

Værktøjskasse om

# **DEN GODE SAMTALE** I VANSKELIGE SITUATIONER

---

Et værktøj for ledere med personaleansvar



# FORORD

---

Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser har sammen med branchernes parter i Rådet udarbejdet denne værktøjskasse om den gode samtale i vanskelige situationer.

Værktøjskassen henvender sig til ledere med personale ansvar, og indeholder gode råd, der kan anvendes ved samtaler i vanskelige situationer, som gennemføres med medarbejdere.

At gennemføre samtaler i vanskelige situationer kan være en udfordring. Formålet med denne værktøjskasse er at understøtte lederen i at gennemføre tillidsfulde og løsningsorienterede samtaler om vanskelige emner. Samtalerne skal medvirke til at skabe trivsel, forebygge sygefravær, fastholde medarbejdere og sikre varetagelse af arbejdsopgaver.

Værktøjskassen er en af BAR services mange værktøjskasser, der støtter op om et godt psykisk arbejdsmiljø. Du kan finde oversigten over de andre værktøjskasser bagerst i hæftet eller se og downloade dem på [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)

God arbejdslyst!

# INDHOLDSFORTEGNELSE

---

Forord .....	2
Indledning.....	4
Virksomhedens rolle.....	6
Rammer for samtalen.....	7
Spilleregler for samtalen.....	7
Forberedelse af samtalen.....	8
Den praktiske forberedelse.....	9
Den psykologiske opmærksomhed.....	10
Gennemførelse af samtalen.....	12
Indledningen.....	12
Fortæl, hvad du har observeret.....	13
Vær tydelig i budskab og ordvalg.....	14
"Nysgerrige" spørgsmål fremmer problemløsning.....	16
Omformuler spørgsmålene. Prøv nye veje.....	18
Løsningsforslag – handlinger der kan iværksættes.....	19
Afslutning og opfølgning på samtalen.....	22
Opfølgningsmøde og evaluering.....	23
Her kan du få mere at vide.....	24

# INDLEDNING

---

Som leder har man ansvar for at gennemføre forskellige typer samtaler med medarbejdere. Denne værktøjskasse handler om de strukturerede og formelle samtaler, der bør tages i vanskelige situationer, hvor medarbejderen har stort fravær eller mistrives, f.eks. på grund af sygdom, personlig krise, stress, konflikter, mobning eller misbrug. Samtaler kan også være nødvendige i situationer, hvor der f.eks. er uoverensstemmelser, overtrædelse af spilleregler på arbejdspladsen eller uenigheder om opgaveløsning.

Uanset om det handler om mistrivsel, sygdom, konflikter eller andet, er det vigtigt ikke at udskyde samtaler om kritiske forhold, idet det ofte gør disse værre og dermed vanskeligere at løse. En tidlig håndtering af problemerne kan desuden være med til at signalere, at arbejdspladsen fokuserer på at skabe trivsel og et godt arbejdsmiljø. Det kan derved gøres muligt i fællesskab at finde løsninger, der sikrer produktivitet, kvalitet og et godt arbejdsmiljø.

Et godt forhold mellem medarbejderne og leder er afgørende for samarbejdet og arbejdsmiljøet på en virksomhed. Gensidig respekt, tillid og forventningsafstemning er grundlaget for et godt samarbejde og en god samtale er med til at styrke det.

Værktøjskassen giver idéer til, hvordan samtalen forberedes, samt hvordan struktur, rammer og spørgeteknik sikrer en god gennemførelse, og hvordan samtalen følges op og afsluttes.



# VIRKSOMHEDENS ROLLE

---

Det kan være en god støtte for lederen, at virksomheden formulerer en overordnet politik og retningslinjer for, hvilke situationer der bør give anledning til en mere formuleret samtale med en medarbejder, herunder definere rammer og spilleregler der skal fremme et godt samtaleforløb.

Samtaler om vanskelige emner stiller krav til lederne, bl.a. at kommunikere på en måde, der fremmer udvikling, lydhørhed og ikke vækker modstand hos medarbejderen.

Skal samtalerne have et godt forløb og resultat, er det vigtigt, at de ledere, der har personaleansvar, får støtte og opbakning fra deres egen ledelse. Det kan ske på flere måder, bl.a. ved at:

- Tilbyde viden om rammer og spilleregler for de typer samtaler arbejdspladsen ønsker gennemført
- Sikre, at lederne får grundig kendskab til lovgivning samt kompetencer til at gennemføre strukturerede samtaler om vanskelige forhold.
- Have klare aftaler om, hvad arbejdspladsen vil tilbyde den eller de medarbejdere, der står i en vanskelig arbejdssituation. Hvad kan f.eks. afsættes af ressourcer og tid? Tilbyder virksomheden hjælp f.eks. i forbindelse med misbrug, kriser eller genoptræning efter arbejdsskader.
- Sikre et godt kendskab til arbejdsmiljøets betydning for medarbejderes trivsel.
- Styrke lederens rolle i virksomhedens arbejdsmiljøarbejde.

I de fleste tilfælde er det den enkelte leder, der beslutter, om der er behov for at gennemføre en struktureret og formel samtale med en medarbejder.

---

## RAMMER FOR SAMTALEN

Det er en god idé, at virksomheden efter sædvanlig praksis fastsætter, hvilke rammer samtalen skal bevæge sig inden for, så lederen har en tjekliste at gå frem efter.

Fastsæt f.eks.:

- Hvordan og hvornår der indkaldes til en samtale. F.eks. om skriftlighed og tid til forberedelse.
- Tidspunkt og tidsramme, hvor alle parter har mulighed for at deltage uden forstyrrelser.
- Stedet samtalen skal foregå et uforstyrret sted, hvor medarbejderen kan føle sig tryk.
- Hvem der deltager i samtalen. Overvej, om det er hensigtsmæssigt at andre end leder og medarbejder deltager.
- Lederens mandat og råderum.

## SPILLEREGLER FOR SAMTALEN

Nedenstående eksempler på spilleregler kan fremme, at leder og medarbejder får mest mulig ud af samtalen.

- **Gensidighed:** En vigtig spilleregel er gensidig respekt, ærlighed og åbenhed. Det skaber tillid.
- **Fortrolighed:** Samtalens indhold er et fortroligt anliggende mellem deltagerne, med mindre andet aftales.

---

## FORBEREDELSE AF SAMTALEN

Din strategi og planlægning afhænger af, hvilken type samtale der helt præcis er tale om.

At forberede en god samtale er mindst lige så vigtigt som selve samtalen. Det kræver bl.a., at du overvejer baggrund og formål med samtalen:

- Hvorfor er samtalen nødvendig?
- Hvad ønsker du at opnå med samtalen? Hvornår og hvordan skal samtalen gennemføres?

Samtalen kan være nødvendig på grund af en medarbejders sygefravær. Det er vigtigt at sætte sig ind i "Lov om brug af helbredsoplysninger m.v. på arbejdsmarkedet". Her understreges det bl.a., at arbejdsgiver ikke må spørge om eller kræve oplysninger om den ansattes sygdom og helbred, og at arbejdsgiver eller leder kun må spørge til sygdom eller lidelse, der kan have en direkte betydning for medarbejderens konkrete opgaver.

Ved at gennemtænke nedenstående spørgsmål får du et billede af problemets konsekvenser, og hvorfor det er nødvendigt at tale med medarbejderen om et bestemt emne.

- Påvirker problemet medarbejderens arbejdsindsats?
- Påvirker problemet medarbejderens helbred?
- Har det en negativ indflydelse på arbejdspladsen generelt?

Næste vigtige trin er at overveje mål, indhold og form/struktur på samtalen:

- Hvilket resultat skal opnås med samtalen?

- 
- Hvad skal der konkret tales om? Det kan f.eks. være trivsel, arbejdets organisering, opgaveløsning eller samarbejde.
  - Hvad skal samtalen føre til af konkrete handlinger/aftaler? Hvordan får I det bedst mulige ud af samtalen? Du kan f.eks. overveje, hvad du vil sige, og hvordan du vil sige det. Sprog og ordvalg sender vigtige signaler.
  - Hvad ved du på forhånd? Hvilke forhold har ført til samtalen? Hvilke fakta underbygger din viden? Hvad har du selv set, oplevet, hvad kan fraværsregistrering, APV/trivselsundersøgelse bidrage med osv.
  - Kan du forstå/leve dig ind i problemet?
  - Hvad kan og vil du og arbejdspladsen evt. bidrage med for at løse problemet?
  - Hvad er dit forslag til tidsrammer for processen? Samtalerne, gennemførelse af løsninger og opfølgning?
  - Hvis problemet ikke bliver løst, hvad er så konsekvensen?
  - Overvej, hvordan dialog og idéudveksling bliver en del af løsningsforslagene.
  - Forbered åbne spørgsmål (HV-spørgsmål).

## **DEN PRAKTISKE FORBEREDELSE**

- Tænk over, hvad der er den bedste timing for samtalen? Pas på ikke at udskyde samtalen for længe, så problemet bliver sværere at løse.
- Overvej medarbejderens behov for tid til forberedelse.
- Henvend dig direkte "Face to Face" og forklar medarbejderen dine overvejelser om, hvad samtalen skal handle om. Undgå at gå i detaljer, det tager I under samtalen.
- Vurder om aftalen skal følges op med skriftlig mødeindkaldelse. Beskriv kort formål, emne, varighed, tidspunkt, sted samt om der evt. er andre deltagere til samtalen og medarbejderens egen mulighed for at invitere andre.
- Sørg selv for at have viden om de formelle rammer, politik og lovgivning.
- Forbered dig på, at du skal styre processen, tage ansvar for gennemførelse samt overveje, hvordan samtalen afsluttes og følges op.
- Sørg for gode fysiske rammer omkring samtalen.

---

## DEN PSYKOLOGISKE OPMÆRKSOMHED

Det er vigtigt, at du møder medarbejderen med tillid uden for mange forudfattede meninger. Nogle samtaler kan være vanskeligere end andre. Det gælder især samtaler om meget personlige emner som f.eks., dårlig hygiejne, mobning, sygdom, misbrug eller lignende. Samtaler om den slags emner kan let opleves som om, du "blander dig" i et andet menneskes private forhold. Vær opmærksom på, at samtalen også kan være vanskelig, hvis relationen mellem dig og medarbejderen er en del af problemet.

At gennemføre en god samtale stiller krav til dig både personligt og i kraft af din lederrolle, bl.a.:

- **Nærvær:** Evnen til både at kunne sætte sig ind i medarbejderens problemstilling og bevare overblik.
- **Rummelighed:** At være parat til at lytte og vende tilbage til problemets kerne.
- **Perspektivering:** Forstå, at du og medarbejderen kan have hver sit syn på sagen.
- **Fokus:** At kunne skelne relevant fra irrelevant.
- **Nysgerrighed:** At vise interesse og anerkendelse af den andens perspektiv. Anerkende medarbejderens ressourcer og styrker og kunne se, hvordan de kan være med til at løse et problem konstruktivt.
- **Tålmodighed:** At kunne acceptere tænkepauser og alternative vinkler i samtalerne. Det kan føre til langsigtede og holdbare løsninger.
- **Motivering:** Tro på, at tingene kan udvikle sig til det bedre.

Er du positiv og opmuntrende overfor en medarbejder, giver det ofte bonus. Er du i tvivl om samtalen kommer til at forløbe godt, kan du prøve at få sparring på forhånd: F.eks. fra din egen leder, et evt. ledernetværk, HR afdelingen eller fra arbejdsmiljøorganisationen, hvis problemet ser ud til at være arbejdsmiljørelateret. I offentlige virksomheder er det jf. Samarbejdsaftalen/MED-aftalen kutyme at sparre med tillidsrepræsentanten.

Vær forberedt på, at du kan møde forskellige reaktioner fra medarbejderen, også

---

selvom du gennemfører samtalen i den bedste mening. Nogle samtaler bringer følelser i spil – også dine egne. Det skal du være forberedt på. Det virker konstruktivt, hvis du selv er konkret og målrettet. Sørg for at være professionel og forsøg at undgå at blive "følelsesmæssigt involveret".

Anerkend og respekter medarbejderens følelser og oplevelser. Pas på ikke at falde i den grøft, at blive medarbejderens personlige rådgiver men rådgiv f.eks. om, hvor medarbejderen kan få nødvendig støtte, og hvad du kan gøre i kraft af din lederrolle.

## **BRUG DIN ERFARING**

Hvad har du i rygsækken? Tidligere erfaringer både med vellykkede og mindre vellykkede samtaler kan give erfaring og stof til eftertanke til de kommende samtaler, du skal gennemføre. Nedenstående overvejelser kan forberede dig til samtalen.

- Tænk på en samtale, du har haft tidligere, hvor det gik godt. Hvad gjorde du?
- Tænk på en samtale, hvor det gik mindre godt. Hvad skete der? Hvad gjorde du?
- Forestil dig, at det går rigtig galt. Hvad kan der ske – hvad vil du gøre?



# GENNEMFØRELSE AF SAMTALEN



---

## INDLEDNINGEN

Hold samtalen i passende omgivelser, hvor I kan tale uforstyrret sammen. Vær opmærksom på rammerne, undgå f.eks. stor fysisk afstand mellem jer. Tal til medarbejderen i øjenhøjde. Sørg for øjenkontakt og tal tydeligt.

- Byd velkommen, indled samtalen positivt.
- Fortæl, hvad der er årsagen og formålet med samtalen uden for mange omsvøb, men på en imødekommende måde. Spørg til medarbejderens forventninger til samtals formål og indhold. Afstem herefter det videre forløb.
- Sig til medarbejderen, at han/hun bør sige til, hvis du går for tæt på med spørgsmål, som føles for personlige.

En første udfordring består i at nå til enighed om, hvad det er for et problem, der skal gøres noget ved, samt hvad der kan være årsag til problemet. Kan I nå frem til, at begge parter ser nødvendigheden af samtalen, er I nået langt, selv om I måske har forskellige holdning til problemet.

 <b>GODE INDLEDNINGER</b>	 <b>UNDGÅ INDLEDNINGER</b>
<p>Jeg er glad for, at det kunne lade sig gøre, at mødes så hurtigt</p> <p>Det, jeg gerne vil tale med dig om ...</p> <p>Målet med den her samtale er ...</p> <p>Jeg kunne godt tænke mig, at du kom med forslag til ...</p> <p>Jeg vil gerne høre om...</p>	<p>Hvordan synes du selv, det går med dine sygedage?</p> <p>Måske kan du gætte, hvorfor vi mødes nu?</p> <p>Der er mange her på arbejdspladsen, der synes, at du ...</p> <p>Ironien i de første eksempler lægger afstand til medarbejderen og opfordrer ikke til samarbejde om at få løst problemerne.</p>

---

## **FORTÆL, HVAD DU HAR OBSERVERET**

Fokuser på, hvad det er, du selv har lagt mærke til, som gør en samtale nødvendig nu.

Du bør være ligefrem og fortælle tingene, som du har set og oplevet dem. F.eks.:

- *Jeg har lagt mærke til, at du har ændret adfærd indenfor de sidste par uger. F.eks. virket usikker når du ..., været uforberedt når ... eller virket ked af det når du ...*
- *Jeg har lagt mærke til, at du har haft en del fravær de sidste par måneder ...*
- *Jeg hører ofte højroastede stemmer inde fra gruppen, når du/l skal aftale ...*
- *Jeg har lagt mærke til, at "problemet" har taget til efter at vi har ...*

Fortsæt f.eks. med ..... *og det gør mig bekymret både for dig og for løsning af dine arbejdsopgaver*

Spørg ind til mulige årsager bag problemet. Det kan være hensigtsmæssigt at give medarbejderen tid til at tænke over de ting, du har fremlagt. Det kan enten være ved en pause i samtalen, der gør det muligt for medarbejderen at få det fremlagte til at bundfælde sig, eller at I aftaler at mødes igen og fortsætte samtalen.

Tag udgangspunkt i det faktuelle problem, f.eks. at arbejdskvaliteten er faldet, at mødetider ikke overholdes eller at medarbejderen ikke trives. Med det udgangspunkt kan I aftale, hvordan problemet løses, og hvilken indsats der skal til for at løse det. Det er en god idé med et opfølgende møde.

Er samtalens emne fravær, er et godt udgangspunkt, at der sikkert er en god grund til fraværet. Der kan ligge mange årsager bag et fravær, og du finder kun frem til det ved at skabe et trygt rum omkring samtalen. Tages samtalen på et tidligt tidspunkt, kan det måske forebygges, at et fraværs mønster udvikler sig.

Er samtalens emne misbrug, er det godt at have nedskrevne observationer med til samtalen. Et andet fokus for en samtale kan være din bekymring for en medarbejders

---

trivsel, uden du har kunnet observere, hvad der er årsagen. Også i de tilfælde er det vigtigt, at medarbejderen får lejlighed til at beskrive sin opfattelse af situationen. Spørg f.eks. ind til medarbejderens oplevelse af:

- Arbejdsopgaven. Det kan f.eks. være arbejdsomfang, krav til kvalifikationer, klarhed over opgaven, forventninger m.v.
- Samarbejde, rollefordeling og opgavefordeling
- Det fysiske arbejdsmiljø, skiftende arbejdstider, chokerende eller voldsomme oplevelser
- Om der er andre forhold, som er årsag til problemet, og som medarbejderen har mod på at tale om.

På baggrund af dialogen kan I sammen analysere situationen. Sandsynligvis har medarbejderen forslag og idéer til, hvad der kan gøres for at løse problemerne.

## **VÆR TYDELIG I BUDSKAB OG ORDVALG**

Vej dine ord på en guldvægt. Din rolle som leder giver dig en særlig position. Det er vigtigt, at det du siger stemmer overens med dit kropssprog, ellers kan du let blive fejlfortolket.





## ORD OG SÆTNINGER DER ER GODE AT BRUGE

Sig f.eks.: "Jeg vil gerne have, at du arbejder på "" "at du finder ud af, hvorfor"... "at du tager en snak med ..."

Når du opfordrer til noget, virker det mere motiverende, end hvis du forbyder noget.

Det du siger til medarbejderen, skal du stå ved.

Vær opmærksom på ikke at komme til at modsige dig selv senere i samtalen.

Sig, hvad du gerne vil have, hvad du har lagt mærke til, og hvad du vil gøre, hvis problemet ikke bliver løst:  
"Jeg foreslår, vi mødes igen, når du har været hos lægen, så vi kan finde ud af, om der er noget arbejdsmæssigt, der har betydning for dit fravær".. eller "Når du har talt med "xx" om problemerne, kan I måske finde en løsning"

Du er leder, hverken sagsbehandler eller terapeut. Somme tider skal problemet lægges over i andres hænder.

Hvis det er et arbejdsmiljøproblem, kan arbejdsmiljørepræsentanten træde til.



## ORD OG SÆTNINGER DU HELST SKAL UNDGÅ

### IKKE

Undgå at sige: "og nu vil jeg ikke se flere fraværsdage" eller "jeg vil ikke høre mere om konflikter i afdelingen".

### MEN


Det nytter ikke at starte med at rose medarbejderen for hans humor, hvis du så f.eks. fortsætter med: "**men**, du må ikke gøre grin med andre"...

Pas på med at sætte positive udsagn overfor negative. Ødelæg ikke det du siger med et "men" – for så risikerer du, at medarbejderen ikke tager det, du siger, alvorligt.

### MAN

Du skal stå ved, hvad du mener. Får du f.eks. sagt: "Ved klat fravær, plejer man her i firmaet, at ...". så ved medarbejderen ikke, hvad du selv mener om medarbejderens fravær.

"**man**" skaber en distance mellem dig selv, og det du siger eller vil gøre.

	
<p>Vær konkret, når du har mulige kritikpunkter. Det gør det muligt at tale om, hvad der er sket, og hvad konsekvenserne er.</p> <p><b>Sig f.eks.:</b> <i>“Der har været en del torsdage her efter ferien, hvor du går hjem allerede kl...Det går ud over overleveringen mellem vagterne”.</i></p>	<p><b>ALDRIG/ALTID</b> .. er ord, der ikke er særlig præcise og virker ofte meget kategoriske.</p> <p><b>Det passer sjældent, hvis du siger:</b> <i>“Der er <u>altid</u> ballade, når du har vagt”.</i> – Ordvalget lyder som om, du ikke er seriøs i din kritik, og du kan risikere, at medarbejderen på forhånd opgiver dialogen.</p>

## “NYSGERRIGE” SPØRGSMÅL FREMMER PROBLEMLØSNING

Spørgeteknik er godt, men ikke nok til at skabe en god samtale. Nærvær i samtalen er en vigtig forudsætning for, at de gode spørgsmål virker. Ved at lytte til det svar der bliver givet, kan det næste gode spørgsmål formuleres.

Spørgsmål skal målrettes samtaletype og medarbejder. De efterfølgende eksempler er til inspiration. Det er vigtigt, at du formulerer dig, så sproget passer til dig, arbejdspladsen og medarbejderen.

De eksempler, der er skrevet med kursiv i sætningerne på næste side, kan skiftes ud med andre ord, der passer til problemstillingen i samtalen.

.....

Idéer til spørgsmål/dialog til samtalens videre forløb:

- Har du allerede gjort noget for at undgå konflikterne med ...? Hvis ja; *Hvad har du/l gjort? Hvad fungerede bedst? Det er godt du/l allerede er nået så langt! Er der noget, du kan gøre mere af?*
- Kan du huske en anden situation, hvor du havde et lignende problem – og det blev løst? *Hvad gjorde du dengang? Hvad virkede? Hvad fik du evt. hjælp til? Er der noget fra den erfaring, du kan bruge her?*
- Prøv om du kan forestille dig, at du ikke længere er så stresset. *Hvordan vil din arbejdsdag så se ud? Hvad vil der være ændret på?*
- *Hvad mener du er årsag til problemet på arbejdspladsen? Har du forslag til noget, der virker modsat? Er der noget, som du/l kan gøre mere af for at få en mindre belastet hverdag?*
- *Du er jo en af vores erfarne medarbejdere på ... området. Jeg har lagt mærke til, at der har været problemer (fortæl konkret hvad) med kvaliteten de sidste par mdr. Jeg synes, du har forandret dig. Du ser træt ud om morgenen, du lugter af øl, du farer tit op. Kan der være andre grunde til, at det ser ud, som jeg beskriver det for dig?*



---

## OMFORMULER SPØRGSMÅLENE. PRØV NYE VEJE

- Prøv at vende problemerne på hovedet. Spørg f.eks. om: *"Hvornår og i hvilke situationer fungerer samarbejdet godt i jeres gruppe?"*. Sådan kan fokus for en tid blive fjernet, f.eks. fra "konflikter" i gruppen.
- Hvis det er svært for medarbejderen at komme med gode idéer til at få løst problemerne, kan du præsentere dine idéer. Formuler dem, så de ikke straks "skydes ned". Sig f.eks. *"kunne du forestille dig, at vi gjorde sådan og sådan?"* eller *"Hvad ville der ske, hvis I prøvede følgende?"* Sådan får medarbejderen mulighed for at tænke nærmere over idéerne.
- Find ud af om, medarbejderen har nogle "talenter" eller styrker, der kommer til syne i andre situationer, f.eks. ved arbejdsopgaver, der løses godt. Spørg f.eks. til, hvordan ressourcen kan anvendes i den nuværende situation.
- Prøv med et andet perspektiv: *"Hvis din kollega var løbet ind i et lignende problem, hvad ville du så sige til ham? Hvad tror du, han ville spørge dig om – eller bede dig om?"* Et nyt perspektiv kan somme tider fremme idéer til løsningsforslag, I kan bruge, hvis I er kørt fast.
- Prøv med: *"Hvad sker der, hvis det her fortsætter?"* At tænke fremadrettet kan i visse tilfælde standse en ond spiral. De fleste ønsker at standse ved tanken om, at situationen kan blive værre. Det kan kun ske, ved at der bliver sat handling i gang.



---

## LØSNINGSFORSLAG – HANDLINGER DER KAN IVÆRKSÆTTES

Der kan ligge mange bevæggrunde bag f.eks. et fravær. Derfor kan der være mange løsningsmuligheder.

Skyldes medarbejderens problemer private årsager, er det en god idé at tale med medarbejderen om, hvordan arbejdspladsen evt. kan træde til med støtte, f.eks. ændrede arbejdstider, hvis der er sygdom i familien. Skyldes fraværet forhold på arbejdspladsen, kan det f.eks. være hjælp til at få talt ud om en konflikt i medarbejdergruppen.

I de tilfælde, hvor det fremgår af samtalen, at det er et arbejdsmiljøproblem på arbejdspladsen, skal der handles på det.

Hvis der er tale om et generelt arbejdsmiljøproblem, kan du som leder i samarbejde med eller som medlem af AMO eller MED-udvalg medvirke til at løse problemet. Har der f.eks. været større forandringer på arbejdspladsen, gennemføres en ny APV på området. Stress, mobning, konflikter m.v. kan komme frem gennem samtaler med medarbejdere. Har APV-kortlægningen eller trivselsmålinger af det psykiske arbejdsmiljø vist tendenser i samme retning, kan løsningsforslag række ud over den enkelte medarbejdersamtale og berøre flere medarbejdere, fordi det drejer sig om et fælles arbejdsmiljøanliggende. Her har lederen sammen med medlemmer af arbejdsmiljøorganisationen en vigtig opgave med at finde årsager til problemerne, medvirke til at de løses, og at forebyggende tiltag iværksættes. Dette kan f.eks. indebære at:

- Afklare årsager f.eks. til stress, trusler eller vold.
- Undersøge om arbejdsfordeling og roller, prioriteringer, forventninger og målsætninger er tydelige.
- Undersøge kultur og samarbejde på arbejdspladsen.
- Informere i god tid om forandringer på arbejdspladsen og konsekvenser heraf.
- Inddrage AMO, hvis sygefravær viser sig arbejdsmiljøbetinget.
- Finde årsager til konflikter i arbejdsgrupper.
- Støtte medarbejdere der er udsat for mobning.

---

Det kan være en god idé, at virksomheden sætter fokus på social kapital. Det skaber højere produktivitet.

Social kapital handler bl.a. om;

- at skabe tillid ved at afklare forventninger mellem ledelse og medarbejdere
- at den enkelte føler sig anerkendt og oplever, at beslutningsprocesser går ordentligt for sig
- at der er normer for gensidig forpligtelse og godt samarbejde både mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdere imellem.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at samspillet mellem det private liv og arbejdsliv kan være årsag til medarbejderens situation.





# AFSLUTNING OG OPFØLGNING PÅ SAMTALEN

---

Afslut samtalen med at opsummere, hvad der er talt om og hvilke løsninger, I er nået frem til.

Det kan evt. være en god idé, at lade medarbejderen opsummere, så du sikrer, at I er enige om, hvad I har aftalt.

Aftal, hvem der evt. må/skal referere fra samtalen samt hvordan.

Aftal, hvordan samtalens konklusioner omsættes til handling, samt hvornår og hvordan der evalueres på, om løsningerne er lykkedes til gavn for den enkelte og arbejdspladsen.

Beslutningerne kan skrives op som en handlingsplan;

- Hvad skal der konkret ske? Hvad skal ændres? Hvordan skal det gennemføres?
- Hvem har ansvar for hvad? Hvad er f.eks. medarbejders rolle, kollegers roller, leders rolle, AMO's rolle, MED's rolle?
- Skal medarbejderen have hjælp eller støtte? Hvilken hjælp? Hvordan? Fra hvem?
- Hvad er tidsrammerne for gennemførelse af handlingsplanen?
- Hvornår mødes leder og medarbejder igen til en evt. opfølgende samtale?



---

## OPFØLGNINGSMØDE OG EVALUERING

Følg op på handleplanen f.eks. ved en samtale. Det kan være en god idé at aftale med medarbejderen, at f.eks. arbejdsmiljørepræsentanten inviteres med til det opfølgende møde, hvis problemet stammer fra arbejdsmiljøet, og en del af handlingsplanen er at gennemføre arbejdsmiljøtiltag. Hvis det er relevant for problemstillingen, kan en god kollega deltage.

Evaluer, hvordan løsningsforslagene er gennemført:

- Er der sket en forbedring: Spørg medarbejderen, hvad der konkret blev gjort for at løse problemet. Støtte og opmuntring hjælper til at fortsætte i samme spor, så problemet ikke vender tilbage.
- Er problemet uændret: Prøv sammen at fokusere på de småting, der eventuelt er blevet forbedret. Kan I ikke finde nogen forbedring, så må I evt. revurdere målene og finde ud af, om de skal ændres, eller hvad der yderligere skal gøres, for at de nås.
- Er problemet blevet forværret: Find årsager til hvad det skyldes. Der kan være sket noget uventet på arbejdspladsen, der gør, at medarbejder eller leder ikke har gennemført det aftalte. Måske er der dukket nye problemer op eller måske var tidsfristen for kort. Mange problemer opstår over tid, og derfor vil det også tage tid at få dem løst.

# HER KAN DU FÅ MERE AT VIDE

---

## Hjemmesider:

[www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

se under Strategi/Kommunikation samt Personale/konflikthåndtering samt:  
Sådan håndterer du den svære samtale

[www.lederne.dk/lho](http://www.lederne.dk/lho)

se under Ledersparring/Dinemedarbejdere/Medarbejdersamtaler

[www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)

[www.at.dk](http://www.at.dk) » Regler » Love

se bl.a.: Lov om brug af helbredsoplysninger m.v. på arbejdsmarkedet

Henvisningerne på næste side findes på [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk) eller købes i Videncenter for Arbejdsmiljø eller bestilles på hjemmesiden; [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)



Håndbog om psykisk arbejdsmiljø A-Å

Værktøjskassen: Alenearbejde

Værktøjskassen: Jobusikkerhed

Værktøjskassen: Mobning

Værktøjskassen: Overvågningsarbejde

Værktøjskassen: Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder

Værktøjskassen: Stress og stresshåndtering

Værktøjskassen: Det rummelige arbejdsmarked – Hvordan skaber vi plads til alle

Værktøjskassen: At arbejde systematisk med fravær – fra fravær til nærvær

Værktøjskassen: Om omstillingsprocesser – er du klar til at skifte plads?

Værktøjskassen: Om konflikthåndtering. Lær konfliktpyramidens hemmeligheder at kende.

Værktøjskassen: Om forebyggelse af PTSD i kriminalforsorgen

Stress-af kogebogen







# Brug din BAR!

BAR service- og tjenesteydelser er et råd, hvor faglige organisationer og arbejdsgiverforeninger inden for servicefagene arbejder for at give virksomheder og medarbejdere brugbare informationer om arbejdsmiljøarbejdet.

BAR service, som vi kaldes til dagligt, har udarbejdet en række vejledninger, foldere og pjecer om relevante emner i branchen. Hertil kommer, at vi løbende arrangerer konferencer og seminarer om arbejdsmiljøspørgsmål.

Du kan læse meget mere om alt dette på [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)

Vi er til for at blive brugt



**BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET  
FOR SERVICE- OG TJENESTEYDELSER**

## ADRESSER

### Fællessekretariatet

Hannemanns Alle 25  
2300 København S  
Tlf. 33 77 33 77  
Fax: 33 77 33 70  
[www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)

### Arbejdsgiversekretariatet

Hannemanns Alle 25  
2300 København S  
Tlf. 33 77 33 77  
Fax: 33 77 33 70

### Sekretariatet for ledere

Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Tlf: 32 83 32 83  
Fax: 32 83 32 84

### Arbejdstagersekretariatet

H. C. Andersens Boulevard 38, 3. sal  
1553 København V  
Tlf: 33 23 80 11  
Fax: 33 23 84 79

Denne værktøjskasse kan også hentes på  
BAR's hjemmeside [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)

## ANDRE ADRESSER

### Arbejdstilsynet

Postboks 1228  
0900 København C  
Tlf.: 70 12 12 88  
Fax: 70 12 12 89  
[www.at.dk](http://www.at.dk)

### Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39 16 52 00  
Fax: 39 16 52 01  
[www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

### Videncenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39 16 52 30  
[www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)

Denne værktøjskasse kan købes i Videncenter  
for Arbejdsmiljø eller bestilles på hjemmesiden:  
[www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)