

Undgå at miste din bedste medarbejder

29.04.2016

2,872

Hvad kan jeg gøre for at beholde dig? Det er et spørgsmål, alle ledere bør stille til de medarbejdere, de ikke vil undvære. Det gør de fleste ledere også. Men hvis du først stiller spørgsmålet til fratrædelsessamtalen, er det ofte for sent. Læs om, hvordan du kan fastholde medarbejdere med fastholdelsessamtalen, og få ideer til konkrete spørgsmål, du kan stille.

Pernille Bekke, Lederweb

Din chef kalder dig ind og siger: "Du er meget vigtig for afdelingen og for mig. Så derfor vil jeg gerne vide, hvad der skal til, for at du bliver her, og du er tilfreds med dit arbejde?"

Hvis du har oplevet en chef, der gjorde dette, så vil du vide, hvor fantastisk det føles. Man føler sig værdsat og betydningsfuld. Du kan give dine medarbejdere samme følelse.

Ifølge Beverly Kaye og Sharon Jordan-Evans, som er forfattere til bogen: "Undgå at miste din gode medarbejder", kan ledere have de bedste hensigter, men de gætter ofte i blinde, når det kommer til, hvad der har betydning for medarbejderen. Ledere kommer til at give en forfremmelse, når medarbejderen hellere vil have mere læring, eller en lønforhøjelse, når medarbejderen ønsker mere tid sammen med familien. I stedet for at gætte skal du spørge medarbejderen. Det er formålet med fastholdelsessamtalen.

Fastholdelsessamtaler behøver ikke tage lang tid. Men det er bedst, hvis det er en fast rutine. Det kan være hvert kvartal. Hvis I hyppigt holder fastholdelsessamtaler, vil de tage mindre tid. Snakken kan også tages, mens I spiser frokost sammen eller går en tur.

Spørgsmål til samtalen

De spørgsmål du stiller afhænger af din relation til medarbejderen, organisationskulturen, den aktuelle situation, dine målsætninger for samtalen og din egen bekvemmelighedszone. Her er udvalgte ideer til spørgsmål, du kan stille.

- Hvis du kunne ændre én ting, hvad ville du så ændre ved vores afdeling/team/organisation?
- Hvad skal der til for, at du har en fantastisk dag på arbejdet?
- Hvad kan jeg som leder gøre mere eller mindre af?
- Hvad skal der til, for at du bliver her? Hvad kunne lokke dig væk?
- Hvilke ting ved dit job får dig til at springe ud af sengen om morgenen?
- Hvis du vandt i lotto og sagde op, hvad ville du så savne mest ved dit job?
- Hvad kunne du tænke dig at lære i år?
- Får du lige så stort udbytte af dit arbejde, som den indsats det kræver af dig?

Dine medarbejdere skal stole på dig og vide, at du er oprigtigt interesseret i dem, gerne vil lære mere om dem og bakke dem op – og at du vil bruge de oplysninger, de giver dig under samtalen, på den rigtige måde.

Spørgsmålene, du vælger at stille, er vigtige. Men det er ligeså vigtigt at lytte til svarene. Hvis du svarer: ”Det er helt urealistisk” eller ”Mener du det seriøst?”, stopper du samtalen. Du skal lytte og i stedet for straks at afvise, skal du fortælle, hvorfor du ikke kan sige ja og demonstrere, at du tænker kreativt og vil gøre noget ekstra for medarbejderen. Dine løsninger skal fungere for dig, for medarbejderen og hele organisationen.

Blinkende ord: Øvelse til dig, der vil blive bedre til at lytte

Når medarbejderen under fastholdelsessamtalen besvarer dine spørgsmål, skal du lægge mærke til ord, der ”blinker”. Stil spørgsmål til de ord. Det vil hjælpe dig til at komme nærmere på løsninger, som fungerer for medarbejderen, for dig og organisationen.

Eksempel:

Leder: Hvornår er den bedste tid på dagen for dig?

Medarbejder: Når jeg løser et komplekst problem, hvor jeg er nødt til at trække på nogle kollegaer for at komme til bunds.

Hvilke ord springer i øjnene/blinker? Hvilke ord giver anledning til yderligere dialog? Følg op på de blinkende ord. Fx komplekse opgaver eller samarbejde med kollegaer:

Leder: Fortæl noget mere om din interesse for at løse komplekse problemstillinger?

Og sådan fortsætter samtalen, til du har fået et tilstrækkeligt godt billede af, hvad der har betydning for medarbejderen.

Det kan lyde som den årlige MUS. Men det er det ikke. Fokus er udelukkende på, hvad der skal til, for at medarbejderen bliver i sit job. Svaret kan lede til en drøftelse om karriere, indsats, læringsmuligheder osv. Det kan også handle om, hvordan medarbejderen får skabt bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv, eller hvordan medarbejderen kan tackle en konflikt med en kollega. Det er dermed forholdsvis uvist, hvad samtalen kommer til at handle om. Og det kan også være en af årsagerne til at få ledere holder dem.

Når medarbejderen beder om noget du ikke kan give

Når ledere undgår den slags spørgsmål, skyldes det, ifølge Beverly Kaye og Sharon Jordan-Evans, et element af frygt: "Hvad nu hvis min medarbejder beder om noget, jeg ikke kan give?"

Når en medarbejder siger, at det, der kan få hende til at blive, er en lønforhøjelse på 10 pct, og du ikke kan efterleve hendes ønske, skal du stadig anerkende hendes ønske og fortælle, hvor meget du værdsætter hende. Fortæl hende sandheden om de forhindringer, du står overfor, når du vil prøve at efterkomme hendes ønske. Spørg: "Hvad ellers?" og bliv ved med at spørge. Måske ender du med at få noget, som du kan arbejde videre med. Vis interesse, og undersøg mulighederne for at imødekomme hendes ønsker, og kæmp for at bakke op om dem.

Det kan ske, at du mister en medarbejder, du virkelig gerne havde set blive, fordi du ikke kunne give hende det, hun ville have. Men hvis I ikke havde haft samtalen, så havde du under alle omstændigheder mistet hende.

Artiklen er baseret på bogen: Fastholdelsessamtaler. Undgå at miste din gode medarbejder

Skrevet af Beverly Kaye, Sharon Jordan-Evans

Læs også

6 ledelsesredskaber der motiverer mere end løn

Forskning: 4 måder at styrke motivationen på

Guide til fratrædelsessamtaler