

# Den viktige samtalen

En veileder for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere



- for et arbeidsliv som inkluderer

ide banken  
.org

© Idébanken.org – for et arbeidsliv som inkluderer 2016

4.opplag 2016

Illustrasjoner av Remi Juliebø

Oppsett og design: SisteSkrik

Trykk: 07 GRUPPEN AS

Heftet kan bestilles på [www.idebanken.org/temahefter](http://www.idebanken.org/temahefter)



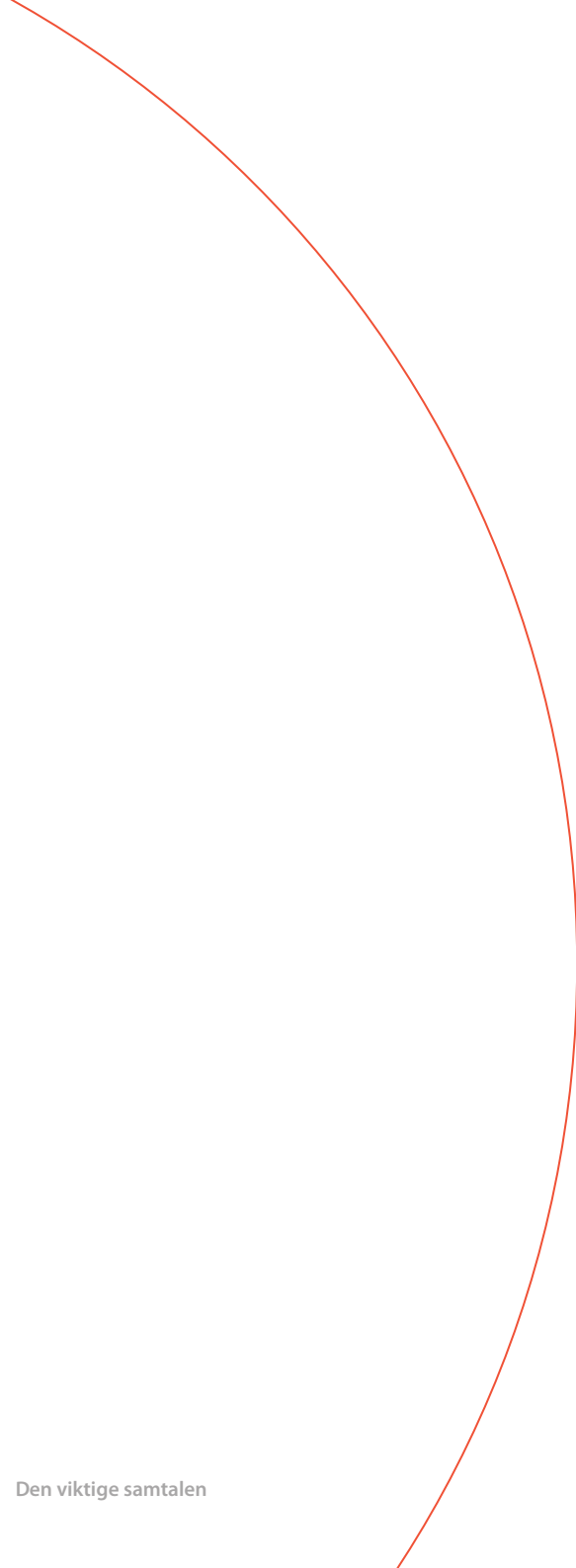
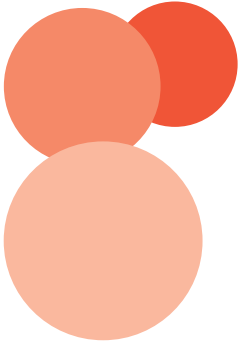
# Den viktige samtalen



VEILEDER

En veileder for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere

Forord.....	5
Innledning.....	6
<b>1. Hensikten med den viktige samtalen .....</b>	<b>9</b>
Konkrete mål for den viktige samtalen .....	10
Ulike typer kontakt.....	10
Struktur og innhold .....	11
<b>2 Forberedelse til den viktige samtalen .....</b>	<b>13</b>
Samtaleforberedelse.....	13
Mental forberedelse.....	18
<b>3 Gjennomføring av den viktige samtalen .....</b>	<b>21</b>
Aktiv lytting .....	22
Åpne spørsmål.....	23
Jobbhjulet .....	26
Tilbakemelding.....	27
Emosjonell forståelse.....	29
Motivasjon.....	30
Mestring.....	31
Oppfølgingsplan .....	32
<b>4 Oppfølging av den viktige samtalen .....</b>	<b>35</b>
<b>5 Oppsummering .....</b>	<b>36</b>
Forslag til videre lesning.....	39



## Forord

Høyt sykefravær i norsk arbeidsliv diskuteres mye. To spørsmål er sentrale. Hva skyldes sykefraværet? Hvordan bør forholdene legges til rette slik at sykmeldte kan komme seg raskt tilbake på jobb? Det er umulig å gi konkrete svar på disse spørsmålene. Arbeidsplasser og arbeidstakere er forskjellige. De har ulike behov. Det betyr at hver enkelt leder selv må utforske årsakene, gjennom å ha samtaler med sine ansatte. Både arbeidsmiljøloven og folketrygdloven pålegger ledere å følge opp sine sykmeldte medarbeidere. Plikten ble skjerpet 1. juli 2011, med nye regler om tidligere og tettere oppfølging av sykmeldte.

Den viktige samtalen handler om hva som skal til for å ta vare på sykmeldte medarbeidere, hjelpe dem tilbake i jobb og eventuelt forebygge at medarbeidere blir sykmeldte. Mange ledere kvier seg forståelig nok for slike samtaler. Samtalene kan være krevende, blant annet fordi medarbeideren ofte reagerer med følelser, ikke bare rasjonelt.

I dette heftet kommer jeg med råd og vink til ledere og andre som gjennomfører viktige samtaler. Heftet handler om hvordan samtalene bør legges opp for å bære frukter, både for arbeidstaker og arbeidsgiver. Heftet baserer seg på mange års psykologisk forskning og praktisk erfaring. Jeg håper heftet vil være til hjelp og nytte når ledere skal samtale med sine medarbeidere, enten de er sykmeldte eller står i fare for å bli det. Lykke til!

*Oslo, februar 2013*

*Live Bressendorf Lindseth*



# Innledning

## **Sykefravær angår arbeidsplassen**

Tidligere ble det sett på som en privatsak å være sykmeldt. Sykmelding var en gyldig grunn til ikke å ha kontakt med arbeidsgiveren. Slik er det ikke lenger. Medarbeidere har også klare plikter, på samme måte som arbeidsgiveren har. De skal melde fra om fravær tidligst mulig. Medarbeiderne skal opplyse om hva de kan eller ikke kan gjøre. Ledere og arbeidstakere skal samarbeide om å finne og prøve ut gode løsninger. Ledere skal spesielt bidra til at begge parter forstår at de har et ansvar når en arbeidstaker blir sykmeldt.

Den viktige samtalen er krevende, men nødvendig. Hovedaktørene er arbeidstaker og nærmeste leder. Lederen står sentralt i arbeidet med å forhindre sykefravær og legge til rette arbeidet på en god måte etter sykefravær. På arbeidsplassen er det mulig å tilby, endre, tilpasse, bytte, justere, trygge, delegerer og omfordele. Arbeidstakere og ledere som ser disse mulighetene, vil sammen kunne finne gode løsninger på situasjonen.

Det er vesentlig å understreke at den viktige samtalen ikke skal dreie seg om sykdommen. Den sykmeldte har rett til å verne om sitt privatliv og sin egen helsetilstand. Samtalen skal dreie seg om å finne tiltak på arbeidsplassen som kan forhindre eller begrense sykefraværet.

## **Samtalen – et nyttig redskap**

Den viktige samtalen er en vedvarende prosess. Den er nødvendig for å følge opp sykmeldte medarbeidere på en god måte. Den kan samtidig bidra til å finne praktiske og nyttige tiltak for å videreutvikle den enkelte medarbeideren, og skape et sunt og produktivt arbeidsmiljø. Samtalen kan brukes til å evaluere arbeidsinnsatsen og legge arbeidsforholdene til rette. Slik kan medarbeiderne få brukt sine ressurser. De kan oppleve egenverd og evne til å mestre. På denne måten vil samtalen bidra til arbeidsglede, utvikling og framgang.

## **God forberedelse viktig**

Det er viktig at lederen legger opp samtalen systematisk. Vær godt forberedt på hvilke muligheter virksomheten har for å tilpasse arbeidet for den sykmeldte. Først da blir den viktige samtalen et konstruktivt og nyttig redskap.

Dette heftet er utarbeidet som en veiledning. Den skal støtte ledere i oppfølgingsarbeidet. Heftet gir mange konkrete råd og tips underveis. Blant annet finner du eksempler på konkrete spørsmål og lytteteknikker som gir gode resultater. Heftet er også myntet på HR-medarbeidere, verneombud og tillitsvalgte som ønsker mer kunnskap om bruk av den viktige samtalen.





## Hensikten med den viktige samtalen

### God personalomsorg

En leder har ansvar for virksomhetens viktigste ressurs: medarbeiderne. Skal de fungere godt i sine stillinger må de trives og føle seg verdsatt. Lederen viser at medarbeiderne tas alvorlig ved å bry seg. Dette er en naturlig del av god personalledelse.

Den viktigste funksjonen til samtalen er nettopp dette: å vise god personalomsorg. Behovet for å tilhøre er grunnleggende for ethvert menneske. Når en medarbeider er sykmeldt eller står i fare for å bli det, er god kontakt og dialog viktigere enn noen gang. Å få vite at man betyr noe og er savnet på arbeidsplassen kan av og til være nok til friskmelding. Den sykmeldte føler seg dessuten mer inkludert når det er mulig for ham/henne å følge med på hva som skjer på arbeidsplassen. Det er viktig å holde kontakt med leder og kolleger under fraværet. Terskelen for å komme tilbake etter sykefravær er lavere når den sykmeldte har opprettholdt kontakten med arbeidsplassen.

### Bidra til økt lønnsomhet

Tall fra NHO viser at en sykmelding koster omkring 1900 kroner per dag (2012). Den viktige samtalen skal bidra til å finne muligheter for å legge arbeidet til rette. Den skal gjøre veien tilbake kortere. Derfor gir god personalomsorg økt lønnsomhet for virksomheten. Hver enkelt medarbeider som tas alvorlig og blir verdsatt, blir motivert til raskere friskmelding, til nærvær og effektivt arbeid. Det tjener alle på.

### Tidlig oppfølging

Fra myndighetenes side er det vedtatt at en oppfølgingsplan skal være på plass innen fire uke etter at en ansatt er blitt sykmeldt. Men fire uker er lang tid for en sykmeldt. Som regel gjelder jo-tidligere-jo-bedre-prinsippet. Det er svært få som blir bedre av å tusle rundt hjemme alene.

## Finne tilretteleggingsmuligheter

IA-avtalen forplikter arbeidsgivere til å øke bruken av gradert sykmelding. Det betyr at de mer enn tidligere skal legge til rette for arbeidstakere som midlertidig har redusert funksjons- eller arbeidsevne. Det blir gjerne lettere å legge til rette når medarbeider og arbeidsgiver har sett på alternativer før vedkommende går til legen. Det er bra dersom legen blir kjent med disse alternativene. Da kan sykmeldingen bli bedre tilpasset arbeidsevnen, og hva som er mulig og ikke på arbeidsplassen.

Hensikten med samtalen er altså å finne fram til hva som skal til for at den sykmeldte kan komme tilbake i arbeid. I samtalen skal den sykmeldte og lederen finne mulige løsninger på hva han/hun kan gjøre, på tross av de begrensingene sykdommen eller plagen gir.

## Konkrete mål for den viktige samtalen

Den viktige samtalen er en systematisk samtale mellom leder og medarbeider for å:

- avklare gjensidige forventninger til arbeidsforhold og resultater.
- legge planer for å utvikle, støtte og følge opp medarbeideren.
- skape tillit, åpenhet, kommunisere og samarbeide godt.
- gi hverandre tilbakemelding om hvordan de opplever samarbeidet og resultatene.
- legge til rette for den sykmeldtes faglige utvikling.
- finne fram til hva som skal til for at den sykmeldte kan komme tilbake i arbeid, eventuelt hva som skal til for å unngå at medarbeideren blir sykmeldt.

I den viktige samtalen bør deltakerne være oppmerksomme på mål, arbeidsforhold, kultur, samspill og behov for endringer og justeringer.

## Ulike typer kontakt

Den mest utfordrende situasjonen oppstår når den ansatte er 100 prosent sykmeldt. Den fysiske avstanden utfordrer kontakten og dialogen. Da er det viktig å reflektere rundt hvor mye kontakt man skal ha. Kontakten kan deles i tre typer: «bry-seg-om-kontakt», «sikre-driften-kontakt» og «problemløsningskontakt».

## **Bry-seg-om-kontakt**

Når en medarbeider blir sykmeldt er det mulig for lederen å vise omsorg og empati. Alle ansatte har imidlertid forskjellige behov. Gå litt varsomt fram. Det kan være lurt å spørre hvordan den sykmeldte selv ønsker at kontakten skal forløpe. Ingen kontakt er ikke en mulighet. God-bedring-kort er ett eksempel på at man bryr seg. En telefon, en SMS, en e-post eller blomster er andre. Det viktigste er at medarbeideren skjønner at omsorgen er reell, at han/hun ønskes tilbake og at arbeidsgiveren vil ham/henne vel.

## **Sikre-driften-kontakt**

Når en sykmeldt forsvinner fra arbeidsfellesskapet, etterlater han/hun seg et hull som må fylles. Sikre-driften-kontakt betyr at leder kommuniserer med den sykmeldte for å minske belastningen på kollegene. Er den sykmeldte og leder tidlig enig om hvordan de skal kommunisere, er det naturligvis en fordel. Der som medarbeideren har gradert sykmelding blir dette vanligvis enklere. Ved full sykmelding som varer lenge er det viktig at kontakten opprettholdes, om mulig også med behandlende lege. Slik kan leder og medarbeider holde hverandre orientert om varighet og prognose, samt om mulighetene for tilrettelegging.

## **Problemløsningskontakt**

Av og til kan dessverre en sykmelding skyldes psykososiale arbeidsmiljøproblemer. Det kan ha foregått direkte mobbing uten at leder er klar over det, eller det kan ha oppstått alvorlige konflikter mellom to eller flere medarbeidere. Det er nødvendig at slike problemer kommer på bordet og får en akseptabel løsning for at medarbeideren skal returnere til arbeidsplassen.

*Kilde: Råndi Wågø Aas, 2009*

## **Struktur og innhold**

Det er viktig at alle har realistiske forventninger til hva den viktige samtalen skal resultere i. Derfor skal samtalen være:

### **Planlagt**

Sett av tid til samtalen god tid i forveien. Både leder og medarbeider skal kjenne tid og sted minst én uke før samtalen finner sted.

## Forberedt

Både medarbeider og leder skal på forhånd tenke gjennom hva de ønsker å ta opp i samtalen. På side 14 er det tatt inn forslag til et skjema som kan være til hjelp i forberedelsesarbeidet. Det er viktig at begge forbereder seg godt. Medarbeidere må formidle sine tanker, refleksjoner og ønsker hvis de vil påvirke arbeidssituasjonen sin. På samme måte er det viktig at lederen er konstruktiv og tydelig i sine tilbakemeldinger. Han eller hun skal formidle sine forventninger og krav på en klar måte.

## Forpliktende

Planlagte tiltak må omsettes i praksis. Dette kan sikres ved at samtalen oppsummeres i en handlingsplan, en avtale mellom medarbeider og leder. Avtalen må være realistisk.

## Jevnlig

Samtalen bør gjennomføres med jevne mellomrom, inntil medarbeideren kjenner at arbeidsdagen glir greit igjen.



## Forberedelse til den viktige samtalen

Den viktige samtalen har et bestemt mål: Hva skal til for å hjelpe en medarbeider tilbake i jobb, eventuelt forebygge at en medarbeider blir sykmeldt? En god samtale krever grundig forberedelse. Lederen bør tenke igjennom følgende: Hva er målet med samtalen? Hvor er det mulig for meg å legge noe til rette? Hvordan forbereder jeg meg best? Hva hadde jeg følt dersom jeg var i samme situasjon? Hva kan jeg gjøre for å skape trygghet? Hvordan skal jeg møte medarbeideren? Medarbeideren skal føle seg som en betydningsfull ressurs, ikke som en byrde. En god sykefraværssamtale krever også grenser, ikke bare profesjonell omsorg. En leder er ikke terapeut.

### Samtaleforberedelse

For å få best mulig utbytte av den viktige samtalen må både medarbeider og leder forberede seg på hva de ønsker å ta opp i samtalen. Det vil ofte være fornuftig at begge bruker samme skjema eller huskeliste. For noen sykmeldte kan det kanskje være for krevende å sette seg ned med en slik liste, men den ansatte bør få muligheten. Listen gir en pekepinn på temaer som vil bli tatt opp i løpet av samtalen. Jo mer den sykmeldte vet om det som skal skje under samtalen, jo tryggere vil vedkommende føle seg. Erfaringen er at en slik liste hjelper den sykmeldte til å beskrive sine egne behov.

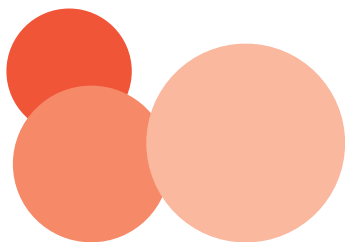
Det er viktig å sette av god tid både til å forberede seg, og til selve samtalen. Rommet der samtalen skal foregå bør være skjermet. Da kan man snakke uforstyrret. Et møterom er å foretrekke framfor lederens kontor. Der kan det lett oppstå en følelse av å ha blitt «kalt inn på teppet».

På neste side er det satt opp en liste med arbeidsmiljøfaktorer som leder og sykmeldt kan plukke fra og lage sin egen huskeliste av.

<p><b>Helsefremmende faktorer:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningsfulle oppgaver</li> <li>Mestring</li> <li>Rolleklarhet</li> <li>Ansvar</li> <li>Balanse mellom krav og kontroll</li> <li>Utviklingsmuligheter</li> <li>Sosial støtte</li> </ul>	<p><b>Notater:</b></p>
<p><b>Miljø- og arbeidsforhold:</b></p> <p><b>Fysiske arbeidsforhold:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lokaler</li> <li>Inventar/kontormøbler</li> <li>Sittende arbeid: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Avlaste sittestilling</i></li> <li>- <i>Pauser</i></li> <li>- <i>Mulighet for bevegelse</i></li> </ul> </li> <li>Tunge løft: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Hjelpemidler</i></li> <li>- <i>Skjerming</i></li> <li>- <i>Kollegastøtte</i></li> </ul> </li> <li>Bruk av hjelpemidler</li> <li>Teknisk utstyr</li> </ul> <p><b>Samarbeidsforhold:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidskultur</li> <li>Kolleger</li> <li>Ledere</li> <li>Andre avdelinger</li> <li>Samarbeidspartnere</li> <li>Andre</li> </ul> <p><b>Tilrettelegging av arbeidet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planlegging</li> <li>Arbeidsbeskrivelse</li> <li>Rutiner: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Stress/høyt tempo/fleksibel arbeidstid</i></li> <li>- <i>Hyppigere pauser</i></li> <li>- <i>Lettere oppgaver</i></li> </ul> </li> <li>Ensidig arbeid: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Hyppigere pauser</i></li> </ul> </li> <li>Endre skift eller turnus</li> <li>Omplassering til annet arbeid</li> <li>Mulighet for kompetanseutvikling</li> <li>Annet</li> </ul>	

<p><b>Jobbtilfredshet:</b>  Anerkjennelse/oppfølging  Informasjon  Utviklingsmuligheter  Variasjon</p>	<p><b>Notater:</b></p>
<p><b>Private forhold den sykmeldte ønsker å ta opp som kan bety noe for arbeidsforholdet:</b></p>	
<p><b>Tilrettelegging framover:</b></p> <p><b>Behov i framtiden:</b>  Arbeidsoppgaver  Ansvarsområde  Kurs/opplæring  Forslag til utvikling  Annet</p> <p><b>Tilrettelegging av arbeidet:</b>  Planlegging  Rutiner  Forslag til endring av arbeidsrutiner</p>	

Dersom samtalen gjelder en gravid medarbeider, viser vi til Idébankens hefte «Gravid medarbeider – å tilrettelegge er gull verdt». Her finner du mange gode eksempler på hvordan det kan legges til rette for gravide. Du finner også forslag til hvordan man kan holde gravide medarbeidere i jobb lengst mulig.



# Kommentarer til huskelisten

## Helsefremmende faktorer

Helsefremmende arbeid vil si å bidra til at ansatte bevarer og styrker sin helse på arbeidsplassen. Dette kan arbeidsgiver gjøre gjennom å skape trygge, stimulerende og trivelige arbeidsforhold. Denne typen arbeidsplass jobber med andre ord med å organisere arbeidet slik at det gir god helse og utvikling for ansatte. For sykmeldte er dette spesielt viktig, fordi de trenger ekstra støtte både faglig og personlig for å komme tilbake raskest mulig.

En slik arbeidsplass er ikke bare opptatt av å minske risiko for sykdom og ulykker. Den jobber også systematisk for å skape et godt arbeidsmiljø og en kultur for motiverende samvær. Lederen må spørre seg hvilke positive og helsefremmende faktorer som finnes på arbeidsplassen og i arbeidsmiljøet. Hva kan hjelpe den sykmeldte?

Hvordan er arbeidet til den sykmeldte organisert? Er det meningsfylt? Behersker den sykmeldte oppgavene sine? Føler medarbeideren at de mestrer dette arbeidet? Den sykmeldte skal kunne oppleve slik mestring. Da er det vesentlig at arbeidet er tilpasset både arbeidsevne, kunnskaper, alder og øvrige forutsetninger.

Tydelige roller er også et vilkår for en helsefremmende arbeidsplass. Hvilke funksjoner og ansvarsområder hører til en stilling? Medarbeidere kan bli møtt med forventninger om å ta større ansvar enn det stillingen egentlig tilsier. Det kan på lengre sikt skape en vanskelig arbeidssituasjon.

## Miljø- og arbeidsforhold

### Fysiske arbeidsforhold

Hvordan opplever den sykmeldte lokaliteter, inventar og teknisk utstyr? Dette spørsmålet er relevant for å avdekke om mangler i det fysiske arbeidsmiljøet kan ha medvirket til sykefraværet. Trengs for eksempel forbedringer eller nytt utstyr? Har medarbeideren tilstrekkelige ressurser? Er arbeidsplassen fornuftig utformet?

### Samarbeidsforhold

Det er viktig å få avdekket om samarbeidet mellom kolleger, ledere og andre samarbeidspartnere svikter. Når begynte de å kommunisere dårlig? Når oppsto det problemer i samarbeidet? Det er ikke sjelden at det nettopp er slike problemer som fører til sykefravær. Samtidig bør lederen ta opp de positive faktorene. Det er lite konstruktivt bare å snakke om det negative. Det er tross alt de positive tingene som skal vise veien videre.



### **Tilrettelegging av arbeidet**

Her gjelder det å kartlegge om planleggings- og arbeidsrutiner er klare nok. Man må se på om arbeidsmengde og arbeidsoppgaver har vært for belastende, og om ansvarsfordelingen er rimelig. Av og til kan skjev arbeidsfordeling medføre belastninger som igjen kan føre til sykmelding. I slike tilfeller bør medarbeideren inviteres til å komme med forslag til forbedringer. Til slutt bør man diskutere om medarbeideren eventuelt trenger å øke sin kompetanse.

### **Jobbtilfredshet**

Under dette punktet diskuterer vi personlige forutsetninger. Er informasjonen tilstrekkelig? Bør noen rutiner eller arbeidsoppgaver endres? Bør for eksempel medarbeideren gjøre mer av noen oppgaver og mindre av andre? Har lederen og medarbeideren forslag til realistiske mål eller oppgaver på kort eller lang sikt?

### **Private forhold**

Arbeidsgiver har ikke rett til å vite hvorfor en medarbeider er sykmeldt. Dersom medarbeideren likevel ønsker å ta opp noe privat som påvirker arbeidsforholdet, bør vedkommende få muligheten til det. Kanskje er det slik at hjemmesituasjonen gjør det nødvendig å endre arbeidstiden. Eksempler er problemer etter samlivsbrudd, barnefordeling, eldre og pleietrengende foreldre og annet. Det er viktig å huske på at det er den sykmeldte som avgjør om noe skal tas opp under dette punktet.

Misbruk av rusmidler er et problem i arbeidslivet. Dersom lederen har fått klare signaler om at medarbeideren har rusproblemer, bør det tas opp med vedkommende. Den viktige samtalen er underlagt taushetsplikt. Den kan derfor være et sted hvor et slikt problem kan drøftes.

### **Tilrettelegging framover**

#### **Behov i framtiden**

Den sykmeldte skal først få anledning til å foreslå mulige utviklings- eller tilretteleggingstiltak. Hvilke endringer ønsker medarbeideren? Er endringene nødvendige på kort eller lang sikt? Er endringene realistiske og oppnåelige? Hvordan bør arbeidet legges opp for å lykkes med endringene? Deretter kan lederen presentere sine forslag.

#### **Tilrettelegging av arbeidet**

Her vil det være relevant å gå gjennom hvordan framtidige arbeidsoppgaver kan utføres.

## Mental forberedelse

Det er vesentlig at ledere har evnen til å se «hele mennesket» – til å bruke sin emosjonelle intelligens. Dette er nødvendig for å inspirere og skape tillitsfulle forhold til sine medarbeidere. En god leder har et positivt menneskesyn. Han eller hun forstår at virksomheten også handler om mennesker som jobber sammen i et fellesskap. Medarbeidere har behov for tillit, respekt, dialog og anerkjennelse. Det betyr at lederen må kunne lese «følelsenes språk», og håndtere det. Dette er avgjørende når en leder skal ha den viktige samtalen. Lederen må derfor være godt mentalt forberedt.

## Vær oppmerksom på signaler

Det er en fallgrube som lederen må være forberedt på. Under samtalen kan en oppmerksom leder fornemme at det pågår noe i tankene til den sykmeldte: «Jeg er ikke noe tuss, de andre er så mye bedre enn meg.» Den sykmeldte er preget av en slags indre mobbekampanje. Det kan være fristende å gripe inn. La likevel medarbeideren få den tiden han/hun trenger. Kroppsspråk er smittsomt, på godt og vondt. Den sykmeldtes ansiktsuttrykk og kroppsspråk kan signalisere både nedstemthet og følelser av utilstrekkelighet. Da vil lederen ubevisst plukke opp signalene. Han eller hun kan prøve å verne seg mot dem ved å avrunde møtet. Lederen bør gjøre det motsatte. Fortsett møtet, og motiver den sykmeldte til å få lyst til å komme raskt tilbake. Lederen bør derfor både være oppmerksom på hva den sykmeldte signaliserer, og på hvordan lederen selv reagerer på signalene.

## Kroppsspråk smitter

Vi vet at kroppsspråk smitter. Speilnevroner i hjernen stimulerer oss til å føle og etterape det sansene våre registrerer. Disse speilnevronene er empatiens hjemsted. De er en gullgrube for å forstå følelser. De setter oss i stand til å gjenkjenne og forstå andres reaksjoner. Når vi kopierer dem og legger an et tilnærmet likt kroppsspråk, samordner vi følelsene våre uten å være klar over det. På den måten skaper vi samhør med andre, bare ved å speile deres mimikk. Kroppsspråket vårt formidler ikke bare følelser. Det sender også meldinger opp til følelses-senteret og påvirker sinnsstemningen vår. Når en sykmeldt er nedtrykt, vil det derfor automatisk påvirke lederen. For å unngå dette må lederen være bevisst. Han eller hun må bruke sitt eget kroppsspråk til å legge positive føringer. Hvis en leder for eksempel signaliserer et vennlig humør under samtalen, vil det smitte over på den sykmeldte. Det kan resultere i at medarbeideren blir mer åpen for det som er positivt. Dette kan i sin tur påvirke vedkommende til å se muligheter, ikke bare begrensninger.

## **Lederen må ha tro på det han/hun formidler**

Hvis lederen vil vinne fram, inspirere og motivere den sykmeldte, holder det ikke bare å forberede gode formuleringer. Lederen må tro på dem selv. Kanskje enda viktigere: Den sykmeldte må også få lyst til å tro på dem.

## **Et smil er den beste motgift mot trykket stemning!**

Enkelte ledere hevder med rette at man ikke kan smile på kommando. Ikke blir det mye overbevisende heller. Med litt velvilje klarer likevel de aller fleste å hente fram et vennlig smil. Noen få minutter med tilbakeleent refleksjon, på leting etter positive vinklinger, gir forbausende gode resultater.

Smilet skjer i et glimt, men effekten varer lenge. Smilet gir en vinn-vinn-kontrakt. De som blir møtt med et velmenende smil føler seg tryggere og blir lettere til sinns. De som smiler øker også sin troverdighet. Det er fordi vi tror at folk som smiler har kontroll og tør å gi av seg selv.

Den sykmeldte trenger smilet, for vi setter pris på det velværet det utløser. Smil styrker immunforsvaret, senker blodtrykket og beskytter mot stress. «Lederskap er å skape en verden som folk vil ønske å tilhøre», hevdet Pascal i sin tid. Da holder det nok ikke bare med gode smil. Men lederen lykkes heller ikke uten.





## Gjennomføring av den viktige samtalen

Trygghet er nødvendig for å lykkes med samtalen. Den sykmeldte må oppleve respekt: at lederen ikke har bestemt seg på forhånd, men er interessert og lydhør. Klare rammer skaper også trygghet. De gir et godt samtaleklima.

**Tid** er en knapp ressurs i dagens arbeidsliv. Effektivitet, produksjonskrav og leveringsfrister kjenner de fleste ledere seg igjen i. Like fullt er den viktige samtalen suksess helt avhengig av nok tid, av stille tid og tid til refleksjon. Det betyr at leder må sette av tid både fysisk og mentalt. Husk: **Skru av mobiltelefonen!** Det burde være unødvendig å si dette. Praksis viser dessverre at enkelte ikke klarer å la være å sjekke mobilen, selv under en viktig samtale.

Det finnes ingen oppskrift på hvordan den viktige samtalen skal gjennomføres. Gode verktøy kan likevel sikre et gunstig resultat. Nedenfor er åtte sentrale virkemidler listet opp. Både forskning og erfaring viser at de er vesentlige forutsetninger for å lykkes med en samtale.



## Aktiv lytting

Det sies at mennesket ble utstyrt med to ører og en munn for at det skulle lytte mer enn det prater. Dette gjelder spesielt under den vanskelige samtalen. Å lytte er krevende. Det betyr at lederen må dempe egne tanker og meninger. Han eller hun må konsentrere seg om det den sykmeldte sier. Det kan av og til være vanskelig. Det hjelper å minne seg selv om at det er den sykmeldte som skal ha all oppmerksomhet, ikke lederen. I motsatt fall kan man snakke forbi hverandre. Da kan det bli vanskelig å oppnå forståelse av situasjonen.

### Lytting – viktig og vanskelig

Selv om vi hører, er ikke det å lytte noe vi automatisk mestrer. Det er altfor fristende å tenke på det man selv skal si, i stedet for å være oppmerksom på hva den andre egentlig har på hjertet. Problemet er at vi gjerne tenker mye fortere enn vi snakker. Vi må derfor styre tankene rundt det den andre sier. Den kunsten krever selvkontroll. Det skal ofte lite til før tankene begynner å vandre. En enkel assosiasjon kan være nok til å avlede oppmerksomheten.

### Sjekk ut hva den sykmeldte egentlig sier

Vi har alle våre referanser når vi tolker andre. Dette er gjerne ubevisste kriterier som påvirker hvordan vi oppfatter uttalelsene. Hvordan skal man unngå å la seg styre av egne holdninger, men tvert imot søke den andres budskap under samtalen? Først bør lederen spørre seg selv om hva den sykmeldte egentlig sier, hva som er budskapet.

Å lytte handler om å vende oppmerksomheten ut, ikke inn:

- Sørg for at den fysiske avstanden er behagelig.
- Ha en lyttende og åpen innstilling overfor den andre .
- Vær engasjert og gi av deg selv, men pass på å ikke bli for dominerende eller styrende.
- Vær tålmodig.
- Lytt etter sammenhengen i det som blir sagt.
- Gjenta gjerne meningen i det som blir sagt for å sikre at du har oppfattet rett.
- Si det du oppfatter av den andres kroppsspråk.

## Vær en god lytter

En god lytter er som et speil, ikke som et siv eller en mur. På samme måte som sivet vaier i alle retninger, sitter noen ledere alltid urolig når de lytter. De endrer stadig sittestilling, fikler med penner eller lar blikket gli rundt omkring. Slike ikkeverbale signaler blir lett avbrytelser. Murer er derimot solide og harde. Ledere med en slik innstilling sitter gjerne stille og urørlige når den sykmeldte snakker til dem. De gir ingenting tilbake. De responderer ikke før den sykmeldte «tørker ut» og blir stille.

Å være som et speil betyr blant annet at vi bruker øyne, ansikt og kropp, ikke bare ord og setninger. Øyekontakt er helt grunnleggende. Blikket skal rettes mot den sykmeldte. Kroppen dreies i den sykmeldtes retning. Ansiktet bekrefter at den sykmeldte har lederens udelte oppmerksomhet. Lederen er kort sagt bevisst på sitt eget kroppsspråk.

## Åpne spørsmål

«Som du spør, får du svar», heter det. Det er liten tvil om at feil eller såkalte ledende spørsmål ofte resulterer i misvisende svar. En leder som vil vite hva den sykmeldte tenker og mener, må stille åpne spørsmål med færrest mulig begrensninger. For eksempel: «Hvordan ser du for deg at vi legger arbeidsdagen til rette?» «Hva slags støtte vil du trenge i tiden framover?» (Se flere eksempler på åpne spørsmål på side 24) Ja- og nei-spørsmål kan kanskje ha en hensikt i noen sammenhenger, men de innbyr ikke til konstruktive dialoger. Samtalene blir fort kjedelige. Den sykmeldte kan enten si seg enig eller uenig uten at vedkommende egentlig har sagt noe om sine egne standpunkter, eller sin situasjon. Lukkede spørsmål er dessuten enkle å smette unna. Det holder med: «Nei, det mener jeg også» eller «Ja, du er inne på noe der».

## Unngå hvorfor-spørsmål

Hvorfor-spørsmål skaper heller ikke en god og nyttig dialog. De kan oppfattes som å bli bebreidet eller angrepet. Det skjer fordi lederen indirekte gir uttrykk for tvil og skepsis. Det er stor forskjell på spørsmålene «Hvorfor har du ikke sagt fra tidligere?» og «Hva fikk deg til å vente med å si ifra?» Om en leder spør: «Hvorfor kan du ikke utføre de arbeidsoppgavene?», hører den sykmeldte «Hva er du for en stakkar som ikke klarer å utføre de arbeidsoppgavene?» Høyst sannsynlig vil den sykmeldte gå i forsvar. Da går dialogen lett i stå. Lederens spørsmål skal være som fakler. De skal tennes én av gangen. I lyset av dem skal svarene finne veien ut.

## Still de riktige spørsmålene

Riktige spørsmål tar utgangspunkt i den sykmeldtes situasjon. Det gjør det mulig for vedkommende å svare ut fra egne forutsetninger og preferanser. I praksis innebærer dette at lederen må finne ut hva som kan være en god start på samtalen. Mennesker er som kjent forskjellige. Situasjoner varierer fra person til person: «Hva er det riktig å spørre den sykmeldte om her og nå?» Lederen må minne seg selv på at det som fungerer i én sammenheng, slett ikke behøver å fungere i en annen. Spørsmålene må varieres i takt med den sykmeldtes respons. Dersom den sykmeldte skulle stå fast, har det liten hensikt å gjenta samme spørsmål. Det hjelper heller ikke å heve stemmen. Dersom en medarbeider blir stille og vil tenke seg om, er tiden inne for noen minutters tenkepause. Stillheten kan oppleves som problematisk, men i vanskelige situasjoner trenger mange tid til refleksjon for å finne fram til det rette svaret. En kjent feil ledere gjør i en slik situasjon er å fortsette å spørre. Enda verre er det å svare på medarbeiderens vegne.

Spørsmål som begynner med «hva», «hvilke» og «hvordan» kalles prosessorienterte spørsmål. Slike spørsmål er gode døråpnere og effektive hjelpere. Prosessorienterte spørsmål inviterer den sykmeldte til å komme med refleksjonene sine. De måler ikke faktakunnskaper, men stimulerer tankevirksomheten. Samtidig gir svarene en pekepinn på hvordan den sykmeldte kommer fram til svarene sine. Hva-, hvilke- og hvordan-spørsmål støtter hukommelsens søkeprosesser. De er gode igangsettere. Ikke bare verbalt, men også nonverbalt.

Hvis lederen vil at den sykmeldte skal beskrive hvordan arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø oppleves, er altså «hva», «hvilke» og «hvordan» de rette spørrepro-nomenene. I stedet for å spørre en person «Var du redd?» og komme i skade for å påvirke utilsiktet, er det bedre å si: «Hvordan reagerte du?». Eller: «Hva tenkte du etterpå, da alt var over?»

Åpne spørsmål er ikke bare stimulerende og anerkjennende. Spørsmålene bekrefter også indirekte noe. De bekrefter at lederen har tillit til den sykmeldtes evne til både å vurdere sin egen situasjon, og forstå hvilke justeringer som kan bli nødvendige. Her følger noen eksempler:

1. Hvordan har du det?
2. Hva kan vi gjøre for at du skal kunne komme raskere tilbake?
3. Hvordan vil du beskrive arbeidsdagen din?
4. Hvordan kan arbeidsdagen din bli enklere/enda bedre?
5. Hvilke av arbeidsoppgavene dine er vanskeligere å utføre?

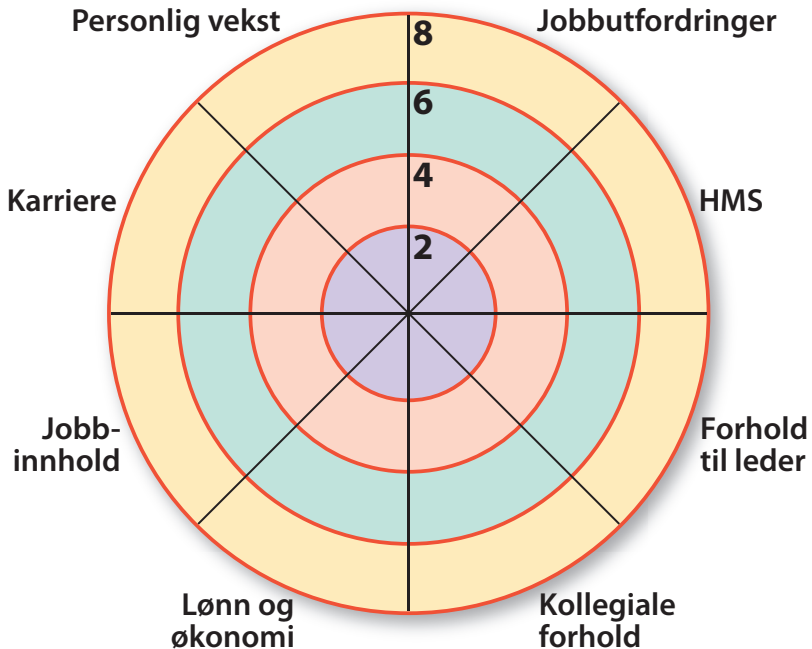


6. Hvordan bør arbeidsdagen se ut for at du skal kunne klare den selv om du er delvis sykmeldt?
7. Hvilke tiltak bør vi prøve først?
8. Hvordan ser du for deg veien videre?
9. Hvordan ser du for deg det videre sykmeldingsforløpet?
10. Hva foretrekker du at vi forteller dine kolleger om den nye arbeidsfordelingen?
11. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet?
12. Hva synes du er positivt, og hva tenker du kan forbedres?
13. Hvordan vil du beskrive stressnivået?
14. Hvordan påvirker arbeidsmiljøet sykefraværet ditt?
15. Hvordan opplever du samarbeidet med kolleger/ledere?
16. Hva motiverer deg mest akkurat nå?
17. Hva oppfatter du som dine styrker nå?
18. Hvilke løsninger ser du for deg?
19. Hvordan vil den ideelle arbeidssituasjonen være for deg akkurat nå?
20. Hvordan skal vi holde kontakten i fraværperioden?
21. Hva er vi enige om?



## Jobbhjulet

Av og til kan det være vanskelig å komme skikkelig i gang med samtalen. Den sykmeldte vegrer seg kanskje for å fortelle om forhold som er problematiske. Kanskje vet ikke vedkommende helt hvor han/hun skal begynne. I slike situasjoner kan jobbhjulet være til hjelp.



Jobbhjulet setter søkelys på åtte sider ved arbeidsforholdet, som vist i figuren over. Det gir anledning til å utforske og reflektere over ulike deler av arbeidssituasjonen. Hvor tilfreds er den sykmeldte med hvert av feltene? Medarbeideren kan markere et tall fra 0 til 8, der 8 står for optimalt.

La den sykmeldte styre gjennomgåelsen, og bestemme hvilke felter han eller hun ønsker å snakke om. Inviter den sykmeldte til å si noe om hva som kunne ha vært annerledes. For eksempel: «Hva mener du skal til for å bli mer tilfreds med jobbutfordringene dine?»

Finn til slutt ut hvilke områder som er de viktigste å konsentrere seg om. Relevante spørsmål kan være: Hva tar mest energi? Hva gir mest energi? På hvilket område føler du at du har størst gjennomslag? Målet er en god balanse mellom alle faktorene i arbeidsforholdet.

## Tilbakemelding

Alle trenger tilbakemeldinger og anerkjennelse. Det siste er spesielt viktig for sykmeldte. Akkurat som en pjsukete plante trenger ekstra gjødsel, har også sykmeldte behov for å få bekreftet at de er verdsatt. Det øker selvfølgelig lyst til å vende tilbake til jobb. Mange sykmeldte opplever at sykefraværet tærer på selvtillit og selvfølelse. Nyanserte tilbakemeldinger fra leder kan hjelpe medarbeideren til å se seg selv i et mer positivt lys.

Tilbakemeldinger kan gis på to måter: defensivt og offensivt. Med et defensivt perspektiv ser lederen på den sykmeldte som et offer for omstendighetene. Han eller hun er uten evne og vilje til å lære av sine erfaringer, enten de er positive eller negative.

Den offensive innfallsvinkelen tar høyde for at den sykmeldte kan finne fram til konstruktive løsninger gjennom kreativitet, lyst og ansvarsfølelse.

De aller fleste setter pris på tilbakemeldinger når de gis med respekt, vennlighet og omtanke. Tilbakemeldinger som skal styrke den ansatte må være:

### Veiledende

Tilbakemeldinger bør ha karakter av veiledning. Det betyr at lederen på den ene siden bekrefter, anerkjenner og trykker mottakeren. På den andre siden inviterer lederen til konstruktiv egenrefleksjon rundt framtidige arbeidsoppgaver:

- **Identifisere situasjonen:**  
Hvordan vil du beskrive din mulighet til å vende tilbake?
- **Velge mål:**  
Hvilke oppgaver ønsker du å utføre?
- **Finne alternativer:**  
På hvilke måter kan du nå målet om en god arbeidssituasjon?
- **Vurdere konsekvensene:**  
Finnes det positive og/eller negative konsekvenser av de nye planene?

- **Utføre og overvinne eventuelle barrierer:**  
Hva kan hindre deg? Hvordan vil du løse det?
- **Ta beslutning:**  
Hva velger du å gjøre?

Ved å bruke erfaringene og innsikten sin kan den sykmeldte stimuleres til å vurdere sin situasjon og finne fornuftige løsninger. De fleste har nok erfaring og kunnskap til å resonnerer seg fram til fruktbare løsninger og strategier. De må bare bli møtt med gjennomtenkte og pålitelige innspill.

### **Balanserte**

Eventyret «Keiserens nye klær» av H. C. Andersen er et morsomt og tankevekkende eksempel på hva som skjer når omgivelsene jatter med, i stedet for å gi en oppriktig tilbakemelding. Mange vil dessverre heller bli ødelagt av skryt og ros enn reddet av veiledende innspill.

Vårt selvbilde blir til i spenningsfeltet mellom andres reaksjon på oss selv og våre egne vurderinger og idealer. Ledere oppnår best effekt ved å gi positive og forsterkende tilbakemeldinger. Oppmerksomheten bør være på de områdene den sykmeldte lykkes med. Det er nemlig disse ferdighetene medarbeideren skal bygge videre på.

### **Saklige**

En tilbakemelding skal være til hjelp. Det kan den best være dersom den bygger på konkrete forhold og faktiske observasjoner. For eksempel hvilke arbeidsoperasjoner medarbeideren gjorde da vedkommende fikk gode resultater. Den må ikke gis som generelle uttalelser. Lederens tilbakemelding må ikke minst bekrefte at han/hun har forstått den andres ståsted. Det har skjedd gjennom å utforske, lytte og ta høyde for subjektive feilkilder.

### **Realiserbare**

Det er unødvendig å påpeke svakheter en sykmeldt ikke kan gjøre noe med. Det skaper bare frustrasjon. Tilbakemeldinger må ta utgangspunkt i den sykmeldtes ferdigheter og forutsetninger. Den bør bære i seg muligheter til en bedre arbeidssituasjon.

### **Empatiske**

Tilbakemeldingen skal ta utgangspunkt i den sykmeldtes situasjon. Samtidig må lederen stille seg selv to spørsmål:

- Med det jeg vet om den sykmeldte, hvordan vil han/hun reagere på det jeg nå skal si?
- Hvordan ville jeg reagert i denne situasjonen, om det var jeg som var sykmeldt?

Når tilbakemeldingen gis er det viktig at lederen følger nøye med på den sykmeldtes reaksjon. Signalene som vedkommende sender vil være betydningsfulle innspill til lederen i den videre samtalen.

## Emosjonell forståelse

Følelsene er radarsystemet vårt. De er veiviserne som gjør det mulig å gjenkjenne andre menneskers glede og sorg, sinne og skuffelse. Uten følelser for andre og oss selv ville vi være farlige for våre omgivelser.

En sykefraværssamtale kan skjære seg, til tross for at den er godt forberedt og innsatsen stor. Det kan rett og slett skje fordi den sykmeldte sitter med sterke følelser. En sykmelding kan påvirke medarbeiderens tilværelse i svært omfattende grad. Selvbilde, selvfølelse og selvtillit – ja, selve eksistensgrunnlaget kan føles truet. Det vekker naturlig nok sterke følelser.

En leder som har god kontakt med sine egne følelser, og som har evnen til å takle dem når de er i ferd med å ta overhånd, er godt rustet. Da er det lettere å lykkes med den viktige samtalen. Dette er viktig, for eksempel når en medarbeider reagerer emosjonelt sterkt. Det har liten hensikt å la seg provosere og bli aggressiv eller sint. Lederen bør holde seg rolig og avbalansert. Da vil samtalen ha størst mulighet til å føre til positive resultater. En måte å håndtere et utbrudd på er «å tre litt ut av situasjonen». Lederen kan rette oppmerksomheten på form, og spørre: «Hva skjer nå?» Et slikt spørsmål vil ofte flytte samtalen mot underliggende problemer. Det kan være noe som ikke tidligere har vært tatt opp, men som betyr noe for den sykmeldte. Et oppfølgingsspørsmål kan være: «Hva fikk deg til å reagere slik du gjorde nå?» Dermed unngår lederen å karakterisere medarbeideren på en uheldig eller utilsiktet negativ måte, og risikere at han/hun går i forsvarsposisjon.

Dersom forholdet mellom den sykmeldte og lederen er konfliktfylt, bør det være mulig for den sykmeldte å ta med seg tillitsvalgt eller verneombud. Det kan bidra til at samtalen blir god og at det ikke oppstår misforståelser og nye hindringer.

Om medarbeideren skulle bryte sammen i gråt, bør lederen vise at han forstår situasjonen – og tålmodig vente til den sykmeldte har hentet seg inn igjen. Leder kan eventuelt spørre om vedkommende trenger en pause. Det beste vil være å fortsette samtalen. Hvis det ikke er mulig, bør det avtales et nytt møte. Truende eller aggressiv atferd skal ikke tolereres. Da bør samtalen avbrytes, men ikke uten at det avtales et nytt møte innen kort tid.

## Motivasjon

Motivasjon handler om å identifisere positive og negative tanker, og deretter forsterke de positive og kontrollere de negative slik at de ikke legger hindringer i veien. Det gir overskudd og arbeidslyst å legge vekt på det som fungerer bra, ikke på det som ødelegger.

Den sykmeldte har behov for å kjenne at han/hun hører til, å oppleve at han/hun betyr noe. Han eller hun ønsker å kunne orientere seg mot framtiden. Det er også viktig at den sykmeldte opplever å være en del av et fellesskap, at han/hun gjør en forskjell og kan stole på leder og kolleger som vedkommende er avhengig av. Med andre ord: at han/hun kan tro på framtiden.

Hva bør lederen gjøre for å motivere den ansatte til å se muligheter og vende raskere tilbake til arbeidsplassen? For det første bør lederen kommunisere positive forventninger. Samtidig bør lederen inspirere den sykmeldte til å strekke seg etter målene de i fellesskap blir enige om. Dette viser tro på medarbeideren.



Det handler om å engasjere og skape entusiasme. Det kan skje ved å appellere både til hodet og hjertet. Lederen bør understreke at medarbeideren er del av et fellesskap, og styrke opplevelsen av tilhørighet. Samtidig må lederen også anerkjenne medarbeiderens individuelle behov.

En leder som har et optimistisk menneskesyn gir god motivasjon. Vedkommende skaper da grunnlaget for en utviklende samtale. En slik leder vil helt naturlig velge å tolke den sykmeldtes arbeidssituasjon positivt. Dermed blir det lettere å få øye på alle mulighetene. Vi blir med andre ord hva vi føler, tenker og tror. Lederens positive tanker vil påvirke følelsene konstruktivt. De vil smitte over på den sykmeldte.

## Mestring

Mennesker er kreative og ressurssterke. De har skjulte talenter og mange muligheter. Svarene ligger i hver og én. Iblant trengs det hjelp til å hente fram potensialet. Ingen er født med selvtillit. Den erverves gjennom mestring. For den sykmeldte vil det være avgjørende å få arbeidsoppgaver vedkommende kan mestre i perioden fram til sykefraværet er avsluttet. Å oppleve å mestre noe er en av de viktigste helsefremmende faktorene i arbeidslivet. Lederen bør derfor legge til rette for at den sykmeldte får arbeidsoppgaver som vedkommende mestrer på en god måte.

Erfaring viser at sykmeldte kommer raskere tilbake i full stilling når de kjenner at de mestrer jobben tilfredsstillende. Derfor må virksomheten legge vekt på løsninger og muligheter, framfor problemer. Ikke minst skal skikkelig støtte tilbys underveis, slik at den sykmeldte kan lykkes.

## Oppfølgingsplan

Den viktige samtalen vil forhåpentlig så spire til et konstruktivt og framtidsrettet samarbeid. Derfor gjelder det å dokumentere og konkretisere veien videre med en oppfølgingsplan.

Leder og medarbeider må sammen sikre at viktige tiltak tas inn i oppfølgingsplanen. Underveis i samtalen bør de oppsummere: Hva skal vi gjøre med dette? Hva er ditt ansvar, og hva er mitt? Avtal hvordan punktene som kommer fram i oppfølgingsplanen skal håndteres. Skal samtalebidragene bidra til positiv tilbakeføring og trivsel, må både leder og medarbeider respektere linjene de trekker opp sammen.

Loven sier at arbeidsgiver er pålagt å følge opp den sykmeldte med jevnlig dialogmøter.

Planen skal være nøktern og realiserbar. Den skal ha klare mål og arbeidsoppgaver. Lederen må naturligvis vokte seg for å love mer enn det han/hun kan holde. Det bør også framgå hva lederen har ansvar for, og hvilket ansvar medarbeideren har. På slutten av hvert møte bør leder og medarbeider bli enige om tid for neste møte. De skal være enige om hva de skal foreta seg fram til dette møtet. På neste side er et eksempel på en oppfølgingsplan.

### Kommentarer til oppfølgingsplanen

Den viktige samtalen er fortrolig. Innholdet må betraktes som konfidensielt. Unntaket er de punktene som tas inn i oppfølgingsplanene som skal sendes til legen og Nav:

- Etter fire ukers sykmelding skal det som kjent gjennomføres møte mellom leder og den sykmeldte. Resultatet av samtalen skal føres inn i en enkel oppfølgingsplan som sendes legen.
- Etter sju ukers sykemelding skal det gjennomføres nytt møte mellom leder og den sykmeldte. Resultatet skal føres inn i oppfølgingsplanen som sendes Nav via nav.no.
- Både leder og medarbeider underskriver oppfølgingsplanen. Medarbeider og leder får en kopi hver. Oppfølgingsplanen danner grunnlag for videre møter. Den sikrer dermed en riktig framdrift.



## Bedriftens oppfølgingsplan for den viktige samtalen

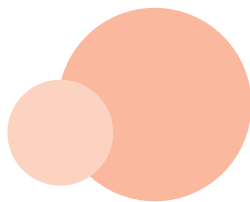
Navn:		
Dato, den viktige samtalen:	Dato, ny samtale:	Dato, ny samtale:
<b>Mål/arbeidsoppgaver:</b>  Arbeidsoppgaver:  Eventuelle tiltak for å utføre arbeidsoppgavene:  Suksesskriterier:		
<b>Individuelle behov:</b>		
<b>Kompetanseutvikling og faglig utvikling:</b>		
<b>Annet:</b>		
Den viktige samtalen/oppfølgingssamtalen er gjennomført i tråd med gjeldende forskrifter:		
Dato: Medarbeider: Leder:	Dato: Medarbeider: Leder:	Dato: Medarbeider: Leder:



## Oppfølging av den viktige samtalen

Det er lett å ha planer med gode intensjoner. Litt vanskeligere er det å følge opp i praksis. Leder og medarbeider er i fellesskap blitt enige om tiltak og en individuell oppfølgingsplan. Dermed er det ikke gitt at man har kommet fram til en varig, optimal løsning på utfordringene. Nye dialogmøter vil kunne avdekke flere eller andre behov enn først antatt. Sykdomsbildet kan i enkelte tilfeller endre seg radikalt på svært kort tid.

Oppfølgingsplanen er et hjelpemiddel for å lykkes. Den understreker at oppfølging er like viktig som selve samtalen. Dersom oppfølgingen svikter kan følgene for medarbeideren, som allerede befinner seg i en vanskelig situasjon, bli alvorlige. En vellykket samtale skaper tillit, håp og tro på at det nytter. Oppfølgingen skal gjøre ord til handling.



## Oppsummering

En leder kan ikke bestemme hva som er best for en sykmeldt, men han/hun kan hjelpe medarbeideren til å finne det ut selv. Det er dette den viktige samtalen handler om.

Det starter med å planlegge og forberede. For lederen er det vesentlig å avklare med seg selv at han/hun:

- har tro på egen evne til å gjennomføre samtalen på riktig måte.
- vet hva som ikke bør sies og gjøres.
- tror på den sykmeldte og vil at medarbeideren skal lykkes.
- kan vise empati og se situasjonen fra den sykmeldtes ståsted.
- klarer å observere og tolke riktig det som skjer under samtalen.
- er sensitiv og forstår når det er klokt å ta ordet og når det er riktig å være taus.
- klarer å være tålmodig og gi den sykmeldte tid til å reflektere.

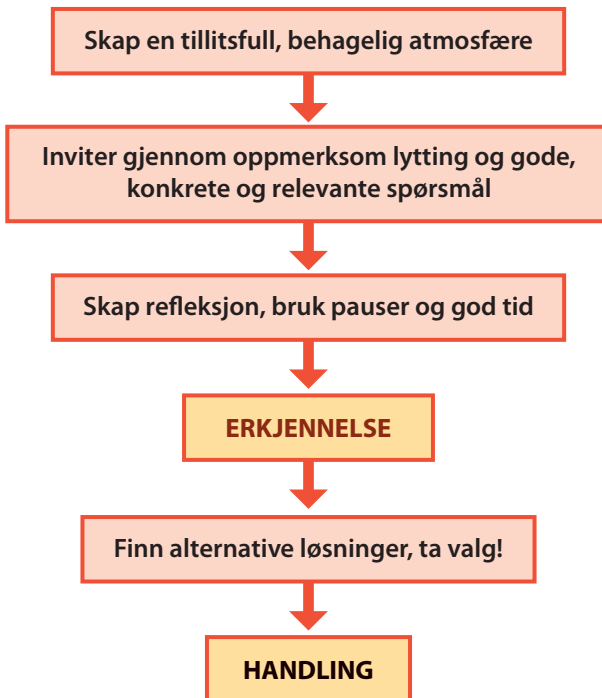
Den viktige samtalen er lettest å gjennomføre i et arbeidsmiljø der medarbeidere er vant til å bli vist tillit og respekt, og ikke behøver å være redde for å gjøre feil. Ledere som er opptatt av trygg personalledelse og sunne arbeidsforhold har størst sannsynlighet for å høste gode resultater. Det understreker betydningen av at ledere hele tiden jobber for å vedlikeholde best mulige arbeidsforhold. Når samtalen er vel i gang, skal den sykmeldte stå i sentrum. Det virker selvsagt, men praksis viser at det av og til ikke er så selvfølgelig likevel. På veien fram mot mål er det nemlig noen fallgruver lederen bør passe seg for (se neste side).

Fallgruver:	Hva bør lederen gjøre:
Lederen går over til å fortelle hva den sykmeldte bør gjøre, framfor å invitere vedkommende til selv å finne det ut.	Lederen bør oppfordre den sykmeldte til å fortelle og stille spørsmål om meninger, ideer, forslag og liknende.
Den sykmeldte tror ikke det nytter å forbedre arbeidssituasjonen/komme raskere tilbake.	Lederen bør stille undersøkende spørsmål: «Hva har du prøvd?» «Hva er grunnen til at du tror det ikke nytter?» og liknende.
Den sykmeldte tar ikke positive tilbakemeldinger innover seg.	Lederen bør be den sykmeldte forklare med egne ord hva lederen har sagt. Det kan være at vedkommende ikke har forstått innholdet fullt ut.
Den sykmeldte vil bare snakke om alt som har skjedd i fortiden.	Lederen bør ta tak i punktene den sykmeldte tar opp, og vise hvordan de kan brukes konstruktivt framover.
Den sykmeldte er redd for å prøve ut nye forslag på grunn av tidligere erfaringer.	Lederen bør oppmuntre den sykmeldte til å ta en prøveperiode.
Den sykmeldte tror han/hun er flinkere enn det som faktisk er tilfellet.	Lederen bør be om eksempler som støtter den oppfattelsen, og gi tilbakemeldinger etterfulgt av stillhet.
Den sykmeldte virker lite interessert i samtalen.	Lederen bør spørre seg hvorfor. Det kan være mange grunner til dette. Prøv ulike innfallsvinkler. Bruk prosessorienterte spørsmål, for eksempel: «Hva skal til for at...», «Hva ønsker du...», «Hva tenker du...», «Hvordan vil du...».
Lederen dytter sine egne meninger og løsninger over på den sykmeldte.	Lederen bør oppmuntre den sykmeldte til selv å finne ut hvordan situasjonen best kan takles. Går det trått kan lederen stille «Hva om»-spørsmål.
Lederen får ikke det forventede resultatet.	Lederen bør spørre seg hvorfor, og vurdere sin egen måte å kommunisere på. Kanskje bør målene justeres?

Lederen må være bevisst på hva han/hun snakker og spør om, og ikke minst hva som signaliseres. Det lederen har oppmerksomhet på vil ofte feste seg hos den sykmeldte. Det er bedre å snakke om hvordan man vil ha det, enn hvordan det ikke bør være.

Her er et eksempel:

Om du sier til en person: «Ikke tenk på blått», vil den personen likevel tenke på blått! Hvorfor? Fordi personen assosierte ordet 'blått' direkte med blåfargen. Ordet «ikke» har ingen påvirkningskraft i denne sammenhengen. Det virker mot sin hensikt. Den uønskede atferden får bare enda mer oppmerksomhet. Det er det samme som skjer dersom en medarbeider bare får påpekt feil. Tankene vil da bare kretse rundt dem. Hvis lederen derimot kommenterer alt medarbeideren gjør riktig, vil medarbeideren bli opptatt av dette. I den viktige samtalen bør lederen med andre ord konsentrere seg om det som fungerer, framfor det som ikke fungerer. Det gir uten tvil de best resultatene. Slalåmkjøringen memorerer løypa før han/hun setter utfor. På samme måte bør lederen memorere disse seks punktene før den viktige samtalen:



## Forslag til videre lesning

Johnsson, Johnny; Lugn, Anders; Rexed, Birger, m.fl. (2006): *Langtidsfrisk: Slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet*, Oslo: Genesis.

Langslet, Gro Johnsrud, (2008): *Gi hverdagen et LØFT*, Oslo: Gyldendal.

Lindseth, Live Bressendorf, (2009): *Kroppsspråkets makt*, Oslo: Kondor AS.

Lindseth, Live Bressendorf, (2010): *Effektiv ledelse og bruk av kroppsspråk*. Ledernytt 2: 14-15.

Lindseth, Live Bressendorf, (2010): *Ledere uten emosjonell intelligens – krise for bedriften*. Ledernytt 3: 42-43

Lindseth, Live Bressendorf, (2011): *Smilet er et undervurdert virkemiddel!* Ledernytt 2: 52-53.

Svare, Helge, (2008): *Den gode samtalen: kunsten å skape dialog*, Oslo: Pax

Steiro, Trygve Jakobsen; Torgersen, Glenn-Egil (2005): *Bedre motivasjon : praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*, Oslo: Læringsforlaget.

**Idébanken.org**  
forteller de gode historiene fra  
norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon,  
verktøy og faglig materiell for et  
arbeidsliv som inkluderer.

Bestill temahefter:  
[idebanken.org/temahefter](http://idebanken.org/temahefter)

Kontakt oss:  
[post@idebanken.org](mailto:post@idebanken.org)

