

Nogle eksempler på klassiske ledelsesmæssige problemstillinger og dilemmaer

I skal finde en ny medarbejder til klinikken. Der er kommet mange ansøgninger. Hvordan rekrutterer du nyt personale mest hensigtsmæssigt (rigtigt)?

Overvejelser: Rekruttering er både en uhyre vigtig og uhyre vanskelig ledelsesopgave. En fejlansættelse er dyr! En rekrutteringsproces består typisk af 3 faser: En søgefase, en ansættelsesfase og en introduktionsfase (også kaldet on-boarding fasen). I søgefase skal du/I gøre jer klart hvad det er for en medarbejderprofil, I er på udkig efter. Vær sikker på at I er helt tydelige med jeres grundlæggende fortællinger om jeres virksomhed: Hvad ser I som jeres kerneopgave? Hvilke værdier styrer I efter? Hvilke visioner har I? Hvilke særlige kendetegn har klinikken? Hvilke personlige egenskaber hos ansøger er derfor særligt vigtige. Det er vigtigt at undersøge om en ansøger kan identificere sig med disse fortællinger og 'tænder' på dem. Husk at tage referencer på de ansøgere, som I har udvalgt. Husk også at det er svært at ændre menneskers personlighed – det er meget nemmere at lære mennesker op i det faglige. I selve rekrutteringssamtalerne kan I have forberedt nogle cases fra hverdagen og så høre hvordan ansøger ville tackle disse. Når I har fundet jeres kandidat til stillingen bliver det vigtigt at lave en plan for hvorledes denne skal introduceres til arbejdet i klinikken. Hvem er ansvarlig for hendes indkøring og oplæring? Overvej at afholde en forundringssamtale efter 3 måneder. Her spørger I den nye hvad han/hun har undret sig mest over ved klinikken. Og husk prøvetiden: Det er jeres og ansøger mulighed for at undersøge om det er et godt match og evt. slippe ud af ansættelsesforholdet med skindet på næsen!

Du tror, at din medarbejder, som du i øvrigt er tilfreds med, småfusker lidt. Det kan fx være med timeregnskabet, men du har svært ved at bevise det. Det er sådan 10 minutter her, og 10 minutter der, og på tidspunkter hvor du ikke har mulighed for at kontrollere det. Du kan også have opdaget at vedkommende ofte er på de sociale medier på tidspunkter, hvor alle andre har susende travlt. Du ved det vil blive opfattet meget negativt, hvis du tager det op med din medarbejder. Hvordan griber du denne problemstilling an?

Refleksioner: Ledelse er også at tage fat i de situationer som er svære. Tænk over: Hvor tydelig har jeg/vi været med at formulere forventningerne til medarbejderen: Som fagperson, som kollega og som medlem af virksomheden? Jo længere tid der går inden du tager fat i situationen jo sværere bliver det. Desuden kan medarbejderne gå rundt i den tro, at siden du ikke reagerer, så er hendes adfærd nok accepteret! Når du tager samtalen med medarbejderen – og den skal tages diskret og uden andres påhør, skal du i udgangspunktet være venlig, anerkendende, nysgerrig og fast. Vær sikker på dine observationer, men døm ikke på forhånd. Redegør for hvorfor du inviterer til samtalen og for det, du har observeret. Forklar hvad konsekvenserne af medarbejderens adfærd er. Spørg til og lyt til medarbejderens perspektiv. Forsøg via dialog at finde frem til en løsning, som begge parter kan acceptere.

Du har to medarbejdere, som tydeligvis ikke kan lide hinanden. Fx kan den ene medarbejder være på grænsende til "mobbende" overfor den anden. Den "anden" er også lidt småirriterende og er meget nærtagende. Begge medarbejdere er fagligt dygtige, og ledelsesgruppen fungerer godt med dem begge. Hvad kan du gøre?

Refleksioner: Svær situation! Hvordan er det dog kommet så langt? Hvor længe har ledergruppen stiltiende set på situationen? Hvorfor har den ikke grebet ind langt tidligere? Hvad er worst case? Hvad vil der ske hvis situationen fortsætter? Hvor alvorlig er relationen mellem de to? Er de på talefod? Er der gode situationer i deres relation? Situationen skal løses ved hjælp af en fælles samtale, hvor parterne med din/jeres hjælp selv skal finde frem til årsagerne til konflikten og til de løsninger, der skal sættes i værk. Er I ikke fortrolige med metoden (mediation), kan I hente hjælp udefra (fx i PLA).

I skal have ansat en ny sygeplejerske, og har fundet den rigtige. Hun kommer fra en uopsagt stilling, hvor hun har en høj løn. Hendes lønkrav vil betyde, at hun vil blive den bedst lønnede medarbejder i klinikken. Det ved I vil skabe uro. I beslutter jer alligevel for at ansætte hende, men hvordan håndterer I de andre medarbejdere?

Refleksioner: Har I i ledelsen nogensinde formuleret en lønpolitik for virksomhedens medarbejdere? Hvis ikke er der ikke noget at sige til at de andre medarbejdere reagerer personligt følelsesmæssigt. Benyt derfor chancen til at formulere de principper, som løndannelsen sker ud fra og kommuniker dem til medarbejderne. I kan så prøve at rumme deres frustration og anerkende, at I som ledelse nok har svigtet lidt. Her ville rettidig ledelsesmæssig omhu have hjulpet jer. Det er altid sværere at lave principper midt i en aktuel 'sag' – man kommer som ledelse ofte på bagkant her. Husk også at ledelse ikke handler om at gøre folk tilfredse, men om at udvikle en sund og livskraftig virksomhed.

En medarbejder henvender sig til dig, og fortæller om et problem med en af dine lægekolleger, som i øvrigt er personaleminister (altså personaleansvarlig). Han (altså personaleministeren) er meget hård i tonen overfor medarbejderen og faktisk er hun lidt bange for ham. Hun beder dig dog om at holde det mellem jer, og beder om at du fremover bliver hendes primære overordnede. Hvordan håndterer du denne situation?

Refleksioner: Helt basalt: Det skal aldrig lykkes medarbejdere at spille ledere ud mod hinanden! (Forhåbentlig har I aflagt ed om det i ledelsen). Og en leder skal aldrig acceptere at blive taget som et fortrolighedsgidsel af en medarbejder, når det drejer sig om vanskeligheder i professionelle relationer. Men derfor er der jo alligevel et problem, der skal håndteres. Hvad står der i jeres værdigrundlag om håndtering af vanskelige samarbejdssituationer?? Kan I bruge det som guidelines for, hvad I gør? Kan du sige til medarbejderen: "Godt at du fortæller om din oplevelse – det dur bare ikke at du fortæller mig om det. Det er ikke en mulig løsning at du får en anden personaleansvarlig. Men vi skal have løst dit problem, som jo er hele klinikkens problem. Hvad siger du til at vi to sammen tager et møde med personaleministeren?". Overvej inden dette møde at briefe din lægekollega og sørg for at der er en plan for mødet med medarbejderen. Stil igen efter en win-win løsning.

Ulrik Lange, september 2017