

Den vanskelige samtale



Branchearbejdsmiljørådet
Finans / Offentlig Kontor & Administration

Indhold

| | |
|--|----|
| Den vanskelige samtale | 3 |
| Brug værktøjet | 3 |
| Inspiration til lederen | 3 |
| Overblik | 4 |
| Hvorfor er samtalen vanskelig? | 4 |
| Det interessante udgangspunkt | 5 |
| Metoden | 6 |
| Samtalens tre faser | 6 |
| Lederens egen afklaring og konkrete forberedelse | 6 |
| Vil du gennemføre samtalen? | 7 |
| Hvad skal samtalen føre frem til? | 7 |
| Fokus på medarbejderen | 8 |
| Hvad vil du sige til medarbejderen? | 8 |
| Samtalens gennemførelse | 10 |
| Hold fast i målet | 11 |
| Dialogen og aftalen | 11 |
| Har samtalepartneren forstået budskabet? | 12 |
| Brug af bisidder | 12 |
| Fastholdelse | 13 |
| Hvis det ikke går som planlagt | 13 |
| Hvis du vil vide mere | 15 |

Værktøjer til handling

Nye krav og udfordringer er dagens orden på danske arbejdspladser. På godt og ondt. I en travl hverdag kan det sætte arbejdsmiljøet under pres.

Dette hæfte er en del af en serie procesværktøjer, Branchearbejds miljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration har udgivet. Formålet er at sætte fokus på, hvordan arbejdspladserne kan styrke de menneskelige ressourcer på arbejdspladserne.

Værktøjerne er udformet som redskaber til ledelsesniveauet på arbejdspladserne. Men de kan også bruges som inspiration til dialog i samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen på arbejdspladsen.

Serien behandler seks temaer, de fleste arbejdspladser på et tidspunkt skal evne at tackle:

- Forandringer på arbejdspladsen
- Manglende indflydelse
- Den vanskelige samtale
- Fravær og personalegennemtræk
- For stort arbejdspress
- Konflikthåndtering

Den vanskelige samtale

Brug værktøjet

Dette procesværktøj kan hjælpe dig med at

- gennemføre en samtale i situationer, hvor du som leder ikke er tilfreds med en medarbejders indsats eller adfærd
- komme videre i forhold til en medarbejder, som du før har talt med – og hvor det har hjulpet et stykke tid. Nu er den gal igen, og du overvejer, om du på ny skal tage en snak med medarbejderen
- klare en samtale, som din egen chef har bedt dig tage med en medarbejder. Du er enig med din chef, men har ikke fået konkret hjælp til, hvordan du kan gennemføre samtalen

Inspiration til lederen

Procesværktøjet er ikke en udtømmende "køgebog", men giver nogle forklaringer og idéer til inspiration og handlemuligheder, som lederen selv må tilpasse i situationen.

Der peges i procesværktøjet på, at lederen selv er medvirkende til, at det ser ud, som det gør. Derfor må lederen selv afklares for at opnå noget med samtalen. Af dette følger, at metoden er målrettet, og derfor også kan opfattes som ret firkantet. Man kan sige, at lederen på en måde er "gået i stå med sin ledelse" af den pågældende medarbejder. Det skyldes måske tvivl om, hvordan samtalen vil forløbe – og derfor er der valgt en struktureret, konkret form i dette procesværktøj.

Den vanskelige samtale

Overblik

Værktøjet

- kan hjælpe dig til at tage *beslutningen* om at gennemføre samtalen
- giver dig en *metode* til at gennemføre den vanskelige samtale
- hjælper dig til at *blive afklaret*, så du ikke føler samtalen som en belastning, men som en nødvendig ledelsesopgave for at få noget ændret
- giver dig *konkrete eksempler* på hvilke formuleringer, der vil kunne fremme samtaleens formål – og hvilke der næppe fører til det ønskede resultat

Hvorfor er samtalen vanskelig?

Mange faktorer kan have indflydelse på, hvorfor man som leder betragter en samtale som vanskelig.

Lederens selvtillid

Manglende tro på, at tingene bliver ændret

Manglende tillid til og tro på egne ressourcer

Metoden

Ingen klare mål for, hvad der skal ændres

Ingen tradition for sparring med kolleger

Lederens fantasi

Frygt for medarbejderens reaktioner

Angst for reaktioner fra andre ansatte

De nævnte faktorer dækker ikke alt, hvad der kan få den enkelte leder til at forholde sig passivt i stedet for at løse sin ledelsesopgave. Men de er eksempler på, hvorfor begrebet konfliktsky ikke sjældent hæftes på ledere.

Følelsen af afmagt hos den, der skal udføre sin ledelsespligt og tage den vanskelige samtale, opstår let i mange offentlige og private organisationer, hvis tonen blandt lederne er "Godt det ikke er mig – og god fornøjelse" frem for at give støtte til lederkollegaen.

Det interessante udgangspunkt

Et gennemgående træk ved behovet for at gennemføre den vanskelige samtale er, *at medarbejderens adfærd og/eller indsats ikke er acceptabel*. Af dette følger, at målet må være, at der sker en *faktisk ændring* af medarbejderens adfærd.

Men det er et lige så gennemgående træk, at medarbejderens adfærd er et resultat af den *ledelse*, medarbejderne har fået. Derved er vi ved det interessante *udgangspunkt*, nemlig at lederen har en andel i, at det ser ud, som det gør.

I praksis betyder det ofte, at forudsætningen for, at der sker en ændring i medarbejderens adfærd er, at *lederen ændrer eller fornyer sin ledelse* i forhold til medarbejderen. Det betyder, at *uden ændring af lederens adfærd, bliver intet forandret*.

Du er ikke terapeut

Den vanskelige samtale må ikke forveksles med de samtaler, som kræver særlige professionelle forudsætninger. Lederen bør ikke optræde som terapeut, men medvirke til, at den rette fagkundskab involveres, hvis det er nødvendigt.

Ændring gennem dialog

Den vanskelige samtale, som dette værktøj er tænkt benyttet til, er en samtale, som gennemføres af en leder for at sikre en konkret ændring af en medarbejders adfærd eller indsats.

Metoden

Samtalens tre faser

Metoden består af tre trin, som hver for sig indeholder nogle vigtige elementer.



Den vanskelige samtales tre trin

Selve samtalen består af:

- Lederens præcisering af, hvad der skal ændres
- Dialogen om, hvordan ændringen skal ske
- Aftalen mellem parterne

Lederens egen afklaring og konkrete forberedelse

"Når tvivlen råder, falder sagen". Dette er en erfaring, mange har fra både privatlivet og arbejdslivet.

Erfaringer peger på, at en leder tit vil opleve, at sagen falder eller ender uafklaret, hvis man *ikke* med sig selv har gjort op

- om man *vil* tage samtalen, det vil sige *vælger* at gøre noget ved sagen
- hvad målet er, det vil sige, hvad det er, medarbejderen skal gøre på *en anden måde*
- hvad man konkret vil *sige* til medarbejderen

Hvis samtalen finder sted på et diffust grundlag, vil den ikke bringe det ønskede resultat – og der kan gå langt tid, før spørgsmålet igen bliver taget op.

Lederens egen afklaring sker ved at overveje og afklare tre centrale spørgsmål

1. Vil du gennemføre samtalen?
2. Hvordan vil du have det som leder?
3. Hvad vil du sige til medarbejderen?

Der bør ikke i denne type samtaler ses på årsager. Fokus er fremtiden, fordi ledelse skal ske på trods af det, man ved om fortiden.

Vil du gennemføre samtalen?

Besvarelsen af 1. spørgsmål er afgørende for det videre forløb. Der er kun to svarmuligheder: "ja" eller "nej". Begge svarmuligheder er lige gode, men der er forskellige konsekvenser:

Svarer du "nej", er dette helt ok. Så er du afklaret, men konsekvensen er, at du må glemme problemet, glemme årsagerne og beslutte, at det ikke må "fylde noget" i din hverdag. Og skulle nogle minde dig om det, må du opfatte det som deres problem. Eventuelle følger heraf – f.eks. reaktioner fra din egen chef – vil være fornuftige at lade indgå i overvejelserne.

Svarer du "ja", fortsætter du afklaringen ved at tage fat i næste spørgsmål:

Hvad skal samtalen føre frem til?

Det er vigtigt, at du bliver helt klar over, *hvad* samtalen skal føre frem til:

Hvad er målet? Hvad skal ændres?

Hvordan det skal gøres, bør du under samtalen involvere medarbejderen i. Det er fornuftigt, at du selv har gjort dig tanker herom, men det er vigtigt, at medarbejderen får indflydelse på, hvordan ændringen skal foregå i praksis.

- *Hvis du ikke ved, hvad målet er, og du ikke ved, hvad der skal ændres, kan du ikke afgøre, hvad du skal sige.* Det betyder, at du ikke er klar til at tage selve samtalen. Tvivlen vil medføre frustrationer og manglende ændringer. Vent derfor hellere en halv time, eller vent til i morgen eller tre dage. Brug ventetiden til at fortsætte afklaringen og husk: "Hvis tvivlen råder, falder sagen"
- *Afklaringen skal gøre dig målrettet.* Dette er en afgørende forudsætning for at samtalen lykkes. Derfor er du nødt til at vide, hvad du vil fremover, og derfor skal du ikke fordybe dig i fortiden

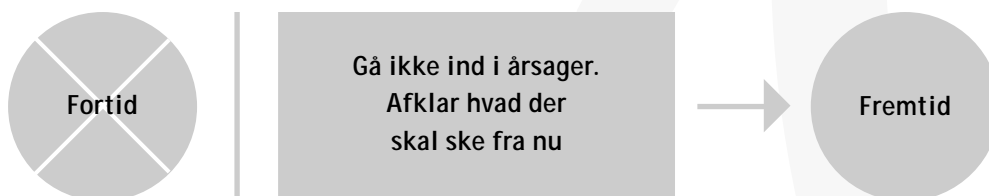
Metoden

Fokus på fremtiden

Selv om samtalen skal vedrøre fremtiden, skal du i din forberedelse bruge din viden om det, der hidtil er sket. Men det er meget væsentligt, at du bruger din energi på at finde ud af, hvilken fremtid du og medarbejderen skal samarbejde om at skabe. Hvis du koncentrerer dig om det – og siden holder dig til det under selve samtalen – er sandsynligheden stor for, at I ikke ender, som I måske tidligere har oplevet: med at det bliver en kamp på argumenter. Du skal netop tale med medarbejderen om, hvad der skal laves om og ved din egen ændrede adfærd vise, at du mener det alvorligt.

Hvad vil du sige til medarbejderen?

Både medarbejder og leder er bedst tjent med, at man som leder går konkret til værks ved den vanskelige samtale. Lederen skal styre samtalen gennem såvel det, der siges, som måden det gøres på. Et afgørende led i den konkrete forberedelse er derfor at finde ud af, hvad man vil sige.



Ord med omhu

Ordvalget i samtalen skal vælges med henblik på at give medarbejderen støtte til at selv at kunne placere sig i forhold til det, der ikke er acceptabelt.

Eksempler på, hvad der er hensigtsmæssig at sige/at spørge om

- "Det, jeg gerne vil tale med dig om, er ..."
- "Jeg har ønsket at få denne snak med dig, fordi jeg har besluttet, at der skal ske en ændring af ..."
- "Jeg er nødt til at fortælle dig, at jeg ikke kan acceptere ... Og at dette skal laves om ..."
- "Det, jeg vil have, der skal ske, er ..."
- "Målet med samtalen er derfor, at vi får en aftale om, hvordan det skal ske i praksis"
- "Jeg vil gerne have dig til at tage del i, hvordan tingene kan blive ændret" – "Hvordan mener du, det kan gøres?"
- "Vi skal ikke drøfte, om det skal ændres, men udelukkende om hvordan"
- "Jeg kan ikke acceptere ..."
- "Jeg er nødt til at komme tilbage til det, det drejer sig om ..."

Eksempler på, hvad man bør undgå at sige/at spørge om

Indlede med at spørge:

- "Hvordan syntes du selv, at det går?"
- "Du kan måske selv gætte, hvorfor jeg ønsker at tale med dig?"
- "Du kan ikke tillade dig ..."
- "Det er ikke til at holde ud, når du ..."
- "Du skal ikke tro, at det morer mig ..."
- "Du tager overhovedet ikke hensyn til ..."
- "Det er ikke bare mig, der mener, at det er irriterende, når du ikke gør ..."

Hvis medarbejderen reagerer meget kraftigt:

- "Ja, det var jo heller ikke sådan ment"
- "Hvis du bliver så ked af det, må vi hellere tale om det en anden dag ..."

Ovenstående er eksempler, der ikke er ordnet kronologisk, og således ikke tænkt anvendt umiddelbart efter hinanden. Endvidere er der i nogle tilfælde tale om alternativer.

Afklaringsprocessen

Mange, der ikke får *taget sig sammen* til at gå ind i afklaringsprocessen glider ofte over i "det kan alligevel ikke nytte noget"-modellen. Derpå hedder næste trin *skyldfølelse*.

Metoden

Samtalens gennemførelse

Som det fremgår, bør samtalen først tages, når man som leder er afklaret.

Den gennemarbejdede afklaring giver lederen en sikkerhed og selvtillid, der ofte fører til, at det, der før var afskrækkende, bliver interessant. Så man i stedet for at føle, at det bliver svært, kan fornemme en vis nysgerrighed: Tænke at det er rigtigt, det man skal i gang med, og at man endog kan føle, at det bliver ret interessant at se, hvad der kommer til at ske under samtalen.

I denne proces kan det hjælpe at tænke igennem, hvad der kan ske, herunder også en negativ respons fra medarbejderen: Han bliver sur, ked af det, vred, farer i flint osv.

Tænk tanken færdig: Tag også med, hvad du ser som det værste, der kunne ske. Skriv det evt. ned på en seddel, så bliver du ikke overrasket, når det sker – men du kan konstatere, at det havde du også tænkt på – og at du derfor kan holde dig uden for medarbejderens følelsesmæssige svingninger.

Hvad er karakteristisk for de almindelige/daglige samtaler?

- Som leder ønsker man, at tingene skal glide på en fornuftig måde, og er derfor ofte:
forstående
lyttende
åben
accepterende
- Dette skaber tryghed, men ikke nødvendigvis tillid og lyst til faktiske ændringer
- Derfor kan dette afstedkomme en form for "flugt" fra problemer og vanskeligheder

Hvad bør karakterisere den vanskelige samtale?

- Lederen bør i samtalen fokusere på målet, være *målrettet*
- Dette betyder, at man som leder bliver og bør være *direkte*
- Det direkte medfører, at lederen er *ærlig*
- Alt sammen noget, der vil gøre lederen *rolig*
- *Styring* er derfor karakteristisk

Hold fast i målet

Hvis lederen kommer til at svinge med i medarbejderens følelsesmæssige pendul, vil det være svært at nå målet. For de fleste vil det være muligt at undgå, når forberedelsen har skabt afklaring.

Udfordringen for lederen er at fastholde sig selv i situationen, hvilket først og fremmest vil sige at fastholde målet. Hver gang han selv eller medarbejderen er på vej væk, må kursen korrigeres. Her kan det være en hjælp at sige: "Det handler det ikke om, vi skal tilbage til samtale mål" og til medarbejderen at bede om (evt. gentage), at fokus holdes på det, der skal laves om, og hvordan dette skal gøres i praksis.

Dialogen og aftalen

Den vanskelige samtales særlige kendetegn er styring. Dette medfører, at der ikke i alle faser er plads til dialog. Men det er vigtigt at slå fast, at den del, der handler om at finde frem til, *hvordan* ændringer kan ske i praksis, bør være *dialogpræget*. Her må lederen udnytte alle de idéer, medarbejderen selv har til realisering af forandringen. Særligt fordi lederen på denne måde øger sandsynligheden for, at medarbejderen er *motiveret* for at følge aftalerne.

I modsætning til, hvad der tidligere er sagt om at holde fortiden udenfor, vil det, når ændringerne skal planlægges og aftales, være en idé at stimulere energien gennem at bringe *det bedste fra fortiden* ind i dialogen: Gode resultater, udvist ansvarlighed, godt samarbejde, positive holdninger eller andre eksempler fra medarbejderens indsats og adfærd.

Hvad samtalens sidste del, aftalen, angår, kan de almindelig kendte og brugte konkretiseringer også bruges her: *Hvem gør hvad, hvornår*.

Overvej om aftalen skal være *skriftligt*. Som udgangspunkt er det i en række dagligdags aftaler en god idé og ofte også almindeligt at fastholde, hvad der skal gøres af hvem, og hvornår på et stykke papir. Når det drejer sig om vanskelige samtaler, må det afgøres i hvert enkelt tilfælde.

Sparring med lederkolleger

Sparring blandt lederkolleger sker kun i begrænset omfang. Netop i forbindelse med "den vanskelige samtale" ligger der rige muligheder, som man selv kan tage initiativ til.

Har samtalepartneren forstået budskabet?

Selv om der har været en konstruktiv dialog, kan medarbejderen alligevel have undervurderet situationens alvor og misforstået, hvad der forventes fra hans eller hendes side.

Derfor kan det være en god idé at engagere medarbejderen, når samtalen skal resumeres. Spørg f.eks.: "Hvad er konklusionen? Vil du med dine egne ord sige, hvad vi to er blevet enige om?" På den måde får lederen en god mulighed for at korrigere evt. misforståelser.

Brug af en bisidder?

Meningen med den vanskelige samtale er at skabe en forandring i medarbejderens adfærd. Men det kan – trods al professionalisme – være en ubehagelig samtale for medarbejderen. I særlige tilfælde er både lederen og medarbejderen måske bedst tjent med, at medarbejderen har en bisidder med. Hvis ubehaget ved samtalen overdøver budskabet, dvs. nedsætter medarbejderens evne til at forstå, hvad sagen drejer sig om, får samtalen ikke den ønskede effekt. En bisidder, som medarbejderen selv har med, kan være med til at lytte og efterbehandle samtalen. På denne måde vil medarbejderen få støtte i situationen. Uforvarende kan en leder, der har gjort sig klart, hvad han vil sige, komme til at virke tromlende og kold, og medarbejderen kan føle sig overfaldet og forsvarsløs. I forvejen er lederen jo den stærke part.

Bisidderen kan være en god kollega eller tillidsrepræsentanten. Det er vigtigt at pege på, at tillidsrepræsentanten ofte bidrager aktivt til at løse problemer – og at det kunne være en ny måde at bruge vedkommende på.

Fastholdelse

Det er en god idé, hvis den aftale, som samtalen munder ud i, også har noget med, der vedrører fastholdelse.

For lederen drejer fastholdelsen sig om at *give støtte* til medarbejderens ændrede adfærd og de "rigtige" aktiviteter. Endvidere alene og sammen med medarbejderen at reflektere i forhold til resultater og konsekvenser. Endelig skal det understreges, hvor vigtigt det er, at kravet til ændringen fastholdes, så tingene ikke begynder at skride. Det var jo netop det, der var det væsentligste incitament for lederen til at gå ind og tage ansvar for den vanskelige samtale.

Hvis det ikke går som planlagt

Hvad er konsekvensen, hvis medarbejderen ikke går med på aftalen – og nægter at ændre sig? For lederen er det en god idé at tage dette spørgsmål med i overvejelserne.

Spørgsmålet, som lederen skal søge svar på, lyder: "*Hvor meget må det koste?*" Hermed menes ikke kun økonomi, men for eksempel overvejelser over, hvad ændringerne må koste tidsmæssigt. Det vedrører medarbejderens egen indsats, men også kollegernes og lederens indsats. Det kan være alt fra småting, der skal indgå i aftalen til forhold, der knytter sig til den yderste konsekvens af, at tingene *ikke* bliver ændret: Skal medarbejderen afskediges? Eller for lederen selv: Skal jeg trække mig?

Det skal understreges, at nærværende værktøj som udgangspunkt ikke er tænkt anvendt i de situationer, hvor lederen på forhånd har planer eller forventninger om, at det handler om at skulle give skriftlig advarsel eller skride til afskedigelse.

Samspelet med *tillidsrepræsentanten*, der er nødvendigt i sådanne situationer, indeholder en række muligheder for at sikre, at tingene kommer til at foregå på en rigtig og ordentlig måde for både lederen og medarbejderen. Derfor kan lederen, som nævnt ovenfor, overveje de muligheder, der findes i dette samspil.

Det er vigtigt at understrege, at de vanskelige samtaler, som her er behandlet, i høj grad handler om, at lederen påtager sig opgaven med at sikre en konkret ændring af en medarbejders adfærd, hvis det er nødvendigt. Det handler således om, at "lederen træder i karakter" ved at påtage sig en aktiv rolle i forbindelse med styrkelse af samarbejds miljøet.



Hvis du vil vide mere

Litteratur

Anne Suzette Humble "En samtale – to vindere",
Schultz, 1993

Douglas Stone m.fl. "Vanskelige Samtaler",
Lademans Forlag, 1999

Udgivelse: BAR FOKA
Udarbejdelse af værktøj: BAR FOKA og
Andersen Management International A/S,
tlf. 35 46 46 46
Design: Bysted HQ
Tryk: Quickly Tryk
Pjecen er trykt på miljøvenligt papir
Fotos: Bysted HQ
Oplag: 8.000
Copyright: Pjecen må gerne kopieres med
tydelig kildeangivelse. Må ikke kopieres til
erhvervs mæssig udnyttelse
Pjecen kan købes hos Arbejdsmiljørådets
Service Center, Ramsingsvej 7, 2500 Valby,
tlf. 36 14 31 31
E-mail ekspeditionen@amr.dk
www.asc.amr.dk
ISBN 87-90998-18-9
Varenr. 222 001



Denne tryksag er svanemærket
Licensnr. xxx xxx

Hvem er BAR FOKA?

Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration (FOKA) er sammensat af repræsentanter fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside. I fællesskab tilrettelægger vi indsatser, der kan give et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø i sektoren.

BAR FOKA har repræsentanter for

Finansministeriet

Kommunernes Landsforening

Amtsrådsforeningen

Københavns Kommune

Frederiksberg Kommune

Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Akademikernes Centralorganisation

FTF (Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd)

- Dansk Socialrådgiverforening
- Finansorganisationerne i FTF
- Kommunalforeningerne

Det kommunale Kartel/Statsansattes Kartel

- HK-Kommunal
- DKK (Det Kommunale Kartel)
- HK/STAT
- StK (Statsansattes Kartel)

Arbejdsmiljøsekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 25, st.

1553 København V

Tlf. 33 93 12 55

E-mail sekretariat@3bar.kk.dk

www.bar-foka.dk