

Introduktionshæfte til ledere

Den gode samtale i vanskelige situationer

Indledning

Som leder har du ansvaret for at gennemføre forskellige typer samtaler med medarbejdere. Nogle samtaler er mere vanskelige at gå til end andre. For at hjælpe dig med at planlægge og gennemføre en god samtale om et vanskeligt emne, er der udarbejdet 3 temahæfter, som supplerer dette introduktionshæfte:

1. Den gode samtale i forbindelse med fravær som følge af sygdom
2. Den gode samtale i forbindelse med symptomer på stress
3. Den gode samtale i forbindelse med generationsskifte, senioraftaler og tilbagetrækning

Dette hæfte beskriver det, der generelt skal overvejes, når du indkalder til en samtale, mens de 3 temahæfter beskriver de specifikke opmærksomhedspunkter og kommer med konkrete forslag til, hvordan du kan gribe samtalen an.

Det er vigtigt, du ikke udskyder samtaler om kritiske forhold, da det ofte gør disse vanskeligere at løse. En tidlig håndtering af problemerne kan desuden være med til at signalere, at du som leder fokuserer på at skabe trivsel og finde løsninger, der sikrer et godt arbejdsmiljø.

Som leder er det din opgave at afklare, om dine medarbejdere trives og performer inden for de rammer, der er til stede og med de midler, der er til rådighed. Du har som leder en:

- **Ledelsesret**, som giver dig en ret til at lede og fordele arbejdet inden for de givne ressourcer og en
- **Ledelsespligt**, som pålægger dig at afklare de evt. arbejdsmæssige problemer, der måtte være årsag til sygdom, stress eller manglende performance.

Hvis du ikke griber ind i tide, kan du blive beskyldt for ledelsessvigt, idet du ikke i tide har løst eller søgt at løse utilfredsstillende forhold.

Forberedelse før samtalen

Der vil altid være noget på spil for medarbejderen, når du som leder indkalder til en samtale. Også selvom samtalen er af mere forebyggende karakter, eller den udspringer af en bekymring for medarbejderen. Det er dit ansvar at styre og gennemføre samtalen på bedste vis. Det kræver, at du har forberedt dig godt. Både praktisk i forhold til rammerne omkring samtalen, og at du har gjort dig nogle overvejelser om selve samtalen på forhånd. De følgende sider vil guide dig igennem en måde at forberede dig på, så du kan gennemføre samtalen velforberedt.

Nedenfor finder du en række spørgsmål, som du skal overveje og besvare, inden du indkalder til en samtale.

Refleksioner forud for samtalen - hvad er status/situationen lige nu?:

- Hvorfor er samtalen nødvendig?
- Hvad ønsker du at opnå med samtalen?
- Hvordan er relationen og tilliden mellem jer?
- Påvirker situationen/problemet medarbejderens arbejdsindsats?
- Påvirker situationen/problemet medarbejderens helbred?
- Har det en negativ indflydelse på arbejdspladsen generelt?
- Hvordan påvirker det kollegaer og gruppen?
- Hvad underbygger din viden? Hvilke observationer har du gjort dig?
- Hvad har du ellers hørt? – hvad er fakta, og hvad er spekulationer?

Logbog til forberedelse og dokumentation. Notér dine oplevelser og observationer ned, herunder:

- Ændringer i adfærd
- Hvad fungerer ikke længere til forskel fra før?
- Kollegers reaktioner?

Refleksioner over selve samtalen – hvad skal der gøres fremadrettet?

- Hvilket resultat skal være udfaldet af samtalen?
- Er det en medarbejder, du kender meget godt/godt/mindre godt?
- Hvad skal der konkret tales om? (For inspiration kan du også se de 3 temahæfter)
- Hvordan er det at være medarbejderen? Sæt dig i hans/hendes sted.
- Hvilke muligheder har du for at hjælpe?
- Hvad er det næste skridt?
- Tidsplan? Hvornår skal I tale sammen igen?
- Overvej hvordan du sikrer en ligelig fordeling af taletid. Hvordan får du medarbejderen på banen?
- Husk at lytte og give medarbejderen tid til at tænke og formulere sig.
- Læs evt. om sygefravær, stress eller andre politikker og muligheder på DTU Inside.
- Vurder grundigt, hvor meget tid du skal afsætte til samtalen.
- Inddrag med fordel din HR Partner i din forberedelse.

Spilleregler:

- Gensidig respekt, åbenhed og ærlighed
- Fortrolig samtale mellem deltagerne med mindre andet aftales

Næste skridt er at indkalde medarbejderen til selve samtalen, og her kan en huskeliste være nyttig:

Hvornår og hvordan indkaldes der til samtale?

- Invitér medarbejderen mundtligt/personligt mindst én dag før samtalen. Er der evt. andre, som skal deltage? En bisidder/en tillidsrepræsentant?
- Præcisér om der er tale om en "omsorgssamtale" eller en tjenstlig samtale. En tjenstlig samtale kan få ansættelsesretlige følger i form af advarsel, afskedigelse mv.
- Fortæl eller beskriv klart, hvad du vil tale om. Det kan fx være trivsel, seniorsamtale eller sygefravær.
- Afsæt tilstrækkelig tid, fx 1 times møde + ½ times buffer, så du ikke skal haste videre til en ny aftale.
- Book et lokale. Stedet skal være et uforstyrret rum og sørg for, at I ikke bliver afbrudt undervejs.

Indhold i en skriftlig mødeindkaldelse:

- Emne
- Kort beskrivelse af formål
- Varighed, tidspunkt, sted
- Evt. andre deltagere

Under samtalen

Den gode samtale stiller krav til dig både personligt og ledelsesmæssigt. Du skal i samtalen udvise:

- **Nærvær** – vær fuldt til stede, hold fokus (relevant/irrelevant) og bevar overblikket.
- **Perspektivering og rummelighed** – vær parat til at lytte og vende tilbage til problemets kerne. Anerkend at du og medarbejderen kan have hver sit syn på (løsning af) sagen. Medarbejderen behøver ikke at være enig. Det kan handle om en ledelsesmæssigt nødvendig beslutning.
- **Nysgerrighed** – vis interesse og anerkend den andens perspektiv. Anerkend medarbejderens ressourcer og styrker og overvej, hvordan det kan være med til at løse et problem konstruktivt. Se efter alternative vinkler.
- **Tålmodighed** – giv plads til tænkepauser og alternative vinkler i samtalen. Hold det langsigtede perspektiv for øje. Tro på, at tingene kan udvikle sig til det bedre.

Overvejelser om hvordan selve samtalen forløber, er også en del af en grundig forberedelse og kan hjælpe dig til at være på forkant med, hvilke reaktioner der kan dukke op, og hvordan du kan håndtere reaktionerne hos medarbejderen eller dig selv.

Refleksioner over selve samtalen

- Hvad bliver den største udfordring i samtalen?
- Er relationen mellem dig og medarbejderen en del af problemet?
- Hvordan påvirker det dig?
- Bringer det nogen følelser i spil hos dig?
- Hvordan er det at være medarbejderen?

- Hvilke erfaringer har du fra andre samtaler? - Hvad skete der? Hvad gjorde du?
- Hvordan tror du, at medarbejderen vil reagere? Og hvordan vil du håndtere det?
- Anerkend medarbejderens følelser.
- Hvordan vil du reagere, hvis medarbejderen bliver berørt, græder, bliver vred? Og hvordan vil du håndtere det?
- Vurdér om der vil være behov for en opfølgningssamtale.

Hvis noget uventet opstår

- Vær forberedt på, at noget uventet kan opstå.
- Foreslå en "time-out", hvor medarbejderen/I kan sunde jer. Du kan evt. bruge tiden til at rådføre dig med en lederkollega eller HR Partner.
- Sæt ord på det, som sker, fx: "Jeg har hørt, hvad du lige har sagt om...". Det er nogle nye informationer/perspektiver. Det vil jeg gerne have mulighed for at tænke over. Hvad siger du til, at vi runder af og mødes igen om nogle få dage?

Samtalen:

- Vær klar og tydelig i dit ordvalg
- Vær opmærksom på dit eget kropssprog
- Vær lyttende og koncentreret
- Vær forberedt på en uforudset situation
- Husk papir og kuglepen

Efter samtalen

- Efter mødet skal du til eget brug udfærdige et resumé af mødet. Dette kan ske på baggrund af de notater og de refleksioner, du har gjort undervejs i mødet. Afklar med medarbejderen om resuméet skal udleveres til medarbejderen og lægges på personalesagen.
- Vær indstillet på, at medarbejderen efter samtalen kan have behov for at få afklaret forskellige spørgsmål.
- Overhold de løfter, du har givet medarbejderen.
- Hvis I har aftalt et opfølgningsmøde, indkald da med passende varsel og forbered dig lige så grundigt som ved den første samtale.

Efter samtalen:

- Resumé af samtalen
- Opfølgning – aftaler skal overholdes