



LETTERE LEDELSE

ADFÆRDSKORRIGERENDE SAMTALER

– hold dem i tide og på en god måde

LYNGBJERG

LETTERE LEDELSE

Adfærdskorrigerende samtaler

– hold dem i tide og på en god måde

© Lis Lyngbjerg

Forsidefoto: Shutterstock.com

Layout og opsætning: Elin Steffensen, Griffle

2. udgave 2021

Lis Lyngbjerg

Specialist ledelse & stress

lis@lyngbjerg.dk

www.lyngbjerg.dk

Kopiering fra dette materiale må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen.

ADFÆRDSKORRIGERENDE SAMTALER

Her får lederen et kort overblik, lederens opgaver, rolle og proces for gode adfærdskorrigerende samtaler. Modellen sparer ledere, afdelinger og individuelle medarbejdere for en lang række besvær, fordi den ofte løser problemerne i stedet for at skabe nye og større problemer.

Hvis problemet med en medarbejder ikke løses via processen, sikrer modellen et korrekt og retfærdigt fundament for at tage afsked med medarbejderen enten via en gensidig aftale eller fyring.

EN ANERKENDE TONE ER AFGØRENDE

En positiv, konstruktiv og anerkendende ånd og tone på arbejdspladsen er afgørende for, om ledere og medarbejdere kan udføre deres opgaver uden for meget spildtid, spekulationer, konflikter, mistro og/eller ineffektivitet.

På arbejdspladsen skal der være en grundtone af tillid mellem leder og medarbejder, lige som der skal være en fornemmelse af, at beslutninger tages i et godt samarbejde og er retfærdige¹.

Som leder kan man også ty til adfærdsforskningen og med sindsro konkludere, at når medarbejderen ikke gør, som man forventer, er opgaven/adfærden enten:

- ikke forstået
- ikke tydelig nok
- for besværlig at udføre².

1 De tre diamanter, Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

2 Münster, Morten. Jytte fra marketing er desværre gået for i dag. Gyldendal Business, 2017. Kahneman, Daniel. At tænke – hurtigt og langsomt. Lindhardt og Ringhof, 2015.

START MED DIN ROLLE OG KOMMUNIKATION

De fleste ledere kan, når irritationen over en medarbejder begynder at tage til, starte med at overveje sin egen rolle og ledelsesstil. Samtidig kan man bevidst lægge mærke til – og sige højt til medarbejderen – når medarbejderen gør/siger noget rigtigt. En medarbejder, der oplever at blive set og anerkendt for det, medarbejderen gør rigtigt, kan ofte overraske positivt ret hurtigt.

Det er sommetider nok, men ofte er der behov for indkalde til en adfærds-korrigerende samtale, hvor man beder om at få ændret en konkret adfærd. Det skal ske tidligt nok og på en god nok måde, hvis det skal give resultat. Der er nemlig mange eksempler på det modsatte – at en samtale om en medarbejders adfærd giver bagslag og skaber større problemer.

HVAD ER PROBLEMET?

Mange ledere venter for længe med at tale med medarbejderen. Og mange ledere glemmer, at medarbejderen måske ikke er klar over, at en ændring er påkrævet. Ofte går der uger, måneder eller halve og hele år, mens leder og kolleger i stigende grad undrer sig, kommenterer med først humoristiske undertoner, senere med ironi og sarkasme. Kolleger klager måske til lederen. Lederen vender det måske med lederkolleger. Hverken kolleger eller leder taler med medarbejderen om problemet. Ofte ender det med en eksplosion: Medarbejderen bliver kaldt til samtale, fordi lederen endelig beslutter sig: ”Nu er det nok. Nu skal han/hun filme rette ind og opføre sig ordentligt”.

SAMTALEN ENDER I KAOS

Alt for ofte sker det, at medarbejderen hører om problemet for første gang. Og får det præsenteret i en tone og et set up, som sætter kroppens alarmsystem akut i gang. Meldingen fra hjernens amygdala lyder højlydt: ”Dit liv er i fare! Kæmp, flygt eller spil død!”

En sådan samtale er selvfølgelig ikke en reel livstruende situation, men amygdala, der sender besked til krop og hjerne, har ikke mange nuancer eller forskellige signaler at sende – der er kun et signal: Trussel på livet. Derfor ender mange af den slags samtaler i kaos.

FRA KAOS TIL ENDNU STØRRE PROBLEMER

Lederen har måske nok fået sagt sin ærlige mening, udstukket en mundtlig eller skriftlig advarsel eller fyret medarbejderen. Men går derfra med en fornemmelse af, at det var ubehageligt, men nødvendigt. Tanken er ofte: "Hvad skulle man ellers stille op? Jeg kan jo ikke bare lade det seje. Han/hun må lære at opføre sig ordentligt."

Medarbejderen har måske, måske ikke, længe haft en fornemmelse af, at tingene ikke gik som de skulle. Har måske undret sig over, at kolleger og leder blev mere og mere korte for hovedet. Men har ofte ikke vidst, hvad det handlede om, eller hvad medarbejderen konkret skulle ændre på. Eller har ikke tænkt, at humoristiske kommentarer eller hurtige bemærkninger skulle tages så alvorligt.

Medarbejderen går ofte fra mødet i krise, føler sig overfaldet og uretfærdigt behandlet. Tanken er ofte: "Hvor kom det fra? Jeg har gjort det godt, og det er helt uretfærdigt, at den lille dårlige vane skal blæses op til så stort et drama. Lederen er uretfærdig (ondskabsfuld, psykopat, uduelig – indsæt selv) og forstår ingenting."

Medarbejderen kan selvfølgelig, når eftertanken melder sig, beslutte sig for at ændre det, der er blevet bedt om. Men ofte vokser problemerne, medarbejderen modarbejder lederen/afdelingen, siger op eller sygemelder sig.

MANGE ARBEJDS TIMER BLIVER SPILDT

En større undersøgelse fra det internationale konsulenthus OPP har vist, at danske ledere og medarbejdere i 2009 brugte 1,8 time pr.

uge på konflikter³. En del af de konflikter stammer sandsynligvis fra, at ledere ikke får taget fat i uhensigtsmæssig adfærd tidligt nok og på en god nok måde.

Derfor er det afgørende, at lederen har redskaber og viden til at kunne tale med en medarbejder på en måde, så problemet løses. Eller lægger et ordentligt fundament til at kunne sige farvel til en medarbejder, der ikke kan eller vil leve op til den adfærd, der er krævet i organisationen/på virksomheden.

LEDERENS OPGAVE

1. **Lederen skal være rollemodel.** Man skal overveje sin egen adfærd. Hvis den ikke helt lever op til standarden, så går man i gang med at gøre det samme, som man vil have sine medarbejdere til at gøre.
2. **Lederen skal sikre klare rammer, klare roller og klare forventninger.** Overvej, om alle tre punkter er opfyldt – også for den medarbejder, der ikke lever op til den adfærd, man ønsker.
3. **Lederen har ansvar for at sikre en konstruktiv og nyttig arbejdsmæssig tone,** og som udgangspunkt give mere anerkende, støttende og instruerende respons end negativ eller kritisk respons. Det skal gives, når der er grund til det, men behøver ikke kun være for store præstationer eller ekstraordinær indsats. Det kan også være for små ting i dagligdagen. Men skal selvfølgelig give mening og afpasses efter situationen og medarbejderen.

3 Machholm, Jesper. Undervisning i konflikthåndtering sparer tid og penge. Personalechefen, 2009, 2. "Hvis man regner tiden, der bliver brugt til konflikter om til penge, så taler man om et beløb i Danmark på lige under en milliard, 975.000.000 kroner om året, viser tal, som (OPP) har fået fra Danmarks Statistik. Beløbet er fundet ved at udregne den gennemsnitlige timeløn med antal ansatte i Danmark, ganget med 1,8 time om ugen gange antal arbejdsuger."

Lederen skal kunne sætte ind med ”konfronterende intervention”⁴, kommentere og rette medarbejdernes adfærd, hvis de ikke lever op til arbejdspladsens normer, værdier, forretningsmæssige strategi etc. Brug modellen for adfærdskorrigerende samtaler beskrevet herunder.

PROCES FOR ADFÆRDSSAMTALER

Under forudsætning af, at lederen lever op til trin 1-3, skal lederen indkalde en medarbejder til samtale, hvis adfærden eller præstationen skal korrigeres. Modellen her stammer fra Lederne⁵, og er bygget op med et forløb med op til tre samtaler med stigende grad af alvorlighed og formel juridisk betydning:

- **Lille adfærdskorrigerende samtale:** Tag udgangspunkt i, at medarbejderen ikke ved, at du som leder mener, at en bestemt form for adfærd skal ændres. Selv om du mener, at det er sagt tidligere, er det ikke sikkert, at medarbejderen har hørt det, forstået det eller har forstået konkret, hvad han eller hun skal gøre anderledes.

Sørg for, at mødet foregår i en uformel atmosfære, giv opbakning, lyt, men fortæl også, at du har lagt mærke til en konkret adfærd, som I skal finde ud af at ændre. Fortæl, hvad du konkret ønsker ændret i løbet af de næste uger. Både hvad du gerne vil have, og hvad du ikke vil have.

Spørg om forslag til, hvad medarbejderne mener, der skal til for at kunne ændre adfærden.

Tal også sammen om, hvad du kan bidrage med, som kan bidrage til, at I får succes med at adfærden bliver ændret.

Vær opmærksom og ret op, hvis samtalen drejer væk fra en god

4 Lederweb. Ledere der lykkes — hvad er det de kan? Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes. Lederweb, Væksthus for ledelse, 2005.

5 Modellen stammer fra Charlotte Gad Køhlert, daværende ledelseskonsulent i Lederne's Hovedorganisation. Modellen er beskrevet i bogen God Personaleledelse, Børsens Forlag, 2005.

tone og uformel atmosfære. Det er dit ansvar, at relationen til medarbejderen ikke tager skade.

Aftal at mødes igen om 1-2-3 uger.

- **Større adfærds-korrigerende samtale:** Som regel viser opfølgingsmødet, at der er et godt resultat, adfærden er ændret, eller medarbejderen har vist, at ændringen er godt på vej. I så fald kan I mødes i fælles erkendelse af, at I har opnået, hvad I ønskede. Hvis problemet ikke er løst, bliver samtalen alvorligere, og det får konsekvenser, hvis det ikke løses.

Du kan stadig sørge for en god stemning, men behøver ikke overdrive småsnak og hygge. Du kan lægge mere ledelsesmæssig autoritet bag ordene. Det er vigtigt, at du ikke udtrykker dig på en krænkende måde, og at du respekterer medarbejderen som person, men er utilfreds med en bestemt, konkret adfærd. Du må ikke komme med nye/andre kritikpunkter – du og medarbejderen skal forholde jer til det samme konkrete problem med adfærden som i den første samtale.

Du kan bede medarbejderen fortælle, hvad hans/hendes syn er på situationen.

Du kan fortælle, hvordan du har set den konkrete adfærd siden første møde, og at du stadig ønsker, at det bliver ændret.

Indtil videre er de to samtaler uformelle, og du skal ikke tage juridiske aspekter op. Men du skal sikre dig, at medarbejderen ved, at problemet skal løses inden næste møde, og at du beder tillidsrepræsentanten være med til næste møde, hvor det kan komme til at dreje sig om en skriftlig advarsel. Aftal et nyt møde om 1-2 uger.

Lav dit eget referat af samtale 1 og 2 og beskriv fakta, den konkrete adfærd, der var årsag til samtalerne, konkrete situationer, dato, tidspunkt. Lad være med at tolke i årsager, følelser, personlighed eller lignende. Hold dig til fakta og til adfærd, der har arbejdsmæssig relevans.

- **Alvorlig samtale – skriftlig advarsel:** Hvis medarbejderens adfærd har ændret sig, brug mødet til at konkludere, at I sammen har opnået målet.

Hvis adfærden ikke har ændret sig, skal du inden mødet undersøge kollektive aftaler, personalejura, tal med tillidsrepræsentanten og sørg for, at han eller hun er med på mødet. Nu har mødet en alvorlig, formel, juridisk karakter, hvor I stadig skal holde jer til sagen, have respekt for personen og have fokus på adfærd, ikke personlighed. Fokus er på den arbejdsmæssige, professionelle relation, opgaver, adfærd på arbejdet. Afhængig af situationen kan du give en skriftlig advarsel.

Aftal et nyt møde 1-2 uger efter. Hvis problemet ikke løses, kan du inden mødet forberede en eventuel fyring, fratrædelsesordning eller andet.

GODE RÅD GENERELT

1. **Tjek om du har levet op til dit ansvar** som leder, før du går i gang med processen. Er du i tvivl, så brug en uge eller to på at sikre dig, at din egen adfærd er på plads i forhold til medarbejderen.
2. **Lad være med at være coachende, anerkendende, støttende i for lang tid**, hvor du undgår at tale om problematisk adfærd. En typisk fælde er at gå fra ”støttende” til pludselig skriftlig advarsel eller fyring under parolen ”NU er det nok”. Det er dit ansvar, at problemet bliver præsenteret ordentligt, tidligt nok og i en god tone, så medarbejderen har en mulighed for at ændre det.
3. **Lad være med ikke at gøre noget**. Det går ud over afdelingen og organisationens kultur, hvis du lader stå til. Andre medarbejdere lægger mærke til, hvis en enkelt eller flere får lov til at fortsætte med en uønsket adfærd eller lav præstation. Man kan være fristet til at undskylde, fordi vedkommende ”er så dygtig til andre ting” eller ”har været her så længe”. Men ofte giver det en understrøm af skjulte dagsordener, mulige konflikter og ineffektivt arbejde, hvis du venter med at tale om problemet med medarbejderen.
4. **Vær forberedt, og hav styr på dig selv**. Vær for eksempel udhvilet, sluk mail/mobiltelefon, når I taler sammen, sæt tid

nok af til processen, undgå at blive følelsesmæssigt overvældet, irriteret, aggressiv. Den tid, du bruger, sammen med din evne til at vise professionel empati og respekt for medarbejdere, kommer tilbage mange gange, når du får løst de personalemæssige problemer – ét efter ét.

LÆS MERE

Goleman, Daniel. *Hjernen og den følelsesmæssige intelligens. Ny indsigt*. Gyldendals Business, 2014.

Goleman, Daniel. *Fokus. De skjulte mønstre bag unikke præstationer*. Gyldendal Business, 2013.

Kahneman, Daniel. *At tænke – hurtigt og langsomt*. Lindhardt og Ringhof, 2015.

Lederweb. *Ledere der lykkes – hvad er det de kan? Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes*. Lederweb, Væksthus for ledelse, 2005.

Download [her](#)

Lederweb. *Ledere der lykkes 2. Syv afgørende kompetencer hos ekstraordinært dygtige ledere i kommuner og regioner*. Lederweb, Væksthus for ledelse, 2016.

Download [her](#)

Lyngbjerg, Lis. *Ledertrivsel i travlhed – lad ikke arbejdspresset knække dig*. Dansk Psykologisk Forlag, 2016.

pbog: [se bogen her](#)

Lyngbjerg, Lis. *Søvnkuren – til dig, der er træt af at sove dårligt*. Gads Forlag, 2011.

lydbog: Griffle, 2016, [se bogen her](#)

Lyngbjerg, Lis. *Ledelse og stress*. Jyllands-Postens Forlag, 2007.
pbog: [se bogen her](#)
ebog: Griffle, 2012, [se bogen her](#)

Lyngbjerg, Lis. *God personaleledelse*. Børsens Forlag, 2005, udsolgt.

Lyngbjerg, Lis. *Effektiv uden stress – en ny arbejdsmodel*.
Børsens Forlag, 2003.
pbog: Griffle, 2014, [se bogen her](#)
ebog: Griffle, 2014, [se bogen her](#)

Lyngbjerg, Lis. *Ledelse uden stress. Ledelsesredskaber til stresshåndtering*. Børsens Forlag, 2002.
ebog: Griffle, 2012, [se bogen her](#)

Machholm, Jesper. *Undervisning i konflikthåndtering sparer tid og penge*. Personalechefen, 2009, 2.

Münster, Morten. *Jytte fra marketing er desværre gået for i dag. Sådan bruger du adfærdsdesign til at skabe forandringer i den virkelige verden*. Gyldendal Business, 2017.

Læs mere om ledelse, stress og søvn [her](#)

Se de øvrige udgivelser i serien Lettere Ledelse [her](#)