



# Når samtalen er nødvendig

---

*Vanskelige samtaler? Slik går du frem*

**Forfatter:** Live Bressendorf Lindseth  
**Illustrasjoner:** Remi Juliebø  
**Oppsett:** Eirik Söderblom / Idébanken

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

Nettside: [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)  
Kontakt oss: [post@idebanken.org](mailto:post@idebanken.org)

# Innhold

|  |    |
|--|----|
| <b>Forord</b> .....                                      | 4  |
| <b>Innledning</b> .....                                  | 5  |
| Utfordringer forsvinner ikke av seg selv                 |    |
| En leders gode dialog bygger på de tre T'er:             |    |
| <i>tilstedeværelse, tillit og troverdighet</i>           |    |
| <b>Dialog – veien til løsninger</b> .....                | 6  |
| Skap en profesjonell ramme                               |    |
| En avtale å falle tilbake på                             |    |
| <b>Den viktige forberedelsen</b> .....                   | 8  |
| Hvilke verdier er viktige i virksomheten?                |    |
| Forundersøkelser   |    |
| Mål og hensikt   |    |
| <b>Å se seg selv utenfra</b> .....                       | 11 |
| Hva med stemmen?   |    |
| <b>Tips til samtalen</b> .....                           | 14 |
| 5-faktor-tilnærmingen                                    |    |
| Proessorienterte spørsmål                                |    |
| Å evaluere seg selv underveis                            |    |
| <b>Oppfølging</b> .....                                  | 20 |
| Oppfølging er nøkkelen til positiv endring og utvikling. |    |
| <b>Handlingsplan</b> .....                               | 21 |

# Forord

Mange ledere ønsker mer kunnskap om effektive teknikker for å stå sterkere rustet til å møte krevende dialoger.

Mange av oss har nok erfart at ikke alle samtaler er like nødvendige, produktive eller vellykkede. Noen dreier seg bare om overfladiske ting. Noen viser seg å være unyttige. Og av og til blir viktige samtaler utvannet av irrelevant innhold.

Dette heftet er spesielt utarbeidet for deg som er leder med personalansvar. Hensikten er å avmystifisere dialogen. Med riktige verktøy og metoder er det fullt mulig å styre utenom fallgruvene og oppnå ønskede resultater, både på kort og lang sikt. Heftet starter med å definere rammene for dialogen. Forberedelser er halve jobben, derfor vies denne delen bred plass. Deretter er du klar for selve dialogen.

Heftet gir deg mange innspill på spørsmål og spørreteknikker du kan benytte under gjennomføringen. Oppfølging må også til om en medarbeider skal lykkes med å oppfylle den avtalen man er blitt enig om i løpet av dialogen. Heftet inkluderer derfor også tips til oppfølging.

**Lykke til!**

Oslo, 11. juli 2018  
Live Bressendorf Lindseth

Gode dialoger er et grundig  
håndtverk som krever riktig verktøy.

# 01 Innledning

---

*Lederskap er å skape en verden som folk vil ønske å tilhøre.*

– Blaise Pascal



Alle vil ha trivsel på jobb. Vi blir mer produktive og mer tilgjengelige. Vi yter bedre service, skaper bedre relasjoner, - og ikke minst vi styrker oss selv. Egentlig koster trivsel verken tid eller penger forutsatt at hver især av oss er bevisst på egen rolle som humørspreder. Men er det så enkelt? Nei, i virkelighetens verden floker det seg til med ujevne mellomrom. Endringer, nedlegging av stillinger, mangelfull arbeidsinnsats, sviktende arbeidsmoral, konfliktatferd, sykdomsrelaterte problemer, m.m. er utfordringer ledere møter i hverdagen.

## **Utfordringer forsvinner ikke av seg selv**

Det kan være fristende å satse på at forholdende «går seg til», men uhåndterte utfordringer har det med å eskalere. Flere og flere kollegaer klager. Lederen må ta grep og kalle inn til «den nødvendige dialogen».

Men hvordan skal dialogen gjennomføres for å bli bærekraftig og gi fruktbare resultater?

## **En leders gode dialog bygger på de tre T'er: tilstedeværelse, tillit og troverdighet**

Å skape en god dialog handler om å opprettholde tillitsforholdet mellom leder og medarbeider, se muligheter og finne akseptable, hensiktsmessige løsninger. Med andre ord, tilrettelegge for

inkluderende arbeidsliv. De fleste er enige i at tilstedeværende og ansvarlige ledere har positiv innvirkning på arbeidsmiljøet, på arbeidsplassen, i bedriften. Konfliktnivået dempes og sykefraværet reduseres. Og ledere som tidlig oppdager behovet for en god dialog – og tar den, hindrer utvikling av misnøye og lekkasje av psykisk energi. Lederne trygger dermed samarbeidsrelasjoner, og kan formidle både anerkjennelse og tydelige krav og forventninger.

Å være en god leder handler ikke bare om å få jobben gjort, men vel så mye om å vise medarbeiderne at lederen bryr seg om medarbeiderne og verdsetter deres innsats. Det styrker både lojalitet og redelighet.

Medarbeidere er virksomhetens viktigste ressurs. Riktig praktisert senker den nødvendige dialogen terskelen for åpenhet, tillitsbygging, løsningsfokus og samarbeidsvilje.

## 02 Dialog – veien til løsninger

---

*Uvitenheten er ikke så langt fra sannheten som fordommer.*

– Dennis Diderot



Dialog er mer enn en samtale. Det er en meningsutveksling der målet er å skape forståelse og bygge bro mellom motsetninger. Leder og medarbeider må legge bånd på seg og lytter aktivt, og det krever både selvkontroll, nysgjerrighet, - og ydmykhet.

Kjernen i dialog er lytting og gode prosessorienterte spørsmål som kan sette i gang en tankeprosess og skape refleksjon og selvinnikt. Når vanskeligheter skal tas opp, er det fristende å krype ned i skyttergraver, både for leder og medarbeider. Men dialogen er ingen arena for forsvars- og angrepstaktiske finurligheter.

Dialogen er lederens primære hjelpemiddel når en medarbeider har varslet om mobbing, trakassering eller andre uregelmessigheter, (jfr. AML § 4.3), eller når en medarbeider sliter med manglende arbeidsinnsats, kompetansehull, provoserende atferd, knirkende samarbeidsrelasjoner, hyppige korttidsfravær, langtidssykefravær etc.

Lederen er hovedansvarlig og premissleverandør for den nødvendige dialogen. Men medarbeideren har også ansvar og forpliktelser. Konstruktive dialoger kjennetegnes ved at både medarbeider og leder klarer å formidle sine meninger samtidig som de lytter og utforsker den andre med denne innstillingen i ryggmargen:

- Jeg respekterer dine innspill.
- Du har noe å tilføre meg som jeg ikke visste tidligere.
- Dine perspektiver øker min forståelse.
- Med økt forståelse erkjenner jeg mitt ansvar for å involvere meg.

### **Til syvende og sist er samspill**

**lederens ansvar:** En leder må kunne skape dialog og ikke ha beslutningsvegring.

## Hva betyr dette i praksis?

La oss ta et par eksempler. I det første er begge følelsesmessig engasjert og eget markeringsbehov tar overhånd.

**Medarbeider:** Jeg føler meg overvåket av deg, og du kritiserer hele tiden arbeidsoppgavene mine.

**Leder:** Nei, nå må du gi deg. Jeg gjør det enhver leder skal, jeg kontrollerer arbeidet til mine medarbeidere

**Medarbeider:** Men jeg hører aldri en eneste anerkjennende kommentar.

**Leder:** Det er heller ikke riktig. Jeg er veldig bevisst på å motivere med stimulerende ros.

Denne ordvekslingen vil ikke føre noe godt med seg. Men hva hvis lederen velger en annen innfallsvinkel og i stedet demonstrerer vilje til å lytte og undersøke medarbeiderens opplevelse:

**Medarbeider:** Jeg føler meg overvåket av deg, og du kritiserer hele tiden arbeidsoppgavene mine.

**Leder:** Sier du det? Det har aldri vært min intensjon. Det vil jeg gjerne høre mer om. Hva gjør jeg som bidrar til den opplevelsen?

Her åpner lederen døren til dialog. Medarbeideren kan fritt fortelle om sin opplevelse, og lederen kan redegjøre for sin. Ved å tvinge seg selv til å tie og heller konsentrere seg om å forstå det medarbeideren ønsker, eller kanskje strever med å få fram, blir lederen dialogorientert.

## Skap en profesjonell ramme

Lederen bør kalle medarbeideren inn til dialogen med minst 1 ukes varsel og samtidig forklare bakgrunnen for og hensikten med dialogen. Det gir medarbeideren anledning til å forberede seg. Å få muligheten til forberedelse er nødvendig, ellers kan medarbeidere føle seg overrumplet og lurte opp i et hjørne. Av og til kan en medarbeider ønske at en tillitsvalgt deltar på grunn av sakens karakter. Ideelt sett bør leder og medarbeider prøve en dialog alene først.

Organisasjonens mål, verdier og kultur bør danne rammen for dialogens form og innhold. Leder og medarbeider kan oppleve disse ganske forskjellig. Derfor må leder og medarbeider først etablere en felles virkelighetsforståelse om de skal lykkes med en bærekraftig dialog.

Dialogen bør foregå et sted der leder og medarbeider kan snakke uforstyrret. Uten avbrytelser av mobiltelefon, nettbrett eller PC. Og begge bør sette av god tid til dialogen for å unngå stress og urolig «klokketitting». Tidspress sparker som oftest beina under forsøk på åpenhet. De færreste orker å dele såre og/eller vanskelige problemer med en tidstyrrann.

## En avtale å falle tilbake på

Dialogen bør munne ut i en avtale som noteres i referat fra møtet og undertegnes av både leder og medarbeider. Avtalen bør beskrive mål og forventede, konkrete resultater til medarbeiderens utvikling. Den vil fungere som en sikkerhet for dem begge og danne grunnlag for lederens oppfølging av medarbeideren. Erfaring viser at en avtale heller styrker tilliten. Begge parter vet hva de har å forholde seg til. Avtalen bør behandles fortrolig. Det er viktig at medarbeider og leder kan føle seg trygge på at opplysninger som gis i løpet av dialogen, forvaltes med respekt for den andre. Lederen bør bare videreformidle informasjon til HR-avdelingen dersom det har direkte betydning for medarbeiderens videre utvikling, - forutsatt at medarbeideren gir sin tilslutning til det.

## 03 Den viktige forberedelsen

---

*Uvitenheten er ikke så langt fra sannheten som fordommer.*

– Dennis Diderot



Frustrasjon og misnøye er ikke alltid så lett å oppdage. Ofte stiger de først til overflaten på uformelle arenaer som lunsjpauiser, ved kaffemaskinen eller i garderoben. Ledere som har distansert seg eller er lite tilstede for medarbeidere, aner ikke hva som skjer før en varslar melder fra eller verneombudet ber om et møte. Når utfordringer har hopet seg opp og den nødvendige dialogen er uunngåelig, starter disse lederne på bar bakke.

Uformelle samtaler er det sosiale limet som får en avdeling til å henge sammen. De bør prioriteres høyt av enhver leder. Leder og medarbeider blir bedre kjent, de får innsikt i hverandres funksjoner, roller og holdninger. En klok leder legger opp til små uformelle samtaler og signaliserer tilstedeværelse. Da blir det så mye lettere å ta opp saker når spørsmål, tvil, nysgjerrighet eller konflikter oppstår. Uformelle samtaler avspeiler ofte temperaturen i avdelingen: Hva motiverer, inspirerer og utfordrer medarbeidere? Lederen er synlig i landskapet i positiv forstand og kan spørre på en avslappet og uforpliktende måte: «Hva er du mest opptatt av for tiden?» Det er i uformelle samtaler at grunnleggende tillit mellom leder og medarbeider gjerne etableres.

Ytterligere to faktorer er vesentlige for tillitsskapende arbeid: holdninger og forventninger. Du danner deg lynraskt inntrykk av et menneske du har med å gjøre, og du begrunner dine handlinger ut fra egen forståelse av hvem personen er. Det betyr at din forståelse og eventuelle forutinntatte holdninger kan spille en avgjørende rolle for dynamikken og utfallet av en dialog. For å skape trygghet i en dialog må du bevisst nullstille deg og lytte aktivt til medarbeideren. Det forutsetter at du kjenner forestillingene du har om medarbeideren og er villig til å kassere dem om nødvendig slik at de ikke står i veien for en konstruktiv dialog.

Som leder må du først og fremst ha en profesjonell relasjon til medarbeideren: Sammen skal dere løse en krevende utfordring. Det er en felles oppgave.

Forventningene du har til medarbeideren må ta utgangspunkt i medarbeiderens forutsetninger. Som Einstein i sin tid sa: «Hvis du bedømmer en fisk etter dens evne til å klatre i trær, vil den føle seg som en idiot hele livet.» Medarbeidere er opptatt av rettferdighet, men å ha like forventninger til alle medarbeidere er ikke rettferdig. Vi er alle forskjellige med ulike forutsetninger.



For å bli bevisst hvilke forestillinger og forventninger du har til en medarbeider før en dialog, bør du for eksempel stille deg selv disse spørsmålene:

- Hvilken innstilling har jeg til medarbeideren?
- Hvilke inntrykk har jeg av medarbeiderens forhold til jobben?
- Hvilken innstilling har medarbeideren til sine kolleger?
- Hvordan er han/hun som medarbeider og kollega?
- Er han/hun lojal og til å stole på?
- Hva motiverer ham/henne?
- Hvordan løser han/hun sine arbeidsoppgaver?
- Hva er han/hun opptatt av for tiden?
- Hva er hans/hennes viktigste utfordringer?
- Hvilke forestillinger kommer han/hun med til dialogen?
- Hvordan behandler han/hun fortrolig informasjon?
- Er han/hun åpen og utadvendt?
- Forteller han/hun meg det jeg vel høre, eller gir han/hun uttrykk forsine oppriktige betraktninger?
- Har han/hun skuffet meg noen gang?

### Hvilke verdier er viktige i virksomheten?

Du har sikkert erfart å stå overfor et problem som umiddelbart virker enkelt, men som allikevel på uforklarlig vis er vanskelig å løse. La oss ta et eksempel:

Anders har jobbet i samme virksomhet i 8 år. Han har alltid utført arbeidet punktlig og korrekt, men i den siste tiden har arbeidsinnsatsen minsket betraktelig, og fraværet har vært bemerkelsesverdig høyt, spesielt rundt månedsskiftene. Han kommer også regelmessig for sent om morgenen, og kollegaer klager over at han gleser og snerrer etter dem uten grunn. Noen antyder at han har problemer med spriten, men han er aldri blitt observert beruset i tjenesten.

Her er det mange usikkerhetsmomenter. Lederen forsto raskt nødvendigheten av å trå varsomt og analyserte inngående situasjonen i et helhetsperspektiv:

- Hvor langt kan virksomhetens krav og forventninger til Anders' arbeid og resultater tøyes?
- Vil kollegaene fortsette å finne seg i merbelastningen Anders' atferd påfører dem?
- Hvor meget kan man kreve av en medarbeider som ligger nede?
- Hvordan vil Anders og kollegaene oppfatte det dersom leder velger å overse problemet?
- Hvordan vil Anders og kollegaene oppfatte det dersom leder velger å ta tak i problemet og gjennomføre en dialog?
- Hvor langt skal jeg som leder gå for å vise omsorg for en medarbeider?
- Har jeg egentlig nok informasjon om eventuelt alkoholmisbruk til å ta opp det direkte?

Alle disse spørsmålene er viktige verdirelaterte spørsmål. Virksomhetens og i særdeleshet ditt verdisyn spiller en vesentlig rolle for tonen i dialogen og det resultatet dere kommer fram til. Verdier knytter seg til personlige og dyptliggende følelser og måter å forstå verden på. Som leder bør du derfor grave litt på innsiden og sjekke ditt eget verdimesige utgangspunkt før du starter en dialog. Det kan ha betydning for dine forestillinger om den medarbeideren du skal ha samtale med. Utgangspunktet vil definitivt utgjøre fundamentet for din gjennomslagskraft.

Lederen til Anders bestemte seg for å konsentrere seg om de konkrete utfordringene, nemlig forsømming og hyppige korttidsfravær, som inngang til de mer dystre problemene. Hun klarte å etablere en tillitsfull atmosfære. Den ga henne muligheten til å «sirkle inn det ukjente X», for å sitere Sigmund Freud, det vil si finne den bakenforliggende årsaken til Anders' atferdsendring. Anders var gift og hadde en 19 år gammel sønn som tidlig droppet ut av videregående og havnet på «fylla». Han hadde noen strøjobber, men når han fikk lønn, gjerne i slutten i måneden, startet helvetet igjen med fyll og slagsmål. Kona ble redd, og da holdt Anders seg ofte hjemme. Anders selv var avholdsmann. Han hadde vegret seg for å ta

opp sine private problemer på jobben og innrømme at han hadde alvorlige problemer med sin eldste sønn. Han var redd for å miste ansikt fullstendig. Samtidig ønsket han sterkt å beholde jobben som betød mye for ham.

### Forundersøkelser

Tenk deg at du blir varslet om at motsetningsforhold eller låber arbeidsinnsats er i ferd med å undergrave det psykososiale arbeidsmiljøet. Ubehagelig underretning, men den må tas alvorlig. En uformell samtalerunde kan gi deg en pekepinn. Eller du kan velge en mer systematisk tilnærming og stille samme spørsmål til dine medarbeidere, enten uformelt, muntlig, eller gjennom en skriftlig spørreundersøkelse, (se listen nedenfor). Uansett valg, det finnes ingen forskning som entydig fastslår hvilken kartleggingsmetode som er objektiv. Det er det ingen av dem som er, rett og slett fordi de utføres av mennesker!

Medarbeidere er som sagt, forskjellige. Oppgaver en synes er ulidelig vanskelig, kan en annen oppleve som en spennende utfordring. Alt fra den enkeltes tidligere erfaringer, livssituasjon, personlighet, helse, yteevne osv. påvirker medarbeideres oppfatning av arbeidsmiljøet. Det vesentlige er imidlertid å finne en metode som kan avdekke om noe bør endres/korrigeres og/eller bedres, vanligvis innen disse områdene:

- Krav og forventninger til medarbeideren
- Medarbeiderens arbeidsbetingelser
- Sosialt samspill i enheten

Her er eksempler på relevante fokuspunkter innen hvert område:

Krav og forventninger til medarbeideren

- Muligheter for opplæring og kompetanseutvikling
- Variasjon i arbeidet
- Tydelige mål
- Jevnlig forventningsjustering
- Rom for faglige diskusjoner

- Egen mestring
- Ansvar og myndighet

Medarbeiderens arbeidsbetingelser

- Opplevelse av faglig støtte fra nærmeste leder
- Mulighet for selvstendig jobbing
- Tilbakemelding fra leder
- Overtid
- Egen mestring av arbeidsoppgaver
- Rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver
- Tidspress

Sosialt samspill i enheten

- Opplevelse støtte fra kollegaer
- Delaktighet i vedlikehold av arbeidsmiljø
- Ansvarstaking for å støtte kollegaer
- Gjensidig forståelse mellom kollegaer
- Arbeidskonflikter
- Opplevelse av mobbing eller trakassering
- Opplevelse av vold og trusler

### Mål og hensikt

I det øyeblikk en leder går til det skritt å gjennomføre en dialog med en eller flere medarbeidere, må målet og eventuelle delmål tydelig klargjøres:

- Hva vil du konkret oppnå ved dialogen?
- Hvilket konkret resultat vil du være tilfreds med?
- Hvilke endringer/forbedringer bør skje på kort sikt?
- Hvilke endringer/forbedringer bør skje på lang sikt?

En dialog uten mål gir liten mening. Hvis ikke lederen har klart for seg hvilken retning dialogen skal ta, kan dialogen komme i spill. Intensjonen med dialogen er korrigerende av uønsket atferd, mangelfull arbeidsinnsats og/eller uheldig slitasje på arbeidsmiljøet. Målet er positiv utvikling for alle impliserte, og av arbeidsmiljøet.

## 04 Å se seg selv utenfra

---

*Jeg har aldri kunnet begripe hvorfor det at ingen forstår meg, nettopp skyldes at jeg er uforståelig.*

– Milton Mayer



En medarbeider hadde slitt med store problemer og hadde i lengre tid under alskens påskudd unnlatt å stille på avdelingens møter. En morgen tok hun seg sammen og bestemte seg for å komme tidsnok til personalmøtet. Lederen så på medarbeideren der hun snek seg inn døra med nedslåtte øyne og satte kursen mot en ledig stol lengst bort fra lederen. Hun kjente blikket hans og kikket brydd og engstelig opp på ham i det hun satte seg, som om hun forventet seg en krass kommentar. Men lederen smilte varmt til henne og nikket velkommen. Fra den dagen deltok hun på alle møter hun ble innkalt til.

Har du følt deg motløs en dag, kjent hvordan oppgavene står i kø og nærmest er i ferd med å ta kvelertak på deg? Du skjønner ikke hvordan du skal komme i mål og har mest lyst til å gi opp. Så skjer det. Et vennlig smil stråler mot deg. Det tunge skydekke slår sprekker, og plutselig kjenner du ny energi strømme gjennom kroppen. Det vennlige smilet får tvangstankene til å blekne og nesten forstumme. Utrolig, ikke sant? Men ikke noe hjelpemiddel virker raskere og mer effektivt enn smilet. Og det er til og med gratis!

Smilet mykner omgivelsene. Det er det beste virkemiddelet i spente situasjoner fordi smilet er smittsomt. Det sørger speilnevronene som vi har i hjernen, for. Og hver gang vi smiler tilbake til et blidt ansikt, sender smilemuskene våre en melding opp til følelsessenteret: Slapp av! Straks blir sinnsstemningen lettere. Hvis en leder signaliserer et godt humør når avdelingen står overfor en vanskelig sak, vil det smitte over på medarbeiderne og motivere dem til å prestere lettere enn de ellers ville ha gjort. Undersøkelser bekrefter at uttrykk som signaliserer varme, åpenhet og avslappethet, (les: smil), ansporer både til vekst og endringsvilje hos medarbeidere.

Mange sier at man ikke kan smile på kommando, heller ikke ledere. Det er noe i det. Ikke blir det mye overbevisende heller. Men med litt velvilje klarer de aller fleste å hente opp et vennlig smil. En liten time-out på noen få minutter der lederen fokuserer på medarbeiderens positive sider gir forbausende gode resultater. Winston Churchill uttrykte det ganske presist da han snakket om det å lede i vanskelige tider: «If you can't smile, grin. If you can't grin, keep out of the way till you can.» Alle ledere bør ha et bevisst forhold til smilet som virkemiddel.

Enhver dialog beveger seg på to plan: innholdsplan og relasjonsplan. Du kommuniserer ikke bare verbalt, selv om budskapet formidles med ord. Du kommuniserer også nonverbalt. Med kroppsspråket og stem-

men signaliserer du samtidig hvordan du opplever dialogen, det den andre sier, deg selv der og da og selve situasjonen. Og du lekker kontinuerlig følelser, holdninger, verdier, preferanser og din agenda. Grunnen til at en del dialoger ikke kommer helskinnet i mål, er at denne dagsordenen ikke tas på alvor. Hvordan kan man stole på et utsagn, hvis den som framfører det, med all mulig tydelighet signaliserer at utsagnet bare er et spill for galleriet?

Du har sikkert opplevd det flere ganger, medarbeidere som stotrer i vei. Du lytter, samtidig fornemmer du at det forgår en indre kommunikasjon hos medarbeideren: «Jeg er ikke noe tuss, de andre er så mye bedre enn meg.» Du værer en indre mobbekampanje, mindreverdigfølelser som er i ferd med å dupere medarbeideren. Og mens du lytter, kjenner du at du gradvis mister interessen, så du avbryter, vennlig, men bestemt. Med ett bråstopper medarbeideren, og du runder av. Hva fikk deg til å foreta den manøveren, å bryte inn og overta styringen? Ubehaget medarbeideren fikk deg til å føle.

Kroppsspråk lekker følelser, og de smitter. Speilnevronene [1] i hjernen er empatiens hjemsted og en følelsesmessig gullgruve. De setter deg i stand til å gjenkjenne og forstå medarbeiderens reaksjoner og gir deg mulighet til å påvirke medarbeiderens sinnsstemning. For kroppsspråket ditt formidler ikke bare følelser, det sender også meldinger til andres følelsessentere og påvirker sinnsstemningen deres. En leder som signaliserer godt humør når en vanskelig sak skal gjennomføres, vil smitte medarbeiderne med sin positive innstilling. Undersøkelser viser at ledere som signaliserer varme, åpenhet og avslapethet, ansporer til både vekst og endringsvilje hos medarbeidere. Å kommunisere nonverbalt er faktisk like nødvendig som klar og entydig tale for å lykkes med dialoger og skape forståelse og aksept for mål og arbeidsoppgaver.

I en hektisk hverdag kan det være fort gjort å overse signaler på at noe er galt. Men alle de små bevegelsene som supplerer kroppen din når du snakker, måten du flytter kroppen på, sitter eller står, for ikke å snakke om ansiktsuttrykkene, har alle sammen budskap som er toneangivende og relevant. En heftig

krangel under oppseiling kan for eksempel avverges med en vennlig utstråling, en rolig, bestemt mine og et mykt tonefall.

Ledere, som har evnen til å se «hele mennesket», å bruke sin emosjonelle intelligens, inngir tillit, begejstrer og inspirerer; de skaper og tar vare på relasjoner til sine medarbeidere. Å forstå hva andre mennesker tenker, føler og tror på, er hjørnesteinen i all menneskelig sameksistens, og det er en forutsetning for å utvikle din emosjonelle intelligens. Vi er avhengige av å kunne lese og dekode hverandres kroppsspråk for å bli i stand til å forutsi både preferanser, valg og handlinger. Som du vet: folk sier ikke alltid det de mener, og de mener ikke alltid det de sier. Hvis en leder går glipp av øyeblikket der en seriøs samtale skifter til munter ironi, eller en lett prat plutselig blir alvorlig, vil lederen virke ganske blottet for sosiale antenner.

Du kan ikke alltid vente å bli fortalt hva en person føler, ikke desto mindre kan det ofte være svært verdifullt å finne ut. Evnen til å identifisere hvordan medarbeidere har det, er avgjørende for at du skal kunne skape en atmosfære der det er mulig å kommunisere åpent. Du må kunne lese når de bare skal lytte og stille klargjørende spørsmål framfor å gi uønskede råd og komme i skade for å presse medarbeidere til å mestre noe de ikke behersker. For det funker ikke, og på toppen av det hele vil medarbeiderne kanskje føle seg som tapere i tillegg til alle problemene de har fra før.

Kroppsspråk spiller en sentral rolle når medarbeidere vurderer sin leder. Medarbeidere vil naturligvis gjerne vite hvordan de ligger an hos sin leder, og lederens kroppsspråkssignaler blir viktige indikatorer, eller holdepunkter om man vil, som medarbeidere griper til for å forutsi og forstå hva som kan skje.

1. <https://no.wikipedia.org/wiki/Speilnevroner>

Hvem som helst kan bli sint – det er enkelt.  
Men å bli passe sint, på rett person, til rett  
tid i rett hensikt og på rett måte – det er  
ikke enkelt.

– Aristoteles.

Hvor ofte reflekterer du over hvordan kroppsspråket ditt påvirker medarbeidere dine? Ledere som ikke har kontakt med sitt eget kroppsspråk, kan komme i skade for å havne i situasjoner der de blir opplevd helt annerledes enn de ønsker. De kan ha de beste intensjoner, men hva hjelper det, hvis kroppsspråket virker skremmende, avsporende eller uinteressert? Derfor er det viktig for lederen å minne seg selv om sitt eget emosjonelle reaksjonsmønster under forberedelse til en nødvendig dialog. Det handler om lederens troverdighet.

En god nonverbal forberedelse før en dialog vil styrke dialogen betraktelig:

- Konsulter dine egne følelser: Hva trigger dem?
- Hvordan virker dine ulike emosjonelle reaksjoner på andre?
- Hvordan oppfatter du egentlig medarbeideren? (Husk at en negativ innstilling vil lekke gjennom mimikk og kroppsspråk. Du har ikke «poker-fjes».)
- Finn medarbeiderens positive egenskaper og kvaliteter.
- Ha dem langt fremme i bevisstheten under samtalen, det vil hjelpe deg til å signalisere velvilje og imøtekommenhet.
- Snakk med integritet: vis at du tror på at dialogen nytter.

Å ha et bevisst forhold til kroppsspråket sitt er ikke mer manipulerende enn det er å planlegge hva man skal si, og det er jo de fleste ledere flinke til. Forskning har for lengst fastslått at opp mot 80 % av menneskets påvirkningskraft kanaliseres nonverbalt (via stemmebruk og kroppsspråk) når vi kommuniserer i sensitive situasjoner. Det er altså ikke nok bare å konsentrere seg om ord og setninger.

## Hva med stemmen?

Har du tenkt over at budskapet i en setning fullstendig kan endre innhold avhengig av hvor du legger trykket i setningen? La oss ta et eksempel. Setningen «Hvordan vil du jobbe framover?» kan forstås på 5 ulike måter avhengig av hvilket ord i setningen du velger å framheve:

- Hvordan vil du jobbe framover?  
Her etterspørres minst en metode/teknikk.
- Hvordan vil du jobbe framover?  
Her er det viljen til å jobbe framover som er det essensielle.
- Hvordan vil du jobbe framover?  
Her er det medarbeiderens innsats som er i fokus, ikke hva de andre på avdelingen eventuelt skal bidra med.
- Hvordan vil du jobbe framover?  
Her gjelder det selve arbeidsutførelsen.
- Hvordan vil du jobbe framover?  
Her er lederen på jakt etter å finne ut hvilket framtidsperspektiv medarbeideren har.

Gjennom bevisst bruk av trykk kan en leder legge føringer for hva medarbeideren skal vektlegge og ta med seg videre. Vi husker best begynnelsen og slutten på en dialog, - og de ordene og setningene som skiller seg ut. Trykk påkaller oppmerksomhet, ofte ubevisst. Lederen bør derfor tenke igjennom hva som bør understrekes med stemmen.

En annen måte å sikre seg at vesentlige punkter blir husket, er stemmevariasjon. Forestill deg at du vil formidle et ytterst viktig budskap, men ikke ønsker å opptre som Bård Skulemeister med hevet pekefinger. Da skal du ta en pause mens du ser på medarbeideren. Etter 3-5 sekunder senker du stemmevolumet og snakker litt saktere mens du presenterer budskapet. Deretter tar du en liten pause før du igjen snakker på vanlig måte. Pausene før og etter signaliserer begynnelse og slutt, og er samtidig et varsku om at noe endres. Når du senker volumet, tvinger du medarbeideren til å konsentrere seg om å lytte. For sikkerhets skyld senker du hastigheten på talestrømmen for at medarbeideren ikke skal gå glipp av noe.

# 05 Tips til samtalen

---

*Eit 'ord  
- ein stein  
i ei kald elv  
Ein stein til -  
Eg må ha fleire steiner  
Skal eg kome over.*

– Olav H Hauge



Elsa Jensen jobber som kjøkkenassistent på et hotell. Dessverre oppstår det stadig uenighet, krangling, bakvasking og intrigemakeri som går så mye utover arbeidet, at gjestenes måltider blir forsinket. Kjøkkensjefens siste to allmøter med alle de ansatte og deres tillitsvalgte har ikke ført til bedring av miljøet. En av de ansatte har varslet kjøkkensjefen anonymt om at Elsa Jensen systematisk baktaler sine kollegaer.

Medarbeidere opplever ofte arbeidssituasjonen annerledes enn lederen. Men i stedet for å fortape seg i frustrasjon og konflikter må både leder og medarbeidere samarbeide om å definere en felles virkelighet: Hvilke utfordringer står de overfor? Først da vil det være mulig å finne hensiktsmessige løsningsalternativer. Hva tenker medarbeidere om dette? Hvordan mener leder og medarbeidere at de best kan håndtere utfordringene sammen? Ved hjelp av prosessori-

enterte spørsmål kan lederen invitere medarbeideren til å reflektere. Prosessorienterte spørsmål starter ofte med spørrepronomenene hva, hvordan, hvilken, hvilket eller hvilke. De skiller seg fra faktaspørsmål som gjerne handler om hvor, når og hvem, og ja- og nei-spørsmål som har liten hensikt i en konstruktiv dialog.

## 5-faktor-tilnærmingen

Måten man stiller spørsmål på og formen man velger, er faktisk helt avgjørende for de svarene man får. Det er 5 faktorer du bør ha i bakhodet når du starter dialogen:

1. Ha klart for deg hva du vet, og hva du ønsker å få vite.
2. Skap kontakt.
3. Vis sympati.
4. Bruk god tid.
5. Still prosessorienterte spørsmål.

La oss vurdere disse 5 faktorene på casen ovenfor å se hvor de bringer oss:

## **1** *Ha klart for deg hva du vet, og hva du ønsker å få vite*

Hva er relevant? At en medarbeider beskyldes for tyveri, behøver ikke bety at vedkommende er skyldig. Det neste lederen du må finne ut er: Hva er fakta og hva er eventuelt ondsinnet sladder? Hva vet lederen om Elsa Jensen, om hennes arbeidsinnsats, sosialt samspill med kollegaer og beboere, etc.?

Fordi dette er et vanskelig tema der det er lett å trække i salaten eller bli revet med emosjonelt, bør lederen kjøre en rask egenanalyse: Hvordan er min hang til å avbryte, konkludere for tidlig, takle pauser som oppstår når medarbeideren blir stille, svare på mine egne spørsmål i stedet fordi jeg ikke klarer å vente til medarbeideren har funnet et svar, gå i forsvar og motargumentere, unngå å stille de nødvendige spørsmål av frykt for ubehageligheter?

## **2** *Skap kontakt*

Med en sak som denne, er det spesielt viktig å opparbeide tillit/beholde allerede etablert tillit. Jo mindre mistenksom, truende eller fordømmende lederen virker, dess mer åpen vil medarbeideren være.

Å lytte aktivt er en forutsetning, hvilket vil si at du viser det med hele kroppen:

- Holde god øyekontakt, det bekrefter at lederen ser medarbeideren.
- Speile kroppsspråket og stemmehastigheten til medarbeideren
- Innta en ikke-truende, åpen sittestilling

## **3** *Vis sympati*

Lederen må nærme seg personen på en behagelig, beroligende og velvillig måte og sørge for minimalt med distraksjoner. Lederen må:

Vokte seg for å være forutinntatt og negativ: Medarbeideren må forsikres om at lederen ikke dømmer vedkommende. På dette stadiet har lederen i casen ingen forutsetning for å vite hvem den skyldige er. Elsa kan være offer for en mobbekampanje.

Vise medmenneskelighet og forståelse: vise sympati dersom medarbeideren opplever frustrasjoner, konflikter, forpliktelser etc. I og med at det foregår mye bakvasking, må lederen anta at medarbeideren er ganske frustrert.

Gjenta det medarbeideren har sagt med egne ord for å forsikre seg om at man har oppfattet og forstått det som er sagt, riktig og be om bekreftelse. Slik kan misforståelser unngås, og lederen kan samtidig vise respekt for medarbeiderens oppfatninger og opplevelser.

## **4** *Bruk god tid*

Det er fort gjort å falle for fristelsen å slutte dialog for tidlig når lederen tror alle fakta ligger på bordet, mens det egentlig bare er toppen av isfjellet. Det kan svi i ettertid når lederen oppdager at løsningen bare er kortvarig fordi vedkommende ga seg for tidlig i stedet for å ta ondet ved roten.



## 5 *Still prosessorienterte spørsmål*

Alle mennesker rasjonaliserer, forteller seg selv en historie som gjør at han/hun kan leve fint videre med sine feil og mangler. Vær derfor oppmerksom på medarbeiderens eventuelle skyldplasseringmønster.

I denne casen må lederen først finne felles erfaring/opplevelse og kommentere den, (for å unngå å havne i benektningshjørnet):

- Hvordan har du det? For meg ser det ut som det ikke står så bra til. Stemmer det?
- Som du kjenner til, har vi utfordringer med vårt arbeidsmiljø. Hva mener du kan gjøres for å bedre miljøet?
- Det er kommet fram at det foregår sladder og bakvaskelser hos oss. Hvordan mener du vi kan sette en stopper for det? Hvordan bidrar du til å hindre sladder?
- Jeg kommer til å ta en dialog med alle på kjøkkenet. Hva tror du resultatet av disse dialogene vil bli?

Lederen må også passe på språkbruken:

- Bruke konfliktdepende språk: Bruke jeg-setninger, fokusere på nåtid og framtid. Fortiden kan ikke endres, men vi kan endre det som ikke er bra nå og bli enige om hvordan vi skal ha det framover.
- Gå på sak, ikke person.
- Være konkret, bruke enkle ord og korte setninger.
- Husk at ord vekker assosiasjoner. Noen ganger kan assosiasjonene være så sterke at de kan endre medarbeiderens atferd.

Lederen bør unngå å motargumentere, men heller:

- Forene motsetninger, binde ulike perspektiver sammen. Bruk og, unngå men. Det er stor forskjell på disse tilnærmingene:

Jeg forstår hva du mener, og så kan vi også se problemet fra dette perspektivet ... Hva tenker du om det?

Og dette: Jeg forstår hva du mener, men vi kan også se det fra dette perspektivet... Hva tenker du om det?

Den første setningen er positivt ladet, den sidestiller perspektivene. Den siste setningen virker negativ, den rangordner/tilside-setter den andres perspektiv til fordel for sitt eget.

- Forklare, og bruke konjunksjonen fordi. Dette er ordet som implisitt signaliserer respekt: Jeg respekterer deg, derfor vil jeg begrunne mitt syn.

Unngå å spørre hvorfor

- Hvorfor-spørsmål forutsetter at det finnes en bestemt årsak til en hendelse, mens hendelsen høyst sannsynlig skyldes mange både kjente og skjulte faktorer. I denne casen er det helt klart flere årsaker til at kjøkkensjefen er blitt varslet anonymt.
- Hvorfor-spørsmål høres svært ofte ut som en anklage.
- Hvorfor-spørsmål kan virke provoserende og vekke aggresjon.



## Proessorienterte spørsmål – veien til refleksjon og erkjennelse

Proessorienterte spørsmål skaper refleksjon som igjen kan føre til erkjennelse og i siste omgang endring. Ingen mennesker klarer å utvikle sider av seg selv uten å erkjenne et behov for det. Og ingen kommer til erkjennelse uten at de har gått noen runder med seg selv, det vil si har reflektert over situasjonen. Nettopp derfor er det at en leder må invitere til refleksjon i dialogen.

En del av rutinene blir lagt om ved Sorgenfri aldersheim for å bedre tilbudene for beboerne. Det betyr omorganisering av arbeidet. Blant annet vil hjelpepleieren, Petra Gjessem, bli flyttet til ordinær dagvakt. Lederen mener hun kan ha godt av å bli omdisponert. Arbeidsinnsatsen har dalt betraktelig, hun ser ut til å ha mistet gløden, og hun har klaget over søvnproblemer som følge av døgnkontinuerlig turnus. Petra Gjessem blir rasende når hun får beskjed om den nye arbeidstidsordningen. Hun vil ikke jobbe dagvakt.

Et godt samarbeid forutsetter at det hersker gjensidige forpliktelser mellom leder og medarbeider. Det gjelder også mellom medarbeidere. Er oppgavefordeling, ansvarsområder og rollefordeling klar og tydelig? Har alle en felles forståelse av hva som er virksomhetens mål og kjerneoppgaver, og hvordan man kan og skal komme dit? Dette er spesielt viktig ved omorganiseringer. Medarbeidere trenger å få mål og hensikt under huden. I casen ovenfor vil mye av den innledende dialogen handle nettopp om å skape slik innsikt og forståelse både hos leder og Petra Gjessem. Samtidig trenger medarbeideren å erkjenne helseplagene som helkontinuerlig turnus gjennom mange år har påført henne. Lederen kan for eksempel åpne med å spørre henne:

- Hvordan vil du beskrive jobben din og måten du utfører den på?
- Hvordan vurderer du din egen innsats?
- Hva synes du er positivt ved arbeidsoppgavene og arbeidstiden du har?
- Hva synes du er belastende?

Frykt for å såre, ubehag, irritasjon eller andre følelser kan virke blokkerende for samtaler. Hvis en medarbeider for eksempel reagerer uforutsett og voldsomt på noe lederen sier, kan det være at medarbeideren har følt seg presset eller ikke har tenkt seg om. Men det er også en viss sannsynlighet for at begge har ganske forskjellig forståelse av arbeidet. Nettopp derfor vil det være viktig å komme fram til en felles forståelse. Når lederen skjønner hva som gjør at Petra Gjessem ikke vil jobbe dagvakt, bør lederen undersøke hva Petra Gjessem mener bør skje framover dersom hun velger å tilpasse seg den nye arbeidstiden. Hva skal til for å bli enige om fordeling av oppgaver? Hvilke kriterier for fordeling av oppgaver vil du (Petra Gjessem) oppleve som rettferdig? Og hvilke vil du oppleve som urettferdige? Hva skal til for at fordelingen foregår på en gjennomskuelig måte?

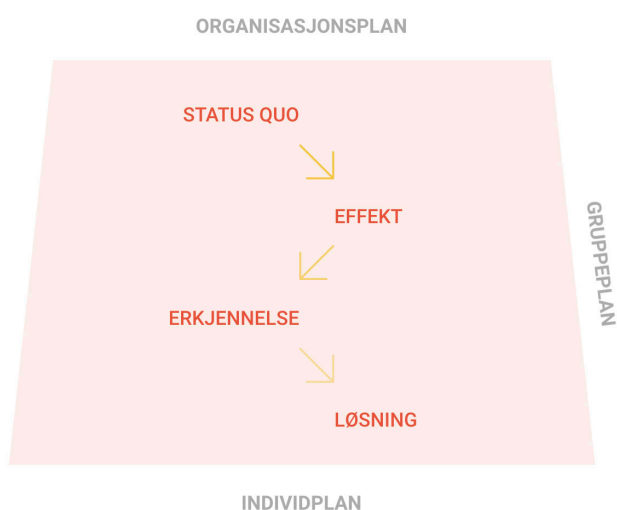
Dialoger kan av og til lugge litt. Da kan det være greit å huske på at anerkjennelse hjelper underveis. Generelt gis det for lite anerkjennelse i arbeidslivet, viser forskning. Behovet varierer riktig nok fra person til person. Allikevel, anerkjennelse er kjærkomment for de aller fleste. Men anerkjennelsen må være oppriktig ment og ikke likne en skinnmanøver, fordi man nå engang skal finne på et eller annet å anerkjenne.

Å anerkjenne betyr at du verdsetter din medarbeiders bidrag, og at du tør å stille tydelige krav hvis en oppgave ikke blir løst godt nok. Anerkjennelse handler ikke bare om å stryke medarbeideren med håret!

Uten ærlige innspill blir dialogen en «late som om» – dialog. Det gjør det vanskelig for leder og medarbeider å vite hvor de har hverandre. Når du som leder er direkte og ærlig, viser du at du anerkjenner og respekterer din medarbeiders intellekt, integritet og kompetanse. Og du gir din medarbeider et tydelig peilemerke å navigere etter.

Seksjonsleder Truls er faglig dyktig og kan være utrolig sjarmerende og empatisk når han føler for det. Han har personalansvar for 42 medarbeidere. For to dager siden varslet to av hans kvinnelige medarbeidere avdelingsdirektøren, med hjemmel i AML § 4.3 Mobbing i arbeidslivet, om sextrakassering. I tillegg til krenkende språkbruk, etterspør han seksuelle tjenester i bytte mot lønnsopprykk.

Dette er et meget alvorlig varsel som krever rask reaksjon fra overordnet leder. Mange kvinner er tilbakeholdende med å varsle om sextrakassering av frykt for konsekvensene. Det er ofte de som blir sittende igjen med svarteper, ikke overgriperen. I dette tilfellet kalte lederen Truls inn til en dialog i løpet av et par dager. Dialogen beveget seg gjennom flere faser og på flere plan:



Først ble det brukt mye tid på å etablere en felles forståelse av hva som faktisk hadde skjedd. Dernest ba lederen Truls sette ord på relasjonene han hadde til de ulike medarbeiderne i sin seksjon og hvilket verdisyn han la til grunn:

- Hvordan er forholdet ditt til de kvinnelige medarbeiderne X og Y?

- På hvilken måte er det forskjell på din relasjon til X og Y og de andre medarbeiderne i seksjonen?
- Hva tenkte du alle de gangene du krenket X og Y?
- Hvordan vurderer du X og Y som medarbeidere?
- Hvordan vurderer X og Ys arbeidsinnsats?

Deretter ble det nødvendig å fokusere på effekten, eller påvirkningen, Truls atferd hadde på utsatte medarbeidere, på seksjonen og på organisasjonen:

- Hvordan reagerte de kvinnelige medarbeiderne på dine handlinger?
- Hvordan reagerte du på deres avvisninger?
- Hvordan tror du dine handlinger påvirker seksjonens arbeidsfelleskap?
- Hvordan tror du det står til med tilliten X og Y har til deg som leder?
- Hvordan tror du de andre medarbeiderne i seksjonen reagerer på din atferd?
- Hvordan tror du de andre medarbeiderne i organisasjonen reagerer på din atferd?
- Hvilken effekt tror du din atferd har på virksomhetens omdømme?
- Hvordan vurderer du din atferd i forhold til virksomhetens visjon og etiske verdier?

I det øyeblikket Truls erkjenner at hans atferd ikke bare er uønsket og ulovlig, men at den også undergraver hans egne muligheter og anseelse, er det tid for å vende blikket framover.

- Dersom du skal endre din atferd, hvilke grep vil gjøre?
- Hvordan vil andre erfare at du har endret atferds- og kommunikasjonsmønster?
- Hva vil du gjøre for at endringen skal vare?
- Hvordan vil du endre ditt forhold til X og Y? Hvilke fallgruver vil du spesielt være oppmerksom på?
- Dersom du skal få til en endring, hvordan vil situasjonen se ut i seksjonen?
- Hva hindrer deg fra å få til en slik endring?
- Hvordan vil det være for deg å motta en oppsigelse?

Hvor graverende den seksuelle trakasseringen har vært, vil avgjøre om overgriper kan fortsette i sin stilling, eller om vedkommende må slutte.

I dette tilfellet fikk Truls en skriftlig advarsel.

### Å evaluere seg selv underveis

Mens dialogen pågår bør du som leder stadig stille deg noen kontrollspørsmål.

- Utfordrer jeg den andre nok, for lite eller for mye nå?
- Drives dialogen framover i riktig retning, eller går vi i ring?
- Er det noe jeg burde berørt, men unngår å ta opp?
- Prøver medarbeideren å manøvrere oss inn i et blindspor?
- Undersøker jeg i tilstrekkelig grad hva medarbeideren er spesielt opptatt av?
- Viser jeg interesse for historien/motivet som ligger bak medarbeiderens handling, også når den kan virke uforståelig?
- Er mine reaksjoner og tilbakemeldinger konkrete og oppriktige?
- Klarer jeg å kontrollere egne hemmende følelsesmessige reaksjoner/utbrudd?
- Stimulerer jeg til handling og utvikling, – eller stagnasjon?

Slike evaluerende spørsmål er viktige korrektiver for kursen og spørsmålene som stilles. Å samtale med seg selv om dialogen underveis kan hindre følelser i å ta overhånd. I en dialog kan det av og til komme fram informasjon som kan ta pusten fra en leder og trigge sterke følelser.

Grundig spørsmålstilling om dialogens gang bidrar til å holde fokus slik at leder og medarbeider kan rydde opp i eventuelle misforståelser:

- Jeg oppfatter at vi ser ulikt på denne saken, hva du tenker på når du sier ...
- Her er det noe jeg ikke helt forstår, hva mener du med ...

- Jeg oppfatter det du sier som at du tenker/mener/føler ...
- Har jeg forstått deg riktig?

Avslutningsvis bør lederen kvalitetssikre dialogens form og innhold. Lederen kan for eksempel stille evaluerende spørsmål som:

- Hvordan har det vært å være deg under denne dialogen?
- Hvordan følte du deg ivaretatt?

Jo bedre leder og medarbeider er i stand til å møte hverandre, desto mer nyttig blir dialogen, og desto større er viljen og evnen til å omsette møtet i nye handlinger. Den gode dialogen er en forutsetning for å kanalisere ressursene i samme retning. Det er der leder og medarbeider koordinerer sine tanker og handlinger.

# 06 Oppfølging

---

*Livet kan bare forstås baklengs,  
men det må leves forlengs.*

– Søren Kierkegaard



Ved dialogens slutt bør leder og medarbeider lage et kort referat med en handlingsplan som de begge signerer. Det gjør oppfølging så mye lettere senere.

Målene viser retning og fastslår hva resultatet skal bli. På den måten kan oppgavene avgrenses og samsvare mellom virksomhetens mål og medarbeiderens mål sikres. Målet vil også danne utgangspunktet for planlegging, felles forståelse, aksept og respekt. Det som kalles måles, er lettere å utføre. Derfor er det viktig at målene er:

- Spesifikke
- Kontrollerbare
- Aksepterte
- Realistiske
- Personlige
- Tidsbestemte

Hva hvis ønsket endring uteblir? Da er det nødvendig å ta en ny dialog for å bringe på det rene hva årsakene kan være? Hva har eventuelt demotivert medarbeideren? Hva står uprøvd? Vil medarbeideren egentlig fortsette i virksomheten? Det kan jo være en viss mulighet for at medarbeideren er gått lei og helst vil prøve en annen virksomhet.

Lederen må sette fokus på hva de ble enige om i handlingsplanen og den faktiske atferden lederen har observert. Nok en gang må felles virkelighet beskrives, slik at man igjen kan starte en konstruktiv dialog. Nå er det også nødvendig å understreke hvilke konsekvenser manglende oppfølging fra medarbeiders side kan få, både for medarbeideren selv, for kollegaene og arbeidstedet.

## **Oppfølging er nøkkelen til positiv endring og utvikling.**

De færreste endrer atferd og holdninger over natten, selv om de vet hvilke grep som må gjøres, og de går helhjertet inn for «oppryddings-arbeidet». Det fort gjort å falle tilbake i vante mønstre. Derfor er små påminnelser med på veien uunnværlige. Faste oppfølgingsrutiner og oppfølgingsmøter må til for å oppnå det nivået leder og medarbeider er blitt enige om.

Lykke til!

# Handlingsplan

| Mål | Oppgaver | Tidsfrist | Oppfølging |
|-----|----------|-----------|------------|
|     |          |           |            |
|     |          |           |            |
|     |          |           |            |
|     |          |           |            |
|     |          |           |            |