VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 08-02-2019

5 råd: Undgå katastrofen når din bedste medarbejder siger op

Når Lottes opsigelse pludselig ligger på dit bord, bringer den både bekymringer og frustrationer med sig. For hvordan skal I dog komme jer over det tab? Men du kan faktisk sikre, at I vinder mere, end I taber. Få her 5 råd om, hvordan du lander på den anden side som en både klogere og bedre leder.

Skribentinfo



Trine Nexmand Rofelt
Fhv. Kommunikationskonsulent hos Lederweb
Lederweb

Det er ikke et rart øjeblik, når en dygtig og vellidt medarbejder – lad os kalde hende for Lotte - lægger sin opsigelse på dit bord. Tværtimod. Det indebærer som regel flere af de store og svære følelser. Fx frygt for, hvordan resten af teamet reagerer på Lottes kommende exit og frustrationer over at skulle finde tid i kalenderen til at ansætte og oplære en ny. Som på ingen måde kan hamle op med Lotte. Og så er der den uundgåelige følelse af at være blevet droppet til fordel for en anden. Måske føler du endda snert af bitterhed. Alt i alt kan det være en svær pille at sluge.

Men selv om du mest af alt har lyst til at kaste dig for Lottes fødder og trygle hende om at blive, skal du se det som en mulighed for at lære, blive klogere og på den baggrund gøre dit team endnu bedre.

Læs også: Advarsel: Derfor flygter dine medarbejdere

I en artikel på Harvard Business Review giver erhvervspsykolog Liane Davey fem trin til at håndtere Lottes opsigelse:

1) Tag dig tid

Først og fremmest er det vigtigt, at du sunder dig, inden du deler nyheden med dine medarbejdere. Brug

lidt tid på at overveje din respons nøje. Det giver dig mulighed for lige at komme overens med din egen reaktion og dine egne følelser, inden du skal håndtere dine medarbejderes reaktioner. Hvis du rykker for hurtigt, inden du selv har bearbejdet opsigelsen, kan det være svært ikke at signalere det gennem det, du siger og dit kropssprog.

2) I skal fejre personen der forlader jer

Lotte skal have en afskedsfest. I skal fejre den gode kollega og medarbejder, der forlader jer og få sagt ordentligt farvel. Det er forståeligt, hvis du har lyst til at nedtone afskeden i håbet om, at ingen bemærker, at Lotte forsvinder. Men det gør de. Hvis du lader hende smutte ud af døren uden en ordentlig afsked, signalerer det ligegyldighed fra din side. Derfor må du aldrig negligere afskedsritualet. Du skal til gengæld vælge den helt modsatte strategi, hvor du står i front for det helt store ”vi kommer til at savne dig”-arrangement. Her skal du sige et par ord om alt det gode, Lotte har gjort og bidraget med, og fortæl gerne et par af de sjove historier, som Lotte formentlig har været involveret i. Du vil ikke blot få hende til at føle sig meget værdsat, men du vil også være med til at styrke båndet mellem de resterende medarbejdere. Så selvom din indre stemme måske gentager spørgsmålet: ”Hvad skal vi dog gøre uden hende?” eller ”Mon andre følger efter?”, så viser du de andre medarbejdere, at alt er godt, og at du har styr på situationen.

Læs også: Advarsel: 13 tegn på at din bedste medarbejder er på vej væk

3) Lav dit eget interview

Inden Lotte stopper, skal du have en samtale med hende, hvor du har fokus på, hvad du kan lære af hendes opsigelse. Dit mål er en samtale, hvor Lotte kan være helt ærlig. Måske har jeres organisation en formel model, hvor HR evaluerer en opsigelse, men du skal alligevel benytte denne lejlighed til at lave dit eget interview. Også selvom det måske betyder, at du måske skal høre et par sandheder, der kan være svære at kapere.

Det er vigtigt, at du forbereder dig grundigt. Du skal have nogle gode spørgsmål klar – også de opfølgende spørgsmål – for at komme udover de lidt vage svar som Lotte nok vil ty til i starten. Som fx” Jeg fik et tilbud, jeg ikke kunne afslå” eller ”Tiden er bare til det”. Du bliver nødt til at identificere de faktorer, der gjorde, at hun overhovedet overvejede at søge videre i første omgang. Og det kræver en god spørgeguide. Du kan fx stille dine spørgsmål mindre ledende ved at spørge:

- Hvilket råd vil du give mig, så jeg fremover kan forebygge, at en anden vigtig medarbejder søger videre?
- Hvad skal jeg vide, som folk ikke fortæller mig?
- Hvordan kan jeg forbedre oplevelsen af at arbejde her?

Ved at gøre spørgsmålene mindre personlige og mere generiske, gør du det nemmere for Lotte at dele den ærlige og måske lidt ubehagelige sandhed med dig.

Du kan også stille spørgsmål som:

- Er der andre informationer, jeg skal bringe med videre i organisationen?
- Hvilke faktorer ville være med til at forbedre oplevelsen af at arbejde her?

Gennem jeres samtale er det vigtigt, at dit fokus er på at lytte og stille de gode spørgsmål. Du skal tale så lidt som muligt, men til gengæld lytte rigtig godt efter og stile efter at være så objektiv som muligt.

Læs også: Guide til fratrædelsessamtaler

4) Hvordan kan I forbedre arbejdspladsen?

Efter interviewet har du formentlig hovedet fyldt med store og måske endda konfliktfyldte tanker og følelser. Når du har fordøjet det hele, skal du indlede en proces, hvor du omsætter dine tanker til handling. Først og fremmest skal du grave lidt mere i det ubehagelige – og det skal du gøre sammen med dine resterende medarbejdere. Det kan være ”en-til-en”-samtaler eller ved teammøder, men vigtigt er det, at du får bearbejdet alle de områder, du under din samtale med Lotte fik øje for.

Del dine hypoteser og spørg de andre medarbejdere for at få belyst, videreudviklet, valideret og måske udfordret dine tanker.

Du kan fx sige:

- Jeg kan forstå, at det største problem ikke er arbejdsbyrden men derimod manglen på fokus? Hvad tænker du om det?

Denne proces med at generere og teste hypoteser vil ikke kun hjælpe dig med at gennemføre de fornødne ændringer, det vil også hjælpe dig med at styrke din relation til de resterende medarbejdere.

Når du lytter til deres respons, skal du ikke kun fokusere på det, de siger. Du er ikke kun ude efter informationer, men du vil også vide noget om deres følelser og det, de værdsætter. Hvornår bliver deres sprog stærkere? Fx ”Vi gør altid sådan”, eller ”Sådan gør vi aldrig”. Det kan indikere vrede eller frustration. Og hvor bliver deres sprog svagere? Fx ”Det tror jeg…” eller ”Det gætter jeg på …”. Det giver dig et hint om, at de i denne sammenhæng måske føler sig magtesløse eller tøvende. Når du spotter en følelsesmæssige reaktion, så stil et par ekstra spørgsmål, der gør dig i stand til at forstå, hvad der ligger bag deres følelser.

Læs også: 8 tåkrummende tegn på dårlig ledelse

5) Skru op for din opmærksomhed

Den indsigt, du får ud af at gennemføre dine egne interviews og ved at teste dine hypoteser, er værdifuld. Men du må ikke miste blikket for din vigtigste opgave, nemlig at lede. Øg din opmærksomhed på dine medarbejdere og fokuser på at gøre dem i stand til at udføre deres meningsfulde arbejde. Vær sikker på, at alle er klar over, hvad du forventer af dem. Hvad er jeres vigtigste prioriteter, og hvad er mindre vigtigt? Tag nogle ærlige snakke med dine medarbejdere, så de føler, at de er klædt godt på til at udføre deres arbejde på bedst mulig vis. Samtidig skal du være ekstra opmærksom på at give feedback, motivere og bevare dine medarbejderes engagement.

Måske var Lottes opsigelse helt uundgåelig og ude af dine hænder. Det kan også være, at Lotte sagde op, fordi hun ikke blev udfordret nok. Eller ikke følte sig set og hørt. Og det vil du i så fald finde ud af, hvis du følger grundigt op på hendes exit. Men ligegyldigt hvorfor hun sagde op, vil både du og dit team stå stærkere på den anden side, hvis du prioriterer at lære mest muligt af Lottes valg. Og efterfølgende handler på det.

Artiklen er frit oversat fra hbr.org: How to Manage Morale When a Well-Liked Employee Leaves