

LEDELSE TO GO

Guide til MUS, LUS, hyr og fyr. Her er Lederwebs samling af artikler om, hvordan du holder gode samtaler. Det er alt fra ansættelsessamtalen, opfølgningssamtalen, samtalen med en stressramt medarbejder, afskedigelsessamtalen mv. Print den, og tag med på farten.

Du finder artikler om:

| | |
|--|----|
| Sådan gennemfører du en god ansættelsessamtale | 2 |
| Opfølgningssamtalen | 10 |
| Respektfulde afskedigelser | 14 |
| Få værdifuld viden med exit-samtaler | 19 |
| Lær hvad LUS er godt for | 24 |
| Forført af MUS..... | 27 |
| Medarbejdersamtaler/forberedelseskema | 29 |
| Den nødvendige samtale | 31 |

Sådan gennemfører du en god ansættelsessamtale

Læst af 64,569

En komplet guide til dig, der skal holde ansættelsessamtale. Ved at bruge spørgerammer, sikrer du afklaring af ansøgerens kompetencer og kvalifikationer.

Af Esben Buch-Hansen, Lederweb

Godt begyndt er halvt fuldendt

Det første skridt til en god ansættelsessamtale er god forberedelse. Forberedelsen af ansættelsessamtalen kan deles i en individuel og en samlet forberedelse.

Til den individuelle forberedelse hører læsning af ansøgninger og CV med videre samt overvejelser over, hvilke hypoteser det giver anledning til at søge bekræftet eller afkræftet i samtalen.

Det anbefales, at arbejdet med at fastlægge rammer og struktur samt udarbejdelse af en spørgeramme for ansættelsessamtalen, foregår som et samarbejde i ansættelsesudvalget.

Et centralt element i ansættelsessamtalen er spørgerammen. Spørgerammen indeholder en række spørgsmål til hver af de tre - fem væsentligste kvalifikationer/kompetencer. Spørgerammen skal sikre, at de forberedte spørgsmål kan stilles ens til alle ansøgere.

Til forberedelsen hører naturligvis også alt det praktiske arbejde med at finde egnede lokaler, bestille mad og drikke og så videre.

Endvidere bør ansættelsesudvalget overveje, hvilke informationer ansøgerne kan have glæde af at have på forhånd, for at de kan forberede sig bedst muligt.

Hvis ansættelsesudvalget ønsker, at der i løbet af samtalen skal indgå praktiske øvelser eller test af kvalifikationer som for eksempel sprog, bør ansøgerne informeres om det på forhånd.

For nogle praktiske øvelser kan det være hensigtsmæssigt at sende øvelsen til ansøgeren forud for samtalen, så ansøgeren kan forberede sig for eksempel til en præsentation.

Sådan laver man en spørgeramme

Kernen i spørgerammen er et interview af ansøgeren baseret på de væsentligste kvalifikationer og kompetencer, udvalget efterspørger. En god spørgeramme består af et eller flere indledende spørgsmål.

Det giver ansøgeren lejlighed til at fortælle lidt inden samtalen får karakter af et egentligt interview af ansøgeren. Spørgerammen bør også indeholde en afslutning, hvor der lægges op til, at ansøgeren kan stille sine spørgsmål.

Blandt de prioriterede kvalifikationer/kompetencer vælger udvalget mellem tre og fem af de væsentligste. Til hver af disse planlægges mellem tre og fem spørgsmål.

På denne måde stilles de forberedte spørgsmål i en fast rækkefølge, og spørgsmålene kan direkte kædes sammen med en af de udvalgte kvalifikationer/kompetencer.

Det er vigtigt at stille spørgsmål, hvor ansøgeren bliver opfordret til at give konkrete eksempler på situationer, hvor han/hun har brugt den efterspurgte kvalifikation/kompetence.

Spørgsmålene til den enkelte kompetence kan dreje sig om:

Situationen

Eksempel: Jeg vil gerne bede dig beskrive en situation, hvor du...?

Tanker

Eksempler: Hvad tænkte du i den situation, du lige har beskrevet? Hvad forstår du ved...?

Følelser

Eksempler: Hvilke følelser forbandt du med...? Hvad gjorde det ved dig at...?

Handling

Eksempler: Hvad gjorde du helt konkret? Hvad var din rolle, da...?

Relationer

Eksempler: Hvad tror du, andre tænker om det? Hvordan tror du, andre oplevede det, du lige beskrev?

Eksempel på en spørgeramme:

Spørgsmål til kompetencen "Evne til at samarbejde"

Prøv at beskrive en situation, hvor du har oplevet, at et samarbejde med flere parter er lykkedes for dig

- Hvad gjorde du, for at samarbejdet lykkedes?
- Hvad er din definition på et godt samarbejde?
- Jeg vil gerne bede dig beskrive en situation, hvor det var svært for dig at samarbejde.
- Hvordan havde du det følelsesmæssigt i den situation, du lige har beskrevet?
- Hvad har du lært af det?

Spørgsmål til kompetencen "At kunne udvikle sin viden"

- I denne stilling er det vigtigt med indsigt i og forståelse af...
- Jeg vil bede dig kort beskrive din nuværende viden om...
- Jeg vil bede dig beskrive, hvordan du ajourfører og udvikler din viden
- Kan du give et konkret eksempel?
- Hvad er det vigtigt for dig at vide?
- Hvad synes du, at du mangler viden om?

Spørgsmål til kompetencen "Evne til at skabe og fatte tillid"

- Kan du give et par eksempler fra din nuværende eller en tidligere ansættelse, hvor det var svært for dig at bevare tilliden til andre?
- Hvordan havde du det følelsesmæssigt i de situationer?
- Hvordan tror du, at andre oplevede dig i den sammenhæng?
- Hvad forstår du ved tillid?

Spørgsmål til kompetencen "Evne til at omsætte teori til resultater i praksis"

Jeg vil bede dig beskrive en konkret situation, hvor du har haft brug for at omsætte teori til praksis.

- Hvad synes du, var det sværeste ved arbejde ud fra teorier?
- Hvad var dine succeskriterier for dette arbejde?
- Kan du give eksempler på situationer, hvor du mener, at man ikke behøver at have et teoretisk fundament at arbejde ud fra?

Spørgsmål til kompetencen “Evne til at være en god kollega”

- Hvad tænker du om det at være en god kollega?
- Kan du give et konkret eksempel på, at du har været en god kollega?
- Hvordan tror du, at dine kollegaer oplevede det, du lige har beskrevet?

Generelle spørgsmål, der kan stilles som afslutning

- Prøv at beskrive hvilke arbejdssituationer, der i særlig grad motiverer dig?
- Hvilke kompetencer anser du for de vigtigste hos en medarbejder?
- Prøv at beskrive, hvad du opfatter som grænsen for, hvornår du som medarbejder vil involvere dine kollegaer i dit arbejde?
- Hvornår ville du involvere afdelingens ledelse?
- Er der noget andet du synes, at vi skal vide om dig, som kan have betydning i forhold til at ansætte dig?

Rammerne for samtalen skal være på plads

Inden samtalen er det vigtigt at få fastlagt de overordnede rammer og fremgangsmåden for interviewet. Under hvert af de følgende 7 punkter er der opridset nogle af de vigtigste elementer for forløbet før og under ansættelsessamtalen.

1. Overordnede rammer

- Tid. Hvor langt tid er der afsat til hele ansættelsessamtalen og til de enkelte dele af interviewet?
- Deltagere. Hvem er med til ansættelsessamtalen?
- Lokaler. Hvor foregår samtalen? Hvordan kommer ansøgere til og fra lokalet, så de ikke møder hinanden?
- Rollefordeling i ansættelsessamtalen. Hvem gør hvad i ansættelsesudvalget?

2. Strukturen i samtalen

- Indledning
- Spørgsmål i spørgeramme stilles et for et
- Eventuelt uddybende spørgsmål til ansøgeren
- Ansøgeren stiller sine spørgsmål
- Afrunding

3. Indledning - for eksempel fem minutter v/ udvalgsmedlem NN

- Kort velkomst og præsentation af ansættelsesudvalget
- Præcisering af formål med ansættelsessamtalen
- Forklaring af struktur i ansættelsessamtalen, herunder rollefordelingen
- Kort om baggrunden for stillingsopslaget
- Indledende spørgsmål hvor ansøgeren opfordres til kort at begrunde sin ansøgning

4. Spørgsmål i spørgeramme - for eksempel 20 minutter v/ udvalgsmedlem YY

- Spørgsmålene stilles et for et, og der stilles kun ganske enkelte opklarende spørgsmål
- Det kan være en god idé at lade deltagerne i ansættelsesudvalget interviewe om hver en kvalifikation/kompetence, sådan at alle i ansættelsesudvalget oplever at være i direkte kontakt med ansøgeren.

5. Uddybning af svar på spørgsmål i spørgeramme - for eksempel fem minutter v/ alle udvalgsmedlemmer

- Når ansøgeren har svaret på alle spørgsmål i spørgerammen, kan der stilles uddybende spørgsmål. Først spørger interviewer, der stillede spørgsmålene, herefter kan hele ansættelsesudvalget stille spørgsmål. Flest mulige spørgsmål forberedes på forhånd.

6. Spørgsmål fra ansøgeren til job og organisation - for eksempel 10 minutter

- Endelig kan ansøgeren stille sine spørgsmål og drøfte andre emner. Som udgangspunkt er det en god idé, at ordstyreren svarer på spørgsmålene eller giver spørgsmålet videre til det mest relevante udvalgsmedlem.

7. Afslutning - fem minutter ved én af udvalgsmedlemmerne

- Interviewet rundes af med enkelte spørgsmål fra ansættelsesudvalget og en orientering om, hvornår ansøgeren kan forvente at høre nyt.

Gennemførelse af ansættelsessamtalen

Selve gennemførelsen af ansættelsessamtalen kræver omhyggelighed. Ansættelsesudvalget skal sikre, at ansøgeren får og forstår de informationer, der bliver givet om såvel arbejdspladsen som den konkrete stilling.

Samtidig skal ansættelsesudvalget i løbet af samtalen sikre, at de informationer, som ansøgeren giver, er rigtigt forstået. Den enkelte interviewer bør således veksle mellem at stille spørgsmål og samle op for at sikre forståelsen af det, ansøgeren har sagt.

Det kan for eksempel gøres ved at spørge: “Er det rigtigt forstået, at...?” eller “Du sagde, at... - det får mig til at tro, at... - er det rigtigt?” eller “Hvis jeg skal opsummere, det du har sagt, så er det...”

Det er vigtigt, at den der interviewer kun har denne ene opgave. Et godt interview kræver nærvær og tilstedeværelse, og det kan let forstyrres, hvis man som interviewer samtidig skal tage notater, holde øje med tiden og så videre.

Derfor er det vigtigt, at den rollefordeling, der er planlagt, overholdes når interviewet gennemføres.

Endvidere er det vigtigt at etablere en venlig, tryk og tillidvækkende atmosfære under ansættelsessamtalen. De fleste ansøgere er nervøse ved at skulle til en samtale, og nervøsiteten kan påvirke deres fremtræden.

Jo mere afslappet og ligeværdig samtalen kan blive, jo bedre bliver samtalen og dermed beslutningsgrundlaget for valget af den bedste ansøger.

Opsamling på samtalen

For hver samtale bør der laves et todelt resumé

Dels et resumé af ansættelsesudvalgets vurdering af ansøgeren i forhold til de krævede kvalifikationer og kompetencer

Og dels af de gensidige forventninger, der er udtrykt i løbet af samtalen. Resuméet af de gensidige forventninger er grundlaget for den opfølgningssamtale, der følger et stykke tid efter en medarbejder er ansat.

Udvælgelse og referencer

Når ansættelsesudvalget skal vælge den bedste ansøger, er det afgørende, at udvalgets medlemmer er tro mod de prioriterede kvalifikationer og kompetencer. Det er i forhold til disse, at ansøgerne skal prioriteres.

Når ansættelsesudvalget har valgt den bedste ansøger, bør der altid foregå en vurdering af om denne ansøger er god nok, eller om der er behov for et genopslag af stillingen. Den bedste ansøger er ikke nødvendigvis god nok.

Det anbefales, at der ved enhver ansættelse tages referencer på den ansøger, der ønskes ansat. Referencepersoner bør opgives af ansøgeren selv, og ansøgeren bør have mulighed for at kontakte referencepersonerne forud, for at de kontaktes af ansættelsesudvalget. Når der tages referencer, må der kun stilles spørgsmål til de kvalifikationer og kompetencer, der er relevante i forhold til den konkrete stilling.

Når det er besluttet, hvem der skal ansættes, er ansættelsessamtalen afsluttet. Resten af arbejdet består i at få lavet konkrete aftaler om tiltrædelsestidspunkt, løn, afklaring af diverse vilkår med videre, så der kan laves en ansættelseskontrakt.

Tilbage melding til ansøgerne

De ansøgere, der har været til en ansættelsessamtale, bør have en personlig tilbage melding fra en af deltagerne i ansættelsesudvalget. Ansøgeren skal have feedback på, hvordan han eller hun blev oplevet til samtalen og hvilke vurderinger, der gjorde, at de henholdsvis fik eller ikke fik tilbudt stillingen.

En konstruktiv feedback efter en ansættelsessamtale er med til at sikre en oplevelse af kommunen/regionen som et attraktivt sted at søge arbejde.

Ansættelsesudvalget bør også overveje formuleringen i de skriftlige afslag, der gives til de ansøgere, der ikke blev indkaldt til en samtale. Afslagene bør skrives på en måde, så de vragede ansøgere også har en positiv oplevelse af at have søgt en stilling i kommunen/regionen.

Det kan for eksempel oplyses, hvor mange ansøgninger, der er modtaget, hvor mange ansøgere, der blev indkaldt til samtale og hvem der fik stillingen osv. Endelig kan ansættelsesudvalget opfordre ansøgerne til at søge andre stillinger kommunen/regionen.

Opfølgningssamtalen

Læst af 3,339

Opfølgningssamtalen finder sted når en ny medarbejder har været ansat mellem tre og seks måneder, og tager udgangspunkt i de iagttagelser medarbejder og leder har gjort undervejs.

Der er tre temaer i opfølgningssamtalen

- Hvad kan vi på arbejdspladsen lære af den nye medarbejders iagttagelser?
- Hvordan kan vi sikre, at nye medarbejdere bliver introduceret mest hensigtsmæssigt til arbejdspladsen?
- Er der overensstemmelse mellem leder og medarbejders forventninger til arbejdet set i lyset af de forventninger, der lå i stillingsopslaget og ansættelsessamtalen?

Hvad er tanken med opfølgningssamtalen?

- **Udviklingsperspektivet**

Opfølgningssamtalen har et perspektiv af udvikling for såvel den nye medarbejder som for hele arbejdspladsen. Udviklingen tager sit afsæt i de iagttagelser, den nye medarbejder gør sig i den første tid på arbejdspladsen.

- **Udviklingsmuligheder for arbejdspladsen**

Den nye medarbejder ser på arbejdspladsen med nye og uspolerede øjne, der kan iagttage arbejdspladsens faglige og sociale rutiner. Arbejdspladsen kan lære om sig selv ved at lytte til den nye medarbejders iagttagelser.

- **Udviklingsmuligheder for den nye medarbejder**

Ledelse og kolleger på arbejdspladsen er alle ansvarlige for, at den nye medarbejder bliver introduceret til arbejdspladsens faglige og sociale fællesskaber. Opfølgningssamtalen giver et overblik over, hvilke forhold, der skal sættes fokus på, når nye medarbejdere sluses ind i arbejdsfællesskabet.

- **Afstemning af forventninger**

Opfølgningssamtalen er samtidig muligheden for at se tilbage på ansættelsesforløbet. Den giver anledning til at se på, om de forventninger den nye medarbejder havde til

arbejdspladsen, til arbejdsopgaverne, til måden, arbejdet udføres på og til det meningsfulde i jobbet er blevet eller tegner til at blive opfyldt. På samme måde gør lederen op, om hans/hendes forventninger til medarbejderen er blevet eller ser ud til at blive indfriet.

Processen

- **Forberedelsen**

Det er en god ide at nye medarbejdere får udleveret en notesbog en af de første dage på jobbet. Forberedelsen til opfølgningssamtalen begynder samme dag og løber over de næste måneder frem til dagen for samtalen. I den tid gør den nye medarbejder sig notater om sin nye arbejdsplads. Samtalen tager udgangspunkt i den nye medarbejders noter.

- **Selve samtalen**

Medarbejderen bruger noterne om arbejdsopgaverne, måden der arbejdes på og meningen i jobbet til at illustrere sine iagttagelser i de første måneder på arbejdspladsen. Lederen drager undervejs i samtalen stillingsopslaget og medarbejderens ansættelsessamtale ind. Begge parter vurderer, om der er en gensidig opfattelse af overensstemmelse mellem forventninger og virkelighed i jobbet. Lederen præsenterer også sine iagttagelser af den nye medarbejder.

- **Aftalearket**

Med udgangspunkt i sin egen og medarbejderens vurdering, noterer lederen et resumé af samtalen på aftalearket. På arket skriver lederen også, hvilke aftaler der konkret er lavet mellem de to. Begge parter opbevarer arket og tager det senere med til medarbejderens første udviklingssamtale.

- **Udvikling og formidling**

Lederen bruger den nye medarbejders iagttagelser som inspiration til udvikling af arbejdspladsen i dagligdagen. Det er lederens ansvar, at relevante iagttagelser bliver formidlet til hele gruppen af medarbejdere.

Forberedelsen til opfølgningssamtalen

Medarbejderens forberedelse

I løbet af de første måneder i dit nye job, kan du gøre dig notater om de oplevelser og forhold, der for eksempel

- undrer dig mest
- du synes, er de sjoveste
- har været mest lærerige
- er vanskelige

Iagttagelserne kan handle om større, åbenlyse forhold i dit arbejde, men også om ting, som umiddelbart kan synes banale og for små til at tale om. Måske er det netop i det banale, der ligger et klarsyn, der kan udvikle arbejdspladsen. Dine iagttagelser og de spontane tanker og følelser, de giver dig, er værdifulde bidrag til og udgangspunkt for opfølgningssamtalen.

Inden opfølgningssamtalen går du dine noter igennem, og overvejer hvilke spørgsmål det giver dig anledning til at stille om

- vores arbejdsopgaver
- måden, der arbejdes på
- det, der giver arbejdet mening

Lederens forberedelse

I løbet af de første måneder, den nye medarbejder er ansat, iagttager du, hvordan mødet mellem den nye medarbejder og den eksisterende kultur er gået. Læg også mærke til hvad du og den nye medarbejder har lært og kan lære om jer selv og hinanden i denne sammenhæng.

Inden opfølgningssamtalen går du dine iagttagelser igennem, og vurderer hvad de viser om den nye medarbejders forhold til

- vores arbejdsopgaver
- måden, der arbejdes på
- den forskel det gør på arbejdspladsen, at den nye medarbejder er blevet ansat

Samtalen

Den nye medarbejder præsenterer sine iagttagelser og dokumenterer dem med sine noter. Den nye medarbejder forbereder nogle spørgsmål på baggrund af sine iagttagelser, for eksempel:

- Hvordan kan det være, at...
- Det undrer mig, at...

- Hvad er baggrunden for, at...

Det er lederens opgave undervejs nysgerrigt at spørge til de iagttagelser, den nye medarbejder har gjort sig på en måde, så de sammen folder iagttagelserne ud. I samarbejde finder medarbejder og leder frem til, hvor de vigtige opdagelser ligger, og hvad medarbejderen og arbejdspladsen kan lære af iagttagelserne.

Lederen præsenterer derefter sine iagttagelser om

- Medarbejderens arbejdsopgaver
- Måden, medarbejderen arbejder på
- Den forskel, medarbejderen gør

Undervejs i samtalen drager lederen stillingsopslaget og ansættelsessamtalen ind i samtalen. I fællesskab kortlægger leder og medarbejder, om begge parter forventninger til samarbejdet er - eller ser ud til at blive – indfriet.

Til slut laver medarbejder og leder en aftale om hvilke initiativer, der skal tages og hvilke budskaber, der skal formidles til resten af arbejdspladsen. Lederen er ansvarlig for denne formidling. Aftalerne noteres på det vedlagte aftaleark.

Inspiration til skema for gennemførelse af opfølgningssamtalen

Spørgsmål til den nye medarbejder:

- Noget du undrer dig over i forhold til arbejdsopgaver, arbejdsgang osv.?
- Hvad synes du har været det sjoveste
- Hvad har været det mest lærerige? Hvad har været svært?
- Matcher opgaverne målsætningerne og dine forventninger?

Notér dine iagttagelser:

-
-
-

Aftaler og initiativer

Respektfulde afskedigelser

Læst af 9,029

Når afskedigelser ikke kan undgås, har det stor betydning, hvordan du gennemfører afskedigelsen. Sker det på en professionel og sober måde, kommer medarbejderen hurtigere videre med sit liv.

Af Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

For nyligt gennemførte jeg en undersøgelse blandt godt 600, der havde prøvet at blive afskediget. Flere end hver 3. af deltagerne kunne fortælle, at de havde prøvet at blive afskediget på en særdeles uprofessionel måde. Under hver 5. af deltagerne havde oplevet en professionelt gennemført afskedigelse.

Det er selvfølgelig sjældent en positiv oplevelse at blive afskediget, men er afskedigelsen blevet gennemført på en professionel og sober måde, kommer medarbejderen hurtigere over det og videre i deres liv.

Er det til gengæld gennemført uprofessionelt, viser undersøgelsen, at medarbejderen typisk skal bruge længere tid til at komme over det og i et nyt job igen.

Derudover har virksomheden også skabt en ”badwill ambassadør”, det vil sige, at den tidligere medarbejder går rundt og fortæller venner og bekendte om sine dårlige erfaringer med virksomheden og om den dårlige behandling, han har fået.

Der er derfor alt mulig grund til, at man som leder gør sit bedste for at være professionel, når en afskedigelse ikke kan undgås.

Hvad bør du overveje?

Det kan godt være, at du har en medarbejder, som du allerhelst ville slippe af med, hvis det stod til dig. Men inden du kaster dig ud i en afskedigelsessag, bør du overveje følgende:

- Hvad helt præcist er det, der gør, at jeg gerne vil skille mig af med den medarbejder?
- Ligger problemstillingen udelukkende hos medarbejderen eller har virksomheden også et ansvar?

- Er der overhovedet nogen, der direkte og konkret har fortalt medarbejderen, hvad man ikke er tilfreds med og hvad man ønsker medarbejderen skal gøre anderledes?
- Kunne det tænkes, at man med få ændringer i jobindholdet eller ved at flytte medarbejderen til en anden afdeling kunne løse problemstillingen tilfredsstillende for alle parter?

Det handler ikke om at beholde en medarbejder for enhver pris. Det handler om at behandle et andet menneske respektfuldt og at være meget klar på, hvad det er du gør og hvorfor du gør det.

En afskedigelse bør ikke komme bag på nogen

Undersøgelsen viste, at afskedigelsen kom fuldstændigt bag på lige knapt halvdelen af deltagerne i undersøgelsen.

Det at blive afskediget uden varsel er som oftest en chokerende oplevelse, som betyder, at medarbejderen ofte vil skulle bruge mere tid på at bearbejde oplevelsen og ofte vil der også gå længere tid, inden medarbejderen kommer i job igen.

En medarbejder bør altid konfronteres med utilfredsstillende forhold, hvad enten det handler om medarbejderens adfærd eller manglende evne eller vilje til at opfylde virksomhedens krav til medarbejderen.

Det giver medarbejderen mulighed for at forholde sig til de utilfredsstillende forhold samt mulighed for at rette op på det.

Hvis det skulle ende med en afskedigelse vil medarbejderen være forberedt og har haft en fair chance for at forholde sig til det.

Kend lovgivning

Er der ingen vej uden om en afskedigelse, så sørg for at kende den lovgivning og de eventuelle overenskomster og lokalaftaler, der siger noget om afskedigelse. Det kan koste dyrt, hvis ledere begår fodfejl i afskedigelsesprocessen.

Har du en personaleafdeling, bør du altid konsultere dem, inden du afskediger.

Du kan typisk også hente hjælp i arbejdsgiverorganisationen, hvis virksomheden er medlem af en sådan eller hos virksomhedens advokat eller en anden professionel.

4 faser

- Kriser er typisk kendetegnet ved fire faser:
- Chokfasen
- Reaktionsfasen
- Bearbejdnings- og nyorienteringsfasen

Chokfasen kan vare fra et kort øjeblik til flere dage. Den opsagte kan have svært ved at forstå, hvad der er sket. Det kan også blive vanskeligt at huske de informationer, der gives.

Reaktionsfasen viser sig ved, at den opsagte reagerer på opsigelsen. Vedkommende kan have behov for at tale om det igen og forsøge at finde mening i situationen. Samtidig kan tiden være præget af sorg og angst for at forlade jobbet og kollegaerne. Stress og depression er ikke ualmindeligt i denne fase. Fasen kan vare op til et par uger

Bearbejdnings- og nyorienteringsfasen er kendetegnet ved, at den opsagte begynder at forholde sig realistisk til opsigelsen. Vedkommende accepterer situationen og har overskud til at rette blikket fremad. Fasen varer typisk fra et halvt til et helt år.

Kilde: Arbejdsmarkedsstyrelsen

Forbered dig på, hvad der skal ske efter samtalen!

Inden du gennemfører samtalen, skal du have taget stilling til en lang række spørgsmål, som vil dukke op bagefter, eksempelvis:

- Hvor meget og hvad vil organisationen gøre for at hjælpe medarbejderen videre
- Hvornår skal medarbejderen holde
- Hvordan skal den sidste tid forløbe.
- Hvordan sikrer du dig, at opgaverne bliver overdraget med respekt for alle parter
- Hvad skal der kommunikeres omkring afskedigelsen

Forbered dig mentalt til afskedigelsessamtalen!

Jeg har endnu ikke hørt om nogen leder, der har været fuldstændigt upåvirket af, at skulle gennemføre en afskedigelsessamtale. Det er ofte også en særdeles ubehagelig oplevelse for lederen.

Derfor er det vigtigt, at du - udover selvfølgelig at have det juridiske på plads - også sørger for at være mentalt forberedt til samtalen.

Det gør du blandt andet ved at erkende, at det er ubehageligt og sørge for, at du har nogle du kan tale med omkring dine oplevelser og følelser omkring opgaven både før og efter.

Sørg for, at du er helt klar på, hvad du vil sige som begrundelse for afskedigelsen. Sørg for, at du har god tid.

Det hjælper også at trække vejret dybt ned i maven, det tager toppen af den værste panik eller ubehag ved at skulle gennemføre samtalen.

Selve samtalen

Hvis dit mål er at gennemføre samtalen så professionelt som muligt, så er der en række spilleregler, du skal overholde:

- Sørg for, at I sidder uforstyrret i et kontor. Der må ikke komme nogen ind under samtalen og din telefon er selvfølgelig slukket eller stillet om.
- Fortæl kort og klart, at det handler om afsked og hvad der ligger til grund for din beslutning.
- Giv medarbejderen mulighed for at stille spørgsmål.
- Lad medarbejderen være der med sine følelser. Bliver medarbejderen vred, så lad ham få lov til at være vred. Bliver medarbejderen ked af det, så lad medarbejderen få lov at være ked af det. Anerkend medarbejderens følelser og forsøg ikke at bagatellisere dem eller at tale dem væk.
- Opstil de muligheder virksomheden har for at hjælpe medarbejderen videre.
- Spørg medarbejderen, hvad han eller hun har brug for lige nu. Det kan være lidt tid, det kan være mulighed for at snakke med en kollega, det kan være, at medarbejderen har lyst til at gå hjem lige nu og snakke om det videre forløb igen i morgen.
- Fastlæg et nyt møde, hvor I taler om det praktiske, det vil sige afvikling, samt igen hvad organisationen vil gøre for at hjælpe medarbejderen videre.
- Udlever den skriftlige opsigelse og få medarbejderen til at kvittere.

Vi giver ordet til den afskedigede medarbejder

I den tidligere nævnte undersøgelse om afskedigelser spurgte jeg også deltagerne, hvordan en god afskedigelse efter deres mening skulle foregå. Her er et udpluk af de hundredvis af kommentarer:

”Den skal selvfølgelig først og fremmest gå efter de gældende regler. Dernæst syntes jeg det er så vigtigt, at man bliver hjulpet videre, med mindre man har stjålet af kassen. Det kunne være en genplaceringsmodel, et kursus, eller et pengebeløb, specielt hvis man har en arbejdsskade, som kan tage lang tid. Men en god dialog mellem parterne, er altid at foretrække.”

”Det er altid trist at der sker afskedigelser og jeg tror ikke det kan gøres "smertefrit". Min chef + en kvinde fra HR afd. afskedigede mig og sad med våde øjne og det kunne jeg godt have undværet.”

”På den mest menneskelige måde... glem alt om regler.. tænk på at det er et menneske det går ud over...”

”God forberedelse og varsel. Tilstedeværelse af kendte og tillidsfulde personer. Grundig og saglig forklaring. Fokus på at undgå skyldfølelse samt faglig, personlig støtte og opfølgning - også fra ledelsen.”

”I dialog med medarbejderen - mulighed for at rette op. Begrundelse tydelig - velforberedt og den som skal afskedige kender personen, som skal afskediges. Hjælpe på vej efterfølgende, udtalelse, reference. Fortælle øvrige medarbejdere hvad der ligger til grund. I stedet for tabu. Give medarbejderen mulighed for at afslutte arbejdsmæssigt og kollegialt på en ordentlig måde.”

”Velforberedt både overfor den der bliver sagt op og dem der er tilbage - i vores tilfælde, havde dem, der var tilbage det sværest og flere fik psykiske knæk - ingen havde tænkt på, hvordan de skulle håndteres.”

”En god afskedigelse er hvor medarbejderen i opsigelsesperioden stadig er en del af virksomheden og ikke bliver holdt uden for alle beslutninger og salgsmøder.”

Der er meget at hente i kommentarerne. Du kan downloade undersøgelsen fra www.teglkamp.dk

Afsluttende kommentarer

Du kan måske synes, at ovenstående er meget tid og kræfter at bruge på en medarbejder, som ikke arbejder tilfredsstillende. Men tænk på, at afskedigede medarbejdere, der oplever at de har fået en fair og respektfuld behandling er mindre tilbøjelige til efterfølgende at tale grimt om virksomheden.

Og i en tid hvor det kan være svært at skaffe nye medarbejdere, så bliver virksomhedens ry og rygte ekstra vigtigt. Du har ikke brug for at skabe ”badwillambassadører”.

Tænk også på, at den afskedigede medarbejder har kollegaer i virksomheden. Hvis de oplever, at deres kollega har fået en ordentlig behandling, vil det skabe mindre uro i organisationen og mindre tilbøjelighed til selv at overveje at søge væk.

Endelig så er det væsentligt nemmere for dig at gennemføre en afskedigelse, når du ved med dig selv, at du har gjort det på en ordentlig måde.

Få værdifuld viden med exit-samtaler

Læst af 3,840

Vil du holde på dine medarbejdere? Så er det vigtigt at finde ud af, hvad årsagerne til deres jobskifte er. Exit-samtaler er en måde at indsamle værdifulde oplysninger om, hvad der kan forbedres på arbejdspladsen.

Af Pernille Bekke, Lederweb

Kun få ledere holder samtaler med fratrådte medarbejdere. Endnu færre bruger samtalerne til at udvikle nye tiltag, der kan fastholde medarbejderne, viser en undersøgelse fra Deloitte

Men det er dyrt at lade være. Der kan være store omkostninger forbundet med at skulle sige farvel til en medarbejder. I form af udgifter til annoncer, jobsamtaler, oplæring mv.

Foruden de kontante fordele ved at fastholde de dygtige medarbejdere, er der også nyttige informationer at hente, hvis lederne tager exit-samtaler mere alvorligt.

44 % gennemfører ”aldrig” eller ”kun en gang i mellem” samtaler med fratrådte medarbejdere

35 % dokumenterer aldrig systematisk årsagerne til at medarbejderne fratræder

68 % angiver at de ”aldrig” eller ”kun en gang i mellem” ændrer processer eller udvikler nye tiltag på baggrund af viden fra exit-samtaler.

Kilde: Deloitte HR-survey 2007

Hvad er en exit-samtale?

En exit-samtale - også kaldet en fratrædelsessamtale - bruges når en medarbejder fratræder sin stilling. Det er et tilbud om en samtale til den medarbejder der fratræder sin stilling om at give feedback og fortælle om sine gode og dårlige erfaringer med arbejdspladsen.

Bliv klogere på jer selv

Exitsamtalen er en god mulighed for at lære noget om arbejdspladsen og sig selv som leder og hvad der kan ændres fremover.

Det er fx vigtigt at vide, om medarbejderne stopper fordi de er blevet headhuntet, fordi de ganske enkelt ønsker at komme væk fra arbejdspladsen, eller fordi de ønsker nye faglige udfordringer.

Sådan gør I

Start med at afklare, hvad I vil have ud af exit-samtalerne og at der er aftaler om, hvordan og hvem der har ansvaret for at følge op på samtalerne.

Lav derefter et skema med nogle spørgsmål til samtalen. Det kan være spørgsmål som:

- Hvad ligger bag din beslutning om at forlade arbejdspladsen?
- Hvilke arbejdsopgaver har du sat mest/mindst pris på i dit arbejde?
- Hvordan har samarbejdet været med dine kolleger/leder?
- Hvordan synes du, at vi kan gøre stillingen endnu mere attraktiv for din efterfølger?

Arbejdspladsen kan også vælge at udarbejde et generelt skema, som andre kan anvende. Sørg for at medarbejderen har fået skemaet inden mødet.

Under mødet er det vigtigt at få nedskrevet de værdifulde tilbagemeldinger du får evt. i form af et referat, som den fratrådte medarbejder kan godkende bagefter.

Efter mødet er det dig der skal beslutte, hvilke initiativer, der skal tages i fremtiden, og hvilke budskaber, der skal formidles til resten af arbejdspladsen.

Identificer hovedårsagerne til fratrædelse

Det kan være en fordel at bruge HR-afdelingen til exit-samtalerne i forhold til gennemførelse, afholdelse og opsamling mv. HR kan bruge input fra exit-samtalerne til at få et bredere billede af, hvorfor medarbejderne forlader arbejdspladsen.

Statistisk materiale fra samtalerne er også en god indikator på, om der ledelsesmæssigt er noget galt. Statistik over hovedårsager til fratrædelse kan evt. rapporteres kvartalvis til den øverste ledelse.

Sådan holder du en samtale med en stressramt medarbejder

Læst af 10,061

Når du ser symptomer på stress hos en medarbejder, skal du som leder tage hånd om det. Læs, hvordan du gennemfører en god samtale med medarbejderen om stress.

Af Mads Kristoffer Lund, projektleder Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration (BAR FOKA)

Som leder er det din pligt og ansvar at tage en samtale med en medarbejder, hvis du får mistanke om, eller bliver gjort opmærksom på, at en medarbejder mistrives. Det kan imidlertid være vanskeligt at tage hul på en samtale om stress. For hvordan klarer man sådan en samtale, så både du og medarbejderen kommer godt ud af situationen og videre derfra.

Her kan du læse om, hvordan du forbereder, afholder og følger op på samtalen.

Forberedelse

1. Find konkrete eksempler, du selv har konstateret. Lad være med at bringe andres historier om medarbejderen ind i samtalen. Det vil kun såre medarbejderen og gøre vedkommende usikker på kollegerne.
2. Skriv ned på et papir, hvilke tre pointer du vil aflevere i samtalen. Det kunne bl.a. være: Hvad er det vigtigste, der skal ændres? Hvordan kan det ske? Hvad tilbyder du af hjælp?
3. Du skal ikke fokusere for meget på at gøre alle de rigtige ting i samtalen, så bliver der for meget fokus på teknik – men du skal prøve at lave en samtale, hvor både du og medarbejderne lærer noget.
4. Husk at holde fast i, at samtalen er kommet i stand, fordi du bekymrer dig for medarbejderen, og gentag det flere gange i samtalen.

Afholdelse af samtalen

1. Start med at fortælle, at du er bekymret, og at mødet ikke skal opleves som en kritik af det arbejde, der bliver udført, men blot bundet i en bekymring over, at arbejdet tilsyneladende stresser medarbejderen.

2. Spørg til medarbejderens tanker om mødet, og giv ros.

3. Fortæl konkrete eksempler, hvad du har set medarbejderen gøre i stressede situationer.

4. Drøft, hvad der skal gøres ved det – nævn fx situationer, hvor medarbejderen klarer stresssituationer godt, så medarbejderen tvinges til at se de gode ting, hun/han gør.

Husk at inddrage de ressourcer og kvaliteter, medarbejderen har, og spørg til, hvordan medarbejderen kan bruge disse styrker i den nuværende situation.

Husk at ændringer skal være meget konkrete og gerne skal have både en handle-mæssig og tankemæssig ændring i sig.

5. Vis, at du lytter – undgå at fremtræde som om, at du sidder med ”en skjult dagsorden” eller endnu værre, som om at du sidder med en facitliste.

6. Slut samtalen af med at få medarbejderen til at opsummere, hvad I har besluttet. Det er jo medarbejderens samtale.

Lav **ALTID** en aftale om opfølgning, inden samtalen slutter og få en klar aftale om, hvad medarbejderen kan starte med at gøre, og hvad du som leder kan gøre for at støtte op om det.

Ting du skal undgå i stresssamtalen

- At komme med facitlisten eller komme med mange løsninger, fordi medarbejderen er forvirret. Stil i stedet spørgsmålet, så du får medarbejderen til selv at komme med løsningen.

- At blive utålmodig. Spørg roligt og acceptér pauserne, for det er ofte i pauserne, at medarbejderen begynder at tænke anderledes.

- At lyde nedladende, fx ved at ignorere at medarbejderen kan have vanskeligheder med at acceptere løsninger.

- At afslutte samtalen uden at have lavet konkrete aftaler om ændringer og opfølgning.
- At have ”uld i munden”.

Efter samtalen

Når du prøver at aflaste en medarbejder, skal du tilstræbe, at den pågældende vil opleve en mulighed for kontrol over arbejdsopgaverne. Ellers vil det ikke opleves som en reel aflastning.

Det kan du undersøge ved at spørge til:

1. Hvordan du kan hjælpe medarbejderen, og hvordan de andre medarbejdere kan hjælpe.
2. Om der er opgaver, medarbejderen ønsker at aflastes fra. Hav evt. selv en liste med forslag klar, hvis du er i tvivl om, at medarbejderen selv har overblikket.
3. Om der er noget, i umiddelbart kan gøre her og nu

Artiklen er baseret på hæftet "Før arbejdspresset bliver for stort", hvor du finder flere værktøjer til at forebygge og håndtere stress i hæftet

Lær hvad LUS er godt for

Læst af 2,622

Ledere efterspørger lederudviklingssamtaler (LUS). Alligevel har kun to ud af fem ledere haft en årlig LUS. Det er ikke godt nok, lyder det fra erhvervspsykolog Stina Ørgård, som her giver råd om, hvordan ledere og chefer får bedre udbytte af LUS.

Af Simone Stengaard, Lederweb

Lederne ønsker at tale med deres chefer om deres egen kompetenceudvikling i den årlige LUS, men kun få gør det. Det viser en rundspørge, Væksthus for Ledelse har foretaget blandt 468 ledere i Væksthushets lederpanel.

LUS er strategisk vigtigt

Ifølge erhvervspsykolog Stina Ørgård, er dette uheldigt, da LUS er et godt redskab til at sikre strategisk kompetenceudvikling:

”Enhver organisation bør have en målsætning og en strategi. For at nå målet, er det vigtigt, at undersøge, hvilke kompetencer man har i organisationen til, at kunne opfylde denne. MUS og LUS er oplagte redskaber til dette”.

Det siger lederne om LUS

39,5 pct. har haft en LUS med deres nærmeste chef inden for det seneste år.

57,5 pct. af dem, der har haft en LUS, angiver, at LUS ikke har medvirket til at udvikle deres kompetencer.

83 pct. af dem der ikke har været til LUS, ønsker det.

Kilde: Væksthus for Ledelse, 2014

Travlhed er en dårlig undskyldning

Stina Ørgård peger på følgende to forklaringer på, at kun to ud af fem ledere har haft en LUS. Den første er en misforstået holdning om, at LUS er en tidsrøver. Derfor er det en af de ting, der bliver skåret fra, når der er travlt.

Den anden forklaring er, at cheferne kan være tilbageholdende fordi LUS bringer deres egen lederperformance i spil og sætter dem selv i en sårbar situation.

Lederne vil gerne, for jobbet kan være ensomt

Rundspørgen viser, at de ledere, der ikke har haft en LUS efterspørger det. Ifølge Stina Ørgård skyldes det en søgen efter feedback:

”Lederne efterspørger LUS, fordi de har behov for at få feedback fra deres chef, og hvis det ikke sker løbende, hvad det bør, så kan man i det mindste håbe på at få feedback ved sin LUS.”

Stina Ørgård mener også, at behovet for LUS er stort, fordi lederne savner en at sparre med i hverdagen. Lederne kan ikke vende deres daglige ledelsesudfordringer med deres medarbejdere eller chef, derfor kan de føle sig ensomme.

Lederens kompetenceudvikling

Blandt de ledere, som har haft en årlig LUS, svarer over halvdelen, at LUS ikke har medvirket til, at de har udviklet deres kompetencer som leder. Det overrasker ikke Stina Ørgård, som peger på følgende forklaringer på, at LUS ikke lever op til ledernes forventninger og munder ud i kompetenceudvikling:

- Der er ingen aftaler eller målsætninger for den pågældende leder
- Forberedelsen er mangelfuld fra en eller begge parter side
- Aftaler bliver ikke overholdt fra den overordnede chefs side
- De aftaler der bliver indgået, er uklare
- Der går måneder før referatet efter samtalen er lavet. Det øger risikoen for, at vigtig information går tabt, og det sender et signal om ligegyldighed.

Følg op på LUS

Ifølge Stina Ørgård er manglende opfølgning en af de væsentligste forklaringer på, at LUS ikke rykker ved ledernes kompetenceudvikling:

”Kompetencer udvikler man ikke under samtalen. Når man laver aftaler om en form for kompetenceudvikling, så skal der sættes handling bag, og der skal følges op. Her er det primært chefen, der afholder LUS, som har ansvaret”.

LUS-råd til lederen

Stina Ørgård giver her fire råd om, hvordan du som leder kan få bedre udbytte af din LUS:

1. Opsøg din chef og bed om en årlig LUS, hvis din chef ikke selv opsøger dig.
2. Forbered dig. Tænk over, hvordan dine opgaver passer sammen med dine kompetencer.
3. Under samtalen skal du lytte til den feedback, din chef giver dig – både den positive og negative. Spørg, hvis der er noget du ikke forstår. Spørg ind til konkrete handlinger, som din chef ønsker, du skal gøre anderledes. Stil spørgsmål som, ”Hvornår ved jeg, om jeg er blevet bedre?”, eller ”Hvornår ved jeg, at jeg er en succes?”.
4. Hvis ikke din chef følger op på samtalen, så tag ansvar og opsøg din chef og bed om en opfølgning.

LUS-råd til chefen

Stina Ørgård giver også råd til chefen om den gode LUS. Råd som lederne også kan bruge, når de holder MUS.

1. Indkald dine ledere til en årlig LUS. Giv lederen god tid til at forberede sig og forklar grundigt, hvad meningen med at afholde LUS er. Brug skemaer, som er overskuelige og som rummer både spørgsmål om kompetenceudvikling samt mulighed for gensidig feedback.
2. LUS er ikke den årlige storvask. Hvis der er problemer, skal de tages, når de opstår.
3. Undgå lønforhandlinger under LUS, det er forkert at blande de to kontekster sammen.
4. Aflys aldrig en planlagt LUS. Det giver den indkaldte en følelse af ikke at være vigtig, fordi hun føler sig nedprioriteret.
5. Følg op på de aftaler, du laver med din leder inden for de første tre måneder efter LUS.

Om Stina Ørgård

Stina Ørgård er uddannet Erhvervspsykolog og er i dag indehaver af Erhvervspsykologerne.com

Forført af MUS

Læst af 6,195

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) skaber – når de er bedst – tryghed, åbenhed og værdi for både organisationen og medarbejderen. Men der er også risiko for at forføre både leder og medarbejder til betroelser, som ikke hører hjemme i en MUS, og som kan skade samarbejdet og trivslen. Læs hvordan du som leder undgår fortrolighedsfælden.

Af Annie Godt-Hansen, lektor ved Professionshøjskolen Metropol

Kender du det, at du kan “tale over dig” i en tæt og tryk situation – en samtale med en kollega, som du måske – eller måske ikke – kender så godt? Og hvor du bagefter fortryder nogle af de ting, som du har sagt?

Eller at du er modtager af betroelser fra en medarbejder eller kollega, som du på en måde er smigret over at få, fordi du føler dig udvalgt ved, at et andet menneske ønsker at dele meget personlige følelser og oplevelser med dig, men hvor du bagefter ikke ved, hvad du skal gøre med din viden og fortryder, at du ikke afbrød samtalen, mens tid var?

De fleste har oplevet den slags situationer, hvor en tæt og rar stund har forført til at bringe betroelserne ud over den grænse, man normalt befinder sig indenfor.

Når MUS bliver for fortrolig

Medarbejdere og ledere oplever som oftest, at der har været en god kontakt i MUS-samtalen, hvor ønsker om og behov for kompetenceudvikling på tomandshånd er blevet drøftet i en uforstyrret zone.

Men det kan også ske, at samtalen har bevæget sig hid og did uden for konceptets rammer, og at den somme tider også har bevæget sig ind på områder, hvor man måske snarere burde have en psykolog til at arbejde. MUS er som skabt til at forføre til fortrolighed – hvis man ikke passer på.

Når samtalen bliver for fortrolig, mister du muligheden for at bruge den konstruktivt i planlægningen af medarbejderens kompetenceudvikling og organisationsudvikling. Som leder har du en forpligtelse til at beskytte medarbejderens integritet – og dvs. holde dig for øje, hvad der tjener både organisationens og medarbejderens interesser, når I taler sammen. Også selv om medarbejderen selv lægger op til betroelser. Du skal som leder sikre, at samtalen gennemføres på en etisk måde.

Sådan undgår I at blive forført af MUS

Her er 3 råd om, hvordan MUS gennemføres på en etisk måde, så du dermed undgår fortrolighedsfælden.

1. MUS-samtaler kan fra organisationens side sikres ved at

- Samtalen tager udgangspunkt i arbejdspladsens MUS-koncept, som beskriver samtalsens formål og hovedpunkter.
- Konceptet er aftalt mellem ledelse (HR-funktion) og medarbejdere, f.eks. i SU eller et andet udvalg.
- Hver gang der tages fat på en ny runde MUS-samtaler, gennemgås konceptet og justeres om nødvendigt af udvalget.
- Hver runde indledes med et fællesmøde, som giver lejlighed til at drøfte formål med samtalen og indhold og præmisser. Især hvis der er nye medarbejdere, er det vigtigt.
- Hver runde sluttet af med en kort og overordnet evalueringsrapport fra de involverede ledere. Rapporten behandler konkrete uddannelsesønsker og behov samt en mere generel evaluering af forløbet. Er der spørgsmål, som virker akavede eller direkte uforståelige?

2. Lederen kan inden MUS-samtalen reflektere over konceptet og den medarbejder, som lederen skal tale med

- Hvad er vigtigt at få formidlet?
- Hvad er vigtigt at få oplyst?
- Er der emner, som konceptet ikke berører, men som man kunne tænke sig at drøfte med medarbejderen? Hvordan vil man håndtere det?
- Under samtalen skal du være opmærksom på, at have kontakt til medarbejderen og fokus på meningen med samtalen. Efter samtalen vil det være naturligt at reflektere over, hvad der lykkedes og hvad der kunne have været bedre.

3. Medarbejderen bør

- Være opmærksom på, hvad der er vigtigt at få oplyst og/eller sagt til lederen.
- Være klar over, hvad hun gerne vil have ud af samtalen.
- Sætte sig ind i konceptet og under samtalen være opmærksom på formålet med samtalen.

Medarbejdersamtaler/forberedelseskema

Medarbejder: _____

Dato for samtale: ____/____-_____

Året der er gået:

1. Hvad har dine personlige mål været - og har du nået dem?
2. Hvilke opgaver er du gladest for på arbejdet?
3. Er der opgaver eller andre forhold, som du gerne vil ændre – set i lyset af året som er gået?
4. Er din udviklingsplan for sidste år opfyldt?
5. Hvilken kompetenceudvikling har du gennemgået i løbet af året? (kurser, uddannelse, nye opgaver, oplæring, andet)
6. Hvilke evner, viden, personlige færdigheder eller interesser har du, som du ikke har brugt i dit daglige arbejde?

Næste år:

7. Hvilke mål har du sat dig for det næste år?
8. Hvilke kurser eller anden kompetenceudvikling kunne du ønske dig som en hjælp til at opfylde dine mål?

9. Har du nogle specielle behov som følge af din nuværende fase du er i arbejdslivet? (Nyansat, småbørnsfamilie, senior m.v.)

10. Hvordan fungerer samarbejdet i din afdeling?

11. Hvad bidrager du selv med til samarbejdet?

12. Hvordan er dit forhold til lederen

13. Hvad skulle være anderledes for at gøre din hverdag bedre?

14. Hvor vil du gerne være arbejdsmæssigt om 5 år?

Konklusion – Handlingsplan (skal accepteres af både medarbejder og leder):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Noter om mødet:

Den nødvendige samtale

Læst af 3,856

Den barske, nødvendige, vanskelige, personlige samtale. Som leder skal du gøre dig ekstra umage for at sikre dig, at du når dit mål med samtalen. Både for at undgå, at den bliver mere vanskelig og for at sikre redelighed og omsorgsfuldhed.

Af Pia Torreck, Uption

En nødvendig samtale kan være en samtale eller en samtalerække med en medarbejder om f.eks. en manglende arbejdsindsats, samarbejdsproblemer, uacceptabel adfærd eller afskedigelse.

Det kan være en samtale, hvor det for alvor er blevet nødvendigt, at være meget præcis i din feedback. Det kan også være en samtale, som en tidligere leder skulle have taget for lang tid siden og nu hænger du på den.

Nødvendige samtaler handler ofte om følelser. Følelser hos dig selv og følelser hos den anden i samtalen. Udfordringen er at få styr på dine følelser. Det handler om, at du er bevidst om dine følelser. Kan du sætte ord på følelserne og på det du vil have (Girafsprøg) – har du større chance for, at du undgår at ”eksplodere” i løbet af samtalen.

Du kan naturligvis også undlade at sætte ord på dine følelser, men så være opmærksom på om det forhindrer dig i at holde samtalen eller forhindrer dig i at lytte samt være anerkendende og værdsættende overfor den andens følelser.

Udfordringen kan også være at kunne rumme den andens følelser, som kan være udtrykt i gråd, aggression eller ironi. Men også at sikre sig, at den anden rent faktisk hører dit budskab og ikke bliver ”døv” – som følge af alle de følelser, der raser igennem kroppen.

Det er dit ansvar som leder, at der bliver gjort noget ved de problemer, medarbejderne har eller skaber. Det værste, du kan gøre, er at undlade en nødvendig samtale. De nødvendige samtaler kræver tid og vedholdenhed, og det i sig selv er et problem for nogle ledere. Når samtalen samtidig handler om et ømtåleligt emne, er det fristende at udskyde den.

1. Vil du overhovedet holde samtalen?

Er du allerede i gang med at forberede en afskedigelse – er der ingen grund til at holde en ”nødvendig samtale”. Har du opgivet håbet om forbedringer – skal du kontakte personaleafdelingen og få juridisk støtte til en helt anden samtalerække.

Er du parat til at give medarbejderen en chance? Har du tid til at være vedholdende? Har du mentalt overskud til at forberede samtalen – eller har du travlt med nogle andre opgaver lige nu? Er du følelsesmæssig stabil lige nu – eller skal du vente? Tror du på at samtalen vil føre til noget?

2. Din forberedelse af samtalen

- Hvad skal samtalen føre til?
- Hvordan vil du have det som leder?
- Hvad vil du sige til medarbejderen?

Du skal være afklaret med dig selv. Du skal kende det resultat du ønsker.

- Skal medarbejderen gøre noget andet – konkret hvad?
- Skal medarbejderen kunne noget andet – konkret hvad?
- Og hvordan vil du/I konstatere, at nu er det lykkedes?

Vær opmærksom på at samtalen bliver fremadrettet. Fokus skal være på det du vil have, det der skal ske – på trods af det, der er sket i fortiden. Kig ikke på årsager, men på konkrete handlinger fremover.

Samtalen skal ikke være en kamp om argumenter, men derimod fokusere på den fremtid i skal samarbejde om at skabe. Hvis du skal holde en samtale, hvor du har ”hørt rygter om” – og du altså ikke har håndgribelige beviser, må du overveje om samtalen overhovedet skal holdes. Enten må du skaffe dig konkrete beviser, eller også må du vurdere du kan holde en samtale, der fokuserer på om medarbejderen trives eller om medarbejderens præstationer er i orden. At holde en samtale på grundlag af sladder er ikke OK.

3. Selve samtalen

En god dialog er ofte meget vigtig – altså en samtale, hvor begge parter taler og lytter ligeværdigt. MEN når du gennemfører en nødvendig samtale – skal du måske netop ikke have en dialog. Måske skal denne samtale netop være kort, målrettet og sikre at medarbejderen har forstået budskabet. Og hvor medarbejderen accepterer hvilken ny adfærd eller holdning, du kræver.

I de almindelige samtaler i hverdagen skal du være forstående, lyttende, accepterende, åben, involverende og tryksskabende. Men hvis denne form ikke har ført til en hensigtsmæssig adfærd hos medarbejderen kan du være nødsaget til at finde en anden form frem.

I den nødvendige samtale – skal du derfor i højere grad være fokuseret på at være målrettet, konkret, direkte, ærlig, rolig og styrende.

Nu er det dig, der bestemmer. Der er ikke flere chancer for involvering og dialog. ”Det tog er kørt”.

Medarbejderens lyst til forandring er måske ikke til stede – og personen forsøger måske at ”flygte” fra problemet. Du må holde fast og insistere på ændring.

Endelig skal du sørge for at samtalen slutter med en aftale. Måske endda en skriftlig aftale. Det kan være en god idé at lade medarbejderen resumere, hvad I har aftalt. På den måde får du en mulighed for at korrigere eventuelle misforståelser.

Dit sprog

Gå konkret til værks – forbered gerne eksempler på det du vil have. Eksempelvis:

- ”Det jeg vil tale med dig om er...”
- ”Jeg har besluttet, at der skal ske en ændring af...”
- ”Vi skal ikke drøfte om det skal ændres, men udelukkende om hvordan”
- ”Det jeg vil have der skal ske er,...”

Undlad følelsesprægede sætninger. Eksempelvis:

- ”Du kan ikke tillade dig...”
- ”Det er ikke til at holde ud, når du...”
- ”Du skal ikke tro, at det morer mig....”

En klog kritik retter opmærksomheden mod det, en person kan gøre, i stedet for at bedømme hans karakter i forbindelse med et dårligt udført stykke arbejde. ”Et karakterangreb - at kalde en person dum eller ukvalificeret - forfejler sit mål. Man tvinger ham omgående i defensiven, så han ikke længere er modtagelig for de forslag, man har til, hvordan tingene kan gøres bedre.”

Forestil dig en leder, der siger: ”Du er en elendig bogholder” frem for at sige: ”du skal blive bedre til at skelne imellem debet og kredit”. At kritisere på identitetsniveau kan på lang sigt medvirke til at nedbryde medarbejderens selvværdsfølelse. Medarbejderen ER jo ikke elendig. Medarbejderens adfærd er uhensigtsmæssig. I stedet for at tale om medarbejderens personlighed kan lederen kommentere medarbejderens adfærd, så han ved, at han har et valg.

Jo mere konkret og specifik adfærd du kan beskrive og endda beskrive andre valgmuligheder – jo lettere er det for medarbejderen at tage din feedback til sig – og korrigere sin adfærd. På samme måde kan du som leder vælge at tale om medarbejderens adfærd som noget permanent eller noget forbigående.

Her er et par eksempler på permanent sprog: ”Du giver altid kunderne forkert behandling”, ”Hver gang jeg beder dig om noget, brokker du dig”, ”Du kommer altid for sent”. Ved at bruge permanent sprog kan du som leder komme til at give en besked om, at medarbejderen ikke kan ændre sig.

I modsætning hertil kan du bruge kortvarigt sprog. Du kan straks give feedback på en uhensigtsmæssig adfærd og alene fokusere på denne ene hændelse. F.eks. ”Jeg vil bede dig om at være mere nærværende, når du tager imod en kunde næste gang.” ”Du kom for sent i går. I morgen vil jeg have at du møder til tiden.” Ved at bruge kortvarigt sprog lader du en dør stå åben, så medarbejderen kan forandre sin adfærd.

4. Efter samtalen – hold fast

Lav en meget konkret og detaljeret plan, hvor medarbejderen i sin adfærd demonstrerer, at den nye adfærd eller holdning er indarbejdet.

Det handler om at undgå, at ”kæden hopper af” – du har jo travlt. Derfor skal du følge op og holde fast i jeres aftaler.

En leder der tænker ”nu har jeg jo selv undladt at være vedholdende” vil risikere at sidde med en uløst sag. Det bliver sværere og sværere for lederen at få gjort noget ved sagen. ”Jeg har jo selv undladt at gøre noget ved det i årevis” kan lederen tænke.