



LEDELSESKURSUS

MODUL 8



Human Support



**Velkommen til vores online
ledelseskursus hos HumanSupport**

Modul 8

Effektiv kommunikation med medarbejdere

At kommunikere effektivt som leder er afgørende for at opbygge et positivt og produktivt arbejdsmiljø, for at skabe stærke relationer med dine medarbejdere. Ugen artikel diskuterer, hvordan ledere bedst forbereder, afholder og følger op på medarbejdersamtaler, herunder at fokusere på den gode intention og undgå rådgivning og forhørsteknikker.

Du vil derudover blive introduceret til en omfattende vejledning om, hvordan de helt konkrete kommunikationsteknikker fungerer, og gennemfører gode medarbejdersamtaler. Vi vil også diskutere vigtigheden af effektiv kommunikation for at opbygge stærke relationer, undgå konflikter. Vi vil også diskutere nogle principperne for effektiv kommunikation som leder, og vigtigheden af at være opmærksom på

ve præsenteret for
ledning til ledere om,
inkret bedst
deres medarbejdere
de
ler. Den påpeger
ktiv kommunikation
rke relationer og
i vil undersøge
bag effektiv
n leder, herunder
ære en rollemodel.



**HVORFOR ER KOMMUNIKATION
SÅ VIGTIG?**

The background features a series of light beige lines radiating from the center towards the edges, each ending in a small orange square. The text is centered over this pattern.

Som leder er effektiv kommunikation afgørende for at opbygge stærke relationer med dine medarbejdere og for at undgå konflikter. At kommunikere effektivt som leder og dermed minimere ressourcekrævende konflikter med dine medarbejdere kræver en række essentielle færdigheder og tilgange.



LEADING BY EXAMPLE I KOMMUNIKATION

Når det kommer til vores kommunikation som ledere, vil vi fremhæve vigtigheden af ledelsesprincippet Leading by example, som måske er et af de vigtigste parametre.

At være en rollemodel som leder er ikke kun at vise vejen, men også at gå vejen sammen med sit team. Det handler om at skabe et miljø, hvor alle kan trives og udvikle sig.

Dine handlinger og den måde, du kommunikerer på, sætter en norm for hele dit ledelsesteam, da du som leder er rollemodel for dine medarbejdere. Det at være en rollemodel som leder indebærer flere vigtige aspekter: 

En leder skal demonstrere den adfærd, de ønsker at se i deres team. Det betyder at handle etisk, professionelt og med integritet.

Ledere bør inspirere deres medarbejdere gennem positiv anerkendelse af indsats og præstationer og være tilgængelige.

Ledere, der er villige til at vise sårbarhed og lære af deres fejl, demonstrerer, at det er okay ikke at være perfekt. Dette fremmer en kultur af læring, udvikling og psykologisk tryghed.

**ere og motivere
e. Dette kan opnås
forstærkning,
medarbejderes
tioner, samt ved at
g og støttende.**

**En god rollemodel er
konsistent i deres handlinger
og holdninger. Det skaber tillid
og forudsigelighed i teamet.**

**Effektiv og transparent
kommunikation er nøglen. Det
betyder at være klar i sine
forventninger, at give konstruktiv
feedback og at lytte til
teammedlemmerne.**



Dette bringer os videre til en anden lytteform, som er en lytteform, som mange ledere, men som har en enorm effekt. Akkurat som det er afgørende i forhold til at bygge fundament af tillid og respekt, som fremmer ligeledes en god arbejds miljø.





ere til den aktive
n stor udfordring for
som samtidig har
ativ lytning er
til at skabe et
g tryghed og
t sundt psykisk



Aktiv Lytning

Aktiv lytning i praksis betyder, at du fokuserer mere på at lytte end at tale, og at du som leder i princippet kun stiller spørgsmål med formålet om at forstå medarbejderens budskab. Dette betyder, at du anstrenger dig i forhold til at lytte, ikke kun at høre ordene, men også at forstå den underliggende mening og følelser, forbundet med ordene.

På trods af aktiv lytning er en udfordring for mange, ikke kun for ledere, har det en væsentlig stor effekt. Aktiv lytning er ikke ensbetydende med, at man nødvendigvis er enige i andres perspektiver eller holdninger, men at man lytter og anerkender andres perspektiv. På den måde viser vi vores omgivelser respekt og forsøger at forstå deres perspektiver, bekymringer og udfordringer.





Som leder kan du nå langt med de ovenstående to principper, men derudover har vi nogle enkle og vigtige redskaber, som du med fordel kan implementere i din daglige kommunikation:

Vær klar, præcis og konkret

Vær klar og præcis i din kommunikation. Undgå misforståelser ved at sørge for, at dine instruktioner og forventninger er entydige. Når du formidler information, er det vigtigt, at dit budskab er klart og let at forstå. Undgå at snakke udenom, unødvendig jargon eller komplekse forklaringer, som kan skabe forvirring. Jo mere klar og præcis du er, desto lettere er det for modtageren at forstå.



Vær konstruktiv og anerkendende i din feedback

Feedback skal være rettidig, specifik og fokusere på adfærd frem for person. Man skal med andre ord have fokus på bolden og ikke på spilleren. Det er vigtigt at anerkende gode præstationer og give konstruktiv kritik på en respektfuld måde, men det er også vigtigt at kunne sige svære ting på en respektfuld måde. Dette gør du bl.a. ved at undgå at kommunikere dine budskaber som en endegyldig sandhed.

Jeg-du kommunikation

Jeg-du kommunikation er en meget enkel og velegnet teknik og indebærer, at du altid spørger til den anden parts perspektiv, når du kommer med et udsagn. Du kan spørge, hvad vedkommende tænker, mærker eller føler om dit perspektiv, hvorefter du giver den anden part mulighed for at gøre det samme. Det er meget vigtigt, at det er et Jeg-du og ikke et du-jeg, da du'et altid peger på andre, hvilket er uhensigtsmæssigt, da det oftest starter en forsvarsreaktion.



Vær konstruktiv og anerkendende i din feedback

Gå som leder forrest i at skabe et miljø, hvor åben og ærlig kommunikation er normen. Et miljø, hvor ærlighed værdsættes, uden at vi skal være ærlige om hvad som helst. Dette betyder også at være åben og ærlig, når du ikke nødvendigvis har svarene, hvilket åbner for andres perspektiver og synergier. Samtidig er det vigtigt at finde en balance, så man ikke er så ærlig over for hinanden, at det det ligefrem virker krænkende. Timing er nøgleordet, og i vanskelige eller potentielt konfliktfyldte samtaler kan det ofte være bedre først at ventilere en problemstilling hos en ledelseskollega og få kollegaens perspektiv, inden det kommunikeres ud til medarbejderne. Inkluder dine medarbejdere i beslutningsprocesser, hvor det er relevant. Dette kan øge deres engagement og følelse af ejerskab.

Skab en atmosfære, hvor medarbejdere føler sig komfortable med at komme til dig med deres ideer, bekymringer og feedback. Vær til stede og lyttende.

Vis empati og forståelse

Vis empati og forståelse over for dine medarbejderes situationer og følelser. Dette hjælper med at opbygge tillid og gode relationer. Kunsten er at vise det i de situationer, hvor vi ikke nødvendigvis er enige. Her handler det netop om at anerkende andres perspektiv, uden at vi nødvendigvis oplever det samme, har et andet perspektiv eller måske direkte er uenige.

Konflikthåndtering

Vær proaktiv i håndtering af konflikter. Når konflikter opstår, skal de adresseres hurtigt og effektivt. Brug konflikter som en mulighed for at lære og vokse snarere end at undgå dem, og husk at konflikter er problemer, vi ikke nåede at tage i opløbet.

Regelmæssige møder og feedback

Afhold regelmæssige møder med dit team for at sikre en god, kontinuerlig kommunikation. I kan sagtens have et fast punkt på dagsordenen, hvor alle har mulighed for at sige de ting, som de har behov for. Giv også løbende feedback - både positiv og konstruktiv.

Være etisk ansvarlig

En leder bør altid handle etisk og tage ansvar for både succeser og fejltagelser. Det skaber en kultur af ansvarlighed og retfærdighed.

Være etisk ansvarlig

En leder bør altid handle etisk og tage ansvar for både succeser og fejltagelser. Det skaber en kultur af ansvarlighed og retfærdighed.

Kommuniker ud fra medarbejderens behov

Forstå (jvnf. ledelsesstile), at forskellige medarbejdere kan have brug for forskellige kommunikationsstilarter. Nogle foretrækker direkte samtaler, mens andre foretrækker e-mails eller møder. Tilpas din tilgang for at opfylde de individuelle behov.





Kulturel og følelsesmæssig

Vær opmærksom på kulturelle
og udvikle din følelsesmæssige
reagere passende på medarbejdere

At mestre disse kommunikations-
de er afgørende for at opbygge
arbejdsmiljø.





æssig intelligens

e forskelle i kommunikation
ge intelligens for at forstå og
ejdernes følelser.

onsevner kan tage tid, men
e et stærkt og harmonisk



ANERKENDENDE KOMMUNIKATION

Måden, vi kommunikerer med hinanden på, er af afgørende betydning for, hvordan vi har det med hinanden, hvordan det psykiske arbejdsmiljø er på vores arbejdspladser, og hvordan vi hver især udvikler os personligt, privat og professionelt.

Vi kommer nemt til at:

- Tale om det, vi ikke vil have
 - Tale om det, der ikke virker
 - Tale om det, vi vil undgå
 - Tale i mangelsprog: "vi kan ikke"
 - Se uenighed som konflikt
 - Begrænse folks viden til kun at omfatte det, der er nødvendigt for at kunne udføre en konkret opgave.
-

Anerkendende kommunikation kan hjælpe os til at:

- Tale om det, vi ønsker os.
- Tale om det, der virker godt.
- Tale om den fremtid vi ønsker.
- Tale i resourcesprog: "Vi kan...".
- Anerkende forskelle i holdninger og synsvinkler.
- Sikre, at folk forstår den helhed, de er en del af, så de kan finde ud af at handle hensigtsmæssigt.
- Se forandring som noget, der sker i nuet i selve samtalen.

Vigtigst er det at holde fast i den gode intention, når du gerne vil hjælpe en medarbejder. Mange ledere bliver nemlig i tvivl om, hvordan de skal gribe ind, eller om de overskrider medarbejderens grænser, hvis de vil hjælpe medarbejdere med forskellige udfordringer.



Når vi taler om samtaler mellem chefer og medarbejdere, er der også et magtperspektiv i spil, samt det forhold, at visse medarbejdere vil se det som et svaghedstegn og dermed have en tendens til at skjule eller fornægte det, hvis de har forskellige udfordringer.

Så det er vigtigt, at du som leder står for en åben kultur, hvor udfordringer er noget, vi taler om og afhjælper, fremfor at skjule og fornægte det.



DEN GODE MEDARBEJDER-SAMTALE

Som leder er det dit ansvar at tage en samtale med en medarbejder, hvis du får mistanke om eller bliver gjort opmærksom på, at en medarbejder mistrives eller sidder fast i en arbejdsproblematik. Som lederkollega har I også et fælles ansvar for at støtte hinanden og spille hinanden gode, og en del af det er altså også at tage en venskabelig samtale med en kollega, hvis du oplever, at vedkommende har ændret adfærd eller er stresset.

Det kan imidlertid være vanskeligt at tage hul på en samtale om andres udfordringer. For hvordan klarer man sådan en samtale, så både du og medarbejderen kommer godt ud af situationen og videre derfra?





Her får du nogle råd til, hvordan du forbereder, afholder og følger op på samtalen

Feedback og selvrefleksion

- Find konkrete eksempler, du selv har konstateret. Lad være med at bringe andres historier om medarbejderen ind i samtalen. Det vil kun lægge ekstra pres på dem og gøre vedkommende usikker på kollegaerne.
 - Skriv ned på et papir, prioriter de 5 vigtigste punkter og husk, at der også gerne må være noget positivt og godt. Det kunne være:
 - **Hvad fungerer godt lige nu?**
 - **Hvad er det vigtigste, der skal ændres?**
 - **Hvordan kan det ske?**
 - **Hvad tilbyder du af hjælp?**
- 

-
- Du skal ikke tænke for meget på at gøre alle de rigtige ting i samtalen. Så bliver der for meget fokus på teknik. Du skal i stedet fokusere på, at både du og din medarbejder lærer noget af samtalen.
 - Husk at holde fast i, at samtalen er kommet i stand, fordi du bekymrer dig for medarbejderen og har en god intention med samtalen.
-

På næste side har vi lavet en række gode råd, som du kan følge under samtalen:



- **Hold fast i den gode intention**

Du vil som udgangspunkt hjælpe og er ikke inde på grænser.

- **Start med at fortælle, at du er bekymret**

...og at mødet ikke skal opleves som en kritik af dig selv, men i en bekymring over, at arbejdet tilsyneladende ikke fungerer.

- **Spørg nysgerrigt, med interesse og respekt**

Spørg, lyt og hjælp i det omfang, du kan, hvis det er relevant.

- **Vis, at du lytter**

Undgå at fremtræde, som om du sidder med en liste over spørgsmål, du sidder med en facitliste.

- **Fortæl, hvad du ser**

Giv konkrete eksempler på, hvordan du oplever situationen, og mærke til, at du den seneste tid har været mest opmærksom på at fokusere, hvordan har du det egentlig?”





teresseret i at overskride medarbejderens

men...

af det arbejde, der bliver udført, men blot bundet af stresser eller udfordrer medarbejderen.

undgå for mange gode råd

svaret er, at det ikke går særlig godt.

en skjult dagsorden, eller endnu værre, som om

er medarbejderens adfærd. Eks.: ”Jeg har lagt meget kort for hovedet og har haft lidt svært ved



- 
- **Giv medarbejderen mulighed for at** også med den modstand der måtte være. Hv gentag efter et stykke tid, punkt 2.
 - **Hjælp medarbejderen med at genska** Hjælp til med helt konkrete ting, f.eks. en sna arbejdsopgaver.
 - **Tal om, hvad der skal gøres ved situ** nævn f.eks. situationer, hvor medarbejderen tvinges til at se de gode ting, hun/han gør. Hu medarbejderen har, og spørg til, hvordan med nuværende situation. Ændringer skal være m handlingsmæssig og tankemæssig ændring
 - **Stil dig til rådighed som hjælper...** ...når medarbejderen har behov for det, men v selv.
- 



forholde sig til din feedback

vis medarbejderen ikke umiddelbart vil lytte, så

be den struktur, der ikke er der længere

ak med en kollega eller prioritering af

ationen

klarer udfordringer godt, så medarbejderen
usk at inddrage de ressourcer og kvaliteter,
arbejderen kan bruge disse styrker i den
 meget konkrete og skal gerne have både en
i sig.

vær opmærksom på, at du ikke overbebyrder dig



- 
- **Inviter til gode og livfulde oplevelser**
...så medarbejderen kan få fokus på noget positivt.
 - **Stil passende krav til medarbejderen**
 - **Lav altid en aftale om opfølgning, in**
Få en klar aftale om, hvad medarbejderen kan gøre for at støtte op om det.

Der er lavet mange undersøgelser på hvordan vi påvirker hinanden. Hvis ikke medarbejderen eller lederne har gode intentioner ikke.

På næste side finder du de vigtigste faktorer.





er...

positivt og tankerne væk fra det, der stresser.

Enden samtalen slutter

du kan starte med at gøre, og hvad du som leder kan

der afholder mennesker fra at lytte til
ledelseskollegaen lytter, hjælper alle vores

der blokerer andre fra at lytte:



Rådgivning

Når vi giver andre råd og løsninger på problemer, særligt hvis ikke de har bedt om det.





Forhørsteknikker

Når vi primært stiller spørgsmål ud fra vores eget perspektiv eller dagsorden.



Vurderinger

Når vi er be- eller fordømmende og enten tror vi skal være enige eller uenige i andres perspektiver.

Fortolkning

Når vi i stedet for at lytte, forsøger at forklare andres motiver og adfærd på grundlag af egne erfaringer.





Derudover er det vigtigt at undgå:

- At komme med facitlister eller tilbyde for mange løsninger. Stil i stedet spørgsmålet, så du får medarbejderen til selv at komme med løsningen.
- At blive utålmodig. Spørg roligt, og acceptér pauserne, for det er ofte i pauserne, at medarbejderen begynder at tænke anderledes.
- At afslutte samtalen uden at have lavet konkrete aftaler om ændringer og opfølgning.



Når du prøver at aflaste en medarbejder, skal du tilstræbe, at den pågældende oplever en mulighed for kontrol over arbejdsopgaverne. Ellers vil det ikke opleves som en reel aflastning. Det kan du understøtte ved at spørge til:

- Hvordan du kan hjælpe medarbejderen, og hvordan kan de andre medarbejdere hjælpe.
- Er der opgaver, medarbejderen ønsker at aflastes fra.
- Hav eventuelt selv en liste med forslag klar, hvis du er i tvivl om, hvorvidt medarbejderen selv har overblikket.

EFFEKTIV KOMMUNIKATION AF MÅL OG STRATEGIER SOM LEDER

Som leder er din evne til at kommunikere mål og strategier klart og effektivt afgørende for at sikre forståelse og engagement blandt dine medarbejdere. Her er nogle nøglepunkter, du bør overveje:

-
- Vær præcis om dine mål og den strategi, du vil følge. Undgå fagjargon og komplekse formuleringer, som kan skabe forvirring. Sørg for, at dine mål er SMART (Specifikke, Målbare, Opnåelige, Realistiske, Tidsbundne). En klar vision giver medarbejdere en forståelse af, hvad der forventes, og hvordan deres arbejde bidrager til den overordnede succes.
 - Formuler dine budskaber så enkelt som muligt. Enkelhed sikrer, at alle i teamet, uanset deres baggrund eller erfaring, kan forstå dem.
-

- 
- Forklar 'hvorfor': Det er vigtigt, at medarbejderne forstår, hvorfor bestemte mål og strategier er valgt. Dette skaber engagement og motivation.
 - Husk, at forskellige medarbejdere kan have brug for forskellige kommunikationsmetoder. Vær fleksibel og tilpas din tilgang efter modtageren.
 - Involver dine medarbejdere: Giv plads til feedback og dialog. Når medarbejderne føler sig hørt og involveret, øges sandsynligheden for succesfuld implementering.
- 

- 
- Hold regelmæssige møder hvor medarbejdere kan stille spørgsmål og udtrykke deres meninger. Dette skaber en følelse af ejerskab og engagement.
 - Gentag dine centrale budskaber for at sikre, at alle forstår og husker dem. Gentag dine nøglebudskaber i forskellige sammenhænge og møder for at sikre, at budskabet er forstået og husket.
 - Vær åben omkring dine beslutningsprocesser. Dette hjælper med at skabe tillid og forståelse for de strategiske beslutninger, som træffes.
- 



Ved at følge disse råd vil du som leder kunne kommunikere dine
engagement blandt dine medarbejdere, og dermed skabe en stærk

Vi håber, at dette modul har inspireret dig til at kommunikere med
medarbejdersamtaler. Teori og grundstruktur i samtalerne er en
og trænet samtalerne. Alle mennesker udvikler sig ved brug af
parter samt en tryk

Mange

HumanS



ne mål og strategier mere effektivt, sikre bedre forståelse og stærk grund for succesfuld gennemførelse af jeres fælles mål.

ere anerkendende og/eller har givet inspiration til de vanskelige ting, men det vigtigste er din gode intention og at du får taget far og konstruktiv feedback, hvilket kræver åbenhed fra begge og tillidsfuld relation.

hilsner

Support

