

A man with a beard and grey hair, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt, is shown in profile from the chest up. He is holding a white tablet with both hands and looking out of a window with vertical wooden blinds. The background is dark on the left and the window is on the right.

Lederguide: *Ledelses- kommunikation i usikre tider*

Lederne
- en verden til forskel

Indhold

Indhold

03

Forord

04

Strategisk medarbejderorientering

- Eksempler
- Drejebog: Planlæg fælleskommunikation til medarbejdergruppen
- Skabelon: Formulér dit budskab

16

Ledelsesdialog – én til én

- Eksempler
- Dialogværktøj: Samtalen – trin for trin
- Evalueringsark: Bliv bedre gang for gang

Forord

Når verden er urolig og forandrer sig hurtigt, stiller det større krav til dig som leder, og de situationer, der i forvejen ikke er nemme, kan nu blive vanskeligere. Det gælder især, når du skal kommunikere beslutninger, der berører medarbejderne, og tage de svære samtaler, hvor modstand og følelser kan komme i spil. For skal det ske i en kontekst af usikkerhed, er kravene til præcis, rettidig og betryggende kommunikation endnu større.

I denne guide får du derfor en overskuelig og praktisk tilgang til, hvordan du griber denne form for ledelseskommunikation an.

Vi skelner mellem to overordnede situationer, nemlig fælleskommunikationen til flere medarbejdere eller én til én-kommunikation, hvor der kun er dig og en anden person i samtalen.

Begge typer kommunikation kræver grundig forberedelse. I alle tilfælde er det nemlig afgørende, at budskabet bliver leveret skarpt og præcist i første omgang – for det kan være svært at rette op på fejl og misforståelser bagefter.

Med denne guide i hånden bliver du godt klædt på til netop det. Guiden er blevet til i samarbejde med ledelsesrådgiver Bjarne Henning Jensen, der gennem konkrete råd, eksempler og værktøjer vil give dig håndgribelige anvisninger til, hvad du skal gøre fra start til slut, når du skal kommunikere svære budskaber og håndtere potentielt konfliktfyldte samtaler. Husk, at du som medlem altid kan få sparring og vejledning hos vores ledelsesrådgivere.

Rigtig god fornøjelse.

Venlig hilsen
Lederne



Strategisk *medarbejder- orientering*



Når du skal kommunikere en vanskelig meddelelse til mange, fx om en organisatorisk forandring, er et af de centrale elementer, at du sikrer, at alle får præcis samme information, så du undgår, at der opstår misforståelser og spekulationer blandt medarbejderne.

Rammesæt din kommunikation

Start din forberedelse ved at svare helt kort på følgende spørgsmål:

- Hvad er mit budskab?
- Hvem skal høre det?
- Hvorfor er det nødvendigt at kommunikere det nu?
- Hvordan vil jeg kommunikere det?

Med den overordnede ramme på plads, kan du gå mere i dybden med selve forberedelsen.

Præcisér dit budskab

Det styrker din gennemslagskraft, hvis du skærper dit budskab skriftligt først. Skriv det ned for at sikre, at alle centrale pointer er med, og at du formulerer dem korrekt. Jo kortere og mere præcist dit budskab er, jo bedre bliver det hørt og husket.

Husk også at gennemgå alle nødvendige fakta og informationer, så du kan svare på de spørgsmål, der kan opstå, når du fremlægger dit budskab.

Øv dig i præsentationen

Sig budskabet højt fx foran et spejl eller endnu bedre til en kollega. Her kan du også lade din kollega spille djævelens advokat, så du kan tjekke, om du bliver forstået.

Hvis du over flere gange skal give meddelelsen til forskellige medarbejdere, er det meget væsentligt, at du siger præcist det samme hver gang. Selv små variationer i dine oplæg kan skabe spekulation blandt medarbejderne.

Bestem målgruppen

Selvom du naturligvis ved, hvem du skal fortælle budskabet til, så lav en helt skarp præcisering, og inddel eventuelt også i undermålgrupper.

Overvej, hvordan budskabet vil påvirke de eventuelt forskellige målgrupper, og hvilke konklusioner de fx kan drage af det, du siger. Tænk også nøje over, hvordan du formulerer dig, og vælg ord og udtryk, som du ved bliver forstået. Et godt greb er at forstille dig, hvad dine lyttere konkret vil sige, når de senere vil genfortælle det, du har sagt, til andre.

Sprog

Har I et andet koncernsprog end dansk, og skal du derfor levere budskabet på fx engelsk, er det en god idé, at du også har formuleret dit budskab nøjagtigt med samme ordlyd på dansk. Dels kan du levere den danske version, og dels er du forberedt på, hvad du vil sige, hvis dansktalende medarbejdere bagefter kommer og spørger ind til det, du sagde.



Planlæg, hvornår du vil bringe budskabet

Vælg tidspunktet for levering af budskabet med omhu, og hvor du ved, at du kan få medarbejdernes fulde opmærksomhed.

Fx et tidspunkt hvor:

- medarbejderne ikke bliver afbrudt i de daglige opgaver, fx først eller sidst på dagen.
- der ikke er konkurrerende aktiviteter, som fx frokost.
- dine medarbejdere er tilgængelige.

Indkald til en fællesorientering

- Indkald med kort varsel
- Skriv i indkaldelsen, at du har en vigtig besked, og angiv tid, sted og varighed.
- Eksempel: En Outlook-mødeindkaldelse og/eller opslag på toiletdøre, kaffemaskiner og fællesfaciliteter med beskeden: "Direktøren har en vigtig meddelelse og indkalder til informationsmøde i dag, mandag den 28. april kl. 14.30 - 14.50, i kantinen. Mødet bliver optaget på video og kan genses"

**Undgå tvivl og misforståelser**

Vælger du at kommunikere mundtligt til dine medarbejdere, er det en god idé at lave en videooptagelse af din optræden, som de kan gense bagefter, hvis de bliver i tvivl om noget.

Kommunikerer du på skrift, skal du sikre, at alle har adgang til at læse dit budskab. Fx ved at sende en mail ud til alle, publicere nyheden på intranettet og eventuelt hænge opslag op ved kaffemaskinen.

Hold præsentationen enkel

Hvis du samler dine medarbejdere fysisk, så overvej, om det er nødvendigt at gøre brug af PowerPoint-præsentation eller andet visuelt.

Oftest vil du skabe størst gennemslagskraft med ord alene, men vælger du at have en præsentation, så hold det til et enkelt slide, og skriv kun korte sætninger på det.

Levering af budskabet

Hvordan du leverer budskabet, er afgørende for, om det bliver hørt og forstået første gang, og om du undgår misforståelser og spekulationer.

- Sæt scenen ved at tage podiet eller på anden vis få forsamlingens opmærksomhed.
- Understreg væsentligheden af budskabet fx ved at starte med at sige, at du nu vil fortælle noget meget vigtigt.
- Sig dit budskab i de præcise sætninger, som du har forberedt. Vær tydelig, direkte og empatisk.
- Hold en kort pause og kig rundt på forsamlingen.
- Ser nogle afventende ud, gentager du budskabet.
- Afslut fællesmødet med at sige, at det var, hvad du havde at fortælle i dag.



Besvar spørgsmål kort

Får du spørgsmål, skal du svare med præcist de sætninger, du har forberedt og ikke andet. Begynder du at give lange forklaringer, kan budskabet misforstås, og det kan give anledning til spekulationer hos medarbejderne.

Anerkend alle reaktioner

Efter et fællesmøde kan du få forskellige reaktioner fra dine medarbejdere.

Den hyppigste reaktion er tavshed. Ofte vil det betyde, at medarbejderne har accepteret

budskabet, men ikke altid. Andre gange kan du blive mødt med mere direkte reaktioner, fx fornægtelse, som: "nej, det kan simpelthen ikke passe!" eller vrede: "nej, nu stopper I!". Der kan også være fortvivelse og udtalelser som "men hvad så med os?".

Uanset hvordan dine medarbejdere forholder sig til dit budskab, skal du anerkende de følelsesmæssige påvirkninger, som det kan have givet. Vær lyttende og forstående, og overvej at tilbyde hjælp og vejledning til dem, der må have brug for det.

Bjarne Henning Jensen

Bjarne har siden 2017 været ansat hos Lederne som ledelsesrådgiver. Til daglig rådgiver han ledere i blandt andet lønforhandling og ledelse. Han har mere end 25 års ledelseserfaring fra en række store danske virksomheder inden for energi- og cleantech-sektorerne, og de seneste 10 år har han været venture-investor og her arbejdet med udvikling af teknologiske vækstvirksomheder.



—
Eksempler på
*strategisk
medarbejder-
orientering*

Eksempel 1:

Medarbejdere frygter ændrede markedsvilkår i USA



Gritt er salgsdirektør i en større dansk eksportvirksomhed, der har ca. 70 % af sin omsætning i USA. Der har de seneste fem måneder været rygter om, at markedsvilkårene i USA vil ændre sig. Virksomheden har dog med stor succes boostet sit salg til sine kunder i USA, mens priserne er gunstige, men nu begynder det at stå klart, at det ikke vil fortsætte. Gritts dygtige sælgere har parallelt med det amerikanske afsætningsboom opdyrket en række mellemøstlige kunder, og hun forventer at de vil kunne tage over, når USA-markedet dykker.

Blandt virksomhedens medarbejdere er der opstået bekymring og forvirring over, hvad der sker. De er uforstående overfor den store afsætning til USA, når de samtidig læser i aviserne, at USA er ved at lukke sig om sig selv. De frygter, at det hele ramler sammen om lidt.

Gritt bruger enhver anledning til at fortælle medarbejderne om, hvor godt det går, men hun møder mistro, og nu har hendes chef Kim bedt hende overlade den videre kommunikation til sig.

Kim forbereder et medarbejdermøde hvor budskabet i korthed er, at virksomheden er på vej fra 70 % af sin omsætning i USA til 50 % i EMEA.

I sin forberedelse når han frem til, at det er en sekvens af budskaber, der skal kommunikeres, for at gøre situationen tydelig overfor medarbejderne én gang for alle. Han formulerer det så konkret som muligt:

“Vores USA-kunder køber til lager, inden der kommer en eventuel told på vores varer. Gritt har stor succes med at åbne nye kunder i EMEA. Vi forventer stabil produktion men et glidende skift fra USA-kunder til EMEA kunder”

Han får samtidig en klar fornemmelse af, at medarbejderne har brug for at blive beroliget i forhold til virksomhedens situation i den usikre tid. Til fællesmødet siger han derfor også:

“På hvert direktionsmøde har vi en risikoenemgang, og Gritt har fokus på nye markeder, der kan afløse det, vi taber i USA. Vi holder jer løbende orienteret, men for nu ser det godt ud for virksomheden, selv om verden virker urolig”.

Udover det opretter han en postkasse, hvor man kan stille spørgsmål til direktionen, fx om verdenssituationens eventuelle betydning for virksomheden. Spørgsmålene bliver taget op på hvert direktionsmøde, og svarene bliver bag efter publiceret på medarbejdernes intranet.

Eksempel 2:

Direktør skal fortælle om *opkøb og fremtidige planer*

Hans, der er direktør for den danske afdeling af en stor tysk koncern, står over for en udfordrende situation, efter at det netop er blevet offentliggjort i avisen, at koncernen er blevet opkøbt af en stor amerikansk konkurrent. Det har skabt en del uro i forretningen, og medarbejderne er usikre på fremtiden.

Hans er blevet informeret om visse aspekter af opkøbet, men har ikke fået konkrete oplysninger om de fremtidige planer for den danske afdeling eller sin egen position. Han har dog alligevel besluttet, at han bliver nødt til at kommunikere noget ud til alle medarbejdere for at forklare situationen og forsøge at dæmpe uroen.

Hans skriver en mail til medarbejderne, hvor han:

- starter med at anerkende, at opkøbet har skabt usikkerhed og bekymring blandt medarbejderne.
- viser forståelse for deres for deres situation og følelser.
- deler de oplysninger, som han har om opkøbet, også selvom de er begrænsede.
- deler de fakta, han har og er så gennemsigtig som muligt.
- lover at holde medarbejderne orienteret, så snart han får nye oplysninger.
- understreger vigtigheden af åben og løbende kommunikation, og at alle er velkomne til at stille spørgsmål eller indkalde ham til en samtale.
- opfordrer alle til at dele deres bekymringer og spørgsmål med ham, så han kan tage hånd om dem.



Til: Alle medarbejdere

Fra: Direktør Hans Hansen

Emne: Opkøb – hvad vi ved lige nu

Kære alle,

Jeg ved, at mange af jer er blevet bekymrede og forvirrede oven på nyheden om, at vores moderselskab er blevet opkøbt af den amerikanske koncern XYZ. Det kom frem i pressen i går, og jeg vil gerne dele det, jeg ved – og ikke mindst anerkende, hvordan det kan påvirke jer.

Først og fremmest: Jeg forstår fuldt ud, at det skaber uro og spørgsmål om, hvad det her betyder for vores afdeling i Danmark. Jeg sidder selv med mange af de samme spørgsmål.

Som det ser ud nu, har vi i ledelsen i Danmark ikke modtaget nogen konkrete meldinger om ændringer i vores opgaver, struktur eller bemanning. Der er endnu ingen beslutninger truffet om den danske afdelings rolle i den nye ejerstruktur. Det kan føles utilfredsstillende, men det er også en del af processen – og jeg lover jer, at jeg vil dele nyt, så snart jeg ved mere.

Indtil da er vores opgave den samme som i går: At levere høj kvalitet, tage os godt af kunderne og holde hinanden oppe i en tid, der naturligt rejser mange spørgsmål.

Jeg vil gerne opfordre alle til at komme til mig – direkte eller via jeres nærmeste leder – hvis I har spørgsmål, bekymringer eller noget, I gerne vil have, jeg bringer videre i systemet. Jeg vil også prioritere at være mere synlig i den kommende tid, så vi kan tage snakken, når den opstår.

Tak for jeres fortsatte indsats og det engagement, I viser hver dag – også når det er svært.

**Bedste hilsner,
Hans**



Sådan planlægger *du en medarbejder- orientering*



Få overblik med en drejebog

Følg drejebogen trin for trin, når du skal orientere dine medarbejdere om en vigtig ledelsesbeslutning.

Strategisk medarbejderorientering – trin for trin		
Fase	Trin	Det skal du gøre
Før	Rammesæt din kommunikation	- Definér budskabet i én kort sætning. - Klarlæg målgruppen og evt. undermålgrupper. - Argumentér, hvorfor det kommunikeres netop nu.
	Præcisér budskabet	- Skriv præcise formuleringer. - Faktatjek informationer. - Oversæt evt. til relevante sprog.
	Forbered dig	- Øv dig foran en kollega og få feedback. - Forbered svar på kritiske spørgsmål.
	Indkaldelse og praktiske foranstaltninger	- Vælg et tidspunkt uden forstyrrelser. - Find et passende lokale. - Indkald med kort varsel og tydeligt formål. - Indkald gennem flere kanaler, fx Outlook, fysiske opslag og intranet. - Forbered evt., at dit oplæg bliver optaget, så det kan lægges på virksomhedens intranet efterfølgende.
Under	Sæt scenen	- Skab ro og opmærksomhed i lokalet. - Understreg budskabets alvor.
	Sig budskabet klart	- Sig præcis de sætninger, du har forberedt. - Hold en pause.
	Gentag ved behov	Gentag budskabet, hvis medarbejderne ser afventende ud.
	Marker afslutning klart	Angiv tydeligt, at du har sagt, hvad der skulle siges.
	Svar kort på spørgsmål	- Svar helt kort og præcist, hvis der er spørgsmål. - Undgå at gå ind i en reel dialog. - Henvi evt. til efterfølgende opfølgning.
	Anerkend reaktioner	- Anerkend medarbejdernes reaktioner og vis empati. - Forbered evt. støtteforanstaltninger.
Efter	Vær åben for opfølgning	Gør klart, hvordan medarbejdere kan stille opfølgende spørgsmål, fx på mail, næste informationsmøde eller en fysisk postkasse.
	Dokumentér kommunikation	Læg videooptagelsen på intranettet og/eller udsend opsummering pr. mail.
	Evaluer	- Reflektér over egen præstation. - Notér, hvad der gik godt, og hvad du kan forbedre til næste gang.

3 trin:

Formulér dit budskab

Brug skabelonen til at skarpvinkle din kommunikation, når du skal give en fælles orientering til flere medarbejdere.

Fakta. Skriv det centrale budskab kort og neutralt.

"Det vi ved, er..."

Konsekvens. Forklar, hvad det konkret får af konsekvenser.

"Det betyder, at..."

Empati og anerkendelse. Vis forståelse uden at forsvare eller undskylde.

"Jeg ved, det her kan være svært..."

Eksempel 1:

Afskedigelser

"Vores største kunde i USA skærer drastisk i deres indkøb. Det betyder, at vi må reducere bemanningen i produktionen. Jeg ved, det er svært at høre, og det skaber usikkerhed – men vi vil gøre, hvad vi kan for at støtte jer."

Eksempel 2:

Hjemmearbejde

"På grund af den ustabile tid i markedet har vi besluttet, at alle igen skal møde fysisk ind på kontoret hver dag, så vi kan reagere hurtigt. Det betyder, at nogle af jer skal tilpasse jeres nuværende rutiner og pendling. Jeg ved, det kan være frustrerende, men det handler om, at vi som organisation er bedst rustet i en meget uforudsigelig tid."



Ledelses- dialog – *én til én*



I samtaler, hvor du fx skal tale med din medarbejder om manglende performance eller med din lederkollega om grænseflader, er der risiko for, at der kan opstå en konflikt – og især hvis det sker i en situation, hvor andre variable i forvejen er usikre. Selvom du ikke kan forudsige, hvilken reaktion du bliver mødt med, er forberedelse også her en stor del af en succesfuld ledelsesdialog mellem dig og din samtalepartner.

Forbered dit budskab og samtalen

Det kan virke banalt, men ved at stille dig selv nogle helt simple spørgsmål, får du hurtigt konkretiseret dit budskab. Svar derfor som det første på følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet med samtalen?
- Hvordan formulerer jeg mit budskab i korte, præcise sætninger?
- Er der situationer, jeg skal henvise til for at underbygge min pointe?
- Hvilket udfald vil jeg konkret have, der skal komme ud af samtalen?

Når du har dine svar på plads, kan du formulere et konkret skriv ud fra dine overvejelser. Vil du fx have, at din chef gør noget helt specifikt, så forklar det tydeligt og direkte. Hav din argumentation på plads, og henvis eventuelt til konkrete eksempler og situationer, der kan underbygge din pointe.

Eksempel:

Formuler dit budskab klart og tydeligt

Situation: Du føler, at din chef ikke tager den truende verdenssituation alvorligt. Dine medarbejdere er begyndt at blive urolige for fremtiden og for deres job, og du har brug for, at din chef betrygger dig og dine medarbejdere.

"Jeg er glad for vores samarbejde, men lige nu er både mine medarbejdere og jeg utrygge ved alt det, der sker i verden, og hvordan det vil påvirke os og virksomheden. Jeg føler lidt, at det hele vælter omkring os, uden at vi hører noget fra jer i ledelsen, fx har I endnu ikke kommenteret på todsatserne, og hvad det kan få af betydning for os. Vi har brug for, at du melder klart ud og skaber tryghed, så vi kan passe vores arbejde uden at være urolige."





Gennemtænk scenarier og reaktioner

I en samtale, hvor du har et vanskeligt budskab, kan du selvsagt blive mødt med næsten alle typer reaktioner. Tænk over, hvilke der er mest sandsynlige, og hvordan du vil tackle dem.

Forbered dig også på, hvad du vil gøre, hvis samtalen bliver afbrudt, inden du synes, at I er færdige. Taler du fx med din chef om et problem, og bliver du affærdiget, kan du takke for samtalen for nu og nævne, at du tager emnet op igen.

Overvej eventuelle konsekvenser

Uanset hvilken type samtale, du står over for, skal du huske, at den sandsynligvis kan starte en proces efterfølgende. Det skal du have tænkt helt til ende, inden du tager samtalen. Du skal især overveje, om der i den proces vil blive skabt forventninger til flere initiativer fra din side – og om du har tid og mulighed for at indfri dem.

Vær bevidst om din rolle

Gør dig klart, hvilken rolle du træder ind i: Er du forhandler, sparringspartner, beslutningstager eller konfliktløser? I nogle roller har du implicitte magtmidler, som fx muligheden for at omplacere eller afskedige en medarbejder, og i andre slet ingen, fx når du beder din chef om at berolige medarbejdergruppen i, at ledelsen har et kriseberedskab. Vær bevidst om, hvorvidt den specifikke situation drejer sig om ledelseskommunikation opad (din chef), nedad (din medarbejder) eller til siden (din kollega). Din position afgør din tilgang, og hvilken samtalestil der er mest brugbar.

Få et overblik med dialogværktøjet på side 23

Før en konstruktiv dialog

Når du sidder i selve samtalen, skal du fokusere på at skabe en konstruktiv dialog. Fremfør dit budskab præcist, som du har formuleret forinden, og hold derefter en pause.

Vær åben og lyttende for, hvad din modpart siger, og sørg for at fastholde en respektfuld tone, også hvis der opstår uenigheder. Hvis nogle af de potentielle konfliktpunkter bliver italesat, så kommentér dem konstruktivt, hvis det er relevant. Hvis ikke, så hold samtalen på sporet i forhold til dit mål med dialogen.

Fokuser på konkrete løsninger og på at lande en aftale eller konklusion. Det kan fx være, at I fremover skal holde en månedlig statussamtale, hvor udviklingen evalueres.

Undlad at optage eller på anden måde dokumentere samtalen, men lav gerne et beslutningsnotat, som I kan dele bagefter.

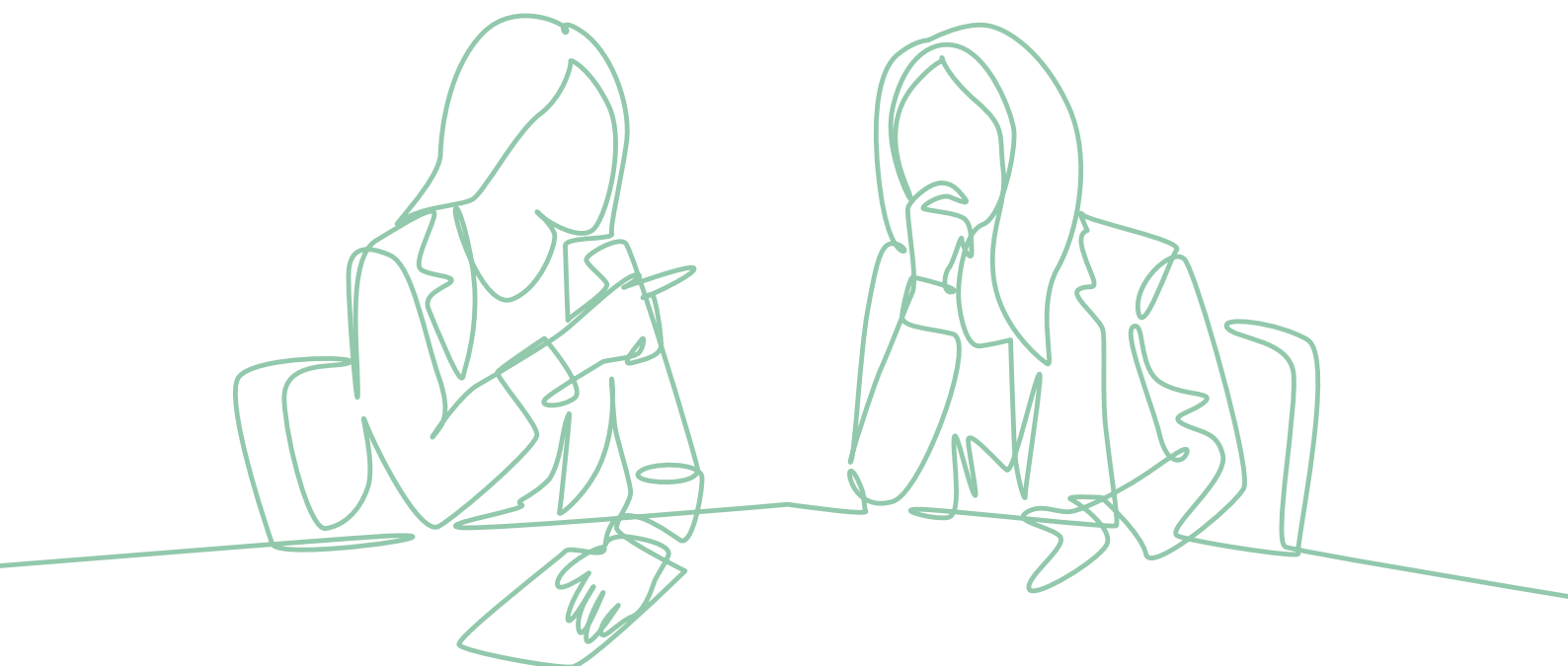
Husk opfølgning

Efter at have gennemført en svær samtale er opfølgning afgørende.

I de tilfælde hvor du har overbragt tunge budskaber, fx en opsigelse, er det en god ide at stille dig til rådighed for at hjælpe din medarbejder med en eventuel efterreaktion og være tilgængelig, hvis personen skulle have spørgsmål i tiden efter.

Evaluér din performance

Lav en evaluering med dig selv, hvor du reflekterer over, hvordan budskabet blev taget imod, og om du opnåede dit formål med samtalen. Uanset hvordan det er gået, så er en gennemført potentielt konfliktfyldt samtale altid en nyttig læring, der gør dig til en bedre leder.





Eksempler på *svære samtaler* – én til én

**Eksempel 1:****Samtale med kollega om arbejdsområder og grænseflader**

Hanne er afdelingschef i en større konsulentforretning, der sælger en lang række specialiserede services. Hannes afdeling er specialister i virksomhedsoverdragelser, og forretningsideen er, at hendes kolleger skal komme til Hanne, når de fornemmer, at en af deres kunder er i købs- og salgsovervejelser, så hendes afdeling kan byde sig til.

Hanne oplever dog igen og igen, at hendes kollega Brian ikke kommer til hende med virksomhedsoverdragelseskunderne, men i stedet selv forsøger at rådgive dem. Det giver både manglende forretning til Hanne og dårligere service til kunden. Hun har beklaget sig til sin chef, der har bedt hende selv klare det med Brian.

Hanne beslutter at konfrontere Brian med sin utilfredshed og tage en snak, hvor hun trækker linjen klart op for, hvordan afdelingerne skal samarbejde, og hvor hun beder ham følge det.

Mødet løber helt af sporet. Brian lytter, men benægter, at der er et problem. Han siger, at Hanne er for nærtagende, og hvis der var et problem, havde deres fælles chef nok grebet ind. Han slutter med at antyde, at han vil gå til HR og klage over hende, hvis hun blander sig i hans kunder.

I sin evaluering af mødet indser Hanne, at hun for det først skulle have forberedt sig bedre, inden samtalen med Brian, og at hun skulle have haft nedskrevet konkrete situationer og vindende argumenter. Hun kommer frem til, at det egentligt nok var hendes chef, hun skulle have haft et møde med, og at det er ham, der må tale med Brian.



Eksempel 2:**Samtale med chef om dårligt kollegaskab**

Hanne beslutter at tage en snak med sin (og Brians) chef, hvor hun vil kræve, at han træder i karakter og skærer gennem overfor Brian og i øvrigt bakker hende op som afdelingschef. Hun forbereder meget præcist, hvad hun vil sige:

”Jeg oplever, at Brian går over grænsen, og at han tager mine kunder. Det går mig meget på, og jeg har brug for, at du skærer igennem og fortæller ham, at han skal følge vores retningslinjer. Samtidig har jeg også brug, at du klart og tydeligt bakker mig og min afdeling op”.

Hun er helt forberedt på, at Brian vil reagere på dette, og derfor opsøger hun sine andre lederkolleger, hvor hun fortæller om situationen og beder om deres opbakning.

Endelig har hun også fundet en række referencer frem med kunder, der har fået services fra Hannes afdeling, og som roser både hende og firmaet for deres gode service.

Med denne forberedelse opsøger Hanne sin chef på hans kontor. Hun lukker døren og fortæller de præcise sætninger, hun har forberedt, og venter så med spænding på hans reaktion. Han begynder først at slå problemet hen, og da Hanne fornemmer, at han ikke har forstået situationens alvor, gentager hun sit budskab og tilføjer: ”Det er jo ikke for sjov, at jeg kommer”.

Enden på samtalen bliver, at Hannes chef bekræfter, at forretningsmodellen er, som hun beskriver. Han siger, at han vil pointere dette på et kommende ledermøde, og bagefter tage fat i Brian og understrege, at han skal følge virksomhedens fastlagte procedurer.

Hanne er tilfreds, men beder allerede nu om et opfølgende møde om to måneder, hvor de kan tage en status. Derefter går hun tilbage til sit kontor og evaluerer, hvordan det gik. Hun kommer frem til, at hun en anden gang bliver nødt til at være endnu mere direkte over for chefen, så han fra start forstår, at hun mener det alvorligt.



Ledelsessamtalen

– *trin for trin*

Når du som leder står i situationer, hvor du skal tage fat på en svær én til én-samtale, fx for at give en meddelelse, der har konsekvens, påpege en udfordring eller stille nogle krav, kræver det forberedelse.

Har du brug for at overskueliggøre samtaleforløb, kan du bryde den ned i forskellige trin, hvor du først identificerer samtaleens retning og derefter planlægger, hvilken samtalestil du med fordel kan anvende.

1. Identificér samtaleens retning

Før du går ind i samtalen, skal du være opmærksom på den relationelle retning, for det gør naturligvis en forskel, om du taler opad, nedad eller til siden. Hver retning kræver forskellige samtalestile og prioriteringer.

Retning	Typiske situationer	Din ledelsesopgave	Relevant samtalestil
Nedad (medarbejder)	Feedback, forandringer, forventningsafstemning, adfærdsregulering, trivsel.	Formidle klart, lytte aktivt, skabe tryghed og tydelighed.	Empati + Klarhed.
Opad (chef/ledelse)	Rapportering, prioriteringer, forventningsafstemning, feedback, uenighed.	Have fagligt overblik, kommunikere præcist, ansvarligt og professionelt.	Klarhed + Handling.
Til siden (lederkollega)	Samarbejde, koordinering, rollefordeling, uenighed.	Vise ligeværd, være dialogisk og handlingsorienteret.	Nysgerrighed + Handling.

2. Beslut samtalestilen

En god dialog balancerer forskellige greb. Disse fire centrale tilgange kan du bruge afhængigt af relation og formål.

Samtalestil	Brug den, når:	Eksempel
Klarhed	Budskabet skal stå tydeligt.	"Det vigtigste, jeg skal sige i dag, er..."
Nysgerrighed	Du vil høre den andens perspektiv.	"Hvordan oplever du det her?"
Empati	Der kan opstå følelser, modstand eller usikkerhed.	"Jeg forstår godt, at det her kan være svært."
Handling	I skal videre mod en aftale eller løsning.	"Lad os beslutte, hvad næste skridt er."

3. Planlæg din samtale

Skab et konkret overblik over samtalen ved at udfylde skabelonen.

Retning:

☐ Nedad ☐ Opad ☐ Til siden

Min intention med samtalen er at:

- ☐ Give en vigtig besked
- ☐ Gøre en forventning eller beslutning tydelig
- ☐ Løse en konflikt
- ☐ Skabe afklaring
- ☐ Skabe motivation
- ☐ Sikre alignment og fremdrift
- ☐ Give feedback
- ☐ Genoprette samarbejde eller tillid
- ☐ Andet: _____

Samtalestil:

☐ Klarhed ☐ Nysgerrighed ☐ Empati
☐ Handling

Mit budskab:

Eventuelle situationer, der kan underbygge min pointe:

Dette vil jeg konkret have, at samtalen skal føre med sig:

Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige organisation og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- Økonomisk tryghed – a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- Juridisk rådgivning – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i, hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

lederne.dk/medlem