

# «Det gjelder Oskar»

- en rapport om samtalen som nøkkel til å komme videre

**September 2021**



**Rapport fra Akan kompetansesenter**

## Oppsummering

I arbeidslivet har vi klare roller, ansvar og rutiner . Dette gjør det mulig å fange opp problematisk bruk av alkohol, narkotika, legemidler og spill på et tidlig tidspunkt, forutsatt bevissthet og kunnskap. Selve arbeidstilknytningen er for mange en sterk motivasjon til forandring.

Ett av trinnene i Akan-modellen er at ledere snakker med medarbeideren hun/han er bekymret for så tidlig som mulig. Alternativet, å la være å ta samtalen eller vente, åpner for at problematisk bruk får utvikle seg med de ulempene dette har for den det gjelder, pårørende, arbeidsplassen og samfunnet.

Mange ledere tar bekymringssamtalen, men dessverre er det for mange som ikke gjør det. Ofte blir også tiden fra bekymring til handling lang. Dette kommer tydelig fram i veiledningshenvendelsene vi får og i vår øvrige dialog med et bredt spekter av virksomheter. En undersøkelse<sup>1</sup> gjennomført blant 800 ledere om bekymring for ansattes alkoholbruk og håndtering av bekymringen, bekrefter det samme. Nesten to av fem ledere har ikke snakket med den ansatte til tross for bekymring.

Årsaken ligger i barrierer som tilskuereffekten, ansvarspulverisering, redselen for å ta feil, og frykten for å bli møtt med sinne, for å nevne noen. I lederundersøkelsen framkommer likevel at flere av lederne som tok bekymringssamtalen ble møtt med takknemlighet enn sinne.

Mangel på kunnskap om hvordan håndtere bekymringen er også et hinder. Vår dialog med arbeidslivet bekrefter at det er stort behov for kunnskap om forebygging og håndtering av problematisk bruk generelt, og om gjennomføring av samtalen spesielt. For majoriteten av veiledningshenvendelsene vi mottar, er én eller flere samtaler nøkkelen for å komme videre.

Både forskning, beregninger og bruken av våre tjenester dokumenterer at problematisk bruk er et tema arbeidslivet må ha oppmerksomhet på. Å gå fra bekymring til handling både nytter og lønner seg.

Som leder er ikke oppgaven å identifisere et problem eller stille diagnose, men å reagere på endringer som fører til negative konsekvenser for arbeidssituasjonen. Som oftest kommer problematisk bruk til syne gjennom endring i fravær, atferd og/eller arbeidsprestasjon.

Siste kapittel i rapporten omhandler konkrete råd for hvordan du kan forberede og gjennomføre bekymringssamtalen.



---

<sup>1</sup> Respons Analyse på oppdrag for Akan kompetansesenter (mai 2021)

## 1. Innledning

Arbeidsplassen er en unik arena for å forebygge og håndtere problematisk bruk av alkohol, narkotika, legemidler og spill. Her befinner størstedelen av den voksne befolkningen seg. Vi har rutiner, tydelige roller og ansvar som gjør det mulig å fange opp negativ utvikling på et tidlig tidspunkt, forutsatt bevissthet og kunnskap. Selve arbeidstilknytningen er for mange en sterk motivasjon til forandring.

«Den nødvendige samtalen» er et godt «verktøy» å bruke når man skal snakke med en ansatt på bakgrunn av en bekymring, før det er blitt et problem. I situasjoner som oppstår «her og nå», som for eksempel brudd på policy<sup>2</sup> eller arbeidsreglement, må man reagere ut fra situasjonen, og følge opp med en samtale i etterkant. Da er det viktig å si noe om konsekvensen hvis endring ikke finner sted.

Akan-modellen er utviklet med utgangspunkt i kompetansesenterets dialog med arbeidslivet over flere tiår, evalueringer av kompetansesenterets arbeid og forskning. Ett av tre trinn i modellen er at ledere snakker med medarbeideren hun/han er bekymret for så tidlig som mulig. Alternativet, å la være å ta samtalen eller vente, åpner for at problematisk bruk får utvikle seg med de ulempene dette har for den det gjelder, pårørende, arbeidsplassen og samfunnet.


### Akan-modellen

1. En policy for rusmiddelbruk og spill som er forankret hos partene og kjent for ansatte
2. Ledere som tar «den nødvendige samtalen» så tidlig som mulig når de blir bekymret for en medarbeider
3. Et tilbud om hjelp til de som har eller er i ferd med å utvikle problematisk bruk

## 2. For få tar samtalen og ofte er tiden fra bekymring til handling lang

*Noen anonymiserte historier fra virkeligheten*

For mange år siden startet jeg i ny jobb. Vi hadde tett samarbeid med naboavdelingen som leverte oppgaver på bestilling fra oss. En av mine nye kolleger rådet meg til å unngå å spørre «Per» i naboavdelingen om hjelp. *Du skjønner, «Per» drikker, så du kan ikke stole på at han leverer det han skal til avtalt tid.* Etter hvert forstod jeg at dette var noe «alle» visste og snakket om, men ingen snakket med «Per» selv. Da jeg sluttet et par år senere, var det lett å se at «Per» ikke hadde det bra.



*Du skjønner, «Per» drikker, så du kan ikke stole på at han leverer som avtalt.*

Historien om «Per» er ikke enestående i norsk arbeidsliv. I Akan kompetansesenter får vi daglig veiledningshenvendelser som bekrefter at tiden fra en bekymring oppstår til man velger å gjøre noe, ofte er lang. For lang.


<sup>2</sup> En policy (kjøreregler) beskriver virksomhetens holdning til bruk av alkohol, narkotika, legemidler og spill i arbeidstid og på arbeidsplassen, i sosiale anledninger relatert til jobb og i fritiden som påvirker jobben

HR ringer på vegne av leder. Det gjelder «Jannike», som ikke fungerer i jobben. Hun har en del fravær, og arbeidsutførelsen hennes stemmer ikke med kravene som følger av stillingen. Innringer forteller at det er ekstra tidkrevende å følge opp «Jannike», og nå er hennes kolleger irriterte og slitne. De opplever det belastende å ha en kollega de ikke kan stole på. Leder har ikke snakket med «Jannike» om utfordringene, til tross for at situasjonen har pågått en stund.



Nå er «Jannikes» kolleger irriterte og slitne

Leder ringer. «Det gjelder «Oskar», en dyktig og lojal medarbeider. Nå må jeg gjøre noe.» Nylig hadde leder med seg avdelingen på en to dagers samling. De hadde en hyggelig middag første kvelden. Selv gikk leder tidlig til hotellrommet for å forberede workshop neste dag. Morgenen etter møtte «Oskar» påvirket til arbeidsmøtet. I veiledningssamtalen kommer det fram at «Oskar» sjeldent deltar på jobbfester, men når han gjør det, blir han alltid veldig full. Noen ganger har han uteblitt fra jobb påfølgende arbeidsdager. Leder innser at det er på tide å snakke med «Oskar».



Det gjelder «Oskar», en dyktig og lojal medarbeider.

Nå må jeg gjøre noe!

I en undersøkelse gjennomført av Respons Analyse på vegne av Akan kompetansesenter i mai 2021, ble 800 ledere intervjuet om bekymringer knyttet til alkoholbruk blant medarbeidere. Undersøkelsen omhandler kun bekymring for alkoholbruk, da vi får flest henvendelser om alkohol. Vi får imidlertid også henvendelser om narkotika, legemidler og spill. Rapportens innhold og anbefalinger har overføringsverdi til samtaler om disse temaene.

Vi gjorde en tilsvarende undersøkelse i 2016. Det kan se ut som om det er noe endring, men det er vanskelig å sammenligne de to undersøkelsene på grunn av ulikt utvalg.

I undersøkelsen gjennomført i 2021 svarte én av fire (24 prosent) ledere at de har vært bekymret for én eller flere ansattes alkoholbruk. Andelen blant mellomledere var høyere enn for toppledere, henholdsvis 28 prosent og 15 prosent.

Lederne som svarte at de har vært bekymret, ble også spurt om hvordan de håndterte bekymringen (mulig å krysse av for flere svar):

	2021
<b>Tabell 1;</b>	n = 801
Tok en samtale med vedkommende	63 %
Koblet på HR	28 %
Søkte råd hos Akan	25 %
Tok kontakt med pårørende	3 %
Ikke gjort noe; anser å være en privatsak/visste ikke hva jeg skulle gjøre	14 %
Annet	8 %

Det er bra at 63 prosent har tatt en samtale. Men at nesten to av fem (37 prosent) ledere ikke har tatt en samtale til tross for at de er bekymret, er for mange.

### 3. Barrierer som bidrar til at samtalen ikke tas eller utsettes

Tilbake til historien om «Per». Hva stoppet meg som kollega fra å ta en prat med han? Spørre hvordan han hadde det? Det er ikke mitt ansvar, tenkte jeg. Det er nok av andre som kjenner til «Pers» problemer. Bør ikke leder ta opp dette med «Per»? Og hvis ikke leder gjør det, er det mer naturlig at en kollega i samme avdeling snakker med han, enn at jeg gjør det!

Min måte å tenke på den gangen, bekrefter noe som er kjent innenfor sosialpsykologien, den såkalte tilskuereffekten<sup>3</sup>. Vår tolkning av situasjonen påvirkes av hvordan andre reagerer. Hvorfor skal jeg snakke med «Per», når ingen andre gjør det? En annen ting de samme forskerne peker på, er ansvarspulverisering. Når flere er til stede, vil færre føle seg personlig ansvarlig for å gripe inn eller hjelpe.

For en del blir nok hindringene så dominerende at de skygger for evnen til å se hvor viktig bekymringssamtalen er. Det kan også være at en del rett og slett ikke er klar over samtalens betydning. Noen lar være å gjøre noe fordi de ikke vet hvordan de skal ta opp sin bekymring med den det gjelder. Enkelte tenker også at alkoholbruk er en privatsak. Dette bekreftes også i undersøkelsen gjennomført av Respons Analyse. Men den dagen bruk får negative konsekvenser på jobb, er det ikke lenger en privatsak. Da har leder et ansvar for å gjøre noe. En samtale er en god start.

I samme undersøkelse ble også lederne spurt om hvordan det har vært å ta opp eventuelle bekymringer på hjemmekontor sammenlignet med når man møtes fysisk. Blant de hjemmekontor er relevant for, svarte cirka én av to (54 prosent) at de opplever det vanskeligere å ta opp bekymringer med ansatte på hjemmekontor. Avstandsledelse kan med andre ord være nok en barriere for å ta bekymringssamtalen.

Gjennom vår daglige dialog med arbeidslivet, vet vi mye om hva som hindrer ledere i å ta samtalen. Redsel for å ta feil, frykten for at medarbeideren skal bli sint og frykten for å ødelegge en god relasjon er ofte beskrevet som barrierer. I undersøkelsen som ble gjennomført i 2021, ble lederne som hadde tatt samtalen spurt om hvordan medarbeideren reagerte. Svarene var følgende:

Prøvde å ufariggjøre situasjonen	54 %
Ble takknemlig for å bli sett	39 %
Ble redd for hvilke konsekvenser dette kunne få (på arbeidsplassen)	31 %
Ble skamfull	19 %
Ble sint (eventuelt provosert)	17 %
Ba innstendig om at dette ikke ble tatt videre og lovet at han/hun hadde	13 %
Annet	6 %



Takknemlig  
for å bli sett

<sup>3</sup> Latane, B. & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(3), 215–221. doi: 10.1037/h0026570.

Latane, B. & Darley, J. M. (1969). Bystander «apathy». *American Scientist*, 57(2), 244–268.

Det er verdt å merke seg at to av fem oppgir at vedkommende reagerte med takknemlighet for å bli sett.

I vurderingen av hvorvidt man skal ta en samtale eller ikke, kan det være lurt å snu på tankegangen. Hva vil skje om jeg ikke tar en samtale? Blir bekymringen min borte? Vil det gjøre min situasjon som leder lettere? Hvilke konsekvenser vil det ha for arbeidsmiljøet? For sikkerheten? For virksomhetens omdømme? Hva vil øvrige medarbeidere tenke om det ikke skjer noe? Vil medarbeideren oppleve å bli sett? Og ikke minst, hvilke konsekvenser vil det ha for min medarbeiders arbeidssituasjon og helse om ingen ting skjer?

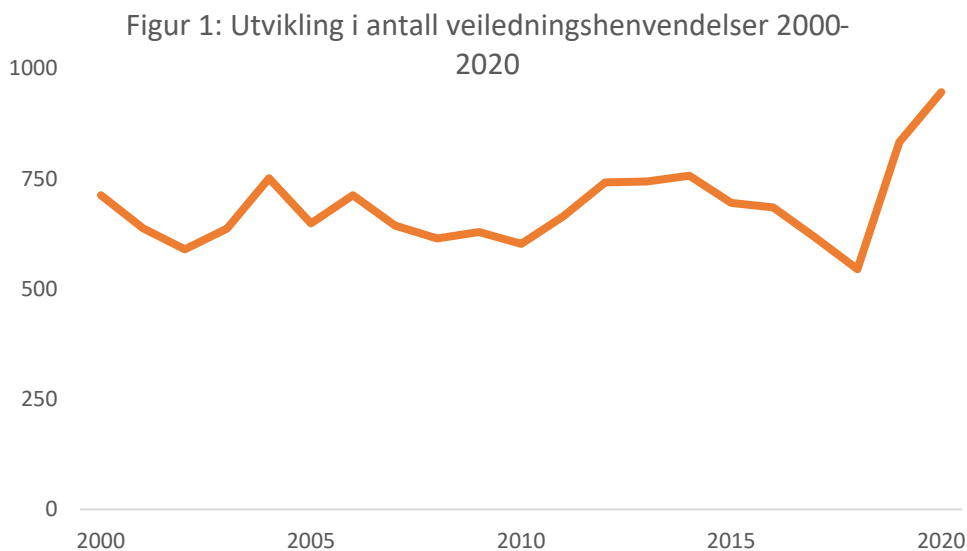
Handler bekymringen om problematisk bruk, vil det sjeldent gå over av seg selv. Tvert imot, jo tidligere samtalen tas, desto lettere er det å få til endring.

## 4. Arbeidslivet etterspør kunnskap om samtalen

Figur 1 viser utvikling i antall veiledningshenvendelser vi har mottatt i perioden 2000-2020. I løpet av denne perioden er antallet økt med 33 prosent. I 2020 var antallet henvendelser via telefon, epost og chat rekordhøyt med 946, 38 prosent over gjennomsnittet de siste tjue årene.

Siste fem år har vi mottatt 3.600 henvendelser, hvorav 1.630 fra ledere eller HR. 2.500 omhandlet konkrete enkeltpersoner. I 2.850 av henvendelsene visste man hvilket «rusmiddel» det gjaldt. Fordelingen på disse var følgende:

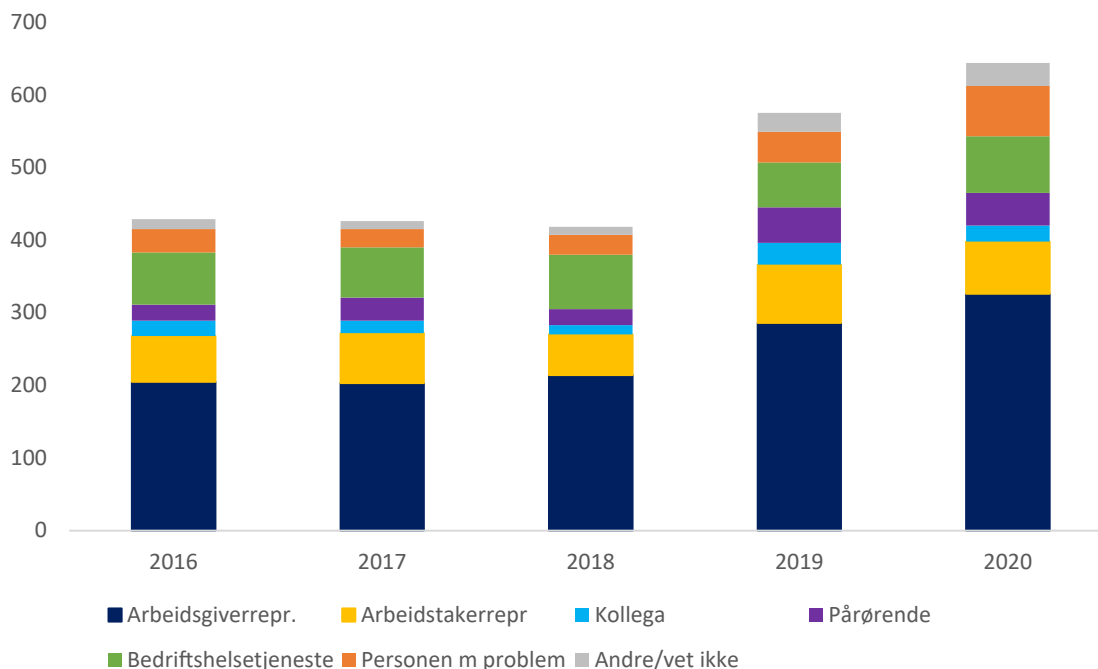
- 61 prosent alkohol
- 22 prosent narkotika
- 8 prosent legemidler
- 8 prosent spill, primært pengespill



Figur 2 viser at vi mottar flest henvendelser fra arbeidsgiverrepresentanter, det vil si ledere og HR. Det har vært stor økning i antall henvendelser fra denne gruppen de to siste årene, og økningen følger veksten i sum antall veiledningshenvendelser. Den typiske henvendelse handler om bekymring for en medarbeider, og spørsmålet er hvordan leder skal gå fram for å håndtere bekymringen. Ikke sjeldent har leder vært bekymret en stund, som i eksemplene over.

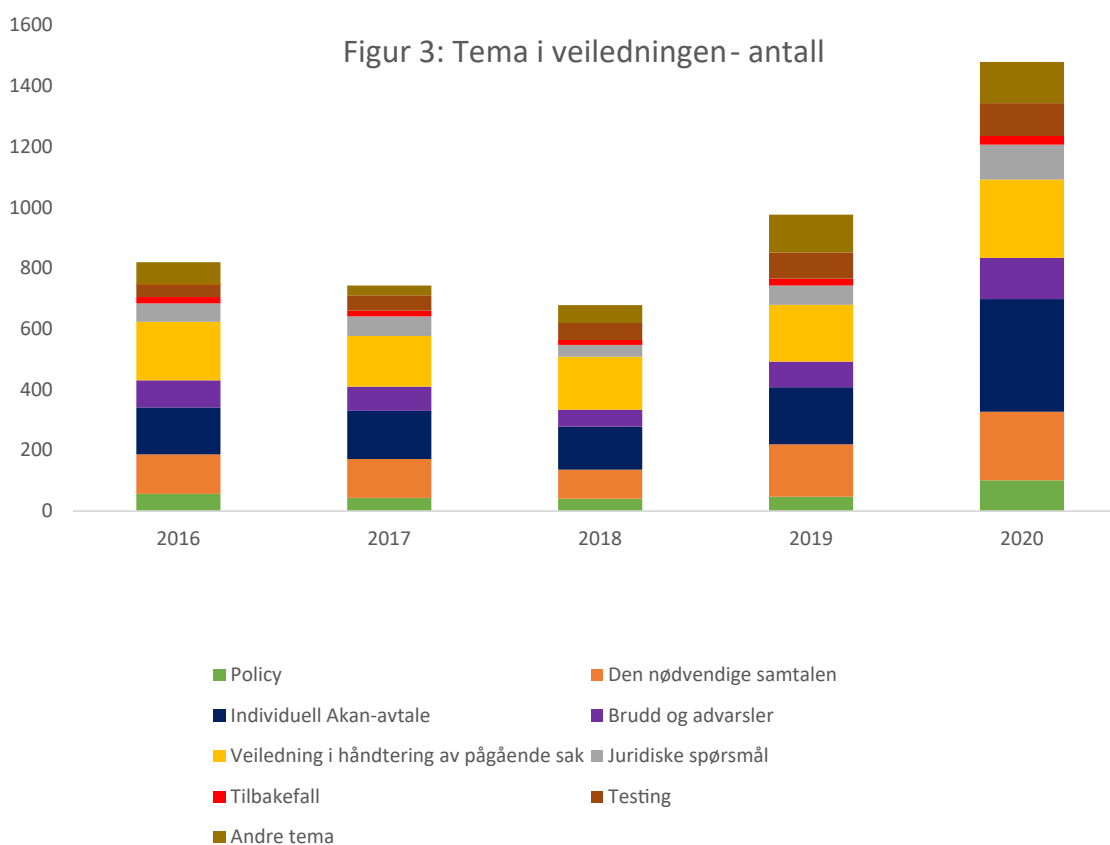
Mange av sakene om konkrete enkeltpersoner har kommet langt og er alvorlige.

Figur 2: Hvem har bedt om veiledning - antall



Pårørende som tar kontakt, er ofte fortvilet og lurer på hvorfor arbeidsplassen ikke gjør noe. *Leder og kolleger må da forstå at mannen min drikker! Hvorfor gjør de ikke noe?* sa en som ringte oss for en tid tilbake.

Ofta handler veiledningshenvendelsene om flere tema. Figur 3 viser at temaene som tas opp flest ganger er individuelle Akan-avtaler, håndtering av pågående sak og den nødvendige samtalen. Oppsummert kan vi si at henvendelsene i all hovedsak dreier seg om veiledning i håndtering av en bekymring eller håndtering av situasjoner som har oppstått som følge av problematisk bruk.



Andre tema: Handlingsplan, kultur, roller & organisering samt digitale verktøy



For majoriteten av henvendelsene er en eller flere samtaler med den det gjelder nøkkelen for å komme videre.

I tillegg til veiledningshenvendelser, har vi de siste fem årene totalt gjennomført 825 bedriftsinterne kurs og møter om «Den nødvendige samtalen», med i overkant av 17.000 deltakere. Tre av fire av disse hadde ledere og/eller HR som målgruppe. I samme periode har totalt 600 deltatt på våre åpne samtalekurs for ledere. Disse representerte 360 virksomheter.

De som tar kontakt for veiledning, møter og bedriftsinterne kurs representerer et bredt spekter av størrelser og bransjer, samt har ulik geografisk tilhørighet.

Når vi ser vi på summen av veiledning, bedriftsmøter og bedriftsinterne kurs i 2020, var dette de fem bransjene på topp. Tabellen viser også geografisk tilhørighet:

<b>Bransje</b>	<b>Geografisk tilhørighet</b>
Helse og sosialtjenester (202)	Oslo (302)
Bygg og anlegg (88)	Viken (147)
Industri og produksjon (86)	Vestland (79)
Kommunal virksomhet (78)	Trøndelag (71)
Konsulenter, tjenesteyting, service (66)	Rogaland (59)

Ser vi på størrelsen på virksomhetene som tok kontakt i 2020 for veiledning, møter eller bedriftsinterne kurs, tilhørte 22 prosent virksomheter med færre enn 50 ansatte, 25 prosent mellom 50 og 200 ansatte, 27 prosent mellom 200 og 1000 ansatte, samt 27 prosent 1000 eller flere ansatte.

Se vedlegg for mer detaljer.

## 5. Å gå fra bekymring til handling både nytter og lønner seg

I rapporten Alkohol og arbeidsliv<sup>4</sup> framkommer det at tre til fire prosent oppgir at de i løpet av siste 12 måneder har vært borte fra jobb på grunn av alkoholbruk dagen før. Dette alkoholrelaterte korttidsfraværet utgjør i overkant av 335.000 arbeidsdager<sup>5</sup>. 11 prosent oppgir at de i samme periode har vært ineffektive på jobb som følge av alkoholbruk dagen før, hvilket utgjør flere enn 300.000<sup>6</sup> arbeidstakere. Med utgangspunkt i undersøkelsen, som bygger på selvrapportering, beregnet Samfunnsøkonomisk analyse på oppdrag fra Akan kompetansesenter, at alkoholrelatert fravær og ineffektivitet koster norsk arbeidsliv minst NOK 1,1 milliarder årlig. I tillegg kommer kostnader knyttet til oppfølging, annen negativ påvirkning av arbeidsmiljøet, merarbeid og bekymring blant kolleger og ledelse, samt økt sikkerhets- og omdømmerisiko.

Minst kr  
1.100.000.000

Alkoholrelatert fravær og ineffektivitet koster arbeidslivet minst NOK 1,1 milliard årlig.

<sup>4</sup> Folkehelseinstituttet (2016)

<sup>5</sup> Kostnader ved rusrelatert fravær og ineffektivitet (Samfunnsøkonomisk analyse 2018)

<sup>6</sup> SSB: 2.953.000 i arbeidsforhold i Norge fjerde kvartal 2019



Alkohol blir av mange betraktet som en viktig og naturlig del av arbeidslivet. Vi hygger oss sammen, slapper av og senker skuldrene. Men alkoholbruken har også en slagside. I samme undersøkelse fra Folkehelseinstituttet svarte én av fem at de hadde vært bekymret for kollegaers alkoholbruk, og nær én av tre hadde opplevd at kollegaer som drakk var plagsomme. Andelen arbeidstakere som rapporterte å ha blitt utskjelt (fire prosent), fysisk skadet (to prosent) og fått uønsket seksuell oppmerksomhet av kollegaer som hadde drukket (syv prosent) er sammenlignbare med andelen funnet i generelle befolkningsundersøkelser. Rundt én av ti følte seg utenfor eller uteblir fra sosiale arrangementer på grunn av drikking i jobbsammenheng.

I en annen studie gjennomført av Folkehelseinstituttet<sup>7</sup> framkom det gjennom besvarelser og spyttanalyser at 5, 2 prosent hadde brukt beroligende og/eller sløvende legemidler siste 48 timer. 1,4 prosent hadde brukt illegale stoffer siste 48 timer (cannabis og amfetamin).


En befolkningsstudie gjennomført av Universitetet i Bergen på oppdrag for Lotteritilsynet<sup>8</sup>, viser at ca 107 000 med risikofylt spillemønster og pengespillproblemer er i arbeid. Samtalestatistikken for 2020 fra Hjelpelinjen for spilleavhengige viser at der de hadde kunnskap om spillernes inntektskilde, omhandlet 72 prosent spillere med egen lønnsinntekt.

For arbeidsplassen er konsekvensen av problematisk bruk av narkotika, legemidler og spill de samme som for alkohol, det vil si endring i fravær, atferd og/eller arbeidsprestasjoner. For mer informasjon om de ulike rusmidlene samt penge- og dataspill, se Veileder i Akan-modellen på akan.no.

La oss ta eksempelet med «Per» igjen. Hvis lederen hadde tatt en prat med «Per» den gangen og fortalt «Per» at han var bekymret for han, ville han signalisert «jeg ser deg og vil deg vel». I påfølgende samtaler kunne han fortalt «Per» at det skaper utfordringer for kolleger og resultater når han ikke leverer som avtalt. Lederen kunne stilt krav til endring og åpnet opp for en dialog om hva som skulle til for å få til endring. Ved å vise omsorg og tydeliggjøre et ønske om å hjelpe «Per», ville antagelig «Per» åpnet seg. Om ikke i første samtale, eller andre, så etter hvert. Problematisk bruk er skambelagt tema, vi må regne med at flere samtaler må til før en person vil informere om problematisk bruk. Men det hender at det skjer i første samtale, eller kort stund etter.

Et par anonymiserte eksempler på at samtalen gir effekt:

Leder i en produksjonsvirksomhet ringer. *Jeg har vært bekymret for «Stig» en stund. Han virker fjern og utilpass. Lederen vet at «Stigs» kone har tatt med seg barna og flyttet. Dagen lederen ringte oss, har han hatt en prat med «Stig», fortalt hva han har observert og spurt «Stig» hvordan han har det. «Stig» svarte at han var lei seg for hva som har skjedd på hjemmefronten, men at han etter forholdene har det bra. Etter et par timer kommer «Stig» inn på lederens kontor igjen. Han lukker døren, setter seg ned og forteller *Jeg har spilt bort langt mer enn jeg har råd til.* Situasjonen er fortvilet og gjør det vanskelig for «Stig» å være mentalt til stede på jobb.*



*Et par timer etter samtalen, kom «Stig» inn på kontoret hans*

I dette eksempelet fra virkeligheten førte bekymringssamtalen til at medarbeideren åpnet seg for lederen sin og dermed gjorde det mulig å få hjelp.

Mellomleder i en offentlig virksomhet ringer. Han har gjennomført en samtale med medarbeider, «Frank», som han er bekymret for. I samtalen med «Frank» forteller leder hvilke forhold som ligger til grunn for bekymringen; ulike konkrete hendelser og fraværsendring. Han sier også at han ønsker å tilby «Frank» hjelp, dersom han har behov for det. I samtalen ble leder møtt med taushet. Samtalen avsluttes derfor. Mellomlederen ringer oss og er dypt fortvilet. Han opplevde samtalen som mislykket. Akan-rådgiveren

<sup>7</sup> Bruk av rusmidler, sløvende legemidler og tobakk blant arbeidstakere i utvalgte bransjer i Norge (FHI 2016)

<sup>8</sup> Omfang av penge- og dataspill problemer i Norge 2020

gir lederen støtte i måten han har håndtert situasjonen på, og understreker at han uansett hadde gitt «Frank» noe å tenke på. På følgende dag ringte mellomlederen oss på ny. *I går kveld fikk jeg en telefon fra en behandlingssjansjon. De ringte på vegne av «Frank» som ville jeg skulle vite at han hadde lagt seg inn for behandling, og trenger noen ferieuiker før han er tilbake på jobb igjen.*

Dette eksempelet beskriver noe som ikke er uvanlig, at effekten av samtalen er stor selv om leder opplever samtalen som mislykket.

*På kvelden, samme dag lederen hadde snakket med «Frank», fikk han en telefon*



I begge disse eksemplene fikk den første bekymringssamtalen stor effekt. Ofte må det flere samtaler til. Hvor mange vil avhenge av situasjonen, tillitsforholdet mellom medarbeideren og leder, samt kulturen på arbeidsplassen. Har virksomheten en policy som er kjent for ansatte, og ansatte vet at det er hjelp å få, har det positiv betydning for åpenhet og tiden det tar fra bekymring til handling. Uansett utfallet av samtalen, har du satt i gang noen tanker hos den du har snakket med.

I 2016 og 2020 gjennomførte Akan kompetansesenter en undersøkelse blant virksomheter i eget kunderegister om erfaringer ved bruk av individuelle Akan-avtaler. Antall respondenter er forskjellig, men svarene gir uansett et riktig bilde av de individuelle Akan-avtalene undersøkelsene omfatter. I undersøkelsen fra 2020 (2016) framkom at 17 (9) prosent av avtalene ble inngått basert på at den ansatte selv ba om hjelp. 27 (28) prosent med grunnlag i en samtale. Dette forteller mye om kulturen i disse virksomhetene, som alle jobber etter Akan-modellen. Det viser også at én eller flere samtaler i mange situasjoner kan være en inngang til hjelp.

## 5. Råd for gjennomføring av samtalen

Vi erfarer at mange ledere undervurderer sin egen kompetanse og forutsetninger for å håndtere situasjoner som dette, som i det ene eksempelet i punkt 5. Grunnen er at man ofte fokuserer for mye på hva problemet innebærer, fremfor å tenke at her har jeg en ansatt som trenger noen å snakke med. De fleste ledere sitter på verdifull erfaring fra håndtering av andre typer personalsaker, som i stor grad vil ha overføringsverdi. Dersom leder setter søkelys på de faktiske negative konsekvensene den ansattes atferd har for arbeidsplassen, samt lar den ansatte selv legge frem sin situasjon i form av egne ord, blir forutsetningene for å opprette konstruktiv dialog ofte god. Spesielt hvis man allerede har åpen og trygg kultur for å gi tilbakemeldinger.

**Som leder har du ansvar for å reagere når du ser endringer hos en ansatt som får negative konsekvenser for arbeidssituasjonen**

Vi skiller mellom samtalen du tar basert på en bekymring og samtalen du tar basert på et brudd på policy eller arbeidsreglementet. Rådene som følger handler om samtaler med en medarbeider med bakgrunn i en bekymring, det vil si før det blir et problem. Som kollega kan du bruke tipsene for å vise at du bryr deg om din kollega.

### **Før samtalen:**

Sett deg et mål for samtalen. Hva er hensikten med denne samtalen og hva vil du oppnå? Det aller viktigste at du får formidlet din bekymring.

Tenk gjennom hva som er bakgrunnen for din bekymring. Har det vært noen hendelser? Er det endring i fravær eller i medarbeiderens atferd? Er det endring i jobbutførelse, slik som det var med «Per»?

Ikke forvent at medarbeideren vil innrømme noe. Din oppgave er ikke å identifisere et problem eller stille diagnose, men å reagere på endringer som har negative konsekvenser for jobben. Senk ambisjonene dine for hva du skal få til i første samtale. Det viktigste er at du forteller at du er bekymret, og viser at du bryr deg.

Forbered deg på at samtalen kan komme til å forløpe på ulike måter. Ikke vær redd for reaksjoner som for eksempel sinne eller tårer. Problematisk bruk av rusmidler og spill er skambelagt. Tenk gjerne gjennom hvordan du selv ville satt pris på å bli møtt i en vanskelig situasjon.

Når man blir konfrontert med noe som er ubehagelig, selv om det i utgangspunktet kun er en bekymring, kan det være naturlig å forsvare seg. Vær forberedt på å bli avvist, benektelse, bagatellisering, argumenter om hvor vanskelig situasjonen er, aggresjon, unnskyldninger, beskyldninger, bebreidelser og fortvilelse. Men også lettelse over at noen endelig ser, slik det framkommer i undersøkelsen omtalt i kapittel tre.

### **Selve samtalen:**

Fortell konkret hva som gjør deg bekymret. Hold deg til fakta og egne observasjoner. Beskriv uten å tolke. Bruk 'jeg', ikke 'vi'. Lytt aktivt og still åpne spørsmål. Vis omsorg og bekymring, unngå påstander og beskyldninger. Uansett hvilke reaksjoner som oppstår, har samtalen satt i gang følelser og tanker hos medarbeideren, som nå vet at han/hun blir sett.

Om samtalen låser seg, avslutt og avtal nytt tidspunkt i nær framtid.

Når det foreligger et rus- eller spilleproblem, kan det være lurt å uttrykke tydelig at du ikke er ute etter å si opp vedkommende, men at det må en endring til. Konkretiser utfordringer og bekymringer dette skaper for deg som leder og eventuelt arbeidsmiljøet, sikkerhet og/eller virksomhetens omdømme.

### **Avslutning av samtalen:**

Oppsummer samtalen og sjekk ut at dere har forstått hverandre. Avtal alltid en ny samtale uansett resultat av den første samtalen. En oppfølgingssamtale gir anledning til å vise både at du bryr deg og at du faktisk følger med.

Søk eventuelt råd hos oss i Akan kompetansesenter, hos bedriftshelsetjenesten eller internt i virksomheten.

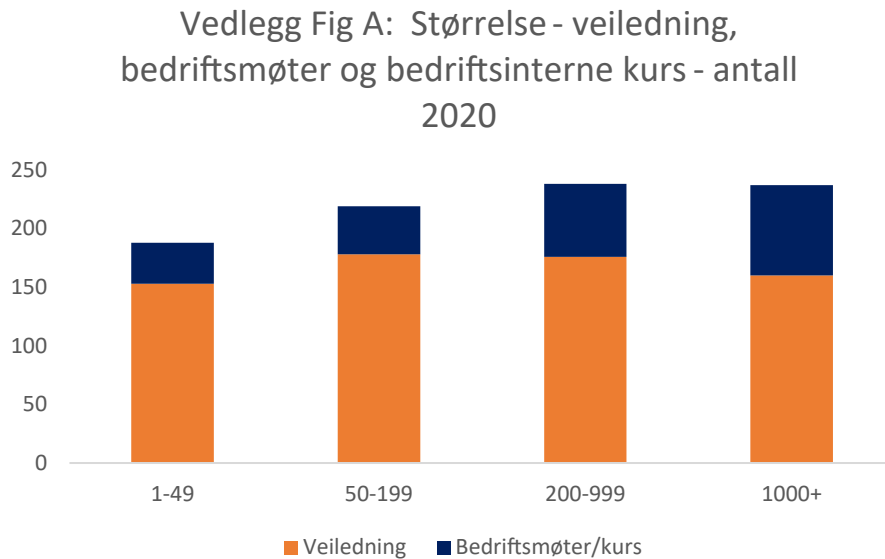
Samtaler basert på et brudd på policy eller arbeidsreglement tar utgangspunkt i det konkrete bruddet. Et slikt brudd må håndteres på samme måte som andre brudd på virksomhetens arbeidsreglement. Fortell konkret hvilken del av arbeidsreglementet eller policy det er brudd på, og still krav til endring. Fortell videre hva som er konsekvensen dersom det skjer nye brudd. Tilby hjelp hvis det handler om problematisk bruk. Også i slike samtaler kan det være naturlig å gi uttrykk for bekymring og følge ovennevnte samtaleråd.

For mer informasjon om samtalen, se Veileder i Akan-modellen på [akan.no](http://akan.no), eller kontakt oss i Akan kompetansesenter. Du når oss på 22 40 28 00 eller chat på [akan.no](http://akan.no).

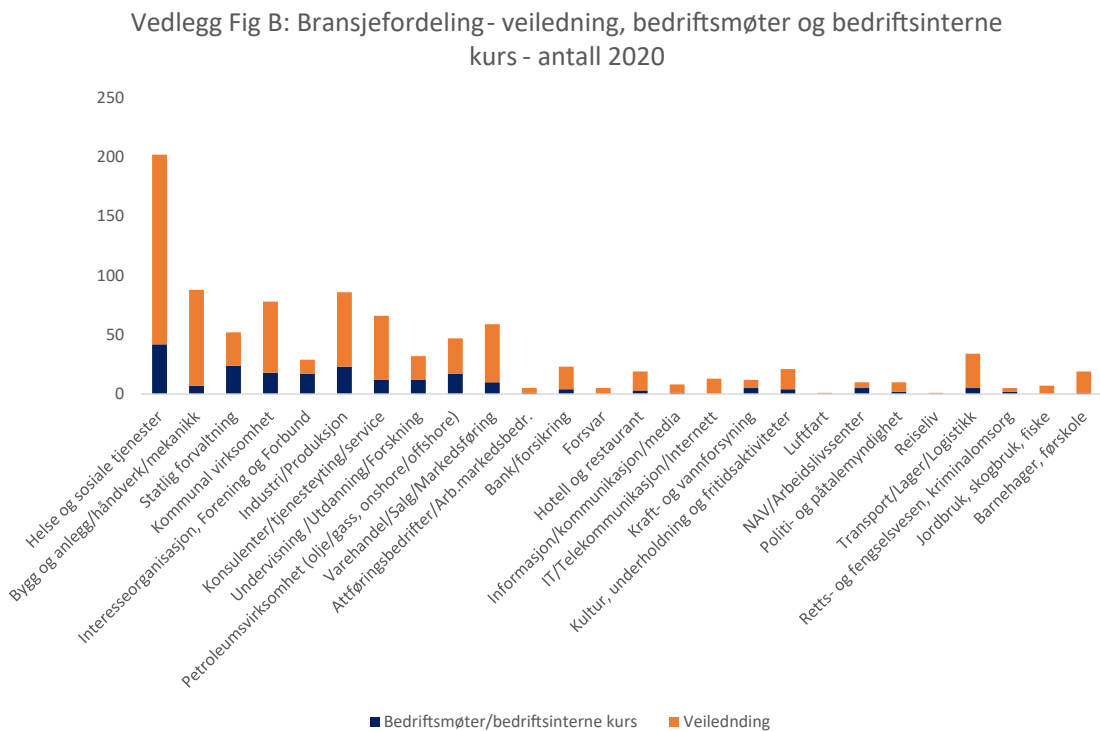
## 6. Vedlegg

Hvilke typer virksomheter kontakter oss for veiledning og bedriftsmøter/bedriftsinterne kurs

### 1. Størrelse (antall ansatte)

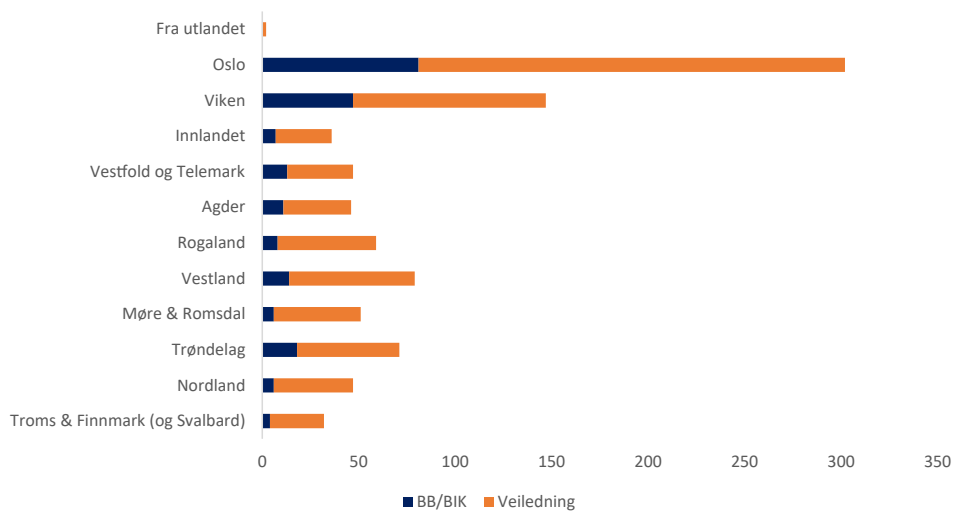


### 2. Bransje



### 3. Geografi

Vedlegg fig C: Geografisk fordeling - veiledning, bedriftsmøter og bedriftsinterne kurs - antall 2020



# Ta kontakt med oss:

Veiledningstelefon: 22 40 28 00

Nettsider: [www.akan.no](http://www.akan.no)

E-post: [akan@akan.no](mailto:akan@akan.no)

Du kan også chatte med oss på våre nettsider

## Husk å følge oss på:



[www.facebook.com/akankompetansesenter](http://www.facebook.com/akankompetansesenter)



[www.linkedin.com/company/akan-kompetansesenter](http://www.linkedin.com/company/akan-kompetansesenter)



[@akankompetansesenter](https://www.instagram.com/akankompetansesenter)

**akan**  
KOMPETANSESENTER