

Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 7 – 2008

Tema: Medarbejder-udvikling eller -afvikling

Når afvikling sker ud fra en god etik...

Ledelse af medarbejdere er en "kongedisciplin" for ledere.

Medarbejder-udvikling er et plus-ord. Afvikling ikke.

Men her skal ledere være meget skarpe i vurderingen. For enhver leder har ansvar for at trimme sin organisation, så den er bedst muligt egnet til morgendagens udfordringer. Det betyder, at ledere skal træne deres redskaber til udvikling – men også være vågne for, at det kan betyde afvikling i visse tilfælde. Og at afvikle en medarbejder kan for medarbejderen betyde nye muligheder for at udvikle sig under nye himmelstrøg.

Under alle omstændigheder skal ledelsen ske på basis af en god etik, hvor der er gennemsigtighed, skriftlighed og åben kommunikation.

Det er noget af det, vi skal se på i dette nummer.

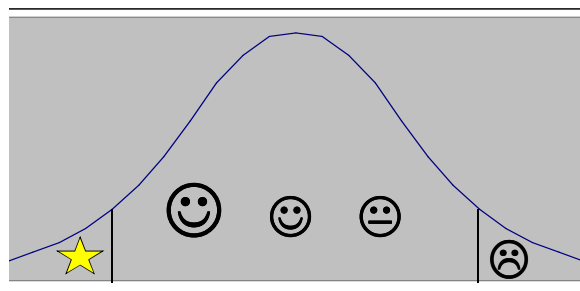
God læselyst!

Udvikling eller afvikling?

Enhver leder må erkende, at der er i virksomheden er tre hovedtyper af medarbejdere:

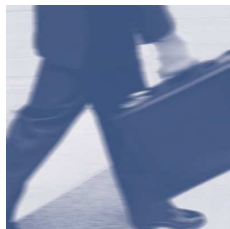
- *Stjerne-medarbejderen*
Som bare ligger i den gule førertrøje, er fuld af engagement og entusiasme, dygtig og pålidelig, kort sagt "en firmaets mand m/k"
- *Den gode, solide medarbejder*
Den gode og solide medarbejder, som tager de store lange træk, leverer OK-arbejde dag efter dag, som ikke er den, der når stjernestatus, men som leverer den nødvendige og livsvigtige "rugbrødsindsats" for virksomheden og teamet. Den type er guld værd for virksomheden, for den type har ikke en masse store ambitioner om at "komme videre", men er glad og tilfreds med at være her og yde en stabil og god indsats hver dag
- *SUK-medarbejderen*
Som hver dag møder på arbejde med et suk, som er god til at lade sukket brede sig til kolleger i en slags depressiv holdning, og som leverer en arbejdsindsats, der kun kan give lederen et suk!

Stjernemedarbejdere – gode, alm. medarbejdere
– og SUK-medarbejdere



L PROFIL
- for bedre lederskab

Kommer stjernemedarbejderne til at sætte dagsordenen for virksomheden, så kører bus-sen fremefter. Er det suk-medarbejderne, så går det i stedet baglæns. Lykkes det at sætte en udvikling i gang til venstre, fra suk til stjerne, så går det fremad. Udvikler det sig til højre, fra stjerne til suk, går det modsat.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Det står og falder med lederens adfærd her!

Den fatale leder-adfærd her ville være at gøre ingenting!

Hvis lederen lader som ingenting, rejser der sig kæmpe problemer for virksomheden. For stjernemedarbejderne ved godt, at de i det store hele får nogenlunde tilsvarende løn som suk-medarbejderne. Og ofte vil medarbejderne ret præcist kunne placere kolleger i de enkelte kategorier! Når lederen således leger struds og stikker hovedet i sandet eller busken, så gambler lederen med hele organisationen!

Lederen må være klar på, om den enkelte medarbejder har (og giver) mulighed for udvikling – eller det snarere går mod en afvikling.

Klar kommunikation

Når man skal afvikle en medarbejder, så er hovedregel nr. 1: *En opsigelse må aldrig komme fuldstændig bag på medarbejderen!*

Naturligvis vil de fleste medarbejdere opleve en opsigelse som ”overraskende” og reagere, når man får den. Men det vigtigste er her, at lederen tilrettelægger sin medarbejder-kommunikation på en måde, så der er åbenhed, ærlighed og klar kommunikation gennem hele processen.

Men netop her kikker mange ledere. Og faktisk kikker de ikke først, når de står over for en afskedigelse, som på den måde bliver håndteret kejtet og uprofessionelt. Nej, de kikker oftest allerede ved selve medarbejder-udviklingen, som ikke bliver kommunikeret klart nok! Her går kommunikationen i kage – og grunden lægges til en jammerlig persona-leadfærd.

Det er lederens ansvar.

Lederen må træne sig i at kommunikere sine vurderinger af medarbejderens kompetencer, sine ønsker og krav i klar og umisforståelig tekst.

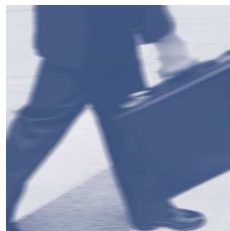
Der må være en klar linje gennem sådanne situationer, som ikke mindst:

1. Jobbeskrivelse og kompetenceoversigt

- Det er lederens ansvar, at der for alle medarbejdere og alle stillinger udarbejdes (eller foreligger) klare kompetenceoversigter: personlige og faglige kompetenceforventninger, som både indeholder organisationens præcise forventning på begge områder, og medarbejderens faktuelle niveau samt konkrete handlings-planer for at bringe de to i overensstemmelse med hinanden.
- Hent hjælpeskemaer til dette her: <http://www.musskema.dk/hvordan-udvikle-kompetencer/kompetenceudvikling.aspx>

2. MUS

- Medarbejder-Udviklings-Samtaler (MUS) er guld værd – for begge parter. Men skal det blive til guld, så må lederen være meget skarp på redskaber, forberedelse og opfølgning.
- MUS må ikke ”kun” blive den årlige ”hyggesamtale” med chefen i enrum. Både medarbejder, leder, afdeling og hele organisationen skal opleve, at MUS rykker noget, bliver konkret og skaber platform til at udvikle og udvikles. Derfor skal der ved hver MUS være klare, skriftlige aftaler om udvikling – både kompetenceudvikling og målaftaler.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- Se nærmere om et meget spændende og dynamisk netbaseret MUS-redskab, som sikrer lederen overblik over hele MUS-processen og den meget vigtige opfølgning. Se nærmere her: www.musskema.dk.

3. Opfølgende samtaler

- Skal MUS tages alvorligt – ligesom enhver anden type medarbejdersamtale – så er det afgørende, at der hele tiden sikres et målrettet flow i samtalen. Det indebærer konkrete aftaler og ligeså konkret opfølgning på aftaler og hele processen.
- Medarbejderen skal vide i meget klar tekst, hvor vedkommende er i forhold til de forventninger, du som leder med rette kan/må have til din medarbejder. Og det skal være formuleret på en måde, så I begge forstår det samme ved forventningerne. Derfor skal det være skriftligt efter samtale og aftale. Alt andet vil være rent gætværk – og det kan ikke bruges til noget fornuftigt i denne sammenhæng!

4. Evt. påtale og advarsel

- Det er i denne sammenhæng, du også som leder skal se de situationer, hvor din medarbejder ikke lever op til de konkrete aftaler, som I har indgået. Så er du nødt til at være skarp i dialogen: få afklaret, hvorfor det er gået galt? om der er ydre eller indre årsager? om der kan skabes bedre rammer for opgavevaretagelsen? eller om der er tale om manglende vilje og/eller evne til at leve op til aftalerne?

- Dette må så lede dig ind til konkrete reaktioner på dine konklusioner: enten udvikling eller afvikling? Hvad er muligt og ønskeligt? Måske har din medarbejder ”ramt loftet” og kan ikke nå længere. Det er ingen skam, men det er en skam at skyggebokse ”som om” og så alligevel ikke gøre, hvad man tror, der kan gøres.
- Det betyder, at du som leder kan være nødt til at komme med en påtale, en advarsel eller en direkte opsigelse, hvis det ikke står til at ændre.

Skriftlighed

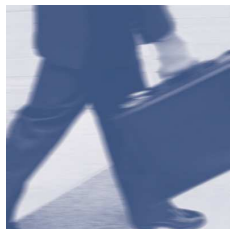
Et nøgleord i min rådgivning for alle slags ledere i medarbejderudviklingen – er *skriftlighed!*

Skal lederen undgå at begå fatale fejl her – må lederen aldrig vige tilbage for at konkretisere dialoger og aftaler i konkret skriftlighed, referater og skriftlige aftaler med tidsplaner o.l. Det bliver så formelt, har mange sagt til mig. Men det *må* gerne være lidt formelt, for det er *alvor!*

Man går forkert i byen, hvis man fokuserer på at skriftlighed i en medarbejderudvikling alene skulle have med advarsler og afsked at gøre. Og det er jo slet ikke sagen! Tværtimod.

Skriftlighed er afgørende i hele ansættelsesfasen. Den enkelte medarbejder skal i klar tekst vide, hvad der forventes – og hvor medarbejderen er i forhold til forventningerne. Alt andet vil være at holde en medarbejder på ”pinebænken”, overladt til gætværk og/eller lederens luner. Og det er ikke hverken fair eller videre professionelt.

Ja, det er faktisk en meget vigtig disciplin, som ledere må øve sig i. For denne skriftlighed vil nemlig give hele organisationen ro, retning og tillid i dagligdagen, fordi alle véd,



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

hvad der ventes af dem og hvor de er i forhold til forventningerne fra alle sider – både fra ledelsen, fra kolleger og fra eksterne relationer.

Når det bevæger sig mod afvikling...

Uanset hvor man befinder sig i spektret fra begyndende udvikling, over misforståelser og/eller dårlig forventningsafstemning – til de åbenlyse sejre eller nederlag, perfekte kvalitetsudøvelser eller det modsatte, så er det lederens ansvar at være helt på det rene med, hvor man er på vej hen: Udvikling – eller afvikling af medarbejderen?

Og når lederen er afklaret om, hvad der er muligt og realistisk, så er det afgørende, at lederen også melder klart ud, så medarbejderen præcist véd, hvad ønsket/forventningen er, og hvordan lederen vurderer medarbejderens performance.

Her kommer den skarpe etik ind i billedet. Så snart du som leder begynder at ane, at dette her kan se ud til at bevæge sig mod en afvikling, så må du melde klart ud til medarbejderen, at vedkommende må tage en bisidder med (og en sådan udvælges efter medarbejderens eget valg).

Og de aftaler, der løbende er blevet lavet, og som der nu evalueres på, skal være så skarpt formuleret, at det ikke kan være genstand for vilkårlig fortolkning.

Det er på den baggrund, jeg altid har søgt at gå efter denne vigtige pointe – også selv om det kan være vanskeligt og måske gå tæt på både leder og medarbejder:

En opsigelse må aldrig komme fuldstændig bag på medarbejderen!

Gør den dét, så har den daglige kommunikation ikke været tilstrækkelig god og klar...

Gode råd

En ”professionel samtale” er en samtale, hvor dagsordenen er kendt på begge sider af bordet, og hvor temaet primært handler om temaer som: medarbejderens opgaver, mængde, kvalitet, disponering, arbejdsindsats, bidrag til teamet/helheden, arbejdsvilkår og –redskaber.

Ved enhver ”professionel samtale” med sine medarbejdere må lederen stille sig flg. væsentlige spørgsmål:

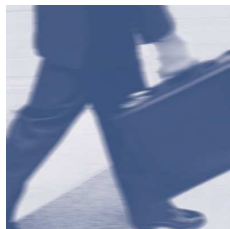
- Har jeg kommunikeret mine budskaber i klar og utvetydig tekst, så jeg ikke har uforløste temaer i mit sind
- Har jeg vished for, at budskabet er forstået på samme niveau og med samme seriøsitet på begge sider af bordet
- Er min kommunikation sket i en tilfredsstillende kontekst og i en tilpas anerkennende ramme
- Er medarbejderen fuldstændig klar over, hvad der skal ske fremefter – og med hvilken deadline
- Er der andre kolleger, du bør have samtale med for at gøre temaerne færdige?
- Har jeg som leder sikret skriftlighed i aftalerne?

Litteratur

En bog, som kan give en god portion inspiration til temaet fra dette temanummer er:

- Henrik Holt Larsen: **Licence to work.** Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern? (Valmuen 2006)

Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer medio oktober 2008.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Gør dit MUS værdiskabende!

Her er hjælp til at give MUS et løft og bidrage til at MUS bliver et genialt ledelses-redskab

- grafiske oversigter som indikatorer på trivsel og ledelsevaluering
- konkret hjælp til opfølgning og overblik.



Konkret tilbud til dig som leder eller chef:

Hjælp til leder-udvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udviklingsprocesser og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation og derved rekruttere de rette ledere og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil og kommunikation – og derved motivation til at finde sin egen stemme!
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk

...for bedre lederskab