

# TAL OM TRIVSEL

GENVEJ TIL TRIVSEL OG MOTIVATION

## Indhold

<b>1. Hvorfor trivselssamtaler?.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Forhold mellem virksomhed og ansat .....</b>	<b>2</b>
De uformelle aftaler .....	3
Ubalance kræver lederens indsats .....	3
<b>3. Feedback og dialog.....</b>	<b>4</b>
Ægte dialog .....	4
Vær nysgerrig og lyt .....	5
Anerkendende tilgang .....	6
<b>4. Sådan bruges trivselssamtaler .....</b>	<b>7</b>
Den formelle .....	7
Den uformelle .....	8
<b>5. Uro, fyringer og tegn på dårlig trivsel.....</b>	<b>9</b>
Utilfredshed med ledelsen.....	10
Konflikter .....	11
Stort arbejdspres.....	12
Sociale begivenheder .....	12
Sygdom .....	13
Misbrug .....	14
Tegn på dårlig trivsel .....	14
<b>6. Den gode trivselssamtale .....</b>	<b>15</b>
Gennemførelse af samtalen .....	16
Opfølgning .....	17
<b>7. anbefalinger til lederen .....</b>	<b>18</b>

# 1. Hvorfor trivselssamtaler?

Formålet med trivselssamtaler er at skabe et godt arbejdsmiljø ved at forebygge arbejdsulykker, arbejdsskader, stress og andre psykosociale belastninger. Anvendelsen af trivselssamtaler kan på være med til at begrænse længerevarende fravær, og denne pjece er tænkt som et værktøj til virksomheder, der vil skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.

En leder kan ikke sikre sig, at medarbejderne trives, for trivsel er en indre tilstand og en subjektiv oplevelse, som ikke kan kontrolleres udefra af andre. Men en leder kan skabe betingelserne for, at den enkelte medarbejder trives så godt som muligt. Som leder har man meget stor indflydelse på andre menneskers trivsel; både på grund af det, man gør, og på grund af den person, man er. Det kan godt være lidt skræmmende. Men hvis man ikke er bevidst om det, bruger man ikke sine muligheder for at forbedre medarbejdernes trivsel fuldt ud, og det kan medarbejderne opleve som et ledelsesmæssigt svigt.

Trivslen på jobbet er fundamental for mange mennesker. Når man bliver ansat på en arbejdsplads, overgiver man en del af sin selvbestemmelse til lederen, så det er afgørende for ens trivsel og tillid, at man opfatter lederen som troværdig og interesseret i en.

Samtalen er lederens vigtigste redskab i arbejdet med trivsel. I denne tekst beskriver vi, hvordan lederen kan bruge samtalen til at forbedre trivslen – især inden problemerne er blevet for omfattende. Der skelnes ikke mellem fysiske, psykiske og sociale trivselsproblemer. Fokus er på, hvordan lederen kan opfange tegn på manglende trivsel så tidligt som muligt, så problemerne kan blive håndteret rigtigt og forhindre ødelæggende konflikter, stress, ulykker, sygdom, langtidsfravær og andet, som har høje, personlige omkostninger for medarbejderen, og som påfører virksomheden betydelige tab.

Teksten lægger hovedvægten på lederens ansvar og muligheder, men også medarbejderens, kollegers og tillidsrepræsentanternes muligheder og ansvar beskrives. Det afsluttende afsnit (7. *Anbefalinger til lederen*), opsummerer pjecens anbefalinger til lederen og kan efterfølgende bruges som en huskeseddel i forhold til trivselssamtaler.

Som baggrund er der foretaget interview med ansatte på forskellige virksomheder. Der er tale om ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og HR-chefer i de pågældende virksomheder. Tak til disse virksomheder og de ansatte, der har brugt tid på at fortælle om deres erfaringer. Eksemplerne i teksten er fra eksisterende virksomheder, men er af hensyn til deres anonymitet omformet og i nogle tilfælde sammenskrevet af flere cases. De anvendte citater kommer alle fra de gennemførte interview.

Teksten er udarbejdet af Danske Maritime, CO-industri, DI og Lederne i samarbejde med ledelseskonsulent Ditte Haslund.

## 2. Forhold mellem virksomhed og ansat

Det formelle forhold mellem virksomheden og den ansatte er beskrevet i ansættelseskontrakten og styres af love, bekendtgørelser og kollektive aftaler. De fastlægger vilkår, betingelser og rettigheder for både virksomheden og den ansatte og udgør et uundværligt fundament for reguleringen af forholdet. Forholdet mellem virksomhed og ansat er ulige, eller asymmetrisk, forstået på den måde, at virksomheden har retten til at 'hyre og fyre' og til at lede og fordele arbejdet. Derfor lægges der

både i love og aftaleforhold særlig vægt på beskyttelsen af medarbejdernes arbejdsvilkår, og det er ledelsens ansvar, at den del af de formelle aftaler, der skal beskytte arbejdstagerne, overholdes.

### De uformelle aftaler

I de uformelle aftaler er asymmetrien mindre. Det betyder, at begge parter har ansvar for, hvordan forholdet udvikler sig. Men ledelsen har det største ansvar og de bedste muligheder for at forbedre forholdet. En personaleleder kan ikke gå ud fra, at en medarbejder selv vil fortælle, hvis han ikke trives. Medarbejderen kan være bange for at miste jobbet, hvis han kritiserer ledelsen eller har problemer med arbejdet. Lederen skal derfor være opmærksom på begge sider af forholdet – både virksomhedens og medarbejderens.

*”Det er vigtigt at vide, hvad der rører sig. F.eks. ved at spise frokost sammen med folk og ved at gå rundt. Man fanger mange ting på den måde.”*

*Leder*

Som leder bør man være opmærksom på, at selv mindre begivenheder – som f.eks. at afgive eller få en opgave – kan betyde manglende trivsel hos en ellers tilfreds medarbejder.

*Eva er efter eget ønske blevet frataget en besværlig opgave, hvilket hun er glad og lettet over, da det giver hende bedre tid til at passe sine mange andre spændende opgaver. Lederen overdrager ansvaret for den besværlige opgave til Niels, som går i gang med arbejdet. For at beskytte Eva beder lederen Niels om ikke at forstyrre Eva, når han vil spørge om noget, men gå til lederen i stedet. Det fører til, at Niels og lederen ofte sidder inde på lederens kontor - som ligger lige over for Evas - med lukket dør.*

*Lederen taler i den kommende tid ikke så ofte med Eva, da han er overbevist om, at Eva har det fint, og da lederen i øvrigt har travlt og blandt andet bruger meget tid på Niels.*

*Efter nogen tid sygemelder Eva sig med begrundelsen, at hun er stresset.*

*Det kommer helt bag på lederen, og først efter, at Eva har haft en længere sygemelding og gennem flere samtaler, bliver det klart for dem begge, at det ikke har været problemfrit for Eva at afgive sin opgave til Niels. Eva har følt sig lettet, men har også følt et tab af kompetence, og hun har følt sig udenfor og uden den samme betydning for virksomheden, som hun havde før.*

*Det blev lederens mange møder med Niels bag en lukket dør symbolet på, og det førte til dårlig trivsel, som måske kunne være opdaget tidligere, hvis lederen havde været mere opmærksom på Eva.*

Ledere bør med andre ord ikke betragte tilfredse medarbejdere som nogle, der bare passer sig selv, for på den måde risikerer man at overse små ting, der kan vokse sig store og udløse manglende tilfredshed hos begge parter.

### Ubalance kræver lederens indsats

I nogle tilfælde er forholdet mellem medarbejder og virksomhed i åbenlys ubalance. Det kræver lederens indsats, ellers er følgen næsten altid dårlig trivsel for medarbejderen. Det er her, at lederens talent for at opfange og lytte til signaler og gå i dialog med medarbejderen bliver sat på prøve.

*”På et tidspunkt var jeg ved at falde om på grund af de mange samtaler med medarbejderne, men det er altså en vigtig del af lederjobbet at være til rådighed. Der skal være en ventil. Men dermed jo ikke sagt, det skal være en snakkeklub!”*

*Leder*

Det drejer sig om lederens ægte interesse for sine medarbejdere og evnen til at udmønte denne i samtaler, der afdækker uden at være konfliktsky, og som løfter uden at miste jordforbindelsen. Hvordan virksomheden kan arbejde med dette ved hjælp af trivselssamtaler, handler de følgende kapitler om.

### **3. Feedback og dialog**

Det kan være svært for en leder at tage vanskelige eller følsomme emner op med en medarbejder, som viser tegn på manglende trivsel, hvis der ikke i forvejen eksisterer en god feedback-kultur i virksomheden. En god feedback-kultur er kendetegnet ved, at feedback:

- Gives i direkte tilknytning til præstationen eller situationen
- Både kan forholde sig til indhold og proces
- Altid søger at afdække modtagerens hensigt
- Udtrykkes respektfuldt og ikke-dømmende
- Fokuserer på sagen og ikke på personen
- Udtrykkes ærligt og konkret

Lederens egen måde at give - eller ikke give - feedback på er afgørende. Glemmer hun at følge op på opgaver, giver generel, ukonkret ros eller sårende, nedgørende kritik og lader gamle konflikter ligge? Eller husker lederen tværtimod at følge op på alle opgaver, formår hun at give sin feedback på en måde, så medarbejderne vokser med opgaven, og griber hun ind, hvis hun opdager forstyrrende problemer i samarbejdet?

*”Tidligere følte nogle, at der ikke var opbakning fra ledelsen. Men nu har vi fået et yngre lederteam, og det har betydet større åbenhed. Det er blevet tilladt at snakke sammen på kryds og tværs.”*

*Tillidsrepræsentant*

#### **Ægte dialog**

Forudsætningen for, at lederen og medarbejderen kan tale sammen – både når det går godt, og når der er problemer – er, at parterne har en ægte dialog med hinanden. En ægte dialog kræver, at deltagerne på en anerkendende måde lytter til hinanden, og at de er konkrete og ærlige uden at være fordømmende. Lederen har stor indflydelse på, om samtaler mellem lederen og medarbejderne foregår som ægte dialoger, hvor deltagerne lytter til hinanden og bygger videre på hinandens indsigter og ideer.

*”Men hvad er min leders motiv til at spørge til min trivsel? Er det for at opnå noget for sin egen skyld, eller er det af ægte interesse for mig?”*

*Medarbejder*

## Vær nysgerrig og lyt

I dialogen skal man være nysgerrig, slippe sine forudfattede meninger og stille ægte åbne spørgsmål, hvor man ikke selv kender svaret, men gerne vil høre, hvilke overvejelser spørgsmålet sætter gang i hos den anden.

Eksempler på åbne spørgsmål kan være:

- Hvad var vigtigt for dig ved denne oplevelse?
- Hvad gjorde du, der fik det til at gå sådan?
- Hvad var din hensigt med at gøre sådan?
- Hvad gjorde dig glad ved den opgave?
- Hvem fik du hjælp af undervejs?
- Hvordan ønsker du, det bliver i fremtiden, og hvordan kan du bruge dine erfaringer til at nå derhen?

Ordet 'hvorfor' bruges ikke så ofte ved åbne spørgsmål, fordi det lægger op til, at personen skal levere et færdigt svar – og det er ikke meningen.

*”Der skal faktisk ikke så meget til, så taler folk om, hvordan de har det, og hvad de gerne vil. Man kan sige: ”Jeg synes, du ser lidt sur ud?”, og så får man tit et langt svar.”*

*Leder*

I den ægte dialog skiftevis taler og lytter parterne aktivt. En god tommelfingerregel er, at man kan skifte over til selv at tale, når:

- Man mener at have forstået, hvad den talende vil udtrykke.
- Den talende giver udtryk for at føle sig forstået.

I samtaler, hvor parterne kender hinanden godt og er trygge ved hinanden, foregår disse skift nærmest umærkeligt. Men sådan er det ikke nødvendigvis i en samtale mellem en leder og en medarbejder, fordi forholdet som tidligere nævnt er ulige. Derfor må lederen være særligt opmærksom på disse skift.

Når man lytter aktivt i en samtale, benytter man dels verbale redskaber, dels kropssprog. De verbale redskaber kan være at:

- Spørge - åbent, nysgerrigt og ikke-dømmende
- Gentage - ord, sætninger, formuleringer
- Afklare - ”Er det rigtig forstået, at ...?”
- Formulere - det der er svært at få sagt for den talende
- Reformulere positivt - gentage det sagte, men med positivt sprogbrug
- Opsummere - i løbet af samtalen for at sikre forståelsen
- Konkludere - ved afslutningen for at sikre enighed eller afklare uenighed

Den, der lytter, skal kun sige noget for at uddybe sin egen forståelse og hjælpe den talende til større klarhed over, hvad han eller hun gerne vil sige.

*”Nogle gange kan jeg godt få lyst til at sige: ”Tag dig nu sammen!”, men der går ikke noget af mig ved at lytte til medarbejderen. Jeg behøver ikke straks komme frem med min egen mening.”*

*Leder*

Det andet redskab, når man lytter aktivt i en samtale, kropssproget, indeholder f.eks.:

- Øjenkontakt
- Ansigtsmimik
- Spontane udbrud
- Stemmeføring
- Gestik
- Vejrtrækning
- Kropsholdning, -vending, -aktivitet

Kropssproget kan ikke kontrolleres fuldstændigt, da noget af det foregår ubevidst. Det er ikke meningen, at lytteren skal lære sig et bestemt kropssprog, da det hurtigt kommer til at virke kunstigt. Men den, der lytter, skal være koncentreret og f.eks. ikke tappe med fingrene på bordet, kigge på uret eller gabe, da det sender et signal om, at man keder sig og ikke rigtigt gider lytte. Medarbejderne er ofte følsomme over for selv små uoverensstemmelser mellem lederens ord og kropssprog, så lederen skal være opmærksom på, at ord og kropssprog skal passe sammen.

*En medarbejder beder om en samtale med sin leder, da hun er ved at blive skilt og kan mærke, at det forstyrrer hendes evne til at koncentrere sig på jobbet.*

*Da hun banker på lederens dør, beder han hende om sætte sig ned ved mødebordet, mens han selv bliver siddende ved skrivebordet. Han skal lige gøre en mail færdig, siger han. Da han er færdig, begynder medarbejderen at fortælle om den vanskelige situation, hun står i.*

*Lederen lytter, men kaster af og til et hurtigt blik på sin computerskærm. Lederen spørger derpå mere ind til medarbejderens situation, men vender ikke sin krop imod hende og bliver i stedet ved med at sidde med front mod skrivebordet.*

*Lederen siger, at det er rigtig godt, at medarbejderen fortæller ham om sine problemer, og han spørger, om der er noget, han kan gøre for at hjælpe hende? I det samme trækker han sit ene ærme lidt op, og medarbejderen får den tanke, at han måske skal se, hvad klokken er.*

*Medarbejderen siger, at der ikke er noget, lederen kan gøre, og at hun bare ville orientere ham. Lederen siger, at hun endelig må komme igen, hvis hun har brug for at snakke. Men samtidig rejser han sig op og åbner døren til gangen.*

*Efterfølgende hører lederen ikke mere fra medarbejderen angående hendes skilsmisse og går derfor ud fra, at det ikke længere er noget problem i forhold til arbejdet.*

Lederen i dette eksempel var muligvis oprigtigt interesseret i at tale med medarbejderen, men medarbejderen blev distraheret af hans kropssprog, som endte med at gøre hende utryk ved, om lederens interesse var ægte.

## **Anerkendende tilgang**

En meget virkningsfuld måde at arbejde med medarbejdertrivsel på, er at anvende en anerkendende tilgang. I stedet for at tage udgangspunkt i problemer, fokuserer den anerkendende tilgang på det, der rent faktisk går godt. Det virker meget mere motiverende at lære af succeser end af fejl. Når

fokus er på problemer, skaber det en angst for at begå fejl, men hvis fokus omvendt er på det, der lykkes, motiveres man til at kaste sig ud i nye opgaver.

Men en anerkendende tilgang betyder ikke, at man skal rose hinanden uhæmmet, og man skal passe på ikke at være overfladisk og ukonkret, da det skaber den modsatte effekt. Anerkendelsen bliver simpelthen utroværdig, hvis den ikke virker ægte.

*”Når min egen leder skamroser mig, holder jeg op med at høre efter, og nogle gange tænker jeg: ”Hvorfor smører du så tykt på?”.”*

*Leder*

## 4. Sådan bruges trivselssamtaler

Trivselssamtaler skal finde sted med en vis regelmæssighed, der skal være tale om en ægte dialog, og der skal være en vilje til at sætte noget på spil. Samtidig er det vigtigt, at begge parter føler sig trygge ved samtalen. Det er til gengæld ikke så afgørende, om trivselssamtalen er formel eller uformel, men fordelene ved at gøre den formel er, at det sikrer en vis regelmæssighed.

### Den formelle

Nogle virksomheder indlægger formelle trivselssamtaler for eksempel en gang om måneden. De fleste virksomheder har en samtale med en ny medarbejder ved prøveperiodens udløb, men det kan også være en god ide at have det efter kun en måneds ansættelse. På den måde får man fat i en ny medarbejders skuffede forventning eller forvirring omkring jobbet så hurtigt som muligt. De formelle samtaler har en fast frekvens og måske en fast dagsorden. Fordelen er, at lederen stadig har føling med, hvad rører sig hos den enkelte medarbejder. Også selv om hun måske er meget fraværende. De faste samtaler viser lederens og virksomhedens interesse og omsorg for medarbejderne, og at denne interesse er stabil og vedvarende. Men det er en forudsætning, at medarbejderne oplever samtaleformen og indholdet som meningsfuldt.

*I en afdeling har der været en del problemer i form af faldende produktivitet og utilfredshed med lederen, som imidlertid ikke er kommet åbent frem. Lederen har kun hørt om den ad omveje.*

*Lederen beslutter nu at indføre månedlige trivselssamtaler med alle medarbejdere. Beslutningen bliver mødt med skepsis fra medarbejdernes side. De siger, at de ikke har nogle trivselsproblemer, men bare for meget at lave, og ”Det kan samtaler jo ikke ændre på”, som det udtrykkes.*

*Lederen gennemfører alligevel beslutningen, men er lige ved at opgive efter de første omgange af samtaler. Medarbejderne indleder alle samtalerne med at slå fast, at de ikke har noget at sige, og flere kommer og beder om at få deres samtale aflyst eller udskudt, ”For der jo ikke noget”, eller også glemmer de aftalen.*

*Lederen fastholder dog, at samtalerne skal gennemføres, og at systemet skal bibeholdes. Lederen forsøger gennem alle samtalerne at gøre interesse og omsorg til omdrejningspunkterne og træner sin egen evne til at være nysgerrig og til at modtage kritik uden at gå i forsvar.*

*Ved den tredje eller fjerde samtale begynder de fleste medarbejdere at bløde op. Der kommer flere personlige synspunkter frem, man holder op med at optræde som en samlet blok og forsøger i stedet at formulere sin kritik af lederen mere nuanceret. Der tegner sig efterhånden et billede af, at kritikken dels er rettet mod lederens ledelsesstil, som man har haft svært ved at blive klog på, men*

*at kritikken også udspringer af nogle uhensigtsmæssige dynamikker imellem medarbejderne, som gør flere af dem utrygge og giver manglende trivsel.*

Ved at indføre regelmæssige, individuelle samtaler lykkedes det altså lederen at få synspunkter og følelser frem, som påvirkede trivslen negativt, og som var svære at få frem på de almindelige afdelingsmøder. Men det lykkedes kun, fordi lederen var udholdende og turde udfordre medarbejderne på, at de ikke havde noget at sige, samtidig med at lederen viste, at han selv satte noget på spil.

En anden leder, der også havde svært ved at få gang i faste trivselssamtaler med medarbejderne, fortæller:

*”I begyndelsen gad medarbejderne ikke samtalerne og vidste ikke, hvad de skulle bruge dem til. Men så fandt jeg på at lave en bog til hver af medarbejderne med vedkommendes navn udenpå, og nu tager jeg den med til hver samtale. Undervejs noterer jeg, hvad vi taler om og viser medarbejderen det. Næste gang kan vi så tage udgangspunkt i noterne fra sidst. Men på en måde tror jeg, det vigtigste ved bogen er, at det bliver synligt, at jeg tager den enkelte medarbejder alvorligt og er optaget af, hvordan hun eller han trives. Jeg kunne også have skrevet det på computeren, men jeg tror ikke, det ville have haft samme effekt. Det, at hver medarbejder har sin egen bog, er vigtigt, tror jeg.”*

*Leder*

## **Den uformelle**

Der vil altid være brug for uformelle samtaler, der opstår spontant på et møde eller ved kaffemaskinen, eller som lederen tager initiativ til på grund af noget, hun har hørt eller set. Det kan også være medarbejderen, der tager initiativet. I disse situationer er det som regel for at fortælle, at der er et problem, og så er det lederens vigtigste opgave at stille sig til rådighed så hurtigt som muligt.

*”Hvis det er noget, der gør ondt, så får det den tid, det skal have, med det samme. Så må jeg lave mit andet arbejde senere.”*

*Leder*

*”Hvis en medarbejder endelig har åbnet sig, og jeg så siger: ”Jeg har forresten ikke tid”, så kommer hun ikke igen.”*

*Leder*

*”Alle lederne er klar til at tage dialogen. Men for nogle af dem kan det nok være lidt svært.”*

*Tillidsrepræsentant*

Lederen kan ikke gå ud fra, at medarbejderne siger, hvis de ikke trives. Måske har de ikke mod på at tage kritik eller problemer med lederen op, måske har medarbejderen ikke selv indset, at der er trivselsproblemer. Derfor skal lederen være lydhør og opfordre medarbejderne til at fortælle, hvis der er trivselsproblemer.

Det er et følsomt område, for vi har lært at ”man ikke må sladre”. Det sidder dybt i mange mennesker, og derfor er det ubehageligt at fortælle noget om en anden person, som den person ikke selv har valgt at fortælle. Men det er ledelsens opgave at forsøge at ændre den holdning. Det er ikke



i orden passivt at kende til eksempelvis et misbrugsproblem hos en kollega, uden at man gør noget. Det bedste er selvfølgelig i at tage problemet op med personen, men det kan være svært, og det er en bedre løsning at gå til ledelsen end at gøre ingenting.

*”Det er jo som regel kollegerne, der først ser noget. Og det er også tit dem, der lider under det, hvis en medarbejder har problemer. Derfor siger vi, at folk altid kan komme til os.”*

*HR-chef*

Det kan også være en god løsning at tale med tillidsrepræsentanten, som er et bindeled mellem medarbejderne og ledelsen.

*”Vores forventning er, at folk vasker trappen ovenfra, det vil sige, at man først taler med sin nærmeste leder, men gerne gennem tillidsrepræsentanten.”*

*HR-chef*

Uanset hvilke oplysninger lederen får, er det lederens ansvar at have øje for sine medarbejderes trivsel.

*”Jeg bygger på noget af det, jeg har set, eller som medarbejderen har fortalt mig tidligere, og føler mig så frem. Jeg har ikke på forhånd planlagt, hvad jeg skal sige, hvis det er en uformel trivselssamtale.”*

*Leder*

*”Der er ikke noget værre end en medarbejder, der får lov at slaske rundt. Det er roden til alt ondt!”*

*HR-chef*

## **5. Uro, fyringer og tegn på dårlig trivsel**

Større ændringer, besparelser, og fyringer, eller frygt for fyringer, kan medføre, at nogle af de ansatte får det skidt. Uro og utryghed tager hårdere på nogle end på andre, og nogle medarbejdere får urealistiske forestillinger om, hvor tæt de er på at miste deres arbejde.

*”Man kan godt mærke en vis uro, hvis vi i perioder ikke har så meget at lave. ”Hvad nu?!”, siger folk.”*

*Tillidsrepræsentant*

Der er risiko for, at utrygge medarbejdere finder andet arbejde, bliver sygemeldt eller på anden måde bliver belastede. Lederen er i en vanskelig situation, for hun ved måske heller ikke, hvad der vil ske, og hun kan ofte ikke love nogen noget. Det bedste er at informere så meget som muligt undervejs og opfordre til, at man taler åbent om usikkerheden.

*”Alle forventede, at fyringsrunden ville være belastende for trivslen, men det skete ikke i så stort omfang på grund af ledelsens åbenhed undervejs, og nu er der ro på igen.”*

*Tillidsrepræsentant*

*”Information og dialog med ledelsen er vigtig. Så kan man indstille sig på virkeligheden, som den nu er. Så længe vi ikke har taget ledelsen i ikke at fortælle sandheden, så har vi tillid til dem. Vi tror på dem.”*

*Tillidsrepræsentant*

Selv små forandringer kan betyde dårlig trivsel. De kan betyde tab af relationer, kompetencer eller privilegier. Følelsen af tab er større, hvis medarbejderen ikke selv har haft indflydelse på forandringen, og denne følelse kan i en periode helt overskygge arbejdsglæden, men det kan hjælpe medarbejderen meget, hvis lederen udtrykker respekt og forståelse for dette.

*To kontorer skal på grund af nogle administrative ændringer lægges fysisk sammen. Der sker ikke nogen ændring af medarbejdernes arbejdsopgaver, og lederen er derfor ikke opmærksom på, at flytningen kan medføre trivselsproblemer. Det nye kontor er lysere og indrettet med lækre, ergonomiske kontormøbler, og lederen forventer, at alle medarbejderne vil opleve flytningen som en stor forbedring.*

*Nogen tid efter begynder der imidlertid at vise sig forskellige problemer. Nogle begynder at arbejde mere hjemme, og de tre medarbejdere, der før sad sammen på et kontor, virker, som om de holder sig meget for sig selv og ikke rigtig har noget med de andre at gøre. Stemningen på kontoret virker mat, og mange opgaver får lov at blive liggende.*

*Lederen prøver at være mere bevidst positiv i kontakten med medarbejderne og understreger jævnligt, hvor god en ide, han synes, flytningen var, og hvor mange fordele, den har medført. Dette har ingen effekt på stemningen.*

*Først da lederen tager trivselssamtaler med medarbejderne enkeltvis, sker der noget. Lederen holder op med at forsøge at presse medarbejderne til at se forandringen som positiv og indleder i stedet samtalerne med at spørge til, hvad der har været svært ved flytningen. Især de tre medarbejdere, der før sad sammen, giver udtryk for, at det har været et stort tab, og at de slet ikke kan finde deres ben i det nye kontor. De andre medarbejdere er mere positive, men føler sig hæmmet af de tre medarbejdere, som de synes spreder en dårlig stemning.*

Efter trivselssamtalerne letter stemningen mærkbart, og medarbejderne begynder så småt at tage kontoret synligt i besiddelse ved at sætte personlige ting op på væggene.

### **Utilfredshed med ledelsen**

En af de almindeligste årsager til, at folk skifter job, er utilfredshed med ledelsen. Det er især utilfredshed med den nærmeste leder, der kan få folk til at tage det store skridt at finde nyt arbejde. Det kan være vanskeligt at sige direkte, hvis man er utilfreds med sin leder, dels af frygt for at forværre forholdet, dels fordi det er nemmere og mere uforpligtende bare at tale med kollegerne om utilfredsheden. Det kan også være svært for lederen at opdage en mere eller mindre skjult utilfredshed. Han må direkte spørge medarbejderne, hvad de synes om hans måde at lede på – og i sin optræden vise, at han er interesseret i deres ærlige mening.

Det kan være udfordrende, men det vil i det lange løb være godt for trivslen, hvis utilfredshed kommer åbent frem, og lederen skal jævnligt demonstrere, at ledelse er et relevant emne at diskutere. Samtidig må lederen være opmærksom på indirekte tegn på utilfredshed og have mod til at tage dem op.

*”Vi lærer lederne at være opmærksomme på signalerne. Er der medarbejdere, som er overdrevent venlige eller som altid er obsternasige?”*

*HR-chef*

Samarbejdsproblemer mellem medarbejderne eller højt sygefravær kan skyldes utilfredshed med ledelsen, men disse symptomer kan have mange årsager, og kun en nærmere undersøgelse kan vise, hvad de bunder i.

Medarbejderne skal altid kunne gå til en leder på højere niveau med deres kritik, hvis en henvendelse til deres egen chef ikke fungerer. En HR-chef blev således opsøgt af flere forskellige medarbejdere i forbindelse med en ledelsesrokering. Medarbejderne var utilfredse med den person, der skulle være deres nye leder. HR-chefen fortæller:

*”Jeg blev udsat for et stort pres for, at ledelsen skulle lave om på beslutningen. Men i virkeligheden var det vigtigste, at jeg lyttede, afdækkede deres bekymringer, beroligede, lovede at holde øje med situationen, og at jeg sagde, at jeg ville tale med den nye leder. Jeg arbejdede bevidst på at binde medarbejderne og lederen sammen, og det endte med at gå fint.”*

*HR-chef*

Ledelsen bør understrege, at muligheden for at gå til et højere ledelsesniveau altid eksisterer og også gøre opmærksom på, at medarbejderne kan bruge tillidsrepræsentanten som talerør til den nærmeste leder eller til ledelsen generelt.

*”På informationsmøderne opfordrer ledelsen til åbenhed, men i praksis kan det være svært for medarbejderne. Der er nogle, der foretrækker at lade det gå gennem mig.”*

*Tillidsrepræsentant*

## **Konflikter**

Ledere opdager ikke altid konflikter mellem medarbejdere – især ikke, hvis de foregår i det skjulte. Men nogle ledere vælger – bevidst eller ubevidst - at lade være med at gribe ind.

*”I lang tid har jeg haft ondt i maven hver dag, når jeg skal på arbejde, fordi der er så mange konflikter her. Vores leder gør ikke noget, og jeg har simpelthen ikke tillid til, at hun vil forstå det, hvis jeg prøver at forklare hende det.”*

*Medarbejder*

Det er vigtigt, at medarbejderne ved, at de kan få hjælp hos ledelsen, hvis der er konflikter mellem dem. Konflikterne handler ofte om, at en gruppe eller en person ikke føler sig anerkendt. Her spiller lederen en vigtig rolle, og det er en god ide at starte med individuelle trivselssamtaler med de implicerede. Når lederen har hørt de forskellige opfattelser af situationen, har hun noget at arbejde videre med sammen med de implicerede.

Det er et alvorligt svigt, hvis lederen ikke ser eller ignorerer konflikter, og hvis medarbejderne ikke får hjælp, når det er nødvendigt. Konflikter kan være fuldstændig drænende for trivslen og produktiviteten og kan brede sig, hvis de ikke tages op.

*”Det rådne æble har det med at brede sig.”*

*HR-chef*

## **Stort arbejdspress**

Stort arbejdspress giver nogle medarbejdere problemer. Det afhænger blandt andet af, hvor længe arbejdspresset står på, hvor kompetente de føler sig i forhold til opgaven, hvor meningsfuld opgaven er, og hvordan belastningen passer ind i privatlivet. Det er afgørende, at medarbejderen føler, at virksomheden anerkender, hvis han gør en særlig indsats. Man bør holde øje med, om medarbejderne bliver for belastede, for nogle vil gå for langt, før de erkender, at de er overbelastede.

Medarbejderen har et ansvar for selv at sige fra, men det kan være svært for den enkelte at se, at man er på vej mod en stresslignende tilstand. Man har derfor brug for, dels at ens kolleger gør opmærksom på, at man er blevet mere irriteret eller lignende, dels at ens leder griber fat i en og tilbyder sin hjælp og beskyttelse. Det vigtigste er, at lederen anerkender medarbejderens ekstra indsats. Ofte vil opmærksomhed være nok.

*”Jeg benytter enhver lejlighed til at opsøge medarbejderne. Det er i virkeligheden ufattelig lidt, der skal til. Det er nok bare at være nærværende.”*

*Leder*

## **Sociale begivenheder**

Medarbejdere vil fra tid til anden uundgåeligt komme ud for sociale begivenheder af forskellig art. Det kan være fødslen af det første barn, det kan være en skilsmisse, det kan være dødsfald eller sygdom i familien, det kan være en truende tvangsauktion, en arbejdsløs ægtefælle eller andre socialt betingede situationer, der belaster vedkommende. På den ene side kommer disse begivenheder ikke arbejdspladsen ved. På den anden side kan det alligevel været relevant for lederen at tale med medarbejderen om hans eller hendes situation. Det kan være, at medarbejderen selv bringer det på bane:

*”Der skal være en lille invitation, før man spørger om noget privat. Men hvis først medarbejderen har åbnet op for emnet, er det i orden at spørge mere ind til det.”*

*Leder*

Her optræder lederen først og fremmest som støtteperson og god lytter, men kan selvfølgelig også finde på at spørge:

*”Er der noget, vi kan gøre for at hjælpe dig?”*

*Leder*

Det er vigtigt, at lederen ikke lover noget urealistisk eller engagerer sig for meget i medarbejdernes private forhold. Det kan belaste lederen og føre til udbrændthed. Henvisning til en psykolog eller anden ekstern rådgiver kan være en bedre løsning.

*”På et tidspunkt havde jeg gang i tre forskellige samtaleforløb med medarbejdere, der alle tre havde store vanskeligheder i privatlivet. Der kunne jeg godt mærke, at nu skulle jeg til at passe på*

*og få trukket nogle grænser mellem, hvad jeg som deres leder skulle involveres i, og hvad jeg ikke behøver at høre om.”*

*Leder*

Medarbejderen kan også føle sig gået for nær:

*En leder hører ad omveje, at en medarbejder er ved at blive skilt. Hun indkalder hende til en samtale og siger indledningsvist: ”Jeg hører, du skal skilles”. Medarbejderen siger: ”Hvor ved du det fra?”. Lederen fortæller det og siger derpå: ”Det må da være frygtelig svært for dig? Og nu er du alene med to små børn!”.*

*Medarbejderen siger ikke noget til dette, hvorefter lederen siger: ”Jeg har selv prøvet at blive skilt, og det var forfærdeligt! Du kan godt regne med, at der kommer en længere periode, hvor du slet ikke kan finde ud af at arbejde, men det er helt ok. Jeg skal nok forklare de andre det og forsvare dig.”*

*Medarbejderen, som har en forholdsvis udramatisk skilsmisse, og som ikke synes, at det påvirker hendes arbejde i særlig høj grad, føler sig efterhånden temmelig stødt og rejser sig for at gå.*

*Samtalen slutter i en lidt anspændt atmosfære.*

Hvis en privat situation påvirker en medarbejders arbejde, kan det være nødvendigt at tale med vedkommende om det. Der kan også være tale om, at kollegerne lider under eller klager over kollegaens tilstand.

Står det på gennem længere tid, kan det være godt for alle parter at træffe aftaler om, hvordan medarbejderen i en afgrænset periode skal arbejde.

*”Vi går ikke efter den laveste fællesnævner. Det betyder, at nogle medarbejdere kan få lov til noget, andre ikke kan. F.eks. at gå på deltid i en periode uden at miste noget på pensionen. Det afhænger af medarbejderen og situationen.”*

*HR-chef*

## **Sygdom**

Forhold omkring kritisk og længerevarende sygdom er styret af lovgivning, kollektive aftaler og personalepolitikker og skal håndteres efter forskrifterne i disse. Intentionerne bag arbejdsmiljøloven er at forebygge ved at tænke arbejdsmiljø og trivsel ind i virksomhedens strategi. Man er gået fra kun at tænke i arbejdsulykker, sygdomme og rettigheder til i højere grad at tænke i sundhed, forebyggelse, funktionsevne og fastholdelse.

Trivselssamtaler kan være med til at forhindre, at ting går galt. Det kan være en kollega, der har for stor arbejdsbelastning, forkert udstyr eller ikke trives med kollegerne. Lederen skal vurdere, om det kan føre til sygdom og forsøge at forhindre, at det sker.

Arbejdsgiveren har ikke lov til uopfordret at spørge en syg medarbejder, hvad hun fejler, og har ikke krav på at få det at vide, medmindre medarbejderen selv fortæller det. Hvis sygdom kommer frem i en trivselssamtale, er det vigtigere at spørge til, hvad medarbejderen eventuelt kan klare, og hvad virksomheden kan gøre for at hjælpe medarbejderen, end at spørge til den konkrete diagnose.

En alvorligt syg kollega kan påvirke trivlsen hos kollegaerne, og det kan være gavnligt, at lederen taler med alle i gruppen om det – forudsat at den syge medarbejder er indforstået med det. Selv om den syge ikke ønsker det, kan det alligevel være nødvendigt, at lederen taler med kollegerne om deres tanker og følelser og deres eventuelle ekstra arbejdsbelastning. Det er positivt for kollegerne, der bliver taget godt hånd om den syge medarbejder.

*”Vi har eksempler på medarbejdere, som har været kræftsyge i årevis, men som stadig er ansat her – selvom de i lange perioder må være væk fra jobbet.”*

*HR-chef*

Omsorgen fra virksomhedens side i tilfælde af alvorlig sygdom kan i høj grad styrke medarbejdernes loyalitet over for virksomheden – også hos dem, der aldrig får brug for den.

## Misbrug

Misbrug kan være svært at opdage – især hvis medarbejderen skjuler det både for sig selv og kollegerne, og kollegerne kan komme i klemme mellem solidaritet med kollegaen og loyalitet over for arbejdspladsen. Lederen skal overtage ansvaret, så snart hun bliver bekendt med problemet. Hvis medarbejderen accepterer, at kollegerne bliver informeret, kan de senere være en god støtte. Men ansvaret for samtaler og opfølgning er lederens.

*”En forholdsvis ny medarbejder fortalte mig, at hun havde fået blomster fra sin mand i går, fordi det var et år siden, hun sidst havde drukket. Jeg anede ikke, hun havde haft det problem, men det var en fin åbning til at tale om det.”*

*Leder*

Et skjult misbrug kan være en grov misligholdelse af kontrakten, og i nogle job kan det være ulovligt at være påvirket. Lederen må tage op med det samme, hvis hun har en begrundet mistanke om misbrug. Hvis der kun er tale om mistanke, er det afgørende, at medarbejderen ikke bliver beskyldt for noget. Lederen skal derfor stille og roligt spørge ind til medarbejderens egen opfattelse og prøve at afdække problemet.

En formuleret alkohol- og misbrugspolitik er en god støtte for lederen. Dels fordi politikken anviser procedurer og retningslinjer, dels indeholder den ofte også muligheder for at tilbyde vedkommende ekstern støtte eller behandling fra eksperter. Under alle omstændigheder er det fornuftigt at inddrage HR-afdelingen.

*”Vi går ud i ekstremer for at hjælpe folk ud af et misbrug. Vi trækker den så langt, vi kan. Men vi kan også nå til et punkt, hvor kollegerne ikke kan tåle mere. Så tager vi aktion. Det viser medarbejderne, at der er en bagkant.”*

*HR-chef*

## Tegn på dårlig trivsel

*”Det er de små ting, man skal være opmærksom på.”*

*HR-chef*

Hvis en medarbejder ændrer adfærd ved f.eks. at blive mere opfarende og aggressiv end sædvanligt, kan der være grund til opmærksomhed. Det er ikke så meget selve adfærden, som det, at den ændrer sig, man bør lægge mærke til.

*”Jeg havde en kvindelig medarbejder, som pludselig blev helt korthåret og farvede håret grønt. Det så meget sjovt ud, men hun havde det sgu ikke godt. Det kom bare ud på en mærkværdig måde.”*

*Leder*

Hvis medarbejderen virker trist eller tilbagetrukket, undgår øjenkontakt, bliver på sit kontor, holder sig for sig selv og ikke kommer ned til frokost, kan det være tegn på, at medarbejderen af en eller anden grund ikke har det godt med at være sammen med kollegaerne.

Hvis en person, der plejer at være aktiv, pludselig er passiv på alle møder, kan man i første omgang opfordre vedkommende til at deltage, men hvis det ikke lykkes, bør man tage den ændrede adfærd op med vedkommende.

*”Hvad er der i vejen med dig?”, kan man nogle gange nøjes med at spørge om. Så kommer det.”*

*HR-chef*

Hvis en medarbejder ikke vil påtage sig nye opgaver, kan det være tegn på, at medarbejderen enten er overbelastet eller ikke motiveret. Begge dele bør undersøges. Det samme gælder, hvis medarbejderen er mindre effektiv eller laver flere fejl, end han plejer.

*”Det er faktisk rimeligt nemt at se, hvis der er noget i vejen... Men man kan vælge at overse det.”*

*Leder*

## 6. Den gode trivselssamtale

Lederen skal forberede sig til en trivselssamtale ved at gøre sig klart, hvad hun vil spørge medarbejderen om, og hvordan hun vil fremlægge det, hun har på sinde. Hun skal også overveje, om hun vil fortælle om negative observationer eller bare vise omsorg og spørge til medarbejderens opfattelse af situationen. Hun skal overveje, hvad hun vil sige, hvis medarbejderen ikke vil tale om problemet, og hun skal gennemtænke, hvordan virksomheden kan hjælpe medarbejderen, og hvilke beføjelser hun selv har.

Hvis ikke det er en fast trivselssamtale, skal medarbejderen også have mulighed for at forberede sig. Lederen kan for eksempel sige: ”Jeg synes, du har virket lidt trist i den senere tid, og derfor vil jeg gerne tale med dig”. Fortæl også hvor lang tid, der er afsat til samtalen, og sørg for, at der helst ikke går mere end en dag eller to, før samtalen finder sted.

Opstår samtalen helt spontant, f.eks. fordi medarbejderen akut henvender sig eller pludselig bliver meget ked af det, kan man naturligvis ikke forberede sig:

*”Man behøver ikke altid planlægge, hvad man vil sige, man skal følge sin intuition. Ellers kan man nogle gange forpasse en mulighed.”*

*Leder*

## Gennemførelse af samtalen

*”Jeg forsøger at tage den, der sidder over for mig, seriøst og prøver at hjælpe inden for de begrænsninger og beføjelser, jeg nu har.”*

*Leder*

Hvis lederen har indbudt, er det også lederen, der begynder med at fortælle, hvad samtalen skal dreje sig om. Herefter er det vigtigt straks at komme med konkrete eksempler på sine egne eller andres iagttagelser, som f.eks.: *”Jeg har lagt mærke til, at du har trukket dig fra udvalget, der skal forberede medarbejderseminaret, og du meldte også fra til julefrokosten. Hvad er dine egne tanker om det?”*. Eller: *”Efter du kom tilbage fra ferie, synes jeg ikke du har virket så glad, og jeg oplevede også, at du var temmelig kritisk over for mig på det sidste statusmøde. Hvordan har du selv oplevet det?”*. Kombinationen af konkrete iagttagelser og åbne spørgsmål er ofte en god måde at indlede på og få medarbejderen til at byde ind og fortælle om sine egne overvejelser.

Lederen skal igennem hele samtalen være opmærksom på at fastholde den anerkendende og ressourcefokuserede tilgang til medarbejderen. Medarbejderen er ikke et problem, men har muligvis et (eller flere). Det er det, samtalen skal forsøge at afdække.

*”Men man skal være en ordentlig person. Hvis folk føler sig snydt, er det slut med fortroligheden!”*

*Leder*

I den første del af samtalen vil lederen mest være lyttende og kan benytte sig af redskaberne omtalt i afsnit 3. Det vil sige, at man stiller mange åbne spørgsmål og spejler medarbejderen ved at gentage noget af det, medarbejderen siger. Man sikrer sig undervejs, at man har forstået det sagte ved at stille afklarende spørgsmål og forsøger eventuelt at formulere noget, medarbejderen har svært ved at få sagt. Man benytter sig af positiv omformulering, hvis medarbejderen anvender et meget negativt sprog om sig selv eller situationen, og desuden kan man inspirere medarbejderen til at anlægge flere forskellige vinkler eller perspektiver på situationen ved selv at gøre det. Endelig kan man i løbet af samtalen, især hvis den strækker sig over længere tid, jævnlige opsummere, hvad der er blevet sagt indtil videre.

Når man føler sig sikker på, at man har forstået medarbejderen, og at denne føler sig forstået, kan lederen tale. Det betyder selvfølgelig ikke, at lederen taler resten af samtalen, men det betyder, at hvis samtalen er gået godt hidtil, kan medarbejderen nu lytte til lederens synspunkter, følelser, forslag eller krav.

*”Jeg inddrager også gerne mine egne erfaringer, hvis jeg føler, det kan hjælpe vedkommende.”*

*Leder*

Resten af samtalen vil nu være en dialog mellem medarbejderen og lederen, og resultatet afhænger af samtalsforløbet og af situationen. Forhåbentlig vil begge føle sig godt tilpas, men resultatet kan også være, at der bliver truffet aftale om løsning af et problem, eller at lederen skal undersøge, om der kan findes en ordening.

Resultatet kan også være, at man må inddrage andre i løsningen. Det kan være en anden leder, HR-konsulent, kolleger, tillidsrepræsentanten eller en ekstern konsulent – f.eks. en psykolog.



*”Det drejer sig både om at få medarbejderen op igen og om at finde konkrete løsninger. Det kan måske være et kursus i mødeledelse eller en uges ekstra ferie.”*

*HR-chef*

*”Hvis lederen har for få handlemuligheder, gider medarbejderne ikke komme. Så går de udenom lederen til den leder, der bestemmer.”*

*HR-chef*

Når lederen og medarbejderen sammen formulerer en konklusion, skal resultatet klart fremgå af den, og som regel skal der aftales en opfølgende samtale eller proces: Hvad skal der ske og hvornår? Hvis aftalen er mere omfattende, er det en god idé, at lederen skriver et kort referat af samtalen, som medarbejderen får til godkendelse – eller omvendt.

Man må afgrænse, hvad virksomheden rent faktisk kan hjælpe med. Måske trives medarbejderen ikke med sin jobfunktion, men kan ikke omplaceres, eller måske ønsker hun et uddannelsesforløb, som virksomheden ikke har gavn af.

*”Man må ikke love noget, man ikke kan holde. En ny leder kan være naiv i forhold til, hvad man rent faktisk kan gøre noget ved. I stedet kan man love at undersøge, om man kan gøre noget, og love at vende tilbage.”*

*HR-chef*

## **Opfølgning**

Nogle virksomheder har udarbejdet et skema, som kan være en god hjælp ved konklusion og opfølgning på samtalen. Skemaet indeholder typisk følgende emner:

- Dato og sted for samtalen
- Navn på medarbejder og leder
- Lederens observationer i forhold til medarbejderen
- Medarbejderens kommentarer til ovenstående
- Forhold i virksomheden med indflydelse på medarbejderens trivsel
- Evt. private forhold med indflydelse på medarbejderens trivsel
- Medarbejderens ønsker og forventninger til fremtiden
- Virksomhedens ønsker og forventninger til fremtiden
- Medarbejderens konkrete handlinger for at forbedre sin trivsel
- Virksomhedens konkrete handlinger for at forbedre medarbejderens trivsel
- Delmål og mål, evt. med tidsplan
- Næste opfølgningssamtale (tid og sted)
- Medarbejders og leders underskrift

Den største fejl, lederen kan begå efter en samtale, er at lade være med at følge op på de løfter, hun har givet, eller at undlade at følge op på, hvordan medarbejderen har det.

*”Der er gode ledere og mindre gode ledere. Nogle laver de sædvanlige goofere engang imellem, værst ved ikke at lave opfølgning på en samtale.”*

*HR-chef*

## 7. anbefalinger til lederen

Med denne pjece har vi ønsket at slå fast, at trivselssamtaler er et vigtigt element i det forebyggende arbejde inden for psykisk arbejdsmiljø og give nogle værktøjer til gennemførelsen af disse samtaler. Den tid, man bruger på trivselssamtaler, er en rigtig god investering for enhver virksomhed, hvis man følger en række anbefalinger. Det betaler sig at tage problemerne i opløbet, og trivselssamtaler kan hjælpe virksomheden til at forebygge utilfredshed, stress og langtidssygemeldinger m.m. blandt medarbejderne.

Opsummerende har vi herunder oplistet nogle anbefalinger til lederen, der skal afholde trivselssamtaler – formelle eller uformelle – med sine medarbejdere.

Som leder bør du:

- Være bevidst om din rolle i forbindelse med skabelsen af en god feedback-kultur.
- Være opmærksom på dine medarbejders trivsel og huske, at medarbejderne ikke nødvendigvis kommer af sig selv, når de har problemer.
- Være særligt opmærksom i tilfælde af:
  - Organisatoriske forandringer
  - Utilfredshed med ledelsen
  - Konflikter
  - Stort arbejdspress
  - Sociale begivenheder
  - Sygdom eller misbrug
- Holde øje med:
  - Ændringer i adfærd eller udseende
  - Social isolation
  - Lavere produktivitet eller flere fejl
  - Uvillighed til at påtage sig nye opgaver
- Stille dig til rådighed, hvis medarbejderen selv kommer og vil tale om problemer med trivslen.
- Gøre det til en del at kulturen, at man kan fortælle ledelsen om andres trivselsproblemer.
- Bruge tillidsrepræsentanten som bindeled mellem ledelsen og medarbejderne.
- Gøre opmærksom på, at medarbejderne har mulighed for at gå til andre ledere end dig.
- Overveje om I kan have nytte af regelmæssige trivselssamtaler, men vær opmærksom på, at de ikke erstatter behovet for uformelle, spontane trivselssamtaler.

- Forberede samtalen (hvor det er muligt):
  - Hvad er den konkrete anledning?
  - Hvad er dine egne følelser?
  - Hvad har du hørt eller set, eksempler?
  - Hvad er de mulige konsekvenser?
  - Er det i orden, hvis medarbejderen ikke vil tale om det?
  - Har du forslag til, hvordan virksomheden kan hjælpe medarbejderen?
  - Hvad er dine beføjelser i forhold til medarbejderens situation?
  - Hvordan er dit syn på medarbejderens ressourcer?
  - Give medarbejderen mulighed for at forberede sig
  
- Under samtalen:
  - Fortælle hvad samtalen drejer sig om
  - Bruge konkrete eksempler
  - Anvende åbne spørgsmål og vær nysgerrig
  - Være bevidst om lytte- og talepositioner
  - Være bevidst om dit kropssprog
  - Være ærlig
  - Være anerkendende, tag udgangspunkt i medarbejderens ressourcer
  - Indbyde til at se flere perspektiver på situationen
  - Lave jævnlige opsummeringer
  - Ikke love mere end du kan holde
  - Ikke blive for dybt involveret i medarbejderens privatliv
  - Eventuelt inddrage andre mennesker i løsningen
  - I fællesskab formulere en konklusion og eventuelt skrive den ned
  - Aftale opfølgning
  
- Følge op på samtalen:
  - Følge aktivt op på det aftalte
  - Tage ansvaret, hvis virksomheden ikke kan overholde sin del af aftalen
  - Jævnligt spørge til medarbejderens trivsel