

Temahæfte til ledere

Den gode samtale ved manglende performance

Dette hæfte henvender sig til dig, der skal have en samtale med en medarbejder, som ikke yder den nødvendige indsats i sit arbejde eller ikke overholder de gældende retningslinjer. Hæftet giver inspiration og nogle konkrete forslag til, hvordan du kan gribe samtalen an, uanset om det er første samtale, du har med medarbejderen om emnet, eller om det er første trin i en disciplinær proces.

Hæftet er en del af en serie, og du kan derfor med fordel også læse introduktionshæftet i serien, som lidt mere nuanceret behandler forbedringen af en vanskelig samtale herunder praktiske tips og brug af log-bog til dine observationer.

Indledning

Som leder har du det overordnede ansvar for, at det arbejde, din afdeling skal varetage, bliver udført. Hvis du oplever manglende performance (både indsats og/eller adfærd) hos en medarbejder, har du som leder pligt (og ret) til at undersøge nærmere, hvad der kan ligge til grund for det og tage problemstillingen op med medarbejderen. Jo tidligere du gør dette, jo bedre. Det giver medarbejderen mulighed for at rette op på sin indsats og adfærd, inden det bliver et mere permanent problem.

Før du taler med medarbejderen, bør du overveje om nogle af følgende punkter har indflydelse på situationen:

- Udefra kommende begivenheder
- Faciliteter, der stilles til rådighed for medarbejderne
- Organiseringen af arbejdet og arbejdsprocesserne
- De tekniske hjælpemidler (it)
- Samarbejde (muligheder og udfordringer)
- Kompetencer og/eller fleksibilitet hos medarbejderen

I dine overvejelser må du også tage højde for, at alle medarbejdere er forskellige. Det kan både være alders- og uddannelsesmæssigt, i psyke, råstyrke, fleksibilitet, handlekraft, kompetencer samt øvrige forhold af arbejdsmæssige eller private forhold. Men det skal ses i forhold til de behov, du som leder har for at kunne tilrettelægge driften og holde din enhed vel-fungerende.

Ud fra dine overvejelser vælger du, hvordan du bedst muligt får skabt en afklarende og præciserende dialog med medarbejderen. Det er vigtigt, at du gennemfører samtalen på så tidligt et tidspunkt, at du kan gøre det med en positiv og konstruktiv udvikling for øje.

Du kan læse mere på DTU Inside om retningslinjer for en disciplinær proces eller tage fat i din HR-partner, som også kan hjælpe dig med rådgivning.

Hvis du vurderer, at den utilfredsstillende eller mangelfulde indsats kan skyldes medarbejderens sygdom, en stressrelateret påvirkning, eller at medarbejderen ikke kan følge med længere på grund af alder, kan du med fordel også læse et af de øvrige hæfter om "Den gode samtale" i forbindelse med sygdom, symptomer på stress eller senioraftaler/tilbagetrækning.

Forberedelse før samtalen

Der vil altid være noget på spil for medarbejderen, når du som leder indkalder til en samtale om manglende eller utilfredsstillende opgavevaretagelse. Også selvom samtalen fra din side er ment som en konstruktiv samtale, der skal afklare årsagen til en ændret performance og drøfte fremadrettet tiltag som behov for kompetenceudvikling eller andre tiltag, som kan få medarbejderen op på det ønskede niveau igen. Manglende performance kan også skyldes, at medarbejderen ikke trives i sit job, så det er væsentligt, at du får afklaret, om det er forhold på arbejdspladsen, der er årsag til situationen.

Samtaler om ændring i arbejdsindsats, samarbejdsform eller kompetencer kan være følsomme. Følsomme samtaler bør holdes et sted, hvor I kan tale uforstyrret sammen. Vær opmærksom på, at samtalen foregår med en passende afstand mellem jer. Det bør ske ved et mødebord - ikke ved dit skrivebord. I introduktionshæftet kan du læse mere om, hvordan du forbereder dig bedst muligt.

Som forberedelse til samtalen kan du med fordel udarbejde et talepapir med de emner, du vil tale om og gennemtænke, hvilke konkrete eksempler du vil bruge i samtalen. Det kan f.eks. være konkrete hændelser med fejlbehæftet opgaveløsning, manglende resultater, uhensigtsmæssig adfærd eller lignende. Overvej, hvordan du kan gøre det så konkret for medarbejderen som muligt. Talepapiret skal ikke nødvendigvis læses op, men skal sikre at du er godt forberedt, ikke går i stå i samtalen og kan få dig tilbage til samtalen, hvis noget uventet skulle ske.

Under samtalen

Start samtalen med at byde medarbejderen velkommen, og indled samtalen positivt. Sørg for øjenkontakt, tal tydeligt og fortæl, hvad der er årsagen til og formålet med samtalen. Uklarheder skaber nervøsitet hos medarbejderen, som måske venter, at noget andet er i spil f.eks. en opsigelse. Hvis der er tale om en uformel påtale (tilrettevisning), skal betydningen af dette gøres tydeligt ved samtals start. Se [Retningslinje om tiltag til at undgå afskedigelse begrundet i forhold hos medarbejderen.](#)

Indled f.eks. samtalen sådan her:

"Jeg er glad for, at det kunne lade sig gøre at mødes så hurtigt. Jeg vil gerne tale med dig om, at jeg har konstateret, at der igennem nogen tid er sket en ændring i din opgavevaretagelse. Kvaliteten er ikke tilfredsstillende længere, og der er behov for, at der sker en ændring."

Fortsat...

"Jeg har inviteret dig til dette møde, fordi jeg gerne vil tale med dig om din forskningsmæssige indsats. Jeg er usikker på, hvor du er i forhold til at søge de nødvendige forskningsmidler. Jeg vil gerne høre, hvad du har gjort dig af tanker om dette?"

"Det, jeg gerne vil tale med dig om, er dine samarbejdsproblemer med xxxxx. Jeg har erfaret, at du og xxxx gentagende gange kommer på kant." [Vær konkret med dine eksempler]

"Formålet med denne samtale er, at vi får lejlighed til at tale om, hvorvidt dine kompetencer svarer til de opgaver, du skal udføre, og om du eventuelt har behov for opkvalificering i form af efteruddannelse/kurser eller lignende "

Når du har indledt samtalen så giv kort medarbejderen mulighed for at kommentere og fortælle om sine umiddelbare tanker om situationen, hvis der er behov for det. Ellers går du direkte videre med at fortælle om dine konkrete observationer.

Du skal fokusere på det, du selv har lagt mærke til, og som gør en samtale nødvendig nu. Du skal være ligefrem, tydelig og fortælle tingene, som du har set eller oplevet dem, så medarbejderen har forstået, hvad din utilfredshed eller tvivl handler om. Hvis samtalen er en uformel påtale, skal du være særlig konkret og tydelig i dine observationer, så det er muligt at følge op i det videre forløb.

Fortæl, hvad du har observeret, f.eks.:

"Jeg har lagt mærke til, at du har svært ved at få afleveret de publikationer/leverancer, vi har aftalt, til tiden."

"Jeg har noteret mig, at din evaluering på kursus xxxx ikke er tilfredsstillende/den feedback, du får, ikke er så god."

"Jeg har lagt mærke til, at du og xxxx er fagligt uenige og derfor kommer på kant. Det har en negativ påvirkning på stemningen i hele afdelingen."

"... at du ikke bidrager fagligt til videndelingen i afdelingen. At du ikke bidrager fagligt til fællesskabet."

"Jeg har lagt mærke til, at dine sager er forsinkede".

"Jeg har lagt mærke til, at dine kolleger ofte må rykke dig for svar."

"Jeg har lagt mærke til, at du ikke når så mange sager som dine kolleger"

"Jeg har lagt mærke til, at der har været fejl i de sager, du har haft."

"Jeg har lagt mærke til, at der ofte forekommer sjuskefejl i din sagsbehandling."

"Jeg har lagt mærke til, at du har svært ved at bevare overblikket, når du har flere projekter"

"Jeg har lagt mærke til, at du har svært ved at bevare overblikket, når du får flere sager"

Fortsat...

"Jeg har lagt mærke til, at du ikke løser opgaver, som kræver brug af xxxxxxxx [udstyr]"

"Jeg har lagt mærke til, at du ikke journaliserer i dine sager. Det betyder, at dine kolleger ikke får den viden, der er nødvendig for at kunne gå videre i sagsbehandlingen"

Når du har fortalt via konkrete eksempler, hvad du har observeret, så afslut med "... og det gør mig bekymret for løsningen af dine opgaver".

Hold så en talepause, og giv medarbejderen tid til at tænke over det, du har sagt og til at svare dig.

Din rolle her er at være rolig og fastholde et normalt toneleje. Forsøg også at bevare en anerkendende og udforskende tilgang til samtalen, så medarbejderen ikke får det indtryk, at du "ude efter" ham eller hende, men derimod oplever at du lytter og ønsker, at situationen forandres.

Ved at være nysgerrig og få medarbejderen til selv at fortælle om sin arbejdssituation, og hvordan situationen kan ændres, eller sagerne løses anderledes, kan du lettere få en fornemmelse af, hvad der gør, at arbejdsindsatsen ikke er tilfredsstillende.

Stil uddybende spørgsmål, f.eks:

"Fortæl mig, hvordan du oplever din arbejdssituation lige nu?"
Er opgavesammensætningen rigtig? Skal der ske en justering af opgaver? Matcher opgaverne dine interesser og kompetencer?

"Hvad vil du selv kunne gøre for at ændre på situationen?"

"Hvordan kan du afsætte tid til at skrive flere forskningsansøgninger/blive første forfatter på en artikel?"

"Hvad vil du have brug for af hjælp?"

"Hvem vil kunne hjælpe dig?"

"Føler du, at du har de rette arbejdsopgaver?"

"Er der noget, som vi kan gøre for, at du når dine arbejdsopgaver til tiden?"

"Har du brug for hjælp til at klare dine opgaver?"

"Hvordan fungerer samarbejdet i dit team, når du har mange arbejdsopgaver?"

"Får du hjælp fra kolleger?"

"Hvordan er dine kundskaber inden for"

"Er der noget, jeg kan gøre her og nu? Hvad har du brug for fra mig?"

Et vigtigt element i samtalen er, at medarbejderen får lejlighed til at fortælle om sin opfattelse af situationen. Måske er medarbejderen ikke selv klar over, at han eller hun ikke har de nødvendige kompetencer eller ikke udfører de stillede arbejdsopgaver på et tilfredsstillende niveau. Medarbejderen kan derfor blive forundret, vred eller berørt.

Afslutning af samtalen

Du afslutter ved at opsummere samtalen og have fokus på, hvad forventningen er, og hvad der konkret skal ske fremadrettet, f.eks.:

- Hvad du forventer af medarbejderen
- Det vigtigste, der skal ændres i sagsgangen
- Hvordan det kan ske – lav eventuelt prioriteringslister og tilbyd hjælp til at prioritere
- Andre aftaler
- Aftal, hvornår og hvordan der følges op på samtalen.

Hvis der aftales løbende møder, så sørg for at indkalde til dem med det samme for at signalere vigtigheden/prioriteringen.

Afslut f.eks. samtalen sådan her:

"Vi skal til at runde samtalen af. Jeg forventer, at du fremadrettet afleverer dine kommentarer og forslag til rettelser til den angivne tidsfrist, medmindre vi har aftalt andet."

"Jeg har en forventning om, at du gør dig umage med at xxxxx."

Fortsat...

”Jeg beder dig fremover være opmærksom på samarbejdet med xxx, og er du utilfreds med xxxx, så kom til mig og sig det, så vi kan finde en løsning.

”Det har været en god og tankevækkende/informativ snak. Vi har aftalt, at du udarbejder en mere detaljeret plan for, hvordan du kan nå de mål, som vi har aftalt. Jeg foreslår, at vi mødes igen om x uger og taler om din plan og gennemførelsen af den.”

”Vi skal til at runde samtalen af. Det har været en god og tankevækkende snak. Jeg foreslår, at vi hver især tænker over, hvad der skal til for at løse situationen, så vi sikrer, at du igen får ro til at løse dine sager. Lad os mødes igen i næste uge og dér tale om, hvilke forslag vi hver især har til en løsning.”

Efter samtalen

Efter samtalen kan det være en god idé at skrive en mail med en kort opsummering. Hvis der er tale om en uformel påtale, skal der foreligge et resumé af samtalen, som medarbejderen får kopi af. Du kan læse mere om dette i introduktionshæftet. Tag eventuelt også fat i din HR partner og drøft samtalen med ham eller hende. Du kan med fordel bruge vedkommende til at sparre om indholdet. Jo tidligere HR partneren er involveret, jo bedre rådgivning og sparring kan du få under et eventuelt forløb.

Hvis medarbejderen ikke forbedrer sin performance som forventet, skal du iværksætte egentlige eller yderligere disciplinære skridt – se [Retningslinje om tiltag til at undgå afskedigelse begrundet i forhold hos medarbejderen.](#)