# Utdrag for konkurransegrunnlag

Anskaffelsen gjelder løsninger for «Den vanskelige samtalen - en treningsarena for ledere i staten». Anskaffelsen er en del av satsningen på digital læring i staten, «På nett med læring», og inngår som en av flere innholdsproduksjoner som skal utvikles over en fire års periode.

# 3 Krav til ytelsen

# 3.1 Bakgrunn og behov

**3.1.1 Behovskartlegging og - analyse**

Difi har lang erfaring med lederutvikling og utstrakt kontakt med ledere i staten. Gjennom dette arbeidet vet vi at «den vanskelige samtalen» er noe mange ledere opplever utfordrende. Våren 2014 intervjuet Difi en rekke ledere for å kartlegge hvordan vi best kan utvikle et læringstiltak i og om vanskelige samtaler. Kartleggingen viste at behovet var stort, og at ledernes kompetansebehov kretset rundt tre hovedområder:

1. Teori (kommunikasjon, psykologi, jus og navigasjon[[1]](#footnote-1)).

2. Samtalens struktur (maler og verktøy for samtaleprosessen)

3. Praksis (trening på gjennomføring av den vanskelige samtaler)

Flere ledere beskrev at det ofte knyttet seg ubehag, redsel, unngåelse og utsettelse til disse samtalene, men at når de faktisk tok samtalene så gikk det ofte bedre enn forventet. Usikkerheten ble beskrevet å være knyttet til egne eller andres følelser, redsel for å såre eller støte. Gjennom kartleggingen ga lederne uttrykk for at det ikke bare omhandlet selve gjennomføringen av samtalen, men at de også hadde behov å bedre innsikt i hvordan de best kunne forberede og følge opp samtalen.

Ledere representerer arbeidsgiver, og i ethvert arbeidsforhold har arbeidsgiver og arbeidstaker gjensidige forventinger. Ledelse i staten gir noen felles føringer og rammer som må legges til grunn. Arbeidsmiljøloven er ikke i seg selv en pådriver for effektivitet eller for at virksomheten skal nå sine mål, mye av ansvaret ligger hos ledelsen. Forhold blant/ved medarbeidere kan være medvirkende årsaker til at virksomheten ikke leverer optimalt. Det kan handle om kvalitet på arbeidet, samarbeidsutfordringer og private handlinger som påvirker medarbeiderens prestasjoner. Effektiv ledelse handler om å finne ut av det som driver medarbeidertrivsel og innsats, og da må ledere våge å ta tak i også det som ikke fungerer så godt.

Den vanskelige samtalen er et begrep som brukes om en samtale ledere har med en medarbeider *hvor ett eller flere vanskelige forhold skal tas opp, eller hvor det som tas opp gjør at leder og/eller medarbeider oppfatter det som vanskelig*. Alle ledere må en eller annen gang ta opp noe de opplever som krevende med sine medarbeidere. Til forskjell fra medarbeidersamtalen, som 76 % av lederne i staten rapporterer at de gjennomfører årlig med sine medarbeidere, er det ingen som pålegger ledere å ta de vanskelige samtalene.

Fra leders ståsted kan de vanskelige samtalene handle om at:

* Medarbeider gjør det vanskelig
  + Som ansatt (overholder ikke arbeidstid, trakasserer andre, starter konflikter, misbruker tillit, misbruker statens midler eller andre etiske overtramp, o.l.)
  + Som fagperson (leder er ikke tilstrekkelig fornøyd med medarbeiders faglige innsats eller kvalitet i arbeidet, o.l.)
* Medarbeider har det vanskelig (dødsfall i nær familie, samlivsbrudd, rusmisbruk og økonomiske problemer, o.l.)
* Det skal gis informasjon som gjør at medarbeider kan få det vanskelig (nedbemanning, omstrukturering, endring i arbeidsoppgaver, o.l.).

Behovskartleggingen bekreftet at lederne har kompetansebehov på flere områder. Målgruppen ønsker å bli bevisst sine egne handlings- og reaksjonsmønstre, og trenger å trene på aktiv lytting, struktur og fremdrift i samtalen. De ønsker å trene på trygg arena og på en ufarlig måte, og ønsker å forbedre seg gjennom tilbakemeldinger på sin adferd og sine handlingsvalg. De trenger å øke sin innsikt i hva de bør gjøre når, og hvor de skal henvende seg for hjelp og støtte. Hva som oppleves som «vanskelige samtaler» vil selvsagt variere fra leder til leder.

Tre typiske scenarioer kan se slik ut:

**Case 1: Møt Ida**

Ida er seksjonssjef i din avdeling. Hun har høyere utdanning og er dyktig i jobben. Den siste tiden har flere av medarbeiderne hennes nevnt for deg at hun virker sliten, har kort lunte og gir tilbakemeldinger på deres arbeidsutførelse i plenum og på en nedlatende måte. Medarbeiderne er plaget av dette, og undres over hva som er årsaken til det de opplever som en atferdsendring hos sin leder. Dette har begynt å påvirke seksjonens leveranser, og noe må gjøres for å få tilbake det gode arbeidsmiljøet i seksjonen slik at de skal nå sine mål. Som hennes leder har du et ansvar for å ta tak i dette. Du kaller Ida inn til en samtale.

**Case 2: Møt Knut**

Knut har jobbet i enheten din i 8 år. Tidligere i høst fortalte han deg i fortrolighet at konen var blitt alvorlig syk og at hun er inn og ut av sykehus med dårlige prognoser. Det har nå gått flere måneder og du har observert at Knut har kommet beruset på jobb en rekke ganger. Du har synes synd på han og sett i gjennom fingrene på alkoholbruken. Du har tenkt at det ville gå over, men nå ser det ut til å ha eskalert og som leder kan du ikke lenger overse det. En morgen møter du han ved kopimaskinen, og det lukter sterkt alkohol. Hva gjør du?

**Case 3: Møt Jens**

Jens er 64 år og har jobbet i direktoratet i over 25 år på samme arbeidsområdet. Han er svært godt likt, er pliktoppfyllende og faglig dyktig, men han er ikke så glad i endringer. Direktoratet skal igjennom en omorganisering som innebærer at avdelingen Jens jobber i skal avvikles. Avdelingen består av tolv ansatte som alle overføres til andre avdelinger og får nye oppgaver. Samtlige får valget mellom å flytte, etterutdanne seg eller slutte. Jens gruer seg åpenbart til endringene, og du mister gradvis en produktiv medarbeider som har et viktig kvalitetssikringsfunksjon ovenfor de nye medarbeiderne i direktoratet. Han forholder seg taus i møter der endringen står på agendaen, og blir mer og mer innesluttet – før han på et fellesmøte plutselig eksploderer og forlater møtet gråtende. Du følger etter …

1. Med navigasjon menes her nyttige henvisninger til hvor leder kan finne mer informasjon, henvende seg for å få støtte i ulike situasjoner og problemstillinger, som f. eks. til HR i virksomheten, Lovdata, Statens personalhåndbok, hjelpemiddelsentralen, AKAN o.l. [↑](#footnote-ref-1)