

Personal Chefen

Nr 4 2008

Mattias Klum:
MILJÖN SOM DRIVKRAFT

Läs mer på s 14 »

Lågkonjunktur:
Gasa och bromsa parallellt?

Läs mer på s 6 »

Varannan vinner på
att bli av med jobbet

Läs mer på s 9 »

Östeuropa visar vägen
i tuff jakt på kompetens

Läs mer på s 5 »

World Medical Card

Läs mer på s 7 »

Styrs utbildningsval av
konjunkturläget?

Läs mer på s 11 »



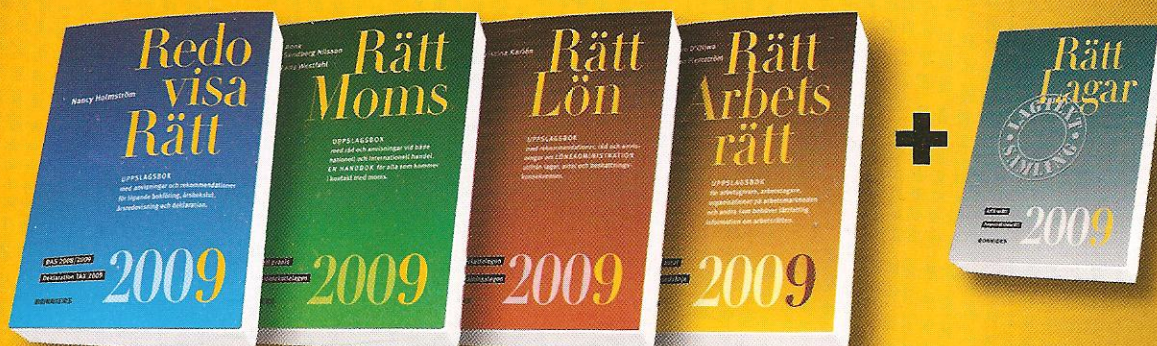
Konsten att hantera uppsäg-
ningar på ett snyggt sätt

Läs mer på s 4 »

Förhandsboka dina Rätt-böcker för 2009 redan nu!

BONNIER
UTBILDNING

08-696 86 50



Läs mer,
köp dina böcker och
onlinetjänster på

ekonomionline.se

Konsten att hantera uppsägningar på ett snyggt sätt



Att behöva säga upp medarbetare är aldrig roligt, men det är något som behövs göras och som chef faller det på din lott att ta tjuren vid hornen och göra det bästa möjliga av situationen. Att varsla medarbetare är onekligen ett av de svåraste beskederna man tvingas ge som chef och eftersom det vanligtvis sker relativt sällan är det lätt att känna sig osäker inför uppgiften.

- Beroende på vad personer har med sig i bagaget sedan tidigare i form av kriser och problem så hanterar de ett uppsägningsbesked på väldigt olika sätt. De allra flesta människor blir chockade när de blir uppsagda och det kan leda till oförutsägbara reaktioner. De personer man minst anar kan reagera som på det mest oväntade sätt, säger Doris Dahlin, som är organisationskonsult som genom det egna företaget Kompetenskraft arbetat med att handleda chefer som står inför uppsägningar i drygt tjugo års tid.

Hon menar att många chefer står valhän- ta, känner sig osäkra och gärna överdra- matiserar när de tvingas säga upp folk. Det är lätt att skjuta upp det obehagliga beskedet, oavsett om det gäller en upp- sägning av en medarbetare av personliga skäl eller massuppsägningar till följd av nedskärningar. Det bästa för alla parter är att inte linda in sitt budskap i onödan utan istället ge beskedet och direkt där- efter komma med en förklaring till varför personen blir av med jobbet.

- Underlätta för dig själv genom att skriva ner stödord som du kan ha i åtanke när du säger upp en medarbetare. Under samtalets gång kan det exempelvis vara ledord som Lyssna, bekräfta, behåll ögonkontakten. Lämnna också utrymme

för de eventuella reaktioner som beske- det kan ge upphov till. Undvik försvars- position. Om en medarbetare börjar gråta eller visar tecken på ilska så låt individen få utlopp för sina känslor. Förbered dig också så du kan ge klara besked till med- arbetaren under samtalets gång angå- ende eventuell uppsägningstid, möjliga vägar inför framtiden och liknande, säger Doris Dahlin.

Boka in ett uppföljnings- möte

Förklara alltid för personen varför just han eller hon blir uppsagd. Undvik personangrepp utan ta hellre upp exempel på situationer som bidragit till uppsä- gningen. Den som inte får en förklaring till varför de blir uppsagda riskerar annars att grubbla och dra förhastade slutsatser kring beslutet och kanske också tvivla på sin egen förmåga. Se också till att boka in ett uppföljningsmöte. Den chock som uppsägningsbeskedet innebär gör ofta att medarbetaren "stänger av" och får svårt att ta till sig den information du vill delge.

- Satsa istället på ett uppföljningsmöte ett par dagar senare, där du erbjuder stöd från exempelvis företagshälsovården eller gör dig själv tillgänglig för frågor och fun- deringar kring framtiden. Den individuella

uppföljningen är viktig, även om det rör sig om massuppsägningar. De medarbe- tare som finns kvar riskerar annars att fungera sämre och en dåligt hanterad uppsägning riskerar att skada företagets varumärke, säger Doris Dahlin.

Ta alltid svåra samtal en- sam

Hon poängterar att även chefen behöver stöd och avlastning i arbetet med att säga upp medarbetare. En vd kan exempelvis få stöd från en coach eller mentor och en personalchef kan få uppbackning från vd. Men själva samtalet med medarbetaren bör man alltid ta ensam eftersom medar- betaren lätt kan känna sig i underläge om ni är två eller fler som lämnar det svåra beskedet.

Försök inte att agera kurator genom att släta över beskedet när du indikerar att det finns möjligheter att jobba kvar även om det inte finns det i realiteten. Det inger bara medarbetaren falska förhoppningar som inte gagnar någon. Självklart ska du stötta medarbetaren efter det tunga be- skedet, men gör det på ett sätt som inger hopp för framtiden genom att lyssna ak- tivt och lämna utrymme för de känslor som beskedet kan generera.

- Undvik till varje pris hurtfriska kom-

mentarer som att "Kriser stärker människor" eller "Det finns ingen anledning att bli så arg" och glöm inte att förlägga samtalet till en ostörd miljö där ni absolut inte riskerar att bli störda. Avsätt också ordentligt med tid. Den här typen av samtal måste helt enkelt få ta den tid de tar. Även om du som chef behöver stöd för att genomföra ett varsel så möt alltid medarbetaren på tu man hand. Om ni är två eller fler som möter en enskild medarbetare så riskerar medarbetaren att känna sig underlägsen helt i onödan, säger Doris Dahlin.

Roman om uppsägningens effekt på individen

Medarbetare är av naturliga skäl ofta nervösa inför ett samtal med chefen. Ofta känner man på sig att ett obehagligt besked väntar. Som chef är det lätt att känna sig osäkra när man möter medarbetare som sitter helt tysta eller dess motsats, medarbetare som pratar på oavbrutet hela samtalet. Doris Dahlin har tidigare i höst gett ut boken "Vi vet nog vem du är", en roman som tar upp människoöden, personer som blivit avskedade på sämsta möjliga vis.

- Jag skrev boken för att visa hur en dåligt skött uppsägning kan drabba en individ. Förhoppningen är att boken ska vara en tankeställare och ge nya synvinklar för chefer, säger Doris Dahlin.

Annika Wihlborg

Ny utbildning

Att friskvård är viktigt vet de flesta. Men det är lika viktigt att internt kunna förmedla detta på ett korrekt och skickligt sätt genom att ha argumenten samt veta hur man skall förhandla för att få genomslag och ta plats i budgeten. En positiv hälsoutveckling i varje organisation innebär sannolikt fler affärer, bättre produktivitet, större trivsel och ökad lönsamhet på både kort och lång sikt.

Du får kunskap och färdighet i hur du driver dessa frågor på högsta nivå i en organisation genom såväl lobbying som kraftfull argumentation mot ledningen, samt insikter i hur en affärsplan är uppbyggd och hur man implementerar sina idéer i de övergripande målen.

Utbildningen vänder sig till dig som arbetar med hälso- och friskvårdsfrågor på en strategisk eller operativ nivå. Arrangör är Hälsokompetens Sverige AB, telefon 08-205682

Östeuropa visar vägen i tuff jakt på kompetens



Jakten i Sverige på rätt medarbetare har blivit stenhård de senaste åren. Oavsett konjunktursvängningar är det en oerhörd konkurrens mellan företag att hitta rätt medarbetare med specialistkunskap. Alla svenska företag, även de stora med starka varumärken, måste anstränga sig för att attrahera rätt personer. Men det är ingenting jämfört med hur det är i Estland. Och i Ryssland. Headhunting har blivit ett måste även där.

Vårt första kontor utanför Norden öppnade vi i Tallin 2006, och hamnade mitt i en turbulens utan like. För bara fem, sex år sedan kunde estländska företag enkelt byta ut sin personal om det var någon som inte passade. Arbetskraft var slit och slängvara och ingen ansträngde sig det minsta för att försöka behålla sin personal. Även om de hade specialistkunskaper. Det var ju så enkelt att ersätta dem.

I dag har så gott som alla med erfarenhet och specialistkunskaper jobb. Veldig få söker jobb aktivt. Samtidigt utvecklas landet och alla företag skriker efter rätt medarbetare. Bristen på specialistkompetens och ledningskompetens är akut. Och det måste lösas snabbt.

Så nu är rollerna ombytta. I dag är det företagen som måste sälja sig, verkligen göra reklam för sin förträfflighet som arbetsgivare. Personalchefer, som tidigare bara riktigt stora företag ansåg sig behöva, finns idag även hos de mindre företagen för att se till att personalen tas om hand på bästa sätt.

Vid vår första kontakt med de kandidater vi valt ut till våra uppdragsgivare, läggs stor tyngdpunkt på att berätta om fördelarna med att vara anställd hos företaget i fråga. Och efter slutintervjuerna måste företagen agera blixtnabbt. Duktiga personer uppmärksammas allt snabbare så risken är att någon annan hinner före. Det absolut viktigaste för många är att den nya arbetsgivaren är stabil. Man vill till exempel ha en stadig lön hellre än hög bonus.

Lite längre österut, i St Petersburg, öppnade vi våren 2007 vårt andra utlandskontor. Nu skulle man kunna tro att det finns stora likheter mellan Estland och Ryssland. Och det gör det. Det finns ett enormt behov av specialistkompetens inom många områden. Veldig få söker jobb aktivt. Men ungefär där slutar likheterna. Om Estland kännetecknas av snabbhet och smidig byråkrati, så står Ryssland för en enorm tröghet och blytung byråkrati. Du måste ha laddat med ett stort tålamod innan du som utländsk arbetsgivare försöker etablera dig i Ryssland. Vi höll på i fyra månader innan vi till slut kunde dra igång vår verksamhet.

Att hitta rätt nyckelmedarbetare i Ryssland är svårt, mycket svårare än både i Estland och i Sverige. Där är flaskhalsen att hitta rätt specialistkompetenser. Ibland blir man tvungen att välja bort något av kraven, till exempel att kunna flytande engelska, till förmån för andra kunskaper.

Den svenska, den estländska och den ryska rekryteringssituationen har trots sina olikheter ganska många likheter. Personer med specialist- eller ledningskompetens behöver headhuntas i en allt större konkurrens. Det ställer allt större krav på arbetsgivarna och oss som rekryteringsföretag. Den tuffa jakten på kunskap eskalerar.