

NYHEDSBREV MARTS 2004

Kære læser!

Foråret ligger lige om hjørnet og det gør forhåbentligt også det meget omtalte opsving. At vi stadig ikke rigtigt kan mærke opsvinget vidner både fortsatte nedskæringer i virksomhederne og de mange nyuddannede, som ikke kan komme ind på arbejdsmarkedet.

Dette nyhedsbrev handler om at sige farvel til medarbejderne på en ordentlig måde - både i de tilfælde, hvor medarbejderen selv går, men også i de tilfælde, hvor man bliver nødt til at afskedige medarbejdere.

Temaet for dette nyhedsbrev er inspireret af feedback og forslag, jeg har fået af jer læsere. Derfor en stor opfordring til jer om at komme med forslag til emner og temaer. På den måde kommer nyhedsbrevet til at afspejle de spørgsmål og udfordringer, I lige nu arbejder med.

Jeg er i øvrigt meget interesseret i jeres oplevelse af god og dårlig ledelse. Send mig derfor et par stikord om konkrete oplevelser, I har haft med gode og dårlige ledere. Jeres historier vil blive brugt dels som inspiration til nyhedsbrevet og muligvis blive anvendt i et kommende bogprojekt.

Dette nummer har følgende indhold:

- 1. Opsigelse på en god og værdig måde - en artikel**
- 2. Når medarbejderen siger op - en artikel**
- 3. Hvordan modtager vi nye medarbejdere - en læserkommentar**
- 4. Få en HR-afdeling for 10.000 kr. om måneden!**
- 5. Referencekunder søges til nyt ledelsesværktøj**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på nyhedsbrev@teglkamp.dk

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Opsigelse på en god og værdig måde!

Af: *Susanne Teglkamp*

Selvom det altid er en kedelig og ubehagelig situation, så kan en afskedigelsesproces godt foregå på en god og værdig måde med respekt for alle parter. En ordentlig proces gør det nemmere at komme videre bagefter, både for dem, der er blevet afskediget og for dem, der er blevet tilbage i virksomheden.

Ud fra mine egne konkrete erfaringer giver jeg i det følgende en række anbefalinger i forbindelse med afskedigelser. Anbefalingerne tager udgangspunkt i den situation, hvor man skal afskedige et større antal medarbejdere. Principperne kan selvfølgelig også bruges, hvis der kun er tale om opsigelse af en enkelt medarbejder.

Forarbejdet skal være i orden

Det er vigtigt at have gjort sit forarbejde ordentligt. Det allervigtigste er at kunne skabe forståelse i organisationen for, hvorfor det er nødvendigt at afskedige samt de kriterier, der er lagt til grund for afskedigelserne. Den forståelse skaber man kun, hvis man har gennemarbejdet grundlaget ordentligt og giver en ærlig og redelig information. Sørg for at få udpeget en koordinator til at lede hele processen. En der har overblikket, kender lovgivningen og aftalerne på området, der kan sikre, at hele processen går ordentlig til og der har den fornødne respekt og gennemslagskraft på alle niveauer i organisationen.

Gennemføres af kompetente ledere

Selve afskedigelserne skal gennemføres af personer, som rent menneskeligt kan håndtere situationen uden enten at ryge i den grøft at blive vældig hård eller i den anden grøft at blive så medfølelse, at der ikke er plads til den afskediges egne følelser. Den der foretager afskedigelserne skal også kunne give den afskedigede en begrundelse for, hvorfor det lige er ham eller hende, der bliver afskediget.

Hurtig proces

Når først beslutningen er taget og medarbejderne er blevet informeret, er det vigtigt at få gennemført processen så hurtigt som muligt under hensyntagen til reglerne omkring varsling og forhandling. Men fra det øjeblik medarbejderne ved, at der skal ske fyringer, vil de fleste gå rundt og frygte, at det bliver dem, der får prikket. Energien vil dale og der vil kun blive arbejdet på halv kraft.

Tilbud om hjælp til at komme videre

Der bør også være en eller anden form for tilbud om hjælp til den afskedigede. Det kan handle om umiddelbar bearbejdning af de følelser af sorg, vrede og afmagt, som fylder i den første tid efter afskedigelsen. Men det kan også handle om at stille ressourcer til rådighed for den afskedigede til at komme videre og få fat på et nyt job. Hvis man har en god og professionel HR-afdeling, som nyder respekt i organisationen, kan de et langt stykke af vejen gå ind hjælpe de afskedigede videre. Men oftest er det en rigtig god idé og investering at hente noget hjælp udefra. Også fordi man i den kommende tid får rigeligt at gøre med at samle resten af organisationen op.

Husk dem der bliver tilbage

Og så skal man ikke glemme dem, der bliver tilbage i virksomheden. Jeg har ofte set alt energien og medfølelsen gå til de afskedigede. Der sidder imidlertid en masse medarbejdere tilbage, som er kede af, at de skal miste nogle gode kollegaer og som er usikre og bange for også selv at miste jobbet. Rent praktisk kan det være, at der er en del opgaver der skal omfordeles. Nogle opgaver skal måske løses på en anden måde, på et lavere niveau eller måske helt bort-

falde. Er der tale om en generel nedskæring, hvor stillingerne ikke genbesættes, kan man ikke bare tage for givet, at de tilbageblevne også kan klare disse opgaver.

Medarbejdersamtaler

Herudover ligger der en meget stor ledelsesopgave i at informere, motivere og i det hele taget skabe trykthed igen. Det er en rigtig god idé, at lederne tager en individuel medarbejdersamtale med hver eneste af de medarbejdere, man har ansvaret for. Medarbejderne får mulighed for at komme af med sin egen usikkerhed og måske også vrede. Sammen kan man begynde at kigge fremad og drøfte, hvilken indflydelse den nye situation får for den enkelte medarbejder.

Skal de blive eller få lov at gå?

Der er meget forskellig tradition på arbejdspladserne for om de afskedigede medarbejdere fritstilles eller om de skal blive og arbejde indtil udløbet af opsigelsesperioden. De bedste løsninger jeg har set, er der hvor man aftaler at afvikle stille og roligt. Hvis der er nogle opgaver, der er lige ved at være afsluttet, bliver de gjort færdige. Herudover overdrager man sit arbejdsområde til en udpeget kollega og sørger for videregive sin viden på området til kollegaen. Når det er klaret, kan man få lov til at gå hjem, mod at man står til rådighed, hvis der skulle opstå nogle spørgsmål. På den måde får alle parter lov til at tage afsked på en rolig og værdig måde. Og dem der bliver tilbage kan efter en rimelig tid komme videre. Det er min erfaring, at man først begynder at kigge fremad og finder sin nye form, når de gamle kollegaer har forladt virksomheden.

Der er også en tid efter!

Jo bedre en afskedigelsesproces man har haft, desto hurtigere vil sårene blive helet og man kan komme videre, begynde at grine igen og glæde sig til at gå på arbejdet. En god proces sikrer også, at de der bliver tilbage ikke kun tænker på at komme væk fra virksomheden, men har lyst til at blive og kæmpe for arbejdspladsen. Og på et tidspunkt får de medarbejdere, der blev afskediget også et nyt job. Der er godt, hvis de ender med at kunne tale om deres gamle arbejdsplads uden bitterhed og vrede.

Til slut blot denne opfordring: Når I skal tage afsked, så gør det ordentligt! Det hjælper alle parter hurtigere og bedre videre.

2. Når medarbejderen siger op

Af Susanne Teglkamp

Når et ansættelsesforhold slutter, er det oftest fordi medarbejderen siger op eller skal pensioneres. Også i denne situation er det imidlertid vigtigt, at ansættelsesforholdet slutter på en ordentlig måde. Jeg har set ledere blive rasende, fordi medarbejderen har tilladt sig at komme og sige op. Jeg overhørte en gang en leder skælde medarbejderen ud og sige, at vedkommende svigtede firmaet og værre ting. En sådan reaktion er selvfølgelig meget ubehagelig for alle parter og handler primært om, at lederen føler sig selv svigtet. Jeg har også oplevet adskillige ledere forsøge at købe medarbejderen tilbage ved at spørge, hvor meget de fik i løn det nye sted og så forsøge at overbyde. Nogle medarbejdere vælger at lade sig lokke af pengene, men jeg har sjældent set at ansættelsesforholdet bliver længerevarende og lykkeligt af den grund.

Brug opsigelsen til noget konstruktivt

Man skal erkende, at der er en grund til at medarbejderen har valgt at forlade virksomheden og finde arbejde et andet sted. Og det er sjældent lønnens størrelse, der er hovedårsagen til et

jobskift. Man kan få noget konstruktivt ud af medarbejderens opsigelse, hvis man bruger noget energi på at finde ud af de egentlige årsager til, at medarbejderen siger op. Man kan ofte lære meget om sin virksomhed og sin egen ledelsesstil, hvis man kan få medarbejderen ud af bu-sken og fortælle, hvad der fik ham til at søge et andet job. Tilsvarende skal man også sørge for at få en aftrædelsessamtale med en medarbejder, der går på pension.

Udmelding

Når opsigelsen er en realitet skal det meldes ud i organisationen. Jeg har oplevet ledere, som ventede til sidste øjeblik med at informere ud fra et ønske om enten at kunne overtale medarbejderen til at blive eller vente til at man havde fundet en afløser, som man i samme åndedrag kunne præsentere. Nogle har også haft den forestilling, at hvis man ikke talte om det, kunne det være, at det hele gik i sig selv igen. Man skal være klar over, at der formentlig allerede er nogle af medarbejderens nære kollegaer, der ved, at medarbejderen har fået nyt job og er på vej væk. Sådan noget kan sjældent holdes hemmeligt og vil langsomt sprede sig i organisationen og skabe grobund for historier. Når opsigelsen er en realitet, kan man derfor ligeså godt lave en officiel udmelding, hvor man samtidigt fortæller, hvad der skal ske med den ledige stilling og benytter lejligheden til at ønske medarbejderen held og lykke med hans nye karriere.

Sikre vidensoverførelse

Når en medarbejder har sagt op, er der igen ledere, der er tilbøjelige til at lade alt køre videre, som om ingenting var sket. Det er imidlertid vigtigt for lederen hurtigt at få et overblik over, hvilke opgaver medarbejderen sidder med og hvor langt han er i løsningen af opgaverne. Der skal laves en plan for, hvordan opgaverne bliver overdraget og løst i en overgangsperiode, indtil der er fundet en mere permanent løsning enten i form af opslag af den ledige stilling eller ved at dele opgaverne ud på andre i organisationen. Det er også vigtigt at finde ud af, om medarbejderen sidder inde med en specialviden, som vil forsvinde ud af virksomheden sammen med medarbejderen. Der skal laves en plan, der sikrer at specialviden overdrages til en eller flere medarbejdere i virksomheden.

Den sidste dag

På en arbejdsplads, hvor jeg på et tidspunkt havde min gang, fik jeg fortalt en historie om en medarbejder, der var holdt op. Hans kollegaer fortalte, at en dag var deres tidligere kollega bare væk. Da de kiggede ind på hans kontor, lå der sager på bordet, en bog var slået op, der lå løse papirer, gule huskesedler og en opslået kalender med aftaler ind i fremtiden. Det så ud som om, manden lige var gået til frokost, men han var altså stoppet dagen før. De vidste godt, at han skulle på pension, men ingen havde gjort noget for at markere afslutningen og derfor havde medarbejderen - måske lidt i trods og skuffelse - blot valgt at forlade sit skrivebord den sidste dag og gå hjem, som om han ville komme tilbage dagen efter. Kollegaerne var kede af, at de ikke fik sagt ordentligt farvel, lederen havde en flov smag i munden og den pensionerede medarbejder var gået som en vred og bitter mand.

Det er altid en god idé at markere en afslutning på en eller anden måde. Jeg kan anbefale, at man spørger en medarbejder, der skal holde op, hvordan han gerne vil have sin sidste arbejdsdag. Skal der være en større reception, skal der være en hyggelig sammenkomst med de nærmeste kollegaer eller skal det blot være en arbejdsdag som alle andre?

Som det fremgår af ovenstående, ligger der altså en ikke helt uvæsentlig ledelsesopgave, når en medarbejder holder op.

3. Hvordan modtager vi nye medarbejdere? - en kommentar

Af Susanne Teglkamp

I sidste nummer af nyhedsbrevet var der en artikel om, hvordan man tager imod nye medarbejdere og introducerer dem til jobbet og virksomheden. En læser har efterfølgende skrevet og fortalt om en oplevelse på hans arbejdsplads. Læseren arbejder på en stor offentlig virksomhed. Virksomheden har mange afdelinger og der er en udbredt brug af udstationering af medarbejdere til andre afdelinger.

En medarbejder havde været udstationeret i halvt år i en anden afdeling. Afdelingen havde adresse et andet sted end den afdeling, hvor han var ansat og udstationeret fra. Da det halve år var gået, vendte han tilbage til sin gamle afdeling og tog kontakt til sin chef. Chefen startede med spørge, hvornår det nu var, at medarbejderen kom retur. Medarbejderen kunne så oplyse sin chef om, at han faktisk var kommet retur og at han startede tilbage i sit gamle job i dag. Chefen fortrak ikke en mine og hans eneste kommentar var: "Så må vi finde et sted at putte dig ind". Denne medarbejder følte sig absolut ikke velkommen.

Denne konkrete historie vidner om meget lidt interesse for sine medarbejdere. Selvom der ikke skal igangsættes et større introduktionsprogram til en medarbejder, der blot har været udstationeret et halvt år, så bør chefen som minimum være bekendt med, hvornår medarbejderen rent faktisk starter igen og sikre, at der er en plads og arbejdsopgaver parat til vedkommende. Det kan så godt være, at chefen skal have hjælp til at huske det fra sit sekretariat eller fra personaleafdelingen.

4. Få en HR-afdeling for 10.000 kr. om måneden!

Hvad gør man, hvis man er en mindre virksomhed, der ikke har opgaver eller økonomi til at ansætte en HR-manager på fuld tid?

Teglkamp & Co. har løsningen.

Se hvor meget HR-afdeling man eksempelvis kan få for 10.000 kr. om måneden på vores hjemmeside www.Teglkamp.dk.

Kontakt Susanne Teglkamp på 4822 1141 eller ste@teglkamp.dk for yderligere oplysninger.

5. Referencekunder søges til nyt ledelsværktøj

Teglkamp & Co. har udviklet et nyt værktøj til fokusering af ledelsesindsatsen. Vi vil fortsat gerne i kontakt med virksomheder, som kunne tænke sig at deltage som afprøve værktøjet og blive referencekunde.

Værktøjet består af en række centrale spørgsmål til ledere og medarbejdere. Spørgsmålene dækker bl.a. visioner, strategier, mål, udbredelse af de ledelsesmæssige budskaber, implementering af ledelsesstrategier, viden og kritiske succesfaktorer. Udover de faste spørgsmål kan virksomheden få op til 10 egne spørgsmål med

Processen forløber således:

- Et forberedende møde af ca. 2 timers varighed med ledelsen.
- Ledere og et repræsentativt udvalg af medarbejderne udfylder et spørgeskema.
- Konsulenten analyserer besvarelserne og udarbejder en rapport.
- Præsentation af fokusområder og anbefalinger for ledergruppen. Varighed 2-3 timer.

Som referencekunde får man hele ydelsen til ca. 33% af prisen.

Kontakt:

Du kan kontakte Susanne Teglkamp på e-mail: ste@teglkamp.dk eller via telefon: 48 22 11 41