

## I dette nummer:

Brug krisen til at skabe forandring i din virksomhed ..... 1  
Tjek de sociale netværk ..... 3  
Har vi elendige ledere? ..... 4  
Mangler i forebyggelse af stress i virksomheder ..... 6



## HR ydelser:

høi & thomassen - Rekruttering tilbyder vores kunder at ydføre følgende HR ydelser hvor man ikke ønsker at gøre brug af vores samlede rekrutteringsydelse:

- Udarbejde job- og personprofil.
- Udarbejde og offentliggørelse af stillingsannoncer på Internettet eller i andre medier.
- Screening af kandidater.
- Samtaler med kandidater.
- Personprofilanalyser, inkl. tilbagemelding til kandidat og kunde.
- Referencetagning.
- Individuel kompetenceudvikling.

# Brug krisen til at skabe forandring i din virksomhed

Verden ændrer sig hele tiden, og der er både effektive og ineffektive måder at forholde sig til forandringer på. Virksomhedsledere der kan tænke anderledes og ser krisen som en mulighed for at skabe forandring, bliver vinderne...

Her er fem måder du kan bruge til at skabe forandring og komme ud af krisen som en vinder.

## 1. Du skal tænke globalt

At kunne tænke globalt er som regel forbundet med et geografisk perspektiv, men det kan også være forbundet med at kunne se udover de rammer der indtil nu har præget din organisation.

Det handler kort sagt om at kunne se din virksomhed og jeres produkter i et globalt perspektiv. Her skal du først og fremmest tænke på hvordan du kan skabe ny værdi i din virksomhed.

Når du spørger hvordan du kan skabe ny værdi, er det vigtigt at overveje nye måder at tænke på. Det er her det globale perspektiv er vigtigt. Hvordan gør de andre det?

## 2. Du skal beskytte dit Brand

Det er vigtigt for dig at du beskytter dit brand. Tænk blot på hvad f.eks. LEGO gør for at beskytte sit Brand. For få år siden var LEGO i krise og samtidig gjorde de alt for at tilføre varemærket værdi.

Når du vil tilføre dit brand værdi i en krisetid, er det vigtigt at du forstår at din virksomheds kultur er nøglen til at beskytte dit brand.

Du skal være sikker på at kulturen i din virksomhed også matcher dit varemærke, altså at dine medarbejdere også fungerer som ambassadører for dit brand og vil være med til at beskytte det.

## Gode råd når du selv skal afskedige medarbejdere:

- Opsig aldrig en medarbejder på en fredag eller dagen før medarbejderen skal på ferie.
- Sørg for at handle en afskedigelse af med tillidsrepræsentanten.
- Ved større afskedigelser skal principperne for afskedigelse tages i ed (Sidst-Ind-Først-Ud princippet, naturlig afgang).
- Hvilke fratrædelsesvilkår skal gælde? Frivillige aftrædelsesaftaler?
- Hvornår skal den afskedigede medarbejder fratræde? Øjeblikkeligt? Stå til rådighed i opsigelsesperioden?
- Skal den afskedigede have mulighed for at afholde en afskedsreception?
- Skal den afskedigede have tilknytning til en genplaceringskonsulent?
- Hvordan skal de "overlevende" informeres? Kan de forvente fortsat beskæftigelse?
- Skal de tilbageværende tilbydes efteruddannelse for at kunne holde på jobbet?

## Medarbejderen har krav på:

Din medarbejder har krav på en tjenesteattest. Attesten skal indeholde ansættelsesperiode, arbejdsopgaver og løn.

Det er hverken skriftligt eller mundtligt tilladt, at omtale den afskedigede medarbejder nedsættende i forhold til dennes personlige kompetencer.

Kritik af en afskediget medarbejder skal hvile på et objektivt grundlag.

Hvis du er interesseret i at modtage yderligere information om genplacering/outplacement, så ring til os på tlf.: **48 24 11 88** eller send en mail: [info@ht-rekruttering.dk](mailto:info@ht-rekruttering.dk)

### 3. Du skal være verdensmester på dit område

De der er interesseret i dit brand, ønsker at købe noget fra specialister og eksperter der ved hvad de taler om. Fremtiden vil derfor blive defineret af virksomheder der klart kan fortælle hvad det er deres kunder erhverver sig gennem deres brand.

Du skal spørge dig selv og i din organisation hvad det er der gør jer anderledes end jeres konkurrenter, også globalt set.

### 4. Du skal beregne den risiko du tør tage

Innovation, kreativitet, det at turde kaste alt op i luften for at se hvad der kommer ned, indebærer en risiko for at miste alt. Derfor er det vigtigt hele tiden at have fokus på detaljen.

Det er altid spændende at turde prøve nye måder at gøre tingene på, men lad være med at tage den lille detalje for givet der kan gøre til eller fra, at noget bliver en succes.

### 5. Du skal arbejde med de bedste

Find ud af om din virksomhed samarbejder med de bedste. De bedste er ikke altid ensbetydende med de teknisk set bedste. Det betyder om din virksomhed samarbejder med dem der matcher din virksomheds kultur bedst.

Uanset om du skal ansætte en ny medarbejder, finde en underleverandør eller få en anden virksomhed som samarbejdspartner, skal de passe til din virksomheds kultur.

Det drejer sig kort sagt om at kunne komplementere hinanden, at kunne udvikle hinanden og at kunne kombinere færdigheder, talent, værdi og kompetencer.

### Så er tiden inde til at skabe forandring

At kunne tænke global, kunne beskytte dit brand, være verdensmester på dit område, kunne beregne risikoen og at kunne arbejde sammen med de bedste, er essentielt for de virksomheder der ikke kun ønsker at overleve krisen, men også vil kunne skabe værdi bagefter.

Det kræver gode ledere som er i stand til at se fremad og skabe forandringer der også er holdbare efter krisen. Og som kan se at recessionen skaber nye udfordringer og muligheder.

Tiden er inden til at forberede sig på dem.



# Tjek de sociale netværk på nettet som f.eks. Facebook, Twitter og MySpace inden du ansætter en ny medarbejder

**Undersøgelser har vist at ledere der har søgt oplysninger på de sociale netværk på internettet om ansøgere til stillinger i deres virksomhed, har tænkt sig om mere end en gang inden de traf beslutning om hvem de skulle ansætte.**



De oplysninger, virksomhederne få ved at undersøge jobansøgere på de sociale netværk på internettet, bliver både brugt til ikke at ansætte jobansøger og til at kvalificere jobansøgere.

Der kan være forskellige årsager til at en jobansøger ikke bliver ansat når vedkommendes profil på de sociale netværkssider er blevet undersøgt fordi,

- ansøgeren har løget om sine kvalifikationer,
- ansøgeren kommunikerer dårligt (stavefejl, grammatiske fejl o.l.),
- ansøgeren bruger nedsættende omtale af andre,
- ansøgeren optræder i situationer med druk eller narkotika,
- ansøgeren har lagt provokerende billeder på sin profil eller på andres profiler,
- ansøgeren omtaler f (tidligere) arbejdsgivere, kunder eller kolleger dårligt
- ansøgeren har lagt konfidentielle oplysninger om nuværende eller tidligere arbejdspladser på sin profil eller på andres profiler.

Ansøgerprofiler på de sociale netværkssider kan også kvalificere en jobansøger fordi,

- profilen indeholder oplysninger der styrkede ansøgerens kvalifikationer,
- ansøgeren viser gode kommunikationsfærdigheder,
- ansøgeren er velorienteret,
- profilen på det sociale netværk giver en god følelse af ansøgerens personlighed,
- ansøgeren er kreativ,
- ansøgeren har et professionelt image,
- ansøgeren får gode anbefalinger af andre.

# Har vi elendige ledere?

**Der er skrevet mange bøger om ledelse, og holdt i hundredvis af konferencer om emnet og ledelsesguruer med forskellige baggrunde og uddannelser har tjent styrtende med penge på at udvikle nye discipliner inden for ledelse. Spørgsmålet er bare: har det ført til bedre ledere?**

En del af den dårlige ledelse på mange virksomheder skyldes ikke mangel på ledelsesudvikling, men først og fremmest at man ikke er grundige nok når ledere og chefer bliver udvalgt og ansat.

I de senere år er der i medierne sat fokus på den type af ledere der er krævende, aggressive, manipulerende, som nedgør deres medarbejdere og chikanerer dem. De optræder desværre i mange virksomheder, og i de senere år er der dukket flere historier op i medierne om ledere med udprægede psykopatiske træk, og hvor resultatet af deres ledelsesstil er et dårligt arbejdsmiljø, mange sygdomsmeldinger og medarbejderflugt.

## **Det er når lederne bliver ansat, kæden hopper af...**

Når virksomheder skal ansætte en leder, bliver de alt for ofte vurderet på om de er i stand til at skabe resultater på bundlinjen og sjældent på tre vigtige lederegenskaber så som at de kan forbedre arbejdsklimaet, evner at fastholde de gode medarbejdere og på at opnå et lavt sygefravær blandt deres medarbejdere.

Den seneste statistik fra Arbejdstilsynet tyder på, at et dårligt psykisk arbejdsmiljø langt fra er et sjældent fænomen på danske arbejdspladser. I 2008 gav Arbejdstilsynet påbud til 930 virksomheder, som havde alvorlige problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Det er næsten dobbelt så mange som i 2007, hvor tallet var 529.

Et dårligt psykisk arbejdsmiljø resulterer ofte i stress og det koster 1.400 danskere livet hvert år. 3.000 bliver udstødt af arbejdsmarkedet som førtidspensionister på grund af stress. 30.000 danskere bliver årligt indlagt på hospitalerne og mere en 500.000 retter henvendelse til deres læge med stressrelaterede symptomer. Stress koster det danske samfund mere end 14 milliarder kroner om året.

## **De farlige ledelsesstile**

På alverdens businessschools og management universiteter har forskere arbejdet med udvikling af forskellige ledelsesstile og discipliner der skulle føre til bedre ledelse. I mange lærebøger er beskrevet hvad god ledelse er og der er brugt milliarder af kroner på ledelsesudviklingsprogrammer, men ofte har man kun i ringe omfang beskæftiget sig med de farlige ledelsesstile.



**Den autoritære leder** bestemmer suverænt, udstikker ordrer og dikterer krav. Vedkommende kan udøve chikane, hvis han eller hun bliver modsagt, og i virksomheder hvor denne ledertype får mulighed for at udfolde sig, er der ofte en overhyppighed af mobning.

**Temposætteren** har som leder kun fokus på produktion og deadline, hvilket kan medføre alt for stort tidspres og mængdekrav.

**Bureaukraten** er optaget af regler procedurer og kontrol. Arbejdet skal for alt i verden være korrekt udført. Vedkommende stiller store krav om perfektion, og hvor denne ledertype huserer, forekommer mobning også oftere.

**Laissez faire-lederen** bliver ofte kaldt for den svage eller inkompetente leder. Vedkommende går stort set kun op i at undgå at blive forstyrret af problemer eller forhold, der skal tages stilling til. Hvor denne ledertype er ansat er der ofte konflikter som ikke bliver løst.

**Psykopaten** er den fuldstændig uberegnelige leder. Medarbejderne aner ofte ikke hvad dagen vil bringe. Overfusninger, negligering eller anden form for intimiderende adfærd er hyppig. Denne ledertype er den der i de seneste år har fået mest opmærksomhed i litteraturen om dårlig ledelse.

**Den faglige leder** er knalddygtig på sit faglige felt, men ensidigt fagligt fokuseret og helt uden ledermæssige kompetencer. Dette gælder dog ikke alle faglige ledere. Der vil ofte være tale om specialister f.eks. ingeniører og økonomer som på grund af deres faglige dygtighed er blevet forfremmet til ledere.

#### Hvorfor ansætte cheferne de farlige ledertyper?

I de fleste virksomheder er der dårlige ledere, og årsagen hertil er ofte at de ledere der ansætter andre ledere, ikke er grundige nok i forbindelse med udvælgelse og ansættelse.

Det er forståeligt at man i en ansættelsessituation lægger vægt på de målbare forhold som f.eks. at kunne skabe resultat på bundlinjen, produktionsoptimering, produktudvikling ol. og mindre på lederegenskaber som at kunne løse konflikter, motivere, give støtte og feedback, sørge for udviklingsmuligheder osv.

Derfor er det en god ide at bruge et rekrutteringsfirma som beskæftiger sig med at finde det rigtige match mellem virksomhed og ansøger og som lægger vægt på at spørge ind til og få afdækket virksomhedens kultur og på denne baggrund at finde de ansøgere der har de gode lederegenskaber, for der er mange "ledere" der ikke magter ledelse uanset at de har nok så fine lederuddannelser på deres CV.

Brug et rekrutteringsfirma der lever af at finde den rigtige leder til den rigtige virksomhed og som ofte giver garanti for at finde den rigtige person, som er fokuseret på dette og ikke så meget på hvilken lederuddannelse en kandidat har taget fra hvilken handelshøjskole, universitet eller lederuddannelsesinstitution. En lederuddannelse skaber nødvendigvis ikke en god leder.

Ved at bruge et rekrutteringsfirma undgår virksomheden at ansætte dårlige ledere, eller rene charlataner som der ofte dukker historier op om i medieerne. Et rekrutteringsfirma er ofte også bedre til at indhente referencer på en kandidat end en medarbejder i virksomheden som ikke har dette som en del af sit daglige arbejde.

Rekrutteringsfirmaet ved også at ledelse er en mere kompleks og nuanceret opgave, end de fleste regner med og det uanset hvilket ledelsesniveau man er på. Derfor er det også vigtigt at man til stadighed udvikler sig som leder.



# Mangler i forebyggelse af stress i virksomheder

**Kun hver 7. virksomhed har retningslinjer for, hvordan stress skal håndteres. Dette til trods for, at der er meget fokus på sygefravær, når man spørger i virksomhederne, viser en ny årbog.**

Der er generelt meget opmærksomhed på sygefravær i de danske virksomheder. 92 procent af de store virksomheder og 61 procent af de mindre har en sygefraværspolitik, der bliver brugt aktivt.

Mange virksomheder er gode til at sætte ind over for den enkelte medarbejder. Men når det kommer til forebyggelse på virksomhedsniveau, er der plads til forbedring på nogle områder for de danske virksomheder. Kun 14 procent har fx retningslinjer for håndtering af stress.

Oplysningerne stammer fra Socialforskningsinstituttet der siden 1998 hvert år undersøgt virksomheders sociale engagement, og i den seneste undersøgelse bliver der sat særligt fokus på sygefravær.

## Dialogen med medarbejderen tæller

Ansatte i en vuggestue og ansatte i et konsulentbureau bliver udsat for stress og sygdom på forskellige måder. Interviews med fire vidt forskellige virksomheder i forbindelse med undersøgelsen viser, at der er forskellige måder at håndtere sygefravær på. Men når det gælder fastholdelse af sygdomsramte medarbejdere, siger de fire virksomheder samstemmende, at samtalen med medarbejderen er altafgørende.

I alle typer af virksomheder, uanset branche og sammensætning af medarbejdere, bliver samtalen tillagt stor betydning. 68 procent af virksomhederne fra undersøgelsen afholder samtaler med medarbejdere, der er truet af fx alvorlig stress eller fysisk nedslidning.

## Et stort sygefravær er tegn på dårlig ledelse

Hvor sygefraværet er stort, kan dette være et ildevarslende tegn på dårlig ledelse. Det samme gælder hvor der er et stort gennemtræk af.

Hvis der er meget brok, korridorsnak og bagtalelse på en arbejdsplads, kan det være ensbetydende med at der også finder mobning og chikane sted og det er udtryk for dårlig ledelse.

Ligesom det for nylig er kommet på tale at medarbejderne kan indberette korrupsion på deres arbejdspladser anonymt til topledelsen, er det også ledelsens ansvar at medarbejderne får et medansvar for at sige fra eller til.

Medarbejderne skal gøre det klart for ledelsen hvis de har for mange opgaver, for vanskelige opgaver, for lidt tid osv. De skal opmuntres til at komme med ideer til forbedringer. Det er også vigtigt at de gør opmærksom på, over for både kolleger og chef, hvis der eksempelvis foregår mobning eller krænkende adfærd på arbejdspladsen.

Er man udsat for eller vidne til urimelig behandling, så dokumenter, hvad der foregår. Skriv aftaler med chefen ned. Noter, hvad der bliver sagt og gjort. Så står man stærkere. Gå til chefens chef, han aner ofte ikke hvad der foregår.



København: Stakkesund 1 • 2100 København Ø.

Sjælland: Jens Hansensvej 7 • Nordrup • 4100 Ringsted

Tlf.: 4824 1188 • Fax: 4825 1189 • E-mail: [info@ht-rekruttering.dk](mailto:info@ht-rekruttering.dk) • [www.ht-rekruttering.dk](http://www.ht-rekruttering.dk)