

ORIENTERING om ledelse

I DETTE NUMMER

- Hvorfor siger dine bedste medarbejdere op? 1
- FH-samtaler - genvejen til at holde på dine bedste medarbejdere 4
- Du skal udvikle dine medarbejdere gennem følelsesmæssig ledelse 6
- Hjemmearbejdspladsen er kommet for at blive 8

2021-1



HVORFOR SIGER DINE BEDSTE MEDARBEJDERE OP?

Findes der noget mere frustrerende end at opleve dine bedste medarbejdere komme ind på dit kontor sidst på måneden for at meddele at de siger op og stopper med udgangen af næste måned?

I Høi & Thomassen stiller vi virksomhedsledere, vi skal hjælpe med at finde en ny medarbejder, 100 kroners spørgsmålet: Hvorfor søgte vedkommende der havde jobbet du skal have besat, væk? Det kommer der nogle interessante svar ud af.

Oftentimes er det ikke et spørgsmål der er reflekteret over.

”Det har jeg ikke haft tid til at spørge om”, eller ”Helt ærlig, så var hun bare hamrende illoyal og søgte til konkurrenten - efter alt det vi har gjort for hende”.

Andre virksomhedsledere er lidt mere distanceret og reflekteret og får faktisk spurgt den afgående medarbejder hvorfor han eller hun søger væk?

Kære Læser

I dette nr. af Orientering om ledelse fokuserer vi på spørgsmålet om fastholdelse af medarbejdere.

For de fleste virksomhedsledere er det et stort problem når den gode medarbejder ved månedens slutning siger op. Det er de færreste ledere der efterfølgende stiller sig selv spørgsmålet: HVORFOR SIGER MINE BEDSTE MEDARBEJDERE OP?

Et af midlerne til at fastholde sine bedste medarbejdere er samtalerne. Allede første dag den nye medarbejder møder ind på jobbet, er det en god ide som en integreret del af onboardingforløbet at gennemføre en FH-samtale som er GENVEJEN TIL AT HOLDE PÅ DINE BEDSTE MEDARBEJDERE.

Der er to måder til at øge dine medarbejders produktivitet. Du kan udvikle, fyre eller ansætte dig til det, eller DU KAN UDVIKLE DINE MEDARBEJDERE GENNEM FØLELSSEMÆSSIG LEDELSE.

COVID-19 pandemien har vist at distance- eller HJEMMEARBEJDSPLADSEN ER KOMMET FOR AT BLIVE. Derfor overvejer mange i øjeblikket om deres medarbejdere altid skal have denne mulighed og hvad det betyder for arbejdets organisering.

God læselyst ■

Søren Thomassen
Adm. Dir.



Hvorfor skifter de?

De fleste medarbejdere har en god uddannelse og kan tænke selv og de har en klar forventning om at de kan håndtere deres job uden alt for meget indblanding og kontrol fra lederens side.

Når de så oplever at der er ret begrænsede muligheder for udvikling i den stilling de har og de måske bliver fastholdt i ret snævre rammer og at de i tide og utide bliver målt på alle mulige forskellige parametre, så kører de død i det.

Manglende opbakning

Uanset om man er sælger, ordrebehandler eller den specialist der sidder ude i den anden ende og idriftsætter maskinen hos kunden, så har alle en interesse i at kunden/modtageren skal blive tilfreds med det der leveres. Når supporten eller opbakningen ikke er der, når der er brug for den, skal der ikke mange frustrationer og dårlige oplevelser til, før den betroede medarbejder vælger at finde andre græsgange - ofte hos konkurrenten.

Man skal kunne stå inde for det

Lige gyldigt hvor i organisationen man er ansat og til hvilket job, vil man gerne være stolt af det virksomheden leverer.

"Ingen-andre-end-os-kan-levere-den-komponent-verden-sukker-efter" følelsen.

Det bliver et umuligt bjerg at bestige, hvis man som medarbejder, ikke har tillid til at det man leverer, er ordentligt. Virksomheder der ikke leverer den forventede kvalitet til aftalt tid og pris, bliver hurtigt valgt fra. Omdømmet bliver smudset til og brandet lider skade. Hvem vil være en del af en fiasko? Ingen.



Overflod af ikke-funktionsrelaterede opgaver

Vi kender det fra plejeområdet:

"Vi har ikke tid til at tage os af vores gamle medborgere fordi vi hele tiden skal dokumentere dit og dat. Al den tid vi skulle bruge sammen med gamle fru Jensen reduceres til et overfladisk besøg, fordi en hulens masse oplysninger skal indtastes og dokumenteres i et system, der tit er ude af drift".

Hvis ikke der er ordentlig tid til den kerneopgave man er ansat til at varetage, så når man et punkt hvor man bare ikke gider længere.

Alle opgaver der ikke relaterer direkte til kerneydelsen, skal man som virksomhed forsøge at reducere til et absolut minimum.

.....

"De fleste medarbejdere har en god uddannelse og kan tænke selv..."

.....

.....

"De fleste af os er drevet af ønsket om at være værdsatte"

.....

Har vi for travlt med alt og ingenting?

Eksempelvis kan organisationsændringer være af det gode. Markedssituationen kan have ændret sig (tænk blot på Corona-krisen) og det stiller ofte krav om hurtige forandringer.

Som regel betyder "krav om ændringer" personalereduktioner, nye ledere, nye IT-systemer, så færre medarbejdere skal løbe endnu stærkere, løse flere opgaver indenfor samme tidsramme og samtidig tilpasse sig en ny hverdag.

Når forandringer sker hyppigt, er en af bivirkningerne at det for nogle medarbejdere kan føre til "metaltræthed" og modløshed. Udbændt hedder det vist og så kigger de sig om efter deres næste job et helt andet sted.

Værdsat?

De fleste af os er drevet af ønsket om at være værdsatte. At være anerkendt for at være god til det man kan og laver. Men er man uenig i eller usikker på hvad værd og anerkendelse er, så rammer muren hurtigt:

"Lederen anerkendte aldrig de mange ekstratimer jeg lagde i firmaet, aldrig et klap på skulderen eller tak for ekstraordinært udført arbejde. Intet". Lyder en af begrundelserne når vi spørger kandidater hvorfor de vil skifte job.

En af hovedårsagerne til at mennesker forlader virksomheden er ikke virksomheden i sig selv, men derimod dårlig ledelse. De forlader lederen - ikke virksomheden.

Forventningsafstemning

Det sker en gang imellem at der bare ikke er overensstemmelse med medarbejderens og virksomhedens opfattelse af hvad man blev ansat til.

I de fleste tilfælde går det op for, i hvert fald den ene af parterne inden prøvetiden udløber. Andre gange bider man tænderne sammen og tænker, det skal nok gå. For så længe efter at konstatere, at det gør det ikke. Og så må man skilles.

Derfor er det vigtigt at forventningerne gensidigt er afstemte, inden ansættelseskontrakten bliver underskrevet. Ellers kan du som virksomhedsleder hurtigt komme i den situation at skulle sige medarbejderen op, eller modtage dennes opsigelse sidst på måneden.

Er der grønnere på den anden side af hækken?

Hvis konkurrenten igen får en stor opgave, eller "tager" din bedste kunde, lancerer nye løsninger og du selv ikke præstere, så er det ved at være på tide at få gjort noget ved det. Det er de søfolk der ikke kan svømme der bliver på skibet mens det går ned...

Så du skal overveje hvordan du får svømmerne til at blive, eller får ansat nogen der kan svømme.

Læs også artiklen: FH-samtaler - Genvejen til at holde på dine bedste medarbejdere.

.....

"Det sker engang imellem at der bare ikke er overensstemmelse..."

.....

.....

"Og så må man skilles..."

.....

FH-SAMTALER - GENVEJEN TIL AT HOLDE PÅ DINE BEDSTE MEDARBEJDERE

Hvis du ikke jævnligt følger op på hvordan dine medarbejdere har det, kan du miste dem før du ved af det. Fastholdelsessamtaler kan være det værktøj du skal bruge.



.....

”Det er ikke den årlige MU-samtale der henvises til...”

.....

Det er næppe nogen hemmelighed at 60-75% af de medarbejdere der finder et andet job, rejser fordi de ikke får den opmærksomhed og anerkendelse de synes de fortjener, eller fordi de slet og ret ikke har respekt for virksomhedens ledelse og den måde den praktiserer ledelse på.

Når du skal introducere en ny medarbejder til det nye job, bør du overveje om det ikke allerede er på førstedagen du skal starte med en FH-samtale som en integreret del af onboardingforløbet.

FH-samtaler kan være nøglen

Det er ikke den årlige MU-Samtale der henvises til. MU-samtalen er der hvor du og dine medarbejdere gør status for året der er gået og ser fremad mod det kommende år:

- Har medarbejderen opnået de kompetencer og/eller den udvikling I aftalte sidste år?
- Hvad skal medarbejderen kunne om x-år for stadig at være en attraktiv medarbejder?
- Hvilken efteruddannelse skal der til (hvis nogen)?
- Hvordan kan du som leder understøtte medarbejderens fortsatte udvikling?

Mange virksomheder bruger også MU-Samtalen til at fastlægge lønudviklingen eller afklare om det overhovedet er muligt.

Det er ikke en god ide at sammenkoble MU-Samtalen med en lønsamtale, fordi lønsspørgsmålet meget hurtigt kommer til at skygge for udviklingsperspektivet der skal være omdrejningspunkt for samtalen.

Medarbejderen vil sandsynligvis efterfølgende hæfte sig ved, at det heller ikke denne gang lykkedes at få mere i løn. Og det er vel næppe lønnen der afgør om medarbejderen udvikler sig i samklang med virksomhedens behov? Derfor bør de to samtaler gennemføres separat.

Som leder skal du bruge FH-samtalen med et perspektiv for øje: Hvad kan jeg gøre for at holde på medarbejderen?

FH-samtalen kan du tage f.eks. en gang i kvartalet og den kan være en uformel drøftelse f.eks. på medarbejderens kontor og skal have til formål at afdække hvordan medarbejderen har det og om du kan fornemme at medarbejderen fortsat er tilfreds med at være i virksomheden. Sådant en samtale behøver ikke at vare længere end 20-30 minutter. Det er vigtigt at medarbejderen ikke får opfatelsen af at I gennemfører samtalen på skrømt. I skal ville det!

Inden du inviterer til samtalen

Inden du tager samtalen, skal du naturligvis have gjort regnebrættet op. Hvad er dine (virksomhedens) smertepunkter når det overordnede hensyn er at kunne holde på medarbejderen? Hvad kan du være med til og hvad kan du ikke være med til?

Først og fremmest skal du være ærlig. Anerkend og værdsæt de ønsker medarbejderen har:

- Hvad sætter medarbejderen pris på?
- Hvordan ser den "perfekte" arbejdsdag ud?
- Kan en eller flere ugentlig(e) hjemmearbejdsdage bidrage til en bedre life-work-balance?
- Hvad synes medarbejderen der mangler i afdelingen/virksomheden?
- Hvad kan drive medarbejderen i armene på konkurrenten?
- Får du den anerkendelse og opmærksomhed fra din leder du synes du fortjener?
- Hvad kan jeg som din leder gøre for at du trives?
- Hvis du havde en tryllestav og kunne ændre én ting i vores afdeling/virksomhed, hvad ville du så lave om?

Samtalerne (3-4 stykker om året - foruden MU-Samtalen og en evt. separat lønsamtale) giver dig en langt bedre forståelse af dine medarbejders behov og ønsker. Du får en fornemmelse af hvad der rører sig blandt dine medarbejdere og vil sandsynligvis vinde anerkendelse for det. Min leder tager mig alvorligt!

Hvis du har en ægte interesse for dine medarbejders ve og vel, så bliver det let at tage disse samtaler. Du vil blive overrasket over hvad du lærer om dine medarbejdere og hvad der tænder deres engagement for arbejdet og virksomheden.

Læs også artiklen: Du skal udvikle dine medarbejdere gennem følelsesmæssig ledelse

.....

"Som leder skal du bruge samtalen med et perspektiv for øje..."

.....

DU SKAL UDVIKLE DINE MEDARBEJDERE GENNEM FØLELSERMÆSSIG LEDELSE

Der er tre måder til at øge produktiviteten i din virksomhed. Du kan udvikle, fyre eller ansætte dig til det. Du kan også vælge at blive leder og optimere dine medarbejdere.



Du har en medarbejder, du synes underpræsterer og påvirker de øvrige medarbejders resultater negativt. Det er her, du træffer dit første valg. Du kan bedømme denne medarbejder på de konkrete præstationer, vurdere disse og evt. afskedige vedkommende hvis du finder præstationerne for dårlige. Eller du kan tænke på medarbejderen som et følelsesmæssigt drevet menneske og bruge den værdsættende samtale til at få dine teams til at fungere indbyrdes og præstere.

Tal først - og still spørgsmål

Når du vælger samtalen, er det vigtigt at du altid stiller spørgsmål først. Dit job er ikke at tvinge medarbejderen til succes. Dit job som leder er at finde ud af hvordan du tænder den ild - som vil få medarbejderen til præstere bedre, uanset om du beder dem om det eller ej.

Samtalen har til formål at klarlægge hvad der gør at medarbejderen præstere under det du forventer. Er der noget i arbejdslivet? Er der noget i privatlivet?

Som leder skal du gennemføre en værdsættende samtale og den skal finde sted i et fortroligt rum.

Stil til at begynde med kun hv-spørgsmål og ikke spørgsmål fra arbejdssituationen. Du skal altså ikke sige at du synes medarbejderen præstere dårligt og spørge ind til hvorfor. Det skal nok blive klarlagt uden du behøver at gå direkte til "stålet".

Under samtale finder du måske ud af at din medarbejders kone er gravid og han er bange for udsigten til at forsørge en voksende familie.

.....
"Når du vælger samtalen er det vigtigt at du altid stiller spørgsmål først..."
.....

Vis en vej

Den gode leder kan lytte, nikke, vise empati og opmuntre sine medarbejdere til at holde hovedet oppe, fordi det kun gør tingene sværere at miste sit job eller gå glip af en bonus. Men venlighed er ikke nok til at optimere medarbejdernes kompetencer.

I stedet foreslår du at I sammen laver en plan der sætter delmål for det du som leder forventer medarbejderen skal præstere og viser vejen til at nå disse mål. Planen skal indeholde milepæle for ydeevne, intense mål og regelmæssige performanceevalueringer. Hvis medarbejderen når de mål, I er blevet enige om i fællesskab, skal du som leder opstille en form for bonus når målet er nået.

I stedet for bare at føle sig hørt, føler medarbejderen at du har givet en bemyndigelse. Du har ikke løst de problemer vedkommende har, men du har tilbudt en vej, så han eller hun selv kan løse problemerne.

Følelsesmæssig ledelse

I forbindelse med optimering af dine medarbejdere, skal du bruge de menneskelige følelser. Som leder må du forstå, at mennesker i bund og grund er langt mere følelseladede, end de er praktiske. Derfor skal du som leder bruge din tid på at sætte dig ind i dine medarbejders følelser fremfor at appellere til deres strategiske sans eller professionalisme.



Det er denne ledelsesmæssige egenskab, der gør forskellen mellem et team, der kan ramme målet, og et team, hvor det trækker ud i lang tid.

Som leder skal du spørge dine medarbejdere hvem de vil være og så skabe de muligheder i arbejdet der gør drømmene realiserbare.

Dette er udgangspunktet for den værdsættende samtale. Spørg først medarbejderen hvilken opgave vedkommende kunne tænke sig hvis det var muligt? Spørg så hvordan vedkommende forestiller sig det realiseret? Det handler om at bruge dine medarbejders følelser. Du skal ikke give dem penge, fritid eller en venlig skulder at læne sig op ad som belønning. Du skal give dem et formål der kan realiseres.

Som leder skal du ikke styre mennesker. Du skal opdage, udvikle og vedligeholde det der holder dine medarbejdere til ilden og så skal du lade dine teams styre sig selv.

Et team det topperformer består udelukkende af følelsesmæssigt gearede mennesker, der er fast besluttet på at opnå noget større, du som en god leder kan tilbyde dem.

.....

”Den gode leder kan lytte, nikke, vise empati og opmuntre...”

.....

HJEMMEARBEJDSPLADSEN ER KOMMET FOR AT BLIVE!

Mange virksomheder overvejer i øjeblikket om deres medarbejdere altid skal arbejde hjemmefra eller eksternt og ikke kun her i forbindelse med COVID-19 pandemien.



Distancearbejde kan på sigt vise sig at være en fordel, især hvis overgangen gennemføres på den rigtige måde. Det har flere virksomheder og deres medarbejdere erfaret under COVID-19 pandemien hvor mange har arbejdet hjemmefra siden marts.

Kultur skal bygge på tillid

Virksomhedskulturen er vigtig når medarbejderne skal arbejde hjemmefra eller i et virtuelt miljø. Det er vigtigt at medarbejderne føler sig forbundet med deres kolleger, men også at de ved når arbejdsdagen begynder og ender og arbejdspladsen skal lukkes ned til næste arbejdsdag.

Virksomheder bør derfor overveje at tilbyde en fleksibel fjernarbejdsplan uden for den traditionelle arbejdstid som f.eks. er kl. 9-17. En sådan arbejdsplan skal imødekomme personlige behov og det familieansvar der følger af at arbejde hjemmefra. Det er et arbejdsmiljø hvor medarbejderne bedre kan afbalancere arbejdet med sine personlige krav samtidig med at det sikrer koncentration og produktivitet om arbejdsopgaver der skal udføres.

Hvis virksomheder ønsker at tilpasse deres mål for det arbejde der udføres hjemmefra til medarbejderens behov og tilfredshed, er regelmæssig dialog og feedback fra vedkommende en hjælp. På den måde synliggøres medarbejderens humør og hvad vedkommende sætter pris på under længerevarende hjemmearbejde.

Tilskynd medarbejderen til at udføre de ergonomiske træningsaktiviteter I normalt udføre så de også finder sted på hjemmearbejdspladsen. Medarbejdernes sundhed er også et issue når de arbejder hjemmefra.

Arbejdsmiljøforskning viser at mere end halvdelen af medarbejderne ikke modtager nogen arbejdsgivervejledning til, at oprette en hjemmearbejdsplads der understøtter ergonomi. Dette på trods af at arbejdsgiveren har en juridisk forpligtelse til at tage sig af dette også når medarbejderne arbejder hjemmefra.

Arbejdsgivere bør udstede og kontrollere, at vurderingen af skærmskærmsudstyr

er afsluttet og om muligt give adgang til ansigt til ansigt og fjernfysioterapitjenester for at hjælpe både med at forebygge og behandle muskelinfiltrationsproblemer.

Virksomhederne bør også give øget mulighed for at flere medarbejdere kan benytte sig af f.eks. fitnesstilbud under hjemmearbejde. De skal hjælpe medarbejderne med at holde sig aktive ved at stille sådanne fordele til rådighed under hjemmearbejdet.

Virtuelle tilbud

Efter forårets nedlukning siger mange virksomheder, at onlinevideo-rådgivningssessioner er populære blandt medarbejdere og det viser, at mange føler sig godt tilpas med at få support til f.eks. mental velvære via teknologi eller for dens sags skyld til udførsel af arbejdsopgaverne.



Det er nu alle virksomheder skal se, hvilke muligheder der er tilgængelige, der kan gøre en reel forskel for medarbejderne. Dem der vender tilbage til kontoret, får masser af tilbud på wellnessmuligheder der også kan tilbydes til det personale der arbejder eksternt.

Mange kontorer er fyldt med den nyeste teknologi fra hæve-sænkeborde til IT-tilslutningsmuligheder og workflowmønstre rundt på kontoret. Hvis disse muligheder er tilgængelige på kontoret, skal de også kunne tilbydes de medarbejdere der arbejder hjemmefra.

Du kan overveje at tilbyde eller udvide medarbejdergodtgørelse for at støtte arbejdsrelaterede køb. Uanset om du finder en måde at levere det samme kontor, der er oprettet til dine distancemedarbejdere, eller give et fast regelmæssigt beløb, der betales som løn eller som udgift, så de kan købe det, de finder passende til at indrette et hjemmekontor, så er det fordel for både virksomhed og medarbejdere. Det kan være ergonomiske stole, hæve-sænkeskriveborde, ekstra skærme, eller effektiv adgang til højhastighedsbredbånd.

Hvad koster det at rekruttere?

Hvis du vil gøre det selv, er prisen dine samlede omkostninger i den tid det tager at finde en ny medarbejder. Det vil sige den omsætning du skal skabe for at dække bl.a. din løn og pension samt udgifter til udvikling af virksomheden, markedsføring, stillingsopslag m.m.

Er det den pris du vil betale hvis vi kan tilbyde den samme ydelse til samme kvalitet eller billigere?

Vores ydelser

”NEM”-rekruttering

”CV-Match”

”Rekruttering med garanti”

Bl.a. inkl. annoncering, referencetagning, kandidatinterview, Person Profil Analyse, 12 mdr. garanti.

Ydelserne er alt inklusiv og til fast pris. Vi fakturerer ikke direkte omkostninger, så du kender dine samlede omkostninger til rekruttering når opgaven begynder og ikke først når den er slut.

Rekvirer produktblade på vores rekrutteringsydelser.



Søren Thomassen



Carsten Høi

høi & thomassen as

Stakkesund 1, 3. tv., 2100 København Ø

Jens Hansensvej 7, 4100 Ringsted

Gludvej 13, 7130 Juelsminde

Telefon: 29 27 71 88

Email: info@ht-rekruttering.dk www.ht-rekruttering.dk

høi & thomassen as er en rekrutteringsvirksomhed der drives af de to ejere. Vi samarbejder med andre konsulenter hvis ekspertiser vi trækker på når der er behov for at supplere vores kompetencer.

Vi har i 25 år arbejdet med rekruttering, search & selection, headhunting og outplacement/ karriererådgivning i forbindelse med ansættelse af specialister, ledere, funktionschefer og direktions- og bestyrelsesmedlemmer.

Vi tilbyder vores ydelser til en fast pris som du kender inden vi går igang med opgaven. Du ved hvad vores ydelser indeholder og dine samlede omkostninger til rekruttering når opgaven begynder og ikke når den er slut.