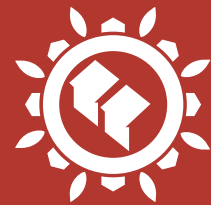


# Når samtaler er svære

– inspiration til ledere om gode omsorgssamtaler

Industriens Branchearbejdsmiljøråd



i-bar.dk



Dette materiale er finansieret af Industriens Branchearbejdsmiljøråd, der er arbejdsmarkedets parter - i industrien - fælles forum for arbejdsmiljø.  
Indholdet er udtryk for parternes fælles holdning til emnet.

Dette materiale og andre udgivelser i regi af Industriens Branchearbejdsmiljøråd findes også i elektronisk form på hjemmesiden [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk). Alle aktuelle udgivelser fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan fås ved henvendelse til organisationerne, downloades fra [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk), eller de kan købes hos Videncenter for Arbejdsmiljø, [www.ambutik.dk](http://www.ambutik.dk). Tlf.nr. 39 16 52 30.  
Bestillingsnr. 102330

Pjecen er udarbejdet af Cabi for Industriens Branchearbejdsmiljøråd.

Tak til virksomhederne Pedersen & Nielsen Automobilforretning A/S og Pressalit A/S, som har bidraget med interviews og fotos til publikationen.



**i-bar.dk**

Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Layout, produktion og tryk: Campfire & Co · Foto: Ole Hartmann · Trykt på miljøvenligt papir  
Oplag: 2.000 eksp. · Udgivelsesmåned: November 2014 · ISBN 978-87-93174-18-4



## Indhold

### 5

Når noget er på spil

### 6

Dialogen opbygger tillid

### 7

Uformelle snakke styrker arbejdsmiljøet

### 8

Eksempler: Hvornår skal du indkalde til en samtale?

### 9

Samtalens forløb

### 10

FØR den svære samtale

### 14

UNDER den svære samtale

### 22

EFTER den svære samtale



"Det sværeste er, når der er tale om noget, hvor jeg selv har svært ved at sætte mig ind i situationen, hvis jeg ikke har indsigt. Så er jeg ude på dybt vand. Eller når det følelsesmæssigt påvirker mig – fx en medarbejder eller dennes pårørende, der gennemlever kritisk sygdom."

Morten Holst Nielsen, filialchef, Pedersen & Nielsen Automobilforretning A/S

**Vidste du?**

Hver fjerde, der er sygemeldt i mere end tre måneder, kommer ikke tilbage til sin arbejdsplads.



Det er derfor væsentligt, at der sættes tidligt ind, helst inden fraværet rammer, og at ledere og medarbejdere får talt med hinanden.

## Når noget er på spil

Uanset hvor godt det går i din virksomhed, og uanset hvor godt arbejdsmiljøet er, vil der på et eller andet tidspunkt opstå situationer, hvor du som leder skal tale med en medarbejder om noget, der er svært. Jo hurtigere en leder handler, og jo bedre en leder er klædt på til at tage samtalen, jo større sandsynlighed er der for, at samtalen får et positivt udfald både for virksomheden og medarbejderen.

Denne pjece handler om at anvende samtaler til at fastholde medarbejdere og til at drage og vise omsorg. Formålet med pjecen er at give ledere med personaleansvar anvendelig viden og inspiration til at samtale med medarbejdere – især når det handler om svære situationer.

Samtalerne kan fx handle om fravær, mistriksel, mobning eller konflikter. Men de svære samtaler kan også vedrøre mere private emner. Det kan være, hvis en af dine medarbejdere har en alvorligt syg ægtefælle, har fået et barn med handicap eller står midt i en skils-

misse. Altså emner og situationer, som kan påvirke medarbejderens indsats, fremmøde eller adfærd på arbejdspladsen.

Pjecen er målrettet ledere, men arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter kan også have glæde af pjecen, når I skal arbejde sammen om at skabe en effektiv og god arbejdsplads.

Pjecen giver ikke et bud på, hvordan man gennemfører en egentlig ansættelsesretslig samtale.

# Dialogen opbygger tillid

En vigtig del af et godt arbejdsmiljø er, at der er en god og løbende dialog mellem leder og medarbejder. Det skaber tillid mellem parterne.

Tillid bygges op, når lederen møder medarbejderne i øjenhøjde og giver dem opbakning og anerkendelse - både i det daglige og i særdeleshed, når medarbejderen har det svært. Det er væsentligt at spørge ind til medarbejderne og samtidigt sende et signal om, at du er indstillet på at lytte.

Ved at tage samtalen med medarbejderen så snart du oplever, at der er noget, der trykker, kan du ofte forhindre, at problemer, misforståelser, uenigheder eller fraværsproblematikker vokser til noget, der er vanskeligt at finde løsninger på. Samtidig signalerer du, at trivslen og et godt arbejdsmiljø har stor betydning for virksomheden.

## Hvorfor er det svært?



Det kan være svært at gennemføre en samtale, hvor det handler om emner, som vi oplever er ubehagelige eller personlige. Fx hvis medarbejderen har fået en alvorlig sygdom, eller hvis der har været en konflikt på arbejdspladsen. Det kan være vanskeligt, fordi der er noget på spil - både for ledere og medarbejdere.

Det kan handle om, at lederen:

- ikke rigtig ved, hvad der kan være på spil
- er nervøs for, hvordan han/hun skal indlede eller styre samtalen
- er bange for medarbejderens reaktion
- er nervøs for, om han/hun går ind i noget, der er for privat
- er konfliktsky
- er i tvivl om, om han/hun skal blande sig
- er følelsesmæssigt engageret i medarbejderens problemer
- mangler sparring på situationen.

Det er en gevinst for virksomheden ikke at vende ryggen til problemerne. Hvis du tager ansvar for, at I får taget samtalerne, finder I ofte de løsninger, som er mest hensigtsmæssige for virksomheden og medarbejderne.

I denne pjece får du konkrete tips til, hvordan du forbereder, afholder og følger op på de svære samtaler.

## Samtalen som led i at fastholde en medarbejder

En medarbejder, som måske ikke længere kan arbejde 100 procent, er ofte værdifuld at fastholde på arbejdspladsen, fx fordi vedkommende har specialiseret viden og erfaringer eller dyrebare kunderelationer.

For at fastholde medarbejderen skal leder og medarbejder sammen finde løsninger på de konkrete udfordringer. Derfor er det vigtigt at tage initiativ til en samtale, hvor I kan undersøge, hvad der skal til for at fastholde medarbejderen.

Under samtalen kan I fx tale om, hvilke muligheder der er for at styrke medarbejderens evne til at håndtere kravene i jobbet - eller hvordan jobbet kan tilpasses dét, som medarbejder kan magte. Overvej inden samtalen, om nogle af disse tiltag er en mulighed:

- ændrende mødetider
- nedsat timetal
- ændrende arbejdsopgaver
- ændret tilrettelæggelse af arbejdsopgaver i løbet af dagen
- ændret indretning af arbejdspladsen
- omplacering
- uddannelse og kompetenceudvikling.

# Uformelle samtaler styrker arbejdsmiljøet

Lederen skal kunne mestre to typer samtaler: den formelle og uformelle. De har begge deres berettigelse, og det handler om at få det bedste ud af alle samtaler.

De uformelle samtaler er vigtige for arbejdsmiljøet og kan være dem, der gør, at I kender lidt til hinanden, at du har hørt lidt om barnet, der har et handicap, eller konen der har en depression.

Det er væsentligt at prioritere de uformelle samtaler, da de betyder, at medarbejder og leder lærer hinan-

den bedre at kende, og er med til at skabe en kultur, hvor man taler om lidt af hvert. Medarbejderne oplever, at lederen lytter og interesserer sig, og på den måde bliver der skabt et godt grundlag for at tage de formelle og svære samtaler, når det bliver nødvendigt.

**“Problemerne forsvinder ikke af at kigge den anden vej – de bliver tværtimod bare større. Hvis vi ikke får talt om tingene og for taget det i opløbet, så skrider normerne for, hvordan man opfører sig eller uenighederne vokser.”**

Morten Holst Nielsen, filialchef, Pedersen & Nielsen Automobilforretning A/S

## Definition: Formelle og uformelle samtaler

**Uformelle** samtaler er samtaler, som du løbende har med dine medarbejdere over formiddagskaffen, til firmaarrangementer, eller når I lige støder på hinanden. Samtalerne kan handle om alt mellem himmel og jord fra arbejde til, hvad man har foretaget sig i weekenden.

**Formelle** samtaler er samtaler, du som leder vurderer, er nødvendige på baggrund af medarbejderens eller virksomhedens situation. Medarbejderen indkaldes til samtalen, og du har et specifikt formål med samtalen.

## TIP: Afsæt tid til de uformelle samtaler

Nogle ledere vælger hver morgen lige at gå en runde og få sagt god morgen til alle medarbejderne. Det giver en fornemmelse af, hvordan det står til, og medarbejderne oplever, at deres leder ser dem. Det er et simpelt men betydningsfuldt tip.



En leder fortæller, at han skriver en note i sin kalender, hvis han ved, at en af hans medarbejdere står overfor en stor eller svær begivenhed. Det kan være en rund fødselsdag, et bryllup eller en maraton. Så husker han lettere at få spurgt ind til det.

## Eksempler: Hvornår skal du indkalde til en samtale?

Læs tre eksempler på, hvornår det er tid til at indkalde til samtale.



### Willy (maskinmester) smækker med døren

Willy arbejder som maskinmester. Han er glad for sit arbejde og dygtig til det, og han har altid udvist stor stolthed over det og smittet med sin arbejdsglæde. For nylig har der været nogle omrokninger af medarbejderne. Willy er ikke blevet flyttet, men han har fået en ny, yngre kollega, som er både dygtig og rap i replikken.

Du fornemmer, at tonen i afdelingen er blevet anderledes. Bl.a. har du overhørt, at Willys nye kollega med et smil på læberne hentyder til Willys alder. Det kan være bemærkninger som: ”Det er du sgu nok for gammel til” eller ”Skal jeg stove det for dig, så du ikke behøver læsebrillerne” eller bare, at han kalder ham ”gamle”.

Willy er på det seneste blevet meget stille og indadvendt, men en eftermiddag får han nok, og du ser ham forlade afdelingen og smække hårdt med døren. Du indkalder straks Willy til en samtale for at finde ud af, hvad der er på spil. Ligesom du indkalder Willys nye kollega til en samtale om hans adfærd over for Willy.



### Bent (maskinarbejder) har mistet to fingre

Din medarbejder Bent kom for nogle måneder siden ud for en arbejdsulykke, hvor han ved betjeningen af en maskine fik kappet to fingre af. Han har været sygemeldt siden. I har talt sammen i telefon cirka en gang om ugen igennem hele sygeperioden. Rent fysisk skulle Bent nu være parat til at genoptage sit arbejde, men du kan i telefonsamtalerne med ham fornemme, at han er nervøs og bange, og han taler hele tiden for at forlænge sygemeldingen.

Du er bekymret for, hvad det er, der gør, at Bent vil fastholde sin sygemelding. Og du er nervøs for, om han overhovedet vender tilbage, hvis I ikke snart får talt om, hvad der skal til, for at han igen kan passe sit job. Derfor indkalder du Bent til en samtale med det formål at få snakket om, hvad der kan gøre Bent tryk ved at genoptage arbejdet.



### John (automekaniker) virker ukoncentreret

John er midt i fyrrerne og arbejder som mekaniker på dit værksted. Du har altid været meget tilfreds med hans arbejdsindsats. Han er en vellidt kollega, dygtig, hurtig og opdateret fagligt. Han har sjældent haft sygemeldinger udover et par influenzaer, men i det sidste halve år har han gentagne gange sygemeldt sig en enkelt dag – typisk om onsdagen. Du har også observeret, at han er blevet noget langsommere. Han kan ikke helt følge med det tempo, han før har præsteret.

Du er tiltagende bekymret, og du har holdt ekstra øje med ham de sidste par uger. Det, du ser, er, at han holder flere pauser, hvor han lige går lidt rundt, selv om han ikke er færdig med reparationerne på den bil, han er i gang med. Du synes, han virker forpint. Derfor indkalder du ham til en samtale med det formål at finde ud af, hvad der ligger bag dine iagttagelser.



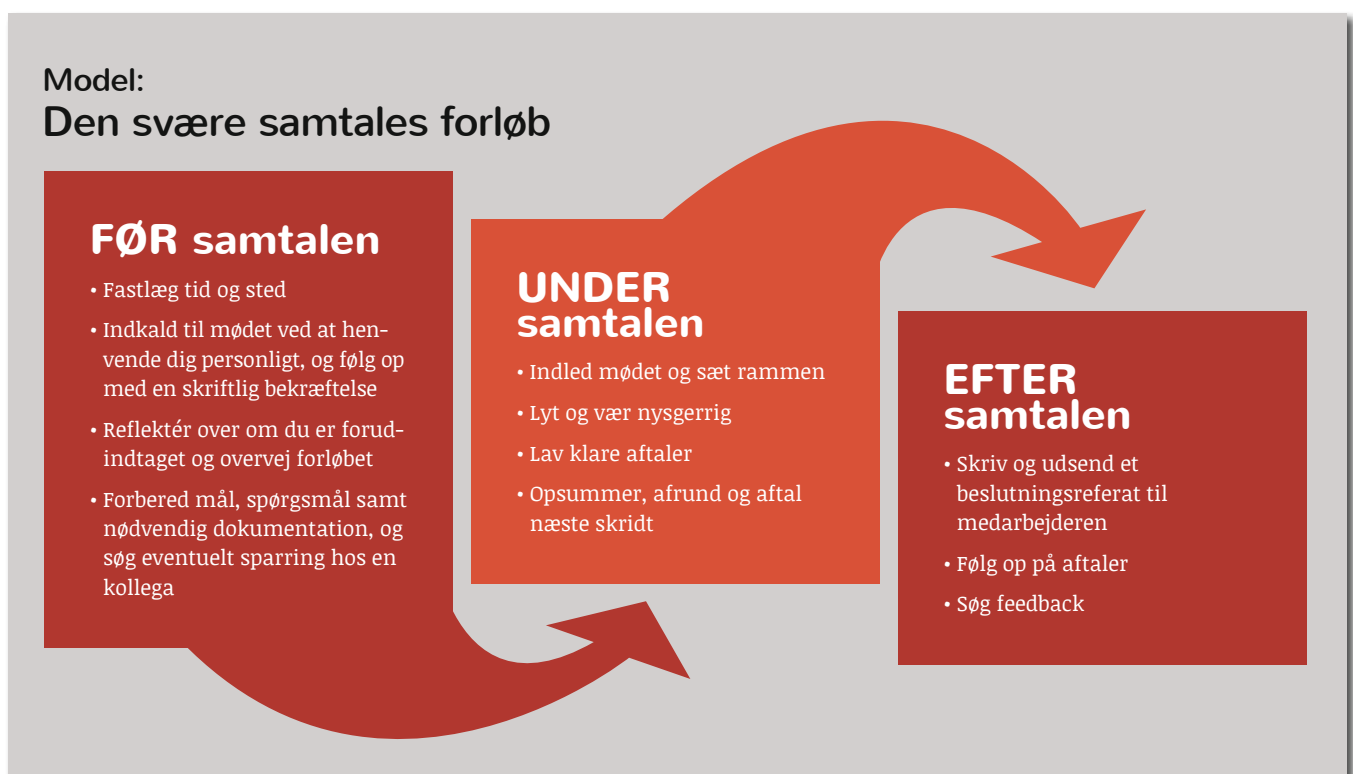
”Jeg har arbejdet med og lært ikke at være bange for konflikter. Hvis jeg fx har en ellers superdygtig medarbejder, som af den ene eller anden grund ikke kan leve op til sit job mere, vil jeg typiske indbyde til en samtale og sige, at han eller hun betyder rigtig meget for virksomheden, og at jeg er bekymret over noget. Hvis medarbejderen begynder at græde, skal jeg som leder kunne rumme det.”

Dan Boyter, viceadministrerende og ordførende direktør, Pressalit A/S

## Samtalens forløb

En formel samtale om et svært emne kan deles ind i et forløb med tre faser: FØR, UNDER og EFTER samtalen. I hver fase er der dels nogle opgaver for dig som leder og dels nogle opmærksomhedspunkter.

Det er flere leders erfaring, at der er større mulighed for at finde en løsning på problemerne, hvis du bruger tid på alle tre faser. I de efterfølgende afsnit får du konkrete tips og værktøjer til de enkelte faser.



# FØR den svære samtale

Forberedelse er alfa og omega, når en leder skal tage en svær samtale og få et godt resultat ud af det.

Forberedelse handler om, at du fx har ridset de facts op, som er relevante. Hvad har du set, målt eller registreret. Derudover skal du gøre dig klart, hvad målet er med samtalen, afklare virksomhedens handlemuligheder og overveje et eventuelt videre forløb. Forberedelsen kræver tid, så husk at sæt tid af i kalenderen.

## Indkaldelse til samtalen

Når det står klart, hvad du vil med samtalen, skal du indkalde medarbejderen til samtalen. Det er en god

idé at henvende dig personligt, når du indkalder til samtalen og følge op med en skriftlig bekræftelse. I den skriftlige bekræftelse kan samtaleformål og hovedpunkter være formuleret. En skriftlig indkaldelse med dette indhold giver medarbejderen bedre mulighed for at forberede sig. Med den personlige henvendelse er det muligt at drøfte mulighederne for at have en bisidder med til samtalen, ligesom du som leder kan forklare nærmere om mødet, hvis medarbejderen har tvivlsspørgsmål.

### Forbered de tre vigtigste spørgsmål:

For at holde fokus i samtalen er det en god idé, at du forbereder de tre vigtigste spørgsmål, du vil have besvaret.

Vælg spørgsmål, som fx hjælper dig med at forstå medarbejderens udfordring, få besvaret de væsentlige spørgsmål, du har haft på forhånd, og som er vigtige at få besvaret for at kunne handle på problematikken.

Eksempler på tre vigtige spørgsmål til samtalen med Willy side 8 kunne være:

- *Hvad fik dig til at gå og smække med døren?*
- *Jeg har lagt mærke til, at du i det hele taget er blevet meget mere stille. Hvad hænger det sammen med?*
- *Hvad skal der efter din opfattelse til for at ændre på den nuværende situation?*



### Reflektér over udgangspunktet for samtalen:



- Først og fremmest: Hvad gør, at samtalen er nødvendig?
- Hvad har du set og hørt?
- Hvordan påvirker det medarbejderens arbejdsindsats?
- Påvirker det kollegernes arbejdsindsats – eller arbejdspladsen generelt?

### TIP



Indkald til mødet ved at henvende dig personligt, og følg op med en skriftlig bekræftelse.

### Sæt mål med samtalen og bliv bevidst om:



- Hvad vil du gerne opnå med samtalen?
- Skal samtalen bruges til at få undersøgt en problematik?
- Skal samtalen føre til en handleplan i forhold til en bestemt problematik, som skal løses her og nu?
- Er det nok, at I i første omgang får udvekslet jeres forskellige syn på en bestemt arbejdssituation?



### Samtalens rammer

Det er væsentligt på forhånd at finde et lokale, hvor I kan sidde uforstyrret. Overvej også nogle rammer for samtalen, som kan være med til at understøtte samtalen karakter, fx at jeres mobiltelefoner er slukkede.

### En bisidder med til samtalen

I nogle tilfælde har medarbejderen brug for at have en bisidder med. Bisidderens rolle er at være støtteperson før og efter samtalen samt at kunne rådgive. Alle kan være bisidder. Det kan være en tillids- eller arbejdsmiljørepræsentant, fagforeningen eller en kollega, eller - hvis det er noget mere personligt - en ægtefælle eller god ven. Medarbejderen har bedst mulighed for at overveje, om bisidder er en god idé, hvis samtalen er aftalt i god tid og på et tidspunkt, hvor en bisidder har mulighed for at deltage.

### Om at skelne mellem rygter eller facts

Mange ledere oplever, at det er vanskeligt at reagere på rygter. Altså på omstændigheder, situationer og adfærd, som de ikke selv har været vidne til.

Det er vigtigt at være skarp på, om du indkalder til en samtale på baggrund af en eller flere situationer, som du selv har oplevet - eller om det er på baggrund af oplysninger fra kolleger eller andre.

Det er naturligvis bedst, hvis en leder selv har oplevet eller observeret den adfærd, som giver anledning til en samtale. Alternativt kan du som leder forsøge at få den/de medarbejdere til at stå ved det, som de har fortalt.

### Bisidderens rolle

#### Inden samtalen

Hvis mødet er varslet på forhånd, skal bisidderen snakke sagen grundigt igennem med medarbejderen inden mødet. Det er vigtigt, at alle er helt klar over, hvad mødet drejer sig om. Det er også vigtigt at afklare, hvad bisidderens rolle skal være. Hvad har medarbejderen brug for støtte til i den konkrete samtale? Er det fx blot at være de ekstra ører, der hører? Er det at sikre, at de vigtigste ting bliver sagt? Eller skal bisidderen repræsentere medarbejderen?

#### Under samtalen

Det vil altid være ledelsens opgave at tage referat, men det kan være en stor hjælp for medarbejderen, at bisidderen også tager noter, så man kan huske, hvad der blev sagt. Bisidderen skal desuden være opmærksom på, at samtalen holdes inden for det aftalte emne, og om medarbejderen hører og forstår, hvad der bliver sagt.

#### Efter samtalen

Bisidderen skal efter mødet snakke samtalen godt igennem med medarbejderen - og huske på, at medarbejderen kan være i en meget sårbar situation og have behov for støtte. Det er samtidig en god idé at sikre, at man er enige om, hvad der blev sagt på mødet.

”I det daglige sparrer jeg med en kollega – det er helt naturligt at bruge hinanden. Og så holder vi ledermøder en gang om måneden. Der kan vi godt tale om, hvis der er noget, der er særligt svært.”

Sten Kristensen, værkstedschef, Pedersen & Nielsen Automobilforretning A/S

### Tjekliste - før den svære samtale



- Tænk igennem, hvad der gør samtalen nødvendig.
- Sæt mål for, hvad du vil opnå med samtalen.
- Indkald til mødet ved at henvende dig personligt, og følg op med en skriftlig bekræftelse.
- Oplys om muligheden for, at din medarbejder kan tage en bisidder med.
- Vælg passende fysiske rammer og sørg for, at I ikke bliver forstyrret.
- Orientér eventuelt tillidsrepræsentant og/eller arbejdsmiljørepræsentant om, at samtalen skal finde sted.
- Orientér dig i virksomhedens eventuelle politikker, procedurer og muligheder.
- Indhent så megen faktuel viden om problematikken som muligt.
- Overvej, hvad du og virksomheden kan tilbyde, og hvor langt du vil gå i bestræbelsen på at forandre problematikken.
- Overvej tidshorizonten i forhold til eventuelle løsninger.
- Overvej eventuelt sparring fra en lederkollega, fx i forhold til hvad du skal gøre, hvis samtalen ikke fører til et tilfredsstillende resultat.

# UNDER den svære samtale

De fleste ledere er vant til at være resultat- og løsningsorienterede, men når det gælder en svær samtale, er det vigtigt først og fremmest at være undersøgende, stille spørgsmål og lytte. Kort sagt skal du lytte mere, end du taler.

## En svær samtale kan styres og struktureres

Når du lytter, bliver du klogere på, hvad der er på spil, og I får et fælles grundlag for, hvad der skal ske og gøres fremadrettet. Det er din opgave at styre og strukturere samtalen, så medarbejderen kommer på banen, når I skal snakke løsninger. Så er der større chance for at sikre ejerskab til løsningerne og dermed succes.

Flere ledere har gode erfaringer med at bruge 10-70-20-modellen til at styre og strukturere en svær samtale. Modellen henviser til en samtales tre faser og beskriver, hvorfor den fase, der skal fylde mest under samtalen, er den, hvor lederen lytter aktivt.

I de følgende afsnit er der nogle konkrete værktøjer og teknikker, som andre ledere har gode erfaringer med at anvende i de tre faser af samtalen.

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

## Indledningsfasen 10%

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 handler om, og hvilket formål den har.

## Undersøgelsesfasen 70%

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.

## Afrundingsfasen 20%

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.

**”Min erfaring er, at vi finder de bedste løsninger, hvis medarbejderen selv er med til at finde frem til dem.”**

Dan Boyter, viceadministrerende og ordførende direktør, Pressalit A/S

## Værktøjer til indledningsfasen 10%

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. Gør det tydeligt for medarbejderen, at han/hun skal sige fra, hvis du går for tæt på med spørgsmål, som føles for personlige.

Konkretisér derefter:

*”Jeg oplever, at du har ændret adfærd indenfor de sidste par uger – at du har virket usikker, når du [...], at du har været uforberedt, når [...], og at du har virket ked af det, når [...]. Hvordan oplever du det selv?”*

### Sig hvad du ser!

Et gennemgående godt råd både ved indledningen af en samtale og undervejs er at sige, hvad du ser. Det kan både handle om de facts, du har indkaldt til samtalen på baggrund af, og dét du ser og oplever i løbet af samtalen.

Italesæt det, hvis din medarbejder pludselig virker ukoncentreret, skidt tilpas eller sidder uroligt på stolen i løbet af samtalen. Fx: ”Jeg lagde mærke til lige før, at du virkede utilpas. Er det rigtig set? Hvad var det, der skete?”

### Hvad må du spørge om, når en medarbejder er syg?

En leder må ikke spørge om, hvad medarbejderen fejler og har af diagnoser. Det er centralt i stedet at fokusere på spørgsmål om:

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



"Det værst tænkelige er, hvis man går fra hinanden efter en samtale, og har vidt forskellige opfattelser af, hvad der blev sagt og aftalt. Derfor laver jeg mange gentagelser som: Er vi enige om? Eller: Har du forstået, at....? Hellere være for omhyggelig og repetere og opsummere, end at vi ikke har forstået hinanden."

Morten Holst Nielsen, filialchef, Pedersen & Nielsen Automobilforretning A/S

## Værktøjer til undersøgelsesfasen 70%

### Stil åbne spørgsmål

Åbne spørgsmål hjælper dig med at være undersøgende. Får du spurgt ind til hvordan, hvornår eller hvad, kan du i højere grad få inddraget medarbejderen med at beskrive situationen fra sit perspektiv og tænke i løsninger. 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...?"

"Hvornår oplever du, at det er sværest...?"

"Hvad tænker du, kunne hjælpe dig med...?"

### TIP

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



### Stil ét spørgsmål ad gangen

Som udgangspunkt giver gode spørgsmål gode og brugbare svar. Forudsætningen er blot, at spørgsmålene bliver stillet enkeltvis. Ét spørgsmål ad gangen giver 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 det er måske ikke det vigtigste.

### Brug pauser aktivt

Mennesker har generelt svært ved at holde pauser i en samtale ud. Men når der er svære emner på bordet, er det afgørende med pauser, så medarbejderen får tid til at tænke sig om og svare. 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. Vær dog meget bevidst om, hvornår og med hvilket formål du bruger længere og mere ubekvemme pauser.





### ”Men” eller ”og”?

Der er stor forskel på at anvende ”og” i stedet for ”men”. Ordet ”og” bliver som bindeord opfattet positivt, fordi det giver begge dele af sætningen værdi, hvorimod ”men” understreger den sidste mere negative del af sætningen.

*”Du er en værdifuld medarbejder for os, og vi kan ikke klare, at du så tit er fraværende”.*

*”Du er en værdifuld medarbejder for os, men vi kan ikke klare, at du så tit er fraværende”.*

### Brug jeg-sprog

Der er stor forskel på at anvende ”jeg”, ”du” og ”man”.

”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.

Bruger du i stedet for ”jeg”, bliver samtalen åben og ikke konfronterende. Du bliver så at sige på din egen banehalvdel og indvier medarbejderen i, hvad du ser fra din stol, hvilke betragtninger, bekymringer og behov, du har.

*”Dét, jeg ser, er [...] Hvad tænker du om det?”, ”Jeg kan registrere, at du den seneste tid har arbejdet langsommere, end du plejer. Hvordan kan det være?”*

At bruge ”man” er upersonligt og bevirker, at ingen tager eller har ansvar for det, man siger. Derfor er det en dårlig ide at bruge ”man” i en samtale.

### Følg op løbende

For at blive klogere på problemstillingerne og de mulige handlinger, skal du undervejs i samtalen følge op.

”Hvis en medarbejder blokerer helt i løbet af samtalen, gør jeg gerne det, at jeg siger: Det her bliver vi nødt til at finde en løsning på. Tænk over det, og så mødes vi igen i morgen og taler videre.”

Dan Boyter, viceadministrerende og ordførende direktør, Pressalit A/S

Det kan fx være vigtigt at vende tilbage til et tidligere spørgsmål, da medarbejderen kan have fået nye erkendelser undervejs i samtalen, der har ændret eller beriget svarmulighederne.

Det kan også være, at samtalen har givet dig en indsigt, så der opstår om noget, der blev talt om tidligere. Så vend tilbage og stil spørgsmålet igen.

### Brug skalaspørgsmål

Spørgsmål, der giver medarbejderen mulighed for at bedømme en situation, kan være med til at give jer en fælles forståelse. De kan medvirke til at give et billede

af, hvordan medarbejderen vurderer en situation, og hvor alvorligt det opleves.

Skalaspørgsmål viser medarbejderens syn på sin situation gennem anvendelsen af en simpel skala, hvor medarbejderen kan sætte kryds. Se eksemplet her:

#### Eksempel i forbindelse med sygefravær på grund af dårlig ryg:

1. Du sidder overfor en medarbejder, der har været igennem et langt fraværsløb og er præget af usikkerhed og angst for at vende tilbage til jobbet.

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.



I den videre samtale kan du spørge til, 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 – hvad skal der til for at nå hen til dér, hvor medarbejderen er klar til at starte.

### Spørgsmål, der sætter tanker i gang

I nogle svære samtaler, kan det handle om, at en situation er fastlåst, eller din medarbejder føler sig i en fastlåst situation, fx efter et længere sygeforløb. I den situation kan det være en god hjælp, at du stiller spørgsmål, som hjælper medarbejderen med at se situationen på en ny måde.

### Eksempler på refleksionsspørgsmål:

*"Hvad tror du, der vil ske, hvis du forsøgte at komme på arbejde, selv om du har hovedpine?"*

*"Hvad tænker du, at der kunne komme ud af det, hvis vi sammen gennemgår dine opgaver og faglige overvejelser?"*

*"Hvad er det værste, der kan ske, hvis vi inddrager dine kolleger?"*

*"Hvordan ville jeg kunne se, hvis du lykkedes med...?"*

I situationer, hvor det er meget vanskeligt for medarbejderen at se nye perspektiver, 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?



### Modstand i samtalen

Hvis du oplever, at din medarbejder har modstand mod at tale om et givent emne, er det vigtigt, at du er nysgerrig. Hvad ligger til grund for modstanden? Er der tale om angst for det ukendte og forandringen – eller er der tale om en problematik, som medarbejderen ikke har erkendt? Overser du modstanden, er risikoen, at den bliver forøget. Bevar derfor roen og brug pauser, når du nysgerrigt går ind og undersøger modstand. Sig, hvad du ser, og spørg til, hvordan det kan være, at din medarbejder reagerer på den måde.

”Når jeg skal runde en samtale af, siger jeg fx: ’Jeg vil gerne bakke dig op i [...]. Hvad kan jeg gøre herfra?’ Og efterfølgende: ’Hvad har du tænkt dig at gøre som næste skridt?’”

Dan Boyter, viceadministrerende og ordførende direktør, Pressalit A/S



## Værktøjer til afrundingsfasen 20%

Erfaringer viser, at det er vigtigt at få afsluttet samtalen, så I begge to er klar over, hvad resultatet er, og hvad næste skridt skal være.

Det kan du fx gøre ud fra følgende punkter:

- **Løsninger og næste skridt**  
”Vi har talt om, at vi skal tale sammen igen indenfor to uger. Hvad tænker du om det?”
- **Roller og opgavefordeling**  
”Vi har talt om, at inden vi snakker sammen igen, skal du [...] Er du enig i det?”

### TIP: Opgave inden næste samtale

Mange ledere har gode erfaringer med, at de i den afrundende fase aftaler konkrete opgaver, som skal løses inden næste samtale. Det kan handle om at undersøge hjælpemuligheder, at medarbejderen skal bede om sparring fra en bestemt kollega eller lignende.





### Tjekliste - under den svære samtale



- Gør rammerne for samtalen tydelige i din indledning.
- Vær præcis i forhold til de punkter, du særlig er interesseret i at få belyst.
- Lyt mere end du taler.
- Læg mærke til både det, der bliver sagt, og det der ikke bliver sagt.
- Hold fokus og øjenkontakt med medarbejderen.
- Vær opmærksom undervejs i samtalen. Taler I stadig om det, der er væsentligt?
- Vær oprigtigt nysgerrig og interesseret.
- Gentag gerne målet med samtalen undervejs.
- Lav klare aftaler og en plan for, hvem der gør hvad og hvornår.

# EFTER den svære samtale

Samtalen er afholdt, men der er stadig et arbejde at gøre. Enhver svær samtale kalder på en god opfølgning.

Det kan være en god ide at tage et referat, som indeholder:

- hvilke aftaler, I har indgået
- hvem der gør hvad, hvordan og hvornår
- hvornår I følger op.

## Et referat i samarbejde

Nogle ledere fortæller, at de har gode erfaringer med at bruge de sidste fem minutter af samtalen til at udarbejde referatet sammen med medarbejderen. På den måde sikrer du, at I er enige om, hvad der er aftalt, og at I har det på papir, så det ikke er glemt om 14 dage. Alle svære samtaler kalder på en opfølgning fra din side.

## Den opfølgende samtale

De fleste samtaler afsluttes med, at I aftaler en eller flere opfølgningssamtaler.

Opfølgende samtaler kan du gennemføre efter samme principper som den første. Begynd dog altid med at ridse op, hvad der blev aftalt ved den første samtale. Spørg herefter ind til, hvad medarbejderen har oplevet af ændringer, forbedringer og forværringer og fortæl, hvad du har oplevet.

## Forberedelse til opfølgningssamtalen

Du kan forberede dig til den opfølgende samtale ved:

- at samle op på, hvad der er sket i den mellem-liggende periode – herunder dokumentation.
- at have fokus på de aftaler, I har indgået, som du har ansvar for bliver ført ud i livet.
- eventuelt at informere kolleger og/eller medarbejderrepræsentanter om det aftalte, hvis I er blevet enige om, at det er relevant.

## Tjekliste - efter den svære samtale

- Lav noter eller referat under samtalen – gerne sammen med medarbejderen – eller hurtigst muligt efter, og få det godkendt af medarbejderen.
- Informer kolleger og/eller medarbejderrepræsentanter om, hvad der er aftalt, hvis det er relevant, og hvis det er aftalt med medarbejderen.
- Sæt tid af til en uformel samtale med medarbejderen.
- Sørg for, at medarbejderen kan få hurtig støtte fra fx en kollega eller pårørende, hvis medarbejderen har reageret med stærke følelser på samtalen.
- Vær opmærksom på, om aftalerne overholdes.
- Begynd at planlægge en opfølgende samtale, hvis det er aftalt.



**TIP:**

Efter et par dage er det godt at spørge ind til medarbejderen, spørg fx om:



- hvordan medarbejderen nu har det
- om der er kommet noget op til overfladen i dagene efter, som I skal have talt videre om
- om der er løse ender eller bekymringer, som I skal have talt om.

**Fokusområder for tillidsvalgte**

Det er grundlæggende ledelsens ansvar at få afholdt de nødvendige samtaler med en medarbejder, der er ramt af sygefravær, mistrivsel eller andet, der påvirker arbejdslivet. Det er den tillidsvalgtes rolle at motivere medarbejderen til at være i en god dialog med ledelsen og være aktiv i forhold til at få kigget på muligheder i et samspil.

Tillidsvalgte kan bruge denne pjeces værktøjer og gode råd og samtidig være opmærksom på

- at være nysgerrig på den situation, medarbejderen står i – fremfor at finde løsninger
- at få afdramatiseret, så medarbejderen kan få en åben og ærlig dialog med ledelsen
- at fx spørge ind til, hvilke bekymringer medarbejderen har for det videre forløb og hjælpe ham/hende til at søge løsninger eller svarene hos sin leder
- at en svær samtale ikke er en hyggesnak; medarbejderen har brug for, at den tillidsvalgte er klar i mælet og har ro til at lytte
- at indgå aftaler med medarbejderen om, hvordan man sammen kommer videre med udfordringen
- at han/hun ikke er ansvarlig leder, så beslutninger skal træffes andetsteds
- at tilbyde sin støtte – også som bisidder.



Dansk Industri  
[www.di.dk](http://www.di.dk)  
Tlf. 3377 3377



CO-industri  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)  
Tlf. 3363 8000



Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf. 3283 3283



[i-bar.dk](http://i-bar.dk)

Få simple tips og værktøjer til at styrke omsorgssamtaler med medarbejderne. At afholde samtaler med medarbejderne kan være med til at øge trivslen og skabe et godt arbejdsmiljø.