A close-up profile of a man with a beard, looking out a window. The background is blurred, showing a window with a view of greenery. The man is wearing a white shirt.

Lederguiden
*Sådan tager
du den svære
samtale som
leder*

Lederne
- en verden til forskel

03

Forord

04

Før samtalen

6 gode råd til, hvordan du forbereder den svære samtale

08

Under samtalen

6 gode råd til at komme godt igennem samtalen med medarbejderen

11

Efter samtalen

5 gode råd til opfølgning og refleksion efter den svære samtale

Indhold
Indhold

Forord

Den svære samtale kan for de fleste ledere være en vanskelig opgave. Men tager du samtalen med det samme, undgår du, at problemerne eskalerer. Husk, det er ikke dit ansvar alene at finde en løsning – det skal du og din medarbejder gøre i fællesskab.

Det er en del af jobbet som leder at tage den svære samtale, hvis der opstår udfordringer hos en medarbejder. Det kan være mistroivsel, manglende performance, kritisk sygdom eller personlige problemer.

Uanset ledelseserfaring vil den svære samtale være vanskelig for de fleste ledere, fordi du går tæt på et andet menneske og italesætter medarbejderens adfærd, værdier eller personlige udfordringer. Tag samtalen mens problemerne endnu er små. Ting løser sig ikke af sig selv, men har det med at vokse med tiden.

Prøv at se på samtalen som forløsende fremfor vanskelig. Den er en mulighed for at udvikle medarbejderens adfærd og øge forståelsen for hinanden, hvilket i sidste ende kan skabe bedre trivsel og resultater.

Inden du tager samtalen med din medarbejder, er den gode forbedelse alfa og omega. Vi hjælper dig godt på vej, så både du og din medarbejder får en god proces.

I guiden finder du en række gode råd til, hvordan du griber den svære samtale an. Vi har delt processen op i et før, under og efter samtalen. Guiden er lavet i samarbejde med ledelsesrådgiver Michael Uhrenholt. Husk, at du som medlem af Lederne altid kan få sparring og vejledning hos vores ledelsesrådgivere.

Rigtig god fornøjelse.

Venlig hilsen
Lederne

Før den svære samtale

Den svære samtale kræver, at du som leder er godt forberedt, inden du tager snakken med din medarbejder.

Vi har opdelt rådene i et før, under og efter samtalen. Men du bør altid have forberedt hele processen, inden du indkalder medarbejderen.

1: Tag hånd om samtalen hurtigst muligt

Den svære samtale er svær, men det værste du kan gøre, er at skubbe samtalen foran dig. Problemet ender bare med at slå rødder, og du gør kun samtalen sværere for dig selv.

Så oplever du problemer hos en medarbejder, der kræver en konfronterende samtale, så få taget dialogen hurtigst muligt. Det vil være en bedre oplevelse for både dig og din medarbejder.

I sidste ende vil du også opleve, at samtalen er en lettelse for dig – at din frustration eller bekymring forsvinder. På samme vis vil det også påvirke resten af dine medarbejdere positivt.

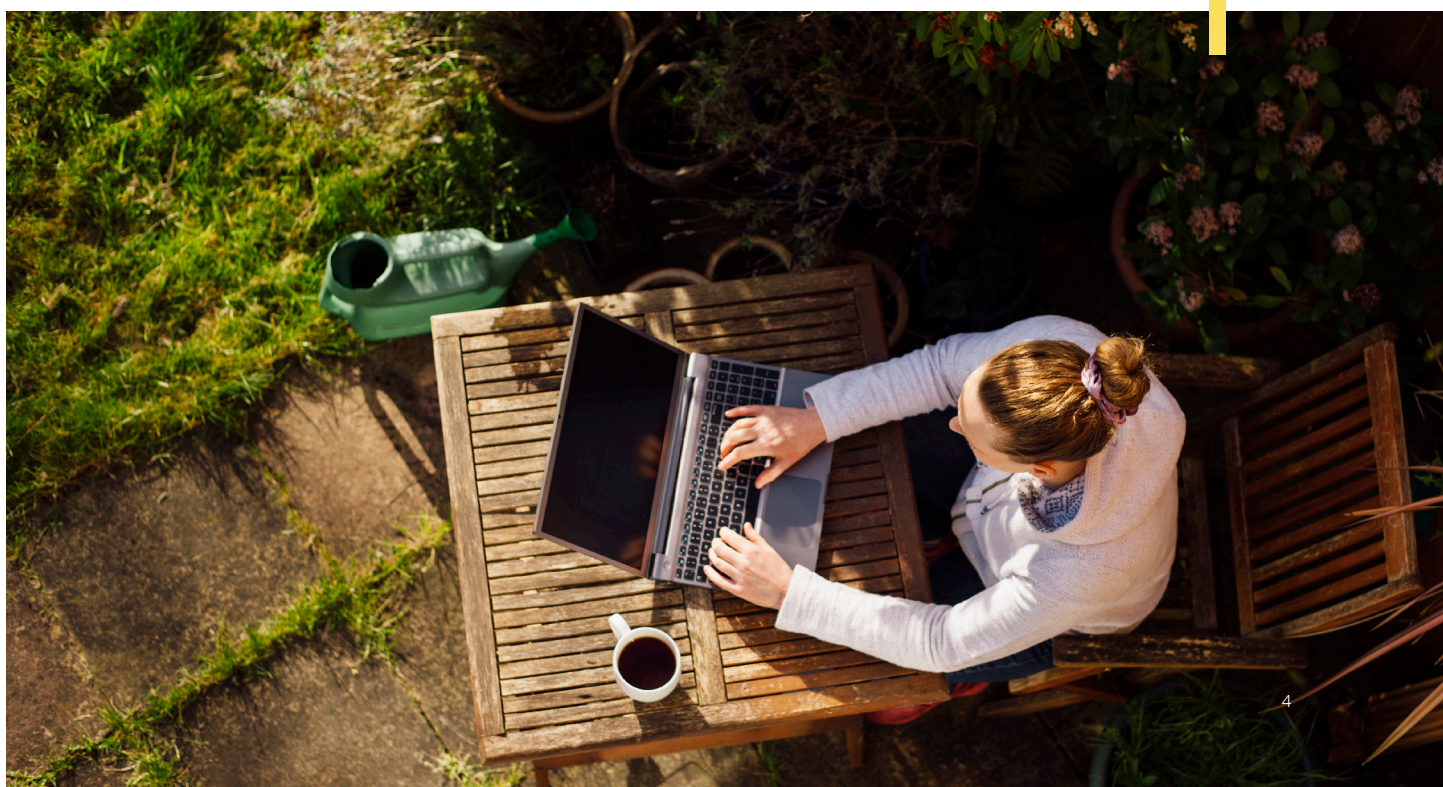
Ofte kan teamet godt fornemme, hvis der er problemer hos en kollega. Ved at tage dialogen viser du handlekraft over for resten af dit team.

2: Har virksomheden retningslinjer eller en politik for den svære samtale?

Start med at undersøge om din virksomhed har nogle retningslinjer eller en politik for den svære samtale, som du kan læne dig op ad.

Drejer samtalen sig fx om chikane, vil en virksomhed ofte have nogle klare retningslinjer for, hvordan du som leder håndterer sådan en alvorlig sag. Det kan være en stor hjælp, og samtidig sikrer du dig også, at du holder dig inden for virksomhedens retningslinjer.

Hvis din virksomhed ikke har nogle retningslinjer, er det en god ide at sparre med HR, inden du tager samtalen. Er der ingen HR-afdeling, så sørg for at have opbakning fra resten af ledelsen eller bestyrelsen, så du kan føle dig sikker i din sag.



3: Forberedelse er alfa og omega

Den svære samtale må ikke køre af sporet. Derfor er forberedelse alfa og omega, så du sikrer en værdig og professionel samtale.

Skal du have en adfærdskorrigerende samtale med en medarbejder, skal du have gjort det klart, hvorfor du tager samtalen, hvad medarbejderen skal ændre, og hvordan opfølgningen skal foregå.

Skriv det ned, så du har din forberedelse at støtte dig op ad. Sørg også for at have konkrete eksempler på plads, så præmissen for samtalen er klar og tydelig.

4: Hav styr på de praktiske detaljer

De praktiske detaljer er en lige så vigtig del af forberedelsen.

Tænk over titlen på mødeindkaldelsen, hvis I har åbne kalendere i virksomheden. Skriv en titel, der skjuler agendaen for mødet, så andre medarbejdere ikke kan se, hvad det drejer sig om eller lav indkaldelsen privat.

Book et mødelokale der er så privat som muligt. Undgå fx et mødelokale med store glaspartier eller et som ligger tæt på afdelingen.

Sæt god tid af til samtalen, og sørg for at mødelokalet er booket en halv time ekstra, hvis det trækker ud.



5: Læg en plan for samtalen

Når du har styr på baggrunden og de praktiske detaljer er på plads, er det tid til at lægge en konkret plan for samtalen med din medarbejder.

Start med indledningen. Hvordan vil du åbne samtalen? Skriv stikord ned, så husker du det bedre. Og selvom det kan være fristende at starte blødt ud, er det bedste råd at komme direkte til sagen.

Gør op med dig selv, om du skal åbne for, at det er medarbejderen, der skal komme med en løsning på problemet – og ikke dig. Når medarbejderen selv kommer med løsningen, vil det oftere være større chance for, at problemet bliver løst.

Få styr på, hvad virksomheden kan tilbyde medarbejderen. Er der fx behov for, at medarbejderen trækker på virksomhedens sundhedsforsikring, hvis I har sådan en? Og hvilke processer sættes i gang, hvis samtalen handler om stress?

Er det første gang, du skal have en svær samtale med en medarbejder, så udform et talepapir og øv dig.

6: Forbered dig mentalt

Nogle samtaler er sværere end andre, og når en samtale bliver personlig eller adfærdskorrigerende, er det vigtigt, at du også selv er mentalt klædt på.

Ræk ud til andre ledere, det kan være i virksomheden eller i dit netværk. Måske er der en, der har stået i en lignende situation, som du kan sparre med. Husk, du har en fortrolighed i forhold til din medarbejder.

Vær afklaret med dine egne følelser. Prøv at forestille dig forskellige scenarier. Hvordan vil du håndtere det, hvis medarbejderen benægter, bliver tavs eller decideret hidsig?

Jo bedre du er forberedt mentalt, jo stærkere står du selv til samtalen.

Om ledelsesrådgiver

Michael Uhrenholt har været ledelsesrådgiver hos Lederne siden 2007 – og teamchef siden 2018. Han har gennem flere år beskæftiget sig med ledelse af medarbejdere og mellemledere inden for bl.a. detailbranchen og undervisningssektoren. Michael har 25 års erfaring som leder i forskellige brancher og positioner. Ledelse har været den røde tråd i hans karriere, siden han var 22 år.



Under den *svære samtale*

Selve samtalen kan være en vanskelig ledelsesopgave. Derfor er det vigtigt, at du holder fokus hele vejen igennem.

Du skal være forberedt på, at medarbejderen kan være uenig eller følelsesmæssigt påvirket. Sørg for at give medarbejderen tid og plads – men husk, du er leder, ikke psykolog.

1: Sæt rammen for mødet

Det er dig som leder, der har bolden. Start med at sætte rammen for mødet – og vær en tydelig mødestyrer hele vejen igennem.

Som udgangspunkt skal du holde dig til din plan, så dialogen ikke kører af sporet. Når det er sagt, skal du selvfølgelig også give plads til medarbejderen. Lyt til, hvad personen har at sige. Måske får du oplysninger om situationen, som du ikke kendte til – oplysninger der fx giver god grund til medarbejderens adfærd.

2: Vær tydelig og konkret

Der kan være meget på spil for medarbejderen. Derfor er det ekstra vigtigt, at du undgår vage formuleringer. De kan skabe tvivl og misforståelser.

Kom direkte til sagen og vær tydelig i din kommunikation, så kommer I lettere frem til en løsning. Det kan være en god ide at komme med konkrete eksempler på de problematikker, som samtalen drejer sig om.

I bund og grund handler det om at være ærlig, men på en human måde.

3: Lav en klar handlingsplan

Lav i fællesskab en konkret handlingsplan for det videre forløb. Er det en samtale om trivsel, så læg en plan for, hvordan medarbejderen får



den bedst mulige støtte i hverdagen. Handler samtalen om manglende performance, skal handlingsplanen få medarbejderen tilbage på rette spor.

Er medarbejderen meget påvirket af situationen, kan det være en god ide at udskyde handlingsplanen. Planlæg et nyt møde allerede dagen efter, hvor I mere objektivt kan tale sammen.

Vi tolker ting forskelligt, især i pressede situationer. Få derfor medarbejderen til at opsummere handlingsplanen, så du sikrer dig, at I er enige.

Og husk, det er ikke dig som leder, der skal løse problemet alene – det skal I gøre i fællesskab. Når du får medarbejderen på banen, er der større chance for, at det lykkes.

4: Aftal et opfølgende møde

Det kan være en god ide at aftale et opfølgende møde, men det afhænger selvfølgelig af samtalen karakter. Har I lavet en handlingsplan, skal der følges op på, hvordan det går. Er der tale om en adfærdskorrigerende samtale, så lad der som minimum gå en måned, inden I følger op. Har I derimod talt om medarbejderens trivsel, er det en god ide med opfølgning en gang om ugen i en rum tid, indtil medarbejderen ikke længere føler et behov.

5: Vær leder, ikke psykolog

Under den svære samtale skal du som leder forblive professionel. Du må gerne tage holdninger og værdier med ind, men du skal undgå at blive for personlig.

Selvom du har de bedste intentioner, er det vigtigt at være bevidst om, hvad der er din banehalvdel. Du er leder, ikke psykolog. Du kan i stedet vejlede og foreslå medarbejderen at tale med en læge eller gøre brug af en sundhedsforsikring, hvis virksomheden har sådan en.

6: Medarbejderen kan påvirkes følelsesmæssigt

Når samtalen er slut, skal du sikre dig, at du ikke efterlader medarbejderen alene. Spørg ind til, om personen har nogle at tale med efterfølgende. Det kan fx være venner eller familie.

Sørg for at lægge samtalen midt på ugen, så du ikke sender medarbejderen på weekend uden mulighed for at række ud til dig eller HR, hvis der er spørgsmål eller behov for afklaring. Vær forberedt på at medarbejderen kan være påvirket følelsesmæssigt, og at du måske skal håndtere svære reaktioner som gråd eller vrede.

Har du en fornemmelse af, at medarbejderen kommer til at reagere voldsomt, så overvej at tage en kollega eller HR med til samtalen.

A misty forest scene with tall evergreen trees and a central green text box. The text is centered and reads: "Du må gerne tage holdninger og værdier med ind, men du skal undgå at blive for personlig".

—

**Du må gerne
tage holdninger og
værdier med ind,
*men du skal undgå at
blive for personlig***

—

Efter den *svære samtale*

Husk tiden efter samtalen. Sørg for, at jeres aftaler bliver fulgt til dørs – måske er der brug for løbende check-ins.

Sæt lidt tid af til at reflektere over forløbet, så du bliver klogere til næste gang.

1: Skriv et referat

Efter samtalen skal du skrive et referat og sende det til medarbejderen. Så sikrer du dig, at I har et fælles billede af, hvad der blev talt om, og hvilke aftaler I har lavet.

Når I begge har indhold på skrift, giver det et fælles standpunkt at arbejde videre fra.

2: Hold hvad du lover

Du skal overholde dine aftaler – ligesom medarbejderen skal overholde sine.

Den svære samtale kan være med til at åbne for en mere tillidsfuld relation mellem dig og din medarbejder. Men det kræver, at du som leder tager situationen og jeres aftaler seriøst. Ellers kan det i stedet påvirke medarbejderens tillid til dig.

Husk afslutningsvis at indkalde til en opfølgende samtale, når du mener, at udfordringerne er løst.

3: Orientér kolleger

Der kan være situationer, hvor kolleger skal orienteres efter en svær samtale med en medarbejder. Det kan fx være, hvis det påvirker opgavevaretagelse, eller hvis medarbejderen sygemeldes. Husk dog din fortrolig overfor medarbejderen, der er ramt.

Når du orienterer kolleger, skaber du tryghed og viser, at der er taget hånd om ændret opgavefordeling m.m.

4: Reflektér over forløbet

Du kommer med stor sandsynlighed til at have flere samtaler af denne art med andre medarbejdere. Derfor er det god ide at reflektere over forløbet. Hvad gik godt? Hvordan kan du udvikle dig? Lærte du noget, som du skal huske til næste gang?

Har du haft en kollega eller HR med til samtalen, er det en fordel at sparre med personen. Og husk, øvelse gør mester. Det er okay, hvis du synes, det var svært denne gang. Nu har du en masse, du kan lære af til næste samtale.

5: Hvis tingene ikke er blevet bedre

Har samtalen været adfærdskorrigerende, og er situationen ikke blevet bedre efter første opfølgingsmøde, skal du reagere på det. Det kan i sidste ende resultere i en opsigelse. Tal med resten af ledelsen eller HR om situationen.

Opsigelse af medarbejder

Skal du opsiges en medarbejder, kan du få gode råd og vejledning i lederguiden "Sådan opsiges du en medarbejder – med respekt og omtanke".

Find guiden her.



Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige organisation og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- 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
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i, hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- 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, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

lederne.dk/medlem