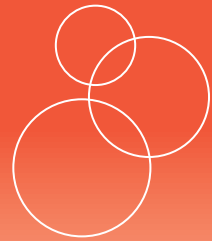


VEGLEIAR

# Den viktige samtalen

Ein vegleiar for arbeidsgjevarar, tillitsvalde og leiarar



- for eit arbeidsliv som inkluderer



© Idébanken – for eit arbeidsliv som inkluderer 2013

1. opplag 2013

Digital produksjon: John Arne Eidsmo, CreaVita ANS

Illustrasjonar: Vidar Høyvang

Trykk: 07-GRUPPEN AS

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



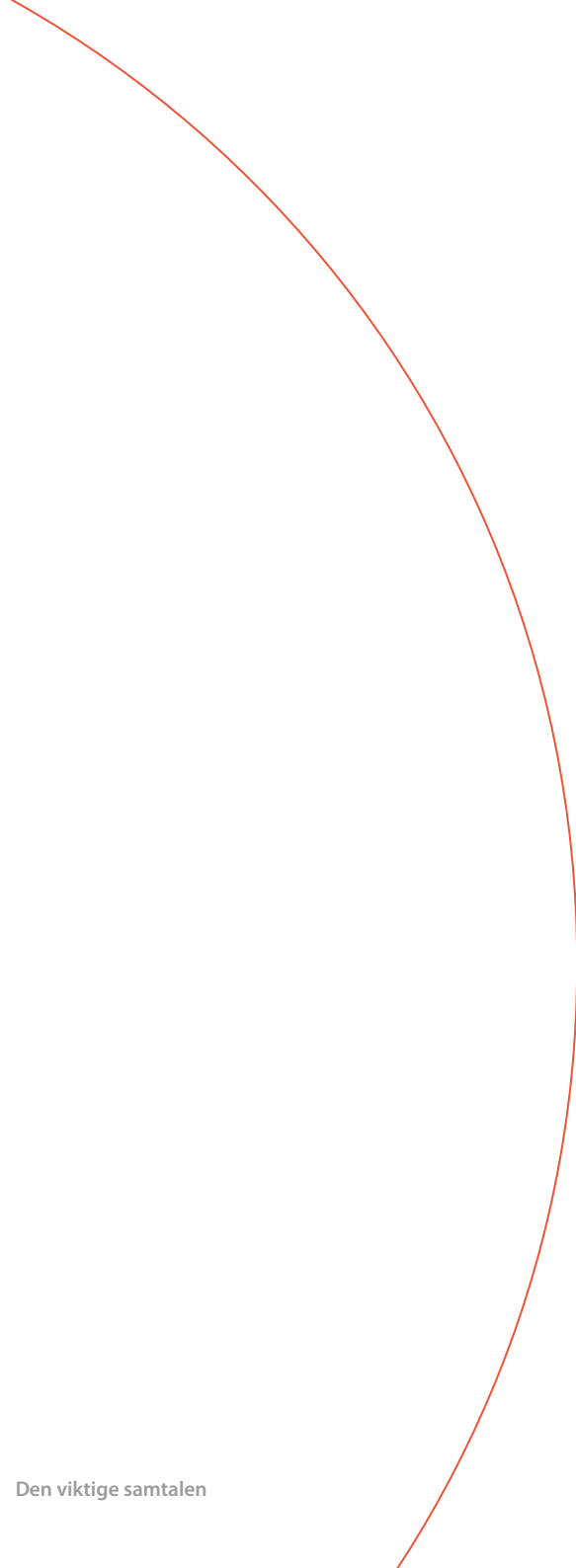
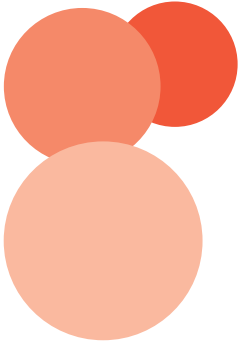
# Den viktige samtalen



VEGLEIAR

Ein vegleiar for arbeidsgjevarar, tillitsvalde og leiarar

Forord.....	5
Innleiing .....	6
<b>1. Meininga med den viktige samtalen .....</b>	<b>9</b>
Konkrete mål for den viktige samtalen .....	10
Ulike typar kontakt .....	10
Struktur og innhald .....	11
<b>2 Førebuing til den viktige samtalen .....</b>	<b>13</b>
Samtaleførebuing.....	13
Mental førebuing.....	18
<b>3 Gjennomføring av den viktige samtalen .....</b>	<b>21</b>
Aktiv lytting .....	22
Opne spørsmål .....	23
Jobbhjulet .....	26
Tilbakemeldingar.....	27
Emosjonell forståing .....	29
Motivasjon.....	30
Meistring.....	31
Oppfølgingsplan .....	32
<b>4 Oppfølging av den viktige samtalen .....</b>	<b>35</b>
<b>5 Oppsummering .....</b>	<b>36</b>
Forslag til vidare lesnad .....	39



## Forord

Høgt sjukefråvær i norsk arbeidsliv blir ofte diskutert. To spørsmål er heilt sentrale. Kva skuldast sjukefråværet? Og: Korleis bør tilhøva leggest til rette slik at sjukmeldte kan kome seg raskt på jobben att? Det er uråd å gi konkrete svar på desse spørsmåla. Arbeidsplassar og arbeidstakarar er forskjellige og har ulike behov. Det vil seie at kvar einskild leiar sjølv må utforske årsakene, gjennom å ha samtalar med dei tilsette. Både arbeidsmiljøloven og folketrygdloven pålegg leiarar å følge opp dei sjukmeldte medarbeidarane sine. Plikta blei skjerpa 1. juli 2011, med nye reglar om tidlegare og tettare oppfølging av sjukmeldte.

Den viktige samtalen handlar om kva som skal til for å ta vare på sjukmeldte medarbeidarar, hjelpe dei tilbake i jobb og eventuelt førebygge at medarbeidarar blir sjukmeldte. Mange leiarar kvir seg forståeleg nok for slike samtalar. Samtalane kan vere krevjande, mellom anna fordi medarbeidaren ofte reagerer emosjonelt, ikkje berre rasjonelt.

I dette heftet kjem eg med råd og vink til leiarar og andre som gjennomfører viktige samtalar. Heftet handlar om korleis samtalane bør leggest opp for å bære frukter, både for arbeidstakar og arbeidsgjevar. Heftet baserer seg på mange års psykologisk forskning og praktisk erfaring. Eg vonar at heftet vil vere til hjelp og nytte når leiarar skal samtale med medarbeidarane sine, anten dei er sjukmeldte eller står i fare for å bli det. Lukke til!

*Oslo, februar 2013*

*Live Bressendorf Lindseth*



# Innleiing

## **Sjukefråvær kjem arbeidsplassen ved**

Tidligare blei det oppfatta som ei privatsak å vere sjukmeldt. Sjukmelding var ein gyldig grunn til ikkje å ha kontakt med arbeidsgjevaren. Slik er det ikkje lenger. På same måte som arbeidsgjevaren har også medarbeidarane klåre plikter. Dei skal melde frå om fråvær så tidleg som råd, og opplyse om kva dei kan eller ikkje kan gjere. Leiarar og arbeidstakarar skal samarbeide om å finne og prøve ut gode løysingar. Leiarar skal spesielt hjelpe til å skape forståing for at begge partar har eit ansvar når ein arbeidstakar blir sjukmeldt.

Den viktige samtalen er krevjande, men naudsynt. Hovudaktørane er arbeidstakaren og næraste leiar. Leiaren står sentralt i arbeidet med å hindre sjukefråvær, og å legge arbeidet til rette på ein god måte etter sjukefråværet. På arbeidsplassen er det mogleg å tilby, endre, tilpasse, bytte, justere, trygge, delegere og omfordele. Arbeidstakarar og leiarar som ser desse alternativa, vil saman kunne finne gode løysingar på situasjonen.

Det er vesentleg å streke under at den viktige samtalen ikkje skal dreie seg om sjukdommen. Den sjukmeldte har rett til å verne om privatlivet og sin eigen helsestilstand. Samtalen skal dreie seg om å finne tiltak på arbeidsplassen som kan hindre eller avgrense sjukefråværet.

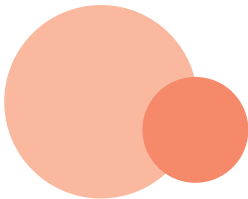
## **Samtalen – ein nyttig reiskap**

Den viktige samtalen er ein vedvarande prosess. Samtalen er naudsynt for å følge opp sjukmeldte medarbeidarar på ein god måte. Den kan samstundes bidra til å finne praktiske og nyttige tiltak for å vidareutvikle den einskilde medarbeidaren, og skape eit sunt og produktivt arbeidsmiljø. Samtalen kan brukast til å evaluere arbeidsinnsatsen og legge arbeidet til rette. Slik kan medarbeidarane få brukt ressursane sine, og oppleve eigenverd og evna si til å mestre. På det viset vil samtalen bidra til arbeidsglede, utvikling og framgang.

## **God førebuing er viktig**

Det er viktig at leiaren legg samtalen systematisk opp, og er godt budd på korleis det er mogleg for verksemda å tilpasse arbeidet for den sjukmeldte. Først då blir den viktige samtalen ein konstruktiv og nyttig reiskap.

Dette heftet er laga som ein vegleiar. Den skal gi leiarar støtte i oppfølgingsarbeidet. Heftet gir mange konkrete råd og tips på vegen. Mellom anna finn du døme på konkrete spørsmål og lytteteknikkar som ofte gir gode resultat. Heftet er også mynta på HR-medarbeidarar, verneombod og tillitsvalde som vil ha meir kunnskap om bruken av den viktige samtalen.





## Meininga med den viktige samtalen

### God personalomsorg

En leiar har ansvar for den viktigaste ressursen i verksemda: medarbeidarane. Skal dei fungere godt i stillingane sine må dei trivest og kjenne seg verdsette. Ved å bry seg, syner leiaren at medarbeidarane blir tekne på alvor. Dette er ein naturleg del av god personalleiing.

Den mest vesentlege funksjonen til den viktige samtalen er nettopp dette: å syne god personalomsorg. Behovet for å høyre til er grunnleggande for alle menneske. Når en medarbeidar er sjukmeldt eller står i fare for å bli det, er god kontakt og dialog viktigare enn nokon gong. Å få vite at ein betyr noko, og er sakna på arbeidsplassen, kan av og til vere nok til friskmelding. Den sjukmeldte kjenner seg dessutan meir inkludert når han/ho får sjansen til å følgje med på kva som skjer på arbeidsplassen, og til å halde kontakten med leiaren og kollegaene under fråværet. Terskelen for å kome tilbake etter sjukefråvær er lågare når den sjukmeldte har halde kontakten med arbeidsplassen sin.

### Bidra til auka lønsemd

Tal frå NHO syner at ei sjukmelding kostar om lag 1900 kroner per dag. Den viktige samtalen skal vere med på å finne råd for å legge arbeidssituasjonen til rette, og gjere vegen tilbake til arbeidet kortare. Difor gir god personalomsorg auka lønsemd for verksemda. Kvar einskild medarbeidar som blir teken på alvor og verdsett, blir motivert til raskare friskmelding, til nærvær og effektivt arbeid. Det tener alle på.

### Tidleg oppfølging

Styresmaktene har vedteke at ein oppfølgingsplan skal vere på plass innan fire veker etter at ein tilsett er blitt sjukmeldt. Men fire veker er lang tid for vedkomande. Som regel gjeld jo-tidlegare-jo-betre-prinsippet. Det er svært få som blir betre av å tusle rundt heime åleine.

## Finne råd for tilrettelegging

IA-avtalen forpliktar arbeidsgjevarane til å auke bruken av gradert sjukmelding. Det vil seie at dei i større grad enn tidlegare skal legge til rette for arbeidstakarar som midlertidig har redusert funksjons- eller arbeidsevne. Å legge til rette blir gjerne lettare når medarbeidar og arbeidsgjevar har vurdert alternativ, før vedkomande går til legen. Dersom legen blir kjent med desse alternativa kan sjukmeldinga bli betre tilpassa arbeidsevna til den einskilde, og tilpassa kva som er råd og ikkje råd å få til på arbeidsplassen.

Meininga med samtalen er altså å finne fram til kva som skal til for at den sjukmeldte kan kome attende i arbeid. I samtalen skal den sjukmeldte og leiaren finne moglege løysingar for kva han/ho kan gjere, trass i dei avgrensingane sjukdommen eller plaga gir.

## Konkrete mål for den viktige samtalen

Den viktige samtalen er ein systematisk samtale mellom leiar og medarbeidar for å:

- finne ut av gjensidige forventingar til arbeidstilhøve og resultat.
- legge planar for utvikling, støtte og oppfølging av medarbeidaren.
- skape tillit, opne for god kommunikasjon og samarbeid.
- gi kvarandre tilbakemelding om korleis dei opplever samarbeidet og resultat.
- legge til rette for den sjukmeldtes faglege utvikling.
- finne fram til kva som skal til for at den sjukmeldte kan kome tilbake i arbeid, eventuelt kva som skal til for å unngå at medarbeidaren blir sjukmeldt.

I den viktige samtalen bør deltakarane vere merksame på mål, arbeidstilhøve, kultur, samspel og behov for endringar og justeringar.

## Ulike typar kontakt

Den mest utfordrande situasjonen oppstår når den tilsette er 100 prosent sjukmeldt. Den fysiske avstanden utfordrar kontakten og dialogen. Då er det viktig å reflektere rundt kor mykje kontakt ein skal ha. Kontakten kan delast inn i tre typar: "bry-seg-om-kontakt", "sikre-drifta-kontakt" og "problemløysingskontakt".

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

Når ein medarbeidar blir sjukmeldt er det mogleg for leiaren å syne omsorg og empati. Tilsette har likevel ulike behov. Det kan være lurt å gå litt varsamt fram, og kanskje spørje korleis den sjukmeldte sjølv ønskjer at kontakten skal vere. "Ingen kontakt" er ikkje eit av vala her. God-betring-kort er eit døme på at ein bryr seg. Ein telefon, ein SMS, ein epost eller blomar er andre alternativ. Det viktigaste er at medarbeidaren skjønar at omsorga er reell, at det er eit ønske at han/ho kjem tilbake og at arbeidsgjevaren vil han eller henne vel.

## **Sikre-drifta-kontakt**

Når ein sjukmeldt forsvinn frå arbeidsfellesskapen, etterlet han/ho seg eit hol som må fyllast. Sikre-drifta-kontakt vil seie at leiaren kommuniserer med den sjukmeldte for å minske presset på kollegaene. Det er sjølv sagt ein fordel at den sjukmeldte og leiaren tidleg blir samde om korleis denne kommunikasjonen skal gå for seg. Dersom medarbeidaren har gradert sjukmelding, blir dette som regel enklare. Ved full sjukmelding, som varer lenger, er det viktig at kontakten blir halden ved lag. Om mogleg også kontakten med legen til pasienten. Slik kan leiar og medarbeidar halde kvarandre orienterte om kor lenge tilstanden varer, prognosen og kva som elles kan leggest til rette.

## **Problemløysingskontakt**

Av og til kan ei sjukmelding skuldast psykososiale arbeidsmiljøproblem. Det kan ha vore direkte mobbing, utan at leiaren er klar over det, eller det kan ha oppstått alvorlige konflikter mellom to eller fleire medarbeidarar. Det er naudsynt at slike problem kjem på bordet, og får ei akseptabel løysing, for at medarbeidaren skal returnere til arbeidsplassen.

*Kjelde: Råndi Wågø Aas, 2009*

## **Struktur og innhald**

Det er viktig at alle har realistiske forventningar til resultatet av den viktige samtalen. Difor skal samtalen vere:

### **Planlagt**

Set av tid til samtalen i god tid i førevegen. Både leiar og medarbeidar skal kjenne til tid og stad for samtalen seinast ei veke før han finn stad.

## **Førebudd**

Både medarbeidar og leiar skal på førehand tenke gjennom kva dei ønskjer å ta opp i samtalen. Vi har laga eit skjema som kan vere til hjelp i førebuinga. Det er viktig at begge bur seg godt. Medarbeidaren må formidle tankar, refleksjonar og ønske dersom han eller ho vil påverke arbeidssituasjonen sin. På same vis er det viktig at leiaren er konstruktiv og tydeleg i tilbakemeldingane sine, og formidlar forventingar og krav på ein klår måte.

## **Forpliktande**

Planlagde tiltak må omsetjast til praksis. Dette kan sikrast ved at samtalen blir summert i ein handlingsplan, ein avtale mellom medarbeidar og leiar. Avtalen må vere realistisk.

## **Jamleg**

Samtalen bør bli gjennomført med jamne mellomrom, inntil medarbeidaren kjenner at arbeidsdagen glir greitt igjen.



## Førebuing til den viktige samtalen

Den viktige samtalen har ei klår retning: Kva skal til for å hjelpe ein medarbeidar tilbake i jobb, eventuelt førebygge at han eller ho blir sjukmeldt? Ein god samtale krev grundig førebuing. Leiaren bør tenke gjennom følgjande: Kva er målet med samtalen? Kva sjansar har eg for å legge til rette? Korleis førebur eg meg best? Kva hadde eg kjent på dersom eg var i same situasjon? Kva kan eg gjere for å skape ein tryggare situasjon? Korleis skal eg møte medarbeidaren? Medarbeidaren skal kjenne at han eller ho er ein viktig ressurs, ikkje ein byrde. Ein god sjukefråværrsamtale krev også grenser, ikkje berre profesjonell omsorg. Ein leiar er ikkje terapeut.

### Samtaleførebuing

For å få best mogleg utbytte av den viktige samtalen må både medarbeidar og leiar førebu seg på kva dei ønskjer å ta opp i samtalen. Det vil ofte vere fornuftig at begge nyttar same skjema eller hugseliste. For somme sjukmeldte kan det kanskje vere for krevjande å sette seg ned med ei slik liste, men den tilsette bør få sjansen. Lista gir ein peikepinn om tema som vil bli tatt opp i løpet av samtalen. Jo meir den sjukmeldte veit om det som skal skje, jo tryggare vil vedkomande kjenne seg under samtalen. Mange har erfart at ei slik liste hjelper den sjukmeldte til å sette ord på sine eigne behov.

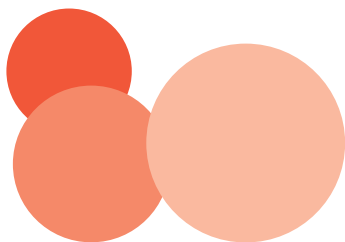
Det er viktig å sette av god tid, både til førebuing og sjølv samtalen. Rommet der samtalen skal skje bør vere skjerma, slik at ein kan snakke uforstyrta. Eit møterom er betre enn å snakke saman på kontoret til leiaren, som lett kan skape ei kjensle av å bli "kalla inn på teppet".

Nedanfor finn du ei liste med arbeidsmiljøfaktorar som leiar og sjukmeldt kan plukke frå, og lage seg si eiga hugseliste av.

<p><b>Helsefremjande faktorar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meiningsfulle oppgåver</li> <li>Meistring</li> <li>Klåre rollar</li> <li>Ansvar</li> <li>Balanse mellom krav og kontroll</li> <li>Høve til å utvikle seg</li> <li>Sosial støtte</li> </ul>	<p><b>Notatar:</b></p>
<p><b>Miljø- og arbeidstilhøve:</b></p> <p><b>Fysiske arbeidstilhøve:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lokale</li> <li>Inventar/kontormøblar</li> <li>Sitjande arbeid: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Avlaste sittestillinga</i></li> <li>– <i>Pausar</i></li> <li>– <i>Høve til å røre på seg</i></li> </ul> </li> <li>Tunge lyft: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Hjelpemiddel</i></li> <li>– <i>Skjerming</i></li> <li>– <i>Kollegastøtte</i></li> </ul> </li> <li>Bruk av hjelpemiddel</li> <li>Teknisk utstyr</li> </ul> <p><b>Samarbeidstilhøve:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidskultur</li> <li>Kollegaer</li> <li>Leiarar</li> <li>Andre avdelingar</li> <li>Samarbeidspartnarar</li> <li>Andre</li> </ul> <p><b>Tilrettelegging av arbeidet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planlegging</li> <li>Arbeidsinstruks</li> <li>Rutinar: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Stress/høgt tempo/fleksibel arbeidstid</i></li> <li>– <i>Hyppigare pausar</i></li> <li>– <i>Lettare oppgåver</i></li> </ul> </li> <li>Einsidig arbeid: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Hyppigare pausar</i></li> </ul> </li> <li>Endre skift eller turnus</li> <li>Omplassering til anna arbeid</li> <li>Høve til kompetanseutvikling</li> <li>Anna</li> </ul>	

<p><b>Jobbtilfredshet:</b>  Anerkjenning/oppfølging  Informasjon  Høve til utvikling  Variasjon</p>	<p><b>Notatar:</b></p>
<p><b>Private tilhøve som den sjukmeldte ønskjer å ta opp, og som kan ha noko å seie for arbeidsforholdet:</b></p>	
<p><b>Tilrettelegging framover:</b></p> <p><b>Behov i framtida:</b>  Arbeidsoppgåver  Ansvarsområde  Kurs/opplæring  Forslag til utvikling  Anna</p> <p><b>Tilrettelegging av arbeidet:</b>  Planlegging  Rutinar  Forslag til endring av arbeidsrutinar</p>	

Dersom samtalen gjeld ein gravid medarbeidar, syner vi til Idébankens hefte "Gravid medarbeidar - å legge til rette er gull verdt". Her finn du mange gode døme på tilrettelegging for gravide, og forslag til korleis ein kan halde gravide medarbeidarar i jobb lengst råd.



# Kommentarar til hugselista

## Helsefremjande faktorar

Helsefremjande arbeid vil seie å bidra til at tilsette tek vare på og styrkar helsa si på arbeidsplassen. Det kan arbeidsgjevar gjere gjennom å skape trygge, stimulerande og trivelege arbeidstilhøve. Ein helsefremjande arbeidsplass jobbar med andre ord for å organisere arbeidet slik at det gir god helse og utvikling for tilsette. For sjukmeldte er dette spesielt viktig, fordi dei treng ekstra støtte både fagleg og personleg for å kome tilbake raskast råd.

Ein helsefremjande arbeidsplass er ikkje berre oppteken av å minske risiko for sjukdom og ulukker. Her arbeider ein også systematisk for å skape eit godt arbeidsmiljø og ein motiverande samværskultur. Leiaren må spørje seg kva positive og helsefremjande faktorar som finst på arbeidsplassen og i arbeidsmiljøet, faktorar som kan hjelpe den sjukmeldte.

Korleis er arbeidet til den sjukmeldte organisert? Er det meningsfylt? Meistrar den sjukmeldte oppgåvene sine? Opplever medarbeidaren positiv meistringskjensle når arbeidet blir gjort? For at den sjukmeldte skal kunne oppleve meistring, er det vesentleg at arbeidet er tilpassa både arbeidsevne, kunnskapar, alder og andre føresetnader.

Tydelege rollar er også eit vilkår for ein helsefremjande arbeidsplass. Kva funksjonar og ansvarsområde høyrer til ei stilling? Dersom medarbeidaren blir møtt med forventingar om å ta større ansvar enn det stillinga eigentleg tilseier, kan det på lengre sikt skape ein vanskeleg arbeidssituasjon.

## Miljø- og arbeidstilhøve

### Fysiske arbeidstilhøve

Korleis opplever den sjukmeldte lokalitetar, inventar og teknisk utstyr? Dette spørsmålet er relevant for å avdekke om manglar i det fysiske arbeidsmiljøet kan ha medverka til sjukefråværet. Trengst det til dømes forbetringar, eller nytt utstyr? Har medarbeidaren tilstrekkelege ressursar? Er arbeidsplassen utforma for formålet?

### Samarbeidstilhøve

Det er viktig å få avdekt om samarbeidet mellom kollegaer, leiarar og andre samarbeidspartnarar sviktar. Kvifor har dårleg kommunikasjon og dårlege samarbeidsrelasjonar oppstått? Som nemnt tidlegare er det ikkje sjeldan at det nettopp er samarbeidsproblem som fører til sjukefråvær. Samstundes bør leiaren også ta opp dei positive faktorane. Det er lite konstruktivt berre å snakke om negative faktorar, fordi det trass i alt er dei positive som skal vise vegen vidare.



### **Tilrettelegging av arbeidet**

Her gjeld det å kartlegge om planleggings- og arbeidsrutinane er klare nok, om arbeidsmengda og arbeidsoppgåvene har vore for belastande og om ansvarsfordelinga er rimeleg. Av og til kan skeiv arbeidsfordeling føre med seg overlast, som igjen kan føre til sjukmelding. I slike tilfelle bør medarbeidaren bli invitert til å kome med forslag til forbedringar. Til slutt bør ein diskutere om medarbeidaren eventuelt treng å auke kompetansen sin.

### **Tilfreds med jobben**

Under dette punktet bør de diskutere personlege føresetnader. Er informasjonen tilstrekkeleg? Bør einskilde rutinar eller arbeidsoppgåver bli endra? Bør til dømes medarbeidaren gjere meir av somme oppgåver og mindre av andre? Har leiaren og medarbeidaren forslag til realistiske mål eller oppgåver, på kort eller lang sikt?

### **Private tilhøve**

Arbeidsgjevaren har ikkje rett til å vite kvifor ein medarbeidar er sjukmeldt. Dersom medarbeidaren likevel ønskjer å ta opp forhold av privat karakter som påverkar arbeidsforholdet, bør vedkomande få sjansen til det. Kanskje er det slik at heimesituasjonen gjer det naudsynt å endre arbeidstida, til dømes på grunn av problem etter samlivsbrot, barnefordeling, eldre pleietrengande foreldre og meir. Det er likevel viktig å hugse at det er den sjukmeldte som avgjer om noko skal takast opp under dette punktet.

Misbruk av rusmiddel er eit problem i arbeidslivet. Dersom leiaren har fått klare signal om at medarbeidaren har rusproblem, bør det takast opp med vedkomande. Den viktige samtalen er underlagt teieplikt, og kan difor vere ein arena der denne typen problem kan drøftast.

### **Tilrettelegging framover**

#### **Behov i framtida**

Den sjukmeldte skal først få høve til å føreslå moglege utviklings- eller tilretteleggingstiltak. Kva endringar ønskjer medarbeidaren? Er endringane naudsynte på kort eller lang sikt? Er endringane realistiske og oppnåelege? Korleis bør ein legge opp arbeidet for å lukkast med endringar? Deretter kan leiaren presentere forslaga sine.

#### **Tilrettelegging av arbeidet**

Her vil det vere relevant å gå gjennom korleis framtidige arbeidsoppgåver kan gjerast.

## Mental førebuing

Det er vesentleg at leiarar har evna til å sjå "heile mennesket" – til å bruke den emosjonelle intelligensen sin. Dette er naudsynt for å inspirere og skape tillitsfulle relasjonar til medarbeidarane. Ein god leiar har eit positivt menneskesyn, og forstår at verksemda også handlar om menneske som jobbar saman i ein sosial fellesskap. Medarbeidarane har behov for tillit, respekt, dialog og å bli godtatt. Det betyr at leiaren må kunne lese "kjenslenes språk" – og handtere det. Dette er avgjerande når ein leiar skal ha den viktige samtalen. Leiaren må difor vere godt budd mentalt.

## Ver merksam på signal

Under samtalen kan ein merksam leiar ane at det går for seg ein indre kommunikasjon hos den sjukmeldte: "Eg er ikkje noko tess, dei andre er så mykje betre enn meg." Det er ein slags indre mobbekampanje som pregar den sjukmeldte. Det kan vere freistande å gripe inn, men la medarbeidaren få den tida han/ho treng. Her er vi ved ei fallgruve som leiaren må vere budd på. Kroppsspråk er smittsamt, på godt og vondt. Om den sjukmeldtes andlet og kroppsspråk signaliserer at han/ho er både nedstemt og kjenner seg utilstrekkeleg, vil leiaren umedvite plukke opp signala og prøve å verne seg mot dei ved å runde av møtet. Det leiaren bør gjere, er det motsette: å halde fram med møtet og å motivere den sjukmeldte til å få lyst til å kome raskt attende. Leiaren bør difor både vere merksam på kva den sjukmeldte signaliserer, og på korleis leiaren sjølv reagerer på signala.

## Kroppsspråk smittar

Vi veit at kroppsspråk smittar. Spegelnevronane i hjernen vår stimulerer oss til å kjenne og etterape det som sansane våre registrerer. Desse spegelnevronane er heimen til empatien, og er ei gullgruve av kjensler. Dei set oss i stand til å kjenne att og forstå reaksjonane til andre. Når vi kopierer dei og legg opp til eit tilnærma likt kroppsspråk, samordnar vi kjenslene våre utan å vere klar over det. På den måten skaper vi samhoer med andre, berre ved å speile mimikken deira. Kroppsspråket vårt formidlar ikkje berre kjensler, det sender også meldingar opp til kjenslesenteret og påverkar sinnsstemninga vår. Når ein sjukmeldt er nedtrykt vil det difor automatisk påverke leiaren. For å unngå dette, må leiaren vere medviten og bruke sitt eige kroppsspråk til å lage positive føringar. Dersom ein leiar til dømes signaliserer eit venleg humør under samtalen, vil det smitte over på den sjukmeldte og resultere i at medarbeidaren blir meir open for det som er positivt. Dette kan i sin tur påverke vedkomande til å sjå meir på kva som let seg gjere, ikkje berre det som avgrensar.

## **Leiaren må ha tru på det han/ho formidlar**

Dersom leiaren vil vinne fram, inspirere og motivere den sjukmeldte, held det ikkje berre å førebu gode formuleringar. Leiaren må tru på dei sjølv. Kanskje endå viktigare: Den sjukmeldte må også få lyst til å tru på dei.

## **Eit smil er den beste motgifta mot trykka stemning!**

Einskilde leiarar hevder med rette at ein ikkje kan smile på kommando. Ikkje blir det mykje overtydande heller, tvert i mot. Med litt velvilje klarer likevel dei aller fleste å hente fram eit venleg smil. Nokre få minutt med avslappa refleksjon, på leiting etter positive vinklingar, gir forbausande gode resultat.

Smilet skjer i eit glimt, men effekten varer lenge. Smil er ein vinn-vinn-kontrakt. Dei som blir møtte med eit velmeinande smil kjenner seg tryggare og blir lettare til sinns. Dei som smiler aukar også truverdet sitt, fordi vi trur at folk som smiler har kontroll og tør å gi av seg sjølve.

Den sjukmeldte treng smilet, for vi set pris på det velværet det utløyser. Smil styrkar immunforsvaret, senkar blodtrykket og vernar mot stress. "Leiarskap er å skape ei verd som folk vil ønske å høyre til i", hevda Pascal i si tid. Då held det nok ikkje berre med gode smil, men leiaren lukkast heller ikkje utan.





## Gjennomføring av den viktige samtalen

Å kjenne seg trygg er ein naudsynt føresetnad for å lukkast med samtalen. Den sjukmeldte må oppleve respekt: at leiaren ikkje har bestemt seg på førehand, men er interessert og lydhøyr. Klåre rammer skaper også eit trygt og godt samtaleklima.

**Tid** er ein knapp ressurs i arbeidslivet. Effektivitet, produksjonskrav og leveringsfristar kjenner dei fleste leiarar seg att i. Like fullt er den viktige samtalen suksess heilt avhengig av nok tid, av stille tid og tid til refleksjon. Det vil seie at leiaren må sette av tid både fysisk og mentalt. **og skru av mobiltelefonen!** Det burde ikkje vere naudsynt å seie dette, men praksis syner dessverre at somme ikkje klarer å la være å sjekke mobilen, sjølv under ein viktig samtale.

Det finst inga oppskrift på korleis den viktige samtalen skal gjennomførast, men gode verkty kan sikre eit gunstig resultat. Nedanfor er åtte sentrale verkemiddel lista opp. Både forskning og erfaring viser at dei er vesentlege føresetnader for å lukkast med ein samtale.



## Aktiv lytting

Det blir sagt at mennesket blei utstyrt med to øyrer og ein munn for at det skulle lytte meir enn det snakkar. Dette gjeld spesielt under den vanskelege samtalen. Å lytte er krevjande. Det inneber at leiaren må dempe eigne tankar og meiningar, og konsentrere seg om det som den sjukmeldte seier. Det kan av og til vere vanskeleg, men det hjelper å minne seg sjølv om at det er den sjukmeldte som skal ha all merksemd, ikkje leiaren. I motsett fall kan ein snakke forbi kvarandre. Då kan det bli vanskeleg å kome dit at ein forstår situasjonen.

### Lytting – viktig og vanskeleg

Sjølv om vi høyrer, er ikkje lytting noko vi automatisk meistrar. Det er altfor freistande å tenke på det ein sjølv skal seie, i staden for å vere merksam på kva den andre egentlig har på hjartet. Problemet er at vi gjerne tenker mykje fortare enn vi snakkar. Difor må vi styre tankane rundt det den andre seier. Den kunsten krev sjølvkontroll. Det skal ofte lite til før tankane tek til å vandre. Ein enkel assosiasjon kan vere nok til å avleie merksemda.

### Sjekk kva den sjukmeldte egentlig seier

Vi har alle våre referansar når vi tolkar andre. Dette er gjerne umedvitne kriterier som påverkar korleis vi oppfattar utsegnene. Korleis skal ein unngå å la seg styre av eigne haldningar, men tvert om søke budskapet til den andre under samtalen? Først bør leiaren spørje seg sjølv om kva den sjukmeldte egentlig seier, kva som er budskapet.

Lytting handlar om å vende merksemda ut, ikkje inn:

- Sørg for at den fysiske avstanden er passeleg.
- Ha ei lyttande og open innstilling.
- Vær engasjert og gi av deg sjølv, men pass på at du ikkje blir for dominerande eller styrande.
- Vær tålmodig.
- Lytt etter samanhengen i det som blir sagt.
- Gjenta gjerne meininga i det som blir sagt for å sikre at du har oppfatta riktig.
- Sei kva du oppfattar av den andres kroppsspråk.

## Ver ein god lyttar

Ein god lyttar er som ein spegel, ikkje som eit siv eller ein mur. På same vis som sivet vaier i alle retningar, sit somme leiarar alltid uroleg når dei lyttar. Dei endrar stadig sittestilling, fliklar med pennar eller let blikket gli rundt omkring. Slike ikkjeverbale signal blir lett til avbrytingar. Murar er derimot solide og harde. Leiarar med ei slik innstilling sit gjerne stille og urørlege når den sjukmeldte snakkar til dei. Dei gir ingenting tilbake, og responderer ikkje før den sjukmeldte "tørkar ut" og blir stille.

Å vere som ein spegel tyder mellom anna at vi brukar auge, andlet og kropp, ikkje berre ord og setningar. Augekontakt er heilt grunnleggande. Blikket skal rettast mot den sjukmeldte, kroppen dreiest i den sjukmeldtes retning, og andletet skal stadfeste at den sjukmeldte har den udelte merksemda til leiaren. Leiaren er kort sagt medviten om sitt eige kroppsspråk.

## Opne spørsmål

"Som du spør, får du svar", heiter det. Det er liten tvil om at feil eller såkalla leiande spørsmål ofte resulterer i misvisande svar. En leiar som vil vite kva den sjukmeldte tenker og meiner, må stille opne spørsmål med færrest moglege avgrensingar. Til dømes.: "Korleis ser du for deg at vi legg arbeidsdagen til rette?" "Kva slag støtte vil du trenge i tida framover?" (Sjå fleire døme på opne spørsmål på side 24) Ja- og nei-spørsmål kan kanskje duge i somme samanhengar, men dei innbyr ikkje til konstruktiv dialog. Samtalane blir fort keisame. Den sjukmeldte kan anten seie seg samd eller usamd, utan at vedkomande eigentleg har sagt noko om sine eigne standpunkt, eller situasjonen sin. Lukka spørsmål er dessutan enkle å smette unna. Det held med: "Nei, det meiner eg og", eller: "Ja, du er inne på noko der".

## Unngå kvifor-spørsmål

Kvifor-spørsmål skaper heller ikkje ein god og nyttig dialog. Dei kan oppfattast som bebreidande eller som åtak, fordi leiaren indirekte uttrykker tvil og skepsis. Det er stor skilnad på: "Kvifor har du ikkje sagt frå tidlegare?" og "Kva fekk deg til å vente med å seie frå?" Om ein leiar spør: "Kvifor kan du ikkje utføre dei arbeidsoppgåvene?", høyrer den sjukmeldte: "Kva er du for ein stakkar som ikkje klarer å utføre dei arbeidsoppgåvene?" Høgst sannsynleg vil den sjukmeldte respondere med å gå i forsvar. Då går dialogen lett i stå. Leiarens spørsmål skal vere som faklar, som blir tente ein om gongen. Og i lyset frå dei skal svara finne vegen ut.

## Still dei rette spørsmåla

Rette spørsmål tek utgangspunkt i den sjukmeldtes situasjon. Det gir vedkomande sjansen til å svare ut frå egne føresetnader og preferansar. I praksis inneber dette at leiaren må finne ut kva som kan vere ein god start på samtalen. Menneske er som kjent forskjellige. Situasjonar varierer frå person til person: "Kva er det rett å spørje den sjukmeldte om her og no?" Leiaren må minne seg sjølv på at det som fungerer i ein samanheng, slett ikkje treng å virke i ein annan. Spørsmåla må varierast i takt med den sjukmeldtes respons. Dersom den sjukmeldte skulle stå fast, gir det lite meining å gjenta det same spørsmålet. Det hjelper heller ikkje å snakke høgare. Dersom ein medarbeidar blir stille og vil tenke seg om, er tida inne for nokre minutts tenkepause. Stilla kan bli opplevd som problematisk, men i vanskelege situasjonar treng mange tid til refleksjon for å finne fram til det rette svaret. Ein kjent feil leiingar gjer i ein slik situasjon er å halde fram å spørje. Endå verre er det å svare på vegne av medarbeidaren.

Proessorienterte spørsmål er gode døropnarar og effektive hjelpearar. Dette er spørsmål som startar med kva og korleis. Proessorienterte spørsmål inviterer den sjukmeldte til å kome med refleksjonane sine. Dei måler ikkje faktakunnskap, men stimulerer tankeverksemda. Samstundes gir svara ein peikepinn på korleis den sjukmeldte kjem fram til svara sine. Kva- og korleis-spørsmål støttar søkeprosessane i hukommelsen. Dei er gode igangsetjarar, også ikkjeverbalt.

Dersom leiaren vil at den sjukmeldte skal skildre opplevinga si av arbeidsoppgåver og arbeidsmiljø, er altså "kva" og "korleis" dei rette orda. I staden for å spørje ein person "Var du redd?" og kome i skade for å påverke utslakta, er det betre å seie: "Korleis reagerte du?" eller "Kva tenkte du etterpå, då alt var over?"

Opne spørsmål er ikkje bere stimulerande og godtakande, dei stadfestar også indirekte at leiaren har tillit til den sjukmeldtes evne til både å vurdere sin eigen situasjon og forstå kva justeringar som kan bli naudsynte. Nedanfor følgjer nokre døme:

1. Korleis har du det?
2. Kva kan vi gjere for at du skal kunne kome raskare tilbake?
3. Korleis vil du beskrive arbeidsdagen din?
4. Korleis kan arbeidsdagen din bli enklare/endå betre?
5. Kva av arbeidsoppgåvene dine er vanskelege å utføre?
6. Korleis bør arbeidsdagen sjå ut for at du skal kunne klare den, sjølv om du er delvis sjukmeldt?
7. Kva tiltak bør vi prøve først?

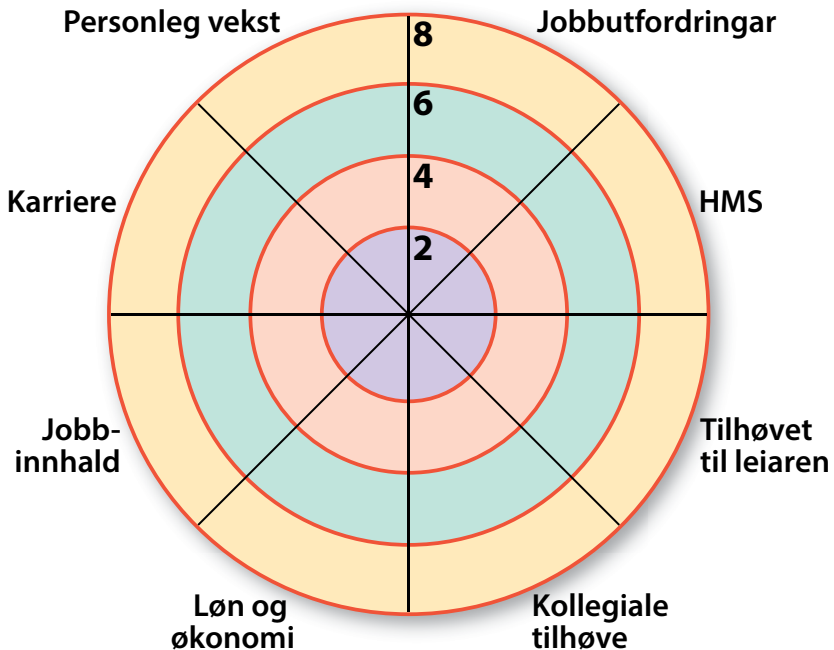


8. Korleis ser du for deg vegen vidare?
9. Korleis ser du for deg det vidare sjukmeldingsforløpet?
10. Kva vil du helst at vi fortel kollegaene dine om den nye arbeidsfordelinga?
11. Korleis vil du beskrive arbeidsmiljøet?
12. Kva synes du er positivt, og kva tenker du kan forbetrast?
13. Korleis vil du beskrive stressnivået?
14. Korleis påverkar arbeidsmiljøet sjukefråværet ditt?
15. Korleis opplever du samarbeidet med kollegaer/leiarar?
16. Kva motiverer deg mest akkurat no?
17. Kva oppfattar du som styrkene dine no?
18. Kva løysingar ser du for deg?
19. Korleis vil den ideelle arbeidssituasjonen vere for deg akkurat no?
20. Korleis skal vi halde kontakten i fråværsperioden?
21. Kva er vi samde om?



## Jobbhjulet

Av og til kan det vere vanskeleg å kome skikkeleg i gang med samtalen. Den sjukmeldte vegrar seg kanskje for å snakke om tilhøve som er problematiske. Kanskje veit ikkje vedkomande heilt kvar han/ho skal starte. I slike situasjonar kan jobbhjulet vere til hjelp.



Jobbhjulet set søkelys på åtte sider ved arbeidsforholdet, slik det går fram av figuren ovanfor. Det gir høve til å utforske og reflektere over ulike delar av arbeidssituasjonen. Kor tilfreds er den sjukmeldte med kvart av felta? Medarbeidaren kan markere eit tal frå 0 til 8, der 8 står for optimalt.

La den sjukmeldte styre gjennomgangen og avgjere kva felt han eller ho ønskjer å snakke om. Inviter den sjukmeldte til å seie noko om kva som kunne ha vore annleis. Døme: "Kva meiner du skal til for å bli meir nøgd med jobbutfordringane dine?"

Finn til slutt ut kva område som er dei viktigaste å konsentrere seg om. Relevante spørsmål kan vere: Kva tek mest energi? Kva gir mest energi? På kva område føler du at du har størst gjennomslag? Målet er ein god balanse mellom alle faktorane i arbeidsforholdet.

## Tilbakemelding

Alle treng tilbakemeldingar og signal om at dei blir verdsette. Det siste er spesielt viktig for sjukmeldte. Akkurat som ei pjuškete plante treng ekstra gjødsel, har også sjukmeldte behov for å få stadfesta at dei er verdsette. Det aukar sjølvstol og lysta til å vende tilbake til jobb. Mange sjukmeldte opplever at sjukefråværet tærer på sjølvstol og sjølvkjensla. Nyanserte tilbakemeldingar frå leiaren kan hjelpe medarbeidaren til å sjå seg sjølv i eit meir positivt lys.

Tilbakemeldingar kan gjevast på to måtar: defensivt og offensivt. Med eit defensivt perspektiv ser leiaren på den sjukmeldte som eit offer for omstenda, utan evne og vilje til å lære av det han eller ho har erfart, anten det er positivt eller negativt.

Den offensive innfallsvinkelen tek høgde for at den sjukmeldte kan finne fram til konstruktive løysingar gjennom kreativitet, lyst og ansvarskjensle.

Dei aller fleste set pris på feedback når den blir gitt med respekt, er venleg og syner omtanke. Tilbakemeldingar som skal styrke den tilsette må vere:

## Vegleiande

Tilbakemeldingar bør ha karakter av å vegleie. Det vil seie at leiaren på den eine sida stadfestar, godtek og tryggar mottakaren. På den andre sida inviterer leiaren til konstruktiv eigenrefleksjon rundt framtidige arbeidsoppgåver:

- **Identifisere situasjonen:**  
Korleis vil du sette ord på sjansane dine for å vende tilbake?
- **Velje mål:**  
Kva oppgåver ønskjer du å utføre?
- **Finne alternativ:**  
På kva måtar kan du nå målet om ein god arbeidssituasjon?
- **Vurdere konsekvensane:**  
Finst det positive og/eller negative konsekvensar av dei nye planane?

- **Utføre og overvinne eventuelle barrierar:**

Kva kan hindre deg, og korleis vil du løyse det?

- **Ta avgjerd:**

Kva vel du å gjere?

Ved å bruke eigne erfaringar og innsikt kan den sjukmeldte bli stimulert til å vurdere situasjonen sin og finne løysingar som passar. Dei fleste har røynsle og kunnskap til å resonnerer seg fram til fruktbare løysingar og strategiar, berre dei blir møtte med gjennomtenkte og pålitelege innspel.

### **Balanserte**

Eventyret "Keisarens nye klede" av H.C. Andersen er eit morosamt og tankevekkande døme på kva som skjer når omgjevnadene jattar med, i staden for å gi ei oppriktig tilbakemelding. Mange vil diverre heller bli øydelagde av skryt og ros, enn redda av korrigerande innspel.

Sjølvbiletet vårt blir til i spenningsfeltet mellom reaksjonen andre har på oss, og våre eigne vurderingar og ideal. Leiarane oppnår best effekt ved å gi positive og forsterkande tilbakemeldingar. Merksemda bør vere på dei områda den sjukmeldte lukkast med. Det er nemleg desse eigenskapane medarbeidaren skal bygge vidare på.

### **Saklege**

Ei tilbakemelding skal vere til hjelp. Det kan den best vere dersom den bygger på konkrete tilhøve og faktiske observasjonar, til dømes kva arbeidsoperasjonar medarbeidaren gjorde då vedkomande fekk gode resultat. Den må ikkje gjevast som generelle utsegner. Tilbakemeldinga til leiaren må ikkje minst stadfeste at han/ho har forstått ståstaden til den andre, gjennom å utforske, lytte og ta høgde for subjektive feilkjelder.

### **Realiserbare**

Det er ikkje naudsynt å peike på det som svekker, det som ein sjukmeldt ikkje kan gjere noko med. Det skaper berre frustrasjon. Ei tilbakemelding må ta utgangspunkt i den sjukmeldtes evner og føresetnader. Den bør ha tatt opp i seg sjansen til ein betre arbeidssituasjon.

### **Empatiske**

Tilbakemeldinga skal ta utgangspunkt i den sjukmeldtes situasjon. Samstundes må leiaren stille seg to spørsmål:

- Med det eg veit om den sjukmeldte, korleis vil han/ho reagere på det eg no skal seie?
- Korleis ville eg ha reagert i denne situasjonen, dersom det var eg som var sjukmeldt?

Når tilbakemeldinga blir gitt, er det viktig at leiaren følgjer nøye med på den sjukmeldtes reaksjon. Signala vedkomande sender, vil vere viktige innspel til leiaren i den vidare samtalen.

## Emosjonell forståing

Kjenslene er radarsystemet vårt. Dei er vegvisarane som gjer det mogleg å kjenne att gleda og sorga til andre menneske, sinne og vonbrot. Utan kjensler for andre og oss sjølve, ville vi vere farlege for dei som er rundt oss.

Ein sjukefråværsamtale kan utløyse sterke kjensler og skjere seg, trass i god førebuing og aktiv innsats. Det kan skje rett og slett fordi den sjukmeldte er så sterkt engasjert i samtalen. Ei sjukmelding kan påverke tilværet til medarbeidaren i svært omfattande grad. Både sjølvbilete, sjølvkjensle og sjølvtilitt – ja, sjøelve eksistensgrunnlaget – kan kjennest truga. Det vekker naturleg nok sterke kjensler.

Ein leiar som har god kontakt med sine eigne kjensler, og som har evna til å takle dei når dei er i ferd med å ta overhand, er godt rusta til å lukkast med den viktige samtalen. Dette er viktig, til dømes når ein medarbeidar reagerer emosjonelt sterkt. Det gir lita meining å la seg provosere og bli aggressiv eller sint. Leiaren bør halde seg rolig og avbalansert. Då vil samtalen ha størst sjanse til å føre til positive resultat. Ein måte å handtere eit utbrot på er "å tre litt ut av situasjonen". Leiaren kan rette merksemda mot form, og spørje: "Kva skjer no?" Eit slikt spørsmål vil ofte flytte samtalen mot underliggande problem, som ikkje tidlegare har vore oppe: problem som har mykje å seie for den sjukmeldte. Eit oppfølgings-spørsmål kan vere: "Kva fekk deg til å reagere slik du gjorde no?" Dermed unngår leiaren å karakterisere medarbeidaren på ein uheldig eller utilsikta negativ måte – og risikere at han/ho går i forsvarsposisjon.

Dersom tilhøvet mellom den sjukmeldte og leiaren er konfliktylt, bør den sjukmeldte få sjansen til å ta med seg tillitsvald eller verneombod. Det kan gjere at samtalen blir god, og at det ikkje oppstår misforståingar og nye hindringar.

Om medarbeidaren skulle bryte saman i gråt, bør leiaren syne forståing for situasjonen og tolmendig vente til den sjukmeldte har henta seg inn att. Leiaren kan eventuelt spørje om vedkomande treng ein pause. Det beste vil vere å halde fram med samtalen. Dersom det ikkje er mogleg, bør det avtalast eit nytt møte. Trugande eller aggressiv åtferd skal ikkje tolererast. Då bør samtalen avbrytast, men ikkje utan at det blir avtalt eit nytt møte innan kort tid.

## Motivasjon

Motivasjon handlar om å identifisere positive og negative tankar, og deretter forsterke dei positive og kontrollere dei negative – slik at dei ikkje legg hindringar i vegen. Å legge vekt på det som fungerer bra, ikkje på det som øydelegg, gir overskot og arbeidslyst.

Den sjukmeldte har behov for å kjenne at han/ho høyrer til, å oppleve at han/ho betyr noko, og å kunne orientere seg mot framtida. Det er også viktig at den sjukmeldte opplever å vere ein del av ein fellesskap, at han/ho utgjør ein skilnad, at han/ho kan stole på leiar og kollegaer som vedkomande er avhengig av: med andre ord at vedkomande kan tru på framtida.

Kva bør leiaren gjere for å motivere den tilsette til å sjå kva som let seg gjere, og vende raskare tilbake til arbeidsplassen? For det første bør leiaren kommunisere positive forventingar, og samstundes inspirere den sjukmeldte til å strekke seg etter måla partane blir samde om. Dette viser at leiaren har tru på medarbei-



daren. Det handlar om å engasjere og skape entusiasme, ved å appellere både til hovudet og hjartet. Leiaren bør understreke at medarbeidaren er del av ein fellesskap, og styrke opplevinga av å høyre til der. Samstundes må leiaren også godkjenne dei individuelle behova til medarbeidaren.

En leiar som har eit optimistisk menneskesyn gir god motivasjon, og legg grunnlaget for ein utviklande samtale. Ein slik leiar vil heilt naturleg velje å tolke den sjukmeldtes arbeidssituasjon positivt, og dermed lettare få auge på alt det som er råd å få til. Vi blir med andre ord kva vi føler, tenker og trur. Leiarens positive tankar vil virke konstruktivt inn på kjenslene og smitte over på den sjukmeldte.

## Meistring

Mennesket er kreativt og ressurssterkt. Det har skjulte talent og mange alternativ. Svara ligg i kvar og ein. Iblant trengst det hjelp for å hente fram potensialet. Ingen er fødd med sjølvtilitt, den skaffar ein seg gjennom meistring. For den sjukmeldte vil det vere avgjerande å få arbeidsoppgåver vedkomande kan meistre i perioden fram til sjukefråværsperioden er avslutta. Å oppleve mestring er ein av dei viktigaste helsefremjande faktorane i arbeidslivet. Leiaren bør difor legge til rette for at den sjukmeldte får arbeidsoppgåver som vedkomande meistarar på ein god måte.

Erfaring syner at sjukmeldte kjem raskare tilbake i full stilling når dei kjenner at dei meistarar jobben på ein tilfredsstillande måte. Difor må det leggest vekt på løysingar og det som let seg gjere, framfor problem. Ikkje minst må det vere tilbod om skikkeleg støtte undervegs, slik at den sjukmeldte kan lukkast.

## Oppfølgingsplan

Den viktige samtalen vil vonleg så spira til eit konstruktivt og framtidretta samarbeid. Difor gjeld det å dokumentere og konkretisere vegen vidare, med ein oppfølgingsplan.

For å sikre at viktige tiltak blir tekne inn i oppfølgingsplanen, bør leiar og medarbeidar summere opp undervegs i samtalen: Kva skal vi gjere med dette? Kva er ansvaret ditt, og kva er mitt? Avtal korleis ein skal følgje opp dei punkta som kjem fram i oppfølgingsplanen. Skal samtalanane bidra til positiv tilbakeføring og at ein trivst, må både leiar og medarbeidar respektere dei hovudlinene som blir trekte opp i fellesskap.

Etter loven er arbeidsgjevar pålagt å følgje opp den sjukmeldte med jamlege dialogmøte.

Planen skal være nøktern og realiserbar, med klare mål og arbeidsoppgåver. Leiaren må naturlegvis vakte seg for å love meir enn det han/ho kan halde. Det bør også gå fram kva leiaren har ansvar for, og kva ansvar medarbeidaren har. Ved slutten av kvart møte bør leiar og medarbeidar bli samde om tid for neste møte, og kva den einskilde skal gjere fram til neste møte. På neste side er det eit døme på ein oppfølgingsplan.

### Kommentarar til oppfølgingsplanen

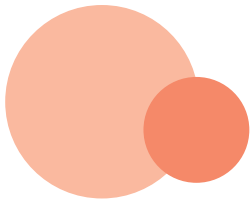
Den viktige samtalen er ein fortruleg samtale. Innhaldet må oppfattast som konfidensielt, med unntak av dei punkta som blir tekne inn i oppfølgingsplanane som skal sendast til legen og Nav:

- Etter 4 vekers sjukmelding skal det gjennomførast møte mellom leiar og den sjukmeldte. Resultatet av samtalen skal førast inn i ein enkel oppfølgingsplan som legen skal ha.
- Etter 7 vekers sjukmelding skal det gjennomførast nytt møte mellom leiar og den sjukmeldte. Resultatet skal førast inn i oppfølgingsplanen. Den skal sendast Nav, via nav.no.
- Både leiar og medarbeidar skriv under oppfølgingsplanen. Medarbeidar og leiar får ein kopi kvar. Oppfølgingsplanen dannar grunnlag for vidare møte, og sikrar dermed rett prosjesjon.



## Verksemdas oppfølgingsplan for den viktige samtalen

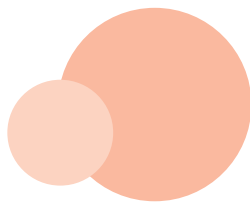
Namn:		
Dato, den viktige samtalen:	Dato, ny samtale:	Dato, ny samtale:
<b>Mål/arbeidsoppgåver:</b>  Arbeidsoppgåver:  Eventuelle tiltak for å utføre arbeidsoppgåvene:  Suksesskriterier:		
<b>Individuelle behov:</b>		
<b>Kompetanseutvikling og fagleg utvikling:</b>		
<b>Anna:</b>		
Den viktige samtalen/oppfølgings samtalen er gjennomført i tråd med gjeldande forskrifter:		
Dato: Medarbeidar: Leiar:	Dato: Medarbeidar: Leiar:	Dato: Medarbeidar: Leiar:



## Oppfølging av den viktige samtalen

Det er lett å ha planar med gode intensjonar. Litt vanskelegare er det å følgje opp i praksis. Sjølv om leiar og medarbeidar i fellesskap er blitt samde om konkrete tiltak og ein individuell oppfølgingsplan, er det ikkje dermed gitt at dei er komne fram til ei varig, optimal løysing av utfordringane. Nye dialogmøte vil kunne avdekke fleire eller andre behov enn først tenkt. Sjukdomsbiletet kan i somme tilfelle endre seg radikalt på svært kort tid.

Oppfølgingsplanen er eit hjelpemiddel for å lukkast. Planen understrekar at oppfølging er like viktig som sjølve samtalen. Dersom oppfølginga sviktar, kan følgjene for medarbeidaren, som allereie er i ein vanskeleg situasjon, bli alvorlege. En vellukka samtale skaper tillit, von og tru på at det nyttar. Oppfølginga skal gjere ord til handling, og demonstrere at det faktisk hjelper.



## Oppsummering

En leiar kan ikkje avgjere kva som er best for ein sjukmeldt, men han/ho kan hjelpe medarbeidaren til å finne ut av det sjølv. Det er dette den viktige samtalen handlar om.

Det startar med planlegging og førebuing. For leiaren er det vesentleg å avklare med seg sjølv at han/ho:

- har tru på eiga evne til å gjennomføre samtalen på rett måte.
- veit kva som ikkje bør seiast og gjerast.
- trur på den sjukmeldte og vil at medarbeidaren skal lukkast.
- kan vise empati og sjå situasjonen frå den sjukmeldtes ståstad.
- klarer å observere og tolke rett det som skjer under samtalen.
- er sensitiv og forstår når det er klokt å ta ordet, og når det er rett å vere taus.
- klarer å vere tålmodig og gi den sjukmeldte tid til å reflektere.

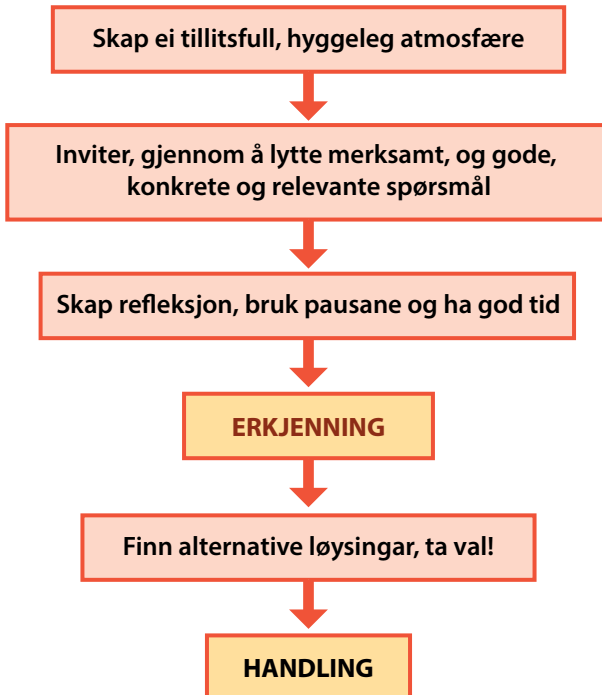
Den viktige samtalen er lettast å gjennomføre i eit arbeidsmiljø der medarbeidarane er vande til å bli vist tillit og respekt, og ikkje treng vere redde for å gjere feil. Det betyr i realiteten at leiarar som er opptekne av trygg personalleing og sunne arbeidsforhold, vil vere dei som mest sannsynleg haustar gode resultat. Det understrekar kor viktig det er at leiarar heile tida jobbar for å halde ved like optimale arbeidsforhold. Når samtalen er vel i gang, skal den sjukmeldte stå i sentrum. Det høyrer sjølvsagt ut, men praksis viser at det av og til ikkje er så sjølvsagt lell. På vegen fram mot mål er det nemleg nokre fallgruver leiaren bør passe seg for (sjå neste side).

<b>Fallgruve:</b>	<b>Kva bør leiaren gjere?</b>
Leiaren går over til å fortelje kva den sjukmeldte bør gjere, framfor å invitere vedkomande til å finne det ut sjølv.	Leiaren bør oppmode den sjukmeldte til å fortelje og stille spørsmål om meiningar, idear, forslag og anna.
Den sjukmeldte trur ikkje det nyttar å forbetre arbeidssituasjonen/kome raskare tilbake.	Leiaren bør stille undersøkjande spørsmål: "Kva har du prøvd?" "Kva er grunnen til at du trur det ikkje nyttar?" og liknande.
Den sjukmeldte tek ikkje positive tilbakemeldingar innover seg.	Leiaren bør be den sjukmeldte forklare med eigne ord kva leiaren har sagt. Det kan vere at vedkomande ikkje har forstått innhaldet fullt ut.
Den sjukmeldte vil berre snakke om alt som har skjedd i fortida.	Leiaren bør ta tak i dei punkta den sjukmeldte tek opp, og syne korleis dei kan brukast konstruktivt framover.
Den sjukmeldte er redd for å prøve ut nye forslag, på grunn av tidlegare erfaringar.	Leiaren bør oppmuntre den sjukmeldte til å ta ein prøveperiode.
Den sjukmeldte trur han/ho er flinkare enn det som faktisk er tilfellet.	Leiaren bør be om døme som støttar den oppfatninga, og gi tilbakemeldingar følgd av å vere taus.
Den sjukmeldte verkar lite interessert i samtalen.	Leiaren bør spørje seg kvifor. Det kan vere mange grunnar til dette. Prøv ulike innfallsvinklar. Bruk prosessorienterte spørsmål, til dømes: "Kva skal til for at..", "Kva ønskjer du..", "Kva tenker du..", "Korleis vil du..." og liknande.
Leiaren dyttar sine eigne meiningar og løysingar på den sjukmeldte.	Leiaren bør oppmuntre den sjukmeldte til sjølv å finne ut korleis situasjonen best kan taklast. Går det trått, kan leiaren stille "Kva om"-spørsmål.
Leiaren får ikkje det forventade resultatet.	Leiaren bør spørje seg kvifor, og vurdere sin eigen kommunikasjonsstil. Kanskje bør måla justerast?

Leiaren må være medviten om kva han/ho snakkar og spør om, og ikkje minst kva som blir signalisert. Det leiaren er oppteken av, vil ofte feste seg i den sjukmeldtes medvit. Det er betre å snakke om korleis ein vil ha det, enn korleis det ikkje bør vere.

Her er eit døme:

Om du seier til ein person: "Ikkje tenk på blått" blått' direkte med blåfargen. Ordet 'ikkje' har ingen påverknad i denne samanhengen, det verkar faktisk stikk motsett. Det blir endå meir merksemd rundt den uønskete åtferda. Det er det same som skjer dersom ein medarbeidar berre får påpeikt feil. Tankane vil berre krinse rundt dei. Dersom leiaren derimot kommenterer alt medarbeidaren gjer rett, vil vedkomande bli oppteken av dette. I den viktige samtalen bør leiaren med andre ord konsentrere seg om det som fungerer, framfor det som ikkje fungerer. Det gir utan tvil dei beste resultatane. På same vis som slalåmkøyraren memorerer løypa og så set utfor, bør leiaren memorere desse seks punkta før den viktige samtalen:



## Forslag til videre lesnød

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

fortel dei gode historiane frå  
norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon,  
verktøy og fagleg materiell for eit  
arbeidsliv som inkluderer.

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

Meld deg på nyheitsbrev:  
[idebanken.org/nyhetsbrev](http://idebanken.org/nyhetsbrev)

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

Besøk oss på:  
[facebook.com/idebanken.org](https://facebook.com/idebanken.org)  
[twitter.com/idebanken](https://twitter.com/idebanken)  
[youtube.com/idebanken](https://youtube.com/idebanken)

