



Når samtalen er nødvendig

Værktøjer til vigtige og vanskelige samtaler
Til lederen med personaleansvar



Finans/Offentlig Kontor
& Administration
BrancheArbejdsmiljørådet

Indhold

3 Når samtalen er nødvendig

4 Nødvendige samtaler

- 4 Den formaliserede samtale
- 6 Den uformelle samtale
- 7 De usynlige dagsordner

9 Metoder

10 METODER TIL AT SKABE EN RAMME OM SAMTALEN

- 11 Skab en professionel ramme
- 12 Tag en uformel samtalerunde

14 METODER TIL AT SÆTTE FOKUS PÅ OPGAVERN

- 15 Gør relationen professionel
- 16 Anerkendelse er også at stille krav
- 17 Brug værdier som ledetråd

19 METODER TIL AT MØDE DIN MEDARBEJDER

- 20 Få styr på dine forudindtagede holdninger
- 21 Mød din medarbejder
- 22 Styrk den sociale kapital i samtalen

23 Hvis du vil vide mere

Arbejdsmiljøsekretariatet
Stuiestræde 3,3. sal
1455 København K.
Januar 2013

ISBN: 87-92364-28-4

Faglig konsulent: Henrik Adler
/ Udviklingskonsulenterne A/S
Tekst: Søren Svith / Periskop
Grafisk design: Tegnestuen Trojka
Fotos: Thomas Søndergaard / Periskop

Projektleder: Mads Kristoffer Lund,
tlf. 2090 6829, mlu@3bar.dk

I hæftet vises billeder fra Patent- og Varemærke-
styrelsen, Gentofte Kommune, Regionshuset
Region Syddanmark og Danske Bank, Aarhus.

Hæftet kan downloades på
www.arbejdsmiljoweb.dk/samtale
og købes på www.ef.dk

BAR

Finans/Offentlig Kontor
& Administration
BrancheArbejdsmiljørådet

Når samtalen er nødvendig

Dette hæfte retter sig mod dig, som er leder med personaleansvar. Hensigten er at uddybe din forståelse af, hvad de forskellige typer af samtaler på arbejdspladsen kan - og give dig mulighed for at træne de færdigheder, der skal til for at indgå i dem med succes. Det er skrevet for at give dig mod, dømmekraft og evne til at indgå i samtaler i arbejdslivet på en hensigtsmæssig måde.

Som vi alle nok har erfaret, er ikke alle samtaler nødvendige og produktive. Der er mange samtaler om unødvendige ting og mange vigtige samtaler, som bliver udvandet af irrelevant indhold. Der er også mange samtaler, der er unødvendige, men som ser nødvendige ud. Det er vores håb, at dette hæfte kan hjælpe dig med at gøre dig klart, hvad du har på hjerte, og hvordan du vil bruge samtalen til at skabe den ønskede effekt.

Hæftet er delt i to dele. I første del får du en grundlæggende indsigt i den nødvendige samtale og forskellen mellem socialt samvær, uformelle og formaliserede samtaler.

I anden del får du en række metoder, som kan hjælpe dig med at skærpe dit fokus på den gode og nødvendige samtale.

Metoderne handler om:

- At skabe en god ramme om samtalen
- At sætte fokus på jeres fælles opgave
- At møde dine medarbejdere

Med venlig hilsen

BrancheArbejds miljøRådet
Finans/Offentlig Kontor & Administration



Nødvendige samtaler

Vi skelner i dette hæfte grundlæggende mellem to typer samtaler, som har et konkret formål: formaliserede samtaler og uformelle samtaler. For begge typer er det nødvendigt, at du gør dig helt klart, hvad dit formål er, og hvordan du forstiller dig, indholdet og formen skal være. Formålet er ofte at rette fokus på den opgave, I sammen skal løse.

Det kan også være, at du også har brug for et mere personligt forarbejde, som fx at blive bedre til at lytte eller at blive bedre til at reagere på den, du taler med og ikke på dine egne forudindtagede holdninger. Gode og konstruktive samtaler skabes ikke kun af mål og formaliserede dagsordner. Det kan du læse mere om i dette kapitel.

Den formaliserede samtale

Formaliserede samtaler er en obligatorisk del af dit ledelsesarbejde. Det gælder f.eks. MUS, afskedigelses-, kompetenceudviklings- og sygefraværs-samtaler. De afholdes efter registrering af formelle kriterier: kompetencehuller, grad af sygefravær, adfærdsregulering i relation til værdier på arbejdspladsen m.v.

Kendetegn ved den formaliserede samtale

En formaliseret samtale skal have et klart formål, som er kendt af alle deltagere, og den skal afholdes i en form, som understøtter indholdet. Det er vigtigt fra starten at skabe en klar og forpligtende aftale mellem de involverede om, hvad de skal opnå, hvorfor samtalen er vigtig, og hvordan den skal forløbe.



Det formaliserede i samtalen understreges af en skriftlig indkaldelse, formålsangivelse, referat og - i nogle tilfælde - indkaldelse af tillidsrepræsentant. Det skal sikre, at emner, som er vigtige for organisationen og dens medarbejdere, bliver behandlet ordentligt og målrettet. Derfor er det også nødvendigt at følge op på samtalen på en formaliseret måde, som bekræfter indholdet og betydningen og alvoren af eventuelle indgåede aftaler.

Se metoden: »Skab en professionel ramme for samtalen«

Lederen har magten

Det er et vilkår i en formaliseret samtale, at du som leder har en magt over din medarbejder. Men din ledelseskraft afhænger ikke kun af den formelle magt, men også af dine medarbejders vilje til at følge dine beslutninger. Du må derfor bruge din magt retfærdigt.

Der er stor signalværdi i at bruge det formelle magtapparat, så overvej nøje, hvad du ønsker at signalere, og hvornår den formaliserede samtale faktisk fremmer din sag. Samtalens form er med til at forme dens budskab, så spørg dig selv, om de midler, du benytter, svarer til den sag, du vil fremme.

Se metoderne: »Gør relationen professionel«, »Stil krav når du anerkender« og »Brug værdier som ledetråd«

Noget at falde tilbage på

De formaliserede samtaler fungerer som en sikkerhed, vi altid kan falde tilbage på. Er der problemer, kan vi referere til den forrige MUS-samtale eller kompetenceudviklingssamtalen, og vi kan invitere tillidsrepræsentanten indenfor, hvis der er knas i samarbejdet. Det gælder både for medarbejderen og for lederen. Når de formaliserede samtaler virker, sætter de en stabil ramme om hverdagens uformelle samtaler.

Du er vært for samtalen

Formaliserede samtaler er bl.a. kendetegnet ved, at en af parterne er vært og dermed ansvarlig for, at det bliver en god og nødvendig samtale. I arbejdslivet er det arbejdspladsen og dermed dig som leder, der er vært for samtalen.

Som vært skal du invitere til samtalerne, udnytte dem fornuftigt, konkludere, lave klare aftaler og sørge for opfølgning. Det betyder ikke, at du som leder sidder med hele ansvaret. Begge parter har ansvar for, at samtalen forløber hensigtsmæssigt, og at I sammen når de mål, der bliver sat. For at det skal kunne lykkes, skal begge være åbne, beredvillige, undersøgende og orienterede mod samtalens mål.

MUS-samtalen har for eksempel betydning for både medarbejderen og for organisationen. Konklusionerne i samtalen er både generelle, som f. eks. et bedre arbejdsklima og mål for medarbejderens udvikling, og konkrete: fx om, hvordan I bedst henvender jer til hinanden, og om uddannelse og nye områder, hvor medarbejderen kan anvende sine kompetencer. Disse konklusioner skal følges op af lederen, der samtidig sørger for, at de relevante informationer tilflyder organisationen som helhed. I den forstand er lederen vært for samtalen som repræsentant for organisationen.

Se metoden: »Skab klarhed over formål og forløb«

Den uformelle samtale

Den uformelle samtale er i denne sammenhæng defineret som en samtale med en hensigt, men uden den formaliserede ramme i ryggen. På den måde adskiller den sig ikke blot fra den formaliserede samtale, men også fra det almindelige sociale samvær på arbejdspladsen, hvor formålet er hygge og small talk uden en særlig hensigt (Se illustrationen på side 7).

Der hvor vi lærer hinanden at kende

De uformelle samtaler er stærkt medvirkende til, at en afdeling hænger sammen, fordi vi i samtalerne lærer hinanden at kende og lærer om hinandens funktioner og roller og holdningerne til dem. Det er der, hvor vi kan være nærværende overfor hinanden, og hvor vi i det daglige får vendt opgaverne med hinanden, så vi kan få det hele til at glide.

Som en nærværende leder lægger du aktivt op til at tage uformelle samtaler, hvor I åbent kan debattere opgaverne og samarbejdet. Du sørger for at være tilgængelig for medarbejderne, så de har mulighed for en snak med dig lige netop, når spørgsmålene, tvivlen, nysgerrigheden eller konflikterne opstår. Hensigten med de uformelle samtaler kan også være at tage temperaturen på dine medarbejdere og give dig en reel fornemmelse af livet i din afdeling: Hvad, der motiverer og glæder og udfordrer.

Et venligt spørgsmål ved kaffemaskinen

Den uformelle samtale er samtidig et vigtigt redskab til at påvirke dine medarbejdere. Den gør dig synlig i landskabet, og tillader dig at undersøge forskellige spørgsmål i en mere afslappet og uforpligtende ramme.

Mange spørgsmål kan i en formaliseret ramme hurtigt blive kontroversielle, mens de over frokostbordet eller ved kaffemaskinen nemmere kan gøres til genstand for en frugtbar diskussion. Tænk på den uformelle samtale som et venligt spørgsmål ved kaffemaskinen eller i en pause, fx »Hvad optager dig mest for tiden?«

Over kaffen kan du spørge, høre ordentligt efter og blive ordentligt hørt, fordi I til en vis grad er uden for de magtspil, der også præger kollegagrupper og relationen mellem leder og medarbejder.

I den uformelle samtale udveksler I altså informationer, som er vitale for organisationen, og som naturligvis skal være med til at danne grundlag for beslutninger, du skal træffe.

Se metoden: »Tag en uformel samtalerunde«

Etik: Hold det formaliserede og det uformelle adskilt

Det er meget vigtigt, at informationer og refleksioner fra en uformel samtale ikke automatisk leder til en formaliseret samtale. I skal kunne møde hinanden åbent i tillid og tryghed, når I er sammen på uformel vis i arbejdslivet. Derfor er det afgørende, at du behandler informationerne helt uformelt, med stor ansvarlighed og etik og herved styrer udenom de situationer, hvor en medarbejder oplever en personlig historie fortalt i tillid bliver fulgt op med indkaldelse til en formaliseret samtale.

Men den information, vi bygger den formaliserede samtale på, stammer delvis fra det sociale samvær og den uformelle samtale. Det kræver både omtanke og indlevelse at bringe de informationer ind i en formaliseret ramme på en ordentlig måde. Uanset om samtalen er formaliseret eller uformel, er det derfor en god idé, at du gør dig klart, hvad du vil med samtalen. Selv hvis du blot på uformel vis er nysgerrig over, hvordan medarbejderen oplever sit arbejde, kan du påtage dig et ansvar for, at både du og den anden opnår en fælles forståelse af samtaltens formål og mål.

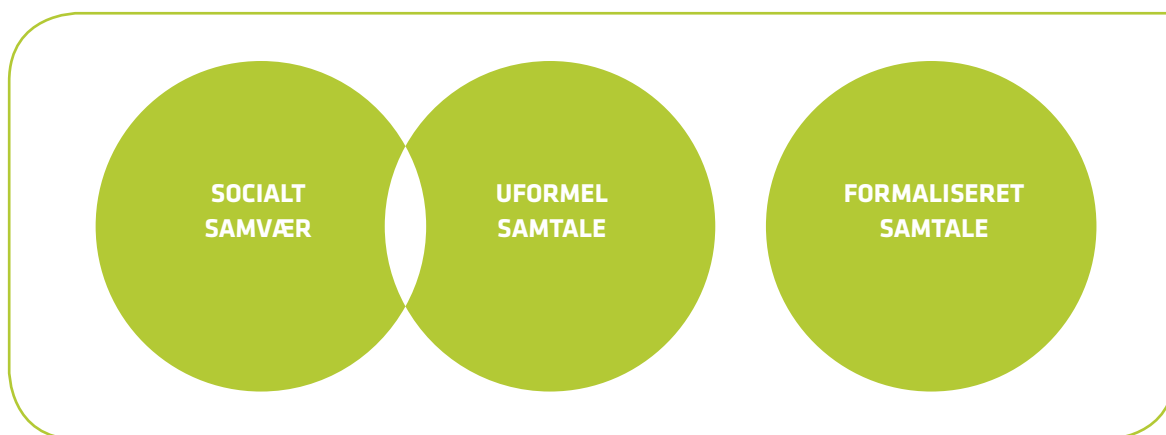
De usynlige dagsordner

I den professionelle samtale er det ikke kun os som personer, der mødes. Vores arbejdsplads, som danner ramme om vores samtale, er også til stede, repræsenteret ved vores forståelser af den. I samtalen udvikler og koordinerer vi vores forståelser. Man kan sige, at vi løbende forhandler med hinanden om, hvordan vi skal forstå den organisatoriske verden, vi sammen skal navigere i, og hvilke handlinger vi på den baggrund kan anse for at være hensigtsmæssige.

Samtalerne akkompagneres altid af en usynlig dagsorden, som handler om vores følelser. Det

gælder både for formaliserede og for uformelle samtaler. Den uhåndgribelige følelsesmæssige dagsorden er nøjagtig lige så vigtig at arbejde med. Forudsætningen for at vi kan løse den håndgribelige opgave er nemlig, at vi kan skabe kontakt, føle empati med hinanden, skabe forståelse for sammenhæng og herved motivere hinanden. Samtalen er således et nødvendigt redskab til håndteringen af både den konkrete og den følelsesmæssige opgave.

Se metoderne: »Styr dine fordomme«, »Mød et menneske« og »Styrk den sociale kapital i samtalen«





Metoder

Metoderne her er valgt ud fra et spørgsmål om, hvilke dimensioner der er centrale for dig som leder at reflektere over før en professionel samtale. De går et niveau dybere end de metoder, du typisk vil finde i et værktøjshæfte.

Værktøjer og metoder er en vigtig hjælp i dagligdagen, men omtanke inden du bruger dit værktøj, er en forudsætning for, at det kommer til sin ret. Ligegyldig hvilke værktøjer, du anvender, forudsætter den gode samtale, at du har gjort dit forarbejde.

De ni metoder, vi har valgt ud, fordeler sig på tre grupper med hver sit fokus:

**1. METODER TIL AT SKABE EN
RAMME OM SAMTALEN**
side 10



**2. METODER TIL AT SÆTTE FOKUS
PÅ OPGAVEN**
side 14

**3. METODER TIL AT MØDE DINE
MEDARBEJDERE**
side 19

Brug metoderne enkeltvist eller sæt dem sammen, som det passer til dit behov.





METODE 1
SKAB RAMMEN

METODER TIL AT SKABE EN RAMME OM SAMTALEN

Disse metoder kan du bruge til at sikre dig en god ramme om samtalen. I denne gruppe af metoder finder du en række spørgsmål, som kan hjælpe dig til klarhed over både formålet med samtalen og vigtige stadier i forløbet. Den professionelle ramme for den formaliserede samtale skaber du ved at distancere den fra hyggesnak. Ud med kage og stearinlys. Den uformelle samtalerunde kan være en del af din forberedelse til mere formaliserede samtaler.

- Skab klarhed over formål og forløb
- Skab en professionel ramme
- Tag en uformel samtalerunde

Er der brug for en formaliseret eller en uformel samtale?

Både formaliserede og uformelle samtaler kan være nødvendige. De har hver deres berettigelse og samtalens karakter – formaliseret eller uformel – er med til at forme dit budskab. Det kræver omtanke at træffe et kvalificeret valg om, hvorvidt der er brug for en uformel eller en formaliseret samtale.

Spørgsmål til overvejelse:

- Har du holdt en formaliseret samtale, som du bagefter ville ønske, at du havde valgt at holde i en uformel form?
- Hvad skyldes det?
- Hvad oplever du som styrker ved den formaliserede samtaleform?



Skab en professionel ramme

Når du afholder en formaliseret samtale, foregår det i en professionel og strategisk ramme, hvor organisationens mål og værdier bestemmer form og indhold. Derfor er det vigtigt, at din fysiske indramning af samtalen stemmer overens med det ærinde, du har som leder.

Mange føler sig tiltrukket af at indrette fysiske rammer, der signalerer hygge og omsorg, fx under MUS-samtalen eller andre formaliserede samtaler. Men en formaliseret samtale på arbejdspladsen er ikke et hyggemøde. Sofa, stearinlys og kaffe signalerer privathed og lægger op til en

mere uformel og venskabelig samtale og sender derfor et forkert signal.

Det er vigtigt, at samtalen foregår et sted, hvor I kan tale sammen i fred og ro, men hvis omgivelserne signalerer privathed, trækker det fokus væk fra samtaleens professionelle udgangspunkt og skaber forvirring omkring jeres relation. Det kan være direkte krænkende at blive inviteret ind i en hjemlig og intim stemning, når formålet er at drøfte professionelle anliggender.

Skab klarhed over formål og forløb

For at stille skarpt på samtalen og medarbejderen, kan du stille dig nogle spørgsmål inden samtalen:

- Hvad vil du helt konkret opnå med samtalen?
- Hvilket konkret resultat vil du føle dig tilfreds med?
- Hvad har du ansvar for i samtalen?
- Hvad har den anden ansvar for i samtalen?

Sig det eventuelt højt ved samtalestart.

Overvej også, hvad du kan gøre, hvis samtalen ikke forløber, som du havde forestillet dig:

- Hvad gør du, hvis du ikke opnår et tilfredsstillende resultat?
- Hvad kan virksomheden/arbejdspladsen tilbyde, hvis I ikke kan blive enige?

OBS: Aftal konkrete ændringer med målbare mål og dato for opfølgning.



Tag en uformel samtalerunde

Hvis du føler, du har behov for informationer eller er usikker på en sag, kan du tage en uformel samtalerunde. Den giver dig mulighed for at mærke stemningen og samarbejdet. Du kan stikke en finger i jorden hist og her, eller du kan lave en mere målrettet research. Du kan fx fokusere på, hvordan omlægningen af arbejdsgangene fungerer.

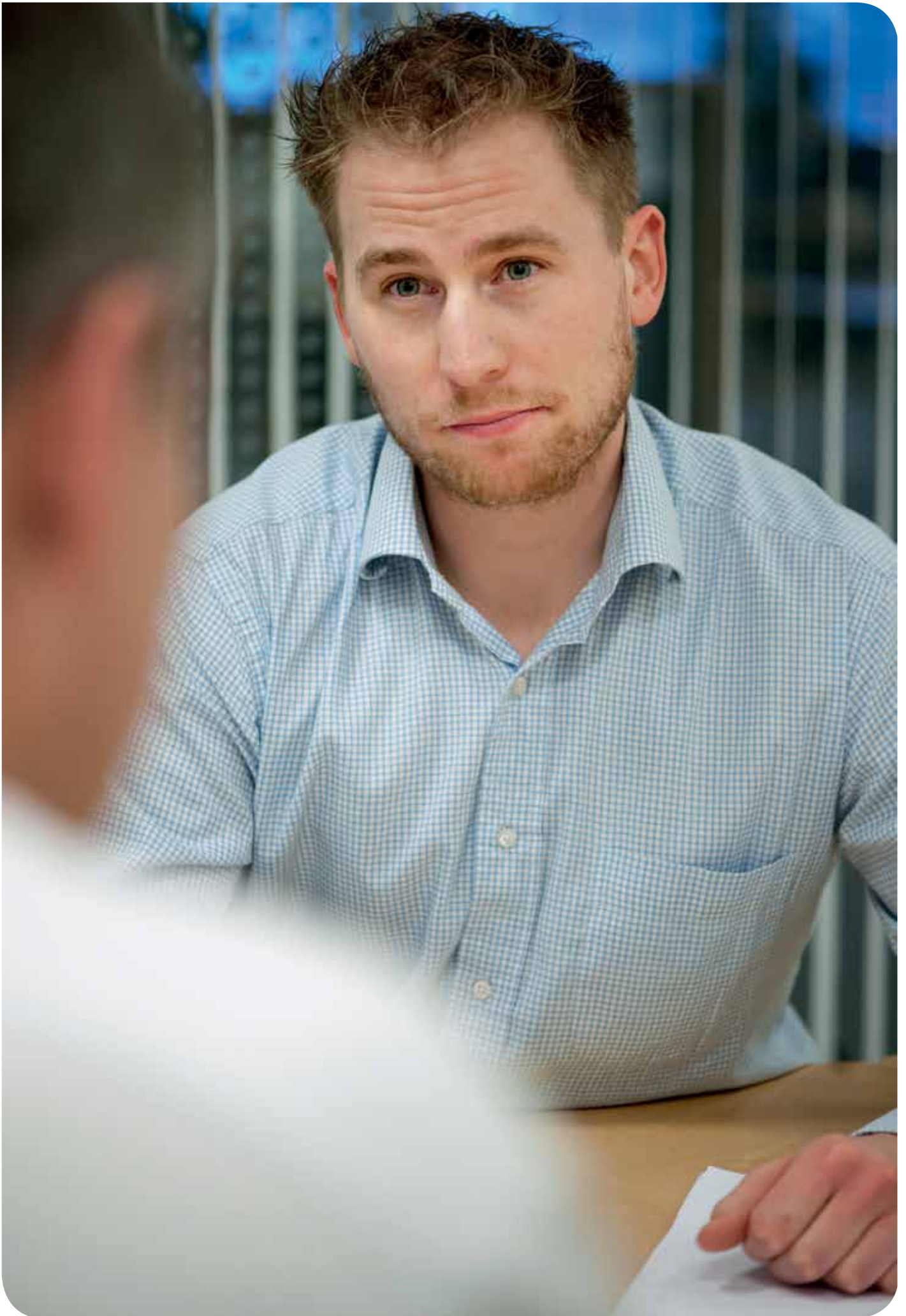
Gå så vidt muligt rundt til alle, også dem der ikke umiddelbart er berørt. De har ganske sikkert også observeret noget og gjort sig nogle tanker, du kan bruge.

Efter samtalerunden

Når du er færdig med runden, sætter du dig ned og tænker over, hvad du har fået at vide, og om der er noget, du ikke fik spurgt om. Brug listen til højre som inspiration. Giv dig selv mindst ½ time og sørg for at lukke telefoner og hold uventede besøg ude.

Lav en liste: Hvad lagde du mærke til?

- Generelle emner som overarbejde, travlhed, kollegialitet, relation til leder.
- Har arbejdspladsen formaliserede svar på udfordringen? Fx uddannelsespolitik, værdier, afskedigelsesprocedurer.
- Hvad og hvem har du lagt mærke til? Noter navnene (luk øjnene og tænk alle hurtigt igennem). Noter ud for hvert navn, om der er grund til opfølgning om det emne, du har noteret.
- Hvad kunne være din egen andel i problemet?
- Er dit samarbejde og din kommunikation med medarbejderen ordentlig og fri
- Er opgaven stillet tydeligt nok, er indholdet i arbejdet tilpas tilfredsstillende og udfordrende?
- Er der afstemt forventninger om opgavemængden?





METODE 2
OPGAVEFOKUS

METODER TIL AT SÆTTE FOKUS PÅ OPGAVERN

Disse metoder hjælper dig med at fokusere på det overordnede formål med samtalen, nemlig at sikre den bedste varettagelse af opgaverne. Ved at gøre relationen professionel kan du modvirke konfliktskyhed og andre følelser, som kan stå i vejen for samtalen. Du får også hjælp til at fokusere på rimelige krav, så den vigtige anerkendelse ikke ender som en underkendelse af medarbejderen. Den sidste metode i denne gruppe handler om at bruge dine og organisationens grundlæggende værdier i situationer, hvor du er i tvivl om afgørelsen.

- Gør relationen professionel
- Anerkendelse er også at stille krav
- Brug værdier som ledetråd





Gør relationen professionel

Angst for at såre, ubehag ved konflikter eller andre følelser kan virke blokerende for samtaler, der potentielt rummer væsentlig læring og udvikling. Hvis en medarbejder fx reagerer voldsomt eller uforstående på noget, du siger, kan det være, medarbejderen har været presset eller ikke har tænkt sig ordentligt om. Men det kan også være, I måske har hver jeres forståelse af arbejdet. Der er en stor sandsynlighed for, at en samtale om det, I hver især oplever og tænker, vil bidrage med vigtig læring for jer begge.

Som regel har vi nogle idealforestillinger om arbejdspladsen og om det fællesskab, vi deler. Vi kommer derfor ofte til at bruge private og familiære målestokke til at vurdere relationer til medarbejdere og kolleger. Men som leder er det vigtigt, at målestokken for jeres relation først og fremmest er, at den er professionel: Kan vi relatere til hinanden, så vi kan løse opgaven?

Når der er knas i relationen, må du gøre dig klart, at sagen vedrører en medarbejders adfærd i relation til den opgave, I er ansat til at løse sammen. Udgangspunktet for en samtale er altså ikke en privat relation mellem din medarbejder og dig selv, men et fælles ansvar for en opgave.

Du kommer gående forbi Dorte, som sidder midt i en telefonsamtale med en kunde. Dorte virker ophidset og ender med at slutte samtalen brat og i et hævet toneleje.

Hvad kan du sige til Dorte?:

Jeg lagde mærke til, at du ”kom hurtigt ud af den telefonsamtale med kunden”.

- Hvad var egentlig de vigtigste hensyn at tage i den situation, som du ser det?
- Hvordan forstår du den her opgave?
- Som du ser det, hvad er det så især, vi skal være gode til for at lykkes med den her opgave?

Spørgsmål til eftertanke

- Tænk på en samtale, du burde have haft, men ikke har fået taget. Hvad har forhindret dig?
- Hvilke faktorer vil kunne styrke dit mod og din lyst til at tage samtalen?
- Når du oplever besvær op til en samtale, så spørg dig selv: Hvordan kan jeg relatere professionelt til min medarbejder på en måde, der åbner for at tale om sagen på en konstruktiv måde?



METODE 2
OPGAVEFOKUS

Anerkendelse er også at stille krav

I de seneste par år er der kommet fokus på, hvor vigtigt det er, at lederen ser og anerkender medarbejderens indsats. Hensigten med anerkendelse er at forstærke ressourcer, stimulere til handling og at holde fokus på løsninger.

Der ligger en sympatisk grundholdning i den anerkendende metode. Når vi øver os i at anerkende, ligger fokus på hensigten om at forstå og rumme den anden. Men forståelse og rummelighed er ikke nok. Når forståelsen står alene, lander vi meget nemt i en underkendelse.

Anerkend den andens intellekt

Derfor er det vigtigt, at anerkendelsen er oprigtigt ment og ikke bliver til en skin-manøvre, fordi man nu engang skal finde på noget at anerkende.

Når du anerkender, skal du både værdsætte din medarbejder og dennes bidrag til helheden, og du skal også turde undersøge tvivlsspørgsmål og stille tydelige krav, når opgaven ikke bliver løst godt nok.

Spørg ind til de ømme steder, hvor fejl bliver påpeget, og I sammen lærer af jeres erfaringer. Anerkendelse handler ikke om at rede den anden med håret!

Uden et ærligt udspil, bliver samtalen en "lade som om" – samtale, som gør det svært at vide, hvor vi har hinanden. Når du er direkte og ærlig, viser du, at du anerkender din medarbejders intellekt, integritet, kompetence og mod. Du giver også din medarbejder et tydeligt pejlemærke at navigere efter i sin arbejdsindsats.

Tjek din anerkendelse

- Undersøger du, hvad din medarbejder brænder for og lægger sin energi i?
- Viser du interesse for historierne, der ligger bag medarbejderens handling, også når den kan forekomme dig uforståelig?
- Er dine reaktioner og tilbagemeldinger konkrete og oprigtige?
- Stimulerer du til handling og udvikling – og ikke stagnation?

Få flere idéer til, hvordan du kan arbejde ærligt og konstruktivt med anerkendelse i BAR FOKA's hæfte 'Anerkendende toner i arbejds-miljøet' på www.arbejdsmiljoweb.dk/anerkendendetoneriarbejdsmiljoet



Brug værdier som ledetråd

Du har sikkert prøvet at stå med et problem, som umiddelbart virker enkelt, men som alligevel forvirrer dig og fratager dig handlekraft. Når du tager dig selv i afledningsmanøvrer, kan det være hjælpsomt at undersøge hvilke underliggende spørgsmål, der er i spil.

Rune er en god medarbejder. På det seneste har han været for upræcis med opgaveløsningen. Du har hørt rygter om, at hans kone er alvorligt syg. Du har planer om at tage en snak med ham.

For at du kan blive klar over dit formål med samtalen, kan du overveje to spørgsmål:

1. Hvor langt skal jeg som leder strække mig i forhold til organisationens krav og mål og i forhold til afsmitning i afdelingen? Vil fx kollegerne blive ved med at finde sig i Runes opførsel?
2. Hvor meget skal man kræve af en medarbejder, der ligger ned? Hvis du lader som ingenting, kan Rune og kollegerne måske føle sig overset, og gør du en sag ud af det, bliver det måske for stort.

Spørgsmål nr. 1 vedrører det konkrete problem, men svaret afhænger af spørgsmål nr. 2, som er et underliggende spørgsmål.

UNDERLIGGENDE SPØRGSMÅL handler typisk om principielle overvejelser som:

- Skal medarbejdere i vores organisation føle sig sikre i ansættelsen?
- Hvor langt vil vi gå for at drage omsorg?
- Hvilke krav stiller vi til vores medarbejdere?
- Hvad er et godt arbejdsliv?

Arbejdet med underliggende spørgsmål hjælper dig til at se, hvilke værdier du lægger til grund for at forstå det konkrete problem. Værdier er forbundet med personlige og dybtliggende følelser og måder at forstå verden på. Det kan derfor virke nemmest at gå udenom de underliggende spørgsmål.

Men arbejdet med underliggende spørgsmål kan åbne op for værdifuld læring. Du kan både opnå øget klarhed i forhold til de konkrete problemer og om dit eget personlige og værdimæssige udgangspunkt. En sådan klarhed er det vigtigste fundament for din handle- og gennemslagskraft. Efterhånden som du øver dig, kan du få et skarpt blik for, hvornår de underliggende spørgsmål er i spil.

Hent de underliggende spørgsmål ind i dit opmærksomhedsfelt

Det kan være en udfordring at få øje på de underliggende spørgsmål.

Overvej derfor inden du går i gang:

- Bør andre involveres i undersøgelsen af spørgsmålet?
- I givet fald: Hvem skal tage del i undersøgelsen og hvorfor? Er der nogen, du glemmer?

- Hvis undersøgelsen kun er personligt relevant for dig: Overvej om du har brug for at vende opmærksomheden indad, eller om det hjælper dig bedre at foretage undersøgelsen sammen med en sparringspartner.

Udviklet med inspiration fra bogen: Jos Kessels m.fl.: Free Space – Field guide to conversations. Boom, Amsterdam 2009.



METODE 3
MØD
MEDARBEJDEREN

METODER TIL AT MØDE DIN MEDARBEJDER

Disse metoder handler om at se ind i dig selv. Vi har alle forudindtagede meninger om andre, men det er vigtigt at kunne rense ud i dem, så de ikke står i vejen for en god løsning. Du skal nemlig kunne møde din medarbejder som et menneske, og det klarer samtaleteknikkerne ikke for dig. Du skal selv være til stede. Noget af det vigtigste for medarbejdere og andre mennesker er tillid og retfærdighed, to vigtige elementer i begrebet «social kapital». Den sidste metode viser, hvordan du kan bruge social kapital i samtalen.

- Få styr på dine forudindtagede holdninger
- Mød din medarbejder
- Styrk den sociale kapital i samtalen







METODE 3
MØD
MEDARBEJDEREN

Få styr på dine forudindtagede holdninger

Vi danner os lynhurtigt forestillinger og fordomme om personer, vi har med at gøre. Uanset om det er en kollega gennem mange år eller en samarbejdspartner, vi alene kender gennem mail-korrespondance, begrundet vi typisk vores handlinger på en forudgående forståelse af, hvem de er.

I en hvilken som helst samtale vil vores umiddelbare forståelser og forudindtagede holdninger spille en væsentlig rolle for, hvad vi vælger at sige, hvordan vi forstår det, den anden siger og hvilke forestillinger vi gør os om, hvor samtalen kan bevæge sig hen. Hvis du oplever, at der er støj på linjen, kan du gøre dig dine spontane forestillinger bevidst.

For at skabe tryghed i en samtale skal du nemlig kunne lytte til den anden med åbenhed og interesse dig for, hvordan verden ser ud for den anden. Det kræver imidlertid, at du kender dine forestillinger og er parat til at kassere dem, hvis de viser sig at være fejlagtige - eller måske endda står i vejen for, at I sammen kan bevæge samtalen hen til et produktivt sted.

Gør dig dine forudindtagede holdninger bevidst: Noter alt det, du tænker om den anden:

- Hvad er hun for en type medarbejder?
- Hvad tænker og gør hun?
- Hvordan er hun som medarbejder og kollega?
- Hvad er hendes motiver?
- Hvad er hun optaget af for tiden?
- Hvad er hendes vigtigste personlige udfordringer?
- Hvilke forestillinger kommer hun til samtalen med?

Noter alt, hvad du tænker helt uden at censurere dine tanker.

Når du har noteret dine forestillinger, så læs dem igennem og læg mærke til, hvad de aktiverer i dig. Måske er der oplevelser eller mennesker fra dit eget liv, der dukker op som konsekvens af dine forestillinger. Undersøg det nærmere og gør dig klart, at det handler om dig selv og din egen historie. På den måde kan du skabe grundlag for en samtale præget af åbenhed og nysgerrighed.

Udviklet med inspiration fra Ulla Charlotte Beck:
Psykodynamisk coaching – fokus og dybde.
Hans Reitzels Forlag, København 2009.





**METODE 3
MØD
MEDARBEJDEREN**

Mød din medarbejder

Det seneste årti er det blevet almindeligt at benytte samtaleteknikker på arbejdspladserne. Det er godt og hjælpsomt – men de kan have en indbygget fare. Pakker vi samtalen ind i teknikker, kommer teknikken nemt til at stå imellem os, så der ikke skabes nogen egentlig kontakt. Alle kan nemlig lære teknikken på overfladen, men den virker kun, hvis den kommer indefra.

I den gode samtale skabes en god kontakt mellem samtalepartnere. Men det hænder faktisk ganske ofte, at vi taler sammen, uden at vi skaber kontakt til hinanden. Uden at vi lytter og bliver lyttet til, og uden at vi grundlæggende anerkender den anden part i samtalen. Det er uheldigt, for jo bedre vi er i stand til at møde hinanden, desto mere ny information tager vi med fra samtalen, og desto større er vores vilje og evne til at omsætte mødet til nye handlinger. Den gode samtale er med andre ord en forudsætning for, at vi kan vide, hvad der trækker i samme retning, fordi det er dér, hvor vi koordinerer vores tanker og handlinger.

Kvaliteten af det interpersonelle møde afgør, om der sker forandring og vækst.



Carl Rogers

For at skabe den gode samtale skal du altså også mestre at være i en relation. Det forudsætter, at du betragter din samtalepartner som din partner i en levende begivenhed, som I skaber sammen. Det modsatte ville være, at du gennem din tekniske kunnen ser dig selv som begivenhedens mester og din samtalepartner som et redskab, der med den rette teknik kan bringes til at gøre det, du synes er rigtigt. Dette gælder for enhver samtalsituation: Den formaliserede, hvor du bevidst anvender specifikke teknikker, såvel som den uformelle.

Spørgsmål til refleksion

- Hvornår havde du sidst en god samtale, hvor du lyttede og blev lyttet til?
- Hvad bidrog til den oplevelse? Hvad gjorde du selv? Hvad gjorde den anden?
- Hvorfor er det så vigtigt med en god kontakt, når vi taler sammen? Svar ud fra dine egne erfaringer.
- Hvordan kan du bringe din viden fra eksemplet med dig ind i dine fremtidige samtaler?

Styrk den sociale kapital i samtalen

Arbejdspladsens sociale kapital beskriver i hvor høj grad medarbejderne oplever tillid, retfærdighed og et godt samarbejde om kerneopgaven. Forskning har vist, at graden af social kapital er bestemmende for både effektivitet og arbejdsglæde. Vi har traditionelt søgt at påvirke arbejdsmiljøet ved at sætte fokus på den enkeltes job. Med begrebet Social Kapital flytter vi fokus over på de menneskelige relationer og graden af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne imellem os.

TILLID handler om, hvilke forventninger ledelse og medarbejdere har til hinanden. Stoler medarbejderne på udmeldinger, som kommer fra ledelsen? Har ledelsen tiltro til, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde? Har medarbejderne tillid til hinanden? Disse forventninger skabes over tid.

RETFÆRDIGHED omhandler den enkeltes følelse af, at tingene går ordentligt for sig i forbindelse med beslutningsprocesser og fordeling af goder. Bliver alle hørt, og får de indflydelse på beslutningsprocesser? Føler den enkelte sig retmæssigt anerkendt og belønnet for sin indsats?

GODT SAMARBEJDE er betinget af, at der mellem ledelse og medarbejdere er normer for gensidige forpligtigelser. Det gælder også imellem medarbejderne: Er der klarhed omkring opgavefordeling, ansvarsområder og rollefordeling? Er der en fælles ide om, hvor vi er på vej hen – hvad er vores mål, og hvordan kommer vi bedst derhen?

Social Kapital i samtalen

I samtalen kan du styrke den sociale kapital ved at lægge op til en åbenhed omkring de tre kvaliteter. Spørg til oplevelser, og stil interesserede spørgsmål, som kan gøre jer klogere. Sørg dernæst for at få sat din medarbejders viden og ideer i spil, så I sammen kan finde frem til, hvordan I kan gøre det bedre fremover.

Et eksempel

Din medarbejder, Maria, oplever at en anden medarbejder får de spændende og udfordrende opgaver. Maria er frustreret over ikke at vide hvordan opgaverne fordeles. For at bidrage til at opbygge social kapital i samtalen kan du spørge til Marias oplevelse. Du kan fx spørge til, hvor og hvornår hendes utryghed er opstået.

Når det er afdækket, skal I undersøge, hvad I kan gøre fremadrettet.

- Er der noget, I kan gøre for at forbedre samarbejdet omkring fordelingen af opgaver?
- Hvilke kriterier for fordeling af opgaver vil din medarbejder opleve som retfærdig? Og hvilke vil du?
- Hvad skal der til for, at fordelingen foregår på en gennemskuelig måde?

I BAR FOKAs hæfte om social kapital kan du finde inspiration til flere måder, du kan opbygge den sociale kapital i samtalen på:
www.arbejdsmiljoweb.dk/socialkapital

HVIS DU VIL VIDE MERE

Web:

Find BAR FOKA's lederværktøjer her:
www.arbejdsmiljoweb.dk/leder

Hent dette hæfte her:
www.arbejdsmiljoweb.dk/samtale

www.arbejdsmiljoweb.dk

Her kan du læse mere om den vanskelige samtale, konflikthåndtering, arbejdspress, anerkendelse og social kapital

www.lederweb.dk

Her kan du læse mere om samtaler ('Hvad er en samtale'), den svære samtale, den nødvendige samtale, håndtering af konflikter og fyringsrunder

www.vfa.dk

Her kan du læse mere om ledelse og organisation samt samarbejde og konflikter

Bøger:

Lars Borgmann m.fl.:
Livgivende samtaler og relationer.
Hans Reitzels Forlag, 2010

Ulla Charlotte Beck:
Psykodynamisk coaching – fokus og dybde
Hans Reitzels Forlag, København 2009

Daniel Goleman m.fl.:
Resonant lederskab – ledelse med omtanke og omsorg
Børsens Forlag, Kbh. 2006

Poula Helth m.fl.:
Den nødvendige samtale i arbejdslivet
Dansk Psykologisk Forlag, 2008

Jos Kessels m.fl.:
Free Space – Field guide to conversations.
Boom. Amsterdam 2009

Erno Metze m.fl.:
Samtaletræning – håndbog i præcis kommunikation
Socialpædagogisk bibliotek, 2005

Reinhard Stelter m.fl.:
Coaching – læring og udvikling
Dansk Psykologisk Forlag, 2009

Når samtalen er nødvendig

Dette hæfte retter sig mod dig, som er leder med personaleansvar. Det giver dig et bud på, hvordan du får mest ud af arbejdspladsens formaliserede samtaler som MUS og samtaler om sygefravær og afskedigelse. Og hvordan du bedst gør brug af uformelle samtaler til at danne dig overblik over arbejdspladsens udfordringer og vise dig som en nærværende leder.

Arbejdspladsen har ofte selv formaliserede værktøjer og køreplaner for MUS-samtaler og vanskelige samtaler om sygefravær. Med dette hæfte har vi ønsket at gå et niveau dybere og at give dig mulighed for at afprøve de færdigheder, der skal til for at skabe gode samtaler og dermed gode resultater. Det er skrevet for at give dig mod, dømmekraft og evne til at indgå i samtaler i arbejdslivet på enhedsrigtig måde.

Hæftet indeholder en række metoder, som du kan bruge til at reflektere med, inden samtalen finder sted. Og til at beslutte, hvad du gerne vil have ud af samtalen – og hvordan du bedst opnår det.

Metoderne handler om:

- At skabe en god ramme om samtalen
- At sætte fokus på jeres fælles opgave
- At møde dine medarbejdere

Dette hæfte indgår i serie med hæfterne 'Før arbejdspresset bliver for stort' og 'Hvis konflikten trapper op'. Sammen med hæfterne 'Social Kapital' og 'Anerkendende toner' retter de fokus mod, hvad du som leder kan gøre for at skabe trivsel for dig og dine medarbejdere.

Du kan downloade hæfterne her:
www.arbejdsmiljoweb.dk/leder

I BrancheArbejdsmiljørådet Finans/Offentlig Kontor & Administration samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere inden for kontor- og administrationsområdet i stat, regioner, kommuner og den finansielle sektor om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk.

Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i BrancheArbejdsmiljørådet Finans/Offentlig Kontor & Administration.

BrancheArbejdsmiljørådet bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale.

I BrancheArbejdsmiljørådet Finans/Offentlig Kontor & Administration deltager repræsentanter for Finansministeriet, KL, Danske Regioner, Finanssektorens Arbejdsgiverforening, AC, Finansforbundet, Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening, Dansk Socialrådgiverforening, Kommunale Organisationers Samarbejde, Offentlige Ansattes Organisationer, HK/Kommunal og HK/Stat.

Hent opdateringer samt pdf-version på
<http://www.arbejdsmiljoweb.dk/samtale>

Yderligere information om arbejdsmiljø i den offentlige og finansielle sektor på www.arbejdsmiljoweb.dk



Finans/Offentlig Kontor
& Administration
BrancheArbejdsmiljørådet