

Procedure og guideline - den gode samtale i vanskelige situationer

Et værktøj for ledere med personaleansvar

Ishøj kommune – Center for Ledelse og HR
7. december 2017

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
De forskellige typer af samtaler og formalia knyttet hertil	4
Trin 0: Løbende dialog	4
Trin 1: Vejledende samtaler	4
Trin 2: Tilrettevisende samtale	5
Trin 3: Tjenstlig samtale	5
Hvornår deltager HR-konsulenterne i samtalerne?	6
Hurtigt overblik over samtaler	7
Tavshedspligt	7
Procedure og guideline - Den praktiske udførelse	9
De tre trin: før under og efter samtalen	9
Praktiske overvejelser før samtalen	10
Undgå de mest typiske fejl	10
Under samtalen	10
Indledning til samtalen	11
Afslutning og opfølgning på samtalen	13
Opfølgningsmøde og evaluering	14

Indledning

Som leder har man ansvar for at gennemføre forskellige typer samtaler med medarbejdere. Vi har udarbejdet en beskrivelse af proceduren og guideline¹ til de strukturerede og formelle samtaler, der skal tages i vanskelige situationer.

Guidelinen er primært skrevet med henblik på de adfærdskorrigerende samtaler, som f.eks. kan tage afsæt i overtrædelse af spilleregler på arbejdspladsen eller uenigheder om opgaveløsning, men guidelinen kan også – i samspil med den personalepolitiske retningslinje om sygefravær – bruges som inspiration til samtaler omkring højt fravær, som f.eks. kan være begrundet i fx sygdom, personlig krise, stress mv.

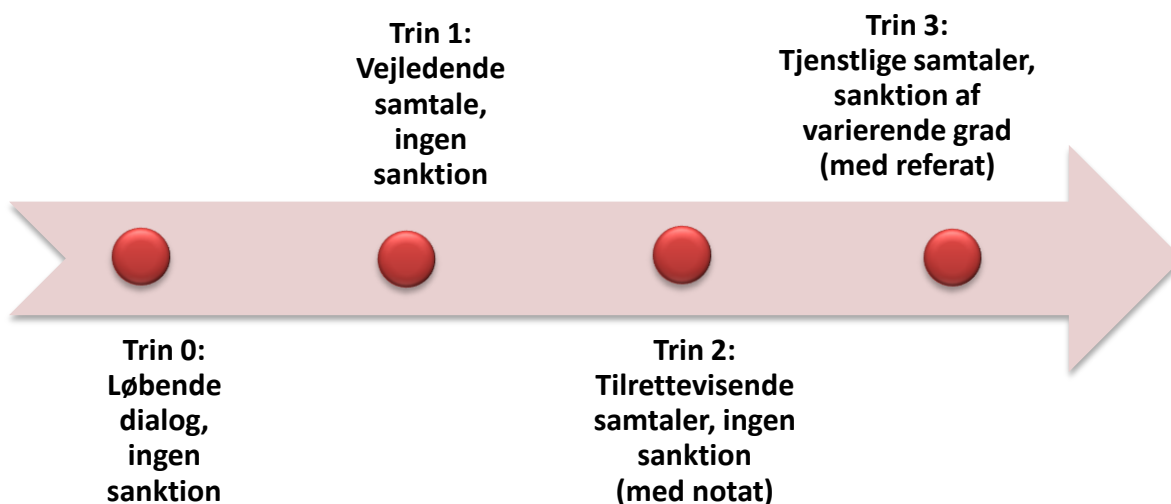
Uanset årsagen, er det vigtigt ikke at udskyde samtaler om kritiske forhold, idet det ofte gør disse værre og dermed vanskeligere at løse. En tidlig håndtering af problemerne kan desuden være med til at signalere, at arbejdspladsen fokuserer på at skabe trivsel og et godt arbejdsmiljø. Det kan derved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

Et godt forhold mellem medarbejdere og leder er afgørende for samarbejdet og arbejdsmiljøet på en arbejdsplads. I Ishøj Kommune tager vi afsæt i en fælles anerkendende kultur, hvor vi sammen tager ansvar for at se, høre og respektere hinanden, for dem vi er, jf. vores Grundlag for Lederskab og Følgeskab. Det tænker vi er grundlaget for et godt samarbejde, og en god samtale er med til at styrke det. Guidelinen giver anvisninger til forskellige typer af samtaler og kravene til dem. Den giver også idéer til, hvordan samtalen forberedes, samt hvordan struktur, rammer og spørgeteknik sikrer en god gennemførelse, og hvordan samtalen følges op og afsluttes.

¹ Kilde: BAR-service

De forskellige typer af samtaler og formalia knyttet hertil

Der findes mange forskellige typer af samtaler, og det bliver ikke nemmere af, at de kaldes mange forskellige navne. I Ishøj Kommune benytter vi os overordnet af følgende typer samtaler, når det handler om at korrigere medarbejdernes adfærd:



Der er flest formelle regler knyttet til de tjenstlige samtaler, men rammerne for og formalia knyttet til de enkelte typer af samtaler gennemgås nedenfor.

Trin 0: Løbende dialog – sikre kendskab til opgaver og samarbejde

Det er vigtigt for medarbejderen, at lederen sikrer sig medarbejderens kendskab til såvel opgaver som det samarbejde, der ønskes på arbejdspladsen. Den løbende dialog skal sikre, at parterne i videst mulig omfang undgår at gøre brug af de næste trin i samtalemодellen.

Trin 1: Vejledende samtale – et udtryk for daglig ledelse, ingen sanktion

Som leder har man både ret og pligt til at vejlede de ansatte, som har behov for det. Det er navnlig i forhold til nyansatte og mindre erfarne medarbejdere, at rådgivning og vejledning kommer på tale.

Lederens rådgivning og vejledning er som udgangspunkt ganske udramatisk, og knytter sig ofte til den praktiske afvikling af dagligdagen.

En vejledende samtale er *ikke* en tjenstlig samtale, og medarbejderen skal således ikke indkaldes skriftligt. Der skal ikke skrives referat af samtalen, men lederen kan evt. lave en note til sig selv for at skabe overblik over forløbet, hvis lederen vurderer, at der vil komme flere situationer af samme slags. En vejledende samtale er dermed ikke med en sanktion.

Trin 2: Tilrettevisende samtale – *når adfærd ikke er ændret efter trin 1 eller ved lidt mere alvorlige forhold, ingen sanktion.*

En tilrettevisende samtale er en samtale, hvor en leder ønsker at korrigere den ansattes adfærd.

Tilrettevisende samtale er elementer i almindelig daglig ledelsesudøvelse. De rummer intet udsagn om, at det får konsekvenser, hvis den ansatte ikke efterkommer tilrettevisningen. Der er tale om almindelig ledelsesudøvelse, hvor lederen bruger sin instruktionsbeføjelse til at betone, at han eller hun ønsker noget ændret. Ledelsens anvisninger skal efterkommes. Sker det ikke, kan næste skridt blive en tjenstlig samtale (se nedenfor).

Medarbejderen kan indkaldes skriftligt til en tilrettevisende samtale. Medarbejderen bør dog på forhånd orienteres om, hvad lederen ønsker at tale om, og hvornår samtalen skal finde sted, så medarbejderen har mulighed for at forberede sig. Ønsker medarbejderen en bisidder med, skal det efterkommes.

Der skal ikke skrives referat af samtalen, men lederen udarbejder et notat på indholdet i samtalen, som udleveres til medarbejderen. Da det er lederens notat, og da der ikke er sanktioner indbygget, skal der ikke partshøres. Medarbejderen kan dog alligevel vælge at kommentere på det. I givet fald anføres disse eventuelle kommentarer efterfølgende på notatet. Lederen skal i den forbindelse vurdere, om det giver anledning til yderligere præcisering fra lederen. Notatet kan bl.a. bruges som dokumentation for nødvendigheden af, at afholde en tjenstlig samtale, så parterne er bekendt med, hvad der tidligere har været talt om.

Notatet lægges på medarbejderens personalesag.

Trin 3: Tjenstlig samtale – *en mere alvorlig samtale, ofte med sanktion (fx i form af skriftlig advarsel og oplysning om afsked/bortvisning ved manglende forbedring).*

En tjenstlig samtale er som navnet antyder en samtale omkring tjenstlige forhold. En tjenstlig samtale er en mere alvorlig samtale, som har til formål klart at udtale kritik af medarbejderens adfærd, opgaveløsning eller lignende, men er også mulighed for at afklare fakta, misforståelser og uenigheder. Samtalen vil ofte resultere i en skriftlig advarsel, men kan også – i meget alvorlige tilfælde – munde ud i en opsigelse eller bortvisning.

Inden den endelige skriftlige advarsel gives, skal medarbejderen have ret til at udtale sig om denne – partshøring. Det kan finde sted på mødet, men ofte gives medarbejder mulighed for at komme med eventuel kommentar inden for en rimelig frist.

En tjenstlig samtale afholdes normalt først, når lederen har forsøgt at vejlede og tilrettevise medarbejderen, uden at det har haft den ønskede effekt. Medmindre situationen er af så alvorlig en karakter, at det fordrer, at man springer trin 1 og 2 over. Dette vil dog altid bero på en konkret vurdering, som du kan få hjælp af HR-konsulenterne med at foretage.

Hvis der er tale om en tjenstlig samtale, skal medarbejderen altid indkaldes skriftligt, med et passende varsel, og det skal fremgå af indkaldelsen, hvad samtalen skal handle om, så medarbejderen har muligheden for at forberede sig. Herudover skal medarbejderen orienteres om muligheden for at få en bisidder med.

Det er medarbejderen, der vælger om han/hun vil have bisidder med, og hvem de i så fald vil have med som bisidder. Det vil dog typisk være tillidsrepræsentanten på området eller en repræsentant fra medarbejderens faglige organisation, men kan også være et familiemedlem eller en kollega. Det er dog vores erfaring, at det sjældent er en god idé, at medarbejderen tager en kollega med, da kollegaen kan blive inddraget i konflikten eller bragt i en loyalitetskonflikt, ligesom det også vil være nødvendigt for kollegaen at tage fri fra arbejdet. Medarbejderen vælger dog som nævnt selv sin bisidder, og skal selv sørge for at invitere bisidderen.

Hvornår deltager HR-konsulenterne i samtalerne?

Kommunens ledere har altid mulighed for at få vejledning og rådgivning hos HR-konsulenterne, men HR-konsulenterne deltager som udgangspunkt kun i tjenstlige samtaler, hvis samtalen formodes at munde ud i en skriftlig advarsel, opsigelse eller bortvisning.

Hurtigt overblik over samtaler

Samtalens navn	Tjenstlig samtale	Formål og sanktion	Benyttes hvornår?	Skriftlig indkaldelse	Referat	Bisidder
Løbende dialog	<i>Ikke en tjenstlig samtale</i>	Sikre kendskab til opgaver og samarbejde	I dagligdagen	Nej	<i>Nej</i>	Nej
Vejledende	<i>Ikke en tjenstlig samtale</i>	Dagligdags vejledning af ansat. Ingen sanktion	I dagligdagen hvor der er brug for en anden adfærd	Nej	<i>Intet</i> referat af samtalen – evt. noter til eget brug for at skabe overblik	Nej, ikke som udgangspunkt
Tilrettevisende	<i>Ikke en tjenstlig samtale</i>	Korrigerer af den ansattes adfærd. Ingen sanktion	Når den vejledende samtale ikke har ændret tilstrækkeligt eller ved mere alvorlige forhold	Nej. Men giv medarbejder muligheden for at forberede sig	<i>Intet</i> referat af samtalen. Lederen udarbejder et notat, som udleveres til medarbejderen mhp. opfølgning Notatet lægges på medarbejderens personalemappe.	Nej, ikke som udgangspunkt Ja – hvis medarbejderen ønsker det
Tjenstlig	Tjenstlig samtale	Udtale kritik af medarbejderens adfærd mv.. Ofte sanktion i form af advarsel	Når tilrettevisende samtaler ikke har været tilstrækkelige, eller ved alvorlige forhold	Ja	Ja – medarbejderen får det tilsendt efterfølgende, og har mulighed for at komme med bemærkninger	Ja – hvis medarbejderen ønsker det

Tavshedspligt

Da lederen har tavshedspligt, har øvrige medarbejdere på arbejdspladsen ikke adgang til oplysninger, som vedrører den enkelte ansatte. Alligevel kan det være en god ide at orientere medarbejdergruppen i en vis udstrækning. Det bør være lederen og den ansatte, der i det enkelte tilfælde aftaler, hvordan informationen viderebringes og hvilken information, der skal gives. At være informeret i en ”vis udstrækning” kan være medvirkende til at undgå rygter og snakken i krogene.

Den information der kan være relevant at give, kan f.eks. være hvorfor en kollega er fraværende, hvis medarbejderen skal varetage en anden funktion eller skal have andre arbejdstider i en periode, eller hvis der indgås andre aftaler, som kan få indflydelse på kollegaernes arbejde.

Procedure og guideline - Den praktiske udførelse

Hvad skal samtalen føre til?

Når du finder det påkrævet at gennemføre en adfærdskorrigerende samtale med en af dine medarbejdere, må du fra starten gøre dig klart, hvad skal den føre til.

- Hvad er målet?
- Hvad skal ændres?
- Hvad er konsekvensen, hvis det ikke sker?

Din strategi og planlægning afhænger af, hvilken type af samtale (vejledende, tilrettevisende eller tjenstlig), der helt præcist er tale om.

De tre trin: før under og efter samtalen

Denne type af samtaler består af tre trin:

1. Din egen afklaring og forberedelse til samtale.
2. Selve samtalen.
3. Opfølgning på det aftalte.

Skriv ned

Skriv dine overvejelser ned (evt. i stikord), så du er helt sikker på, at dine argumenter er klare og holdbare. Skriv også ned, hvad du vil sige som både indledning og argumentation. Husk at afslutningen kan afhænge af, hvordan samtalen forløber, og hvordan medarbejderen reagerer. Derfor skal du også forberede flere afslutninger, så du ved, hvad du vil sige, uanset hvordan samtalen forløber. Prøv også gerne indledning og argumenter af på en lederkollega, for at få feedback på, hvordan det kan opleves.

Kend dine følelser

Forbered dig på, hvordan du vil reagere på de følelser, du kan møde fra medarbejderen. Hvordan vil det påvirke dig, hvis medarbejderen reagerer negativt, følelsesladet eller slet ikke siger noget? Afklar med dig selv, hvordan du vil tackle de forskellige reaktioner.

Beware of “the Dark Side of the Force”

Hvis du under forberedelsen af samtalen opdager, at du primært har negative tanker om medarbejderen, er det som oftest et alvorligt advarselssignal om din egen sindstilstand. Og det meget negative udgangspunkt vil med sikkerhed gøre det vanskeligt at få noget konstruktiv ud af samtalen.

Den medarbejder der sidder over for dig, vil kunne mærke, at du i virkeligheden har afskrevet ham eller hende, og det vil kun vække medarbejderens alarmberedskab til at forsvare sig – mod dig.

Opdager du, at du befinder dig i ”the Dark Side” og kun tænker i absolutte termer som ”komplet ansvarsløs”, ”fuldstændig umulig at samarbejde med”, ”holder aldrig hvad hun lover” osv, bliver du nødt til at arbejde med dig selv, før du afholder samtalen. Det arbejde handler om at få dit syn på medarbejderen mere nuanceret. En enkel - men ofte effektiv -

øvelse kan være, at give dig selv opgaven med at finde fem ægte positive træk ved medarbejderen (ikke kun ét!) eller finde frem til fem gode ting du kan huske medarbejderen har gjort, for eksempel inden for den seneste måned. Ikke fordi du skal sidde og opliste disse ting i samtalen, men for at få flyttet dig ud af et formørket tankespor, som din medarbejder vil kunne fornemme, og som vil underminere chancerne for et godt resultat.

Praktiske overvejelser før samtalen

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

Undgå de mest typiske fejl

- Du bliver ved med at udskyde tidspunktet for den første samtale.
- Du har ikke forberedt dig godt nok.
- Du har ikke afklaret dine egne følelser og mulige reaktioner under samtalen.
- Du har afsat alt for kort tid til samtalen.
- Du glemmer at lytte til medarbejderen, og taler selv alt for meget.
- Du er uklar i dine udmeldinger.
- Du bruger nedladende og fordømmende sprog.
- Du giver så meget ros og anerkendelse, at kritikken drukner.
- Du giver så lidt ros og anerkendelse, at kritikken bliver massiv.
- Du respekterer ikke, at medarbejderen har en anden holdning.
- Du taler på andres vegne og ikke kun på dine egne.
- Du siger kun, hvad du ikke vil have, og glemmer at forklare, hvad du gerne vil have, at medarbejderen skal gøre.

Under samtalen

Den psykologiske opmærksomhed under samtalen

Det er vigtigt, at du møder medarbejderen med tillid uden for mange forudfattede meninger. Nogle samtaler kan være vanskeligere end andre. Det gælder især samtaler om meget personlige emner som f.eks., dårlig hygiejne, mobning, sygdom, misbrug eller lignende. Samtaler om den slags emner kan let opleves som om, du ”blander dig” i et andet menneskes private

forhold. Vær opmærksom på, at samtalen også kan være vanskelig, hvis relationen mellem dig og medarbejderen er en del af problemet. At gennemføre en god samtale i en vanskelig situation stiller krav til dig både personligt og i kraft af din lederrolle, bl.a.:

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

Indledning til samtalen

Tal til medarbejderen i øjenhøjde. Sørg for øjenkontakt og tal tydeligt.

Byd velkommen, indled samtalen positivt.

Fortæl, hvad der er årsagen og formålet med samtalen uden for mange omsvøb, men på en imødekommende måde. Medarbejderen må ikke være i tvivl om, hvad der foregår.

Indledningen er afgørende

De fleste af os har svært ved at modtage kritik. Også selv om den er berettiget. Og endnu sværere er det at modtage en kritik, der har indflydelse på ens arbejdsliv og måske også på privatlivet.

Det er med andre ord afgørende, at du formulerer dig klart, uden omsvøb og med en bestemt-
hed, der får medarbejderen til at forstå, at du mener det alvorligt.

Husk også, at alvorlig kritik virker meget stressende på modtageren. Det kan få medarbejderen til at blokere, så han eller hun ikke hører, hvad du ellers siger. Det er forudsætningen for, at vedkommende ikke alene ændrer adfærd, men også gør det helhjertet og engageret.

En første udfordring består i at nå til enighed om, hvad det er for et problem, der skal gøres noget ved, samt hvad der kan være årsag til problemet. Kan I nå frem til, at begge parter ser nødvendigheden af samtalen, er I nået langt, selv om I måske har forskellig holdning til problemet. Det er dog langt fra sikkert, at der kan opnås enighed om problemets omfang og karakter.

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

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

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

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

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

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

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

Et andet fokus for en samtale kan være din bekymring for en medarbejders trivsel, uden du har kunnet observere, hvad der er årsagen. Også i de tilfælde er det vigtigt, at medarbejderen får lejlighed til at beskrive sin opfattelse af situationen. Spørg f.eks. ind til medarbejderens oplevelse af:

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

På baggrund af dialogen kan I sammen analysere situationen. Sandsynligvis har medarbejderen forslag og idéer til, hvad der kan gøres for at løse problemerne. Vær tydelig i budskab og ordvalg. Vej dine ord på en guldvægt. Din rolle som leder giver dig en særlig position. Det er vigtigt, at det du siger stemmer overens med dit kropssprog, ellers kan du let blive fejlfortolket.

Omformuler spørgsmålene. Prøv nye veje:

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

Afslutning og opfølgning på samtalen

Afslut samtalen med at opsummere, hvad der er talt om og hvilke løsninger, I er nået frem til. Det kan evt. være en god idé, at lade medarbejderen opsummere, så du sikrer, at I er enige om, hvad I har aftalt.

- Aftal, hvem der evt. må/skal referere fra samtalen samt hvordan. Det kan f.eks. være hvorfor en kollega er fraværende, eller skal varetage en anden funktion. Hensigten er tillige, at undgå rygter og snakke i krogene.
- Aftal, hvordan samtalens konklusioner omsættes til handling, samt hvornår og hvordan der evalueres på, om løsningerne er lykkedes til gavn for den enkelte og arbejdspladsen.

Beslutningerne kan skrives op som en handlingsplan;

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

Opfølgingsmøde og evaluering

Følg op på samtalen og evaluer, hvordan løsningsforslagene er gennemført:

- Er der sket en forbedring: Spørg medarbejderen, hvad der konkret blev gjort for at løse problemet. Støtte og opmuntring hjælper til at fortsætte i samme spor, så problemet ikke vender tilbage.
- Er problemet uændret: Prøv sammen at fokusere på de småting, der eventuelt er blevet forbedret. Kan I ikke finde nogen forbedring, så må samtalen handle om, hvad der yderligere skal gøres, for at de nås.
- Er problemet blevet forværret: Find årsager til hvad det skyldes. Der kan være sket noget uventet på arbejdspladsen, der gør, at medarbejder eller leder ikke har gennemført det aftalte. Aftal eller fortæl hvad næste skridt skal være, alt efter problematikken.