammenhæng. Vi kan med andre ord spørge, hvad som er og hvad som ikke er etisk at fokusere på i ansættelsessamtalen. Således vil private forhold bortset fra, hvad ansøgeren selv bringer frem, ikke være til genstand for undersøgelse, med undtagelse af helt særlige situationer. Man kan her med fordel skelne mellem det private og det personlige. Det private vil typisk relatere sig til individets fortid og til vedkommendes sociale kontekst. Modsat vil det personlige, som nødvendigvis vil være et delelement af det private, være den side eller den karakter, som relaterer sig til omverdenen og som omgivelserne kan observere, når personen relaterer sig til andre, og vil derfor være relevant i forhold til en mulig fremtidig ansættelse og derfor genstand for ansættelsessamtalen. **Det relevante fokus vil være alt som relaterer sig til den professionelle kontekst, det vil sige faglighed, tidligere erfaringer, fremtidige og innovative ideer og udviklingsbehov, som knytter sig til disse samt de personlige og relationelle, men ikke private, kompetencer, som knytter sig til den professionelle udførelse af jobbet.** Der er desværre eksempler på, at sådanne samtaler har udviklet sig for langt ind i det private føleri, som ikke hører hjemme i den organisatoriske virkelighed.

Det diskuteres igen og igen, hvor meget fokus i samtalen skal lægges på fortiden eller på fremtiden. Dette i en erkendelse af, at enhver kan snakke sig til et attraktivt selv billede, men at tidligere resultater er solide fakta. Samfundsudviklingen tegner nemlig et billede, hvor det er mindre vigtigt, hvad vi tidligere har præsteret, men vigtigere, hvad vi fantaserer om eller har ambitioner om at præstere. Man

kan her anføre, at fortidens resultater må være mere solide end fantasierne om fremtiden, hvilket dog ikke udelukker betydningen af menneskets fremdrift. Det er derfor meningsfuldt, med et kritisk blik på begge, at spørge ind til begge dimensioner. Derfor vil der ofte være et behov for at fokusere på opgaver der tidligere er løst, metoder der anvendes, processtyring i arbejdet, dokumenterede resultater, udøvet praksis, anvendelse af kompetencer, problemløsning mm. Altså meget konkret i forhold til arbejdets udførelse – og herunder inddragelse af andre, samarbejde og samspil med andre – og for ledere også med vægt på evne til at se sig selv som en del af dette samspil.

Ansættelsessamtalen er på samme tid asymmetrisk og symmetrisk, idet ansøgeren har søgt om samtalen, hvorimod den ansættende instans har inviteret til denne, hvilket udgør en asymmetri i rummet. Vi kan også antage, at ansøgeren ikke stiller op, medmindre hun er interesseret samt at vedkommende ikke bliver inviteret, medmindre hun er interessant. Og endelig kan man betegne konteksten som symmetrisk, idet begge i samtalen vurderer hinanden og har muligheden for at sige enten fra eller til. Når dette er sagt, vil de fleste ansøgere dog opleve samtalen som en præstationskontekst og dermed forholde sig asymmetrisk til virksomheden. Såfremt situationen på arbejdsmarkedet var en anden, ville virksomheden måske møde ansøgeren med en lignende ærbødighed.

Hvem der i øvrigt skal inddrages i ansættelsessamtaler med kandidater til almindelige stillinger eller lederstillinger kan der både være forskellig kutyme eller endog regler for i forskellige virksomheder. Der kan være regler om ansættelsesudvalg, høringsprocedurer, inddragelse af HR eller ekstern bistand mm. Det har sikkert sin egen gode begrundelse. Vi vil her blot endnu en gang understrege vigtigheden af, at man tager sig den nødvendige tid til at gennemføre processen. Også til – om nødvendigt – at lade processen gå om. Det er stadig billigere og mere effektivt end at skulle ud i en ny rekruttering inden for de næste par år.



I samtaler hvor, der er flere deltagere, kan det anbefales, at man bruger nogen tid på sammen at tale den enkelte kandidat og samtaleprocessen igennem:

- Hvad skal vi have fokus på i samtalen?
- Hvad skal afklares?
- Hvor konkrete svar vil vi gerne have?
- Hvem tager ansvaret for hvilke dele af samtalen?
- Hvordan spiller vi sammen i samtaleforløbet?

Særligt aftaler om processen er vigtig, såfremt det er både ledere og medarbejdere der deltager, idet den positionelle asymmetri kan gøre det vanskeligt for den måske lidt usikre medarbejder at være insisterende i forhold til det, der opleves som inkonsistent eller uklart, hvis lederen synes tilfreds eller er på vej et andet sted hen i samtalen fordi der er travlt.

SAMTALER MED ET KOMPETENCEUDVIKENDE FOKUS

Kompetence til kompetenceudvikling

Lederen vil til enhver tid have ansvaret for at etablere og videreudvikle organisationens tre nøgleressourcer; viden, mennesker og ressourcer i bredere forstand. Disse vil være organisationens kognitive, normative og ressourcemæssige kapital. Da vi oftest ledelsesmæssigt begrænses af den økonomiske ressource, bliver det ekstra vigtigt at udvikle og optimere mest muligt på de to øvrige ressourcer, hvorved vi på den lange bane kan bidrage til organisatorisk kvalitet og produktivitet. Set i dette lys vil medarbejdernes videnskompetence være en central del af organisationens kapital. **For at kompetenceudvikle må lederen og organisationen som sådan have kompetencen til at kompetenceudvikle. Det er en ganske avanceret kompetence; den fordrer dels, at lederen formår at positionere sig i den andens sted, dels kan meta-positionere sig i forhold til processen, så hun/han kan ledsage medarbejderens skiftende positioneringer i kompetenceudviklingen.** Dette er lettere sagt end gjort, for en sådan proces vil ganske vist være rammesat, men vil i grammatikken ikke forløbe på lederens men på medarbejderens præmisser. Ganske vist hviler enhver kompetenceudviklende samtale på et organisatorisk formål. Men for at en sådan samtale

kan blive bæredygtig, må lederen møde medarbejderen der hvor hun er, og etablere et fælles relevant fokus for udviklingen og ditto understøttende aktiviteter.

En række ledersamtaler har på hver sin måde det formål igennem samtalen og på forskellige områder at udvikle medarbejderens kompetence. Det drejer sig om de samtaleformer, vi sædvanligvis kalder coaching, sparring, feedback, supervision, mentoring, den lærende samtale og den innovative samtale – og i realiteten også medarbejderudviklingssamtalen og lederudviklingssamtalen. Forskellen på disse samtaleformer er på flere punkter subtile og ofte sammenblandes de i skøn uorden i den organisatoriske praksis. Dog vil de dels variere med hensyn til graden af og formen for asymmetri mellem leder og ledet, dels med hensyn til deres specifikke formål. Systematisk kan man opstille en slags hierarki imellem en række af de forskellige kompetenceudviklende samtaler – hierarkisk efter graden af kompleksitet – fra en meget tydelig konkretisering til den mere metaorienterede. Det kunne se sådan ud:

- **Instruktion** (jeg fortæller dig hvordan du skal)
- **Vejledning** (når du udfører, så korrigerer jeg undervejs)
- **Sparring** (når du støder på tvivlen, så taler vi om det, du er i tvivl om)
- **Feedback** (jeg fortæller dig hvordan jeg ser din opgaveløsning, så du bedre kan lære af den)
- **Den innovative samtale** (vi forsøger sammen at finde en ny vej i et nyt landskab)
- **Supervision** (vi hæver dine konkrete udfordringer til et mere generelt niveau og taler om håndteringen af dem)
- **Coaching** (vi taler sammen om hvordan du sætter dine kompetencer i spil, så du bliver bedre til selv at håndtere dine kompetencemæssige udfordringer)
- **Medarbejderudviklingssamtalen og lederudviklingssamtalen** (vi taler om hvordan din opgaveløsning fungerer og skal fungere i et fremadrettet perspektiv – og om hvordan dine kompetencer kan (komme til at) matche fremtidens opgaveløsning)

I det følgende vil vi mere uddybende beskrive en række samtaler med et kompetenceudviklende sigte.

Coaching

Mange moderne organisationer tilbyder coaching til deres ledere og medarbejdere med det formål at videreudvikle deres forskellige kompetencer. Coaching begrebet stammer oprindeligt fra Timothy Gallway, som udviklede det i en sports sammenhæng, i første omgang i forhold til træning af tennisspillere. Det som adskiller tennis som aktivitet fra medarbejdernes ageren i den organisatoriske virkelighed er, at reglerne i tennis er ganske veldefinerede. Når vi taler kompetence i en organisatorisk kontekst bliver billedet derimod mere uklart, idet der dels ikke er veloptrukne linjer, så vi kan vide, hvornår bolden er inde eller ude, og dels er der ingen defineret øvre grænse for den enkeltes udvikling. Vi vil med andre ord altid kunne udvikle os yderligere og aldrig nå helt i mål med vore præstationer. Dette sidste kan lægge et umenneskeligt pres på individet, som til stadighed konkurrerer med andre om at performe optimalt. Når dette er sagt har coaching gennem de sidste årtier både teoretisk og i praksis gennemgået en ganske markant udvikling. Oprindeligt var det som udspillede sig i coaching-rummet konfidentielt; lederen eller coachen stillede spørgsmålene og medarbejderen eller coachee reflekterede og svarede. Som det fremgår var denne oprindelige form ganske asymmetrisk med hensyn til rolle, ansvar og kompetence. Coachen formulerede faciliterende spørgsmål, coachee reflekterede og svarede, coachen havde ansvar for processen, coachee for indholdet og coachen havde kompetencen til at stille reflekterende spørgsmål, coachee kompetencen til at respondere reflektivt på disse. Over tid mente man dog, at der i coaching-rummet kunne fremkomme tanker og forhold, som burde deles i organisationen, hvorfor man i mange organisationer ophævede den konfidentialitet, som omgærdede samtalen. Desuden måtte man sande, at ikke alle, og især ikke ledere, følte sig komfortable i den stramme asymmetriske form. Ligeledes så man også et behov for, at den viden og erfaring, som coachen sad inde med, blev sat i spil i samtalen. Som resultat af dette ændrede man formen mod en større gensidighed og jævnbyrdighed i dialogen samt gjorde det tilladt, at også coachen nu og da dialogisk bidrog til en mere fælles konstruktion af indsigter og løsninger. Endelig ønskede man også en mere tydelig rammesætning af samtalen idet det ikke blot skulle være coachee's ønsker og behov, som skulle være styrende for denne, men at også de organisatoriske vilkår og udviklingsbehov skulle have markant indflydelse på samtalen.

Med disse ændringer af form og indhold har coaching-samtaler som nævnt over tid udviklet sig fra generation et til generation tre. I **første generation** var coaching defineret ved en stram asymmetri i forhold til rolle, ansvar og kompetence. Coachen havde ansvar for processen, den coachede for

indhold og for via coachens undersøgende spørgsmål at finde egne løsninger på de præsenterede udfordringer. Med årene blev denne form af mange oplevet som begrænsende, og nu og da karikeret, og mange coaches havde behov for at fremkomme med enkelte forslag til løsninger (**anden generation**). I sin seneste form (**tredje generation**) har coaching udviklet sig mod en mere jævnbyrdig samtaleform, hvor coachen dog stadig er ansvarlig for processen i samtalen, men også til tider spiller ind med egne tanker og erfaringer. Da mennesket har svært ved for længe at være i store asymmetrier, kan man desuden godt forestille sig, at de oprindelige former både relationelt og for ideudviklingen blev oplevet for snærende, hvorimod den tredje generation giver relationel og tankemæssig frihed i en mere symmetrisk samtale.

Coaching er velegnet, når medarbejderen skønnes begyndende kompetent og vurderes at have potentialet til at udvikle sig yderligere og formår delvist selv at finde kompetente svar på komplekse problemstillinger. Hvis ikke dette er tilfældet, bør man i stedet anvende simpel instruktion eller vejledning. Begrebet coaching er over årene blevet udtyndet, ofte misforstået og nu og da karikeret, idet mange særegne former for samtale er blevet benævnt coaching. **Man burde måske mere præcist sammenfatte disse mange former i en fællesbetegnelse, som man kunne kalde faciliterende samtaler. Det vil sige samtaler, hvis formål det er på forskellige måder at invitere og ledsage noget frem i og hos den anden, som næsten allerede var ved at få fastere form.**

Coaching er i sin oprindelse en særlig iscenesat samtale, i hvilken formålet er at bringe den anden i kontakt med egne ressourcer til ny tanke og handling. Når vi her siger iscenesat, sigter dette på den asymmetriske form. Formen inviterer til at coachee bringes i refleksivt mode og dermed åbner for nye forståelser og nye handlemuligheder. Der er skrevet mange og udmærkede værker om denne disciplin, hvorfor vi ikke skal gå i detaljen med hverken det erkendelsesmæssige perspektiv på coaching eller på den ofte avancerede metodologi, som knytter sig til disciplinen. Blot igen understrege, at coaching vil være velegnet til den begyndende kompetente medarbejder, som ligeledes har evnen til refleksion og evnen til at omsætte forståelser og indsigter til kompetent handling.

Og så lige en afsluttende bemærkning om de særlige forhold, hvis du som leder bevæger dig ind i feltet som handler om coaching af personer du er leder for. Her bliver asymmetrien imellem leder og ledet

i den grad sat på spil, da der skal en særdeles solid og godt funderet relation til, hvis ikke den ledede (coachee) skal bringes ind i et dobbelt fokus: Refleksion over den problemstilling / det tema der er udgangspunkt for coachingen på den ene side – og lederens (coachens) interesser, holdninger, ønsker og præferencer på den anden side. Du bevæger dig derfor ud i et felt, som stiller store krav dels til evnen til klar og tydelig kommunikation, dels til personlig / ledelsesmæssig integritet og etik.

Sparring

Hvor coaching ofte er kendetegnet ved en stram iscenesættelse, er sparring karakteriseret ved en mere løs dialogisk form. Ligeledes kan sparring finde sted mere spontant og måske endda næsten have karakter af tilfældighed. Hvor der i coaching er en veldefineret asymmetri, finder vi i sparring en 'næsten-symmetri'. Når vi her anvender begrebet næsten-symmetri, skyldes det, at reel symmetri stort set ikke eksisterer, eller hvis den gør det, blot opstår i splitsekunder. Til gengæld findes der uendelige felter af relationelle asymmetrier, som skifter og fluktuerer afhængig af, hvordan de som interagerer positionerer sig i forhold til hinanden.

Også sparring-begrebet stammer fra sportsverdenen, idet boldspillere og boksere ofte anvender en sparringspartner, med hvilken de kan prøve kræfter og skærpe deres kompetencer. Det er almindeligt inden en kamp at varme op med sin sparringspartner, så man er oppe i omdrejninger, når det skal gå løs. I virksomhederne opsøges sparring, når personen har en begyndende ide til, hvordan noget skal gribes an, men har behov for at afprøve disse ideer med en anden kompetent makker. Sparringpartneren vil i denne sammenhæng dels forholde sig spørgende, hvad der kan give anledning til ny refleksion hos personen, men vil også udfordre de grundlæggende tænkninger bag det, personen præsenterer. Ligeledes vil sparringpartneren også selv spille ind med forslag til, hvordan man kan forholde sig til udfordringen. Som det fremgår af ovenstående adskiller denne form sig ikke væsentligt fra coaching. Man kan nok sige, at det i højere grad er den lidt mere uærbødige facon i hvilken samtalen udspiller sig og det mere spontane islæt, som gør samtalen anderledes.

Sparring-samtalen kan på samme måde som i coaching dog også, såfremt sparringpartneren udfordrer voldsomt, også antage en ganske asymmetrisk karakter. Her vil det ligesom i coachingsamtalen være vigtigt at undersøge og forholde sig til, hvor stor grad af udfordring og asymmetri, eller forskel, den anden hensigtsmæssigt kan håndtere. På samme måde som i alle andre samtaler, hvis formål det er

at bevæge, må vi med opmærksomhed balancere tryghed med frustration. Eller med andre ord skabe en 'safe emergency', i hvilken den anden kan udvikle sig og sit tankesæt. For det er et faktum, at mennesket har behov for en basis af tryghed for at kunne læne sig ud i det endnu ikke kendte.

Sammenfattende kan vi om sparring sige, at denne samtaleform på samme måde som coaching egner sig til personer, som er relativt afklarede om, hvor de er på vej hen, skønnes at have kompetencerne til at gå vejen, men har behov for at forholde sig til den tvivl, som ofte knytter sig til feltet mellem tanke og handling. Formen er desuden velegnet, hvis tiden er knap, idet sparring nu og da retter sig mod afgrænsede områder, som, idet personen er næsten-klar, kan afvikles ganske hurtigt. I denne sammenhæng kan coachee beskrives begyndende parat, mens personen med behov for sparring ofte allerede vil være i starthullerne. Det skal dog tilføjes, at såfremt sparringen åbner for ny og større tvivl end personen havde i udgangspunktet, vil det være en god ide at aftale en mere iscenesat samtale, som i højere grad kan have karakter af coaching.

Feedback

Do you want my honest feedback, or should I please you with a lot of lies?, sådan lød det meget sigende i en reklametekst fra 1980'erne. Når man spørger den yngre del af medarbejderstaben, hvad som er vigtigst for dem i en arbejdsmæssig sammenhæng, svarer størstedelen, at feedback på deres indsats er vigtigere end mange af de vilkår, som den ældre del af organisationen ofte lægger vægt på. Dette skyldes de unges behov for kompetenceudvikling, hvilket er et centralt element i forsøget på at forbedre cv'et i forhold til karriere og fremtidige ansættelser. Eller måske bare en ægte ambition om at gøre det, de gør, godt.

Feedback er ikke et formål i sig selv, men skal bidrage til den organisatoriske kontekst. Denne kommunikationsform er lederens mulighed for at guide, målrette og styre organisationens indsats, så den tilfører optimal værdi til virksomheden, dens ydelser og dens kunder. Vision, mission og strategi er ligeledes sådanne styringsteknologier, men disse har et ganske bredt organisatorisk scope, hvorimod feedback i sin natur vil være mere specifik og konkret og dermed fungere mere operationelt og kontekstbestemt i forhold til den enkelte medarbejder, der modtager feedback.

Ofte associeres feedback med en kritisk dimension, om behovet for at vende noget negativt til noget mere positivt. Den kan imidlertid ligeså vel være positiv og fokusere anerkendende på den adfærd, som bidrager positivt til organisationens virke. En sådan feedback hviler derfor, som vi tidligere har nævnt, på princippet om, at det vi giver opmærksomhed, vil udvikle sig. Vi vil her nævne, at den anerkendelsesbølge, som vi gennem de sidste årtier har set i virksomhederne, ser ud til endelig at have fundet et mere realistisk niveau end i opstarten af dette ledelsesparadigme.

Feedback har et eksplicit formål i en organisatorisk kontekst og rummer desuden en række nødvendige forudsætninger. Ideen er, 1. at bevidstgøre os og andre om, hvordan vi virker på hinanden, hvilket muliggør, at vi kan justere denne adfærd, såfremt den ikke er hensigtsmæssig og / eller 2. at bevidstgøre os og andre om, hvordan det vi gør eller producerer, matcher op imod de kvalitative normer og standarder, der er eller ønskes inden for vores professionelle virke. Formålet er således at skabe indsigt i, hvordan vi fungerer som ledere og kolleger og om hvordan vi lever op til de forventninger, der er til vores organisatoriske virke. Forudsætningen for at feedback overhovedet kan udspille sig adækvat i den organisatoriske kontekst er, at vi er parate til at arbejde med egne tanker og følelser og som chef og eller kolleger at give åbne og ærlige tilbagemeldinger til hinanden. En sådan åbenhed og ærlighed kan i visse af de organisatoriske relationer meget vel være dilemmafyldt, idet vi på samme tid som vi er samarbejdende kollegaer også vil være hinandens konkurrenter i forhold til fremtidig karriere.

Ofte listes en række guidelines for feedback, som kan fungere som en slags søkort for den mindre erfarne leder, som skal give feedback de første gange. Feedbacken bør således være

- deskriptiv
- specifik og ikke-vurderende
- den bør rette sig mod adfærd eller produktion, som er under den andens kontrol
- være veltimet
- umiddelbar
- konstruktiv og
- passe til den andens behov og ønsker.

Desuden kan den med fordel være 'self-disclosing', hvilket vil sige, at personen som giver feedbacken også ærligt giver lidt af sig selv, og endelig bør vi anvende 'reframing', hvilket betyder, at vi nu og da reformulerer nogle af vores budskaber med det formål at gøre dem til "tilpasse forstyrrelser" og dermed mere anvendelige for den, som modtager feedbacken. Ligeledes opstilles der gerne en række regler for både den som giver og for modtageren af feedback – jfr. punkterne ovenfor. Hvad der nok er sværere er at lytte til sig selv og give slip på sine forestillinger og antagelser. Vi kan – med det formål at knytte os til den andens 'grammatik', det vil sige inkludere det, som tidligere er sagt – desuden fortløbende bestræbe os på at udvide problemstillingen.

Feedbacken bør som skrevet indeholde konkret information og desuden aktuel information, som gør at modtageren kan erindre og koble sig til det sagte. Lederen bør anvende jeg-udtryk for oplevelser og hvad der måtte være af følelser, som knytter sig til feedbacken, det vil sige holde sig på egen banehalvdel og om muligt undlade at tolke på feedback-modtagerens andel. Endelig vil konstruktive forslag til forandringer kunne balancere feedbacken og anvise en fremadrettet mulighed. I feedbacken bør vi om muligt heller ikke moralisere eller belære, hvilket ofte vil indeholde en ret unuanceret og ubegrundet vurdering og dermed en risiko for at invalidere relationen.

For den som modtager feedback vil det være vigtigt at lytte til det, som bliver sagt, at spørge ind til det sagte. Dog må modtageren forholde sig til det sagte og selv vælge, hvad hun/han vil tage ind og identificere sig med. Det vil således være i orden både at være enig eller uenig i tilbagemeldingen og at give udtryk for dette, men det er ikke hensigtsmæssigt at forsvare sig, da også dette kan påvirke relationen.

Når vi udsætter et andet menneske for vores observationer og tanker, rummer dette selvsagt en etisk dimension. For enhver tilbagemelding til den anden om, hvordan vi ser, hører og tænker om hende/ham, vil nødvendigvis være et indgreb i den andens selvopfattelse og integritet. Dette forhold kalder på en balanceret oprigtighed og nænsomhed, som bedst er beskrevet af K.E. Løgstrups tanker om det midlertidigt at have et andet menneskes liv i sine hænder. I den sammenhæng vil det være vigtigt at være opmærksom på, at feedback ikke gives for ens egen, men for den andens skyld og at motivet bag feedback er et oprigtigt følt ønske om at øge modtagerens muligheder for mere hensigtsmæssigt at løse sine opgaver og nå sine mål. Derfor bør

feedbacken gives en form, som i højest mulig grad tilgodeser den andens muligheder for at gøre dette. Dette forhold gør måske feedback til *mere relationel kunst end skemalagt håndværk*.

Ovenstående har været en beskrivelse af tænkninger og overordnede principper med det formål at holde tungen lige i munden i det konkrete og deskriptive felt, i hvilket vi forholder os til iagttagelsen og oplevelsen hos lederen, som giver feedback til sin medarbejder eller mellemleder. Vi kan imidlertid med fordel udvide feltet for vores feedback og eventuelt åbne for elementer af fortolkning eller hypoteser og forslag til, hvordan ændringer med fordel kunne gennemføres. Eller med andre ord bevæge os fra blot at give 'ren' feedback til også at indarbejde elementer af styring, som relaterer sig til den organisatoriske kontekst og til den faglige feedback. En sådan styring kan være på sin plads, da den som er blind på egen færden og ikke i tilstrækkelig grad formår at læse den organisatoriske kontekst og tilpasse egen adfærd i forhold til denne, nu og da kan have brug for en håndsækning og for at lederen retter lyset i en mere hensigtsmæssig retning.

En enkel feedbackmodel

Alrø og Kristiansen (1997, 1998, 2006) har udviklet en enkel og let forståelig model for feedback som egner sig glimrende for lederens feedback til medarbejdere.

Enkel feedbackmodel:



Det grønne punkt 1 er det helt grundlæggende i ordentlig feedback. Det handler om at etablere en forståelse for, at du som leder har set, læst og/eller hørt det som medarbejderen har gjort, sagt eller skrevet. Markeret med grønt fordi det er hele afsættet for, at du og din medarbejder kan etablere en meningsfuld samtale om det passerede. Det vigtige her handler ikke om at demonstrere din evne til at observere og være opmærksom på detaljer. Men om at demonstrere, at du ser og hører (og læser) din medarbejder som grundlag for, at I sammen kan etablere en fælles forståelse af det passerede (eller en forståelse af hvor og hvorfor I ser det passerede forskelligt). Det handler således ikke om at der (måske) er sat 32 kommaer forkert, men om at rette fokus imod medarbejderens brug af tegnsætning som udgangspunkt for, at I kan tale om, hvad det betyder og hvorfor den nu er, som den måtte være. Dette punkt er selvfølgelig obligatorisk i enhver leders feedback til en medarbejder.

Det gule punkt 2 handler om, hvad det observerede gør ved dig og hvordan det du observerer påvirker dig. Her handler det om, at medarbejderen skal præsenteres for den realitet, der ligger i at det hun gør, siger eller skriver – og den måde hun gør det på – har en effekt, som kan være i overensstemmelse med eller ligge uden for det ønskede eller tilsigtede. Det handler f.eks. om hvordan du som leder bliver påvirket; 1. fysisk (jeg bliver træt, retter mig i stolen, eller ...), 2. følelsesmæssigt (jeg bliver ked af det, stolt, engageret, eller ...), 3. handleimpulser (jeg får lyst til at skrike, klappe, råbe juhuhuuuu, eller ...), 4. mentale reaktioner (jeg bliver i tvivl, afklaret, nysgerrig, eller ...). Når vi har valgt at markere med gult, er det fordi det er et punkt hvor man som leder, med den positionelle asymmetri in mente, skal træde varsomt, hvis ikke man under punkt 1 (og i det hele taget) har etableret en solid og velfungerede relation til medarbejderen. Forudsætningen er, at der er en grundlæggende faglig og personlig respekt, så den givne feedback rammer i en konstruktiv kontekst. Hvis ikke du vil din medarbejder det godt (og medarbejderen ved det), så er al feedback svær og vanskelig. Og alt andet end punkt 1 ikke mindre vanskeligt.

Det røde punkt 3 handler om din ledelsesmæssige fortolkning og vurdering af det gjorte, det sagte eller det skrevne. Det er her din evne til at forklare og begrunde i det forretningsmæssige – de organisatoriske behov og de ønskede standarder mm. – bliver sat på prøve og i spil. Det er ofte her, vores tanker rammer ned først når vi tænker feedback – men det er også her, vi risikerer at miste hele den positive effekt, der kan være i god feedback ved at fremkomme med uforståelig kritik. Samtidig er det også her, der er basis for ros og anerkendelse. Som leder er det ikke et spørgsmål om enten eller, men om velbegrundet at gøre det klart, hvad der tæller – og hvorfor og hvordan. Når vi har valgt at markere

dette punkt som rødt, et det for at tænde de indre advarselslamper hos dig som leder. Din tolkning og vurdering skal stadig kunne bruges konstruktivt og fremadrettet af den medarbejder, som du giver feedback. Fortolkninger som "du hører slet ikke efter" eller "du har ikke gjort dig umage" vil sikkert sjældent vække genklang. Din vurdering af, at "det er ubrugeligt" ej heller. Derfor vil det være en god idé her at fremkomme med fortolkninger og vurderinger igennem en åben samtale om medarbejderens forståelse af hvad du har sagt under punkt 1 og 2, suppleret med afprøvning af mulige hypoteser. Når det er sagt, er det også vigtigt at holde fast i den vigtige ledelsesmæssige opgave – som er en af de mange begrundelser for, at lederfeedback er så vigtig – at sætte, præcisere og tydeliggøre normer og standarder for løsning af arbejdsmæssige opgaver og adfærd mm. på arbejdspladsen.

Det fjerde og sidste punkt i feedbackmodellen har vi også markeret med gult. Også her er der behov for at bruge både omtanke og empati, og det er heller ikke et af de punkter, hvor der nødvendigvis er noget at sige. Det handler om, hvad du måtte have af forslag som kunne være konstruktive indspil med henblik på at opnå en forbedret adfærd, performance eller produktion. Når vi har markeret det med gult, er det fordi der også her – qua den ledelsesmæssige position og den asymmetri der følger med den – er rig mulighed for at etablere en uhensigtsmæssig situation, hvor medarbejderen har mere fokus på at stille dig tilfreds end på at udføre opgaven ordentligt. Hvis du fortæller medarbejderen, hvad hun skal gøre, er der ingen vej udenom – det skal hun gøre. Hvis du involverer medarbejderen i at finde en bedre løsning og evt. fortæller, hvad du selv ville have gjort eller hvor hun kan få råd og vejledning som kunne forbedre opgaveløsningen, har du derimod etableret et grundlag for, at medarbejderen kan finde en løsning, som i højere grad lever op til normer og standarder, og samtidig udvikler sin kompetence til at levere det, du efterspørger.

I mange situationer kan vi ikke høre gode råd, som handler om den, der giver dem frem for om os, der er ved at få feedback. Sådan har dine medarbejdere det sikkert også. Gode råd skal gives ind i medarbejderens forståelse og oplevelse af situation, produktion eller performance for at være meningsfulde og tilføre værdi fremadrettet.

Afsluttende kan vi om lederens feedback til medarbejderen samle nogle hovedpointer op:

- Du skal være skarp på forskellene imellem iagttagelse, oplevelse, fortolkning og forslag for at din medarbejder skal kunne forstå den feedback, du kommer med.
- Du skal være klar på, hvad der handler om de organisatoriske behov (det du har ansvaret for som leder) og det, der handler om dig som person – dine medarbejdere er forskellige fra dig.
- Du skal løbende drøfte det, du fremkommer med i din feedback, med den, der modtager feedbacken (uden at det bliver til en diskussionsklub – det du ser, det ser du, men det du tror, kan være forkert).
- Du skal blive på din egen banehalvdel i feedbacken, og holde dig fra ubegrundede påstande om den, du giver feedback. Hold dig til det, du ved og det, der handler om det, du oplever og det du tænker og det du gør.
- Du skal øve dig – og bede om feedback på din feedback (og tage imod den).
- Du skal give løbende feedback – ikke bare til den årlige medarbejderudviklingssamtale.
- Du skal huske på, at det at give feedback på mange måder er mindst lige så givende og lærerigt som at modtage feedback. Det kræver, at man tænker over det, der er vigtigt, lærer at være observant, øver sig i præcis og målrettet kommunikation og gode samtaler.
- Feedback bør alene rette sig imod adfærd som det er muligt for den anden at forandre.



Om at modtage feedback som leder

Som leder vil du ganske givet også have brug for feedback – måske endda efterspørge det fra din chef og måske dine medarbejdere og lederkollegaer. Når ledere ikke altid efterspørger feedback skyldes det ofte, at de enten ikke tør bringe sig selv i den "sårbare" situation det er at skulle modtage feedback i en organisation, hvor man måske ikke føler sig helt tryk (usikker på den eller de mulige feedbackgiveres loyalitet og oprigtighed), tilstrækkeligt værdsat, eller oplever en konkurrencesituation i forhold til lederkollegaer. Men det kan også være, fordi de erfaringer man har med at modtage feedback, tager afsæt i feedback, der hverken er brugbar eller forståelige i konteksten, og derfor rent tidsspilde. Faktisk er meget af den feedback, der bliver givet ikke efterspurgt (modtageren er ikke indstillet på at tage det sagte ind og forstå det) og meget af den bliver givet alene som oplevelse, fortolkning eller forslag (ingen iagttagelser) for feedback-giverens egen fornøjelse og tilfredsstillelse – og er derfor ofte uforståelig og ubrugelig. Det gode råd er derfor, at man efterspørger feedback fra personer, man har tillid til og gør det klart, hvad det er man har brug for. Brug gerne noget tid på at forklare, hvad det er, du har brug for, hvilke typer af iagttagelser du efterspørger – og hvilken type af samtale, du gerne vil have i forlængelse af feedbackgiverens iagttagelser. Så vil der være større mulighed for en god og positiv oplevelse. Også for den, der giver feedback. Når det er sagt, er det vigtigt at huske på, at den der giver feedback langt fra altid har ret i det sagte – særligt ikke når det handler om vurderinger og gode råd. Den uøvede feedback-giver vil ofte være langt væk fra det, der er relevant eller meningsfuldt for dig. De fleste af os har i vores professionelle liv fået utroligt mange "gode råd", som reelt var enten ubrugelige eller direkte elendige. Men kan du få dyrket muligheden for at få både løbende og ordentlig feedback fra kompetente chefer, kollegaer og medarbejdere, er det en uvurderlig kilde til udvikling af dine ledelsesmæssige kompetencer.

Den positionelle asymmetri når det handler om feedback til dig

Når det drejer sig om din chefs feedback til dig, er der formodentlig ikke noget asymmetrisk problem i forhold til om din chef kan give den feedback, hun finder relevant. Spørgsmålet er snarere om du i praksis kan respondere på den, som du ville gøre, hvis ikke der var den positionelle asymmetri? Det kan (vil) du næppe fuldt ud. Det kræver øvelse, tid og konsolidering af en tillidsfuld relation. Når det handler om den feedback, du skal have fra dine medarbejdere er det straks mere problematisk. Du skal som leder være opmærksom på, at det for dine medarbejdere kan være endog særdeles vanskeligt

at give dig den feedback, du har brug for. Her spiller den generelle positionelle asymmetri selvfølgelig en betydningsfuld rolle. Et af de primære formål for en medarbejder i relation til nærmeste leder, er at sikre, bevare og styrke sin egen position – eller i hvert fald ikke at undergrave og destabilisere den. Så derfor nogle få gode råd i forhold til at styrke den tillidsbaserede relation i feedbacksituationen, og dermed gøre medarbejderfeedback mere givende for dig.

- Efterlys feedback og gentag efterlysningen med jævne mellemrum som et behov for generel feedback.
- Bed en eller flere medarbejdere om at være observante i særlige situationer for, at de kan give dig konkret feedback.
- Snak med dine medarbejdere igen og igen om hvordan I ønsker at give feedback i organisationen – hvad der er god feedback og hvad der karakteriserer god feedback-modtagelse.
- Vær forsigtig når du afviser den feedback du får fra en medarbejder – din begrundelse skal være til at forstå, for ikke at blive til en afvisning af medarbejderens faglighed og kompetence (hvis ikke du vil tage den givne feedback alvorligt, skal du ikke bede om den).
- Start evt. med en aftale om, at du skal have feedback på trin 1 (iagttagelse) i modellen ovenfor. Når det fungerer, kan du koble et trin mere på.

Husk på, at grundlaget for god feedback tager tid at etablere og bygger på gentagne gode oplevelser / positive erfaringer – både for den der giver feedback og for den der modtager den. Og derfor skal der kun en enkelt negativ reaktion eller et udfald til fra din side til, for at du blokerer for ærlig og reel feedback, som det har taget lang tid at etablere grundlaget for. Og det tager meget lang tid at reetablere den nødvendige tillid til, at du reelt ønsker feedback. Men husk også – og ikke mindst – at reel og løbende feedback fra dine medarbejdere (og din chef og dine lederkollegaer) er en uvurderlig kilde til din fortsatte kompetenceudvikling som leder. Brug den.

Gevinsten ved at etablere en feedbackkultur

Hvis dine medarbejdere får løbende og god feedback fra kollegaer – på de fleste relevante områder – behøver du ikke at give den, men kan nøjes med at give feedback der, hvor det kun er dig, der kan give den (eller hvor det er strategisk vigtigt, det er dig der giver den). Da dine medarbejdere også vil kunne lære af at give feedback, vil du derigennem opnå meget mere end blot det, at de hver især får feedback. Endelig viser vores erfaringer, at organisationer eller grupper, hvor der er en både tillidsfuld og professionel løbende feedback bredt ud i organisationen, bliver bedre til at lære og ”oplære” nye medarbejdere (både fagligt og kulturelt), implementere nye tiltag og metoder, og tilpasse sig omverdenens omskiftelige krav og forventninger. I det hele taget bliver de ofte mere velfungerende. Det kan altså godt betale sig at give feedback og at bruge tid på at få andre til både at gøre det og modtage den. Men det skal gøres ordentligt, ellers er det i bedste fald ligegyldigt, og i værste fald direkte kontraproduktivt. Så brug evt. nogle af de råd, der er givet ovenfor ift. at håndtere asymmetrien i feedbacksituationer, og fortsæt arbejdet med feedback – det er en god investering – også når (og måske specielt) der er travlt og det hele brænder på.

Medarbejderudviklingssamtalen

Kært barn har mange navne: ”Medarbejderudviklingssamtalen” (fremover forkortet MUS), har mange organisationer givet et særligt navn for at understrege et særligt perspektiv eller sigte med samtalen – fx er ”personaleudviklingssamtale” (PUS) eller bare ”udviklingssamtale” meget brugt. Det fælles grundlæggende (når vi ser bort fra det specielle og lokale) er at samtalen er lederens samtale med medarbejdere (medarbejdere hver for sig eller i en gruppe) om medarbejdernes fortsatte udvikling i jobbet. Afsættet for denne type af samtaler er en forståelse af, medarbejderne er en ressource som organisationen skal tage vare på for at sikre fremtiden (fremtidens produktion). Dette perspektiv er så suppleret ved at formulere medarbejderens interesse i at udvikle kompetencer som modsvarer fremtidens kompetencekrav, som den mest fremkommelige måde at sikre sin egen fortsatte beskæftigelse i eller udenfor organisationen. Man har altså forsøgt at definere MUS som en aktivitet som arbejdsgiver / organisation og medarbejder har en fælles interesse i – et møde mellem leder og medarbejder i et interessefællesskab (uanset, at deres interesser i realiteten kan være vidt forskellige).

I det følgende kommer vi med nogle betragtninger om, hvad der skal til for at få en god medarbejderudviklingssamtale, uden at vi dermed vil påføre organisationer et nyt standardiseret medarbejderudviklingssamtale-koncept. Men vi vil søge at holde fast i nogle af de vigtige elementer, vi har skrevet om tidligere og lade dem folde sig ud i en konkret samtalekontekst. Det således handler om; ledelsesperspektivet og -ansvaret, positionerne, asymmetrien og symmetrien, det relationelle samt det alment menneskelige og etiske.

MUS er en af de samtaler, som de fleste ledere skal afholde under den ene eller den anden form, og en samtale, som stort set alle ansatte har været udsat for. "Udsat" fordi det også er en samtale som rigtig mange medarbejdere (til tider) omtaler som "kvalificeret spild af tid" – en vurdering, der oftest fremkommer når altså chefen ikke lige lytter med. Og det skyldes ikke formålet med MUS, men oplevelsen af den manglende sammenhæng imellem det gode formål og den måde hvorpå samtalen bliver gennemført – alternativt den manglende sammenhæng imellem det gode formål og den mangel på opfølgning og konsekvens, der ofte er en del af hverdagen i mange organisationer. **Misforholdet mellem formål og praksis opleves ofte i form af, at vi i organisationer taler om hvor vigtig kompetenceudvikling er, og samtidig sætter snævre rammer for, hvad der kan lade sig gøre, når det handler om kompetenceudvikling.** Både økonomisk (reel kompetenceudvikling kan være en bekostelig affære), men også tidsmæssigt, hvor der ikke altid gives mulighed for, inden for arbejdstiden, at deltage i den nødvendige kompetenceudvikling. Det risikerer derfor at blive en mere eller mindre tom samtale som er facade og staffage frem for reelt indhold og konsekvens. I andre situationer handler forskellen om, at organisationer fremhæver, hvor vigtig en ressource medarbejderne er, imens medarbejdere oplever, at der ikke reelt er den værdsættelse og prioritering som festtalerne antyder. Mere om håndteringen af forskellen senere.

Også mange ledere oplever MUS som et "spil for galleriet", hvor de skal tale med medarbejdere med en dagsorden, som forekommer dem at være ved siden af det vigtige og det væsentlige. Dette kan være rigtigt, fordi der er daglige gøremål, der skygger for det langsigtede perspektiv, men også fordi flere ledere oplever, at der reelt ikke er grundlag for (endsige interesse i) organisatorisk at understøtte den kompetenceudvikling, der skal til for at løfte medarbejderen til det "næste niveau". Herudover forudsætter en god MUS også, at der er den nødvendige kompetence stillet til rådighed, når det handler om at finde ud af, hvordan man kan understøtte et mere eller mindre snævert kompetenceløft for

en medarbejder (og uanset mange har en forestilling om noget andet, er det de færreste ledere, som tilnærmelsesvist har denne kompetence). Endelig er der mange ledere, som bliver presset af det formelle i situationen, når de ikke har mere at byde på og ”belønne” medarbejderen med.

Vi har hørt mange ledere fortælle, at de ”jo får snakken med medarbejderne løbende, så mus er en formalistisk gentagelse”. Det kan selvfølgelig være rigtigt, men det kan også (desværre) skyldes, at mus ikke tages så alvorligt, så det bliver gennemført med den ordentlighed, der skal til, hvis den tilsigtede effekt skal opnås. Også her bliver mus til ”kvalificeret spild af tid”.

Endelig er der rigtig mange ledere og medarbejdere, der reelt ikke er særligt gode til at gennemføre en MUS. Dette uanset de fleste ledere (når chefen kommer med en melding om, at det er tid til, at de skal holde MUS) siger, at det kan de sagtens gennemføre – problemet er først og fremmest al den tid, de mange samtaler tager. Ledere kan også gennemføre MUS – men gør de det ordentligt? Ofte er svaret ”nej”. Og medarbejderne er sjældent meget bedre. At medarbejderne bidrager med det de skal til en MUS, er på mange måder en opgave og et ansvar der påhviler lederen – men hvordan skal denne opgave og dette ansvar løftes? Mere om det nedenfor.

MUS har som grundlæggende præmis, at der søges (og ledes) efter en fælles forståelse af de temaer der samtales om, og det stiller særlige krav til samtalen og dens parter. Samtidig er det meget ofte en præmis, at der indgås en eller anden form for aftale under MUS eller i direkte forlængelse af MUS – aftale om mulig kompetenceudvikling eller plan for den / aftale om fremtiden og fremtidige arbejdsopgaver eller lignende. Endelig er der MUS, hvor lederen skal komme med en eller anden form for bedømmelse / vurdering af medarbejderen som afsæt for samtalen om fremtiden. I nogle MUS skal medarbejderen på samme måde give feedback til lederen, ligesom løn måske skal drøftes eller forhandles. Disse elementer stiller hver især krav til samtalens parter, og påvirker på meget forskellig måde de positioner, parterne træder ind i og ser hinanden i – og derfor positionerer sig i forhold til. Det er alt sammen forhold, som påvirker samtalen og sætter dagsordener, som ikke bare handler om den fælles interesse, der ligger i grundtanken om MUS.

Endelig ligger der i dele af MUS noget, der ifølge sin natur kan nærme sig yderkanten af den ledelsesmæssig opgave og det ledelsesmæssige ansvar. Nemlig i grænselandet mellem det personlige og det private – uanset afsættet for samtalen er det professionelle, nemlig varetagelsen af medarbejderens opgave. MUS er et samtalefelt, hvor man som leder skal holde sig på den rigtige side af den professionelle linje, men også må acceptere, at det personlige og det private vil have indflydelse på medarbejderens professionelle opgavevaretagelse og derfor trænger sig på i MUS og er vanskeligt helt at holde ude når f.eks. balancen mellem arbejde og privatliv skal drøftes som en del af ”trivselsdelen” i MUS.

Sidst, men ikke at forglemme, er der som tidligere skrevet, en dimension omkring ledelse der handler om at vi, i højere grad i dag end tidligere, skaber vores egen identitet igennem vores professionelle virke / vores arbejde. MUS handler derfor ikke alene om, hvordan vi udvikler medarbejderens muligheder for fremadrettet at løse de opgaver, der skal løses. Det handler også om at forholde sig til og evt. skabe rum for, at medarbejderen kan etablere sig i en fremadrettet og ønsket (også faglig) identitet. **Og så står man pludselig med en helt almindelig ledelsesopgave, der rækker ud over ansvaret for tilrettelæggelse og gennemførelse af kerneopgaven, og ind i det personligt-private medarbejder-rum, hvor vi som ledere ikke hører hjemme og egentlig intet har at gøre. Også et sådant dilemma skal håndteres professionelt og ordentligt.**

Det ledelsesmæssige perspektiv på MUS

Som leder er der nogle MUS som er sjovere, mere inspirerende og ”lettere” at gennemføre end andre. De ”svære”, ”tunge” og energidræbende er dog ikke mindre vigtige. Også de medarbejdere har (og måske endda i højere grad) et behov for at udvikle sig fagligt og personligt i jobbet. Du har som leder de medarbejdere, du har (indtil du får nogle andre), og det er dit ansvar som leder at de kan udfylde rollen i den komplekst, faglige opgavevaretagelse. Du kan ikke forvente en succesrate på 100 pct. når det gælder rekruttering og udvikling af medarbejdere – sådan er verden ikke. Men det er dit job at gøre det, så godt du kan.

Når det er sagt, så er der også mange halve eller bare halvdårlige (og selvfølgelig også nogle helt effektløse) indsatser for at få det til at lykkes – både fra medarbejder- og fra lederside. Og der er jo lige den krølle på det, at det også er en ledelsesopgave og et ledelsesansvar at få det til at lykkes. Så

ledelsesmæssigt handler det om at være ambitiøs i forsøget på at lykkes, men også at være fair i strafudmålingen, når den i øvrigt ordentlige indsats ikke fører til det efterspurgte resultat. Og, som i mange andre forhold, er det måske i orden at slå lidt hårdt ned når ledelsesarbejdet ikke er gjort godt nok. Og noget af det, der skal gøres ordentligt, er at gennemføre MUS – så det bidrager til at etablere den efterspurgte forskel – og opnå den efterspurgte succes.

Som udgangspunkt kan der være et ønske om at holde MUS'en ren. Det vil sige, at holde MUS så samtalen ikke smittes eller inficeres af andre – og måske uvedkommende – dagsordener. Det kan handle om belønning eller egentlig løn. Der kan være spørgsmål og temaer, der udspringer af forhold i privatsfæren, som har reel betydning og indflydelse på den professionelle fremtid eller nutid. Der kan være planer, tanker og drømme om den nære eller fjerne fremtid som er vidt forskellige set fra medarbejderens eller lederens perspektiv, ligesom der kan være elementer fra den ikke længere relevante fortid som farver leders og medarbejders syn meget forskelligt. Når det er sagt, må vi derfor også acceptere, at der i MUS både kan være og er interesseforskelle, som skal finde ud af at mødes (ofte bare mødes snarere end at blive forenet).

Den tilsigtede fælles interesse i at medarbejderens kompetencer og produktivitet udvikles som en fortsat ansættelsesgaranti er reelt kun et delvist interessefællesskab. Og samtidig gør den positionelle og situationelle asymmetri, at leder og medarbejder kan have forskellig interesse i, hvad der skal indgå i MUS, hvordan / med hvilken tyngde og hvornår i samtalen. Sigtet med MUS og de bagvedliggende forudsætninger kan derfor siges at være betydeligt mere komplekse og have meget mindre entydighed end det ofte fremstår i de mange koncepter og interne fortællinger om organisationens MUS. Derfor har vi samlet otte opmærksomhedspunkter til ledere som skal holde MUS med sine medarbejdere.

Otte opmærksomhedspunkter

1. **Skab klarhed over hvad du vil have ud af MUS.** Hvis man som leder skal have et godt resultat af alle de MUS man skal holde, er det vigtigt at man først og fremmest har gjort sig klart hvad det er man ønsker at få ud af den enkelte MUS. Uden at vi vil gå din ledelsesret i bedende, kan der vel reelt kun være ét svar: En mere kompetent, produktiv, selvhjulpne og tilfreds medarbejder. Og det burde jo – alt andet lige – være det samme medarbejderen ønsker sig. Spørgsmålet er om leder

og medarbejder forstår det samme ved f.eks. at være kompetent og produktiv? Og det gør de (som vi har skrevet om ovenfor) næppe. Hvad er det for en interesse du har i forhold til netop denne medarbejder? Hvordan ser du medarbejderens rolle i det puslespil, der handler om en gruppe af medarbejdere, der tilsammen skal løse enhedens samlede opgaveportefølje? Det er vigtigt du gør dig dette klart inden samtalen.

2. **MUS er både en samtale og en forhandling af interesseforskelle.** En forhandling af flere af de interesseforskelle som kort er skitseret ovenfor, men sikkert også andre. Og MUS er samtidig – i et eller andet omfang – underlagt det udviklede interessefællesskabs-paradigme som typisk stiller sig i vejen for en reel forhandling eller udfoldelsen af en konflikt. Dette skyldes til dels almindelig høflighed på arbejdspladsen – sådan omgås vi hinanden. Men også, og ikke mindst, den positionelle asymmetri og den magtrelation som her folder sig ud i fuldt flor, da det er her medarbejderen skal tage lederens udlægning af medarbejderens kompetenceudviklingsbehov til sig – og på sig. Det kan være (udvikle sig til) en næsten rituel ”troskabsed”, hvor man ikke skal sige lederen imod. Derfor er det ofte en god idé (i god tid) inden MUS at etablere en ramme inden for hvilken der er bevægelsesfrihed i forhold til at se og drømme en fremtid for medarbejderen. Det svækker kun den ofte skrøbelige tillid mellem leder og medarbejder, hvis der etableres en oplevelse af, at det givne ikke bliver sagt. Det er også derfor man reelt bør være klar i udmeldingen om hvad MUS skal bruges til. Hvis der er en ”strategi” og en plan, hvorfor så holde den skjult. Meld de beslutninger ud som allerede er truffet – eller vil blive truffet uanset MUS. Det er spild af tid, at medarbejdere forbereder sig på at stikke næsen op efter noget som på forhånd er udelukket – og det bidrager kun til utilfredshed og mistillid. Man skal dog være klar over, at det i sidste ende kan medføre, at MUS kun bliver den rituelle ”aftale” om det, der allerede er besluttet ledelsesmæssigt. Så der ligger en betydelig opgave i at finde rummene for ”forhandling” og i at hjælpe medarbejderne med at få en reel rolle i at finde mulighederne i disse rum.
3. **Tænk ud over egen enhed og egen organisation.** En medarbejder er kun medarbejder så længe vedkommende er i organisationen. Derefter bliver medarbejderen (forhåbentlig) en god ambassadør for organisationen og en mulig fremtidig samarbejdspartner. Det sidste kan man som regel få mere ud af, end af at vride de sidste produktive dråber ud af en medarbejder, hvor fremtiden i organisationen synes urealistisk (for dig eller for medarbejderen). I mange organisationer er det sådan, at de fleste medarbejdere kun er på gennemrejse – på vej mod et nyt job, nye udfordringer

og nye muligheder. I dagens Danmark er det en foruroligende stor del af de medarbejdere der skifter job, som gør det på baggrund af utilfredshed med det organisationen tilbyder og især grundet den ledelse, de bliver udsat for. En organisation der tilbyder sine medarbejdere en attraktiv dør til andre organisationer bliver selv en mere attraktiv organisation. Og så er det ofte meget billigere at investere i at kvalificere en medarbejder til et nyt job end det er – alt for tidligt - at skulle bruge tid, ressourcer og produktionstab på at skulle udskifte en demotiveret, frustreret medarbejder, og bagefter også at skulle slås med de tilbageværende medarbejdere, som helt eller delvist mister troen på en etisk og moralsk ansvarlig organisation og ledelse.¹¹ Så tænk på, at MUS også kan handle om at skabe en exit-strategi for en medarbejder eller en medarbejdergruppe – også en strategi som kan række flere år frem i tiden.

4. **Der er meget du ikke ved – MUS er en chance for at få viden.** Rædselsscenariet for mange medarbejdere er den MUS hvor de oplever en leder, der reelt ikke er interesseret i at høre hvad de har at sige, men alene har fokus på sin egen dagsorden. Det er her det holder op med at være en reel samtale, men bliver kommunikation af et budskab klædt ud som samtale. Og her hvor medarbejdere med god ret efterfølgende kan sige, at det var kvalificeret spild af tid. Og det er ikke nok at nikke, når der bliver sagt noget. Det er her den reelle interesse for medarbejderen som menneske og kompetent bærer af ressourcer skal sættes i spil. Det er her man samtaleteknisk kan arbejde med elementer af dialog eller (gensidig) lærende dialog (se tidligere i bogen).
5. **Både du og medarbejderen skal have opdateret, fælles viden – inden MUS.** En god MUS forudsætter at der er en fælles forståelse imellem leder og medarbejder i forhold til opgaver, kvalitet, produktivitet og almindeligt bidrag til arbejdspladsen. Desuden skal der være en tilstrækkeligt opdateret viden omkring medarbejderens personlige (ikke private) muligheder for at levere det der skal til. Hvis der er det fælles afsæt, kan begge parter bruge samtalen til at afstemme hvad de ser af muligheder for den videre udvikling i forhold til alle parametre. Sagt med andre ord (også andre end når ledere siger at de taler med deres medarbejdere løbende) forudsætter en god MUS, at krav, forventninger, opgaver, strategier, mål, arbejdsplaner mm. er kendte og forståede af

¹¹ Det reelle økonomiske tab (de direkte omkostninger + produktionstab og tid anvendt ifm. udskiftning af en medarbejder) er ofte betydeligt større end umiddelbart antaget. Det kan derfor være en god businesscase at investere (selv forholdsvis betydelige ressourcer) i at fastholde en medarbejder i 5 – 6 år i stedet for 3 – 4 år.

medarbejderen inden MUS. Ellers er det reelt illusorisk at tale om at medarbejderen skal forberede sig. Så trin et i forhold til at få en god MUS er at sørge for, at medarbejderen kender og har forstået arbejdspladsens (og dine, som leder) forudsætninger for samtalen. Først der har I lige vilkår i forhold til at undersøge og forstå hvad der skal til for at (videre-)udvikle medarbejderens kompetencer i den ønskede retning.

6. **Giv rum for det, der ikke allerede er truffet beslutning om – og hvor du kan bevæges som leder.**

Det er afgørende for den gode MUS, at man ikke glemmer det meget vigtige element som handler om at give rum for, at medarbejderen kan have ideer, tanker eller sågar drømme som kan bidrage til at skabe en bedre fremtid for både medarbejderen og arbejdspladsen. Så du skal gøre dig dine overvejelser og positioner klare inden samtalen, men samtidig gå ind i samtalen med en åbenhed overfor muligheden for, at der kan komme noget frem som flytter på forudsætningerne som du har set dem. Hvis ikke du går ind i samtalen med den åbenhed, forsvinder hele forudsætningen og grundlaget for at gennemføre en MUS. Det handler om reel bevægelse. Som medarbejder har man ret til at blive hørt – ikke nødvendigvis til at få ret. Det betyder, at der skal være en reel interesse i at høre hvad medarbejderen har at byde ind med, og der skal være en reel villighed til – hvis grundene er gode – at du som leder lader dig bevæge. Det er her, de mange samtaler i løbet af året skal have deres effekt, og her man som leder skal høste frugten af den indsats, der er gjort i forhold til at styrke tilliden mellem leder og medarbejder. Kun hvis relationen fungerer, kan man få den samtale hvor begge parter reelt kan bevæges. I de situationer vil en MUS bidrage til at styrke tilliden mellem leder og medarbejder. Omvendt kan det ofte være sådan, at medarbejdere smiler, takker og tilslutter sig lederens ”gode forslag”, men det er til tider alene et udtryk for accept af den positionelle asymmetri og af den ledelsesret, som blev indført i 1896. Det giver ikke den efterspurgte positive forskel. Modsat bliver en MUS, hvor der ikke er et rum for bevægelse, netop den meningsløse forestilling som med god grund kan kaldes ”spild af tid” og andre ville kalde ”pligt-sludder”.

7. **Bliv på den professionelle bane.** I rigtig mange MUS vil man som leder få informationer, viden, historier og fortællinger som kan føre fra det professionelle til det private, hvis man ikke tager sig i agt. Det gode råd er at blive på den professionelle bane. Det er de færreste ledere, der er uddannede til at håndtere private forhold for andre – hvad enten det er ægteskabelige, privatøkonomiske, somatiske, sociale eller psykologiske – og da slet ikke i forhold til medarbejdere, hvor man skal

have og vedvarende fastholde en professionel relation. Som leder skal du som udgangspunkt alene forholde dig til hvordan det private påvirker arbejdet, og hvad der kan / skal gøres for at få den arbejdsmæssige hverdag til at fungere bedst muligt. Det er her dit ledelsesmæssige fokus ligger. Og, så kan der selvfølgelig være mulighed for, at arbejdspladsen kan tilbyde professionel hjælp – efter retningslinjer i politikker, igennem forsikringsordninger, ledelsesmæssigt råderum mm. Det skal selvfølgelig forfølges. Og almindelig medmenneskelighed og omsorg skal bestemt ikke udelukkes – men giv den et sådant udtryk, at den professionelle relation sikres og understøttes.

8. **Alle medarbejdere har krav på at blive taget alvorligt.** Hvis en medarbejder inviteres til MUS, må udgangspunktet være, at vedkommende har noget at sige / er et menneske og en medarbejder, der bliver taget alvorligt. Det stiller krav til at man som leder reelt lytter til hvad der bliver sagt, og forsøger at forstå det – ikke bare sprogligt, men i dybden. Det sagte kan ud fra et ledelsesmæssigt synspunkt forekomme uinteressant eller ”ved siden af”. Men bag det sagte er der en meningsfuldhed for medarbejderen, som enten kan være en spejling af noget du ikke har set som leder eller noget der bygger på en fejlagtig forståelse, som det er din opgave at få korrigeret. Det kan være komplekst og vanskeligt at håndtere i løbet af MUS, men så må det evt. blive ”parkeret” og taget op senere. Hvis, så *skal* det tages op senere. Alternativt bliver det et bidrag til en negativ oplevelse og endnu en negativ vurdering af MUS.

Når man læser vores råd kan man måske få en oplevelse af, at MUS er til for medarbejdernes skyld og handler om, at ledelsen skal gøre medarbejderne tilfredse. Det er ikke intentionen. Intentionen er, at man igennem MUS typisk har etableret den formelle ramme omkring medarbejderens mulighed for overfor sin leder mere opsamlende og med afsæt i en statusopgørelse at påvirke retningen for den videre udvikling af medarbejderens fortsatte liv som medlem af organisationen. Hvor du som leder bør have et primært fokus, der handler om organisations strategiske retning og målopfyldelse, er medarbejderens helt legitime perspektiv en strategi for medarbejderens fortsatte professionelle udvikling på arbejdsmarkedet – i eller udenfor den organisation, hvor I mødes til MUS. Er det i orden og acceptabelt at medarbejderens vigtigste strategiske fokus ikke er det samme som dit og organisationens? I mange tilfælde vil svaret nok være ”ja”. Hvis du synes noget andet, må det være din ledelsesmæssige opgave at bidrage til (bl.a. igennem MUS), at der er så stort et sammenfald imellem medarbejderens strategi for sin egen professionelle fremtid og det, der er din synlige og kendte strategi for organisationen, og det at der er denne sammenhæng bliver tydelig for medarbejderen. I en klassisk

organisatorisk forståelse vil strategi være et direktionsanliggende. Imidlertid kendetegnes moderne organisationer ved, at strategiske processer udspiller sig på organisationens grænseflader mellem kompetente medarbejdere og kunder eller brugere. Disse processers temaer aggregeres så til en samlet organisatorisk strategi. Derfor kan der i medarbejdernes 'anderledes strategiske syn' ligge meget værdifuldt input til ledelsesstrategien.

Når alt dette er sagt, kan vi ikke lade være med at komme med et lille skub til MUS-koncepter og tankerne bag i al almindelighed. **Måske er det på tide at gentænke hele tanken bag mus. Er tiden løbet fra tænkningen bag konceptet? Tænkningen bygger på antagelsen om, at mennesker og dermed medarbejdere primært er en ressource. Det er de også i et organisatorisk perspektiv – produktionsmæssigt og ud fra et effektivitetshensyn. Men mennesker er først og fremmest mennesker – og mennesker i tiden.** En tid hvor de enkelte mennesker kan synes at fylde mere end kollektivet, hvor individet ofte får en kulturel forrang frem for gruppen og helheden. En samfundsmæssig organisering hvor den enkeltes ret til selvbestemmelse kan synes mere vigtig end det store samfundsmæssige hensyn. Kan vi fastholde en antagelse om individets store betydning på den ene side, og samtidig holde fast i en organisatorisk forståelse af, at den enkelte først og fremmest er en ressource – et forbrugsgode som vi i organisationer kan tage ind, bruge (bruge op) og skille os af med når der ikke er mere "strøm på batteriet"? Kan vi fastholde det meningsfulde i MUS i en tid, hvor vi hyrer når der er brug for det og fyrer når der ikke længere er brug for de medarbejdere vi ansatte for to år siden? Giver det mening når vi ved, at vi skal bruge andre kompetencer om fem år end dem vi har brug for i dag, og samtidig ser det som en samfundsmæssig opgave (snarere end en der kobler sig til organisationen selv) at sikre, at de nødvendige kompetencer er til rådighed for alle organisationer? Man kunne tænke, at det at betragte mennesker (medarbejdere) som værende primært mennesker som besidder ressourcer organisationerne kan bruge, udvikle og tilpasse de konstant ændrede organisatoriske behov, over tid kan tilføre mere værdi til organisationer, end hvis man anlægger et mere instrumentelt syn hvor medarbejdere og ledere først og fremmest (måske alene) er en ressource. Et humanistisk syn med en mere ligeværdig relation mellem menneske og organisation. Dette er et bæredygtighedsfokus. **MUS er måske et levn fra en tid hvor en ansættelse typisk varede imellem 10 år og en livstid, og hvor den gensidige loyalitet (mellem**

organisation og medarbejder) var bærende i forhold til såvel organisationens image og branding som medarbejderens identitet som menneske.

Som perspektiv på MUS kan vi anbefale, at du læser afsnittet om lederudviklingssamtalen (LUS), samt om Kvalitets-Produktivitets- og Resultatsamtaler.

Lederudviklingssamtalen

Lederudviklingssamtalen (LUS) er som MUS efterhånden blevet en standard i de fleste organisationer. Og her skal alle ledere have mindst en (deres egen LUS) eller flere (egen LUS og dem de skal holde med mellemledere). Også når det gælder LUS har vi forsøgt at forholde os mere generelt til denne type af samtale, så du kan følge den skabelon og det koncept der er i din organisation. Men vi giver nogle gode råd i forhold til det ledelsesmæssige fokus – hvad enten du sidder på den ene eller den anden side af bordet. Men først lidt generelle betragtninger om LUS og baggrunden for / intentionerne bag LUS som overordnet koncept.

Ledelseskvalitet og ledelseskvalitetsmålinger som afsæt for LUS

God ledelse / ledelseskvalitet må i dag antages at være et af en organisations vigtigste konkurrenceparametre. Derfor er der et behov for at kunne fortælle (indadtil og udadtil) hvordan man vurderer kvaliteten af den udøvede ledelse og for at arbejde systematisk med udvikling af ledelse. Således er der i mange organisationer i dag både ledelseskvalitetsmålinger, og i hælene på disse, en lederudviklingssamtale som ideelt set skal understøtte udviklingen af ledelseskompetencerne hos den enkelte leder. God ledelse er på den lange bane en forudsætning for organisationens produktion og effektivitet. Vi nævner her ikke, hvad god ledelse indebærer, men kan antage, at sådan en definition vil være kontekstafhængig og derfor må være et spørgsmål for den enkelte virksomhed at afklare.

I ledelseskvalitetsmålingen vurderes lederen typisk af egen leder, af lederkolleger og af egen medarbejdergruppe på en række parametre, som forventes at være dækkende for forventningerne til ledelsesopgaven. Sædvanligvis adskilles de tre respondenters svar, så lederen, som modtager vurderingen, kan differentiere mellem disse. Svarene fra medarbejdergruppen vil typisk på grund af antallet være

anonymiseret, hvorimod svar fra de øvrige respondenter næppe kan maskeres.¹² Praksis er mange steder sådan, at lederen gennemgår målingen – f.eks. med en HR-konsulent og efterfølgende mødes med sin chef inden hun mødes med sin enhed for at præsentere målingen eller dele af denne samt redegøre for, hvilke punkter i sin ledelse hun vil give særlig opmærksomhed fremover. Det er hensigtsmæssigt at takke medarbejderne for vurderingen, for de har anvendt tid på denne. Ligeledes kan man med fordel spørge ind til, hvad der måtte være indeholdt af kvalitativ feedback i form af kommentarer. Da disse er anonyme, er det dog ikke sikkert, at man får mere konkrete uddybninger af denne feedback.

Lederen er ganske vist til for kunderne eller organisationen, men dette betyder ikke, at det er medarbejderne, som skal afgøre, hvordan ledelse skal udøves. Det vil her være meningsfuldt at skelne mellem legitime og illegitime medarbejderbehov, når det drejer sig om ledelse. I denne sammenhæng må lederen, som får feedback, registrere de organisatoriske behov for ledelse, skelne mellem, hvad der ville være rart at have og hvad der er reelle behov, som er forudsætning for at organisationen kan performe professionelt. Lederen må med andre ord fastholde sit lederskab og med afsæt i de formulerede ønsker til ledelse forholde sig til, hvilke af disse ønsker, som skal imødekommes og til, hvordan hun eller han med hensyntagen til den organisatoriske kontekst og til de kort- og langsigtede perspektiver ledelsesmæssigt vil gøre dette.

Når det gælder ledelseskvalitetsmålingen fra egen leder eller fra kolleger, bør lederen kunne forvente en mere konkret feedback. Er der for store forskelle mellem leders og medarbejdernes vurderinger, er det vigtigt at afklare disse med egen leder. Ligesom med egen enhed vil det være nødvendigt at fastholde, hvilke dele af feedbacken, man vil forholde sig til og hvilke dele af lederskabet, man eventuelt vil arbejde med at udvikle. Dette betyder, at man ikke skal lade sin chef eller sine lederkolleger stjæle ens lederskab.

¹² Fra vores praksis kender vi til såvel gode eksempler på anonymisering som det modsatte. Ligesom der er mange eksempler på, at det at "vurdere" en lederkollega kan være tabubelagt, og derfor kan føre til "lokumsaftaler" om at være så positiv som muligt. Meget af usikkerheden ift. ærlige svar handler reelt om tillid eller mistillid til hvordan resultaterne bliver brugt, og hvordan der bliver fulgt op på resultaterne. Derfor er det vigtigt at dyrke feedback-kulturen – hvis der altså skal være læring.

Fra måling og vurdering til udviklingssamtale og udvikling

Når ledere jævnligt gennemgår en sådan evalueringsproces, vil det for den enkelte leder være vigtigt at vurdere, hvad som er legitime medarbejderbehov for ledelse og balancere disse op mod, hvad der bedst tjener organisationen som sådan. Eller med andre ord ikke gøre alt for at gøre medarbejdere eller kolleger tilfredse på alle punkter, men aktivt forholde sig til, hvordan de mange og ofte modstridende tilbagemeldinger kan balanceres i et ledelsesstrategisk perspektiv.

Den efterfølgende lederudvikling kan antage mange former – f.eks. uddannelse, udviklingsarbejde i netværksgrupper, mere individuelt faciliteret igennem coaching eller mentoring. Uanset form, er det fælles for kompetenceudvikling af ledere (og for så vidt også af medarbejdere) at den mest effektive udvikling finder sted, når den ene eller anden udviklingsform kobles tæt på lederens aktuelle og reelle ledelsesmæssige udfordringer. **Set i dette lys kan det ses som lidt arrogant, når en international ledelses-guru som mintzberg udtaler, at ledelse er en praksis, som læres i praksis. For praksis forandrer eller udvikler sig først, når praksis relaterer sig til refleksion omkring praksis.**¹³ Lederudviklingssamtalen er ideelt en invitation til, at lederen kan forholde sig refleksivt til egen ledelsespraksis. Denne samtale bliver i enkelte organisationer udliciteret til en ekstern konsulent. Den bør dog, såfremt leders leder ikke ønsker at abdicere sit ledelsesansvar, gennemføres af denne, for en af lederens fornemste opgaver er jo at skabe de bedst mulige forudsætninger for, at medarbejderne (mellemledere) kan præstere et professionelt stykke arbejde. Har leders leder ikke kompetencen til at kompetenceudvikle sin organisation (sine mellemledere), kan man spørge sig selv, hvad hun/han gør i sin lederstilling.

Formålet med lederudviklingssamtalen vil være dels at udvide, dels at stemme lederens klaviatur af observations-, forståelses- og handlemuligheder. Vi taler her om at udvikle lederens evne til at lede i både diversitet, kompleksitet og nu og da i kaos. For ikke alle organisationens medlemmer og

¹³ Denne Henry Mintzberg-reference sættes i perspektiv af Edgar Schein, som på et seminar (Cape Cod 2004), som en af denne bogs forfattere deltog i, pointerede det paradoksale i, at de fleste organisationer efterspørger læring blandt ledere og medarbejdere, og det meste læring (når der bortses fra at lære at cykle og anden meget fysisk orienteret læring) forudsætter refleksion, og at vi så på den anden side i de fleste organisationer belønner handling og "her-og-nu-effektivitet" – og dermed ikke giver tid til refleksion. Vi har altså en tendens til at efterspørge A men belønne B.

relationer spiller i samme toneart eller i samme takt – heller ikke i forhold til det der spilles i omgivelserne. En udvikling af de relevante kompetencer vil som nævnt fordre refleksion og fordre, at samtalepartneren, være det sig en konsulent eller leders leder, formår at *skabe rum for refleksion*. For det er gennem den refleksive forholden sig, at lederen midlertidigt kan bevæge sig ud i det flydende eller anderledes mulige og der opnå nye indsigter, nye forståelser og begribelser og se nye handlemuligheder – som kan forfølges.

Vi inviterer til refleksion hos den anden når vi nænsomt men intensivt udfordrer personens grundlæggende antagelser, når vi præsenterer personen for dilemmaer og paradokser i den organisatoriske virkelighed eller i forståelsen af denne virkelighed, når vi opstiller modsætninger eller tilsyneladende modsætninger i problemstillinger, når vi i en cirkularitet inviterer til at observere sammenhæng mellem og mønstre i organisatoriske elementer eller logikker, når vi med andre ord inviterer den anden til at forholde sig til det vi kalder forskelsfelter. For det er det forhold, at forskellene begynder at samtale, som igangsætter og udgør den refleksive bevægelse.

Fokus for disse refleksioner kan være mange og relaterer sig til alle aspekter af det vi kalder ledelse. Det handler om hvordan lederen sætter sig selv i spil i en organisatorisk sammenhæng og om, hvordan lederen mentalt konstruerer felter af meningsfulde forbindelsesmuligheder for organisationen, om hvordan vi kan ledsage organisationens skiftende positioneringer. Og om, hvordan vi som ledere kan positionere os i kommunikationen og de mange organisatoriske relationer og kontekster, om hvordan lederen kan iscenesætte og ledsage strategiske forandringsprocesser og om, hvordan lederen på mange andre måder kan arbejde med organisationens strukturelle, normative, ressourcemæssige og dynamiske bevægelser.

Om den konkrete samtale

Stemtheden i en lederudviklingssamtale vil på nogle punkter adskille sig fra de øvrige samtaler, vi har beskrevet. Der vil ganske vist være en relationel asymmetri i rummet, men denne vil være karakteriseret ved, at vi begge er ledere og derfor del af et fælles ledelsessystem, men vil alligevel være forskellige med hensyn til organisatorisk position og muligvis også erfaring. Og alligevel vil der måske

være ting, som ikke kan siges, da begge parter indgår i en uløselig gensidig afhængighed. Denne form for asymmetri burde give en afstemt gensidig respekt til rummet – men altså også understøtte, at der er en del som forbliver usagt. Derfor skal man også gøre sig klart, at hvis samtaler gennemføres af en ekstern konsulent / mentor, vil lederen ofte føle sig mere fri til at vise sig usikker eller sårbar. En sådan frihed vil også være et udmærket grundlag og afsæt for ledelsesmæssig kompetenceudvikling.

Der er reelt mange lighedspunkter med det at holde en LUS og en MUS – så grundlæggende kan man her tage fat i det meste af det, der står i afsnittet om MUS. Men der er også forskelle, og det er dem, vi vil tage fat i her. Der er to væsensforskellige perspektiver på LUS – perspektivet i at skulle have LUS med chefen og perspektivet i at skulle have LUS med sine mellemledere. Men uanset forskellene i de to perspektiver er der først og fremmest den forskel i forhold til MUS med medarbejdere, at lederens opgave og rolle er en helt anden end medarbejderopgaven og medarbejderrollen. Fokus i LUS bør derfor – ud over alt det der også indgår omkring trivsel, fremtidsperspektivet mm. – sætte fokus på ledelsesopgaven og det at skulle skabe resultater igennem andre. Det kommer til at handle om det relationelle og de relationelle kompetencer såvel som om lederens kompetencer ift. at kunne formidle og etablere forståelse for strategier, mål, værdier mm., og ikke mindst kompetencerne der skal til for at bevæge og udvikle medarbejderne til både at kunne løse de nuværende opgaver (altså præcis noget af det vi skriver, at de fleste ledere faktisk ikke ved så meget om som deres opgave ifm. MUS egentlig tilsiger – udvikling af medarbejderkompetencer). Her får LUS et perspektiv som på den ene side er meget konkret (hvordan får du Per og Susanne til at blive top-performende og glade medarbejdere) og samtidig overordnet på noget der ligner et metaperspektiv (hvordan løfter du ansvaret for de opgaver, som du ikke selv udfører).

På den måde bliver LUS en af de samtaler, som stiller størst krav til, at lederne (både cheferne og mellemlederne) kan bevæge sig på samtalens forskellige niveauer og samtidig kan "mestre" den kompetenceudviklende samtale. Ikke at LUS skal træde i stedet for de løbende kompetenceudviklende samtaler ledere imellem, eller alene have dette fokus. Men dette fokus kommer til at fylde mere i LUS end det gør i MUS, alene fordi statuselementet i den årlige samtale gør det nødvendigt at bevæge sig ud over den løbende kontakt om den daglige ledelses udfordringer. Dette skyldes både lederens opgaver som rækker længere (tidsmæssigt og strategisk) end medarbejdernes typisk gør (de fremtidige opgaver er altid en del af hverdagens dagsorden) og lederrollens ansvar for helheden og det strategiske – både på langt og på kortere sigt.

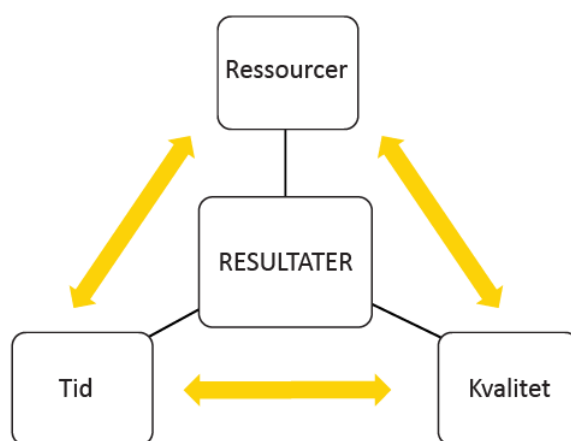
I forhold til gode råd, har vi valgt at opdele de gode råd i to – for dem der skal holde LUS med deres mellemledere og for dem, der skal have LUS med chefen. De sidste først.

Gode råd når du skal have en LUS med din chef

De fleste LUS tager i et eller andet omfang afsæt i resultaterne, der er skabt siden sidst. Hvad enten det er formuleret som en resultatkontrakt, der skal følges op på, statusrapporter, KPI'er, ledelseskvalitetsmålinger eller andet. Det handler om i hvilken grad du som leder lever op til det, der er formålet med den enhed, du er leder for. Naturligt og fornuftigt nok. Det interessante er først og fremmest, hvordan du har håndteret det inden for de rammer, du har haft og med de vilkår, der har været. Der kan ske meget i det år, der typisk forløber imellem LUS – både i forhold til rammer og vilkår. Derfor er det først og fremmest nødvendigt og vigtigt at du hele tiden justerer det du skal måles på resultatmæssigt når der ændres på rammer og vilkår. Og gør det så det er kendt og accepteret af din chef.

Det kan være – og vil være sådan i mange organisationer – at det vil virke mere irriterende og småligt på chefen end godt er, at du løbende justerer på målene når rammer og vilkår ændres. Hvis det er tilfældet bør du tage en grundlæggende snak med chefen om hvordan der ved statustid skal måles på din resultatopnåelse. Det er forhåbentligt spild af tid at skulle bruge LUS'en til at finde ud af, hvordan de opnåede resultater reelt skal vejes, måles og vurderes – der er vigtigere ting at tale om. Hvis chefen slet ikke vil forholde sig til din mulige resultatopnåelse når rammer og vilkår ændres, så find dig et andet job et andet sted. Men se på hvordan din evige prioriteringstrekanter ser ud i forhold til de resultater, du skal måles på.

Den evige prioriteringstrekanter



Det er dine medarbejdere der skaber de resultater du vurderes på. Derfor skal du se på dine medarbejdere når du skal vurdere dine opnåede resultater. Ikke bare som en mængde af medarbejdere (summen af ressourcer som medarbejderne bærer) – men som enkeltpersoner der hver især er bærer af kompetencer og muligheder for at bidrage til organisationen i dag og fremadrettet. De spørgsmål du kan stille dig selv i forhold til hver enkelt af dine medarbejdere er noget i retning af de samme spørgsmål, du skal forholde dig til når du har MUS med medarbejderne. Og så er det alligevel anderledes – for det er måske i din LUS, du skal skabe nogle af de rammer, du skal bruge for at kunne det, du ideelt set skal gøre efter du har haft dine MUS. Spørgsmålene kunne se sådan ud:

- Hvor godt præsterer xx i forhold til det du kunne ønske?
- På hvilke områder kunne I som enhed drage nytte af at få løftet en specifik medarbejders præstation?
- Hvad skal der til for at løfte denne medarbejders præstation på de områder?
- Hvis der ikke er et behov for at løfte præstationen i dag eller fremadrettet – hvordan kan du så fastholde denne top-performende medarbejder?
- Der hvor der skal ske et løft i kompetencer – ved du så hvordan det kan / skal gennemføres? Og har du (selv) kompetencen til at få det gjort?
- Skal en medarbejder hjælpes videre til et nyt job – og i hvilket tidsperspektiv / hvad skal der til?
- Hvor har du brug for din chef ift. accept eller støtte?

Det er med afsæt i tankerne bag det sidste spørgsmål, du skal tage fat i din chef til din LUS. Arbejdet med at få dine medarbejdere til at performe er der hvor du både er – eller kan være – dybt afhængig af din chefs opbakning, støtte og accept af det perspektiv du lægger omkring fremtidens opgaveløsning og håndteringen af de ressource- og kompetencemæssige udfordringer for din enhed. Her er det også vigtigt, at håndteringen af udfordringerne løftes ud af det generelle og upersonlige og gøres konkret – det handler om mennesker der aktuelt og fremover skal bidrage til organisationen og resultatskabelsen til fordel for kunderne og interessenterne.

Det er vigtigt at huske, at din opgave er ledelse og det er her din kompetence er og skal udvikles. At være den meget kompetente kompetenceudvikler for andre er almindeligvis ikke en del af de generelle ledelseskompetencer. Så du skal gøre dig selv – og din leder klart – hvordan du kan bidrage til den nødvendige kompetenceudvikling for de relevante medarbejdere, men også hvor du har brug for

bistand fra professionelle undervisere, HR-mennesker, sparringspartnere eller hvad det nu er du har brug for. At gøre den enkelte leder til den "der ved bedst" om kompetenceudvikling af medarbejdere er ofte at bede om mislykkede udviklingstiltag, ligesom det i praksis er de færreste medarbejdere, der ved hvordan de bedst kan udvikle egne kompetencer. Og det vil i langt de fleste tilfælde medføre en dårlig udnyttelse af de investerede ressourcer (penge, indsats og tid), hvis man gør lederen eller medarbejderen til den der skal vide mest om effektiv kompetenceudvikling.¹⁴

Gør dit ledelsesrum større – men gør det klart hvad din chef får ud af det

Hvis du ser på prioriteringstrekanten ovenfor vil du sikkert indvende, at der mangler noget om rammerne for din ledelse – dit ledelsesrum. Den evige prioriteringstrekant handler om dine prioriteringer inden for dit eksisterende ledelsesrum – stort eller lille. Ikke om hvordan dit ledelsesrum ser ud. Det er et nok så vigtigt område for den interessevaretagelse, der ligger foran dig når du skal have LUS med din chef.

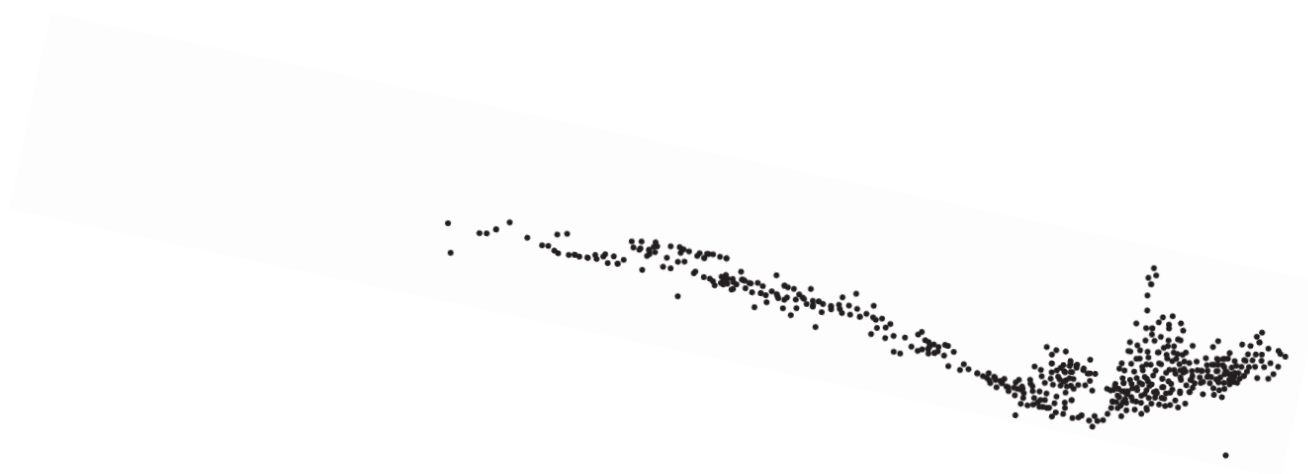
LUS er, som så mange andre vigtige samtaler mellem dig og din chef, en (altid velkommen) anledning til, at du fortsætter forhandlingen om dit ledelsesrum. Enhver statuslignende samtale bør give anledning til, at du også inddrager betydningen af de givne rammer, den styring du er underlagt, de gældende politikker og regler mm. Det er i samspillet mellem dine ambitioner og din kompetence på den ene side og disse udefra givne vilkår på den anden side, at dine muligheder for at agere som leder defineres. Det er din opgave som leder at arbejde for en balanceret "harmonisk" imellem disse mange faktorer, ligesom det er din chefs opgave at søge en tilsvarende balance på ledelsesniveauet over dig.

Det er derfor vigtigt, at du som leder bruger den mulighed LUS er til at gøre det klart, hvad du har brug for i dit ledelsesrum og ikke mindst hvad din chef vil få ud af at give dig det (større) ledelsesrum – i form af resultater, sikkerhed og tryghed i forhold til de strategisk vigtige KPI'er (hvad enten de er formuleret

¹⁴ Der er her et ikke uvæsentligt dilemma som handler om regulær professionalisme hos den eller de personer / enheder som i den enkelte organisation skal bistå ledere og medarbejdere med at designe og tilrettelægge kompetenceudvikling – som langt fra altid (meget ofte) ikke vil handle om større uddannelsesprogrammer og designede, længerevarende forløb. Der er desværre en tendens til at interne HR-organisationer får deres eget liv og en egen meningsforståelse, som i praksis udvikler sig til reelt ikke at matche den organisatoriske virkelighed og de organisatoriske behov – men dette er en helt anden problemstilling.

eller ikke). Som en forberedelse er der spørgsmål, du kan stille dig selv – spørgsmål om:

- Hvad ville jeg gøre – som ville fremme resultatskabelsen og effektiviteten – hvis jeg havde magten / den formelle kompetence til det?
- Hvad ville den målbare effekt være for resultaterne?
- Hvad ville de interne ”omkostninger” være – er der en positiv businesscase – og hvordan ser den ud?
- Hvad er fordelen for min chef – hvad får hun ud af det / hvad slipper hun for (opgaver, ansvar etc.)?
- Hvad er risikoen for min chef – og hvilken sikkerhed kan jeg stille?



Gode råd når du skal holde LUS med mellemledere

Når du som leder skal holde LUS med en af dine mellemledere må samtalen ofte tage afsæt i en vurdering af de resultater, lederen har skabt siden sidste LUS (herudover tages der som tidligere nævnt også ofte udgangspunkt i en ledelseskvalitetsmåling, en trivsels-undersøgelse eller lignende). Som med MUS er det vigtigt, at din vurdering af resultaterne ikke kommer som en overraskelse for mellemlederen – den løbende feedback ift. leverancerne (kvantitet, kvalitet mm.) skal selvfølgelig gives så mellemlederen også løbende har en mulighed for at arbejde med at forbedre, ændre og justere indsatserne, fokus mm. Men hvad er det så fokus på resultaterne skal bruges til i den årlige LUS? LUS må sætte fokus på hvordan dine mellemledere har arbejdet med at skabe de opnåede resultater. Altså om der kommer nok ud af indsatsen ift. at skabe topperformende medarbejdere – også når du ser fremad mod det kommende (og de næste) års opgaver og udfordringer. Derfor er det nogle af føl-

gende spørgsmål, du kan stille dig selv (og din mellemlider) som en forberedelse til LUS:

- Præsterer hver enkelt medarbejder på det niveau det kan forventes af medarbejdere i din enhed, med de opgaver (kvantitativt og kvalitativt) som de har? (Det kan evt. være relevant med lederens review over medarbejderne i enheden).
- Hvordan arbejder lederen med at sikre den faglige tyngde hos den enkelte medarbejder og samtidig udvikle den fælles, faglige kultur ift. fremtidig opgaveløsning? Og hvordan lykkes lederen med det? (Hvordan og hvor kan resultatet af det ses?).
- Er der en fremadrettet plan for de medarbejdere, der er absolutte top-performere, så de også fremover vil være tilfredse medarbejdere, der bidrager til resultaterne? Og er det en plan, de berørte medarbejdere også tror på og vil arbejde for?
- Er der en fremadrettet plan for de medarbejdere, som på sigt må vurderes ikke at skulle være en del af mellemliderens enhed? En plan som kan sende medarbejderne videre til nye jobs, hvor de både kan være gode ambassadører for organisationen og attraktive for en fremtidig arbejdsgiver (og evt. samarbejdspartner). Evt. videre til et job et andet sted i organisationen.
- Er enheden (som mellemlideren har ansvaret for) robust i forhold til at kunne håndtere at lederen evt. holder op som led i sin egen karriere / bliver langtidssygemeldt? Er der en efterfølger? Er der medarbejdere, der kan tage over på de strategiske opgaver, lederen varetager?

Samtidig er der et vigtigt perspektiv for den, der skal have LUS med mellemlidere ift. hvordan mellemliderne arbejder med egen kompetenceudvikling som leder. Det handler om spørgsmål som:

- Hvilke kompetenceudviklende aktiviteter gennemfører lederen?
- Sammen med hvem?
- Hvordan sikres lederen relevant feedback (ud over den du giver løbende)?
- Hvad kommer der ud af den feedback?
- Hvordan påvirker de forskellige aktiviteter lederens forståelse af sin egen rolle som leder og hvordan påvirker det ledelsesadfærden?
- Hvordan og hvor ses resultaterne – i forhold til resultatskabelsen og i forhold til medarbejderne?

Det handler både om opfølgningen på sidste års LUS og de aftaler om udvikling som (forhåbentlig) blev indgået der. Men også – og nok så vigtigt – om hvordan lederen tager ansvar for sin egen ledelsesfaglige udvikling. Den ledelsesfaglige udvikling som skal afspejles både i hvad lederen gør i løbet af året, men også (og ikke mindst) i resultaterne, medarbejdernes arbejdsglæde og – tilfredshed, sygefraværet mm. Den enkelte leders ønske om og drift hen imod udviklingen af sine ledelsesmæssige kompetencer er en vægtig personlig kompetence når der skal udarbejdes kompetenceprofiler for ledere.¹⁵

Som chef kan du med fordel lytte til, hvordan lederen selv taler om sin mulige kompetenceudvikling, hvad der særlig træder frem for ham eller hende, hvilke mulige veje personen selv ser for sin udvikling. Denne approach tager højde for det forhold vi tidligere har nævnt, nemlig at det vi giver opmærksomhed, vil være det som udvikler sig. Eller med andre ord, har lederen allerede med sin opmærksomhed taget de første skridt i sin udvikling, vil det være hensigtsmæssigt for dig som chef i første omgang at ledsage disse skridt.

En sådan approach udelukker dog ikke, at samtalepartneren senere i samtalen (eller i forløbet) kan påpege behovet for udvikling af sider, temaer, emner eller kompetencer, som lederen ikke selv har været opmærksom på. Det vil ofte være hensigtsmæssigt at præsentere disse temaer som en invitation. Mennesket foretrækker at blive inviteret og bryder sig sjældent om at blive styret. I forlængelse af dette vil det typisk være lederen som afgør, i hvilket tempo og omkring hvilke temaer samtalerne udvikler sig. Igen, mennesker er forskellige, og såfremt samtalen skal være hjælpsom må den udspille sig på en måde som personen, som skal udvikles, kan håndtere.

Afsluttende bemærkninger

Uanset om det handler om din egen LUS eller om dine LUS med mellemledere, er det afgørende for effekten at du følger op. At følge op på en udviklingssamtale (LUS eller MUS) handler ikke bare om at spørge til en status, men om at gå ind i en samtale om hvad der sker, hvad der bevæger og hvad der flytter sig, hvordan det flytter sig og hvad det betyder. Men også om at være beredt på at justere planer og initiativer, hvis det ikke flytter sig som ønsket og forventet. På denne måde går det ikke blot

¹⁵ Ind imellem ser vi eksempler på ledere, der har så travlt med at være engagerede i den daglige opgaveløsning og skabelsen af resultater, at egen ledelsesfaglig kompetenceudvikling ikke er mulig når den sparsomme tid skal prioriteres. Det er uholdbart, hvis det strækker sig over mere end en meget kort periode. På sigt er det direkte diskvalificerende ift. at varetage et lederjob.

at betragte ledelse som en afgrænset, strategisk aktivitet. Ledelse på alle niveauer rummer en ganske stor del håndarbejde. Og som leder skal du også gøre det klart, at du forventer at få en klar melding, hvis den ønskede udvikling ikke forløber som forudsat – for så har du og din mellemlider (medarbejder hvis det er en MUS) en fælles opgave, og der er et ledelsesansvar der skal løftes.

OMSORGS- OG SYGEFRAVÆRSSAMTALER SAMT TRIVSELSSAMTALER

I dette afsnit kaster vi et blik på de samtaler, der tager afsæt i en medarbejders fravær / manglende tilstedeværelse eller trivsel / mistrivsel på arbejdspladsen. Rigtig mange arbejdspladser har i dag instrumentaliseret og institutionaliseret samtaler, der kobler sig på medarbejderes fravær eller manglende tilstedeværelse på arbejdspladsen – ofte opdelt i to forskellige typer som fungerer som to trin i en sammenhængende indsats. Trin et er ofte omsorgssamtalen – der kan have en noget anderledes karakter som kobler sig mere til trivselssamtalen som tager afsæt i spørgsmålet om medarbejderens trivsel eller mistrivsel – og trin to der er en regulær sygefraværssamtale. I det følgende vil vi behandle de tre typer af samtaler samlet men forsøge at skærpe opmærksomheden ift. de særlige karakteristika ved de forskellige samtaletyper. Men indledningsvist tage fat i nogle fælles karakteristika og forudsætninger.

Men først lidt om ordentlighed, populisme og demagogi

Vi bliver desværre nødt til at foretage lidt motivforskning for at få styr på begreberne inden vi forholder os til hvordan de kan og bør foldes ud i samtaler mellem ledere og medarbejdere / mellemledere. I essensen handler det om hvad det reelle formål er med denne type af samtaler. Handler det om at udvise omsorg for den fraværende og syge eller den der (måske) mistrives på arbejdspladsen? Hvis det er kernen i formålet, så spring glad dette indledende afsnit over. Men hvis essensen i formålet reelt handler om at få den pågældende tilbage på jobbet og til at præstere mere effektivt og produktivt, bør du læse videre.

I ganske mange organisationer handler denne type af samtaler i bund og grund om at få styr på produktiviteten og effektiviteten hos en medarbejder, der er mere fraværende end ønskeligt og / eller har en lavere produktivitet end ønskeligt, eller måske er truet af en mulig lavere produktivitet i fremtiden. I mange organisationer burde denne type af samtaler derfor omdøbes til ”produktivitets- og

effektivitetssamtaler”.¹⁶ Når denne type af samtaler har et navn som signalerer noget andet end det primære fokus og formål er det let at forstå denne navngivning som et udtryk for velmenende HR-medarbejdere og –konsulenter forsøg på at menneskeliggøre produktionens domæne, at give ”bundlinjen et menneskeligt ansigt”. På langt sigt, gør det alene det onde værre. Det vil – efter stor sandsynlighed – på sigt undergrave den mulige tillid mellem ledelse og medarbejdere. Det vil blive samtaler, hvor man i den bedste hensigt taler om noget som om det var det vigtige, imens det er noget andet, der er på spil. Det vil blive hvad nogle kalder ”pligtsludder” og andre ”lade-som-om-samtaler”.

Her, som i så mange andre typer af samtaler, må det være en ledelsesopgave at tage ledelsen på sig, bevare integriteten, bekende kulør og tale om det, der er det vigtige og relevante, det der typisk er ledelsens mål og sigte – produktiviteten og effektiviteten. Hvis sigtet er medarbejderens tilstedeværelse og produktivitet vil en samtale med titlen ”omsorgssamtale” være utroværdig. Så hellere holde en samtale med fokus på tilstedeværelse og produktivitet. Hvis du som leder udviser reel empati og nærer omsorg for dine medarbejdere, vil det kun kunne styrke relationen også på længere sigt. Men hvis ikke empatien og den udviste omsorg er reel, vil det blive oplevet som forløjet og dermed undergrave såvel tilliden til lederen som den naturlige ledelsesmæssige autoritet. Denne ”falske varebetegnelse” er i praksis udtryk for både en populisme og en demagogi, der undervurderer medarbejderen og udtrykker reel disrespekt. Vi er tilbage ved et af de tidligere gode råd: Lad være med at lyve – det bliver gennemskuet, falder tilbage på dig som leder og undergraver din ledelsesmæssige autoritet.

Om at gennemføre samtalerne

Hvis din organisation har faste koncepter mm. skal du selvfølgelig følge dem. Men hvis ikke de lever op til det, der gør det muligt for dig at fremstå troværdigt og med din integritet i behold, må du samtidig arbejde på at få disse koncepter ændret. Når det er sagt, kommer her nogle gode råd til omsorgs- trivsels- og sygefraværssamtaler.

1. Gør samtalens reelle formål klart. Handler det om at du har en medarbejder hvis produktivitet (kvantitativt og / eller kvalitativt) ikke er god nok, så skal du gøre det klart, at det er udgangspunktet

¹⁶ En type af samtaler der løbende burde holdes med langt de fleste medarbejdere og mellemledere. Evt. som erstatning for både omsorgs- sygefraværss- og trivselsamtaler men også som erstatning for MUS / LUS. Se mere om dette i kapitlet om Kvalitets- Produktivitets og Resultatsamtaler (KPR-samtaler).

for samtalen. Det kan du godt gøre på en ordentlig måde (se det efterfølgende afsnit om den ubehagelige samtale) og hvis du i øvrigt gennemfører dine mange andre samtaler ordentligt og giver løbende feedback til dine medarbejdere, vil det ikke komme som en overraskelse. Hvis det handler om at du og din afdeling bliver målt på tilstedeværelse / fravær, men du i øvrigt er helt tryk ved medarbejderens produktivitet, så gør dette klart og udfyld din organisatorisk pligt ved at dokumentere, at du har holdt samtalen. Hvis du reelt er bekymret for medarbejderens helbred eller trivsel og for hvordan det vil kunne påvirke erhvervsudøvelsen og dermed medarbejderens professionelle fremtid, har du en anderledes og mere alvorlig opgave. Og det skal også gøres klart som afsæt for den samtale du skal have. Det er denne samtale nedenstående råd vedrører.

2. Hold dig på den ledelsesmæssige bane. Det handler om at blive der hvor du har en opgave som leder i forhold til din medarbejder – betydningen for arbejdssituationen og hvad du som leder kan bidrage med for at understøtte muligheden for, at medarbejderen kan blive rask / komme til at trives bedre. Det forudsætter, at du reelt er indstillet på at gøre noget – og at arbejdspladsen har noget at tilbyde i forhold til at nå målet med samtalen. Du skal være klar over mulighederne og du skal gøre det klart for medarbejderen hvad mulighederne er. Det betyder at du også skal være meget opmærksom på, at du ikke bevæger dig ind på en bane, som ikke er din som leder – hverken positionelt eller kompetencemæssigt. Du er ikke – og skal ikke være – hverken læge eller psykolog / terapeut for din medarbejder. Det kan være du kommer til at bevæge dig derhen, hvor du må henvise til en læge eller en terapeut. Det er bl.a. her du skal vide, hvad du kan som leder (hvad vil I som organisation og hvad kan og vil arbejdspladsen tilbyde). Du skal holde dig på den professionelle bane – måske i grænselandet til det personlige – men det private er ikke et felt du skal bevæge dig ind i når det handler om dine medarbejders helbred og trivsel – på arbejdet eller i livet som sådan.
3. Når det handler om at føre en samtale med fokus på hvordan sygdom eller mistrivsel påvirker din medarbejders arbejde og produktivitet, skal du være indstillet på reelt at lytte til det der bliver sagt. Det din medarbejder siger kan for dig være uforståeligt. Din medarbejders forståelse af verden og billede af jeres fælles arbejdsplads, kan være meget forskellig fra din. Hvis du skal tale med din medarbejder med afsæt i det, skal du være indstillet på at forstå og anerkende, at det du får at vide, er det din medarbejder forstår og oplever – uanset hvor langt det er fra din forståelse af verden. Det er alene med afsæt i medarbejderens oplevelse og forståelse, der kan tages et reelt

afsæt henimod en ændring af hvordan det påvirker arbejdslivet og trivslen (husk din Kierkegaard-viden). Det er vigtigt at huske på, at korrektion af oplevelsen og opfattelsen hos medarbejderen må tage afsæt i en erkendelse af, at det faktisk kan forholde sig anderledes – hvis den skal være reel. Den positionelle asymmetri kan ofte gøre det muligt for dig at få medarbejderen til verbalt at anerkende, at det er en anden (din) forståelse, der er den rigtige, men denne anerkendelse kan kun sjældent etablere en reel erkendelse hos medarbejderen, og vil dermed næppe gøre den store forskel.

4. Du har måske som leder et billede af hvordan tilstanden af sygdom, fravær eller mistrivsel skal ende og hvordan den ønskværdige fremtid ser ud i forhold til medarbejderens tilstedeværelse og trivsel på arbejdspladsen. Det er selvfølgelig et godt udgangspunkt. Men det er nok så interessant at afdække medarbejderens ønsker for det samme, og finde ud af hvordan du som leder kan og skal forholde dig til de (måske markante og afgørende) forskelle der er imellem de to ønskescenarier. I forlængelse af punkt 3. ovenfor er det vigtigt at huske på, at det er betydeligt mere motiverende og engagerende for medarbejderen at arbejde på at realisere eget ønskescenarie end det er at yde en stor indsats for at opnå noget der ikke opleves som relevant eller realistisk for at tilfredsstille lederen. Det er klart, at der kan være så stor afstand imellem det du ser som den mindst (men dog) acceptable løsning og det medarbejderen oplever som realistisk at arbejde henimod. Så må du ledelsesmæssigt forholde dig til det. Men som udgangspunkt er det afgørende, at der etableres et fælles billede og en fælles forståelse for hvad indsatsen skal føre til.
5. Du skal ikke tage medarbejderens opgave på dig – men heller ikke lade hende sejle i sin egen sø. Det betyder at de håndgreb, aktiviteter og indsatser I planlægger for at gøre fraværet mindre / bringe hende op på fulde omdrejninger / øge trivslen, skal kunne gennemføres af medarbejderen med den støtte og support du er i stand til – og har et ønske om – at give. Du skal ikke tage medarbejderens indsats på dig – medarbejderen har et ansvar for at bidrage reelt til løsningen. Omvendt er det direkte demotiverende, hvis du som leder skubber hele ansvaret og opgaven med ”genopretningen” over på medarbejderen, for hvad var / er så formålet med samtalen? Så ville det vel være nok at give medarbejderen en besked om at tingens tilstand skal ændres – NU!

DEN INNOVATIVE SAMTALE

Den organisatoriske samtale skal nu og da lede i en kreativ retning og føre til, at vi sammen kan skabe det innovative eller anderledes mulige. Innovation er i denne sammenhæng blevet beskrevet med analogien at koreografer i stilheden. En sådan samtale kan antage en næsten mystisk, uigennemsigtig og poetisk karakter. Mange elementer er samtidig i spil og i samspil for at tanker og emotioner kan konvergere og tage form i kreative og innovative konstruktioner. Det kan være meget svært, hvis ikke umuligt, meget præcist at dosere, bevidst at iscenesætte og orkestrere alle disse elementer. Måske vi skal være taknemmelige for denne kompleksitet, for uden denne ville de innovative processer blive dagligdags begivenheder, de ville miste deres betydning og deres skabende poesi og dermed blot blive blege reproduktioner af det allerede kendte.

For at innovation kan finde sted må der i samtalerummet samtidig være en særlig stemthed, en rettedhed, en optagethed og en bestemt intensitet. Ligeledes må der, for at vi kan holde feltet flydende og bevægeligt være en indstilling af, hvad man i buddhistisk filosofi kalder 'no attachment' og 'no judgement'. Vi må også både kunne slippe eksisterende antagelser, ane konturer af nye forbindelsesmuligheder og tentativt kunne forbinde os affektivt og kognitivt til det, som er ved at opstå. Vi må kunne holde vejret og lade det, som skal opstå, opstå i sit eget tempo og i sin egen form imellem os. Vi må – som i en dans eller et spil – sammen kunne gribe og slippe for at holde "bolden i luften" imellem os, indtil vi lader den bevæge sig et andet sted hen. Og endelig må vi relationelt kunne møde hinanden i samtalen og i dialektikken, i både formen og indholdet, og gøre det på en måde, så vi kan holde det endnu sprogløse og emergerende i feltet mellem os uden endnu at forbinde os til det, uden for tidligt sprogliggøre det, kontekstualisere og gøre det fast. For sammen at kunne dette, må vi formå at være i feltet mellem divergens og konvergens, i en lineær rettedhed og i en cirkulær undersøgende bevægelse. Vi må kunne overgive os til den kreative bevægelse og formå at løfte denne ind i det innovative rum, hvor det flydende gradvist kan gives form.

Det fremgår af ovenstående, at iscenesættelse af samtalerummet er en central del af den innovative proces. Kompetencerne, som er i spil i konstruktionen i dette rum vil være intuitive og rette sig mod at kunne læse bevægelserne i feltet og om at kunne deltage i den subtile dans indenfor rettedheden i rummet. Modsat vil en iscenesættelse rettet imod et på forhånd målbeskrevet resultat meget let kunne blokere for udfoldelsen af det innovative og samtalerummets mulige kompetencer. Man kan

sige, at det nye og innovative emergerer, når de indre bevægelser møder de ydre, det vil sige når de indre dialoger forbinder sig til samtalerne i rummet. Vi skal i denne sammenhæng være bevidste om, at det indre sprog er anderledes end det ydre og derfor være forsigtige i sprogliggørelse af det subtile. Det vil være nødvendigt i processen, og i situationen, nænsomt at skabe et nyt fælles sprog for det, som emergerer. Denne samtaleform adskiller sig som det fremgår af ovenstående metodisk ikke fra den 'ideelle dialog', men har dog fokus på så længe som muligt at forblive i det flydende, hvorved vi kan kvalificere det opstående.

Vi begriber med vore begreber, men kan ikke gribe og begribe det nye med de sædvanlige begreber – for i så fald får vi mere af det samme. Dette forhold indebærer, at vi, hvis vi for hurtigt forbinder os eller konceptualiserer det emergerende, mister grundlaget for dette nye, og for det nye, subtile sprog, som knytter sig til det nye.

Indsigt er flydende, hvorimod koncepter er faste. I samme sekund vi konceptualiserer vores indsigt, mister vi den, og vi reducerer samtidig muligheden for at internalisere det, der er opstået i rummet. (Her bliver implementering til en nødvendig, særskilt organisatorisk, ledelsesmæssig disciplin). Og jo tidligere vi konceptualiserer, jo mere energi, jo længere tid og desto flere ressourcer skal vi bruge efterfølgende på at "gøre til virkelighed". Vi må derfor i processen *skabe et parallelt, emergerende sprog, som forbinder til det mulige nye*. Og formår vi nænsomt at invitere ind til forbundenheden og den tentative tilknytning, vil sproget for det nye langsomt udvikle sig og finde sin form som en meningsfuld beskrivelse af virkeligheden.

Typen og kvaliteten af relationerne i samtalerummet viser sig at have afgørende betydning for dybden og kvaliteten i innovationsprocessen. Dette skyldes, at de indbyrdes relationer blandt andre elementer er et væsentligt grundlag for, at vi i sammenheden tør og formår sammen at bevæge os ud i feltet af ikke-viden og tentativ samskabelse. Det vigtigste i denne sammenhæng viser sig at være tilstedeværelsen af gensidig tillid og respekt. I grupper, hvor disse forudsætninger er til stede, forekommer innovativ krystallisering oftere end i andre grupper. Når dette er sagt skal det understreges, at det innovative potentiale ikke blot bor i de indbyrdes relationer som sådan, men i ligeså høj grad i, hvordan vi

relaterer og positionerer os – og hermed hvordan vi relaterer os både til det emergerende og til hinanden. Det betyder:

- hvor er det, vi forholder os fra?
- hvad er det, vi forholder os med?
- til hvad forholder vi os?
- med hvilken intentionalitet eller rettetthed forholder vi os,
- og med hvilken grad af langsomhed og fordybelse, formår vi at forholde os?

Det betyder, at ikke blot forholdene, men også forholdemåderne har afgørende betydning for processen. Med andre ord vil formen, forholdemåden og måden, hvorpå vi samtaler, have væsentlig betydning for den innovative proces og dermed også for det innovative indhold. Innovation fordrer både forskellighed og sammenhed, både adskillelse og forbundenhed, i forskelligheden, og dette kan i et kommunikationsperspektiv være dilemmafyldt. Derfor må vi gøre os umage i åbenheden, det vil sige vi må formå at læne os ud over egne antagelser og ikke blot høre, men også lytte ind i den andens udgangspunkt. Og alene det midlertidigt, og med imødekommenhed og ydmyghed, at læne sig ind i den andens univers, kan åbne op for og lede til det nødvendige shift of mind eller shift of heart, som kan lede til reel innovation.

Dialogen i de innovative samtaleprocesser rummer nu og da sin egen helt særlige bevægelse. Den kan være prægnant med en *nænsom intensitet*, og den kan lægge sig tæt op ad, men alligevel ved siden af det allerede sagte, hvorved den skaber en samtidig forbundenhed og adskillelse i rummet. I øjeblikke kan stilheden blive næsten intenst åndeløs, når vi i det relationelle felt i samtalen rummer det emergerende imellem os i stedet for at give det ord eller fast form (jf. afsnittet 'om pausen'). Det, som opstår, opstår ikke i den enkelte men i feltet mellem de enkelte, når de indre stemmer hver for sig tavst samtaler med det fælles, samkonstruerede ydre. Vi ved, at den indre dialog har et andet sprog end den ydre samtale. Et mere nuanceret, affektivt og intuitivt udtryk end den kompleksitetsreduktion, som den sproglige kode med dens begrebsliggørelse tilbyder os. Dette forhold indebærer, at vi med tavsheden og med den indre dialog, som er indeholdt i denne, kan rumme og forholde os til et langt mere nuanceret og komplekst felt, end når vi forsøger at udtrykke dette sprogligt. Det er blandt andet derfor tid er en vigtig faktor i samtaler. Der skal være tid til både den ydre samtale og de indre dialoger hos alle samtalens parter.



På samme måde som i den indre dialog, kan vi også i samtalen med andre momentvis kommunikere uden ord. Dette udtrykker sig, når vi i stilheden deler den intense oplevelse, at noget nyt er ved at folde sig ud. Når tiden i nuet både står stille og bliver uendelig. Når vi hver især slipper behovet for at præstere ord eller det unikke og blot lytter til den forsigtige samtale mellem den indre bevægelse og det, vi er i færd med at samskabe i den indbyrdes, lige nu tavse samtale. Vi relaterer os med andre ord med vores sansning og intuition både til vores indre, tavse dialog, til den tavse, indbyrdes samtale, men først og fremmest til det, vi i stilhed er ved at udfolde imellem os. I denne sammenhæng mister jeget og ambitionen om resultatet sin betydning, hvorved den subtile samskabelse kan træde i forgrunden.

DEN STRATEGISKE KOBLING – AUDIT ELLER REVIEW

Samtalerne, vi tidligere har beskrevet, har for en stor del handlet om den enkeltes trivsel, udvikling og præstationer. Hvis vi imidlertid betragter organisationen som et integreret system med en fælles defineret opgave, vil det være nødvendigt også i et strategisk perspektiv at give fokus til systemet som samlet system. Såfremt vi som ledelse var ansvarlige for en eskadrille af F35 fly, ville vi være interesserede i, om de var funktionsdygtige. Vi ville derfor undersøge, om vi havde det rigtige brændstof, de nødvendige reservedele, kompetente mekanikere, gøre beregninger om slitage og maksimale flyvetider m.m. og, måske ganske vigtigt, om vi havde veluddannede og trænede piloter. Sådanne tiltag kaldes audit eller review. Overfører vi denne analogi på den traditionelle virksomhed, vil vi også i denne sammenhæng have behov for at vurdere, om virksomheden er funktionsduelig her og nu og for at vurdere dens udviklingspotentiale i et fremadrettet perspektiv. På samme måde som mange virksomheder afholder årlige eller halvårlige business-reviews, er man de sidste årtier også begyndt at institutionalisere audits eller reviews med fokus på organisationen, som skal servicere markedet og levere de nødvendige resultater. Audits og reviews fokuserer på både individuelt og enhedsniveau, på produktivitet og effektivitet, på kompetence i opgaveløsningen, på ledelsen af de organisatoriske processer og på organisationens forandringskapacitet. Skal vi for et kort øjeblik skelne mellem disse to aktiviteter, kan man sige, at audit overvejende observerer, identificerer og vurderer, hvordan og i hvilket

omfang organisationen er gearet til her og nu at løfte sin definerede opgave. Review kortlægger typisk det fremadrettede, organisatoriske potentiale til fortløbende at udvikle sig i et strategisk perspektiv og vil derfor også typisk indeholde elementer af successionsplanlægning.

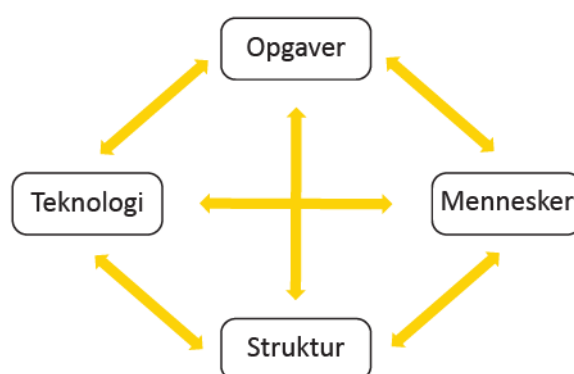
Aktiviteten kan afhængig af den enkelte virksomheds behov udspille sig på forskellige måder men vil typisk finde sted imellem ledere, der på de ovennævnte parametre gennemgår de enkelte afdelinger og enheder. Informationerne som kommer ud af denne aktivitet aggregeres og såfremt der er fælles træk eller udfordringer for de forskellige afdelinger og enheder, kan disse eventuelt gøres til strategiske temaer for den næste periode af organisationens udvikling. I meget videnstunge organisationer kan der være en idé i at lade processen starte med en drøftelse imellem den enkelte leder og de medarbejdere, der i det daglige sidder med den aktuelle viden om produktionen, produkterne, markedet og kunderne. Det er i hvert fald afgørende, at den viden disse medarbejdere har, kan bringes i spil i drøftelserne på ledelsesniveau. Herefter mødes ledelsesniveauet over og gennemgår den samme aktivitet med fokus på både ledelses- og organisationsniveauet og fortsætter for at afsluttes i direktionen. På denne måde vil den øverste ledelse få et ganske detaljeret billede af den organisatoriske kompetence og af den siddende ledelses kvalifikationer og vil således have muligheden for at gennemføre justeringer, såfremt den ønsker det. Men vigtigst af alt er det med disse informationer muligt for den øverste ledelse ikke blot at forholde sig strategisk til kerneopgaven eller forretningen, men også at ophøje organisatoriske temaer til strategiske issues.

Helt konkret bliver mange organisationer taget på sengen, når kompetente ledere eller medarbejdere forlader virksomheden. Et audit eller review giver mulighed for gennem en systematisk successionsplanlægning at sikre, at kvalificerede efterfølgere med et veldefineret udviklingspotentiale er identificeret på forhånd.

På denne måde vil audit eller review være en nødvendig, organisatorisk (primært mundtlig) dokumentationsopgave, som dels kan sikre virksomhedens fremadrettede resultatskabelse og som ultimativt handler om den øverste ledelses mulighed for at udøve ledelse, som på flere niveauer rækker ud til den samlede virksomhed. Og endelig kan man forestille sig at alene det som ledelse at tage stilling til, på hvilke temaer og elementer man vil lægge fokus i sit audit eller review vil være en uendelig central ledelsesopgave. Sigtet er helt overordnet at forsøge at kortlægge den organisatoriske kapabilitet og definere de nødvendige indsatsområder som skal sættes i gang for at styrke kapabiliteten.

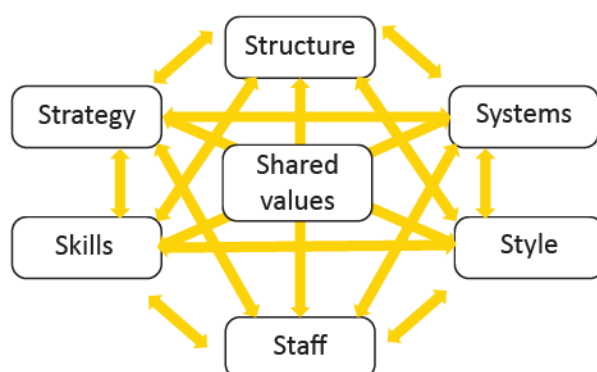
Valg af fokus for audit og review

Hvis man ønsker at gennemføre et audit og / eller review i en organisation, er det ofte en ganske ressourcekrævende aktivitet. Men som sagt også en aktivitet, som kan give uvurderlig viden i forhold til strategier og planer i tiden frem. Derfor er det vigtigt, at der før man går i gang er taget stilling til: 1. Hvilke forhold og fokusområder, der særligt skal være i fokus for den undersøgelse et audit eller review er, og 2. hvem / hvilke grupper og /eller personer der besidder viden, det er vigtigt at få sat i spil i audit & review. I forhold til valg af fokusområder kan man med fordel vælge en model for beskrivelse af organisationen som udgangspunkt for den undersøgelse, der skal finde sted. Modellen er ikke et valg af en sandhed om organisationen, men den kikkert, lup eller det kalejdoskop¹⁷ man vælger at sætte for øjet når organisationen skal kigges grundigt på. Det kan være en umiddelbart mere enkel model som Leavitts diamant, som med sine fire sider giver et forholdsvis overskueligt billede, om end data i de forskellige sider kan være nok så komplekse. Det vigtige er at der tegnes et billede som både dækker de forskellige områder af organisationen, og anerkender sammenhængene imellem disse forskellige områder og den måde hvorpå de påvirker hinanden. Leavitts Diamant ser, som det vil være mange bekendt, sådan ud:



¹⁷ Kalejdoskopet er i denne sammenhæng et illustrativt udtryk, da det totale billede forandres hver gang, der sker den mindste forandring i det enkelte lille hjørne af det billede vi ser på, når vi ser på hele organisationen.

Der findes også mere komplekse modeller som inddrager flere områder og en af de bedre er, efter vores vurdering, Peters & Watermans 7-S model¹⁸ der ser sådan ud:



Fælles for modellerne er – nok så vigtigt – at de forskellige elementer kobles til hinanden og påvirker hinanden. Kendt organisationstænkning, men af betydning for udkommet af et audit / review, at de fremadrettede indsatser typisk vil kalde på nye og anderledes indsatser på endnu andre områder.

Fælles for begge modeller (og mange andre organisationsmodeller) er, at de primært har et internt fokus, og derfor i nødvendigt omfang må suppleres med det eksterne fokus på kunder, markedet, interessenter, aktionærer, politikere, konkurrenter eller hvad der nu måtte være af vigtige eksterne forhold. I forhold til aktionærer eller opdragsgivere (det politiske niveau i offentlige organisationer) bør direktion og øverste ledelse være fuldt klædt på til at bære den nødvendige viden ind i audit og review. Når det handler om kunderne og konkurrenterne vil inddragelse af organisationens fodfolk, som har den daglige kontakt udadtil ofte have opdateret viden som kan være af uvurderlig betydning. Det forudsætter selvfølgelig, at de kender opgaven og det scope der er lagt for undersøgelsen.

Praktisk og konkret

Der er behov for, at undersøgelsens scope og model (kalejdoskopet) samt hvilke mere præcise spørgsmål og tematikker, der skal sættes fokus på, afklares i toppen af organisationen – men gerne med

¹⁸ Peters & Waterman (McKinsey konsulenter) udviklede modellen der først blev beskrevet i "In Search Of Excellence" og siden blev et meget benyttet værktøj til organisationsarbejde – benyttet af McKinsey og mange andre og beskrevet i mange (mere eller mindre) glimrende bøger.

mulighed for, at man på lavere organisatoriske niveauer har mulighed for at supplere med lokalt strategisk vigtige spørgsmål og tematikker. Dette bør selvfølgelig afklares igennem ledelsessystemet og hierarkiet. Den viden der samles op i bunden af det organisatoriske hierarki skal aggregeres op igennem ledelsessystemet og hierarkiet. Ikke i form af tykke rapporter, men igennem samtaler hvor man i ledelsen finder ud af hvad det er der bagudskuende har betydning for fremtiden, og hvordan man kan arbejde med at skabe grundlag for de nødvendige udviklinger og ændringer fremadrettet. Efter behov kan og bør man vel inddrage organisationens eksperter inden for de forskellige områder for at finde mulige løsninger på de udfordringer, der skal håndteres.

Processuelt kan man sige, at man bevæger sig oppefra og ned for så vidt angår undersøgelsens scope og tematikker – men sådan at der bliver lagt til og taget fra igennem de forskellige ledelseslag. Modsat bevæger man sig nedefra og op i forhold til viden, data, udfordringer og muligheder, men hvor der også bliver lagt til og taget fra igennem de forskellige ledelseslag. Og sidst, men ikke mindst igen oppefra og ned i forhold til at sætte gang i de (i de øverste ledelseslag) besluttede tiltag.

Nogle af de spørgsmål man typisk vil tage fat i ved et audit og / eller review er for manges vedkommende oplistet når vi har beskrevet MUS, LUS og KPR-samtaler for så vidt de handler om medarbejder- og eller ledelseskompetencer. Det drejer sig om behovet for kompetencer i forhold til de strategiske og praktiske udfordringer i de kommende år (for ledere og / eller medarbejdere) – og altså også spørgsmålet om hvem som skal (kan) træde ind i stedet for hver enkelt leder eller specialist på strategisk vigtige områder, hvis de forlader organisationen. Men herudover er der spørgsmål af mere organisatorisk, teknisk og infrastrukturel karakter. Det er spørgsmål om teknologien, hvad enten det er IT, produktionsteknologi eller lokaler, eller noget helt fjerde. Det er spørgsmål om organisering – i organisationen såvel som i arbejdsprocesser. Det er spørgsmål om strategier og delstrategier. Men også alt muligt andet, der kan have en betydning for organisationens fremadrettede kapabilitet.

Hvorfor samtale?

I sidste ende er der en række beslutninger som kun kan træffes på direktionsniveau – måske endda på bestyrelsesniveau / politisk niveau. Det sidste kræver typisk skriftlighed med alt hvad det indebærer af dokumentation mm. Men derudover er der en pointe i at etablere en fælles forståelse for baggrunden for de trufne beslutninger og strategiske valg der foretages. Denne etableres ofte bedre og mere

umiddelbart igennem direkte kommunikation imellem parterne end ved at sende redegørelser op og ned igennem hierarkiet. At der også kan være et behov for at delelementer også dokumenteres turde være selvfølgelig, men anbefalingen herfra handler om mundtlighed og fælles indsats i forhold til at undersøge, stille spørgsmål og skabe klarhed – bl.a. fordi klarhed kan indebære noget meget forskelligt afhængig af det organisatoriske niveau.

Vi må samtidig anbefale, at der i store dele af processen er deltagere fra flere end to ledelsesniveauer. Det betyder at man, hvis man f.eks. vælger at inddrage medarbejderniveauet, så har deltagelse af både de berørte medarbejderes nærmeste leder, men også dennes chef, som kan bidrage med et anderledes strategisk perspektiv på det der drøftes og undersøges. På samme måde længere op igennem hierarkiet. Endelig er der i flere organisationer gode erfaringer med at samle ledere fra alle organisatoriske niveauer til en større fælles drøftelse af undersøgelsen (måske endda alle ledere i organisationen) så der er bedre grundlag for at etablere en fælles vidensmæssig basis for de beslutninger, som siden må blive truffet og meldt ud / drøftet ned igennem hierarkiet.

Mundtligheden forudsætter, som vi har skrevet, typisk at udvalgte områder og problematikker dokumenteres på den ene eller den anden måde. Men også at der på de forskellige ledelsesmæssige niveauer er vilje og evne til at indgå i en samtale, der kobler viden om det passerede (det bagudrettede) til praktiske og strategiske udfordringer fremadrettet, for at ende med mulige scenarier, ideer og forslag til indsatser som kan håndtere fremtidens udfordringer. Med andre ord, skal der være en kultur og en praksis som understøtter såvel åbenhed som ærlighed igennem de hierarkiske lag i organisationen. Og samtidig er det nødvendigt med en kultur, hvor (faglig eller saglig) uenighed ikke er farlig for dem, der måtte være uenige eller have andre erfaringer og en anden viden end den herskende.

Review eller audit kan være et godt redskab for ledelsen på alle niveauer i organisationen – i forhold til såvel kerneopgave som i forhold til de mange støttefunktioner og -processer. Og det kan gennemføres som en stor og forholdsvis ressourcetung proces i store organisationer, men kan også gennemføres hurtigere og i mindre skala i dele af en organisation eller i enkelte, udvalgte enheder. Det er først og fremmest vigtigt, at man ikke satser mere ambitiøst, end at man kan nå i mål og forholdsvis hurtigt kan omsætte resultaterne til praksis og nyttiggøre den akkumulerede og genererede viden.

I forhold til Audit og review vil vi anbefale, at man læser dette kapitel i sammenhæng med kapitlerne om MUS, LUS og KPR-samtaler (+ evt. kapitlet om feedback). Disse aktiviteter skulle meget gerne hænge sammen og tilføre værdi til hinanden.

KVALITETS-, PRODUKTIVITETS- OG RESULTATSAMTALER (KPR-SAMTALER)

Her kommer en kortfattet og summarisk beskrivelse af en model for KPR-samtaler; det vil sige samtaler med fokus på, hvad der skal til for at sikre eller øge kvaliteten, produktiviteten og resultaterne – for den enkelte medarbejder og/eller leder. KPR-samtaler er et alternativ til MUS, LUS, omsorgssamtaler, trivselssamtaler og sygefraværssamtaler. Som beskrevet i de afsnit der handler disse samtaletyper er det vores erfaring, at den type af samtaler alt for ofte er næsten ineffektive – ikke tilfører den værdi til hverken medarbejderens eller lederens udvikling, helbred eller trivsel som ligger i samtalens navn. Reelt er fokus ofte – i hvert fald fra den leder der gennemfører samtalen med sin medarbejder eller mellemleder – på det der ikke nødvendigvis tales så klart og entydigt om, nemlig den pågældende medarbejders / mellemleders resultatskabelse, produktivitet og kvaliteten i det udførte arbejde. Derfor dette forslag om at 'vende botten' og tage afsæt i det, der har det primære ledelsesmæssige fokus, så parterne får talt om det der er på hjerte, men også at gøre det på en måde så det sættes ind i en for alle parter håndterbar og fremadrettet kontekst.

Her er det vigtigt at pointere, at vi ikke frafalder synspunktet om, at man den dag man besluttede at blive leder, fik et job i det man kan kalde "people-business". Så kan det være du er økonom, IT-specialist, jurist, ingeniør, lærer eller noget helt andet af uddannelse. Men som leder er du trådt ind i en branche, hvor mennesket er omdrejningspunktet, og det er dit ansvar at den del der handler om menneskene i din organisation foregår på en måde som ikke nedbryder og nedgør de mennesker, der er ansat i organisationen – tvært imod. Det betyder, at du må tage ansvaret for de mennesker, du er leder for – det er dem, der skal realisere strategien, målene og resultaterne, samtidig med at organisationen konsolideres. Konkret betyder det, at vi nok på den ene side foreslår, at instrumentalisere noget af det allerede instrumentaliserede samtalekompleks, der er i mange organisationer, men også at det skal gøres i et perspektiv og en kontekst som understøtter og opbygger den enkelte medarbejders / mellemleders kompetence, arbejdsglæde, identitet og trivsel. Vi forsøger kort sagt at tage vores egen medicin – at kalde en spade for en spade og en skovl for en skovl.

Lidt begrebsafklaring

Inden vi kaster os ud i at beskrive KPR-samtalerne mere uddybende, vil vi forsøge kort at gøre det klart, hvad vi i denne sammenhæng forstår ved begreberne kvalitet, produktivitet og resultater. Alle tre begreber kan være affødt af branchestandarder, faglige standarder, kundernes efterspørgsel eller bankens / budgetkontorets udmeldinger, men her er det en noget mere enkel (og dog) definition, som kobler sig på den organisation, du er leder i. Reelt er ingen af de tre begreber statiske – de udvikler sig hele tiden med faget, organisationen, markedet og hvad der ellers er på spil.

Kvalitet

Kvalitet er som sagt ikke et statisk begreb, men en dynamisk størrelse der i høj grad er ledelsesdefineret. Eksempler: Det er muligt at den første rigtige salgssucces fra Nokia i '90-erne på alle måder var topkvalitet ud fra alle kendte standarder. Men i dag lever den næppe op til de krav der ville blive stillet – hverken i organisationen, blandt kunderne eller blandt de designere og produktionsfolk som skulle tage ansvaret for produktet. Måske holdbar, måske driftssikker – men ikke nødvendigvis det produkt, der kan gøre sig på markedet. Men det kunne være det ønskede – det afhænger af organisationens mål, strategier, målgruppe og meget andet. Og det er ledelsen, der skal sikre at produkterne lever op til de kvalitative krav og forventninger der er fastlagt – træffe den endegyldige beslutning om hvornår leverancen / produktet lever op til kravene. At et produkt eller en ydelse har den rette kvalitet, er altså i sig selv ikke et udtryk for om det er godt eller dårligt – det er alene et udtryk for, at det matcher den fastlagte standard for kvalitet i den organisation, der leverer det. At fastlægge kvalitetsstandard i en organisation er en ledelsesopgave. At fastlægge den sker bedst på baggrund af et samspil imellem ledelsen (lederen) og dem der er involveret i produktionen og er modtagere af den – produktionsplanlæggere, designerne, almindelige medarbejdere, specialister, sælgere, marketingfolk, kunder / borgere m.fl. – afhængig af organisationen. Jo mere komplekse produkter der skal produceres eller leveres, jo mere indviklet er det at fastsætte fuldstændigt dækkende kvalitetsbeskrivelser, og jo lettere bliver det at fastsætte mål der rammer ved siden af det mulige eller hensigtsmæssige.¹⁹ Ordentlige og

¹⁹ Bl.a. derfor ser vi den årelange kritik af New Public Management (NPM), hvor man har forsøgt at opstille klare og entydige mål for en meget kompleks offentlig produktion, med det resultat at medarbejderne, der sidder i yderste led meget ofte oplever de fastsatte mål som i bedste fald ligegyldige og uvedkommende – i værste fald som udtryk for politisk og ledelsesmæssig uvidenhed og inkompetence og dermed som kontraproduktive.

meningsfulde kvalitative mål kan alene fastlægges i samarbejde med dem, der skal sikre at der leves op til dem – de udførende medarbejdere og eventuelt med den endelige bruger. Derfor skal ledere i organisationer løbende drøfte kvaliteten i ydelser / produkter med de medarbejdere, der producerer og leverer.

Produktivitet

Produktivitet handler om at bruge tiden rigtigt og på det rigtige, så der kommer det ønskede ud af indsatsen. Mange af os kender situationer eller ansatte i organisationer som nok har travlt, knokler mere end de fleste og får en hel masse fra hånden uden, at vi bagefter kan sige, at de er specielt produktive. Det kan både handle om, at den måde de gør tingene på ikke er så hensigtsmæssig, og om at de bruger tid på noget, der ikke er det helt rigtige. Når vi taler om medarbejderes produktivitet taler vi altså også om hvordan medarbejdere tilrettelægger deres arbejde, hvilken opgaveportefølje de har og hvordan de prioriterer den, hvilke redskaber og arbejdsmetoder der anvendes og hvordan kompetencerne sættes effektivt i spil. Inden for dette felt ligger også spørgsmålet om hvordan medarbejderne arbejder sammen og får det der rækker ud over den enkelte medarbejder til at fungere.

Resultater

Resultaterne er de produkter eller ydelser der leveres – i denne sammenhæng hvad den enkelte medarbejder leverer. Det er altså ikke afgørende om den enkelte medarbejder leverer et slutprodukt alene – det er i denne sammenhæng mindst lige så vigtigt om den delleverance / det delprodukt som skal leveres til andre i organisationen bliver leveret – og altså med den ønskede kvalitet og produktivitet.

KPR-samtalen

De tre faktorer hænger i KPR-samtalen sammen – der skal leveres resultater i forventet omfang, de skal leve op til de kvalitetsstandarde (nedskevne / specifik formulerede eller ej) der er gældende i organisationen, og med en hensigtsmæssig anvendelse af ressourcer, metoder, kompetencer, systemer mm. Det er ind i denne treenighed lederen løbende skal have samtaler med alle²⁰ sine

²⁰ Når vi skriver alle – så mener vi alle. Ellers giver modellen ingen mening. Og når vi skriver løbende mener vi ikke en gang om året (måske) som med MUS, men snarere en gang om ugen, eller måske hver 2. uge.

medarbejdere med henblik på, at der kan (og skal) justeres på de forskellige elementer med henblik på at nå organisationens mål. Samtalen skal bidrage til at lederen – sammen med medarbejderen – etablerer grundlaget for at medarbejderen kan levere kvaliteten, produktiviteten og resultaterne.

Og så er det muligt – måske endda sandsynligt – der skal justeres på kompetencerne og arbejdes med at udvide opgaverne (eller indskrænke dem), findes nye samarbejdsrelationer eller understøtte udviklingen af de eksisterende relationer, eller der skal arbejdes med at ændre arbejdsvilkår. Det kan være der skal justeres på medarbejderens tilstedeværelse / fravær eller at opgavesammensætningen skal tilpasses til tilstedeværelsen. Det kan være der skal justeres på arbejdsmetoder, systemer, processer og procedurer for at det bliver muligt at nå kvaliteten eller kvantiteten. Alt sammen noget man også ville tage op i forbindelse med en MUS (LUS), omsorgssamtale, trivselssamtale eller sygefraværssamtale. Her bundet sammen så der er det reelle fokus – det vi er her for, både leder og medarbejder. Og her koblet tæt på den daglige opgaveløsning hvor lederen på baggrund af sit indblik i medarbejderens arbejde og opgaveløsning, løbende har mulighed for, sammen med medarbejderen, at håndtere udfordringer, problemer eller uhensigtsmæssigheder.

Det skal bemærkes at det er en forudsætning, at man som leder i øvrigt giver den løbende (og ordentlige) feedback til medarbejderen i forhold til resultaterne. KPR-samtalen er altså ikke en feedbacksamtale, men samtalerummet hvor man justerer, tilpasser og udvikler den måde medarbejderen arbejder, fungerer og leverer på.

Hvis man bruger denne model betyder det, at samtalen om fravær / tilstedeværelse, kompetencer, trivsel, arbejdets organisering, arbejdsmetoder, systemer, processer, procedurer, fremtidsplaner, karrierevalg mm. forbliver koblet til dagligdagen og den opgaveløsning, der er kernen i organisationen. Og det giver et grundlag for, at man på de løbende KPR-samtaler kan aftale at mødes særskilt om f.eks. tilrettelæggelse af en særlig kompetenceudviklingsindsats, stresshåndtering, afviklings- / nyt-job-plan eller hvad det nu måtte være, på et mere ligeværdigt og åbent grundlag.

Mange (ledere) vil indvende, at det ikke er tidsmæssigt muligt med alle de andre ledelsesmæssige opgaver og / eller når man har 35 eller flere medarbejdere. Vi ved, der er organisationer hvor lederne

bliver dynget til i administrative opgaver som rettelig burde udføres af andre (almindelige medarbejdere, stabsmedarbejdere, mellemledere eller sjakbajser). På samme måde er der organisationer, hvor man lader en person være leder for langt flere end de ca. 12 personer, der er den almindelige grænse for en leders span of control og den funktionelle familiaritet. I de organisationer har man så ofte også taget et valg om at konceptualisere, standardisere og institutionalisere ledelse og lægge en styringsdagsorden ovenover ledelsesudøvelsen. Det har konsekvenser for såvel ledere som medarbejdere og kunder. Det er et strategisk valg som alle de involverede må leve med konsekvensen af. Her må man nøjes med den årlige MUS / LUS og de løbende samtaler med fokus på trivsel, fravær mm. Det har fungeret alt imellem glimrende og elendigt i rigtig mange organisationer i årevis – og kan det sikkert også fremadrettet. Vi er dog af den overbevisning, at der er en bedre vej – blandt andet igennem konsekvent brug af KPR-samtaler.

DEN UBEHAGELIGE SAMTALE

Mange ledere og HR-mennesker taler om ”den svære samtale” og den svære samtale er igennem årene blevet til en fælles betegnelse for det man også kunne kalde ubehagelige samtaler. Ofte er det svære ikke selve samtalen, men det at tage sig sammen til at holde den. Det svære handler ofte om at overvinde ubehaget ved at skulle sige det, der skal siges. Dermed også sagt, at den typisk er besværlig eller vanskelig for lederen at holde, og den er ofte også ganske ubehagelig for såvel leder som medarbejder. Eksemplerne er talrige – fra afskedigelsessamtalen og samtalen om graverende fejl i arbejdet, over advarsler / tjenstlige samtaler til samtaler om uønsket / problematisk adfærd eller personlig fremtræden. De fleste der har været på arbejdsmarkedet i nogle få år, kender selv eksemplerne, og har sikkert også oplevet eller hørt om mindre vellykkede forsøg på at føre denne samtale ordentligt. Det er i hvert fald et tema, som ofte opstår som ønske for et kursus eller træning.

Så for at tage tyren ved hornene fra begyndelsen – du vil ikke få tips eller tricks som kan fjerne ubehaget og gøre det sikkert at medarbejderen forlader samtalen med et stort smil. Sådan fungerer hverken kurser, træning eller et kapitel i en bog. Men derfor kan man godt gøre det mere eller mindre ordentligt – og vi vil med det følgende gerne bidrage til at det bliver mere ordentligt. Men ofte vil samtalen fortsat være ubehagelig at skulle holde.

Først og fremmest vil det være på sin plads at skelne imellem ”den ubehagelige besked” og den efterfølgende samtale om beskeden. I langt de fleste tilfælde er ”den vanskelige samtale” et spørgsmål om på den ene side at aflevere en ubehagelig besked, og efterfølgende forsøge at få etableret en eller anden form for løsning / konstruktiv og fremadrettet kontekst omkring det ubehagelige. Derfor lidt om at give en ubehagelig besked, før vi forholder os til samtalen om den.

Men inden der overhovedet skal siges noget, er det vigtigt du som leder tager stilling til hvad det er du vil opnå med denne ubehagelige samtale – og hvad vil du stille op til og handle på (i hvilket omfang) og hvad er din forventning til den medarbejder du skal have samtalen med? Du kan f.eks. bruge nedenstående ”guide” til din egen afklaring. Det handler om at blive klar på følgende grundlæggende spørgsmål:

1. Ønsker du at medarbejderen forbliver i jobbet / på arbejdspladsen (evt. i en anden position / et andet job?)
2. Ønsker du at medarbejderen forlader arbejdspladsen og jobbet?
3. Er du villig til at bidrage til at det ønskede scenarie realiseres – og i så fald hvordan og med hvad (dette kan ofte først afklares i detaljer når du har talt med medarbejderen – men her er der fokus på dit afsæt for samtalen)
4. Hvad forestiller du dig, at din medarbejder skal bidrage med – hvad er dine forventninger og krav (også dette kan forandres igennem en reel samtale om muligheder, forudsætninger og perspektiver).



Nedenfor en matrix for valg af udgangsposition – og hvad følger af dine valg. Men også en afklaring af dine forventninger til medarbejderen.

Dit perspektiv Dit bidrag	Du ønsker at bevare medarbejderen i jobbet – eller i hvert fald på arbejdspladsen.		Du ønsker at medarbejderen forlader jobbet og måske også arbejdspladsen.	
	Du vil:	Du forventer at medarbejderen:	Du vil:	Du forventer at medarbejderen:
Du vil bistå medarbejderen efter bedste evne og inden for alle de muligheder der er i din organisation.				
Du vil i begrænset omfang bidrage til at den ønskede arbejdsmæssige situation etableres. Du vil:				
Du ønsker ikke at bidrage til en ændret arbejdsmæssig situation.	Ønsker du reelt at medarbejderen skal forblive i jobbet / på arbejdspladsen?			

Du kan lave et sådant skema for dig selv – det er en glimrende øvelse at forsøge at gøre sig klart hvad der kan / skal stå i de enkelte felter. Hvis ikke du har noget at skrive skal du måske have en anden og mere afklarende samtale – noget der mere nærmer sig en reel og åben dialog om en problemstilling der berører medarbejderen og relationen til arbejdspladsen / jobbet.

Den ubehagelige besked

Der er i de ubehagelige samtaler altid et eller andet, som det ikke er rart at sige. Inden du skal give den besked, der ligger i at formulere dette budskab over for medarbejderen, skal du være meget præcis i din formulering af hvad kernen i budskabet er. Her er det (som ved feedback) afgørende, at du evner at adskille konstaterbare handlinger / adfærd / udsagn / resultater fra det som er din fortolkning eller oplevelse. Begge dele er vigtige for dig som leder og for organisationen. Men afsættet for, at medarbejderen overhovedet kan forstå hvad du taler om, er det medarbejderen gør / ikke gør – det der sker

og resultaterne der kan ses, høre, måles, vejes og beskrives entydigt. Det betyder at du som forudsætning skal skærpe din forståelse for hvad problemets kerne er. Og du skal helst være ret præcis i din beskrivelse. Det kan f.eks. handle om, at:

- "Dine salgstal falder hvor alle dine kollegaers stiger, eller bare at "dine salgstal stiger ikke så meget som dine kollegaers."
- "På kontormøderne ser jeg, at du kan reagere med både ansigtstræk og gestik som får den der taler til at stoppe / blive usikker".
- "De rapporter og oplæg du leverer til mig indeholder ikke de elementer jeg forventer – der mangler f.eks. xx".

Hvis ikke du kan formulere hvad det er problemet bunder i, vil det være meget vanskeligt for medarbejderen at skabe nogen form for mening i afsættet for den samtale I skal have. Det bliver svært for medarbejderen at forstå hvis afsætte for samtalen handler om, at: "Dine kollegaer er bedre og dygtigere end dig" – "Du er negativ og obstruerende" – "Det du laver kan ikke bruges." Det bliver ikke alene svært at forstå, men stort set også umuligt at rette op på for medarbejderen. Det svarer til hvis du som leder bliver målt på faktorer du ikke kender. Og det rejser selvfølgelig problemet med at kunne formulere dine ledelsesmæssige forventninger præcist. Det er svært, og hvis ikke du kan, skulle du måske gå i dialog med medarbejderen, en god kollega eller sparringspartner, om hvordan der kan stilles mere præcise krav og forventninger så de er eksplicitte. Alternativt må du sammen med medarbejderen bruge energi og tid på, at I "pejler" jer frem til, hvordan forventningerne kan præciseres og gøres konkrete.

Del to af den ubehagelige besked vil ofte koble sig til effekten af den udviste adfærd / de gennemførte handlinger. Det er her din oplevelse og din oplevelse af effekten kommer ind, som f.eks.:

- "Dine lave salgstal gør, at vi ikke kommer i mål med vores ambitioner og budgetter hvis ikke der sker en ændring og en (markant) stigning."
- "Jeg oplever det bremser udviklingen af ideerne og at der breder sig en negativ stemning på grund af din reaktion. Jeg får ikke det at høre som jeg har brug for, fordi ..."
- "Når jeg ikke har de efterspurgte data og faktuelle oplysninger betyder det, at jeg ikke kan bruge rapporterne og oplæggene som tiltænkt..."

Her er der fokus på hvorfor det konkrete bliver et organisatorisk problem du som leder SKAL tage dig af. Det bliver klart hvorfor det er en del af din ledelsesopgave at tage problemet op i forhold til medarbejderen. Det er ikke sikkert – måske langt fra – at medarbejderen er enig i din oplevelse af konsekvensen af den udviste adfærd eller handlen. Men det er dig, som leder, der definerer hvad der er et organisatorisk og / eller ledelsesmæssigt problem, der skal håndteres.

Det er i de konstaterbare data, den observerede adfærd mm. og den ledelsesmæssige problemstilling der følger heraf, at den efterfølgende samtale bedst kan tage et fælles fremadrettet afsæt.

Når du giver den ubehagelige besked kan der forholdsvis let ske det, at den der får beskeden slet ikke kan høre det der bliver sagt efterfølgende. Så snart de første ord er sagt begynder tankerne med forklaringer, leden efter eksempler, søforklaringer, modsatrettede eksempler mm. at drøne rundt i hovedet på medarbejderen med høj hastighed. Derfor er det vigtigt, du som leder tager ansvar for samtalen og laver en ordentlig iscenesættelse. Det handler om, at medarbejderen skal forstå, hvad der skal ske og hvad det er for et perspektiv, I skal samtale i. Det nytter ikke, at medarbejderen sidder og spekulerer på, hvornår fyringskortet bliver trukket, hvis du ikke har planer om at trække det. Omvendt er det nok vigtigt, at medarbejderen har en forståelse af, at det er der det fører hen, hvis det er det, du har besluttet dig for. Ofte er det derfor en god ide at lave en annoncering af samtalen og dens tema i forbindelse med indkaldelsen til samtale – gerne et par dage inden. Meget enkelt kan det gøres som f.eks.:

- "Jeg vil gerne tale med dig om dine salgsresultater, fordi jeg ser et behov for at de øges. Og det skal vi tale om hvordan vi kan gøre."
- "Jeg vil gerne tale med dig om din deltagelse i kontormøderne og den måde det påvirker møderne og det der kommer ud af dem. Vi skal finde ud af hvordan vi får mere ud af din deltagelse."
- "Jeg vil gerne tale med dig om dine rapporter og oplæg. Vi skal finde ud af, hvordan vi kan få gjort dem mere umiddelbart anvendelige for mig i mit arbejde."

Her giver du også medarbejderen en klar indikation om, at du vil bistå og at du ønsker en situation som gør medarbejderens indsats mere værdsat set fra din position som leder. Hvis ikke du føjer den sidste del af sætningerne i ovenstående eksempler på i din for-annoncering, vil der muligvis ske det, at medarbejderen (måske velbegrundet) ser det som indledningen til en måske pinefuld afslutning på ansættelsesforholdet. Omvendt, hvis du ikke ønsker at bidrage til at finde en løsning, men tænker det alene er medarbejderens opgave og problem hvis ikke det lykkes. Her har du (forhåbentlig) haft mange

forudgående samtaler med medarbejderen om performance, resultater og adfærd. Hvis det er dagsordenen, så spring fluks videre til det kapitel, der handler om afskedigelsessamtaler.

Endelig er det en god idé om "problemet" sættes ind i en kontekst som medarbejderen kan genkende og om muligt også indeholder noget positivt. Ikke fordi "det sure skal pakkes ind i det søde" (vi tror ikke meget på "sandwichmodellen"), men for at demonstrere at dit billede af medarbejderen indeholder flere facetter end problemet. Også – om muligt – facetter der kan bygges på, når det handler om at komme videre. Og husk også her at lade være med at generalisere med vendinger som "du er altid ..." eller "du giver aldrig". Det er typisk meningsløst at diskutere om det er altid / aldrig, og det er faktisk uhyre sjældent et menneske er "altid / aldrig".

Den efterfølgende samtale

Først skal du jo sikre dig, at du har gjort dit eget mål med samtalen klart – for dig selv, men også kommunikeret det klart og forståeligt til medarbejderen / mellemlederen inden samtalen. Det er altid et godt udgangspunkt for en samtale, hvis man ved hvad målet er – hvor man skal hen. Så, skal der sættes gang i en udvikling som over de kommende måneder skal øge salgstallene, eller skal der ske noget meget markant NU? Det kan blive to meget forskellige samtaler afhængig af dit udgangspunkt som leder. Men du skal vide, være klar over og indstillet på, at den reelle samtale kan gøre, at du må forlade dit udgangspunkt og bevæge dit fokus et andet sted hen. Mere om det senere.

Der er næppe kun én vej til den ordentlige ubehagelige samtale. Vejene kan være forskellige efter situationen, dig som leder og den medarbejder, du skal tale med. Frem for at pege i én retning vil vi derfor i det følgende give lidt indsigt i forskellige vigtige begreber, når det handler om den besværlige samtale. Men først, og nok så vigtigt, vil vi gøre det klart, at vi stadig ikke har tips og tricks, der gør det ikke-svært at føre disse samtaler og give de ubehagelige beskeder. Det er svært og ofte ubehageligt at skulle give de indledende beskeder – at tage sig sammen til at gøre det og så at gøre det ordentligt. Og meget ofte fører den efterfølgende samtale ikke til paradis-porten, hvor alt bliver fryd og gammen. Mennesker er mennesker og der er noget på spil når det gælder vores arbejde (herunder vores identitet og selvforståelse). Det skal huskes. Den du skal have samtalen med skal også bagefter være et menneske, der kan se sig selv som professionel og kompetent – uanset om mennesket fortsat er i din organisation eller på vej et andet sted hen. Først hvis det ikke lykkes, er samtalen mislykket. Det er

ikke i sig selv et tegn på en mislykket samtale, at du sammen med medarbejderen ikke når derhen hvor du ønskede at nå (før samtalen). Det kan der være mange grunde til – gode eller dårlige / inden for din kontrol eller uden for din kontrol, og endog inden for eller udenfor din medarbejders kontrol. Det du kan – og skal – er at gøre dit bedste for at din organisation, din medarbejder og dig selv kommer ordentligt videre – uanset resultatet.

Lidt om forskellige begreber

Herunder lidt om nogle begreber som (forhåbentlig) gør, at du kan gå ind i samtalen med en større klarhed over hvordan du vil gribe den an, og hvad der skal til for, at du kan gøre det ordentligt.

Forskellige problemopfattelser

I forhold til at forstå problemet der giver anledning til samtalen skal du holde fast i det vi også skrev om i afsnittet om ledernes feedback – du skal skelne imellem faktuelle oplysninger på den ene side, og vurderinger / opfattelser / oplevelser på den anden side. Er problemet noget faktuel eller er det din oplevelse af hvordan det påvirker? Du og din medarbejder kan i værste fald blive uenige om hvad salgstallene er – men det er ikke så sandsynligt. Det er betydeligt mere sandsynligt I ville blive uenige om, hvorvidt det er et stort problem for medarbejderen – eller noget der er både meget velbegrunderet og forklarligt. Det faktuelle er vigtigt, fordi det er det du og din medarbejder efter al sandsynlighed kan etablere en fælles forståelse omkring. Den oplevelse, vurdering eller opfattelse du har af hvad det faktuelle betyder, og hvilke problemer det måtte medføre, er din. Det er ikke til diskussion, men det er stadig muligt, at den viden du kan få igennem samtale med din medarbejder, vil gøre at din oplevelse og forståelse vil ændres.



Medarbejderen som modspiller, passpiller eller medspiller

Hvis man forsøger at kategorisere medarbejderens mulige reaktion på den ubehagelige besked og ind i den efterfølgende samtale, vil man groft kunne definere tre hovedkategorier:

1. **Modspilleren** er den, der ikke kan (eller vil) se der er et problem, og derfor ikke vil være tilbøjelig til at bidrage til en løsning (hvorfor arbejde på løsningen af et problem, der ikke eksisterer?).
2. **Passpilleren** er den, der nok er enig i at der er et problem, men ser det meget forskelligt fra dig og derfor ikke nødvendigvis ser nogen mulighed for at gøre noget ved det. Problemet kan (kun) løses af andre, hvis det kan løses.
3. **Medspilleren** er den der ser problemet, anerkender og erkender det, og umiddelbart er med på at skulle være den bærende kraft ift. at løse problemet – i hvert fald klart ser egen rolle og egen del i løsningen.

Ofte vil en medarbejder ikke være "rent" det ene eller det andet. Verden og dens mennesker er mere komplekse end som så. Men det kan være givende at finde ud af, hvor der er modspil, passpil og medspil. For det kræver forskelligt af dig, hvis I skal frem til en løsning. Og baggrunden for medarbejderens "valg" af rolle, er som så ofte ikke kun noget der bunder i medarbejderens natur, men noget der også bygger på medarbejderens erfaringer med dig som leder og din tilgang til problemløsning, den enkelte medarbejder mm.

Derfor vil f.eks. valget af rolle til dels være en spejling af medarbejderens forventninger til din rolleovertagelse i problemhåndteringen. Hvis medarbejderen har en mere eller mindre velbegrundet forventning om, at du intet vil bidrage med i problemløsningen, vil det være en del af grundlaget for medarbejderens valg af position. Og selvfølgelig ligeså hvis det står klart, at du vil gøre rigtig meget for at løse problemet. Der vil altid være en grad af spejling af dig som leder i det positionsvalg medarbejderen indtager – det bygger på de erfaringer medarbejderen har gjort med dig som leder (og andre ledere), og forventninger til hvordan du vil håndtere de problemer du støder på.

Uanset medarbejderens positionsvalg er det vigtigt, at I finder et fælles fundament og afsæt for det der videre skal ske. Her kan det være givende at huske på, at den letteste måde at få andre til at skifte position, er ved selv at skifte position ift. dem. Det er meget mere virkningsfuldt end at bruge magt-positionen – i hvert fald på sigt. Det er endvidere vigtigt at du har forberedt dig godt, så du ved hvad du har af muligheder for at påvirke positionsvalget – hvad har du at byde ind med, hvad kan og vil du stille op med i forhold til at bidrage til løsningen af problemet? Det er muligt samtalen må stoppe efter positionerne er blevet klare (hvis medarbejderen er en markant modspiller). Næste trin må så være, at du tager stilling til om du vil forsøge at ændre på dette, og hvad du kan komme med som kan bidrage til at det ændres. Det handler både om ”forhandling” og om opbygning / konsolidering af en tillidsfuld relation.

Løsningsorienteret fokus eller problemfokus

Der er grundlæggende to mulige fokusområder når man skal håndtere en problematisk situation – løsningen og problemet. Og så selvfølgelig alle kombinationer og varianter imellem de to. Men det kan være givende at gøre sig klart, hvilket fokus man har (og vil indtage) i forhold til den efterfølgende samtale. Og samtidig er det bestemt ikke unyttigt at have fokus på om medarbejderen har det samme – eller et noget andet fokus (jfr. de forskellige positioner i forrige afsnit).

Det løsningsorienterede fokus handler om at finde en løsning på problemet – ofte ud fra devisen om, at man ikke behøver at forstå et problem for at løse det. Baggrunden er bl.a. at det at forstå et problem og dets årsager er en opgave og en udfordring som meget ofte ikke kan løses, idet forklaringerne og årsagerne ofte er mange og ikke nødvendigvis særligt entydige. Så hvorfor lave store analyser, hvis vi hurtigt kan nå frem til en situation, hvor problemet ikke kommer i vejen for det vi vil og skal?

Det problemorienterede fokus handler om at man må forstå hvad problemet reelt består i og hvoraf det udspringer for at kunne angribe de bagvedliggende årsager, for først da kan man reelt løse problemet. Ud fra denne forståelse vil det løsningsorienterede fokus blive set som ren og skær ”symptombehandling”. Det er muligt vi skaber en situation, hvor problemet ikke mere synes af noget, men de bagvedliggende årsager er der ikke gjort noget ved – og vi risikerer bare at problemerne kommer igen og igen og igen. Hvis vi vil skabe en velfunderet og varig ændring og forbedring, bliver vi nødt til at forstå problemet og håndtere de faktorer, der skaber problemet.

Begge typer af fokus kan have deres berettigelse og giver god mening. Men de kan, hver for sig, ikke give os det bedste svar på hvordan vi til hver en tid kan løse de problemer, der ligger bag den ubehagelige samtale, vi skal have med medarbejderen. Det betyder at man som leder, uanset det fristende i umiddelbart at holde fast i det løsningsorienterede fokus (som ganske mange anbefaler), må være indstillet på i stedet at bevæge sig en anden vej, hvis der kommer forhold frem som kunne pege på, at det vil give bedre mening. Det er typisk her din forberedelse bliver sat på prøve, når (hvis) det viser sig, at den enkle løsning du har tænkt dig frem til i al den tid du har tænkt over problemet inden du indkaldte til samtalen, enten ikke kan forstås af medarbejderen, eller viser sig ikke at kunne gennemføres med det ønskede resultat så let som det kunne i tanken.

Din forberedelse – uanset hvilket fokus du kunne tænke dig at lægge – må derfor indebære både en grundig problemanalyse som skaber grundlag for at du og medarbejderen kan forholde jer til de faktuelle forhold – og gerne med mange eksempler som kan illustrere og dokumentere. Men samtidig må du i dine overvejelser om vejen frem imod løsninger prøve at se de forskellige veje, der kan føre samme sted hen (eller tæt på), da din medarbejder ikke er som dig eller sine kollegaer og derfor kan have betydeligt lettere ved at følge en anden vej og sti frem imod målet. Endelig må du her, som i stort set alle andre samtaler, være indstillet på at samtalen kan tage en drejning, du ikke havde forestillet dig da den begyndte. Der kan komme oplysninger, ideer, tanker eller andet frem, som gør at det vil være fornuftigt at skifte fokus eller bevæge sig en anden vej end den du oprindeligt havde tænkt. Hvis ikke du er indstillet på dette, skal du måske ikke tage den vanskelige samtale, men nøjes med at fortælle hvordan du som leder ønsker problemet løst – og tage en samtale om hvordan det kan realiseres. Meget handler om at du skal sætte den ønskede kontekst, og lave den rigtige iscenesættelse af samtalen.

Enkle eller komplekse problemer – enkle løsninger eller komplekse løsninger?

Når talen falder på vanskelige samtaler og det at håndtere problemer ift. medarbejdere er det efterhånden en udbredt antagelse at komplekse eller store problemer ikke kræver komplekse eller store løsninger – det kan gøres enkelt. Det kan være rigtigt – men det kan desværre også være forkert. Men hvad har det med samtaler at gøre? **Samtalen er, når den fungerer, et refleksivt rum hvor der er mulighed for i samspil med en eller flere andre mennesker at blive klogere på verden, sin organisation, en opgave, sig selv, eller et problem. det er en chance vi ikke skal lade**

gå fra os – men gribe og udnytte. Der er ingen god grund til at lade viden, og de muligheder den giver, gå til spilde. Og hvordan hænger det så sammen med valget imellem enkle og komplekse løsninger på problemer? Hvis din medarbejder kan undertrykke sine reaktioner på det, der bliver sagt af kollegaer på kontormøderne, kan det godt være du får meget mere af det at høre som du er ude efter – men hvis medarbejderen stadig er af den opfattelse, at det sagte er dumt – grænsende til idiotisk – og ikke har respekt for sine kollegaers faglighed, kan det være den simple løsning med at undertrykke tendensen til fysiske reaktioner virker her og nu – men er det et resultat du kan og vil leve med som leder? Det gode og rigtige svar er ikke enkelt eller særligt entydigt.

På den ene side er der en gammel organisatorisk og ledelsesmæssig sandhed gemt i, at hvis du kan få dine medarbejdere til at agere på en bestemt (af dig ønsket) måde, og det over tid giver dem nogle gode oplevelser og positive erfaringer, vil de (også over tid) ofte og i langt de fleste situationer adaptere denne handlemåde som en konstruktiv og hensigtsmæssig måde at agere og handle på. Og det kan jo tale for, at det at leve det organisatoriske liv som om problemet ikke var der, over tid vil fjerne problemet. Men hvad hvis nu problemet skyldes, at din "sure og negative" medarbejder faktisk ved bedre end dine øvrige medarbejdere, og derfor reagerer negativt, fordi det de andre siger langt fra fremmer de bedste løsninger på de forhold I drøfter på kontormøderne? Her kan det så være, at du ikke bare skal forholde dig til det løsningsorienterede fokus og de enkle løsninger på komplekse / store problemer. Måske skal du udforske problemet for at finde ud af hvad der ligger bag, og måske skal der sættes gang i en meget større organisatorisk udviklingsproces for at håndtere det problem, der ikke bare handler om en enkelt medarbejders reaktionsmåde, men om fagligheden i kontoret.

Det er derfor du skal udnytte samtaleens muligheder for reelt at blive klogere på den vanskelige situation samtalen skal bidrage til at håndtere. Og det er derfor, du skal have tænkt mulige løsninger igennem, men stadig være klar over og løbende forholde dig til at du, til trods for din position som leder, måske ikke på forhånd har set den bedste mulighed for at håndtere problemet. Også derfor kan det (uanset hvad du har planlagt) ende med, at den ubehagelige samtale bliver en kortere eller længere række af samtaler med den enkelte medarbejder – eller flere.

Om at blive på ledelsesbanen

Vi har i flere sammenhænge nævnt det at blive på den ledelsesmæssige bane. Det gælder ikke mindst i det vi her kalder ubehagelige samtaler og i mulige problemanalyser og –forklaringer. Der er meget som kan have sin rod i det private som du slet ikke skal bevæge dig ind i – adfærd, handlinger og reaktioner som tager sit udspring i private forhold som både er dig og arbejdspladsen uvedkommende. Og det er bl.a. her det kan være på sin plads med simple løsninger på komplekse problemer. Det kunne f.eks. handle om at henvise medarbejderen til at søge bistand til at få håndteret de forhold som påvirker – uanset hvad de måtte være (f.eks. læge, terapeut, psykolog, alkoholbehandling til hustruen eller...). Trin to kan så være, at du som leder må forholde dig til en aftale om, hvordan I skal håndtere den måde det påvirker arbejdsindsatsen på, hvad du kan og vil tilbyde, og hvad arbejdspladsen skal tåle hvor længe. Igen er det vigtigt, at den ledelsesmæssige professionalisme ikke udelukker almindelig medmenneskelighed og empati. Det handler om, at du ikke skal påtage dig opgaver, som ligger uden for det ledelsesmæssige felt i forhold til dine medarbejdere.

Når det ikke lykkes

Der kan være forskellige grunde til, at problemet ikke opløses og forsvinder. Grundlæggende opdelt i to forskellige kategorier: 1. Fordi du og din medarbejder tilsammen ikke evner og magter at finde ud af og / eller gennemføre det, der skal til for at problemet opløses. 2. Fordi du og / eller din medarbejder ikke ønsker at gennemføre det, der skal til for at problemet kan blive opløst. Det første gode råd i denne situation er at søge råd og vejledning hos en, der kan se på problemet og jeres forsøg på håndtering af det med nye, friske, men dog erfarne øjne. Det være sig en dygtig lederkollega eller chef. Men det kan også være en helt udenforstående med særlig viden inden for arbejdsmiljø, HR, ledelse, konfliktløsning, eller evt. det faglige felt der er omdrejningspunkt for problemet. Vil du som leder investere i denne mulighed (måske økonomi – men i hvert fald tid og måske udsættelse af problemets løsning)? Du skal også gøre det med en forhåndsafklaring af om du dermed forpligter dig til noget som du ikke nødvendigvis ønsker (kan du sige nej til din chefs gode råd og gøre noget andet eller kan du sammen med medarbejderen konsultere en ekspert, der kommer med en løsning som du så bagefter siger til medarbejderen, du ikke ønsker at forfølge?). Der er ingen entydige svar på, hvad du så skal stille op som leder. Det er her du som leder må træffe valget ift. de muligheder, du (måske med bistand fra medarbejderen og / eller andre) ser. Og det er her, du må overveje hvad du som leder kan og vil

leve med og forvente at din organisation kan og skal leve med af mulige konsekvenser. Feltet er bredt – fra at leve med tingenes tilstand i den ene ende af spektret, over det at søge hjælp og bistand til afskedigelse af medarbejderen i den anden ende.

Når man som leder taler om ubehagelige, svære eller vanskelige samtaler, grunder det måske reelt i, at det handler om samtaler som (sat på spidsen) eksponerer dig som leder og beslutningstager. Her er der ikke nødvendigvis entydige, fagligt begrundede løsninger – det er dig som leder som skal træffe valg, beslutninger, følge op på konsekvenser mm. Du bliver eksponeret som den leder du er (vælger at være). Derfor er det vigtigt, at du gør det ordentligt, for dine øvrige medarbejdere (og dine chefer) vil lægge mærke til hvad løsningen bliver, og bedømme dig på det og etablere fremadrettede forventninger til dig som leder på den baggrund.

Oversigt over gode råd

Hvis vi skal samle op på dette kapitel i nogle kortfattede gode råd om vanskelige samtaler lyder det sådan:

1. Forbered dig godt – det betyder
 - a) Bliv konkret i forhold til hvad problemet er.
 - b) Hvordan ser du problemet?
 - c) Hvorfor er det et problem?
 - d) Hvad betyder det ledelsesmæssigt?
 - e) Hvilke mulige løsninger ser du? Beskriv dem.
 - f) Tal evt. med andre om mulige løsninger.
 - g) Gør dig klart hvad det er du stræber efter – hvad er dit mål?
 - h) Vil du den medarbejder det handler om – for alvor?
 - i) Prøv evt. at beskrive medarbejderens styrker og kompetencer – hvilken mulig gevinst vedkommende er / kan være for arbejdspladsen.
 - j) Formuler kort og klart hvad det er, du vil tale med medarbejderen om – og i hvilket perspektiv.

2. Indkald medarbejderen med den korte, ubehagelige besked (lad være med at gøre det en fredag lige inden weekenden)
 - a) Gennemfør den efterfølgende samtale (heller ikke en fredag eller dagen før en ferie) – det betyder:
 - b) Giv gode illustrative eksempler på hvordan du ser problemet.
 - c) Gør det konkret hvorfor det er et problem for dig / organisationen.
 - d) Sæt det ind i en kontekst som viser at du har set hele medarbejderens ageren som medarbejder (ikke kun ser et problem).
 - e) Lyt til medarbejderens forståelse og udforsk den – vær evt. forberedt på at der er noget du ikke vidste eller ikke forstod.
 - f) Vær klar på om du kun vil kunne gå ind i et meget snævert felt af løsninger – så skal det gøres klart.
 - g) Brug tid på både kontekst- og iscenesættelse – fundamentet for et godt resultat.
3. Hvis I mislykkes med at finde en ordentlig og acceptabel løsning, så:
 - a) Giv dig selv og medarbejderen tid til (hvis det overhovedet er en mulighed) at finde ud af, hvordan I kan håndtere den uløselige problematik.
 - b) Forbered den samtale hvor den løsning du kommer frem til skal sættes i værk.
4. Hvis I lykkes, så:
 - a) Følg op, følg op og følg op.
 - b) Evaluer – gerne sammen med en forhåbentlig glad og tilfreds medarbejder (+ evt. den/ dem du har rådført dig med undervejs). Det handler også om, at du skal lære af forløbet.

AFSKEDIGELSESSAMTALEN OG FRATRÆDELSESSAMTALEN

Afskedigelsessamtalen og fratrædelsessamtalen er typisk de sidste samtaler, man som leder har med en ansat. Nogle gange – og forhåbentlig de fleste – er der ingen afskedigelsessamtale men alene en fratrædelsessamtale og nogle gange er afskedigelsessamtalen reelt den sidste samtale imellem leder og ansat. Når vi har valgt at skrive om dem i samme kapitel skyldes det, at der alt andet lige er et fælles ledelsesmæssigt perspektiv, som handler om at en ansat (i langt de fleste situationer) helst skal komme

”godt ud ad døren” og blive en god ambassadør for den organisation, du er leder i – også når vedkommende er blevet afskediget.

Først lidt om afskedigelsessamtalen. Der er grundlæggende nogle forskellige typer af afskedigelsessamtaler. Der er situationen hvor man må afskedige en medarbejder, som ikke passer ind i jobbet – i forhold til kompetencer og / eller personligt og du derfor bliver nødt til, som en sidste udvej, at afskedige den pågældende. Og så er der situationer, hvor en afdeling / sektion bliver nedlagt og alle (eller mange) må afskediges, eller der er hastige budgetnedsækninger og deraf følgende personalereduktioner, som ikke kan håndteres igennem naturlig afgang og derfor også resulterer i ”masseafskedigelser”. Disse to typer af afsked stiller forskellige krav til den samtale, du som leder skal have med den berørte medarbejder. Endelig er der en type afskedigelsessamtale, som handler om de få situationer, hvor man er nødsaget til at bortvise en medarbejder, en samtale som stiller nogle helt andre krav. I det følgende bliver disse samtaler forsøgt behandlet hver for sig. Den sidste først.

Afskedigelsessamtalen i forbindelse med bortvisning

Der er en masse regler, der skal være overholdt for, at du kan bortvise en medarbejder – i hvert fald hvis det skal gøres uden en hel del efterfølgende bøvl og udgifter. Det vil vi ikke komme ind på her, bare sørg for det er på plads – og husk at der både kan være regler i lovgivning, overenskomster og aftaler, men også interne arbejdspladspolitikker mm. Karakteristik for en bortvisning er, at det meget ofte går meget hurtigt fra man finder anledningen til beslutningen er truffet og bortvisningen bliver gennemført. Nogle gange er der en afklarende samtale med den pågældende, hvor man forsøger at få svar på nogle faktuelle forhold inden beslutningen træffes, andre gange er det ikke nødvendigt, så her skrider man direkte til bortvisningen.

I de første situationer kommer bortvisningen næppe helt overraskende, og man vil evt. have været igennem en (meget kort) periode, hvor den pågældende har været suspenderet / fritaget for fremmøde på arbejdspladsen. Her vil baggrunden for bortvisningen være mere eller mindre kendt for medarbejderen, men derfor kan det godt være at karakteren af beslutningen og dens konsekvenser stadig vil være en overraskelse. Typisk vil der heller ikke være tid til en annoncering som der er ved den besværlige samtale. Det vil ofte være meget ”lige på og hårdt”, og evt. kombineret med et meget,

meget kort varsel til at pakke personlige ejendele og forlade arbejdspladsen. Der er sjældent megen tid til forberedelse mm., så derfor handler det i et ledelsesperspektiv om at få givet beskeden klart og utvetydigt, og samtidig få afleveret de allermest nødvendige informationer omkring vilkår mm. En typisk huskeliste over ting man skal ind på kunne se sådan ud:

- Konsekvensen – bortvisning med øjeblikkelig virkning fra lige nu.
- En meget kort redegørelse for baggrunden for beslutningen – hvad er det for en handling / hvilke handlinger der begrundet bortvisningen.
- Kort redegørelse for hvordan og af hvem beslutningen er taget, og for hvem den har været drøftet med (evt. faglig organisation, arbejdsgiverorganisation, advokat, politi (hvis kriminelle handlinger bag), personalekontor m.fl.).
- De økonomiske konsekvenser for den pågældende i det omfang der er afklaring – alternativt hvordan de forventes at være og hvornår de forventes afklaret.
- Øvrige vilkår i forbindelse med ansættelsens ophør – anbefaling, dokumentation for ansættelsen og ophøret, fremtidige referencer, evt. bistand til at finde nyt job, krisehjælp, tavshedspligt mm.
- Fremtidig kontakt til arbejdspladsen, kontakt til kollegaer imens de er på arbejdspladsen mm.
- Kort seance med spørgsmål og svar. Denne vil typisk være meget kort.
- Evt. tilbud om mulighed for at få en samtale med lederen og få afklaret ting og spørgsmål, der ikke er forstået.

I mange tilfælde vil den pågældende ikke have et ønske om eller behov for at have efterfølgende kontakt til sin leder, men du må som leder gøre dig klart om du vil stille dig til rådighed for en evt. efterfølgende samtale med den bortviste. Der kan være ting og spørgsmål, der er behov for at få uddybet og forklaret – for den bortviste og måske for dig. Overvej det. Overvej også, hvad perspektivet for en sådan samtale er. Det er sjældent en bortvist vil komme til at se det rimelige eller fornuftige i beslutningen. Så det er typisk ikke for at skabe konsensus eller forståelse en sådan samtale skal gennemføres. Derimod kan der være et behov for også at få sat nogle andre forhold i fokus for vurderingen af en ansættelse, som kan have været ganske tilfredsstillende igennem en periode – måske en længere år-række. Og det skal ikke nødvendigvis bare glemmes. Det er altså først og fremmest af alment menneskelige grunde man skulle tage en sådan samtale – hvis den bortviste har et ønske om at den gennemføres.

Afskedigelsessamtalen ved lukning / nedskæringer mm.

Her må der først og fremmest sondres imellem de situationer, hvor der har været et langt forløb forud, med forsøg på redninger, afsøgning af alternativer til afskedigelser mm., og de situationer hvor det kommer som "lyn fra en klar himmel" for de ansatte, som det rammer. Uanset der har været et langt forløb forud, vil der typisk være et vist element af overraskelse for den der bliver peget på, uanset der har været talt om det og uanset det måske er alle der bliver afskediget. Der er – hvor underligt det end kan lyde – pokkers til forskel på at vide, at man ganske givet bliver afskediget på tirsdag og på at få at vide, at nu er man afskediget og står uden job, med alt hvad det indebærer af usikkerhed.

Når der skal afskediges, er der, af mange gode grunde, en tendens til at det skal fortælles til hver enkelt i en personlig samtale imellem leder og medarbejder. En afskedigelse er ikke blot et professionelt anliggende, men vil også berøre det private domæne og være forbundet med en betydelig sårbarhed, og der kan være følelsesmæssige udbrud som kan være svære at håndtere – for dem som har dem og for dem der evt. skal overvære dem. Men den individuelle besked givet i en samtale bag lukket dør er langt fra altid den bedste måde at overbringe det ubehagelige budskab. Når der er flere som skal afskediges fra samme enhed, kan det faktisk ofte være en god idé at give beskeden i et plenum, så der ikke er ansatte, der skal sidde og vente på at det bliver deres tur til at få den besked, de faktisk kunne have fået for tre eller fem timer siden. Der er grusomme historier om organisationer, hvor alle har siddet og ventet på at telefonen skulle ringe om at de skulle til samtale med direktøren om en halv time, for så at skulle vente yderligere og igennem den tunge vandring til direktionsgangen. Det er mere plagsomt end hjælpsomt. Derfor er der også en del eksempler på, at de ansatte i en enhed har besluttet, at meddelelsen skal gives i et plenum hvor alle er til stede – evt. som en oplæsning af hvilke medarbejdere, der skal blive og hvilke medarbejdere, der skal afskediges. Som leder er det ikke dine behov for at forklare dig overfor den enkelte som står i første række – det er medarbejderens behov for hurtig afklaring og mulighed for evt. at være en del af et fællesskab og en gruppe, som kan hjælpe hinanden med at håndtere den omvæltning det er at blive afskediget. Og så kan der være al mulig grund til efterfølgende at tage den lange og ordentlige, opfølgende samtale med hver enkelt bagefter – og måske igen og igen. **Hvis der er en proces forud for afskedigelsen, så spørg medarbejderne hvordan de vil foretrække, at meddelelsen bliver givet og snak med dem om hvilke muligheder der er og hvordan i bedst muligt kan håndtere situationen. Så er du**

allerede godt på vej til at gøre det nødvendige på en måde, som vil blive oplevet som ordentligt.

Er det kun en enkelt medarbejder, der skal afskediges på grund af nedlæggelse af et arbejdsområde eller økonomiske forhold, må du selvfølgelig give beskeden til den enkelte ved en personlig samtale. Noget langt forvarsel er næppe en god idé, men et meget hurtigt indkaldt møde, hvor du giver den korte besked og de mest nødvendige praktiske oplysninger (økonomi, tid, evt. bistand til at finde nyt job, offentliggørelse ift. de andre i enheden mm.) og stiller dig til rådighed i forhold til at uddybe, forklare, hjælpe videre mm. vil være hensigtsmæssigt. Det er i de efterfølgende samtaler, du skal arbejde med at give medarbejderen en god afsked fra din arbejdsplads – en afsked som peger fremad i forhold til et nyt arbejde, et nyt liv og afsættet for en ny "identitet". Det handler om fokus på hvad der kan bære en fremtidig karriere videre, hvordan du kan bistå ift. at åbne døre i andre virksomheder og organisationer, stille hjælp til rådighed (f.eks. replacement, krisehjælp eller økonomisk rådgivning). Men du skal huske på, det er i afskedigelsessamtalen du kan vise medarbejderen, at du faktisk er reelt interesseret i at hjælpe den pågældende videre på en ordentlig måde. Det er her, du skal demonstrere at I har en arbejdsplads hvor tingene fungerer ordentligt – også for den enkelte. Også her gælder det, at det ikke er hvad der er enklest og bedst for dig i den samtale. Det handler om, hvordan samtalen kan blive bedst mulig for den, der skal afskediges. Også her kan det være vanskeligt (måske umuligt) at etablere en fælles forståelse for, at det er den bedste løsning der er valgt. Ikke mange finder egen afsked som den bedste løsning. Dit fokus må være at gøre afskeden så smertefri som muligt og på at etablere et godt afsæt for fremtiden. Hvis du arbejder for meget ift. forståelsen for det passerede, risikerer du let at komme til at fremstå utroværdig – det er, i situationen, sjældent godt at blive afskediget. Men det kan, over tid, vise sig at være afsæt for et bedre arbejdsliv, hvis man kommer godt videre.

Afskedigelsessamtalen af en enkelt medarbejder på grund af individuelle forhold

Hvis en enkelt medarbejder skal afskediges på grund af individuelle forhold, og der ikke er tale om en akut opstået situation som måske kunne medføre bortvisning, må vi gå ud fra der har været en lang række forudgående samtaler om opgaveløsning, kompetence, kompetenceudvikling, personlig adfærd og opførsel eller hvad der nu er baggrunden for afskedigelsen. Disse samtaler har forhåbentlig også

over tid fået en sådan alvorlig karakter, så det at der tages en konsekvens næppe kommer helt overraskende for medarbejderen. Hvis ikke der i det forudgående forløb har været talt om konsekvenser, hvis ikke tingenes tilstand blev ændret, og der evt. har været arbejdet med de første formelle skridt (advarsel, tjenstlig samtale eller hvad der nu er af formelle skridt som skal tages) vil det typisk være noget overraskende for medarbejderen, og derfor vanskeligt at etablere et ordentligt forløb frem imod afskeden. Så, hvis du har en fornemmelse af, at det vil komme som en overraskelse for medarbejderen, er det værd at overveje om der er skridt du skal tage, ting du skal gøre, samtaler som skal tages, inden du skrider til en afskedigelsessamtale (nu der ikke er tale om en bortvisning). Vel vidende, at mange medarbejdere, hvis situationen spidser til og en afsked truer i horisonten, kan lukke øjnene for signaler, implicitte hentydninger og vage perspektiver, er det måske vigtigt at være ganske eksplicit og konkret i signalerne og samtalen om de mulige perspektiver, når I taler om kompetencerne, opgaveløsningen, adfærden eller hvad det nu er der er problematisk ift. den fremtidige ansættelse.

Hvis ikke medarbejderen oplever, at der er givet en eller anden form for varsel om din oplevelse af situationens alvor, vil du være bagud allerede fra start når du gennemfører afskedigelsen. Spørgsmålet om hvorfor du ikke gav medarbejderen en reel chance for at rette op på forholdene vil være et bærende tema hos medarbejderen – og alle som medarbejderen taler med. Så det handler om, at du inden afskedigelsessamtalen både skal have bidraget til et reelt forsøg på at rette op på det, der ikke fungerede, og du skal samtidig have været eksplicit om din oplevelse af konsekvenserne, hvis ikke opretningen kunne lykkes inden for de (selvfølgelig rimelige) rammer du havde opstillet. Denne samtale har du, hvis du vælger det, rigtig god tid til at forberede dig på. Gør det. Det handler om, at du skal give den svære besked, og efterfølgende have en kort samtale om det videre forløb (forløbet fra denne samtale og frem til medarbejderens sidste arbejdsdag) og give en kort introduktion til vilkårene for fratrædelsen, det vil sige, hvad ligger fast og hvad kan I tale om på et senere tidspunkt.

Når forarbejdet er gjort, handler det om at give beskeden om afskedigelse. Gør det med ro og tid omkring samtalen. Der skal være tid til at sætte afskeden ind i en kontekst, som viser at du som leder ser (og har set) mere af den ansattes person og kompetencer end det der gør at ansættelsesforholdet må ophøre. Sørg for at have så mange oplysninger som muligt om vilkårene for fratrædelsen på plads, så du mundtligt kan give et kort oprids af det mest nødvendige, og give en skriftlig "aftale", hvor alt det vigtige står. Og så skal du selvfølgelig aftale, hvordan du og den afskedigede får opsigelsesperioden til at fungere bedst muligt – i forhold til arbejdspladsen (det er dit organisatoriske ansvar) og i forhold

til den afskedigede (som du frem til sidste arbejdsdag stadig har et ledelsesmæssigt ansvar for). **Det er også i perioden frem til fratrædelsen, at dine evner som kompetenceudvikler og leder skal stå sin prøve, så den afskedigede kommer videre i arbejdslivet og samtidig bliver den gode ambassadør for din arbejdsplads. Det kan faktisk godt lade sig gøre.**

Fælles afsluttende bemærkninger til afskedigelsessamtalerne

Lidt få, men gode råd til ledere som skal afskedige – råd der er fælles for alle afskedigelser. Måske ikke så nyt og epokegørende, men derfor stadig vigtigt at huske på.

- Du skal, så vidt det overhovedet er muligt, undgå at gennemføre en afskedigelse op til en weekend eller ferie. Hvis det er en almindelig arbejdsuge, skal det helst være mandag eller tirsdag. Det handler om ikke at sende en afskediget hjem til en måske tom lejlighed hvor hun kan gå rundt alene og tænke dystre tanker om fremtiden igennem en hel weekend eller ferie (hvor en evt. ægtefælle eller samlever ikke er hjemme). Der må gerne være mulighed for at aftale at tage en dag eller to uden at møde op på arbejdspladsen (for lige at komme sig oven på chokket), men så vidt muligt skal arbejdspladsen være åben for den afskedigede, og du skal som leder prioritere den nødvendige tid til at tage de nødvendige samtaler – særligt i dagene lige efter afskedigelsessamtalen. Det er her, I kan indgå mere detaljerede aftaler om forløbet frem til sidste arbejdsdag.
- Spørg, om der er andre den afskedigede medarbejder kan tale med. Spørg om der er gode venner, en samlever / kæreste eller et familiemedlem som den afskedigede kan bruge til at få vendt hele situationen med her og nu. Det handler om at få skabt en lille smule orden og gennemskuelighed i det kaos en afskedigelse nødvendigvis medfører. Et kaos der handler om hvad vedkommende skal lave om en måned eller hvor lang tid der nu går. Om hvordan huslejen og lånene skal blive betalt? Om det er tid til et karrieremæssigt sporskifte? Om hvem den afskedigede nu er, når hun ikke længere er ansat i det job, der har været en betydelig del af identiteten siden xxx? Der er mange spørgsmål som kører rundt i hovedet, når man lige er blevet afskediget. Som leder er det god stil at sikre sig, at den medarbejder du stadig har et ledelsesansvar for, ikke efterlades i et stort tomrum uden mulighed for den eksistentielt vigtige afklaring.

- At afklaringen opstår, er ikke dit ledelsesansvar, men som en ordentlig leder skal du gøre hvad du kan. Det betyder også at du evt. kan tilbyde medarbejderen en "hotline" i de første dage efter afskedigelsessamtalen. En hotline i form af dit telefonnummer og besked om, at der må ringes uden for arbejdstiden, hvis der opstår en krisesituation. Det vil nok være langt de færreste, der vælger at benytte sig af tilbuddet, men det er et synligt tegn på din vilje til at sikre en ordentlig videre arbejdsmæssig færd for den medarbejder, du har valgt at afskedige.
- Og en ekstra lille sidebemærkning med dertil hørende gode råd. På mange arbejdspladser er der en praksis, som handler om at nøglemedarbejdere og ledere som afskediges (og vi taler ikke om dem som bortvises) får et par timer til at tømme skrivebordet for personlige genstande, og derefter skal forlade arbejdspladsen for aldrig at vise sig på arbejdspladsen igen. Eventuelt sker det sidst på dagen, så stort set alle andre er gået hjem, eller over en weekend. Begrundelsen er typisk at man ikke ønsker at skabe uro blandt de tilbageværende. Denne praksis bygger grundlæggende på en antagelse om manglende loyalitet hos den der afskediges. Denne praksis bunder i en mulig bekvemmelighed for dig som leder, når du afskediger en medarbejder eller mellemleder. Vi kan ikke afvise, at illoyalitet kan være et trusselsbillede i enkelte situationer. Hvis det er tilfældet vil det (alt andet lige) være relevant med en smule selvransagelse ift. om du / din arbejdsplads har ageret på en måde, som kunne begrunde den frygtede mangel på loyalitet. Det er klart, du som leder ikke skal udsætte din arbejdsplads for ekstreme angreb eller lign. fra en skuffet ansat. Det er derfor du skal lave forarbejdet frem imod afskedigelsen ordentligt og aftale vilkår og rammer for fratrædelsesperioden. Når vi skriver dette, hænger det bl.a. sammen med, at den praksis der ligger i at få den afskedigede medarbejder til at forlade arbejdspladsen med det samme, både understøtter en ledelsestænkning som bygger på den positionelle asymmetri frem for den organisatoriske, menneskelige og ledelsesmæssige autoritet. Denne form skaber utryghed blandt de tilbageværende – den kan selvfølgelig også undertrykkes med solid magtudøvelse (eller "trussel" om det). Så overvej nøje om det er den rigtige vej.

Fratrædelsessamtalen

Fratrædelsessamtalen er den sidste officielle samtale en ansat har inden arbejdspladsen forlades og ansættelsesforholdet ophører. Det er typisk også en samtale som ganske mange arbejdspladser udtrykker et ønske om at gennemføre med alle der fratræder, og meget færre arbejdspladser reelt

gennemfører med ansatte der fratræder. **Vi kan kun anbefale at disse samtaler gennemføres – men som med så mange andre samtaler giver det kun mening at gennemføre dem, hvis man er parat til at tage den viden, der kommer frem i løbet af samtalen alvorligt og har til hensigt at bruge den til forbedringer og fortsat udvikling.**

Fratrædelsessamtaler er relevante for alle der fratræder, bortset fra for bortviste medarbejdere. Den ledelsesmæssige pointe er at få feedback til arbejdspladsen og til ledelsen. Vigtig feedback fra en person, der ideelt set ikke længere er i klemme i den positionelle asymmetri og derfor burde kunne sige tingene klart og utvetydigt, som de er.

Der er stor forskel på, hvem som gennemfører samtalerne. I mange situationer er det nærmeste leder, i andre organisationer er det en HR-medarbejder, som modtager al den information der nu fremkommer igennem denne samtale. Vi vil gerne slå et lille slag for, at det bliver en samtale med nærmeste leders chef. Umuligt vil mange sige. Det vil betyde samtaler med alt for mange. De kender slet ikke hinanden. Grunden til ikke at vælge denne løsning kan være mange, men her lidt kort om hvorfor det er en god idé, så kan du og I finde ud af, om I kan vælge at gøre det i nogle situationer eller konsekvent.

Uanset den positionelle asymmetriske relation imellem ansat og nærmeste leder burde være opløst og blive en mere symmetrisk relation ved fratrædelsen, er der meget som hænger ved, og for de fleste ansatte vil der være ting, som man ikke har lyst til at sige til den tidligere leder – uanset om man selv har sagt op eller er blevet afskediget. Og hvis det alligevel kommer frem, vil det ofte komme frem i en sproglig indpakning som ikke er specielt fremmende for klarheden og forståelsen. Endelig kan der være en del som nærmeste leder hverken kan eller ønsker at tage ind og forstå – særligt om egen rolle og oplevet adfærd. Derfor kan der være vigtig viden og information som går tabt, hvis det er nærmeste leder som tager samtalen. Hvis det er HR-organisationen som tager samtalen vil der ganske givet blive sagt det der skal siges fra den afskedigede. Men her er problemet HR-organisationens kompetence til at bringe den information videre og handle på den. Det er selvfølgelig forskelligt hvilke kompetencer og beføjelser en HR-organisation har, men typisk vil det være forbundet med en eller anden grad af bureaukratisk eksersits at komme fra information til handling og konsekvens. Her vil leders chef bedre kunne bede enten lederen eller HR-organisationen om at tage handling på den information, der er kommet frem igennem samtalen – hvad enten det handler om at undersøge og finde løsninger, eller

om mindre, direkte udviklingstiltag. Alt dette selvfølgelig under den forudsætning, at der kommer noget fornuftigt og fremadrettet frem, og at I som organisation har vilje til at handle på den viden I får. Denne model har altså en fordel set fra organisationens side. Men hvad med den fratrædende? Der er jo også et behov for at sende vedkommende godt af sted. Her er nærmeste leder jo den, der er nærmest til at sige det der skal siges, og kan komme med de gode råd mm. som kan være en hjælp for medarbejderen i fremtiden. Hertil må man blot sige, at det er der så rigeligt med muligheder for i de samtaler, der måtte være imellem leder og den fratrædende i løbet af opsigelsesperioden – uanset om der er tale om en frivillig opsigelse eller en afskedigelse.

Ved en fratrædelsessamtale kan man tale om mangt og meget, og stemningen kan være anspændt og trykket hvis det er mellem personer, der kun sjældent har mødt, endsige talt med, hinanden. I nogle organisationer gør man derfor det, at man mødes (leders chef og den fratrædende) til en frokost (måske hentet i kantinen eller ved at sætte sig med madpakkerne) og taler sammen en times tid om hvordan det er at være på arbejdspladsen og om hvordan afskeden er. Vigtige temaer er der mange af og din arbejdsplads har måske en potentielt lang liste af spørgsmål man gerne ville stille, men i en samtale må dagsordenen nødvendigvis være begrænset.²¹

²¹ I en del organisationer udsender HR-organisationen et spørgeskema til de fratrædende. Her kan alle de mange spørgsmål så stilles. I forhold til svarene vil der være den samme usikkerhed som ved alle andre spørgeskemaundersøgelser – i forhold til validitet, ærlighed mm.

Nogle vigtige temaer kunne være:

- a) Arbejdspladsens evne til at levere sin kerneydelse – gør vi det vi er sat i verden for?
 - 1. Gør vi det godt nok?
 - 2. Hvor kunne vi gøre det bedre?
 - 3. Hvad kunne vi gøre anderledes og bedre?
- b) Arbejdspladskulturen – hvordan er den?
 - 1. Er kulturen fremmende for produktion, resultater, kvalitet, udvikling?
 - 2. Ledelseskulturen – hvordan er den?
 - 3. Er man som medarbejder værdsat for det man kan og bidrager med?
 - 4. Hvis ja, hvordan viser det sig?
 - 5. Hvis ikke, hvordan viser det sig?
- c) Fungerer vores støtte- og hjælpefunktioner (IT mm.)?
- d) Har vi været gode nok til at hjælpe dig godt ud af organisationen, og videre i dit nye liv?
- e) Hvad kunne vi gøre bedre?
- f) Hvor kan vi gøre det bedre på områder vi ikke har talt om – og hvordan?

Dette alene til inspiration. Du må som leder finde ud af, hvad det er vigtigt, du får indspil til fra de medarbejdere, der forlader organisationen. Der kan være spørgsmål, som er generelle for alle, og så kan der være specielle spørgsmål, som kun den ene specialist eller leder vil kunne bidrage til. Få fat i de gode svar og brug dem.

LEDERSAMTALER FOR DUMMIES

I dette kapitel tilbydes du den ultrakorte version af det mest nødvendige fra bogens indsigter – sat på spidsen. Hvis du agerer i overensstemmelse med det, der står her, kan det (måske) bære dig igennem (= gøre, at du undgår de værste skæverter) indtil du får læst resten af bogen og får brugt nogen tid på at tænke dig om og øve dig. Det du SKAL vide og huske, er:

Hold fast i din integritet

Hvis det du siger, ikke stemmer overens med den du er og det du kan stå inde for, så kan andre efter al sandsynlighed mærke det, og du vil fremstå som utroværdig. Det handler om, at du skal handle og tale i overensstemmelse med dine værdier, den person du er (i jobbet og privat) og det du tror på som menneske. Kan du ikke det – så må du ændre tingenes tilstand eller finde dig et andet job.

Vær troværdig som samtalepartner

Du skal være en troværdig samtalepartner, en samtalepartner, som udviser reel tillid til dine medarbejdere og mellemledere og en samtalepartner, de andre kan vise den samme tillid. Er du ikke det, mister du din troværdighed som leder. Dermed mister du også din naturlige autoritet, og kan alene støtte dit lederskab på den magtposition, der ligger i lederrollen. Sker det, vil du med tiden blive en ikke alene utroværdig leder, men også en ikke-respekteret leder som medarbejdere, lederkollegaer og chefer ønsker derhen, hvor peberet gror.

Tal sandt – lad være med at lyve

Du er absolut mest overbevisende som samtalepartner hvis det står klart, at du mener det du siger – og tror på det. Dem, du taler med, er sandsynligvis ikke dumme. Hvis du siger noget, der ikke passer, så tror de heller ikke på det (selv om du er chefen og siger det). Det er muligt de vil agere efter det løgnagtige du har sagt (for ikke at komme i unåde), men de ved, at det kun er fordi du har magten og de mister respekten for dig som leder.

Dine medarbejdere lyver for dig

Det er ikke noget du gør eller ikke gør, som bestemmer dette. De lyver ikke hele tiden eller altid. Men de siger heller ikke altid sandheden eller hele sandheden. Dine medarbejdere har i større eller mindre grad en dagsorden, som handler om at holde sig på god fod med dig, fordi du har magten (ligesom du sandsynligvis har den samme dagsorden i forhold til din chef) og siger derfor det, som de tror kan holde dem på god fod og i hvert fald ikke bringer dem i unåde. Kun gennem en lang tids ærlighed og høj grad af integritet kan du mindske omfanget af usandhed.

Lyt til det, der bliver sagt

Samtale involverer mere end en person og derfor mere end et synspunkt, et perspektiv, en holdning. Hvis samtalen skal give mening, skal du derfor lytte til hvad samtalens andre parter har på hjerte i forhold til samtalens tema – og være klar til at lade dig påvirke af det. Der kan være ting / perspektiver / holdninger, du ikke vil høre eller ikke prioriterer. Her kan du bruge din ledelsesret til at definere og begrænse samtalens form og tema. Det kan minimere det, du ikke vil høre på, men vil efter al sandsynlighed også minimere det, du faktisk gerne vil høre på.

Tag ansvaret for, at du får gode samtaler

Som leder har du et ansvar for processer i den organisation du er leder i – også for samtaleprocesser, hvor du deltager som leder. Som leder kan du ikke sikre, at alle samtalerne bliver gode og gennemløber en god proces som fremmer samtalens formål. Men du kan gøre hvad du kan for, at det bliver sådan – gennem forberedelse og undervejs i samtalen, hvor du kan lede, facilitere og styre samtalen med omhu, omtanke, opmærksomhed og hensyntagen til de deltagendes forudsætninger, behov, viden og kompetence. Den samtale som alene er god for dig, er ikke nødvendigvis en god samtale for de andre deltagere eller for organisationen på langt sigt. Du skal have de forskellige perspektiver inde i dine overvejelser og afvejninger undervejs.

Kald en spade for en spade

Det er vigtigt at sige de vigtige ting – uanset det kan være ubehageligt at få det sagt. Det nytter ikke noget at pakke det ind i så meget udenomspalaver, at budskabet forsvinder. Sig det, der skal siges, men sæt det også ind i en kontekst, som gør det klart og tydeligt, at du ser mere end "bjælken i øjet".

Det faktuelle kan og skal perspektiveres og sættes ind i en større og bredere funderet sammenhæng. Og selv det ubehagelige kan – og skal – siges ordentligt og respektfuldt.

Respekter din samtalepartner

Samtale er en to-vejs kommunikation imellem mindst to mennesker, der er forskellige fra hinanden. Hvis ikke der lyttes reelt og det hver af deltagerne siger bliver taget alvorligt af de andre, giver samtalen ingen mening. Det er først, når deltagerne tager hinanden alvorligt og respekterer at de er forskellige og derfor ser og forstår verden forskelligt med afsæt i deres forskellige forudsætninger, at samtalen bliver til samtale i stedet for den dræbende serielle monolog.

Vær nysgerrig – du er ikke alvidende (og ved ikke altid bedst)

De mennesker, du taler med, kan tænke, har viden, har erfaring, har holdninger, synspunkter, moral og etik, indsigt mm. Lyt til det de siger! Det er muligt, de ikke er i stand til at formulere sig på en måde, du oplever som klar og præcis, men de gør ganske givet deres bedste og det de siger kan være både klogt og meningsfuldt (i hvert fald for dem). Så hvis du er nysgerrig og udforsker det de siger, kan du også blive klogere – ofte på det I taler om og i hvert fald på de mennesker, du taler med. Det er en gave, du bør tage imod. Det gør dig oftest til en bedre og mere vidende leder. Hvis jeg altid tror, jeg har ret, kan jeg jo ikke lære.

Gå uden om populisme og demagogi

Det er let at gå i populisme-fælden som leder – forenkle og forsimple et budskab, så alle ved det ikke dækker virkeligheden som den ser ud, men accepterer det som værende sandt og rigtigt, fordi du som leder besidder magten, som de andre deltagere i samtalen er afhængige af. Det er uanset om du anvender den inkluderende eller den ekskluderende populisme. Det er spild af tid (andres tid) at samtale på den måde. Samtale er en invitation til konstruktiv uenighed, indsigt i forskellighed og søgen efter fælles forståelse og fælles ankerpunkter. Du skal derfor i din samtale undgå den populisme og demagogi som blokerer for de andre deltageres reelle deltagelse i en ligeværdighed.

Tag det sagte alvorligt

Der bliver sagt meget uforståeligt sludder i løbet af samtaler. Sådan forekommer det i hvert fald de fleste. Men den, der siger det, tager som regel det sagte ret alvorligt, akkurat som du selv tager det du

siger alvorligt – og mener det (forhåbentlig – ellers spilder du dine samtalepartners tid). Så hvis ikke samtalen er en formel gennemførelse af en ligegyldig MUS / LUS eller andet, som man skal – men ikke mener – skal du anstrenge dig lidt undervejs og forstå at det, der siges også menes alvorligt.

Det er en forudsætning, at du kan lide mennesker og respekterer dem

Fuldstændig ligesom vi helt naturligt stiller krav om, at pædagogen i den børnehave, hvor vi afleverer vores barn, kan lide børnene, er det naturligt at forvente at ledere faktisk kan lide deres medarbejdere og respekterer dem. Kan du ikke det, må du spørge dig selv om du reelt kender dem – hvis ikke må du lære dem at kende (professionelt). Du må, hvis du skal blive en god leder for dine medarbejdere, søge at finde det, der gør, at du kan lide og respektere dine medarbejdere som professionelle hver især. Hvis der er mange, du ikke kan lide og kan respektere, skal du måske ikke være leder der (eller leder overhovedet).

De reaktioner, du aflæser hos dine medarbejdere, er til dels en refleksion af dig som leder

Dine medarbejdere positionerer sig i forhold til dig – som du (formodentlig) gør i forhold til din chef. Oplever dine medarbejdere dig som åben, imødekommende, rummelig og tillidsfuld (ikke bare i situationen – men generelt), vil de være mere tilbøjelige til at agere på samme måde over for dig i jeres samtaler. Hvis de omvendt har en mere generel opfattelse af, at du er vurderende, forventer noget bestemt (som de måske ikke ved hvad er) og ikke helt har tillid til deres professionalisme og kompetence, vil det afspejles i deres måde at indgå i samtaler på. Den letteste måde at ændre en medarbejders refleks-indstilling og attitude på, er ved at du ændrer din indstilling og attitude i forhold til medarbejderen. For samtalen er som al anden mellemmenneskelig aktivitet en samkonstruktion.

Læs konteksten

Der er pokkers til forskel på, hvordan en samtale forløber og udvikler sig, alt afhængig af i hvilken kontekst, den folder sig ud. Som leder er det din opgave at sikre, at der er en fælles forståelse for, i hvilken kontekst en samtale finder sted, og at der dermed er en fælles forståelse for den ramme, der er omkring samtals afvikling og gennemførelse. En tydelig kontekst er nødvendig, hvis vi skal kunne nå hinanden fra vores forskellige afsæt og udgangspunkter. Men den skal også være så tilpas rummelig, at der er plads til, at det netop er forskelligheder, der kan mødes inden for den samme kontekst og berige hinanden.

Revider konteksten

Under samtaler sker der forhåbentlig tit det, at du bliver klogere på det, du er i samtale om – og på den eller dem du samtaler med. Brug den fornyede klogskab til at om nødvendigt at revidere den kontekst, hvori samtalen finder sted. Det handler ikke om at holde fast i den kontekst du satte som udgangspunkt for samtalen (bare fordi det er dig, der er lederen og har magten) men om at sætte den kontekst, der meningsfuldt kan bringe samtalen frem til den afslutning, som bringer organisationen et skridt videre i den rigtige retning. Derfor kan det også være nødvendigt undervejs i samtalen at forhandle/afstemme en fornuftig ny kontekst med den/de andre deltagere i samtalen.

Lav iscenesættelsen

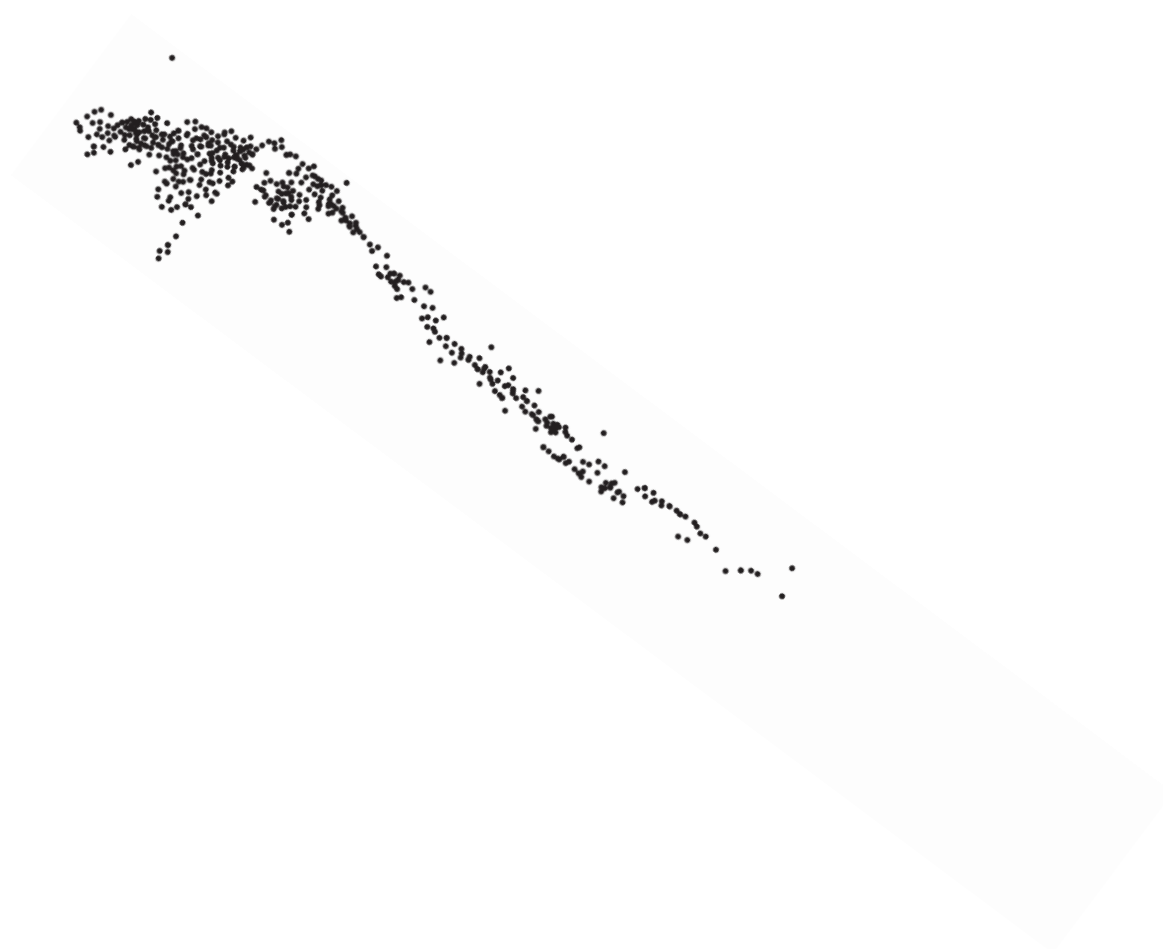
At iscenesætte handler om at få tanker og intentioner overført til planlagt handling, der realiserer det forestillede som ønsket. Desuden er formålet med iscenesættelse at lette overgangene og skabe bevægelse i samtaleprocessen. Som når teaterinstruktøren skal få det skrevne skuespil til at folde sig ud for vores øjne som det drama, hun vil have os til at opleve som tilskuere. Hvor instruktøren har scenen, kulisserne, scenografien, teknikken og ikke mindst skuespillerne, har du som leder de organisatoriske rammer, den aktuelle kontekst og ikke mindst dine medarbejdere at gøre godt med i forhold til at iscenesætte samtalen, så der er alle de nødvendige forudsætninger for, at det bliver en god og meningsgivende samtale.

Giv dig selv og din samtalepartner den nødvendige tid

Hvis samtaler skal flytte holdninger, forståelser, tænkninger og erkendelser, er det noget der tager tid. At give en besked eller en ordre kan gøres kort. At skabe forståelse for hvorfor og hvordan, og at sætte det ind i en meningsfuld og meningsskabende sammenhæng, tager ofte længere tid. Måske har du tænkt længe over, hvad du vil og hvorfor det er den bedste løsning. Så langt, så godt. Men det er muligt, det også tager lidt tid for andre at nå til den samme fornuftige erkendelse. Giv dem tiden. Omvendt kan det være din samtalepartner har fundet "guldet" efter lang tids forberedelse – så skulle du give dig selv tid til at finde det samme guld. Ord er hurtige – erkendelse og indsigt tager ofte lidt længere tid.

Lad være med at gøre det organisatoriske personligt

Hvis din samtalepartner taler om organisationen, om systemerne, organiseringen, arbejdspress, processerne, strategien eller hvad det nu måtte være – så er det den del, der er vigtig. Hvis du gør det til noget, der handler om samtalepartneren i stedet for, så sker der en forskydning, som gør det meget vanskeligt for den pågældende igen at bringe den slags spørgsmål op. Det er muligt, du har en medarbejder, som bare ikke kan forstå det geniale i det du har sagt eller gjort – men derfor er der ingen grund til at blive personlig, når fokus er det faglige og saglige. Det kan jo være, at du ikke har været dygtig nok til at forklare, instruere og finde den rigtige løsning – og det kommer skidt igen.



EPILOG OG ET FROMT PERSPEKTIV

Processer i livet og arbejdslivet er som levende bevægelige bølger, der til stadighed opstår og strømmer gennem systemet. I modsætning hertil vil sådanne processer, som vi tidligere har nævnt, fastfryses og forstene i samme øjeblik, vi konceptualiserer dem eller giver dem en anden og fastere form. Når lederens aktiviteter nu og da får en sådan fast form, skyldes det ofte udtrykte behov for enkle og ofte forsimplede genveje og værktøjer, som de mange konsulenthuse m.fl., er villige til at udvikle og levere.

På en god dag vil ledelse imidlertid være mere kunst end håndværk, eller for blot at blive nede på jorden, et relationelt mellemmenneskeligt møde i en professionel kontekst om en fælles defineret opgave. Når lederens samtaler konceptualiseres og lægges ind i for faste strukturer, risikerer formen i sig selv at indsnævre rummet for den levende organisatoriske samtale og for at begge parter kan opleve meningen med denne aktivitet.

Det er vores fromme håb, at vi med denne bog bidrager til, at der ikke udvikles flere ledelsesmæssige samtaleværktøjer, men at lederens samtaler i stedet i fremtiden kan blive de organisatoriske rum eller et anderledes dialogisk felt, hvori der kan arbejdes med organisatoriske resultater, udvikles fælles visioner for arbejdspladser og i sidste ende også bidrage til det gode arbejdsliv. Og endelig at alle kompetente organisationer på den lange bane formår – med gode ledere som frontløbere – at udvikle en dialogisk kultur, da en sådan vil være den vigtigste vej ikke blot til effektivitet men også til systemisk bæredygtighed.



LITTERATUR

Litteratur vi har anvendt i bogen:

Antonovsky, A. (2003): Helbredets mysterium. Hans Reitzels Forlag, 2003.

Spinoza, B. d.: Læs mængder på Wikipedia.

Madsen, B. (2006): Forståelsesorienteret konsulentpraksis - perspektiveret gennem Kurt Lewins felt-teori. Arbejdsrapport, 2006-version, Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

Argyris, C.: (1990): Overcoming Organizational Defenses. Pearson Education.

Cooperrider, D. L. og Srivastva (1987): Appreciative inquiry in organizational life. Research in Organizational Change and Development, Vol.1, pages 129-169. JAI Press Inc. 1987.

Goleman, D. (1995): Følelsernes intelligens. Borgen.

Bateson, G. (2000): Steps to an Ecology of Mind. University of Chicago Press.

Alrø, H. og Kristiansen, M. (2008): Supervision som dialogisk læreproces. Aalborg Universitetsforlag.

Mintzberg, H. (2010): Mintzberg om ledelse. L&R Business, 2010.

Mintzberg, H. (2001): Why I Hate Flying – Tales of The Tormented Traveler. TEXERE LLC.

Maturana, H.R. og Varela, F.J. (1980): Autopoiesis and Cognition - The Realization of the Living. Springer.

Krog, N.E. og Secher, L. (2010): Godt for børn. Hans Reitzels forlag.

Danelund, J. og Sanderhage, T. (2012): Medledelse med Muligheder.

Løgstrup, K.E. (2010): Den Ethiske Fordring. Klim.

Wittgenstein, L. citeret af Ole Fogh Kirkeby på et seminar.

Luhmann, N. (2000): Sociale Systemer – grundrids til en almen teori. Hans Reitzels forlag.

Kirkeby, O.F. (1999): Ledelsesfilosofi. Samfundslitteratur.

Solsø, K. og Thorup, P (2015): Ledelse i kompleksitet. Dansk Psykologisk Forlag.

Hart, S. (2013): Ledelse mellem hjerne og hjerte, Hans Reitzels Forlag.

Kierkegaard, S. (1859): Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed. En ligefrem Meddelelse, Rapport til Historien. C.A. Reitzels Forlag.

Gallway, W.T. (1982): The inner Game of Tennis, Bantam Books.

Bøger som har inspireret os i/til vores syn på ledelse, organisationer og samtaler – og det at være menneske i den kontekst:

Engquist, A. (1984): Om konsten att samtala. Rabén og Sjögren. (Indføring til en kærlig samtale).

Trillingsgaard, A. (red.) (2017): Feedback gentænkt – Professionel feedback der skiller sig ud. Dansk Psykologisk Forlag. (Forskellige tanker og ideer til at gentænke feedback i en mere fremadrettet kontekst).

Humble, A. S. (1995): En samtale to vindere – Sådan håndterer du vanskelige samtaler med medarbejdere. Schultz forlag. (Om vanskelige samtaler, forskellige strategier og modspil).

Rogers, C. R. (1995): A Way of Being. Mariner Books. (Om ægthed i professionelle relationer).

Taylor, C. (2003): The Ethics of Authenticity. Harvard University Press, 2003. (Om identitet, identitetskabelse og betydningen af relationen til andre).

Schein, E. H. (1994): Organisationskultur og ledelse. (Om forståelse af organisationer og mulighederne for at skabe forandring i dem).

Schein, E.H. (1999): Process Consultation Revisited – Building the Helping Relationship. Addison-Wesley. (Om at indgå i en hjælpende relation til andre).

Fromm, E. (1960): Kunsten at elske. Hans Reitzels forlag. (Om relationen til andre mennesker).

Sørensen, E.E. m.fl. (red.) (2008): Ledelse og læring - i organisationer. Hans Reitzels Forlag. (Om læring som et fokusområde i organisationer og i ledelsesarbejdet).

Laursen, E. m.fl. (red.) (2010): Coaching og organisationer – Ledelse, magt og læring. Hans Reitzels Forlag. (Om brug af coaching i organisationer, sammenhænge og strategiske perspektiver).

Nørlem, J. (red.) (2009): Coachingens Landskaber, Nye veje – andre samtaler. Hans Reitzels Forlag. (Om coaching i en organisatorisk kontekst).

Sartre, J-P. (1974): Eksistentialisme er humanisme. Vintens Forlag. (Om det menneskelige, betydningen af det og respekten for det).

Buber, M. (1997): Jeg og du. Hans Reitzels Forlag. (Om "jeg og du" som forudsætning for "jeg").

Watzlawick, P. et al. (1974) et al: Change. WW Norton and Company. (Om nøglen til grammatikken i menneskelig interaktion).

Andersen, T. (2010): Reflekterende processer – samtaler og samtaler om samtalerne. Dansk Psykologisk Forlag. (Om refleksionens natur og om samtaler og refleksion.

Frankl, V. E. (2000): Psykologi og eksistens. Gyldendal. (Om menneskelig stræben efter frihed og mening med livet).

