

UDVIKLING ELLER AFVIKLING?

Sådan gør du,
når en medarbejders adfærd
eller opgaveløsning
er utilfredsstillende

En guide til ledere udviklet af:

Pia Markersen,
Ledercoach og kursusholder
&

Nilgün Aydin,
Advokat med speciale i HR-jura og persondataret

Sådan gør du, når en medarbejders adfærd eller opgaveløsning er utilfredsstillende

Af Nilgün Aydin, advokat med speciale i HR-jura og persondataret og Pia Markersen, ledercoach og kursusholder

Hvad stiller du op, når en af dine medarbejdere ikke lever op til det, der er behov for i teamet og virksomheden?

Denne miniguide giver dig overblikket, forklarer de centrale begreber og viser dig, hvordan du konkret kan håndtere situationen.

GUIDENS INDHOLD I OVERBLIK

- **Tre typer af udfordrende situationer**
 - Manglende vilje
 - Manglende kompetencer
 - Kombination
 - Sygdom
- **De to fremgangsmåder**
 - Fremgangsmåde 1: "Dialog med henblik på at forbedre forholdene"
 - Fremgangsmåde 2: "Umiddelbar opsigelse"
 - Hvornår skal du vælge hvad?
- **Forfatterne bag guiden**

TRE TYPER AF UDFORDRENDE SITUATIONER

Hvis du har en medarbejder, hvis adfærd eller opgaveløsning er utilfredsstillende, så har du grundlæggende tre muligheder:

1. At tåle den utilfredsstillende adfærd eller finde veje rundt om den fx ved at flytte medarbejderen til andre opgaver/en anden rolle.
2. At udvikle medarbejderen i en mere tilfredsstillende retning, fx gennem feedback, coaching, uddannelse. Evt. også via formelle samtaler og en skriftlig advarsel.
3. At afvikle medarbejderen, dvs. at skride til opsigelse - særligt hvis mulighed 1 og 2 er udtømte.

I det følgende tager vi udgangspunkt i en situation, hvor du som leder oplever, at en medarbejders adfærd ikke er tilfredsstillende, og hvor punkt 1 er prøvet eller ikke er relevant. Du har altså konkluderet, at medarbejderen enten må ændre noget - eller at samarbejdet må ophøre.

Men først lidt om, hvad der udløser den uholdbare adfærd. Vi skelner her mellem manglende vilje, manglende kompetencer og sygdom.

MANGLENDE VILJE

Det kan være med baggrund i uvaner eller manglende vilje til at imødekomme dine anmodninger: Fx en medarbejder som sender sms'er og går på sociale medier i arbejdstiden og ikke stopper med dette efter, at du som leder tydeligt har fortalt, at det ikke kan accepteres uden for fx medarbejderens frokostpause.

Det kan også være medarbejdere, der kommer for sent eller forlader arbejdspladsen i arbejdstiden.

Endelig kan det fx handle om personlig hygiejne, fx svedlugt, fedtet hår eller nusset tøj.

MANGLENDE KOMPETENCER

Det kan også være, at adfærden bunder i manglende kompetencer, faglige og/eller personlige. Måske bliver opgaverne ikke løst i den ønskede kvalitet, eller også formår medarbejderen ikke at løse en eller flere opgaver tilstrækkelig selvstændigt. Det kan også handle om hastighed; at medarbejderen ikke løser opgaverne hurtigt nok.

Medarbejderen kan også mangle visse personlige kompetencer, som betyder, at de fx ikke udviser passende imødekommenhed over for kunder eller opfører sig upassende over for kolleger.

KOMBINATIONEN

Det kan nogle gange være svært at skelne, om noget handler om manglende vilje eller kompetencer - og der kan sagtens være tale om en kombination af de to. Formelt set gør det heller ingen forskel - hovedsagen er, at du som leder har behov for, at medarbejderen gør noget anderledes fremover.

Din vurdering af, om det handler om manglende vilje eller kompetencer, kan dog have indflydelse på, hvilken fremgangsmåde du benytter. Du kan også vælge at spørge medarbejderen direkte om, hvad adfærden bunder i.

SYGDOM

Medarbejderens manglende fremmødestabilitet kan også udgøre et problem. Den afgørende forskel er her - i forhold til manglende vilje og manglende kompetencer - at sygdom er såkaldt "lovligt forfald", og at en medarbejder som udgangspunkt har lov til at have sygedage. Samtidig har du som leder/arbejdsgiver behov for en vis fremmødestabilitet for at sikre driften. Og hvis medarbejderens fravær udfordrer dette, kan du på samme måde som i de andre tilfælde tage en dialog med medarbejderen om dit behov for en øget stabilitet, fx i situationer hvor der er tale om "drypvist" fravær, eller du ser et særligt fraværsmønster, som er atypisk.

Denne miniguide vil ikke behandle medarbejderes sygefravær yderligere.

DE TO FREMGANGSMÅDER

Der findes som udgangspunkt to fremgangsmåder, hvis en medarbejders adfærd ikke er hensigtsmæssig: En fremgangsmåde, hvor du går i dialog med medarbejderen for at søge en forbedring af forholdene og en fremgangsmåde, hvor der umiddelbart skrides til opsigelse af medarbejderen.

Men inden du når så langt, skal du nå til en erkendelse af, at du ønsker en ændring - og at den ændring formentlig ikke sker af sig selv.

Normalt vil en periode på 1 til 2 måneder være tilstrækkeligt til at konkludere, om problemet er permanent. Særligt i en medarbejders prøveperiode er det vigtigt at

handle hurtigt. Men generelt skader det en eventuel senere opsigelsessag, hvis du har ventet længe med at reagere.

FREMGANGSMÅDE 1: "DIALOG MED HENBLIK PÅ AT FORBEDRE FORHOLDENE"

1. Uformel samtale

Start evt. ud med en uformel samtale. Fx hvis du erfarer, at medarbejderen ikke udviser en hensigtsmæssig adfærd over for virksomhedens kunder.

- OBS punkter for samtalen: Det er vigtigt, at du er tydelig over for medarbejderen, sådan at medarbejderen forstår problemet og hvilken adfærd, der skal ændres.

2. Formel samtale efterfulgt af skriftlig advarsel.

Du kan skride direkte til dette punkt (og springe punkt 1 over), hvis fx medarbejderen flere gange er mødt for sent, eller ikke løser sine opgaver efter de retningslinjer, du har udstukket. Det vil dog altid være en konkret vurdering, hvornår et forhold har en sådan tyngde/karakter, at en skriftlig advarsel er relevant.

- OBS-punkter for samtalen: Det er vigtigt, at du er tydelig over for medarbejderen, sådan at medarbejderen forstår problemet og hvilken adfærd, der skal ændres. Det er også vigtigt, at du tydeligt fremhæver over for medarbejderen, at hvis medarbejderen ikke ændrer adfærd, kan det få følger for medarbejderens ansættelsesforhold.
- OBS punkter for den skriftlige advarsel: Det skal klart fremgå af den skriftlige advarsel, hvad det er for en adfærd, du som arbejdsgiver ønsker, at medarbejderen skal ændre. Det skal også klart fremgå af den skriftlige advarsel, at hvis medarbejderen ikke ændrer adfærd, kan det få konsekvenser for medarbejderens ansættelsesforhold.

3. Periode hvor medarbejderen har mulighed for at "rette for sig"

Hvis medarbejderen skal ændre sin adfærd, skal medarbejderen typisk have en periode til at vise, om medarbejderen kan "rette for sig" – altså til at rette op på det, du ønsker skal være bedre. Hvor lang en periode, medarbejderen skal have, vil afhænge af, hvad det konkrete problem er. Medarbejderen skal have en reel mulighed for at rette op.

Typisk vil en periode på en til to måneder være tilstrækkelig, hvis det fx handler om, at opgaveløsningen ikke er tilfredsstillende, dog afhænger det af opgavernes kompleksitet. Hvis det fx handler om at komme til tiden, vil det gælde fra og med dagen efter advarslen er givet.

4. Opfølgende samtale

Undervejs i forløbet holdes en eller flere statussamtaler med medarbejderen for holde fokus på, om forholdet har forbedret sig tilstrækkeligt, og om der er udsigt til, at medarbejderen "kommer i mål".

I forbindelse med en statussamtale kan det også aftales med medarbejderen, at der gives yderligere en periode til de ønskede forbedringer. Der bør tages et kort referat af statussamtalerne. Tager du ikke statussamtalen/-erne, hvor du følger op på advarslen, kan du risikere at skulle starte forfra med en ny advarsel pga. af din passivitet.

Når den periode, som medarbejderen har haft til at "rette for sig", er gået, skal du vurdere, om medarbejderen har levet op til de krav, du har stillet op.

5. A: Fortsat ansættelse

Hvis medarbejderen har forbedret sig, fortsætter ansættelsesforholdet, og du orienterer medarbejderen om dette.

eller

B: Opsigelse.

Hvis du vurderer, at medarbejderen fortsat ikke lever op til de krav, du stiller, skal medarbejderen opsiges, når den periode, medarbejderen har haft til at "rette op", er udløbet. En opsigelse her sker som udgangspunkt uden godtgørelse til medarbejderen, hvis problemet har en tilstrækkelig tyngde, og fordi der her er givet en advarsel. Opsigelsen siges i så fald at være berettiget/sagligt begrundet.

OBS! Du kan godt komme ud for, at medarbejderen og/eller dennes tillidsvalgte/medarbejderens fagforening ikke deler din opfattelse af, at opsigelsen er berettiget. I så fald kan det blive nødvendigt at indgå forlig

eller prøve sagen i retten afhængigt af sagens karakter. Men som udgangspunkt, bør du holde fast i, at du som leder har retten til at lede, herunder retten til at opsig medarbejdere.

FREM GANGSMÅDE 2: "UMIDDELBAR OPSIGELSE"

1. Medarbejderen opsiges uden forudgående advarsel, dog med sit individuelle opsigelsesvarsel.
2. Der tilbydes/forhandles evt. en fratrædelsesaftale/en godtgørelse for uberettiget/usaglig opsigelse.

OBS! Hvis medarbejderen har misligholdt sit ansættelsesforhold, er der ikke grundlag for godtgørelse. Der kan fx være tale om misligholdelse, hvis medarbejderen er startet konkurrerende virksomhed eller på anden måde har optrådt illoyalt.

HVORNÅR SKAL DU VÆLGE HVAD?

Når du afgør, om du ønsker at forfølge den ene eller den anden fremgangsmåde, er der flere ting, du bør tage i betragtning, bl.a.:

- Først og fremmest: Har du en tro på, at medarbejderen kan levere den ønskede forandring - evt. i samarbejde med dig, kolleger og andre?

Hvis ja, er fremgangsmåden, hvor du går i dialog med medarbejderen oplagt.

Hvis nej, kan du overveje at gøre processen kortere. Vurder i den forbindelse de mulige omkostninger - se herunder:

- Hvad er omkostningerne for virksomheden ved at beholde medarbejderen, mens en proces med dialog med medarbejderen forløber?

Dette skøn holdes op mod de forventede omkostninger ved umiddelbart at skride til opsigelse (godtgørelse/forlig, mulig retssag).

Omkostningen ved umiddelbart at skride til opsigelse afhænger bl.a. af følgende forhold:

- Er medarbejderen ansat som funktionær eller ej?

En medarbejder er funktionær, hvis medarbejderen fx er beskæftiget med salgs- eller kontorarbejde, arbejder gennemsnitligt mere end 8 timer om ugen og er underlagt en instruktionsbeføjelse. Det betyder, at funktionærloven gælder for medarbejderen, også selvom det fx ikke er aftalt i ansættelsesaftalen. Funktionærloven giver medarbejderen bestemte rettigheder, fx at en opsigelse skal være sagligt begrundet i enten medarbejderen eller virksomhedens forhold, hvis medarbejderen har en anciennitet på over 12 måneder. Ellers kan medarbejderen kræve en godtgørelse.

- Hvor lang er medarbejderens opsigelsesvarsel?

Hvis der er aftalt prøvetid og medarbejderen stadig er i prøveperioden, kan du fx typisk opsiges med 14 dages varsel?

- Er medarbejderen særligt beskyttet? Fx gravid, på barsel, handicappet eller tillidsvalgt?

Her skal du være særlig opmærksom i forhold til evt. at skride til opsigelse, da medarbejderen kan rejse krav efter fx diskriminations-lovgivning, hvor godtgørelsen er væsentligt højere end efter fx funktionærloven og bevisbyrder reglerne skærpet og vanskeligere at løfte for arbejdsgiveren /lederen.

- Hvilke udgifter forventes der til rådgiver/advokatbistand?

Det kan være en god idé at tage kontakt til en juridisk rådgiver/advokat, inden processen med en medarbejder startes op for her at få et overblik over den ansættelsesretlige ramme. Rådgiveren kan også være med på sidelinjen undervejs i forløbet og bistå med at formulere advarsel, opsigelsesbrev, udkast til fratrædelsesaftale/forlig mv.

Mange sager vil kunne afsluttes forholdsvis uddramatisk og inden for overskuelig tid for et overkommeligt beløb, navnlig hvis du har kontaktet rådgiver i god tid, og inden konflikten er optrappet. Hvis rådgiver skal deltage i møder, føre sagen i retten etc. bliver udgifterne til rådgiveren større.

FORFATTERNE BAG GUIDEN



Guiden er skrevet af [Pia Markersen](#), ledercoach og kursusholder (t.v.) samt [Nilgün Aydin](#), advokat med speciale i HR-jura og persondataret (t.h.).