



omsorgssamtale
den
nødvendige
samtale
den
vanskelige
samtale
den
svære
samtale
trivselssamtale

Til ledere og personaleansvarlige

Når samtaler med medarbejderne er svære

Viden og værktøjer til at gøre de
svære samtaler (lidt) lettere!

cabi ⁱ ⁱ ⁱ
BEDRE ARBEJDE
TIL FLERE

Udgivet af:

Cabi – bedre arbejde til flere
Åboulevarden 70, 3. sal
8000 Aarhus C
Telefon: 86128855
Mail: cabi@cabiweb.dk

Redaktion:

Camilla Høholt Smith
Birgitte Poulsen
Gitte Dreier Jacobsen
Marianne Brynaa Solkær

Kataloget kan downloades på
www.cabiweb.dk

April, 2014

Cabi er et selvejende netværks- og videnshus under Beskæftigelsesministeriet med fokus på virksomhedernes sociale ansvar.

Meld dig ind i VirksomhedsnetværkCabi - landets allerstørste netværk for socialt ansvarlige virksomheder. Her kan du udveksle erfaringer, få tips og tricks samt blive holdt ajour med den seneste lovgivning - og meget mere.

www.cabiweb.dk

Indholdsfortegnelse

Problemerne forsvinder ikke af sig selv	3
Samtaler er et redskab til trivsel og bedre bundlinje	4
Den svære samtales tre faser	6
Før samtalen	8
Tips og værktøjer til før samtalen	10
Under samtalen	12
Tips og værktøjer til under samtalen	14
Efter samtalen	18
Tips og værktøjer til efter samtalen	19

Problemerne forsvinder ikke af sig selv

Medarbejdersamtaler om svære emner og i vanskelige situationer har igennem årene haft mange navne og betegnelser. Vi har valgt at omtale dem som svære samtaler. De er ikke umulige, men svære, fordi de handler om emner, som vi tit oplever som ubehagelige og personlige, og fordi emnerne kan skabe en reaktion af, at lederen "blander sig" i private anliggender.

Svære samtaler omhandler emner eller situationer, som på en eller anden vis påvirker medarbejderens fremmøde og indsats på arbejdspladsen. Svære samtaler tager emner som fravær, mistroivsel, utilstrækkelig arbejdsindsats, mobning, samarbejdsvanskeligheder eller misbrugsproblemer op. Trods reaktioner og ubehag er udfordringen at tage samtalen alligevel – og få noget godt ud af det.

Når noget er på spil

En svær samtale er ikke en uformel snak mellem to parter. Der er noget på spil for begge parter, og derfor er det en formaliseret dialog med det formål at finde løsninger, som kan forandre en u hensigtsmæssig arbejdssituation. Når noget er på spil, skyldes det, at omdrejningspunktet er noget i os selv. Vi skal forandre en adfærd i positiv retning for at komme problemerne til livs.

For problemerne forsvinder ikke af sig selv. Hvis ikke du afholder samtalen, er der risiko for, at problemet vokser sig større og dermed bliver endnu sværere at løse. Det er trist, fordi det både er forbundet med store menneskelige omkostninger og koster dyrt i kroner og ører. Afholder du den svære samtale, kan den være med til at styrke samarbejdet og trivslsen, sænke fraværet samt øge produktiviteten og kvaliteten.

Som leder med personaleansvar er det dit ansvar både at indkalde, gennemføre og følge op på samtalen. Alle ledere med personaleansvar kommer på et eller andet tidspunkt til at stå med ansvaret for en svær samtale. Det er derfor afgørende, at du som leder har gode dialogkompetencer, er nærværende og bruger de rette værktøjer til at kunne gennemføre og ikke mindst skabe værdi gennem samtalen.

Få viden, tips og værktøjer

I dette katalog finder du tips og værktøjer til, hvordan du kan blive bedre til at forberede, starte, navigere i og følge op på en svær samtale. For selvom du er en god formidler, kan

du ikke forudse, hvordan du eller din medarbejder reagerer før, under eller efter samtalen.

Samtlige tips og værktøjer i dette katalog kan bruges, uanset om problemerne udspringer af den ene eller anden problemstilling. Men øvelse gør mester. Værktøjerne skal ses som en hjælp, der kan anvendes igen og igen – for erfaring og øvelse gør dig bedre.

Hvorfor er det så svært?

Har du tænkt over, hvorfor det kan være svært at få indkaldt til og afholdt en svær samtale? Det er ofte fordi, der er noget på spil. Vi har talt med flere ledere, som har begrundet, hvorfor de udskyder samtalen. Måske kan du genkende nogle af årsagerne?

- Du har manglende tillid til og tro på egne evner til at kunne styre samtalen.
- Du tror ikke, at samtalen vil ændre noget på situationen.
- Du er i tvivl, om situationen er "så" alvorlig og mangler dokumentation.
- Du frygter for medarbejderens reaktioner – eller for andre ansattes reaktioner.
- Arbejdspladsen har ingen tradition for sparring med lederkolleger til bedømmelse af situationen.
- Du oplever emnet eller situationen som meget privat.
- Du har ingen relation til eller måske en for personlig relation til medarbejderen.
- Du mangler viden om, hvilke løsninger der kan tages i brug.
- Du er konfliktsky og håber på, at medarbejderen selv siger op, eller at det løser sig på anden vis.

Kender du det?

Du møder ind mandag morgen, og som en del af din naturlige ledelse prioriterer du at gå en morgenrunde for at hilse på medarbejderne. Du sørger generelt for, at du i løbet af ugen snakker med alle; men i dag skal du især huske Karin, som er ved at afslutte en opgave med en større kunde. Du møder Karin ved kaffemaskinen, og I får vendt opgaveløsningen. Bagefter skal du forbi Søren - hans datter var indlagt i sidste uge, og hvordan mon det går?

Det tog 15 - 20 minutter, og du føler, at samtalerne gav dig et godt billede af både Sørens og Karins situation lige nu og her. Du kan nu forberede dig til dagens første møde med en ny kunde...



Samtaler er et redskab til trivsel og bedre bundlinje

Udover at løse konkrete problemer sender det et positivt signal til hele arbejdspladsen om, at der bliver taget hånd om medarbejderne, når du afholder svære samtaler. Brug de løbende og mere uformelle samtaler til gode byggesten, når du som leder skal afholde en svær samtale.

Uformelle samtaler adskiller sig både fra de svære samtaler og fra det almindelige sociale samvær. De uformelle samtaler foregår hele tiden, fx ved frokostbordet, over kaffemaskinen eller på kontoret. I uformelle samtaler kan du og din medarbejder tale om arbejdsopgaver og samarbejdet, ligesom I kan tale om emner, som optager din medarbejder, fx et dødsfald eller bryllup i familien. Samtalens uformelle karakter og din evne til at være anerkendende og nærværende gør, at medarbejderen taler mere frit, og den kan derfor give dig et indblik i medarbejderens situation, og hvad der motiverer, glæder og udfordrer medarbejderen.

Uformelle samtaler gavner de svære

Det er ofte gennem uformelle samtaler, du opbygger medarbejdernes tillid og skaber tryghed til at kunne indgå i de svære samtaler. Du kan også anvende dele af den information, du får fra de uformelle samtaler i den svære samtale. Du kan stadig afholde svære samtaler, selvom du ikke er mester i at snakke uformelt med dine medarbejdere; men erfaringer viser, at uformelle samtaler har positiv indflydelse på udfaldet af de svære samtaler.

Definition: Samtale

En samtale er en udveksling af holdninger, meninger, følelser, tanker og synspunkter mellem to eller flere personer. At samtale er defineret ved, at begge parter har en aktiv rolle og tager medansvar for dialogen.

Den svære samtale er kendetegnet ved, at der er noget på spil for deltagerne. Derfor går processen fra snak til samtale, og det er derfor centralt, at begge parter i samtalen er aktivt deltagende og byder ind.

TIP: Afsæt tid

Afsæt lidt tid i din kalender, så du får prioriteret de uformelle samtaler, fx en morgenrunde.

Hvis du ved, at en medarbejder eller en i medarbejderens nærmeste familie står over for en større begivenhed som fx en operation, en begravelse eller en rund fødselsdag, kan du skrive en lille note, så du husker at orientere dig om situationen.

FAKTA: Lovgivning omkring samtaler

Sygedagpengeloven – det er lovpligtigt som arbejdsgiver at afholde en samtale med en sygemeldt medarbejder senest efter fire ugers fravær. Fokus i samtalen skal være på tilbagevenden til arbejdspladsen.

Arbejds miljølovgivningen – som arbejdsgiver er du forpligtet til at afklare, om et fravær skyldes forhold på arbejdspladsen.

Forvaltningsloven §8 - Ret til bisidder – alle ansatte har ret til at have en bisidder med til samtaler med lederen. En bisidder vil ofte være tillidsrepræsentanten, men medarbejderen kan vælge, hvem han/hun ønsker deltager.

Viden: Når nærvær styrker samtalen

At have gode dialogkompetencer handler om at være nærværende for at kunne skabe en reel kontakt og skærpe sin opmærksomhed. Det gælder både for dig selv som leder, men også for den, du har en samtale med.

Med andre ord skal du som leder være til stede her og nu i samtalen, formå at skabe energi og opnå større indsigt gennem nysgerrighed, refleksion og ved at lytte.

En svær samtale kan være en svær størrelse for dig som leder, fordi den udfordrer dine kompetencer til at skabe hurtige,

synlige og løsningsorienterede resultater. I en svær samtale skal disse kompetencer nu udskiftes med tålmodighed, nysgerrighed og ikke mindst nærvær. Samtidig skal du give plads til medarbejderen, så du ikke påtager dig hele dialogens arbejde, men lader medarbejderen komme frem til løsninger sammen med dig.

→ Kontakt Cabi på telefon 86128855, hvis du ønsker at høre mere om, hvordan du kan styrke dine dialogkompetencer, så du kan skabe mere værdi med de svære samtaler.

Viden: Anerkendende kommunikation

Anerkendende kommunikation bliver ofte forvekslet med, at du som leder skal give ros og skulderklap til dine medarbejdere. Anerkendende kommunikation handler dog om at være nysgerrig, nærværende og kunne erhverve sig den viden, der skal til for at forstå medarbejderen og medarbejderens perspektiv. Og anerkendelse er også, at dine ledelsesværdier er tydelige og gennemsigtige. At der er rammer, styring og

regler samt en klar grænse for, hvad der er ønsket og uønsket adfærd. Et klart nej er ligeså anerkendende som et klart ja. Det handler om, at du som leder er tydelig og ordentlig i din kommunikation.

→ Læs mere i artiklen "Introduktion til Appreciative Inquiry", som ligger på lederweb.dk under strategi.

” Det er vigtigt, at man som leder ikke er alt for rummelig og blot lader ting stå til i stedet for at agere – så svigter man medarbejderen. ”

Trivselskonsulent Lone Holleufer, Østjyllands Politi

Den svære samtales tre faser

Den svære samtale handler ikke kun om det, der sker, mens du og din medarbejder afholder samtalen. For at skabe forandring og fremdrift skal du være godt forberedt og eventuelt have afklaret virksomhedens handlemuligheder. Efter samtalen er det dit ansvar at følge op og være indstillet på at planlægge et struktureret opfølgingsprogram.

Den svære samtale kan derfor deles ind i tre faser med hver sine ledelsesopgaver. De tre faser relaterer sig til før samtalen, under samtalen og efter samtalen. Prioriterer du alle tre faser og har succes med samtalerne, kan de medvirke til at skabe trivsel, forebygge sygefravær, fastholde medarbejdere og sikre kvalitet og produktivitet.

Model: Den svære samtales forløb

Førsamtalen

- Fastlæg tid og sted
- Indkald til møde med en skriftlig invitation
- Reflekter over forforståelser og overvej forløbet
- Forbered mål, spørgsmål samt nødvendig dokumentation - søg eventuelt sparring hos en kollega

Undersamtalen

- Indled mødet og sæt rammen
- Lyt og vær nysgerrig
- Lav klare aftaler
- Opsummer, afrund og aftal næste skridt

Eftersamtalen

- Skriv og udsend et beslutningsreferat til medarbejderen
- Følg op på aftaler
- Søg feedback

Eksempler:

Peter, Yasmin og Charlotte skal til samtale

Hvornår skal du indkalde til en svær samtale? Læs om Peter, Yasmin og Charlotte, som af forskellige årsager skal til en svær samtale.



Fiktiv personprofil

Yasmin, salgsassistent

Yasmin har været ansat i butikken i syv måneder. Hun har ikke helt fast arbejdstid, men er meget fleksibel og vil gerne tage de timer, som du tilbyder hende. Yasmin er en sød og lidt tilbagetrukket pige, der er kommet direkte fra gymnasiet.

For fem uger siden brød hun pludselig sammen i gråd på arbejdspladsen og måtte gå hjem. De gange, du har ringet til hende efterfølgende, er det hendes forældre, du har talt med. De fortæller, at Yasmin er syg, men du har ikke fundet ud af, hvad det er der er galt.

Du har derfor indkaldt Yasmin til en sygefraværssamtale, for du vil gerne finde ud af, om der er noget, der kan ændre situationen, så hun kan starte igen.



Fiktiv personprofil

Charlotte, bankassistent

Charlotte er ansat som assistent. Hun har haft en travl periode på arbejdet. Der er mange deadlines, og kunderne er urolige over markedets udsving, så der er ikke altid så lang tid fra bestilling til aflevering, som det kunne være ønsket.

Charlotte har altid været punktlig, og der er aldrig en finger at sætte på hendes arbejde. Det, du oplever nu, er, at hun er forvirret og til tider kan have svært ved at huske de ting, I har aftalt.

Du synes, at Charlotte har set mere træt ud på det sidste, og at hun har været indesluttet. I frokostpauserne er hun blevet meget mere stille, og det er sjældent, at hun sidder så længe med kollegerne, som hun ellers gjorde tidligere.

Du er bekymret for Charlotte og indkalder hende derfor til en trivselssamtale.



Fiktiv personprofil

Peter, produktionsmedarbejder

Peter er ansat i produktionen. Han er en vellidt og en festlig fyr, og han er altid god for underholdningen, når I holder sociale sammenkomster.

Peter er over den sidste periode begyndt at komme for sent på arbejdet, og du har fået klager fra kollegerne over svingende kvalitet og et par kommentarer om, at han lugter af alkohol.

Du kan godt se, at Peter har ændret personlighed over den sidste tid og tænker på, om der kan være tale om et begyndende misbrug. Du indkalder derfor Peter til samtale.

Kender du det?

Du får en påmindelse på mobiltelefonen om, at næste møde starter om fem minutter, men du skal have lukket det møde af, du er i gang med.

Du sætter kurs mod mødelokalet, hvor du skal have en medarbejder til samtale om for højt sygefravær. På vejen skal du lige tjekke mail via telefonen, og der var også noget med en besked til dig fra en lederkollega; men den må vente.

Nu er du ved mødelokalet, og det er Susanne, der sidder og venter på dig. Du skal bare lige have fundet de rigtige papirer frem. For du mener da bestemt, at du havde nogle papirer over firmaets fraværstatistikker et sted i bunken...



Førsamtalen

Forberedelse er en af de primære årsager til, at ledere har succes med at afholde de svære samtaler. Din opgave er at finde nødvendig dokumentation, opsætte mål for samtalen, afklare handlemuligheder og overveje forløbet – inden samtalen finder sted.

Som leder er du vært for samtalen, og det er derfor din opgave at være godt forberedt og have gennemtænkt, hvordan samtalen bedst muligt kan føre frem til en løsning. Det er også dig, som skal sørge for, at I holder fokus på det, der er vigtigt. Det kræver ordentlig forberedelse og god mødeledelse. Alligevel glemmer mange gode og dedikerede ledere at afsætte tid til forberedelse i en travl hverdag.

Vi giver her en række forslag til, hvordan du kan gribe forberedelsen an, og hvordan du giver din medarbejder mulighed for at forberede sig til samtalen.

Afklaring af udgangspunktet

Du skal være afklaret med, hvorfor du tager samtalen, og hvad du ønsker at få ændret på. Det klæder dig på til at kunne gennemføre samtalen, og det gør det nemmere for medarbejderen at forstå dine budskaber, når du er afklaret. Det er centralt, at du kan formulere, hvordan du oplever,

problemet har betydning for arbejdspladsen, samtidig med at du vil høre medarbejderens syn på sagen.

For at kunne komme ind til denne kerne under selve samtalen, skal du reflektere over og forholde dig til dine forforståelser af medarbejderen og situationen, og du skal forsøge at forestille dig selve samtaleforløbet. Det kan være svært, og derfor kan det være en løsning at tale med en lederkollega om dette.

Indkaldelse

Det er vigtigt, at du indkalder til svære samtaler på skrift. På den måde kan du dels dokumentere forløbet, og dels give medarbejderen mulighed for at forberede sig ud fra et fælles dokument. Allerede ved indkaldelsen har du et klart formål med samtalen, og dette skal være tydeligt for din medarbejder.

De fysiske rammer

De fysiske rammer for samtalen har stor betydning for, hvorvidt samtalen får det rette fokus. En svær samtale må ikke signalere en uformel hyggesnak, så sofaer og hyggestemning er ikke anbefalelsesværdigt. Dit valg af fysiske rammer skal matche det budskab, du har. Find derfor et egnet lokale, hvor dit professionelle ledelsesærinde passer ind – og som sikrer, at I ikke bliver forstyrret af kolleger eller andre.

Indhentning af dokumentation

Samtalen må ikke bygge på antagelser, og du skal kunne vise din medarbejder, at det ikke er tilfældet. Du har derfor som leder en opgave i at fremskaffe faktuel viden og historik på den konkrete medarbejder inden samtalen. Handler samtalen om højt fravær, skal fraværet være dokumenteret, og du skal sætte dig ind i, om der har været afholdt samtaler – og i givet fald hvilke – med medarbejderen. Er der lavet aftaler om forandret adfærd, og hvordan er aftalerne fulgt op?

Afklaring af handlemuligheder og tidshorisont

I forberedelsen må du afklare, hvilke løsninger du ser på problemet. Du skal samtidig være realistisk og afklare, hvilke aftaler og planer arbejdspladsen reelt vil kunne indgå. Formålet med denne afklaring er at give dig handlemuligheder, samtidig med at du bedre kan se, hvilke forslag der er dine egne, og hvilke der er medarbejderens. Og det er væsentligt, at medarbejderen selv er med til at finde løsninger.

Gør dig også tanker om, hvor længe problemet har eksisteret og sæt den tid i relation til, hvor hurtigt du kræver løsninger eller forandringer.

Hvis din medarbejder ikke ønsker at deltage i samtalen

Som udgangspunkt er det din ledelsesret at ønske en samtale med en medarbejder, du enten er bekymret for, eller som udviser en uønsket adfærd. I de fleste tilfælde kommer medarbejderen til samtalen; men i få tilfælde vil medarbejderen dog nægte at deltage. I den situation er det overenskomster, virksomhedspolitikker og generelle lovgivningsmæssige vilkår, der afgør, hvilke muligheder du har.

Relationens betydning

Hvis en medarbejder ikke ønsker at deltage i en dialog med dig, kan det skyldes en dårlig relation mellem jer. Vær opmærksom på, at din ledelsesrolle kan være en del af problemet.

Mulighedserklæringen

Hvis du har indkaldt til en samtale, for at I sammen skal udfylde Mulighedserklæringens første del i forbindelse med sygdom, har medarbejderen pligt til at deltage på den måde, det kan lade sig gøre. Ellers mister medarbejderen retten til sygedagpenge i arbejds giverperioden – det vil sige sygedagpenge inden for de første 21 sygedage.

Manglende deltagelse kan også have ansættelsesretslige konsekvenser. Det kan være i form af en skriftlig advarsel og i sidste ende en afskedigelse. Det er dog essentielt altid at forholde sig til, om det er helbredsmæssigt og fysisk muligt for medarbejderen at deltage i en samtale.

→ Se mere om mulighedserklæringer på www.cabiweb.dk

Kilde: Arbejdsgiverens ledelsesret
Moderniseringsstyrelsen, <http://pav.perst.dk>

TIP: En fælles rettesnor

Flere danske virksomheder har de senere år indført politikker eller procedurer, der angiver rammerne for, hvornår og hvordan ledere og personaleansvarlige skal afholde formelle medarbejdersamtaler om svære emner.

Det er ofte en god rettesnor at have fælles udmeldte retningslinjer, da både du og dine medarbejdere på den måde kan have en fælles forståelse af, hvad der skal ske.

→ Find inspiration til disse retningslinjer på cabiweb.dk/sygefravær

” I forberedelsesfasen har vi fokus på persontyper. Er det fx den forsigtige type, der taler stille og ofte ser ned i bordet, eller er det den meget seriøse type, der ikke viser følelser, og som skal have fakta præsenteret. ”

HR-chef Mette Faurholt Nielsen, INOX



Tips og værktøjer til:

Førsamtalen

Refleksionsspørgsmål til afklaring af problemet:

- Tror jeg, at jeg ved, hvad der er galt – eller ved jeg det rent faktisk?
- Har jeg forforståelser i forhold til medarbejderen eller hans/hendes arbejdsindsats?
- Blokerer min omsorg for og empati med medarbejderen, således at jeg får svært ved at se, hvad der reelt er på spil?
- Hvordan får jeg medarbejderen til at bidrage til dialogen og løsninger?
- Er jeg opsat på at få min egen plan gennemført, så samtalen egentlig burde være et pålæg fremfor en dialog?

” Som en del af forberedelsen er det en god idé at sparre med en lederkollega. Så kan du få vendt problematikken, få talt om mulige reaktioner fra medarbejderens side og få hjælp til at tænke i løsninger. ”

Trivselskonsulent Lone Holleufer, Østjyllands Politi

Hvad er dit mål med samtalen?

Skab forandring – sæt mål med samtalen

At få afklaret mål er et centralt element i den svære samtale. Når du forbereder dig til samtalen, skal du derfor arbejde med at blive klar på, hvad du helt konkret vil opnå med at holde samtalen. Både du og medarbejderen skal kende dette mål, og derfor er det en god ide at formulere målet, så du bedre kan formidle det til medarbejderen.

Mål, opsat ud fra eksemplet med Yasmin side 7, kan være:

- Du vil have Yasmin til at sætte sine egne ord på, hvad er der på spil, og hvad der skal til, for at hun kommer på arbejde igen.
- Du vil sammen med Yasmin finde konkrete løsninger, sådan at Yasmin hurtigst muligt kommer tilbage på arbejdet.

Hvilke tre spørgsmål skal du have svar på?

Værktøj: De tre vigtigste spørgsmål

En grundig overvejelse af, hvad der er vigtigst at få talt om og besluttet, sikrer, I holder fokus på emnet. Skriv derfor, hvilke tre spørgsmål du vil have besvaret i løbet af samtalen.

Dine spørgsmål kan igennem samtalen hjælpe dig med at fokusere på emnet, samtidig med at de er med til at sikre, at I sammen får afklaret situationen og drøftet løsningsmuligheder. Vælg derfor spørgsmål, som kan føre dig frem til at kunne lave en plan sammen med medarbejderen, stille din ledelsesmæssige nysgerrighed og besvare det, du i din forberedelse har været mest i tvivl om. Din samtale med medarbejderen bør ikke afsluttes, før du har fået besvaret dine vigtigste spørgsmål.

Eksempler på tre vigtige spørgsmål til samtalen med Peter side 7, kan være:

- Jeg er bekymret for dig, Peter. Jeg oplever, at du har ændret adfærd den seneste tid. Hvordan har du det egentlig?
- Hvad er årsagen til, at du har ændret adfærd?
- Hvad skal der til, for at vi får den "gamle" Peter tilbage igen?

Tjekliste

- ✓ Lav en skriftlig indkaldelse, hvor samtals hovedpunkter og formål står tydeligt.
- ✓ Oplys om muligheden for anvendelse af bisidder.
- ✓ Vælg optimale fysiske rammer og find et tidspunkt, hvor du ikke risikerer at blive forstyrret.
- ✓ Orientér eventuelt tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant om samtalen.
- ✓ Orientér dig i virksomhedens eventuelle politikker, procedurer og muligheder.
- ✓ Indhent så meget faktuel viden om problematikken som muligt.
- ✓ Vær klar på, hvad du og virksomheden kan tilbyde, og hvor langt du vil gå i bestræbelsen på at forandre problematikken.
- ✓ Overvej tidshorisonten i forhold til løsninger på problemstillingerne.
- ✓ Overvej at tale med en lederkollega om, hvad du skal gøre, hvis samtalen ikke fører til et tilfredsstillende resultat.

Kender du det?

Du sidder midt i en samtale med en medarbejder, der gennem det seneste år har haft jævnlige sygefraværsperioder. I er i gang med samtalen.

Hver gang du forsøger at spørge nysgerrigt ind til medarbejderen, begynder han at forklare årsagen til de enkelte sygemeldinger. Han taler og taler om forkølelse, hoste og ondt i hovedet, om at de andre kolleger jo også har sygefravær og siger, at det jo bestemt ikke er fordi, han ikke er glad for sit job. Han virker febrilsk og nervøs. Samtidig begynder en film at afspille sig i dit hoved.

Det er jo slet ikke det forkølelse, der er på spil. Du kan pludselig se det sidste personalemøde for dig, hvordan kollegerne omkring ham slet ikke inddrog ham i det gruppearbejde, der skulle laves, og hvordan han blev stille og indesluttet...



Undersamtalen

Opbygning af selve samtalen og den gode dialog kræver gode teknikker til at stille de rette spørgsmål, så fokus forbliver på det vigtige emne og løsninger. Men teknikker klarer ikke alt. Det handler også om at give plads, hvis du vil formå at få medarbejderen til selv at bidrage med løsninger. Derfor skal du lytte mere, end du taler.

**Model:
10-70-20 modellen
om samtalsens tre faser**

10% Indledningsfasen

Du indleder mødet, og din indledning fungerer som en invitation til, at medarbejderen skal deltage i jeres fælles dialog.

Centralt er, at du anerkender det menneske, der sidder overfor dig, og vær samtidig tydelig omkring, hvad samtalen ikke handler om og formålet med samtalen.

70% Undersøgesfasen

Lyt mere end du taler.

Det lyder banalt, men er det oftest ikke. Både du og medarbejderen går ind til en svær samtale med en bevidsthed om, at det er dig, der har samtaleansvaret, hvilket kan føre til, at du taler det meste af tiden.

Når du lytter, bliver du klogere på det, der er på spil for medarbejderen, og du starter en proces, hvor det ikke er dig, der skal komme med løsningen på udfordringen. Det at blive lyttet til, er den korte vej til, at din medarbejder selv taler sig hen imod en løsning.

20% Afrundingsfasen

Du skal nu opsummere og stille skarpt på, hvad I er blevet enige om eller har debatteret under samtalen. I skal ved afslutningen have et fælles billede af, hvilke aftaler I har indgået, og hvem, der har ansvaret for hvad og hvornår. Derfor skal du ridse løsninger og resultater op, så I sammen kan definere, hvad der skal til referat.

Viser situationen sig ikke at kunne ændres, og du skal indlede en afskedigelse, kan du bruge denne information.

Sådan bruger du 10-70-20 modellen

Du kan bruge 10-70-20 modellen til at styre og strukturere en svær samtale. Modellen henviser til den optimale procentvise fordeling af de tre faser, der er under selve samtalen.

Som leder skal du bruge tiden i samtalen på at være undersøgende, stille spørgsmål og lytte, så både du og medarbejderen bliver klogere på, hvad der er på spil. Det svære kan være, at du som leder er vant til at være resultat- og løsningsorienteret fra starten, og at du i denne type samtale skal lukke lidt ned for denne tilgang for at kunne være aktivt tilstede.

TIP: Vær ærlig - når medarbejderen ikke bidrager

De fleste har prøvet at sidde overfor et menneske i en dialog, hvor det eneste svar er "det ved jeg ikke!" eller "det kan jeg ikke!". I den situation kan dine kompetencer i dialogen komme på overarbejde. Vær opmærksom på, at du ikke skal præsentere færdige løsninger, fordi du måske tænker, at medarbejderen ikke vil eller kan forandringen.

Brug dit mod og fortæl, hvad du ser og tænker. Du kan også forsøge at gøre dig nysgerrig på, hvilken angst og barriere der ligger foran svarene.

Vær opmærksom på, at medarbejderens svar eller manglende bidrag kan skyldes, at du som leder tidligt i samtalen stiller skarpt på løsninger. Husk at lytte mere end du taler.

→ Læs bogen "En samtale to vindere" af Anne Suzette Humle for uddybning.

Fakta: Hvad må du som leder spørge om, når en medarbejder er syg?

Du må som leder ikke spørge ind til, hvad medarbejderen fejler og har af diagnoser. I stedet skal du fokusere dine spørgsmål omkring:

- varighed
- funktioner, der kan eller ikke kan varetages
- faktorer på arbejdspladsen, der er skyld i fraværet - og om det kan ændres
- om du og arbejdspladsen kan støtte medarbejderen i hurtigt at komme tilbage.

→ Læs mere i loven om brug af helbredsoplysninger m.v. på arbejdsmarkedet på www.retsinformation.dk



Tips og værktøjer til:

Undersamtalen

10%

Den indledende fase

Indled fx samtalen med:

Jeg er glad for, at det kunne lade sig gøre at mødes så hurtigt. Det, jeg gerne vil tale med dig om, er... Målet med den her samtale er...

Spørg herefter til medarbejderens forventninger til samtalen formål og indhold.

Ekspliciter for medarbejderen, at han/hun bør sige til, hvis du går for tæt på med spørgsmål, som føles for personlige.

Konkretiser derefter:

Jeg oplever, at du har ændret adfærd indenfor de sidste par uger. At du har virket usikker, når du... /været uforberedt, når... / virket ked af det, når... Hvordan oplever du selv...?

70%

Den undersøgende fase

Som leder skal du bruge tiden i samtalen på at være undersøgende, stille spørgsmål og lytte, så både du og medarbejderen bliver klogere på, hvad der er på spil. Det svære kan være, at du som leder er vant til at være resultat- og løsningsorienteret fra starten, og at du i denne type sam-

tale skal lukke lidt ned for denne tilgang for at kunne være aktivt tilstede. Vi giver her en række spørgeteknikker og andre værktøjer, som hjælper dig til at være mere lyttende.



Stil åbne spørgsmål

Åbne spørgsmål er dit ledelsesværktøj til at være detektiv og undersøgende. Får du spurgt ind til hvordan, hvornår eller hvad, kan du i højere grad få inddraget medarbejderen i at tænke løsninger og beskrive situationen fra sit perspektiv. Derudover giver det dig mulighed for at lytte og forstå. Åbne spørgsmål kan ikke besvares med "ja" eller "nej":

*Hvordan har du haft det gennem den seneste tid...?
Hvordan ser du på situationen...?
Hvad tænkte du, da du hørte...?*

Ofte er det svært at praktisere åbne spørgsmål, og det kan hænge sammen med, at du som leder er optaget af at søge løsninger og vise dit engagement i medarbejderen.



Stil ét spørgsmål ad gangen

Som udgangspunkt giver et hav af gode spørgsmål et hav af gode og brugbare svar. Forudsætningen er blot, at spørgsmålene bliver stillet enkeltvis. Ét spørgsmål ad gangen kan give ro til at tænke, reflektere og besvare. Hvis du falder i og stiller flere spørgsmål i en sætning, får du alligevel kun et svar, og mest sandsynligt bliver der svaret på det sidste spørgsmål i spørgsmålsrækken – og måske ikke det vigtigste.



Brug pauser som værktøj til svar

Du kan bruge pauser og bruge tavsheden konstruktivt, hvis du under samtalen har svært ved at komme ind til kernen, eller hvis medarbejderen har svært ved at reflektere og svare. Pausen er rummet, hvor du stiller et betydningsfuldt

”Når du laver aftaler med medarbejderen, så sørg altid for, at det bliver gentaget, hvad I har aftalt. Få medarbejderen til selv at ridse aftalen op. Så ved du, om I har samme opfattelse, eller om der er behov for at tage den en ekstra gang.”

Rengøringsleder Jytte Hansen, Serviceteam Nyborg Kommune

TIP:

En tommelfingerregel er, at du i en samtale på en halv time skal være undersøgende i cirka 20 minutter.



spørgsmål og placerer dig i en lytteposition, hvor du venter på, at medarbejderen finder svaret. Du stiller ikke et nyt spørgsmål for at hjælpe; men venter. Medarbejderen får tid til at tænke, tid til at blive tvunget til at se og mærke, hvilken betydning spørgsmålet og svaret har.

Pausen skal måske trækkes så langt, at du selv føler dig usikker, og i den situation skal du bevare roen og give plads til, at medarbejderen kan svare. Kun få har det let med stilhed, men lykkes det at respektere stilheden, ligger der ofte et gennembrud i jeres fælles dialog.

Vær dog meget bevidst om, hvornår og med hvilket formål du bruger længere og mere ubekvemme pauser.

De små ord – den store forskel

Måden, hvorpå vi binder sætninger sammen, har betydning for, hvordan det vi siger, bliver hørt. Der er stor forskel på at anvende "og" i stedet for "men":

Du er en værdifuld medarbejder for os, og vi kan ikke klare, at du har så meget fravær.

Du er en værdifuld medarbejder for os, men vi kan ikke klare, at du har så meget fravær.

"Og" bliver som bindeord opfattet anderledes positivt, fordi det giver begge dele af sætningen værdi, hvorimod "men" devaluerer den første del af sætningen.

Brug dig selv gennem jeg-sproget

Sprogbilleder har stor betydning for, hvorvidt du kan skabe en trykthed og relation trods samtals svære emne. Vi anvender ofte tre forskellige typer sprog: Jeg-sprog, du-sprog og man-sprog.

"Du gør ikke opgaverne godt nok..." er et eksempel på anvendelse af du-sproget. Du-sprog kan virke konfliktoptrappende, og risikoen er, at medarbejderen går i forsvarsposition – ofte som et modangreb. Det er ikke konstruktivt.

Jeg-sproget virker i modsætning til du-sproget som åben for kommunikationen og forulemper ikke medarbejderen, fordi du som leder bliver på din egen banehalvdel og indvier medarbejderen i de betragtninger, bekymringer og behov, du har:

Som jeg ser situationen, ser den sådan her ud... og i vores virksomhedsværdier er det tydeligt for mig, at det giver en udfordring.

Man-sproget er upersonligt, og ingen tager eller har ansvar for fortolkningen og udsagnet. Ved at bruge *man* distancerer du dig fra det sagte, og derfor skal du trække man-sproget helt ud af kommunikationen.

Følg op løbende

Den gode samtale er et udviklingsrum, hvor både leder og medarbejder bliver klogere på hinandens positioner og handlemuligheder. Derfor er det vigtigt at vende tilbage til et spørgsmål, da medarbejderens svar kan have ændret sig som følge af nye erkendelser eller perspektiver.

Du kan også som leder komme i den situation, at samtals proces giver dig en øget indsigt, så du bliver i tvivl om din forståelse af noget, der blev talt om tidligere. Så vend tilbage og stil din nysgerrighed.



”Dine medarbejdere skal kunne mærke, at du har omsorg for dem. Det er ikke nok, at du kalder samtalen for omsorgssamtale. Medarbejderne skal reelt også kunne mærke, at du mener det. Lyt til dem, lyt til hvordan de har det og vis forståelse for deres problem – også selv om du ikke er enig. Og vær ikke bange for stilhed og pauser, de bringer tit noget godt med sig.”

Rengøringsleder Jytte Hansen, Serviceteam Nyborg Kommune



Brug skalering som en del af dine spørgsmål

Spørgsmål, der giver medarbejderen mulighed for at bedømme situationer, kan dels være med til at give jer en fælles forståelse af situationen, og dels give dig et billede af, hvordan medarbejderen vurderer situationen.

Når du bruger skalering, kan du gøre det visuelt ved at tegne streger, hvor medarbejderen kan sætte kryds.

Du sidder overfor en medarbejder, der har været igennem et langt fraværsforløb og er præget af usikkerhed og angst for at vende tilbage til job. Tegn en streg fra 1 til 10, hvor 1 er der, hvor medarbejderen er så syg, at intet er muligt, og 10 er, hvor intet gør ondt, og alt er 100 procent i orden.



Du spørger ind til, hvor medarbejderen tænker, at han/hun er lige nu. Marker tallet og spørg ind til, hvor han/hun tænker, at det er muligt at starte op med arbejdet i en defineret form. Nu har du to tal på skalaen og et spænd imellem de to tal, der i resten af samtaleforløbet om at vende tilbage er det interessante i jeres fælles løsningsarbejde.



Den videre samtale skal nu afklare, hvordan medarbejderen vil beskrive de to stadier, altså hvordan ser det ud i dag, og hvordan skal det være for at starte op. Derefter skal I sammen definere, hvad der skal ske i hullet, der er imellem de to punkter.

På en skala fra 1 – 10, hvor godt synes du, at du trives i teamet?

Efter svaret kan du følge op med spørgsmål som:

*Hvordan synes du selv, at du skal ligge, før det er godt?
Hvad skal der til for at rykke dig i den positive retning?*

Den fælles refleksion

Når den adfærdsændring, der er målet, er svær at nå frem til, kan det være nødvendigt at søge andre veje til svaret. Det kan være svært som medarbejder at give klare svar på vanskelige spørgsmål, når svaret bliver taget til indtægt, som det jo gør i en samtale. Her kan det være en fælles refleksion at stille spørgsmål, der leder mod, at vi afsøger muligheder sammen:

*Hvad tror du, der vil ske, hvis du forsøger at komme på arbejde, når du har hovedpine?
Hvilken succes tror du ville kunne ses, hvis vi sammen gennemgår dine opgaver og faglige overvejelser?
Hvad er det værste, der kan ske, hvis vi inddrager dine kolleger?*

I situationer, hvor det er meget vanskeligt for medarbejderen at finde mod til at skabe forandringen, kan du stille spørgsmål til, hvad en nær tredje person i medarbejderens liv ville svare. Hvad ville ægtefællen tænke i forhold til at starte med arbejdet igen efter en lang og svær sygdomsperiode? Hvad ville vennen mene om at bede om hjælp til at overskue arbejdsopgaverne? Eller hvordan tror medarbejderen, at de voksne børn ser på en vanskelig livsfaseproblematik?

20%

Den afrundende fase

Det er vigtigt, at du tager konkret stilling til opfølgingsdelen. Du skal opsummere på følgende og bruge disse hjælpespørgsmål:

Løsninger og næste skridt

Vi har talt om, at vi skal tale sammen igen inden for to uger, og jeg tænker, at det er en god ide, at vi (...) Hvad tænker du om det?

Roller og opgavefordeling

Vi har talt om, at opgaven fremadrettet for dig er, at (...) Er du enig i det?

Konsekvenser af misligholdelse

Vi er enige om, at aftalen om (...) skal overholdes, fordi det har betydning for den fremadrettede indsats. Hvis ikke aftalen overholdes, har vi aftalt, at (...) Er du enig i det?

” Som HR-chef er jeg meget bevidst om, hvordan jeg placerer mig rent fysisk under en svær samtale. Jeg sætter mig gerne ved bordenden og aldrig på samme side som lederen. Jeg er en neutral part i samtalen. Hvis jeg satte mig ved siden af lederen, ville det sende nogle forkerte signaler til medarbejderen. ”

HR-chef Mette Faurholt Nielsen, INOX

TIP: Modstand i kommunikationen !

Modstand er også kommunikation. I den situation er det centralt at være nysgerrig på, hvad der ligger til grund for modstanden. Er der tale om angst for det ukendte og forandringer, eller er der tale om en problematik, som medarbejderen ikke har erkendt. Overser eller overhører du modstand, er risikoen, at den bliver forøget. Bevar derfor roen og brug pauser, når du går ind i dialog om og med modstand. Du skal også bevare din tydelighed omkring dine værdier og grænser, så dialogen ikke bliver et skuespil, hvor medarbejderen bliver snydt i sidste ende.

Tjekliste

- ✓ Gør rammen for samtalen tydelig i din indledning.
- ✓ Vær klar omkring de punkter, du har særlig interesse i bliver belyst.
- ✓ Lyt mere end du taler, ellers risikerer du at forblive uvidende.
- ✓ Læg mærke til både den sagte og usagte kommunikation.
- ✓ Hold fokus og øjenkontakt med medarbejderen.
- ✓ Lyt til samtalen: Taler I stadig om det, der er vigtigt og kan skabe forandring?
- ✓ Vær oprigtigt nysgerrig; ellers stop den vej og gå af en anden.
- ✓ Gentag dine mål løbende.
- ✓ Lav klare aftaler om adfærdsforandringen og en plan for, hvem der har ansvar for hvad og hvornår.

Kender du det?

Hvad betyder de kragetæer? Hvad var det nu Bodil mente?

Det er 14 dage siden, du og Bodil havde en samtale om hendes fravær, og du skal have skrevet beslutningsreferatet. Det er vigtigt, og du har lovet hende at skrive det hurtigst muligt. Efter mødet var du til konference i Sverige, og så var der alle de kontakter, du skulle følge op på. I går tog det så en halv dag at komme igennem mailboksen. Men nu må du hellere lige få lavet det referat, så I kan komme ordentligt i gang med det, I aftalte under samtalen. Det var da også så pinligt, da Bodil kom fobi dit kontor i går og spurgte til det...



Eftersamtalen

Samtalen er nu afholdt, men der er stadig arbejde at gøre. En svær samtale har i udgangspunktet altid et tema, der er så væsentligt, at både du og medarbejderen har krav på, at der foreligger et referat af beslutninger, opfølgning og konsekvenser.

Sparring med kollega

Som leder kan det være nyttigt at drøfte samtalen - både indhold og proces - med en leder eller HR-kollega for at trække læring og erfaring ud af denne samtale, som kan være nyttig næste gang, du eller en anden er i samme situation.

Den uformelle opfølgning

Når samtalen er overstået, er det godt at følge op på en uformel måde - den relationelle opfølgning. Du skal tale med medarbejderen i en mere uformel samtale, hvor du kan stille spørgsmål, der viser, at du er opmærksom på medarbejderen.

Opfølgning i forbindelse med sygefravær

Er der tale om en medarbejder, der skal vende tilbage efter længere fravær, er det vigtigt, at du får planlagt et løbende opfølgningsprogram. Ved tilbagevenden har medarbejderen et behov for løbende opfølgning. Vejen til varig fastholdelse går igennem tæt og fleksibel dialog med nærmeste leder, så iværksatte planer kan justeres hurtigt. Det er også væsentligt, at medarbejderen anerkendes for sin indsats og for det faktum, at hun er tilbage på arbejdspladsen.

→ Find eksempler på dokumentation af en svær samtale på www.cabiweb.dk/virksomheder/vaerktoejskasse-til-sygefravaer

Den opfølgende samtale

Hvor lang tid, der skal gå inden den opfølgende samtale, afhænger af problemets karakter. Som udgangspunkt er det dog bedre at følge op for tidligt end for sent. Samtidig skal der dog være så lang tid mellem de to samtaler, at medarbejderen har mulighed for at gennemføre de ønskede ændringer i praksis. Hvis problemet er meget alvorligt, kan det være nødvendigt at aftale en kort samtale hver dag eller hver uge i en periode.

Den opfølgende samtale skal gennemføres efter samme princip som den første samtale. Begynd dog den opfølgende samtale med at opsummere, hvad der blev aftalt ved den første samtale og fortæl, hvad du har observeret af eventuelle ændringer/forbedringer/forværringer.



Tips og værktøjer til: Eftersamtalen

Den uformelle opfølgning

Du kan spørge ind til:

- Hvordan medarbejderen har det et par dage efter samtalen.
- Om noget er kommet op til overfladen i dagene efter, I har talt sammen.
- Om der er løse ender, der skal varetages, og om medarbejderen har fået bekymringer, som du bør tage stilling til.

Forberedelse til opfølgningsmødet

Forberedelsen til opfølgningsmødet er også central, og den handler om:

- at samle op på, hvad der er sket i den mellemliggende periode, herunder dokumentation.
- at have fokus på de aftaler, I har indgået, og som du har ansvaret for bliver iværksat.
- at have informeret kolleger og/eller medarbejderrepræsentanter om det aftalte.

Tjekliste

- ✓ Udarbejd et beslutningsreferat hurtigst muligt efter samtalen, og få det godkendt af medarbejderen.
- ✓ Informer både kolleger og andre relevante personer om, hvad der er aftalt.
- ✓ Sørg for at sætte tid af til en uformel samtale med medarbejderen.
- ✓ Sørg for, at medarbejderen kan få hurtig støtte fra fx en kollega, personaleafdeling eller pårørende, hvis han/hun har reageret med stærke følelser på samtalen.
- ✓ Vær opmærksom på, om aftalerne føres ud i livet.
- ✓ Begynd planlægningen af den opfølgende samtale, hvis dette er aftalt.

Kender du det?

Den er gal med Birte igen. De seneste fire måneder har hun meldt sig syg for mange gange – igen.

Det er også synd, at hun altid er ramt af influenza og hovedpine. Og du ved jo, at hun er glad for jobbet. Måske kan du lige vente og se, hvad der sker i de næste uger. Så er vinteren jo snart slut, og solen kommer frem igen. Det hjalp da en smule sidste år, gjorde det ikke? Og du kan jo ikke gøre noget alligevel, for hun er jo syg!

Pyha, det er heller ikke let at skulle tage den med hende. Hun bliver så let ked af det, når der er noget, der skal ændres...



Gør det svære lidt lettere...

Cabi har haft fornøjelsen af at have over 700 ledere og personaleansvarlige på kurser i at afholde den svære samtale. Deltagerne kommer fra små, mellemstore eller store private eller offentlige virksomheder.

På kurserne møder vi dedikerede, engagerede og til tider frustrerede ledere, der gerne vil, at de svære samtaler med medarbejderne lykkes, og at medarbejderne oplever samtalerne som både ordentlige og gennemsigtige.

Dette katalog klæder lederne på de danske arbejdspladser bedre på til at skabe værdi med de svære samtaler med

- spørgeteknikker, værktøjer og eksempler
- tjeklister, tips og gode råd
- overblik i form af viden, lovstof og anden relevant information.

Vores erfaring viser dog, at vejen til at blive bedre til at indgå i de svære samtaler, hvor det handler om mødet mellem to mennesker, er øvelse og refleksion.

Vi opfordrer derfor til at tage fat i dine lederkolleger og lære af hinanden og med hinanden eller indgå i netværk, hvor du kan drøfte de udfordringer, I støder på som ledere. Det handler netop om at bruge den mangfoldighed, der ligger i, at mennesker er forskellige og derved drager nytte af at dele viden og erfaringer.

Spring ind i det ukendte i et øvelsesbaseret rum, hvor læring udspringer af konkret træning. Tag hånd om den del af din ledelsesopgave, der handler om det møde, som samtalen er mellem leder og medarbejder.

Vil du vide mere om, hvordan vi træner ledere i at afholde svære samtaler med effekt, så klik dig ind på www.cabiweb.dk eller kontakt vores eksperter i sygefravær på telefon 8612 8855