



🕒 3 min. 👁️ 📌 15-05-2019

3 faser: Sådan håndterer du den vanskelige samtale

Det er din pligt at gribe ind, når en medarbejder ikke fungerer tilfredsstillende. Og det er også din pligt at gøre det på en god måde. Men det er ikke en nem opgave. Læs her om de tre faser, du bør arbejde ud fra.

Skribentinfo



[John Wallin Pedersen](#)

Uddannelsesleder
Roskilde Handelsskole

Du har i nogen tid været opmærksom på, at Lone har nogle adfærdsmæssige problemer. Og det er begyndt at eskalere. Hun kommer tit i konflikt med sine kollegaer, møder uregelmæssigt, og I er nødt til at kontrollere hendes arbejde, fordi det ofte er fyldt med fejl. Det begynder at tære på dine andre medarbejdere og arbejdsmiljøet.

Du bliver derfor nødt til at sætte ind nu, og du indkalder Lone til en samtale. Læs her om de tre faser før under og efter samtalen.

Læs også: [Er Hannes personlige hygiejne en ledelsesopgave?](#)

Fase 1: Forberedelse til samtalen

Før samtalen skal du gøre dig klart, hvilken fremtid du ser for Lone. Hvad forestiller du dig, at samtalen skal resultere i? Det er også vigtigt, at du gør dig klart, om du ved, hvad problemet er. Du skal sikre dig dokumentation, for det er vigtigt, at samtalen baserer sig på fakta og ikke gætterier eller formodninger. Sidst, men ikke mindst, skal du være skarp på, hvilke handlemuligheder du har.

Inden mødet kan du med fordel følge denne tjekliste:

- Lav en skriftlig indkaldelse, hvor samtalsens hovedpunkter og formål står tydeligt.
- Oplys om muligheden for anvendelse af en bisidder.
- Vælg optimale fysiske rammer og find et tidspunkt, hvor du ikke risikerer at blive forstyrret.
- Orienter tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant om samtalen.
- Orienter dig i organisationens eventuelle politikker, procedurer og muligheder.
- Indhent så meget faktuel viden om problematikken som muligt.
- Vær klar på, hvad du og organisationen kan tilbyde, og hvor langt du vil gå i bestræbelsen på at forandre problematikken.
- Overvej tidshorisonten i forhold til løsninger på problemstillingerne.
- Overvej at tale med en lederkollega om, hvad du skal gøre, hvis samtalen ikke fører til et tilfredsstillende resultat.

Kilde: Når samtaler er svære, cabiweb.dk, 2014.

Læs også: [10 spørgsmål du aldrig må stille dine medarbejdere](#)

Fase 2: Gennemførelsen af samtalen

Samtalen med Lone er ikke en almindelig dagligdags samtale. Problemerne er så alvorlige, at du som leder har valgt at indkalde hende. Allerede i den skriftlige mødeindkaldelse skal det fremgå helt klart, hvad mødet handler om. Der er mange eksempler på samtaler, hvor lederen vælger en uformel tilgang med det resultat, at medarbejderen ikke forstår sagens alvor.

Som leder skal du derfor være målrettet, og her er der tre punkter, du bør gennemgå:

1. For det første skal du forklare Lone, hvad problemet er, men du skal også høre hendes version.
2. Dernæst skal du forstå baggrunden for problemet og afklare, hvad det er, der får hende til at vise uhensigtsmæssig adfærd.
3. Det tredje og sidste punkt er at skitsere dine løsningsmodeller og lytte til hendes tanker om mulige løsninger.

Du skal strukturere og styre samtalen. På den måde sikrer du, at alle relevante emner bliver taget op. Der skal være plads til dialog i alle faser, og det er vigtigt, at den del af samtalen, der handler om at finde løsninger, er dialogbaseret. Her skal du inddrage Lones egne idéer. Det øger sandsynligheden for, at hun er motiveret for at følge aftalerne. Det kan også være, at Lone kommer med oplysninger, som skaber flere muligheder end du havde forestillet dig.

Til sidst skal der indgås en aftale om de ændringer, der skal ske. Når I skal aftale og planlægge ændringerne, kan det være en god idé, at det bedste fra fortiden bringes ind i dialogen. Det kan være, at Lone har opnået gode resultater, har udvist ansvarlighed eller i det hele taget gode eksempler fra hendes tidligere indsats og adfærd.

Aftalen skal være konkret: Hvem gør hvad og hvornår? Som udgangspunkt bør aftalen være skriftlig. Selv om der har været en god dialog, kan Lone alligevel have undervurderet situationens alvor og måske misforstået, hvad der forventes fra hendes side. Derfor er det vigtigt, at du samler op på, hvad der er aftalt.

Det giver dig samtidig en god mulighed for at rette eventuelle misforståelser.

Læs også: [Meningsskabende samtaler: Dos and don'ts](#)

Fase 3: Opfølgning på samtalen

Resultatet af samtalen vil i høj grad afhænge af Lones reaktion. Den kan komme til udtryk på en af disse tre måder:

- **Medspiller:** Lone anerkender, at der er et problem og vil gerne være med til at finde en løsning på problemet. I denne situation bør samtalen resultere i, at der kan opstilles fælles mål for problemets løsning. Løsninger bør komme fra Lone selv. I skal være enige om målene, og de skal være realistiske og motivere Lone til handling.
- **Modspiller:** Lone nægter at anerkende, at der er et problem. Det kan skyldes, at hun mener, at det er en andens skyld, måske din skyld. I denne situation kan det være nødvendigt at afslutte samtalen uden konkrete aftaler. Du skal understrege, at der stadig er et problem, og hun må forvente at høre nærmere på et senere tidspunkt. Hvis hun kommer med nye oplysninger, skal du naturligvis undersøge disse oplysninger nærmere. Hvis det ikke er tilfældet, kan du blive nødt til at optrappe konflikten, fx ved at give en påtale eller advarsel.
- **Passpiller:** Lone anerkender, at der er et problem, men kan ikke se, at hun kan løse problemet selv, men føler sig som offer for omstændigheder. I denne situation er det op til dig at bestemme, hvad der skal ske. Også i denne situation gælder det, at du skal undersøge eventuelle nye oplysninger. Du kan overveje at give hende observationsopgaver, hvor hun skal observere sin egen adfærd i forbindelse med problemet, og sin andel heri. Alternativt kan du vælge at give hende instrukser for, hvordan hun skal ændre adfærd.

Artiklen er skrevet med afsæt i bogen [Lederskab i praksis - et skandinavisk perspektiv](#), der beskriver ledelsesdisciplinen i en skandinavisk kontekst.