



# Hvordan håndteres 'den svære samtale' i mindre virksomheder ?

1. Den svære samtale
2. Forberedelse til samtalen
3. Afholdelse af selve samtalen
4. Skabelon til afholdelse af samtalen
5. Opfølgning på samtalen

# 1. Den svære samtale

## **Årsager til at holde 'den svære samtale'**

Hver dag gennemføres mange samtaler på danske virksomheder; fx om nye ordrer, om arbejdsplanlægning eller om løsning af konkrete opgaver. Ved sådanne 'almindelige' samtaler er det som regel ikke nødvendigt at reflektere over, hvordan selve samtalen skal gennemføres, og hvordan man når frem til den bedst mulige løsning.

Men der findes også samtaler om vanskelige emner. Samtaler, som derfor er svære at gennemføre, og hvor det er en fordel at kunne håndværket: at mestre 'den svære samtale'.

Den hyppigste 'svære samtale' er samtalen om sygefravær. Hvis en medarbejder har meget sygefravær, er det lederens opgave – i virksomhedens interesse – at finde en løsning. Et skridt på vejen til løsning af sygefraværet er at indkalde den sygemeldte til en samtale, bl.a. for at få klarlagt årsagerne til fraværet.

De redskaber, som kan kvalificere en sygesamtale, kan også bruges til at kvalificere samtaler om andre emner, fx

- U hensigtsmæssig adfærd over for kolleger eller kunder
- Konflikt eller uoverensstemmelse mellem to eller flere på arbejdspladsen
- Mistanke om alkoholmisbrug, ludomani eller andet, hvor misbruget påvirker arbejdsindsatsen
- Problemer på hjemmefronten, som gør det vanskeligt at yde en tilfredsstillende arbejdsindsats
- En medarbejder, som isolerer sig socialt på arbejdspladsen
- En medarbejder, som virker stresset i dagligdagen.

## **Redskaber til at holde 'den svære samtale'**

Ved en sygesamtale er det en fordel, hvis lederens og medarbejderens roller og ansvar på forhånd er beskrevet i en sygefraværspolitik eller i en personalehåndbog for virksomheden. Og at roller og ansvar er klare og kendt af alle på virksomheden. Det kan være med til at reducere bekymringer og uro hos en medarbejder forud for samtalen.

Hvis 'den svære samtale' drejer sig om andre emner end sygdom, er det også en fordel, hvis man som leder og medarbejder har nogle retningslinier at holde sig til fx om alkohol på virksomheden, om mobning eller andet. Hvis der ikke er retningslinier, må man holde sig til virksomhedens værdier, traditioner eller sin almindelige sunde fornuft.

Som leder kan man lære sig det håndværk, det er at gennemføre 'den svære samtale'. Dette materiale er et værktøj til den personaleansvarlige leder. Værktøjet ruste lederen til bedre at håndtere 'den svære samtale'.

I værktøjet er der konkrete vejledninger til

- hvordan man forbereder sig til samtalen
- hvordan man afholder samtalen
- hvordan man følger op på samtalen.

Der er også et skema senere i hæftet, som lederen kan bruge som skabelon eller guide for afholdelse af 'den svære samtale'.

## 2. Forberedelse til samtalen

### **Formålet med 'den svære samtale'**

Der er flere formål med at afholde en samtale. Dels skal personalelederen have *informationer og viden* om fx årsagerne til sygemeldingen eller fx en forklaring på uheldig adfærd over for kolleger eller kunder. Dels skal samtaleparterne gerne nå frem til en *fælles forståelse* af situationen og ikke mindst nå frem til en *fælles beslutning* eller løsning på problemet.

For at opnå optimal informationsudveksling, fælles forståelse og fælles beslutning, er det en fordel, hvis man som leder forbereder sig til samtalen. Man kan på forhånd gøre sig nogle tanker om, hvilke emner og temaer man skal igennem, og hvad målet med samtalen er. Skriv det ned på et stykke papir og tag det med til samtalen. Og også om eventuelle bekymringer ved at skulle gennemføre samtalen.

Du kan fx stille dig selv følgende spørgsmål før samtalen:

1. Hvad er baggrunden for samtalen?
2. Hvad ved jeg på forhånd, og hvad ønsker jeg mere viden om?
3. Hvad *skal* jeg have sagt eller spurgt om i samtalen?
4. Hvad er det værste, der kan ske i samtalen?
5. Hvad er alternativet til samtalen?

### **Fast procedure for afholdelse af en samtale**

Hvis virksomheden har en sygefraværspolitik eller en personalehåndbog, bør det fremgå, hvem der indkalder til en sygesamtale, hvornår, i hvilke situationer, samt hvem der skal deltage. På den måde er alle parter klar over deres rolle og ansvar. Det kan medvirke til at reducere bekymringer og uro hos den, der er indkaldt til samtalen.

**Hvem skal med?** Ansvar for indkaldelse til samtalen skal ligge hos den leder, som har personaleansvaret. Naturligvis skal den medarbejder, som er genstand for samtalen deltage, sammen med virksomhedens personaleleder. Hvis medarbejderen synes, det er en god ide, kan den tillidsvalgte eller en medarbejderrepræsentant deltage; dels for at skabe tryk under afholdelse af samtalen, og dels for at flere hører, hvad der bliver aftalt.

**Hvordan indbyder man til samtalen?** Afhængig af almindelig praksis i virksomheden kan indkaldelse ske skriftligt eller mundtligt. Vær i god tid, men ikke for tidligt ude. Fra 3 dage til max en uge, så medarbejderen kan nå at forberede sig, men ikke har for lang tid til at blive nervøs.

**Hvor skal samtalen foregå?** Samtalen kan foregå på arbejdspladsen i arbejdstiden, eller om nødvendigt i medarbejderens hjem eller på sygehuset. Samtalen bør foregå i et ugenert lokale, hvor man ikke bliver afbrudt af telefoner, og hvor andre ikke umiddelbart kan se ind, fx gennem et glasparti ud mod produktionshallen. Sæt god tid af til samtalen; mindst en time.

Hvis det ikke er en sygesamtale, men en samtale om et andet vanskeligt emne, gælder de samme anbefalinger. Nogle gange kan det dog være nødvendigt at tage en samtale med det samme, når det er en konkret situation som fx lugt af alkohol, stressreaktioner som gråd o.a., der er årsagen. Så kan man måske aftale at tale sammen igen efter et par dage, når begge parter har haft tid til at tænke.

## 3. Afholdelse af selve samtalen

### Samtalens 3 faser

'Den svære samtale' falder i tre faser; en begyndelse, en midte og en afslutning.

1. **Samtalens begyndelse:** Selve samtalen har en indledende fase, hvor lederen bl.a. skal forklare, hvorfor der skal afholdes en samtale (hvad årsagen er), og hvad samtalen skal dreje sig om (hvad målet er). Det er også vigtigt at få etableret en god kontakt og tryghed og så vidt muligt få skabt en positiv stemning.
2. **Samtalens midte:** Undervejs i samtalen udveksles viden og informationer. Det er vigtigt, at man som leder viser respekt for medarbejderens egne forklaringer og egen forståelse af situationen. Undgå at fortolke det, der bliver sagt. Hvis der er forhold, som "ligger i luften", men som ikke bliver sagt direkte af medarbejderen, kan du prøve at formulere det med dine egne ord. Spørg åbent. Hvis der er uklarheder, så bed medarbejderen om at forklare sig igen på en anden måde. Hvis problemet er "fnidder" eller dårlig stemning mellem to eller flere kolleger, kan du begynde med at skitsere, hvilken løsning I gerne skulle frem til, og derefter gå baglæns og finde frem til, hvordan I når frem til løsningen.
3. **Samtalens afslutning:** Ved samtale afslutning skal lederen summere op, konkludere på selve samtalen og ikke mindst fremhæve det fremadrettede perspektiv, en fælles beslutning eller løsning. Så får alle en fælles forståelse af, hvad der skal ske. Afslut samtalen med en konkret aftale om de ændringer, der skal ske. Det er også vigtigt at afslutte samtalen ordentligt og få sagt farvel på en god måde.

### Samtalen

I samtalen er det vigtigt at man fremlægger sine synspunkter og stiller spørgsmål på en produktiv måde. En produktiv dialog er, når man argumenterer for sine egne synspunkter, er konkret, åben og lyttende, undgår at fortolke og drage forhastede konklusioner og prøver at sætte sig ind i sin samtalepartners situation og synspunkter.

Et par gode råd til at få en produktiv dialog

- Vær imødekommende med dit kropssprog og vis, at du lytter
- Fremsæt anmodninger og krav positivt, konkret og fremadrettet
- Nævn også det positive, og vær ikke nærig med ros.

Eksempler på spørgsmål:

- Jeg kan se, at du virker stresset op til deadline kl.15, og det påvirker både dig og hele din afdeling. Hvordan oplever du selv det?
- Du har haft 8 sygedage spredt ud på hele måneden, og det er usædvanligt for dig. Hvad mener du, forklaringen er på dine sygemeldinger?
- Jeg har lagt mærke til, at du er begyndt at isolere dig og sidde alene i pauserne. Hvad er forklaringen på det?

### Husk!

Man kan træne spørgeteknik og øve sig i samtale kunst, men det er mindst lige så vigtigt, at man oprigtigt ønsker at høre den andens forklaringer og synspunkter, og at man signalerer, at man ønsker en god løsning for alle parter.

## 4. Skabelon til afholdelse af samtalen

### **Præcisering af problemet og afklaring af årsager**

Lederen kan strukturere 'den svære samtale' ud fra nedenstående punkter. Punkterne svarer til punkterne i samtalskemaet på næste side

1. **Data:** Den formelle indgang til samtalen. Informér om, hvad skemaet skal bruges til. Noter navn, dato og sted for afholdelse af samtalen.
2. **Mål:** Begynd med at fortælle, hvorfor du mener, det er nødvendigt med en samtale. Og hvad målet med samtalen er, set fra din stol.
  - Fortæl om dine observationer så præcist som muligt. Undgå at 'anklage' medarbejderen eller selv fortolke adfærden, men sig i stedet, hvad du har set/fået fortalt, og bed om en forklaring.
3. **Forklaring:** Hvis medarbejderen ikke selv bringer det på bane, er det oplagt at spørge, om det er arbejdsopgaverne, eller det sociale på arbejdspladsen eller måske ændringer i familielivet, der kan være forklaring på fraværet eller den ændrede adfærd.
  - *Arbejdsopgaverne:* Er der brug for kompetenceløft eller variation i arbejdsopgaverne? Ændring i indretning af arbejdspladsen eller i samarbejdet med kollegerne?
  - *Det sociale:* Hvordan er forholdet til kolleger og nærmeste leder? Omgangstonen på arbejdspladsen, opbakning, drillerier, mobning etc.?
  - *Familieliv:* Er der sket ændringer i familien? Hvordan er opbakningen fra familie og venner? Hvad med børnepasning o.a. ?

### **Konklusion og aftale om opfølgning**

4. **Konklusion:** Når du vurderer, at I har været omkring hele emnet, er det tid til at sikre, at I har en fælles forståelse af problemet. Foretag en endelig konklusion på samtalen og bed medarbejderen om at bekræfte, at han/hun er enig, så du kan fastslå, at det er en fælles beslutning.
5. **Aftale:** Samtalen bør så vidt muligt afsluttes med en konkret aftale om de ændringer, der skal ske. Det kan være ændringer af medarbejderens adfærd, arbejdsforhold eller samarbejdsformer på virksomheden. En handlingsplan er en hjælp til at få klargjort, hvad der skal sættes i værk, hvornår – og hvem, der har hvilke opgaver og ansvar i forløbet. Fx "Vi aftaler, at du i en periode på 2 måneder fritages for den arbejdsopgave, du synes, er med til at stresser dig. Så kan du færdiggøre dine andre opgaver. Jeg sørger for at informere dine kolleger. Og så taler vi sammen igen om 2 måneder."
6. **Opfølgning:** Opfølgning på samtalen er nødvendigt. Slut samtalen af med at aftale en dato for en opfølgende samtale. Den formelle udgang på samtalen.

Der kan jo også ske det, at samtalen ender med, at samarbejdet må ophøre. Her er det vigtigt, at man som leder arbejder på, at det så vidt muligt sker på en ordentlig måde for begge parter. Man skal helst kunne se hinanden i øjnene igen.

## Samtaleskema til 'den svære samtale'

1	<b>Navn</b>
	<b>Dato og sted for afholdelse af samtalen</b>
	<b>Deltagere i samtalen</b>
2	<b>Fortæl om dine iagttagelser eller om det, du har fået fortalt, fx øget fravær eller ændret adfærd over for kolleger eller kunder. Fortæl dernæst om målet med samtalen</b>
3	<b>Spørg, om det er arbejdsopgaverne, det sociale på arbejdspladsen eller ændringer i familielivet, som er forklaring på fraværet eller ændret adfærd</b>
4	<b>Konkludér, og bed vedkommende bekræfte det, du konkluderer, så I har en fælles forståelse af problemet</b>
5	<b>Beslutninger, aftaler om ændringer og forbedringer, herunder en konkret plan for, hvem der har hvilke opgaver og ansvar for aftalte tidspunkter eller forløb</b>
6	<b>Dato for opfølgningssamtale</b>

## 5. Opfølgning på samtalen

### **Aftale om ny samtale**

Det er vigtigt, at der ved afslutningen af en samtale bliver truffet en aftale om, hvordan der bliver fulgt op på samtalen. Fx kan man aftale tidspunkt for en ny samtale om, hvorvidt der er sket en forbedring eller en forværring af situationen, eller om der er tale om status quo.

Hvor lang tid der skal gå inden den opfølgende samtale, afhænger naturligvis af problemets karakter, men generelt er det bedre at følge op for tidligt end for sent. Samtidig skal der dog være så lang tid mellem de to samtaler, at beslutninger og eventuelle ændringer kan nå at virke i praksis.

Hvis problemet er meget alvorligt, kan man fx aftale en kort samtale hver dag eller hver uge i en periode, indtil problemet er løst.

Aftalen kan altså – afhængigt af problemet og situationen – blive en opfølgende samtale fra dag til dag, hver uge, hver 2. måned eller efter  $\frac{1}{2}$  - 1 år.

### **Klar rollefordeling på opfølgningen**

Der skal være en klar rollefordeling på, hvem der har ansvaret for at følge op på den første samtale.

Det er bedst, at det er den leder, som deltog i den første samtale, som også har ansvaret for at følge op. Ellers kan opfølgningen let 'smuldre', og problemet risikerer at dukke op igen.

Lav en aftale om, hvad kollegerne skal have at vide, og sørg for at informere de rette personer om, hvad der er besluttet.

Vis omsorg i dagligdagen, og vær opmærksom på, om aftalerne føres ud i livet.

Det værste, der kan ske, er, at tingene flyder ud uden, at der bliver fulgt op på beslutninger og ændringer.

### **Afholdelse af en ny samtale**

En opfølgende samtale kan gennemføres efter samme princip og samme skabelon som den første samtale.

Begynd dog altid en opfølgende samtale med at opsummere, hvad der blev aftalt til den foregående samtale; og redegør for, hvad du har observeret af eventuelle forbedringer. Og derefter eventuelle forværringer.