

Logbog fra

LEDERNE

Den svære samtale

Din logbog til adfærdskorrigerende samtaler, påtaler og advarsler

INDHOLDSFORTEGNELSE

Adfærdskorrigerende samtaler, påtaler og advarsler, hvad er forskellen?	3
Adfærdskorrigerende samtaler	4
Tjekliste: Din forberedelse til den adfærdskorrigerende samtale	5
Forberedelsesskema til adfærdskorrigerende samtaler	6
Forskellen på en påtale og en advarsel?	8
Hvornår skal der gives en påtale?	10
Forberedelsesskema til påtaler	11
Hvornår skal der gives en advarsel?	12
Hvad bør en advarsel indeholde?	15
Forberedelsesskema til advarsler	17
Handlingsplan	18
Handlingsplansskema	19
Eksempel på påtale og advarsel	20
Generelle guidelines	22
Gode råd	23

INTRODUKTION TIL LOGBOGEN

Denne logbog handler om den vanskelige dialog og de vanskelige samtaler, som du uvægerligt vil komme ud for i dit lederskab. Logbogen er tænkt som et redskab for dig som leder, så du er klædt ordentligt på både menneskeligt og juridisk, når du skal forberede og gennemføre vanskelige samtaler.

Logbogen handler om adfærds-korrigerende samtaler. Det vil sige samtaler, hvor det er nødvendigt at adressere uhensigtsmæssig adfærd. En adfærd som ellers kan føre til utilfredshed, dalende motivation og engagement og som kan føre til, at konflikter opstår.

Logbogen handler også om påtaler (ofte kaldet mundtlige advarsler) og advarsler – begge samtaler med et juridisk regelsæt, der skal overholdes – og som det i sagens natur er vigtigt at gennemføre korrekt, så det i sidste ende ikke bliver dyrt for virksomheden – og medarbejderen.

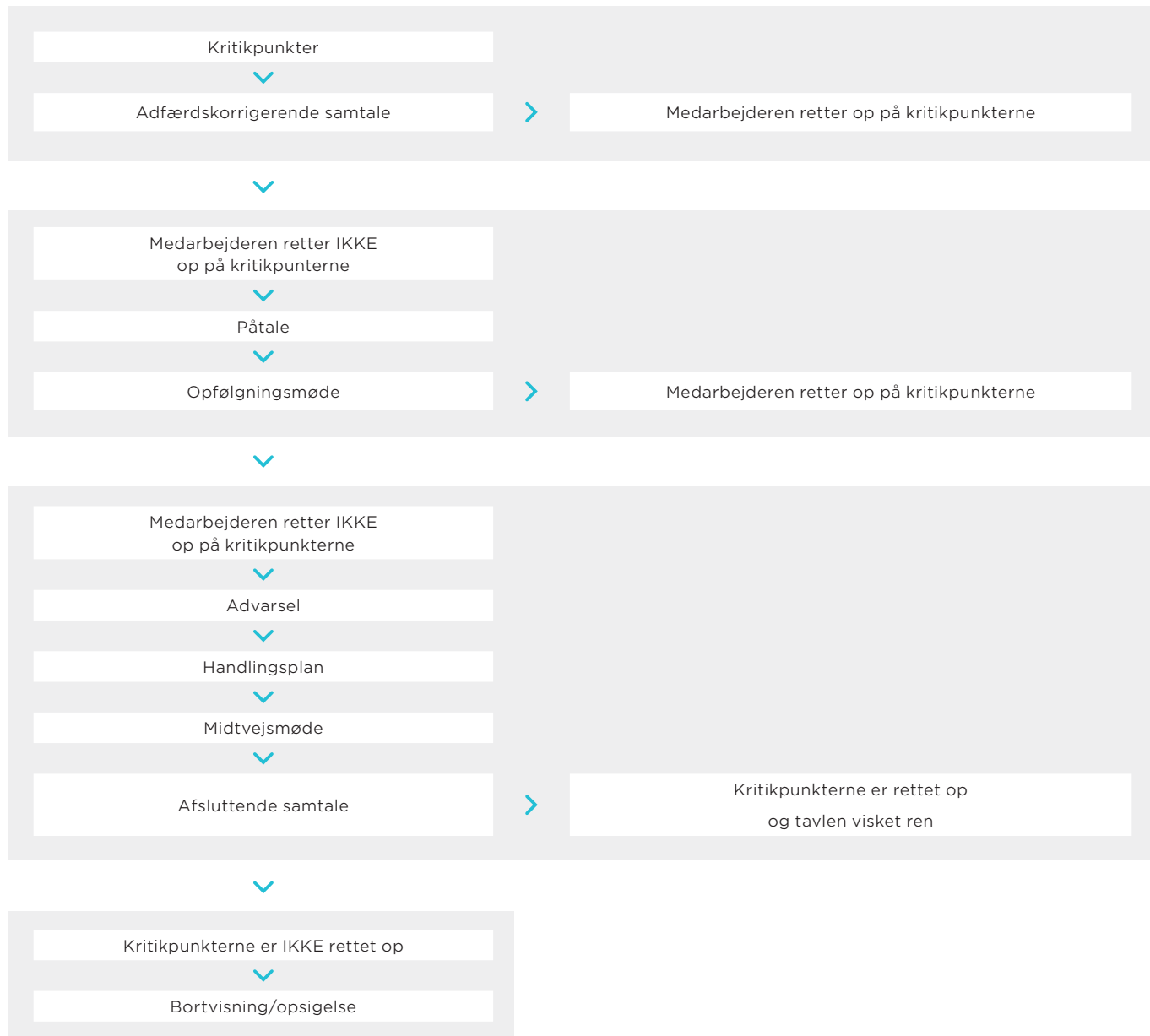
Logbogen er opbygget, så du introduceres til begreberne *adfærds-korrigerende samtale*, *påtale* og *advarsel* og samtidig også til redskaber, der kan hjælpe dig med at forberede dig på en god og struktureret måde til de forskellige samtaler.

Bagerst i logbogen finder du forslag til handlingsplan, eksempler på forskellen mellem en påtale og en advarsel og til sidst nogle generelle guidelines for vanskelige samtaler krydret med gode råd.

Vi anbefaler at tage samtalen så tidligt som muligt og at tage fat i problemerne på en åben, konstruktiv og konkret måde. Det hjælper denne logbog dig med.

Lederne

HÆNDELSESFORLØB



ADFÆRDSKORRIGERENDE SAMTALER, PÅTALER OG ADVARSLER, HVAD ER FORSKELLEN?

Det er en vanskelig ledelsesmæssig opgave på den ene side at gøre medarbejderen klart, at der er forhold, du som leder er utilfreds med, og som skal ændres, hvis medarbejderen fortsat skal være ansat, og på den anden side at sørge for, at tillidsforholdet mellem dig og medarbejderen forbliver intakt.

Det er vigtigt at huske på, at alle vanskelige samtaler (de adfærdskorrigerende samtaler, påtaler og advarsler) er ledelsesmæssige redskaber, som du skal bruge, når det er påkrævet. Det er både skidt at give for mange og for få.

ADFÆRDSKORRIGERENDE SAMTALER

Du kan som leder komme rigtig langt med en coachende ledelsesstil, ved dialog og ved i fællesskab med medarbejderen at finde mulige løsninger, når der opstår problemer.

Disse samtaler er kendetegnet ved at have en mere uformel karakter, selvom de kan være vanskelige at gennemføre.

PÅTALER OG ADVARSLER

Løser problemerne sig ikke ved disse uformelle adfærdskorrigerende samtaler, må du som leder tage mere drastiske midler i brug – og så er det tid til at inddrage juraen i samtalerne.

Jura er en del af fundamentet, da medarbejderen risikerer at blive afskediget eller bortvist. Du bevæger dig ind på et område, hvor der er lovgivning og aftaler, der skal følges.

Logbogen giver dig her et generelt indblik i formalia, men det er altid en god idé at inddrage virksomhedens personaleafdeling, hvis du overvejer at give en påtale eller en advarsel.

Man kan anskue det som en “tragt”, hvor tragten snævres ind, jo tættere man kommer på en advarsel.

ADFÆRDSKORRIGERENDE SAMTALER

Øverst oppe er de ting, som falder indenfor bagatelgrænsen, og som du som leder blot må finde dig i. Det kan for eksempel være ting som, at medarbejderen undlader at lave kaffe, undlader at vaske op, efterlader rod i kopirummet, efterlader kopimaskinen med fejlmelding, aldrig melder sig til ekstraopgaver etc.

PÅTALER

Lidt længere nede i tragten er de ting, der kan udløse en påtale (mundtlig advarsel). Det kan for eksempel være manglende energi/træthed, mistanke om misbrug, manglende resultater, manglende opfølgning på beslutninger, manglende overholdelse af deadlines eller at komme for sent.

Det er god ledelse at give en påtale, før du giver en egentlig advarsel, som på sigt kan føre til en opsigelse.

ADVARSLER

Længst nede i tragten er de ting, du bør give en advarsel for, og som i sidste ende kan føre til opsigelse eller bortvisning, såfremt de kritiserede forhold ikke rettes op.

Det er de samme ting, du giver advarslen for, som udløste påtalen. Blot er kritikpunkterne nu eskaleret op i et sådant niveau, at du må skride til en advarsel.

ADFÆRDSKORRIGERENDE SAMTALER

Kært barn har mange navne, siger ordspøget. Men ligegyldigt om du kalder det en adfærdskorrigerende samtale, en anmærkning eller en vanskelig besked, så er det samtaler, de fleste ledere ville ønske, at de kunne smyge sig udenom.

Hvorfor er det svært at gennemføre en vanskelig samtale?

DET ER DER TO GRUNDE TIL:

1. Det er svært ganske enkelt, fordi du synes, at det er svært.
2. Og fordi du ikke ved, hvordan medarbejderen vil reagere.

Der er til gengæld flere konsekvenser (se næste side) ved ikke at gennemføre samtalerne – og det i sig selv må være motiverende for at blive bedre til at håndtere dem.

På de følgende sider kan du læse, hvordan du bør forberede, gennemføre og formidle din kritik.

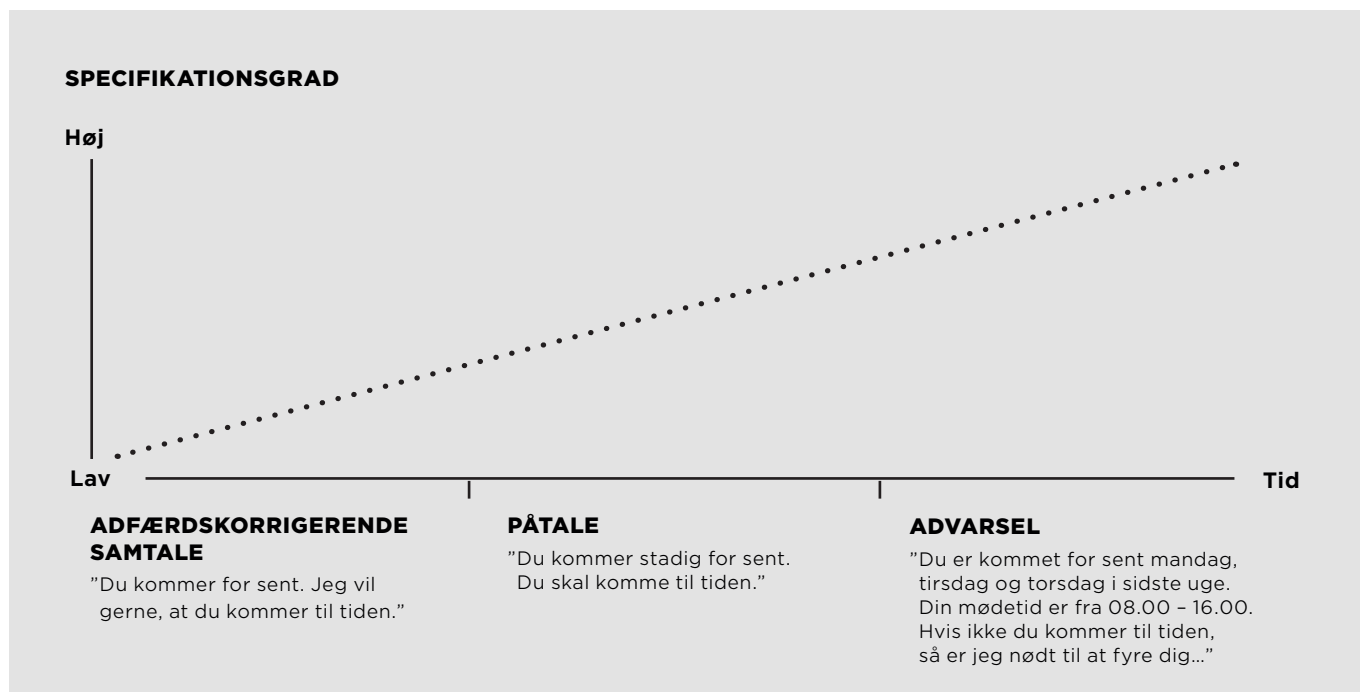
KONSEKVENSER VED IKKE AT TAGE SAMTALERNE

- Dine øvrige medarbejdere bliver irriteret på vedkommende
- Dine medarbejders engagement, motivation og arbejdsglæde påvirkes
- Utilfredse medarbejdere skaber dårligere resultater – dyrt på bundlinjen
- Du bliver selv frustreret og irriteret
- Der kan opstå konflikter, stress og mobning blandt medarbejderne
- Din gennemslagskraft og troværdighed svækkes
- Medarbejdernes respekt for dig svækkes

VANSKELIGE EMNER, DER KAN GIVE ANLEDNING TIL EN ADFÆRDSKORRIGERENDE SAMTALE:

- En medarbejder, der kommer for sent
- En medarbejder, der skaber intriger
- En medarbejder med en ”forkert attitude”
- En medarbejder med for meget modstand mod forandring
- En medarbejder, der taler for meget privat i telefonen
- En medarbejder, der brokker sig/skaber dårlig stemning
- En medarbejder, der lugter
- En medarbejder med et formodet alkoholproblem

SPECIFIKATIONSGRAD



Jo længere du kommer i forløbet, des mere specifik skal du være i din kritik.

TJEKLISTE

DIN FORBEREDELSE TIL DEN ADFÆRDSKORRIGERENDE SAMTALE

VED SAMTALEN ER DET VIGTIGT:

- At du afsætter rigelig tid
- At du forbereder en grundig begrundelse for din beslutning
- At det ikke drejer sig om at "vinde" over medarbejderen, men at nå et resultat, så begge kommer helskindede ud af samtalen
- At holde fast i din beslutning
- At holde god øjenkontakt med medarbejderen
- At du optræder assertivt gennem hele samtalen

AT OPTRÆDE ASSERTIVT BETYDER, AT DU SKAL:

- Være ærlig, konkret og direkte
- Tale lige ud uden omsvøb
- Holde fast i dit standpunkt (du har jo grundigt undersøgt sagen)
- Lytte og vise, at du hører efter, hvad medarbejderen har at sige om sagen, men hold fast i din opfattelse (der kan være undtagelser fra denne regel)

FORBERED DIG GODT

FORBEREDELSEN TIL AT GIVE EN VANSKELIG BESKED OMFATTER FIRE OMRÅDER:

1. INDSAML FACTS

Når du indsamler facts, sammenfatter du baggrunden for din beslutning, så du kan imødegå eventuel modstand. Hvis din beslutning er truffet på et løst og usagligt grundlag, kan medarbejderen med rette angribe den. Stil dig selv følgende spørgsmål: Hvad er baggrunden? Hvilke overvejelser har du været igennem? Hvem har været inddraget i beslutningen?

2. AFKLAR DINE FØLELSER

Du kan bedst få afklaret dine følelser ved at forestille dig selv i situationen og overveje de forskellige reaktioner, medarbejderen kan have, for eksempel gråd, tavshed, surhed, hidsighed. Hvilke følelser vil medarbejderens reaktion vække hos dig? Og hvordan vil du tackle disse følelser?

3. FORBERED INDLEDNINGEN

Jo vanskeligere beskeden er at afgive, det vil sige, jo mere uvelkommen den er hos medarbejderen, og jo større negativ indflydelse den har på hans eller hendes liv, jo vigtigere er det at forberede præcist, hvordan du vil formidle den.

Om muligt, så bed en kollega eller ven om at give dig feedback på din formidling. Det er vigtigt, at du formulerer dig klart uden omsvøb, og at du udtrykker dig med bestemtighed, så medarbejderen forstår, at din beslutning ikke er til debat.

4. FORBERED NOGET POSITIVT

Noter også det positive ned, så du også husker at få det med. Dog må det positive ikke få overvægt, så kritikken drukner.

FORBEREDELSESSKEMA TIL ADFÆRDSKORRIGERENDE SAMTALER

Hvad er du utilfreds med?

Indledning og de forhold, du vil kritisere.

Hvordan vil medarbejderen reagere? Og hvordan vil du tackle det?
(Følelsesmæssige reaktioner)

Hvad vil du have ud af samtalen?

Hvad gør du, hvis kritikken afvises?

Er der noget positivt, du kan sige?

CASE

Du har haft en adfærdskorrigerende samtale med medarbejderen, men der er ikke rettet op på de kritiserede forhold. Dit næste skridt er nu at give vedkommende en påtale eller en advarsel.

FORSKELLEN PÅ EN PÅTALE OG EN ADVARSEL?

Hvad er forskellen på en påtale og en advarsel, og skal man altid give en påtale, før man giver en advarsel? Svaret er: Ikke nødvendigvis - det kommer vi tilbage til - men det vil oftest være et udtryk for god ledelse at indlede med en påtale.

PÅTALE

En påtale er en advarsel uden tidshorisont og uden sanktioner, hvis forholdene ikke rettes op. Formkravene for påtaler er mindre end ved advarsler. En påtale skal ikke gives skriftligt, og påtaler sættes ofte lig mundtlige advarsler.

Men skal en påtale have ansættelsesretlig konsekvens, så bør der foreligge dokumentation for påtalens indhold, eksempelvis ved et samtalereferat, en e-mail, der ridser samtalens indhold op, eller ved, at der var et eller flere vidner tilstede.

Der er tale om en påtale, når du som leder lader din medarbejder vide, at der er noget, du er så utilfreds med, så der skal ændringer til. Der er populært sagt tale om "et vink med en vognstang", som medarbejderen forventes at tage alvorligt, selvom der ikke umiddelbart er knyttet konsekvenser til påtalen i form af trussel om for eksempel degradering, opsigelse eller bortvisning. Påtalen kan både gives mundtligt i form af en regulær skideballe eller skriftligt.

En påtale er en alvorlig kritik, som kan føre til en advarsel, hvis de kritiserede forhold ikke rettes op.

ADVARSEL

En advarsel er en alvorlig samtale, hvor medarbejderen skal have mulighed for at have for eksempel sin tillidsrepræsentant med. Advarslen skal udleveres på skrift og medarbejderen skal skrive under på modtagelsen.

En advarsel skal indeholde tydelig tidshorisont og konsekvens for medarbejderen, hvis forholdene ikke rettes.

SKRIFTLIG OG KONKRET ER NØGLEORD

Advarslen skal være skriftlig og skal være konkret og klart formuleret. Det er for eksempel ikke nok at skrive, at "vi er utilfredse med din kundeservice". Det skal præciseres klart, hvilke dele af medarbejderens kundeservice du som chef er utilfreds med. Eksempelvis "vi er utilfredse med, at du ikke sender tilbud til kunder rettidigt, og at du ikke følger op på tilbud indenfor tidsfristen".

En advarsel adskiller sig fra en påtale ved, at du som leder med det samme fortæller medarbejderen, hvad konsekvensen er, hvis der ikke sker ændringer indenfor en given tidsramme.

En advarsel er alvorlig kritik, der kan have ansættelsesretslige konsekvens, hvis ikke der rettes op på de kritiserede forhold indenfor en given tidsramme.

HVORNÅR SKAL DER GIVES EN PÅTALE?

Rent juridisk er det ikke nødvendigt at have givet en påtale forud for en advarsel. Det er dog et udtryk for god ledelse at starte med at gennemføre en adfærdskorrigerende samtale og derefter en påtale, før man giver en advarsel.

En påtale kan i princippet gives for alt mellem himmel og jord, som man er utilfreds med og ønsker rettet, men som ikke nødvendigvis vil føre til ansættelsesretslige konsekvenser (opsigelse eller bortvisning), hvis det påtalte ikke rettes.

EKSEMPLER PÅ SITUATIONER, HVOR DER GIVES PÅTALER:

- Manglende energi/træthed
- Mistanke om misbrug
- Manglende resultater
- Manglende opfølgning på beslutninger
- Manglende overholdelse af deadlines
- At komme for sent

Det er vigtigt, at du er opmærksom på, at der er sammenhæng i de forhold hos medarbejderen, du giver adfærdskorrigerende samtaler, påtaler og advarsler for, hvis du skal kunne bruge dem til en eventuelt firing eller bortvisning.

Du kan ikke sagligt begrunde en firing med forhold, du ikke tidligere har kritiseret.

Læs også de gode råd om forberedelse på side 23.

FORBEREDELSESSKEMA TIL PÅTALER

(mundtlige advarsler)

Hvad er du utilfreds med? Facts.

Indledning og de forhold, du vil kritisere.

Hvordan vil medarbejderen reagere? Og hvordan vil du tackle det?
(Følelsesmæssige reaktioner)

Hvad vil du have ud af samtalen?

Hvad gør du, hvis kritikken afvises?

Er der noget positivt, du kan sige?

Forbered dokumentationen af samtalen*. Er der vidner tilstede, eller vil du sende en mail/et brev med en opsummering af samtalen efterfølgende?

** Det er en god ide at kunne dokumentere en påtale skriftligt, selvom påtalen gives mundtligt. Især hvis du har en formodning om, at påtalen senere vil skulle bruges juridisk sammenhæng i forbindelse med med en eventuelt fyring eller bortvisning.*

CASE

Du har tidligere givet en adfærds-korrigerende samtale for et forhold hos medarbejderen. Medarbejderen har imidlertid ikke rettet op på forholdet, og du har derfor også givet påtale. Der er stadig ikke rettet op på den u hensigtsmæssige adfærd, så nu er det tid til at give en advarsel.

HVORNÅR SKAL DER GIVES EN ADVARSEL?

Det skal der i de situationer, hvor man som arbejdsgiver ikke kan acceptere en given adfærd fra en medarbejder, og hvor en ændret adfærd er en betingelse for medarbejderens fortsatte ansættelse.

Udgangspunktet er derfor, at der skal gives en advarsel, før der kan afgives opsigelse begrundet i medarbejderens forhold.

EKSEMPLER PÅ SITUATIONER, HVOR DER GIVES ADVARSLER:

- *Samarbejds vanskeligheder* er et eksempel på en situation, hvor der skal gives en advarsel, således at medarbejderen har en mulighed for at rette op på forholdene.
- *Manglende tilfredshed* med arbejdsindsatsen er et andet eksempel, hvor der skal gives en advarsel. Det gælder, hvad enten det er omfanget af arbejdsindsatsen, kvaliteten eller resultaterne, der er utilfredshed med. I mange tilfælde kan det være nødvendigt i forbindelse med advarslen at tilbyde opkvalificering, ikke mindst hvis der er tale om en mangeårig medarbejder, der har svært ved at følge med på grund af indførsel af nye arbejdsgange eller ny teknologi.
- *Overtrædelse af personalepolitikker* om for eksempel ryge- eller alkoholforbud vil forudsætte en advarsel før en opsigelse, medmindre det utvetydigt fremgår, at overtrædelsen vil medføre opsigelse eller bortvisning.
- *Hvis medarbejderen ikke overholder arbejdstiden* ved eksempelvis at møde for sent, går for tidligt eller holder pauser udover det fastsatte, vil der blive stillet krav om en advarsel, før forholdet kan begrunde en saglig opsigelse.

GROVE FORHOLD:

En række forhold kan imidlertid være af så grov karakter, at der ikke altid kan stilles krav om en advarsel, før du som leder må skride til bortvisning eller fyring.

- *Illoyalitet* er et eksempel på en situation, der afhængig af grovheden kan føre til såvel en opsigelse som en bortvisning. I tilfælde af grov illoyalitet vil der ikke blive stillet krav om en advarsel forud for en eventuelt opsigelse eller bortvisning. Det kunne for eksempel være, hvis en leder går direkte til bestyrelsen uden om direktøren.
- *Trusler om vold eller direkte voldsanvendelse* overfor kolleger, medarbejdere eller overordnede vil kunne medføre opsigelse eller bortvisning uden forudgående advarsel. Tilsvarende gælder for udøvelse af seksuel chikane.
- Hvis der er tale om *ulovlig udeblivelse*, stilles der som udgangspunkt heller ikke krav om en advarsel, før der skrives til opsigelse eller bortvisning.

Hvis der imidlertid kan være berettiget tvivl, for eksempel om medarbejderen er syg eller blot udeblevet, kan det være hensigtsmæssigt at give medarbejderen en meget kort frist til enten at godtgøre, at der er tale om sygefravær eller i modsat fald give møde.

- Hvis der er tale om *medarbejdere på meget højt niveau* i virksomheden, kan der være situationer, hvor de, i modsætning til ledere

og medarbejdere lavere i hierarkiet, ikke kan stille krav om en advarsel. Det skal ses i lyset af, at der generelt kan stilles større krav til medarbejderen, jo højere placeret medarbejderen er i virksomheden.

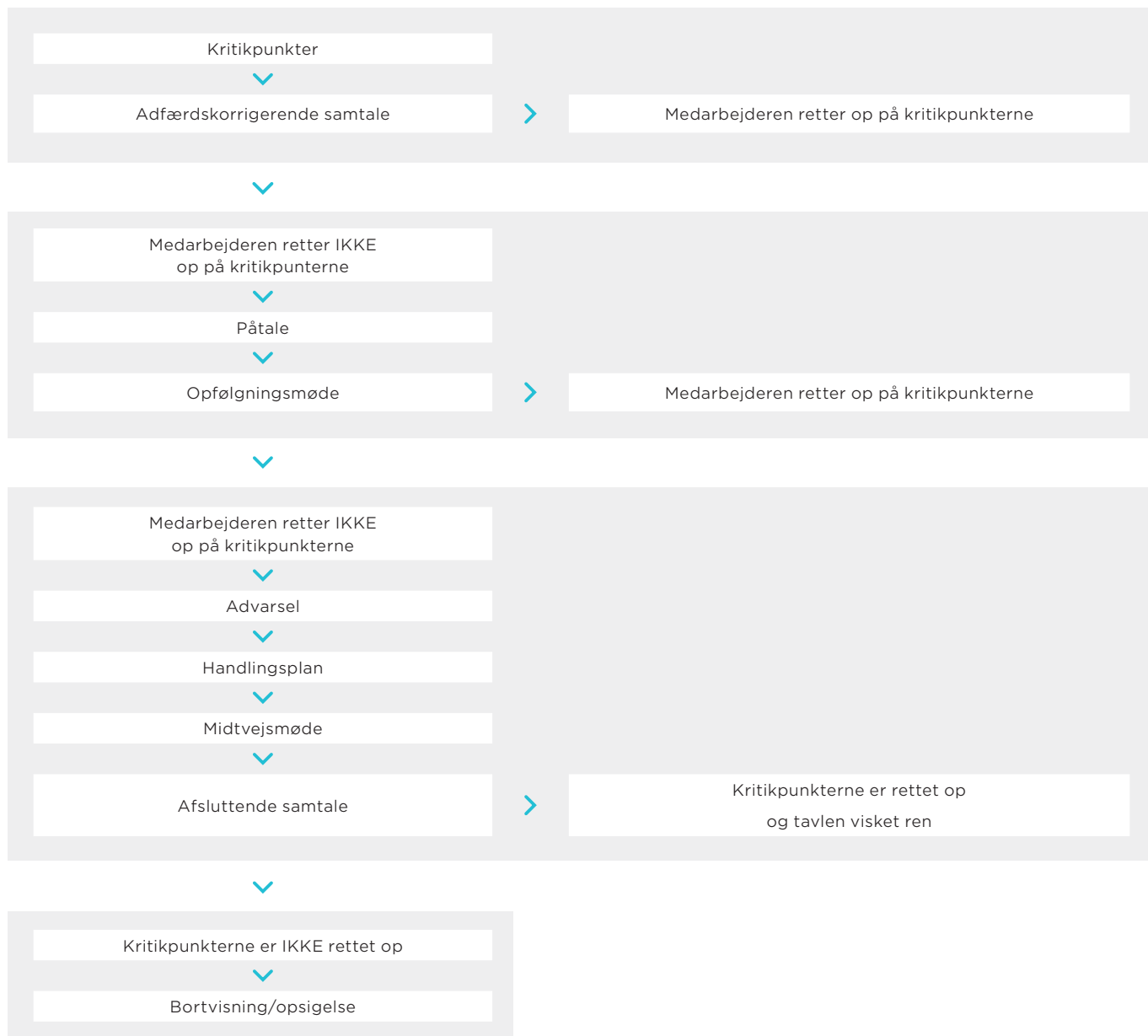
- *Sygefravær* er en af de situationer, hvor det bør overvejes, om det giver mening at give en advarsel. Hvis der er tale om såkaldt mandags-fredags sygdom, eller det på anden måde kan sandsynliggøres, at fraværet ikke skyldes sygdom, bør der gives en advarsel inden der, hvis forholdene ikke forbedres, skrives til opsigelse.

Ved korterevarende reelt sygefravær vil det som udgangspunkt ikke være sagligt at opsiges en medarbejder på grund af sygdommen. Sagligheden af en eventuel opsigelse på grund af sygdom vil bero på en afvejning mellem medarbejderens anciennitet, stilling i virksomheden (nøgledarbejder) og sygefraværets varighed.

Hvis der er tale om længerevarende reelt sygefravær, der kan dokumenteres ved lægeerklæring, giver det ikke mening at give en advarsel, da sygdom umiddelbart ikke er et forhold, som medarbejderen kan "rette op på".

Du skal være opmærksom på, at ovenstående alene er vejledende, og du bør altid søge vejledning i den konkrete situation.

HÆNDELSESFORLØB



HVAD BØR EN ADVARSEL INDEHOLDE?

For det første skal en advarsel kunne opfattes som et oprigtigt tilsagn om, at virksomheden fortsat vil have medarbejderen beskæftiget under visse minimumsbetingelser. Desuden er der visse krav, som skal være opfyldt, for at virksomheden sagligt eventuelt kan opsige medarbejderen på et senere tidspunkt.

DER ER TRE KRAV TIL INDHOLDET AF EN ADVARSEL:

1. ADVARSLEREN SKAL FORMULERES KLART OG PRÆCIST

Dette er vigtigt, for at medarbejderen kan forstå alvoren bag advarslen, og kan få mulighed for at rette op på forholdet.

Det skal præciseres, at der er tale om en advarsel, og at medarbejderen ikke har levet op til de krav, der forventes af medarbejderen i stillingen.

2. ADVARSLEREN SKAL INDEHOLDE EN TIDSFRIST

Virksomheden bør desuden angive en tidsfrist for, hvor lang tid advarslen er gældende. Denne tidsfrist vil normalt være lig med den tidsmæssige udstrækning af en eventuel handlingsplan.

Tidsfristen har det formål at sikre, at medarbejderen i en periode ved, at medarbejderen skal stramme sig an for at rette op på de kritiserede forhold, men at medarbejderen samtidig, når tidsperioden er overstået, kan udføre sit arbejde uden at være "under lup".

3. ADVARSLEREN SKAL PRÆCISERE EN KONSEKVENS

Det er vigtigt, at virksomheden præciserer konsekvensen af, at medarbejderen ikke retter op på de kritiserede forhold. Virksomheden kan for eksempel skrive, at medarbejderen må påregne, at ansættelsesforholdet bringes til ophør. Er der tale om grov overtrædelse af fundamentale pligter i ansættelsesforholdet, bør man angive, at medarbejderen vil blive bortvist ved gentagelsestilfælde.

HUSK AT FÅ EN KVITTERING PÅ MODTAGELSEN

Endelig bør man sikre sig kvittering fra medarbejderen på, at medarbejderen har modtaget advarslen.

For modtagelse kvitteres herved

Dato og navn

TYPISKE TIDSHORISONTER

Den tidsmæssige udstrækning af advarslen vil afhænge af det kritiserede forholds karakter.

En frist vil normalt være på 3-6 måneder og i nogle tilfælde 12 måneder. Vi anbefaler dog, at fristen gøres så kort som muligt af hensyn til at skabe trygge rammer for medarbejderens fortsatte arbejde.

Normalt vil en advarsel, som ikke indeholder en angivelse af varigheden, i sig selv blive forældet efter en periode. Drejer det sig om mindre væsentlige forhold, sker forældelsen normalt efter 1/2 år. Drejer det sig om mere alvorlige forhold, forældes advarslen efter 1-2 år.

OPSUMMERING

Når du skal give en advarsel, er det vigtigt at være så konkret som muligt. Advarslen skal udleveres på skrift til medarbejderen og komme rundt om nedenstående elementer:

- Tid og sted for den kritiserede hændelse
- Det minimumsniveau virksomheden forventer af medarbejderen – gerne med henvisning til ansættelseskontrakt, stillingsbeskrivelse, personalepolitik eller lignende
- Virksomhedens tidligere forgæves forsøg på at få medarbejderen til at rette op på det kritiserede – gerne med henvisning til mødereferater eller lignende
- Dokumentation eventuelt i form af breve, e-mails eller vidner

DET ER VIGTIGT, AT DU ER OPMÆRKSOM PÅ, AT DER ER SAMMENHÆNG I DE FORHOLD HOS MEDARBEJDEREN, DU GIVER ADFÆRDSKORRIGERENDE SAMTALER, PÅTALER OG ADVARSLER FOR, HVIS DU SKAL KUNNE BRUGE DEM TIL EN EVENTUELT FYRING ELLER BORTVISNING.

DU KAN IKKE SAGLIGT BEGRUNDE EN FYRING MED FORHOLD, DU IKKE TIDLIGERE HAR KRITISERET.

Læs også de gode råd om forberedelse på side 22-23.

FORBEREDELSESSKEMA TIL ADVARSLER

Hvad er du utilfreds med? Vær præcis og faktuel.

Konsekvens, hvis ikke der rettes op på de kritiske forhold. Vær klar og præcis.

Indledning og den vanskelige besked. Gå straks til budskabet.

Hvordan vil medarbejderen reagere? Og hvordan vil du tackle det?
(Følelsesmæssige reaktioner)

Hvad vil du have ud af samtalen?

Hvad gør du, hvis kritikken afvises?

Er der noget positivt, du kan sige?

Forbered advarslen skriftligt.

HANDLINGSPLAN

SÅDAN HJÆLPER DU MEDARBEJDEREN VIDERE

Som leder er det også dit ansvar, at medarbejderen har en reel chance for at rette op på de kritiserede forhold. Det kan du gøre ved at bistå medarbejderen med at lave en handlingsplan.

SELVE HANDLINGSPLANEN

Handlingsplanen bør indeholde en beskrivelse af de konkrete handlinger og tiltag, som medarbejderen vil iværksætte for at imødekomme de kritikpunkter, der fremgår af advarslen eller påtalen.

Ligesom advarslen bør handlingsplanen være meget konkret, og den bør adressere alle punkter i advarslen.

Få medarbejderen til at overveje forskellige alternativer til hvert af kritikpunkterne.

Vær imødekommende og opfordr gerne til, at medarbejderen inddrager dig og bruger dig som sparring til handlingsplanen.

Det er første skridt på vejen til at forbedre leder-/medarbejderforholdet.

MIDTVEJSSAMTALE

Efter 2-4 måneder bør du indkalde medarbejderen til en status- eller midtvejssamtale. Formålet er først og fremmest at lade medarbejderen vide, om medarbejderen er på rette vej.

AFSLUTNINGSSAMTALE

Der bør altid være en afslutningssamtale, hvor tavlen viskes helt ren. Det er ikke fremmende for det fortsatte samarbejde, hvis det er uklart, om advarslen er bortfaldet eller ej.

HANDLINGSPLANSSKEMA

Advarslens kritikpunkter.

1

2

3

4

Konkrete forbedringsforslag.

Hvordan?

Hvornår?

Hvem kan eventuelt hjælpe?

Dato for midtvejsamtale.

Eksempel: Handlingsplan for overholdelse af deadlines

- Jeg sørger for, at alle deadlines skrives ind i min kalender.

- Jeg sørger for, at jeg får en erindring senest to dage før fristens udløb.

- Jeg sørger for at booke tid i kalenderen til at få udført opgaven.

EKSEMPEL PÅ PÅTALE

“I tilknytning til vores samtale i dag meddeles du en påtale med følgende indhold:

Du skal være mere omhyggelig med at overholde de deadlines, vi aftaler på møderne. Det gælder også for de indrapporteringer, der skal ske til vores SAP-system. Senest har der været problemer med indberetningen af de forventede udgifter til efteruddannelsesaktiviteter til 1. halvår 20__.

Indrapportering skulle være sket den 5. januar 20__. Økonomiafdelingen modtog først din indrapportering den 15. januar 20__.

Du skal iværksætte tiltag, som kan sikre, at du overholder dit budget for 20__, jf. vores drøftelse i dag om afdelingens budgetoverskridelse i 20__.

I overensstemmelse med vores samtale i dag, ser jeg frem til, at du retter op på forholdet angivet ovenfor.

Hvis der ikke sker forbedringer, vil jeg overveje at give dig en egentlig advarsel.”

EKSEMPEL PÅ EN ADVARSEL

“I tilknytning til vores møde i dag, skal jeg præcisere, at du har fået en advarsel med følgende indhold:

1. Du har ikke overholdt de deadlines, vi har aftalt på chefmødet, og som det fremgår af mødereferaterne, jf. den tidligere skriftlige påtale af dette forhold dateret den 17. januar 20__. Det gælder både deadlines, der vedrører rapporteringer og andre forhold.

Referaterne er tilgængelige på vores intranet senest dagen efter mødet.

Senest har du undladt at overholde den aftalte frist for aflevering af bidrag til årsberetningen.

2. Budgetoverskridelserne i din afdeling er markant højere end i de øvrige afdelinger.
3. Det er min opfattelse, at du optræder illoyalt i forhold til de beslutninger, der træffes af gruppen. Senest har jeg fået refereret,

at du på et afdelingsmøde har undsagt dig beslutningen om, at lønsummen skal reduceres med to procent til næste år.

JEG SKAL PRÆCISERE, AT DU SKAL LEVE OP TIL FØLGENDE KRAV:

- Du overskrider ikke aftalte deadlines aftalt på afdelingsmødet inden for de næste tre måneder
- Du afleverer inden for de næste 14 dage en detaljeret plan for, hvordan du vil sikre, at budgettet fremover kan holdes
- Du forholder dig fuldt ud loyalt over for de beslutninger, som træffes af chefgruppen

Hvis du ikke overholder disse krav, ser jeg mig nødsaget til at opsige dit ansættelsesforhold med dit krav på varsel på fem måneder.

Slutteligt vil jeg præcisere, at jeg på rigtig mange punkter mener, at du gør et godt stykke arbejde, og at jeg med ovennævnte korrektioner forventer og håber, at samarbejdet kan fortsætte.”

FALDGRUBER

FALDGRUBER FOR LEDEREN

Det er en del af lederjobbet af og til at skulle give kritik, og de fleste ledere finder det meget ubehageligt. Derfor havner lederen ofte i en eller flere af følgende fire faldgruber:

1. FORHALING

Hvis lederen udskyder tidspunktet for den vanskelige besked, skaber det utryghed hos medarbejderen. Denne utryghed beslaglægger mange ressourcer, som var bedre anvendt til at affinde sig med situationen.

2. DÅRLIG FORBEREDELSE

Hvis lederen er dårligt forberedt, kan han måske ikke underbygge sin beslutning ret godt. Det kan resultere i, at medarbejderen med rette kan stille spørgsmål ved kvaliteten af beslutningen.

3. MANGLENDE AFKLARING AF EGNE FØLELSER

Det er væsentligt i forberedelsen at gøre sig klart, hvilke følelser medarbejderens reaktioner vil fremkalde hos en selv. Hvis dette forsømmes, kan lederen i situationen komme til at fremstå som usikker og famlende, og det kan være svært at fastholde sine synspunkter.

4. BRUGER FOR LIDT TID

Selvom situationen er ubehagelig, bør du bruge tilstrækkelig tid til at få begrundet din beslutning og få medarbejderen til at acceptere den. Der bør også være tid til, at medarbejderen kan ytre sig om sin oplevelse af sagen – men der må ikke hos medarbejderen opstå forhåbning om ændring af beslutningen.

TRADITIONELLE FALDGRUBER:

- Du er ikke forberedt godt nok
- Du taler for meget – og glemmer at lytte
- Du er ukonkret – dine budskaber bliver uklare
- Du krænker via nedladende og fordømmende sprog
- Du giver for meget ros og anerkendelse – kritikken drukner
- Du giver for lidt ros og anerkendelse – kritikken bliver massiv
- Du accepterer ikke medarbejderens anderledes holdning
- Du taler på andres vegne
- Du siger kun, hvad du ikke vil have

TJEKLISTE

SÅDAN GENNEMFØRER DU DEN VANSKELIGE SAMTALE

Det er en væsentlig betingelse for forløbet af den vanskelige samtale, at du er opmærksom på følgende:

- Sørg for et roligt, uforstyrret lokale og afsæt rigelig tid
- Gå lige til sagen – gør selve formidlingen af beskeden kort og præcis
- Tal tydeligt og hav god øjenkontakt med medarbejderen
- Afvent medarbejderens reaktion og tal med medarbejderen om hans reaktioner og konsekvenserne for ham
- Glat ikke ud til slut – det kan bringe forvirring i dit budskab
- Undersøg med medarbejderen, om noget kan gøres for at mildne konsekvenserne af din beslutning
- Giv ros og anerkendelse, hvor det er relevant
- Vær lydhør for medarbejderens eventuelle anderledes holdning
- Kommuniker med respekt og ligeværdighed
- Beskriv den adfærd, du er utilfreds med og hvorfor – og sig, hvad du gerne vil have i stedet
- Brug ”jeg-budskaber” – tal for dig selv
- Stil oprigtige spørgsmål og lyt engageret
- Lav aftale om mål – fastsæt dato og metode for opfølgning

Du skal også være opmærksom på nedestående forhold, når du gennemfører en vanskelig samtale.

Til slut i samtalen skal du sikre dig, at medarbejderen har opfattet din besked, som du har ment den – bed eventuelt medarbejderen om at gentage dit budskab, blot for at undgå misforståelser.

Tal også med medarbejderen om, hvordan kollegerne skal informeres om de ændrede forhold.

Hvis medarbejderen har reageret meget følelsesbetonet på din besked, bør du sikre dig, at medarbejderen nu har fået styr over sine følelser.

Hvis medarbejderen er i krise, må du sammen med medarbejderen søge hjælp for eksempel hos personalechefen, medarbejderens ægtefælle eller læge.

Du bør endvidere vise forståelse for reaktionen og gøre det klart for medarbejderen, at du vil behandle samtalen forløb fortroligt.

GODE RÅD

I enhver kommunikationssituation er det vigtigt:

- At sætte dig i modtagerens sted (overvej, hvordan det vil være som medarbejder at blive kaldt ind til sin overordnede for at få denne besked?)
- At overveje, hvilken reaktion du ønsker på dit budskab. Kan du med rimelighed forvente det resultat, du sigter mod? Hvis en medarbejder føler sig irettesat og ikke har fået mulighed for en dialog med sin leder, kan medarbejderen nemt miste motivationen til skade for virksomheden
- At iagttage medarbejderens reaktion undervejs i samtalen og indrette din kommunikation efter det, du erfarer
- At være sandfærdig, så dit verbale og non-verbale budskab har samme indhold
- At møde eventuel kritik og spørgsmål positivt. Lad være med at afvise kritikken og vis dered, at du ikke er bange for den. Stil uddybende spørgsmål til kritikken (“Kan du uddybe?”, “Hvorledes?”, “Kan du præcisere?”)

TRE HURTIGE RÅD

1: TAG DE VANSKELIGE SAMTALER, INDEN PROBLEMERNE BLIVER FOR STORE

2: FORBERED DIG ALTID GODT INDEN EN SAMTALE - SKRIV HOVEDBUDSKABERNE NED

3: FØLG ALTID OP PÅ ENHVER SAMTALE - DET VISER ENGAGEMENT, KONSEKVENNS OG SERIØSITET

LEDERNE

et medlemskab med værdi

Når du bliver medlem af Lederne, bliver du en del af Danmarks eneste organisation og a-kasse med fokus på ledere og ledelse. Her står vi sammen om at sprede god ledelse og give dig de bedste forudsætninger for en succesfuld karriere som leder.

Det skal kunne betale sig for dig at være medlem hos os. Derfor har vi hele tiden fokus på, at du som medlem får noget for dit kontingent, og vi arbejder løbende på at udvikle nye services til dig, samtidig med at vi tilbyder kvalitet til en fornuftig pris.

Som medlem af Lederne får du blandt andet adgang til:

- ✓ **Økonomisk tryghed** - a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- ✓ **Juridisk rådgivning** - fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- ✓ **Karriererådgivning** - få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- ✓ **LederSparring®** - få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale eller en ledelsesmæssig udfordring
- ✓ **LederNetværk®** - det kan nemt koste 15-20.000 kroner at være medlem af et professionelt netværk for ledere. Som medlem af Lederne er det gratis
- ✓ **Lederudvikling** - som medlem af Lederne får du 10% rabat på en lang række kurser, uddannelser, netværk og konferencer hos Ledernes CompetenceCenter

Læs mere og meld dig ind på lederne.dk/blivmedlem

Følg os på



Lederne

Vermlandsgade 65
2300 København S

www.lederne.dk

LEDERNE 
bringer dig videre