

Indledning

Evnen til at kommunikere og styrken til at trænge igennem i virksomhedens kommunikation er en af lederens udfordringer – måske en af de største! Dette skal ses i lyset af, at organisationen udvikler sig med skiftende strukturer, organisationsformer og roller i et forsøg på, at overleve en mere kompleks omverden. Verden inden for og uden for virksomhedens mure udvikler sig altså stadig mere komplekst og med høj hastighed. Derfor må et af nøgleordene i moderne ledelse være: *kommunikation*, hvis dette skal lykkes. Imidlertid er ledere traditionelt set ikke særlig bevidste om disse forhold (Sell 2001). Som René la Cour Sell udtrykker det, er vi nødsaget til at: ”tænke kommunikationen helt forfra og begynde at handle derefter.” (Sell 2001).

Medarbejdersamtaler ses ofte som et ledelsesværktøj, der sikre sammenhæng mellem organisationens strategiske udvikling og anvendelsen af de menneskelige resurser. Medarbejder-samtalerne er ikke kun til for medarbejderens personlige udvikling, men opfattes i dag som værende forudsætningen for, at medarbejder og organisation bevæger sig i samme retning. (Larsen 1995).

Efterhånden er det blevet en forudsætning at medarbejdere er højt kvalificerede og motiverede, ellers kan organisationen ikke overleve i det stadig mere og mere komplekse samfund. Lederens rolle er i dag ændret fra at udstikke retningslinier, ordrer eller anvisninger til via kommunikation at kunne holde på de dygtige medarbejdere og tiltrække nye højt kvalificerede medarbejdere til organisationen. For at imødekomme værdiændringer i samfundet operer man med emner som: *Den lærende organisation, værdibaseret ledelse og medarbejderudvikling*. Dette fordrer en anden ledelsesform, der i højere grad er baseret på dialog mellem ledere og medarbejdere og ikke på monolog fra leder til medarbejder.

Hvilket rejser følgende problemstilling:

Problemformulering

Jeg ønsker med fokus på kommunikation i organisationen, at undersøge hvilke forhold, man som leder skal være opmærksom på.

Problemafgrænsning

Jeg ønsker, at belyse ovennævnte problemstilling med udgangspunkt i medarbejderudviklings-samtalen og den vanskelige samtale mellem lederen og medarbejderen.

Emnebehandling

Ved kommunikation forstås: ”transport eller formidling af energi og information over eller gennem en grænse mellem to eller flere systemer.” (Grennes 1999, s. 12). Ydermere kan man sige, at kommunikation er en dynamisk proces, der ikke kan reduceres til struktur eller et resultat, men som udvikler sig og forandre sig over tid. Normalt tænker man kommunikation som et samspil mellem en afsender og en modtager, men faktisk er afsenderen også modtager af sit eget budskab. En tredje dimension i kommunikationen, er den kontekst denne foregår i, altså hvad det er der sætter rammerne for kommunikationen. Denne kontekst forandrer sig imidlertid også. For det fjerde foregår kommunikationen samtidigt på flere niveauer, alt efter hvilke rammer, der aktiveres eksplicit og implicit.

Grennes forståelse af kommunikation ligger dog en anelse fra den konstruktivistiske forståelse af kommunikation. Fx opfatter Luhmann mennesket som selvstændige lukkede psykiske systemer. Hos Luhmann er kommunikation ikke overførsel af data fra en person til anden, men i stedet en

selektionsproces. ”Kommunikation er ikke en afspejling af virkeligheden, men en skabelse af den.” (Mørch 2002 s. 229)

Lederens opgave bliver som aktør i kommunikationsprocessen, at være bevidst om disse forhold både teoretisk og praktisk.

Den vanskelige samtale

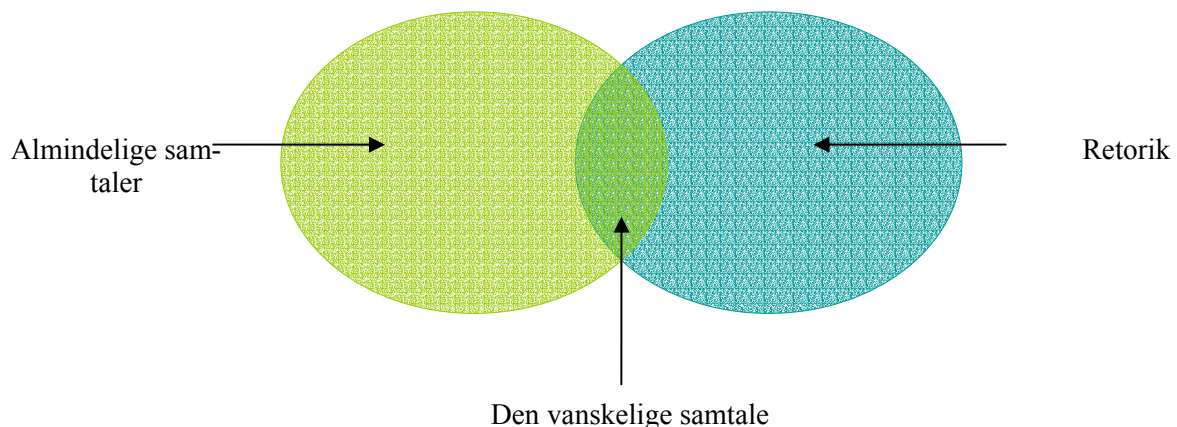
Begrebet den vanskelige samtale dækker over alle former for dialoger mellem en leder og en medarbejder, der er problemfyldte eller vanskelige. Omdrejningspunktet for samtalen kan være alle emner, der er relevante i forhold til arbejdet, fx medarbejder der kommer for sent, medarbejder der har et alkoholproblem, medarbejder der har en dårlig kemi med kollegaer eller ledelsen etc. (Køhlert 2001).

Målet med en vanskelig samtale vil altid være, at lederen gennem dialog ønsker at påvirke medarbejderen til en adfærdændring – dialogen skal løse et eksisterende problem og skabe forbedringer for fremtiden.

Den vanskelige samtale kan opfattes som modellen herunder, hvor den vanskelige samtale er fællesmængde mellem almindelige samtaler og retorik.

Almindelige samtaler, er samtaler der ofte forløber uden en bevidst plan, og er afhængig af at samtaleparterne styrer dem, efterhånden som samtalen skrider frem. Retorikken er kendetegnende ved at være intentionel og persuasiv. Altså at man som afsender har en intensjon med sit budskab, og at man er bevidst om, at ville opnå noget bestemt, samt måden man fremlægger sine budskaber på.

I den vanskelige samtale er det lederen, der er afsenderen i dialogen, og han har et bevidst mål med dialogen, så den bliver styret i en bestemt retning.



Figur 1. Model af almindelige samtaler og retorik.

Den løsningsorienterede metode

Bygger på systemisk tankegang, som mener at intet fænomen kan forstås uafhængigt af den sammenhæng, det indgår i, og at al problemløsning tager udgangspunkt i det enkelte menneskes oplevelse af problemet. Bag den løsningsorienterede metode står Steve de Shazer, som har tilføjet at man skal bygge kommunikation på respekt for menneskets egne problemløsende evner og resurser (Humble 1993). Det særlige ved denne metode er måden samtalen/dialogen er udformet på. Formen minder om interviewformen, hvor spørgsmålene stilles på en sådan måde, at de udvider medarbejdernes synsfelt, for på den måde at få medarbejderen til selv, at se nye muligheder for at handle. Selve metoden bygger på den grundlæggende opfattelse af, at der findes ikke nogen objektiv sandhed om verden. ”Det sete afhænger af øjnene, der ser.” (Humble 1993 s. 21). Metoden er opbygget efter et såkaldt cirkulært forståelsesprincip, dvs. i stedet for at tænke årsagsrelateret (gen-

stand/personer) tænkes der i forhold/relationer. Dog bliver Shazers systemiske metode angrebet for at være lidt for mekanisk, da han er meget fokuseret på at skulle løse problemerne.

Dette leder mig så hen på at spørge:

Hvilke forhold er relevante i forhold til den vanskelige samtale?

For at lederen kan opnå sit mål med dialogen, skal han tro på at medarbejderens evner er større end dem han på nuværende tidspunkt realiserer. Med andre ord – lederen skal se medarbejderne i lyset af deres potentialer og tro på deres evner til at være foranderlige, således at de ikke bliver låst fast i bestemte roller.

Lederen skal sikre, at den medarbejder, han tager samtalen med er i stand til at foretage ændringer. (modtagertype 1 el. 2 jf. Hauser, Køhler 2001). At medarbejderen kan tage ejerskab for det nuværende problem.

Lederen skal vælge den passende feedback til den retoriske situation, en feedback der både er tilpasset situationen og medarbejderens potentiale.

Via dialogen bør lederen søge at påvirke medarbejderen, så dennes læring så vidt muligt foregår efter det fuldstændige læringsprincip. Lederen bør i stedet for anvisninger, forslag og råd stille spørgsmål, der fremmer refleksionen hos medarbejderen.

Man bør som leder være indstillet på, at skulle give psykiske klap til medarbejderen i form af ros og anerkendelse, støtte og opbakning, hvor med medarbejderen får tilfredsstillet sin stimulussult jf. transaktionsanalysen. Det er netop en af forudsætningerne for at medarbejderen får en god følelsesmæssig oplevelse i situationen, hvorved denne bliver mere motiveret for at kommunikere med lederen.

Man bør som leder tilstræbe at inddrage de mennesker, der bliver berørt af forandringen hurtigst muligt, dels for at medarbejderne føler at de har medindflydelse, men også fordi de derved bliver mere trygge ved situationen.

Lederen må have et højt ethos, og skal forsøge at fastholde og styrke dette igennem dialogen.

For at medarbejderen er lydhør overfor lederen, kræves der af denne, at han er troværdig. Endvidere er det vigtigt, at lederen i dialogen med medarbejderen viser, at han har indfølelse både med situationen og indfølelse med medarbejderen.

Det skæve magtforhold, der er mellem leder og medarbejder er væsentlig at holde sig for øje. Derfor er det hensigtsmæssigt at leder og medarbejder kommunikerer ad omveje, hvilket strider mod Grices kooperationsprincip, men som er nødvendigt for at undgå at medarbejder og leder ikke krænker hinanden. (Køhlert 2001 s. 53). I den svære samtale eller i medarbejdersamtalen er der ikke tale om en ligeværdig dialog, men en asymmetrisk dialog, da lederen i kraft af sin magtposition og autoritet ikke vover så meget, som medarbejderen skal gøre. Lederen må da forsøge at udjævne denne skæve magtfordeling, således at medarbejderen tør udtrykke sig fyldestgørende og så ærligt som muligt.

Da den vanskelige samtale stort set er en stor potentiel facetruende handling, er det vigtigt, at lederen er bevist om sit sprogbrug, der bør være facestøttende og indirekte, så han underlader at begå en facetruende handling.

Selve samtalen

For at den løsningsorienterede metode skal få sin virkning, er det vigtigt, at selve samtalen er velforberedt, ligeledes er det heller ikke tilfældigt, hvornår og hvordan et problem bliver taget op.

Den vanskelige samtale gennemløber uvægerligt en række faser som i øvrigt ikke er synlig anderledes fra en hvilken som helst professionel samtale.

Samtalens fire faser kan tilpasses den vanskelige samtale ved at definere faserne som følger:

SAMTALENS FIRE FASER I DEN VANSKELIGE SAMTALE	
1. Kontaktfasen	Nøgleord: <i>sympati, tillid og konstruktiv atmosfære.</i>
2. Informationsfasen	Nøgleord: <i>information, problemafdekning, accept og ansvar.</i>
3. Argumentationsfasen	Nøgleord: <i>passende respons, enighed, tiltag og mål.</i>
4. Afslutningsfasen	Nøgleord: <i>afrunding, aftaler og opfølgning</i>

Det er vigtigt at lederen forstår vigtigheden af hver enkelt af samtalens fire faser. Hver fase skal have opmærksomhed og tid ellers kan samtalen mislykkes.

Medarbejderudviklingssamtale (MUS)

En typisk definition kunne være: ”Medarbejdersamtaler er planlagte, velforberedte og systematiske samtaler mellem den enkelte medarbejder og dennes nærmeste overordnede med henblik på gensidig information, udvikling og planlægning. Samtalerne føres med regelmæssige mellemrum og opfølges af begge parter.” (Larsen 1995 s. 26).

Hvilke forhold skal man som leder være opmærksomme på i forbindelse med MUS?

I denne type samtale skal lederen være opmærksom på mange af de samme områder som ved den svære samtale, dog er udgangspunktet for samtalen en anden. Samtalen er således heller ikke tænkt som erstatning for den daglige samtale. Opstår der problemer, skal disse tages med det samme. Der skal således ikke ventes flere måneder før problemerne bliver taget op i MUS. Alligevel kan der herske usikkerhed hos medarbejderen om, hvad der er formålet med samtalen. Er der tale om, at organisationen ønsker at skabe de bedste arbejdsbetingelser og udviklingsmuligheder for sine medarbejdere eller ligger der en skjult kontrol gemt i de mange spørgsmål, som stilles i forbindelse med samtalen, der skal med andre ord være en mening med at holde samtalen. Aktørerne skal kunne se en nytte af samtalen.

En sådan samtale må derfor også rumme en klarhed i forhold til, i hvilken omfang medarbejderens udtalelser kan få konsekvenser for dennes rolle og status på arbejdspladsen. Selv om samtalen helst skal foregå i et afslappet og roligt miljø, er det vigtigt for begge parter, at de gør sig klart hvad det er for ”møde”. Niels Åkerstrøm Andersen kalder medarbejdersamtalen for en ”(...)kærlighedstest, hvor lederen tester om medarbejderen stadig deler virksomhedens visioner og aversioner.” (Andersen 2002).

Samtaletemaerne ved en MUS vil typisk være:

- medarbejderens nuværende arbejdsopgaver
- medarbejderens aktuelle arbejdspræstation, kompetence, engagement og fleksibilitet
- medarbejderens fremtidige arbejdsopgaver og – mål, set i relation til organisationens mål
- uddannelses- og udviklingsbehov
- jobudvikling
- trivsel og samtale
- samarbejdsrelationer

For at fastholde systematikken i samtalen, laves der i fællesskab et referat af samtalen. Referatet kan således bruges til næste samtale, og er ligeledes med til at holde de to parter op på deres aftaler. Der er naturligvis tale om gensidige aftaler jf. definitionen, hvilket betyder at det ikke nødvendigvis kun er medarbejderen, der skal udvikles. Selv om man nedskriver hvad der i hovedtræk er blevet snakket om, er det ikke det samme som at sige, at begge parter har samme opfattelse af samtalen og samtaleforløbet.

At tror at samtalen ikke er en bedømmelse af den nuværende situation for medarbejderen er en illusion.

Selv om samtalen drejer sig om medarbejderen og den er således individuel, er den samtidig også et billede af hele eller dele af organisationen. Det er med andre ord ikke et neutralt personaleværktøj, da det fortæller om grundantagelser i kulturen (Larsen 1995).

MUS fordrer en vist etik, da samtalen mellem de to aktører er en fortrolig affære. Derfor er det vigtigt, at de to parter finder ud af i fællesskab, hvad der skal stå i referatet og dette referat skal selvfølgelig behandles med stor diskretion.

Som det fremgår af ovenstående er der mange forhold, man som leder skal være opmærksom på i forbindelse med en medarbejderudviklingssamtale, eller som Henrik Holt Larsen siger det: ”At gennemføre en medarbejdersamtale kan – og skal – ikke være nemt.” (Larsen 1995, s. 92).

Sammenfatning

Der er forskel på den samtale, man fører med sin familie og venner i sit privatliv og den samtale, man fører som professionel. Som professionel har man en særlig rolle med et særligt ansvar for samtaleforløbet og særlige opgaver. Den professionelle samtale udføres med et særligt formål og foregår i en organisatorisk sammenhæng, der tillige er usymmetrisk, fordi samtaleparterne ikke har ensrettede rettigheder og pligter overfor hinanden. Alligevel er samtalen personlig dog uden at gå over stregen – samtalen bærer altså præg af aktørerne i samtalen, men også af konteksten. Uanset om det er en medarbejderudviklingssamtale eller det er en vanskelig samtale, som lederen skal forstå, kræves der noget specielt af lederen. Måden eller metoden som dette gribes an på afhænger af: *lederens syn på medarbejderen, organisationens størrelse og type.*

I det hele taget kræves der meget af den moderne leder, der må vælge en ledelsesstil, der er dialogbaseret, hvor lederen både kan give og modtage feedback, formidle de store linier samt delegerer, motivere, inspirere og støtte sine medarbejdere. I det hele taget må det siges at det at kommunikere er nok den vigtigste af alle lederegenskaber.

Litteraturliste

Andersen, Niels Åkerstrøm(2002): *Idyllen som ideal* in *Asterisk Nr. 8, 2002*, Danmarks Pædagogisk Universitet.

Dalsgaard, Charlotte(2002): *Forvandling - værdsættende samtale i teori og praksis.*, Psykologisk forlag

Grennes, Carl Erik(1999): *Kommunikation i organisationer*, Klim

Humle, Anne-Suzette(1993): *En samtale – to vindere*, Schultz

Køhlert, Charlotte(2001): *Dialog til en forandring*, Samfundslitteratur

Larsen, Henriks Holt m.fl.(1995): *Medarbejdersamtalen*, Teknisk forlag

Mørch, Susanne Idun (2002): *Den pædagogiske kultur* , Systime, Århus

Ryberg, Birgit (red.)(2003): *Skolen som lærende organisation*, Klim

Sell, René la Cour Sell(2001): *For ringe kommunikation* in *Månedsmagasinet Nr. 7, juli 2001*

Thurén, Thorsten(1998): *Videnskabsteori for begyndere*, Munksgaard

Indholdsfortegnelse:

Indledning	1
Problemformulering.....	1
Problemafgrænsning	1
Emnebehandling.....	1
Den vanskelige samtale.....	2
Medarbejderudviklingssamtale (MUS).....	4
Sammenfatning	5
Litteraturliste.....	6

I denne opgave indeholder: 12357 tegn.