



🕒 6 min. 👁️ 📌 09-06-2017

Sådan gennemfører du en advarselssamtale

Heldigvis er advarselssamtalen en samtale, ledere sjældent har med medarbejderne. Men det betyder også, at få ledere ved, hvordan de skal gribe samtalen an. Her får du en guide igennem de fem centrale faser i en advarselssamtale.

Skribentinfo



[Jessica Panke Wagner](#)

HR & Ledelseskonsulent

Panke HR

Hvis du er leder med personaleansvar, sker det ind imellem, at du ser dig nødsaget til at give en medarbejder en advarsel.

En advarsel giver man af to årsager:

- 1) For det første handler det om jura. Hvis man på et tidspunkt ønsker at opsige en medarbejder, risikerer man at få en sag på halsen om usaglig opsigelse, hvis der ikke forudgående er givet en advarsel.
- 2) For det andet er det vigtigt at huske, at en advarsel ikke udelukkende er et værktøj, der skal tages i brug, fordi man allerede har besluttet sig for at opsige en medarbejder. En advarsel er nemlig også et værktøj, der skal hjælpe medarbejderen med at komme tilbage på sporet igen.

[Læs mere om, hvordan du kan bruge en advarselssamtale til at få en medarbejder tilbage på rette spor her.](#)

En svær samtale

At give en advarsel er ikke en sjov opgave. Men fordi lederne kun sjældent giver advarsler, betyder det også, at de fleste ikke er rutineret i det – og det er egentlig godt. For der er ikke to tilfælde, der er ens, omstændighederne vil altid være forskellige, og man skal altid behandle en advarsel med største omhu og med god forberedelse.

Hvis du som leder står skal give en advarsel, er her en guide til, hvordan du griber den an.

Hele processen omkring en advarsel, kan deles op i fem faser:

- Forløbet op til en advarsel
- Forberedelsen til samtalen
- Samtalen
- Handlungsplan & Opfølgning
- Afslutningen

Fase 1: Forløbet op til en advarsel

Det sker ikke sjældent, at man som leder oplever stigende frustration over en medarbejders manglende resultater eller adfærd. Man synes, at man har sagt det til medarbejderen – eller i hvert fald har man prøvet at antyde, at nu må det være nok.

Til sidst er tålmodigheden med medarbejderen opbrugt, og man hiver det røde kort frem: Advarslen. Men at bruge advarslen på den måde er uheldigt. Her kommer nogle huskeregler til forløbet op til advarslen:

- Du bør også give en såkaldt 'påtale'. En påtale må man gerne give mundtligt, og den har ingen juridiske implikationer, men er en måde at overlevere budskabet til medarbejderen om, at der er nogle ting, du ønsker, at vedkommende ændrer og/eller retter op på. Her må du ikke 'antydde', men du skal være helt klar i mælet og helt konkret om, hvad du ønsker at ændre.

Der behøver ikke at være knyttet konsekvenser til påtalen og heller ikke en tidshorisont, men det er godt at fortælle medarbejderen, at du på et tidspunkt kan se dig nødsaget til at give en skriftlig advarsel, hvis der ikke bliver rettet op. Du skal ikke nødvendigvis give en påtale inden en advarsel, men det er god stil og et udtryk for god ledelse at gøre det. På den måde giver du medarbejderen en chance for at rette op på det, der er årsagen til påtalen, inden det kommer så langt som til en advarsel.

- Etablér en dokumentationsprocedure. Du kan oprette et Excelark, hvor du noterer alle de kritikpunkter, du har til den bestemte adfærd, du gerne vil have, at medarbejderen ændrer – og som du har påtalt. Hvis det fx drejer sig om en medarbejder, der ofte kommer for sent, så noterer du fremover hver eneste dato, det sker, hvor mange minutter det drejer sig om og hvilke konsekvenser, det fik for kollegaer og/eller borgere. Notér også, om der er vidner til hændelsen, mails etc.
- En advarsel må aldrig komme som en overraskelse for en medarbejder. Han skal allerede være blevet informeret om, at risikoen foreligger. Løbende feedback er et udtryk for god ledelsespraksis, og derfor skal du som leder allerede på forhånd holde en eller flere samtaler med din medarbejder om den ikke-ønskelige adfærd.

Inden du beslutter dig for, hvorvidt du skal give en advarsel, er det også vigtigt, at du efter påtalen stikker en finger i jorden et par gange – og at du fortsætter din løbende dialog med medarbejderen, så

medarbejderen ved, hvor det bærer hen.

Fase 2: Forberedelsen til samtalen

Hvis du vurderer, at der ikke er nogen vej udenom, at medarbejderen på trods af løbende feedback ikke har rettet op på de specifikke forhold eller den adfærd, du ønsker ændret, må du give en advarsel. Her er der især ét ord, du skal huske: Forberedelse.

Det er en ubehagelig situation for både dig og din medarbejder, men jo bedre forberedt du er, jo bedre kommer samtalen til at forløbe. Derudover risikerer du altid at ende med en kedelig sag om usaglig opsigelse, og så er du bedre stillet hvis, du har udførlig dokumentation om forløbet.

Det konkrete og det praktiske

- Hvornår og hvor skal samtalen foregå?
- Find et lokale uden glasvægge, så medarbejderen ikke føler sig udstillet blandt nysgerrige kollegaer, der går forbi udenfor.
- Send en indkaldelse ud til medarbejderen med afholdelse så hurtigt som muligt. Du skal som leder prioritere dette. Ryd din kalender, undgå at aflyse/flytte mødet. Du har ingen opgaver, der er vigtigere lige nu.
- Husk, at medarbejderen også skal have tid til at forberede sig. En advarsel er en alvorlig samtale med juridiske implikationer, hvor medarbejderen skal have mulighed for at have en bisidder med, for eksempel sin tillidsrepræsentant.
- Hvis I har et Outlook kalendersystem, så markér gerne mødet som 'privat'. Der er ingen grund til at hele afdelingen ved, at på onsdag er Bjarne indkaldt til en (sandsynligvis alvorlig) samtale.
- En advarsel skal indeholde en konsekvens, hvis der ikke bliver rettet op på forholdet samt en tidsfrist. Tidsfristen er typisk 3 - 6 måneder. Husk, at medarbejderen skal have en rimelig chance for at nå at rette op på de forhold, du er utilfreds med.
- Advarslen skal udleveres på skrift, og medarbejderen skal skrive under på modtagelsen.

Vær konkret i din kritik

Du skal også være velforberedt, når det kommer til indholdet i samtalen. Den adfærd, du ønsker ændret, skal du være meget præcis om. Du må ikke efterlade den mindste tvivl hos medarbejderen, om hvilke forhold og/eller hvilken adfærd du ønsker ændret. Du skal være meget konkret.

En formulering som "du er sjusket med dokumentationen" er for vag. I stedet hedder det fx: "Du udviser ikke den fornødne grundighed med dokumentationen, som er aftalt og er en del af dine arbejdsopgaver, da du på trods af påtale X gange har glemt at registrere X... og her har jeg indsamlet nogle helt konkrete eksempler på, hvornår det er sket, i hvilken forbindelse, hvordan det er kommet til udtryk, og hvilke konsekvenser det fik for dine kollegaer og borgerne."

Forbered dig på medarbejderens reaktion – og din egen

Du skal også afklare dine egne følelser. Hvordan vil du tackle de forskellige reaktioner, du forestiller dig hos medarbejderen (vrede, gråd, tavshed etc.)? Forhåbentlig kender du din medarbejder godt nok til at have en idé om, hvordan vedkommende vil reagere.

Hvordan vil du håndtere din egen følelsesmæssige respons på medarbejderens reaktion?

Fase 3: Samtalen

Du skal udlevere advarslen på skrift, og medarbejderen skal skrive under på modtagelsen. En advarselssamtale adresser en konkret problemstilling, og din primære opgave er at aflevere et budskab, som medarbejderen ikke kan misforstå.

En udbredt misforståelse blandt mange ledere er, at advarselssamtalen 'tager den tid, den tager'. Du skal ikke skynde dig bare for at få et overstået, men samtalen må heller ikke trække ud. Så risikerer du at blive trængt op i et hjørne og trække i land. Det er uheldigt, da medarbejderen (med rette) så kan stille spørgsmålstejn ved kvaliteten på din beslutning, og der kan opstå en forhåbning om, at beslutningen er til forhandling.

- Sluk telefonen, og sæt 'forstyr ikke' skilt på døren.
- Kort indledning – hvorfor er vi her.
- Indled gerne med et par korte sætninger, men læg ikke ud med for meget smalltalk.
- Overlevér dit budskab.
- Få medarbejderen på banen – lyt til, hvad han har at sige.
- Stil H-spørgsmål: Hvad, Hvordan, Hvorfor etc.
- Undgå en dybere diskussion.
- Tal jeg-sprog.
- Bevar roen, uanset hvordan medarbejderen reagerer.
- Vær bevidst om dit kropssprog.
- Sig gerne noget positivt som afslutning, så kritikken ikke bliver oplevet som massiv.
- Bed eventuelt medarbejderen om at gentage dit budskab for at være sikker på, at det er forstået.
- Fortæl medarbejderen, at dette er mellem jer to, at du naturligvis vil behandle samtalen fortroligt.

Fase 4: Opfølgning – handlingsplan

I forbindelse med advarselssamtalen laver du sammen med medarbejderen en handlingsplan. Den indeholder en beskrivelse af de konkrete handlinger og tiltag, som medarbejderen skal iværksætte for at imødekomme de kritikpunkter, der fremgår af advarslen. Du skal også overveje, hvordan du som leder aktivt

kan støtte medarbejderen i at opnå målet.

Du kan med fordel inddrage din medarbejder i arbejdet med at udarbejde en handlingsplan. Din medarbejder har sikkert også idéer til, hvordan du som leder kan støtte og hjælpe.

Gode råd til handlingsplanen

- Handlingsplanen skal være meget konkret og indeholde en beskrivelse af de forhold, du ønsker ændret.
- Sæt handlingsplanen op i punktform: Kritikpunkt – handling (hvordan) – hvornår – hvem kan hjælpe – dato for midtvejssamtale.
- Lad tidsfristen fremgå af handlingsplanen.
- Hold et midtvejsmøde, hvor I taler om, hvordan det går.
- Fortsæt din dokumentation som du påbegyndte i forbindelse med påtalen (i fase 1).

Fase 5: Afslutningen

Når tidsfristen, som fremgik af advarslen, er udløbet, skal du tage handle. Hvis medarbejderen stadig ikke har rettet op de forhold/den adfærd, du ønskede ændret, får det den konsekvens, som er specificeret i den skriftlige advarsel. Typisk at ansættelsesforholdet ophører.

- Hvis medarbejderen HAR rettet op, skal han naturligvis ikke opsiges. Så bruges samtalen på at fortælle, at nu er den sag ude af verden. Det er meget vigtigt med en klar udmelding, da medarbejderen ikke skal have den hængende over hovedet, men har ret til at føle sig tryk i sit ansættelsesforhold.
- Husk, at medarbejderen kun kan opsiges på baggrund af de forhold, der står i advarslen. Du kan altså ikke give en advarsel for ét forhold, og så hive et andet forhold op af hatten ved en opsigelsessamtale. Det er også derfor, det er så vigtigt at være konkret i advarslen.
- Vær opmærksom på, at hvis tidsfristen udløber, uden at du foretager dig noget, så bortfalder advarslen, da den anses for forældet. Normalt sker det efter seks måneder, hvis det drejer sig om mindre væsentlige forhold. Det samme gælder for en advarsel, som ikke indeholder en tidsfrist.

Læs også

[Når det ender med en advarsel](#)

[Når du er "the bad Guy"](#)

[Tag hånd om de tilbageblevne](#)

