



RAPPORT

Helle Kryger Aggerholm, Mona Agerholm Andersen,
Birte Asmuß, Gitte Skou Jørgensen og Christa
Thomsen

Ledelsessamtaler: Resultater fra en dansk
spørgeskemaundersøgelse



ASBccc

Aarhus School of Business
University of Aarhus

Indholdsfortegnelse

RESULTATER OG PERSPEKTIVER - OVERBLIK	2
Undersøgelsen.....	2
Resultater	2
INDLEDNING	4
Formål.....	4
Undersøgelsesdesignet	4
Typer af samtaler	5
LEDELSESSAMTALER I ET CORPORATE COMMUNICATION PERSPEKTIV	7
RESULTATER	8
Generelle resultater	8
Ansættelsessamtalen	9
Medarbejderudviklingssamtalen	11
Rundbordssamtalen om sygdom, fravær og fastholdelse.....	14
Afskedigelsessamtalen	16
KONKLUSION OG PERSPEKTIVER	20
FORSLAG TIL VIDERE LÆSNING	21
BILAG	23

Resultater og perspektiver - Overblik

Undersøgelsen

I perioden november til december 2007 har Center for Virksomhedskommunikation ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet gennemført en spørgeskemaundersøgelse, hvis formål var at undersøge, hvordan virksomhederne bruger ledelsessamtaler strategisk. Undersøgelsen fokuserede på fire centrale ledelsessamtaler, nemlig ansættelsessamtalen, medarbejderudviklingssamtalen, sygefraværssamtalen og afskedigelsessamtalen. Til sammen udgør disse samtaler en vigtig del af medarbejderkommunikationen, hvor medarbejderen og ledelsen er i direkte, mundtlig kontakt. Ledelsessamtalerne er en vigtig del af den interne kommunikation i en medarbejdercyklus fra man bliver ansat i en virksomhed til man forlader den igen. Disse samtaler har meget stor betydning for implementeringen af virksomhedens værdier, og det er bl.a. her, hvor medarbejderne præsenteres direkte for det billede som ledelsen gerne vil tegne af virksomheden. I undersøgelsen blev 167 af landets største virksomheder spurgt, i hvilket omfang de bruger de forskellige ledelsessamtaler, hvad de ser som hovedformålet med den enkelte samtale, og hvor de ser de største udfordringer.

Resultater

1. Mangel på strategisk tænkning

Undersøgelsen viste, at samtalerne sjældent tænkes strategisk som en del af et større hele. Virksomhederne har gjort sig mange tanker om, hvad de vil med den enkelte ledelsessamtale, men tænker ikke ledelsessamtalerne ind i hele virksomhedens kommunikation som en vigtig del af et større strategisk perspektiv.

2. Ledelsessamtalerne har betydning for image og omdømme

Virksomhederne er i vid udstrækning klar over ledelsessamtalernes indflydelse på virksomhedernes image og omdømme, men samtalerne er endnu ikke indarbejdet i en større strategisk sammenhæng.

3. Resultater af de enkelte ledelsessamtaler

Ansættelsessamtaler

Størstedelen af virksomhederne giver udtryk for, at målet med ansættelsessamtalen er at finde ud af, om der er overensstemmelse mellem ansøgerens personlige værdier og virksomhedens værdier. Undersøgelsen viser desuden, at virksomhederne også lægger stor vægt på at afstemme forventninger partnerne imellem, klarlægge ansøgerens faglige kvalifikationer og promovere virksomhedens værdier. Derudover fremgår det, at fokus i denne type samtale i overvejende grad er på ansøgeren frem for virksomheden.

Medarbejderudviklingssamtaler

Medarbejderudviklingssamtaler er den mest anvendte form for ledelsessamtale, viser undersøgelsen. De fleste virksomheder i undersøgelsen svarer, at formålet med medarbejderudviklingssamtalen er at udvikle medarbejderne fagligt og personligt. Denne type samtale bliver derimod ikke i så høj grad set som et rum, hvor der kunne etableres en god social kontakt mellem ledere og medarbejdere. Ydermere viser undersøgelsen, at der stadigvæk er betydelig forskel på hvor mange ressourcer virksomheder bruger på timelønnede og løstansatte på den ene side og fastansatte og lederne på den anden.

Rundbordssamtaler

Når det kommer til fastholdelse af syge medarbejdere, viser undersøgelsen, at kun 1 ud af 3 virksomheder bruger denne type samtale. Målet for denne type samtaler er først og fremmest fastholdelse og at skabe et godt arbejdsmiljø for de ansatte. At afholde sådanne samtaler er i sig selv et meget vigtigt signal til medarbejderne om, at de har værdi for arbejdsgiveren. Det er derfor et område man med fordel kunne prioritere meget mere, hvilket den handlingsplan til nedbringelse af sygefraværet i både den private og offentlige sektor, som regeringen fremlagde den 10. juni 2008 (<http://www.bm.dk/sw26882.asp>) også er udtryk for. Men undersøgelsen viser også, at det er en svær og udfordrende samtale, og mange virksomheder ser en udfordring alene i det at overtale medarbejderen til at deltage. Samtidig ligger udfordringen også i at nå frem til en aftale, der er til gavn for begge parter – både for virksomheden og dens bundlinje og for medarbejderen og hans personlige behov.

Afskedigelsessamtaler

Ser man på afskedigelsessamtalerne, er værdier også på dagsordenen. Her gælder det i høj grad for næsten alle de spurgte virksomheder, at der er fokus på at afslutte relationen på en god måde. Dels vil virksomhederne gerne sende et signal indadtil i virksomheden om, at man behandler sine medarbejdere ordentligt, men signalet er også ment som en ekstern rettet kommunikation, da mange også har øje for, at den tidligere medarbejder fungerer som ambassadør for virksomheden efter endt arbejdsforhold. Undersøgelsen viser dog samtidig, at det langt fra er alle virksomheder, der holder afskedigelsessamtaler, og at de dermed mister en oplagt mulighed for at få vital feedback, der kan være med til at udvikle virksomheden.

4. Perspektiver

Perspektiverne i undersøgelsen peger i retning af, at der er brug for mere viden om indholdet i de enkelte typer samtaler, og viden om, hvilken betydning brugen af de enkelte samtaler og samtalerne som et samlet hele har for organisationen. Denne viden er vigtig for at kunne diskutere, hvilke krav der skal stilles til indholdet af ledelsessamtalerne, når de skal bruges som et værktøj til at implementere virksomheders og organisationers strategi. Derfor er det også relevant at undersøge, hvordan man sikrer sammenhængen mellem de forskellige typer samtaler og sidst men ikke mindst, hvordan der helt konkret skabes sammenhæng og linkes mellem samtalerne og organisationens image og værdier.

Indledning

Tallene fra dansk erhvervsliv taler sit tydelige sprog: 77% af hele den danske arbejdsstyrke har i 2008 et arbejde – i alt er der kun 52.900 ledige danskere, hvilket giver en akut mangel på kvalificeret arbejdskraft, bl.a. ingeniører, IT-medarbejdere, pædagoger og sygeplejersker. Virksomhederne har derfor som topprioritet at tiltrække nye medarbejdere, men også mindst lige så vigtigt at fastholde og motivere dem, de allerede har. Men det er nemmere sagt end gjort, og i et forsøg på at finde redskaber til at holde på medarbejderne er ressourcerne nu rettet mod rekruttering og fastholdelse.

Den lave arbejdsløshed har betydet en stor ændring i medarbejdernes forventninger til deres job og til, hvad de stiller af krav og forventninger til ledelsen. Her drejer det sig først og fremmest om ønsket om at have indflydelse på indholdet i jobbet og arbejdsforholdene. Danske medarbejdere sætter frihed og ansvar meget højt sammen med et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

I den forbindelse er ledelsessamtaler en vigtig del af kommunikationen mellem ledelse og den enkelte medarbejder. Den moderne organisation styres i dag først og fremmest af værdier frem for regler, og ledelsessamtalerne er et vigtigt værktøj i forbindelse med kommunikationen af virksomhedens værdier.

Inden for virksomhedskommunikation har ledelsessamtaler indtil videre kun i mindre grad været genstand for studier og undersøgelser. Det kan overraske, idet det er her, medarbejdere og ledelsen står ansigt til ansigt, og hvor der i dialogform udveksles informationer, holdninger og værdier. Netop den sociale interaktion, som udgør samtalen, gør den ofte svær at håndtere og formalisere. Forskning inden for området kan være med til at sætte fokus på særlige udfordringer i forbindelse med ledelsessamtalerne og dermed øge forståelsen for kompleksiteten af disse samtaler.

Denne rapport skitserer resultaterne af en undersøgelse, som er første skridt i et fortløbende projekt om ledelsessamtaler på Center for Virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.

Formål

Formålet med undersøgelsen er at undersøge, hvordan ledelsessamtaler bruges i praksis i virksomhederne. Vores primære sigte er, at få større kendskab til, hvilken rolle ledelsessamtalerne spiller i forbindelse med implementeringen af virksomhedens værdier. Undersøgelsen er derfor tilrettelagt ud fra følgende spørgsmål:

- Hvor udbredte er de forskellige typer af samtaler, og hvem deltager i dem?
- Hvad er formålet med samtalerne, og hvilke emner/temaer dominerer?
- Hvilke udfordringer rummer de?

Undersøgelsen har til formål at afdække ledelsens synsvinkel. Dermed bidrager undersøgelsen til forståelsen af, om og hvordan virksomhederne bruger ledelsessamtalerne strategisk.

Undersøgelsesdesignet

Undersøgelsen blev udført som en on-line spørgeskemaundersøgelse, der i december 2007 blev sendt ud til 167 af de største danske virksomheder. Spørgeskemaet bestod af i

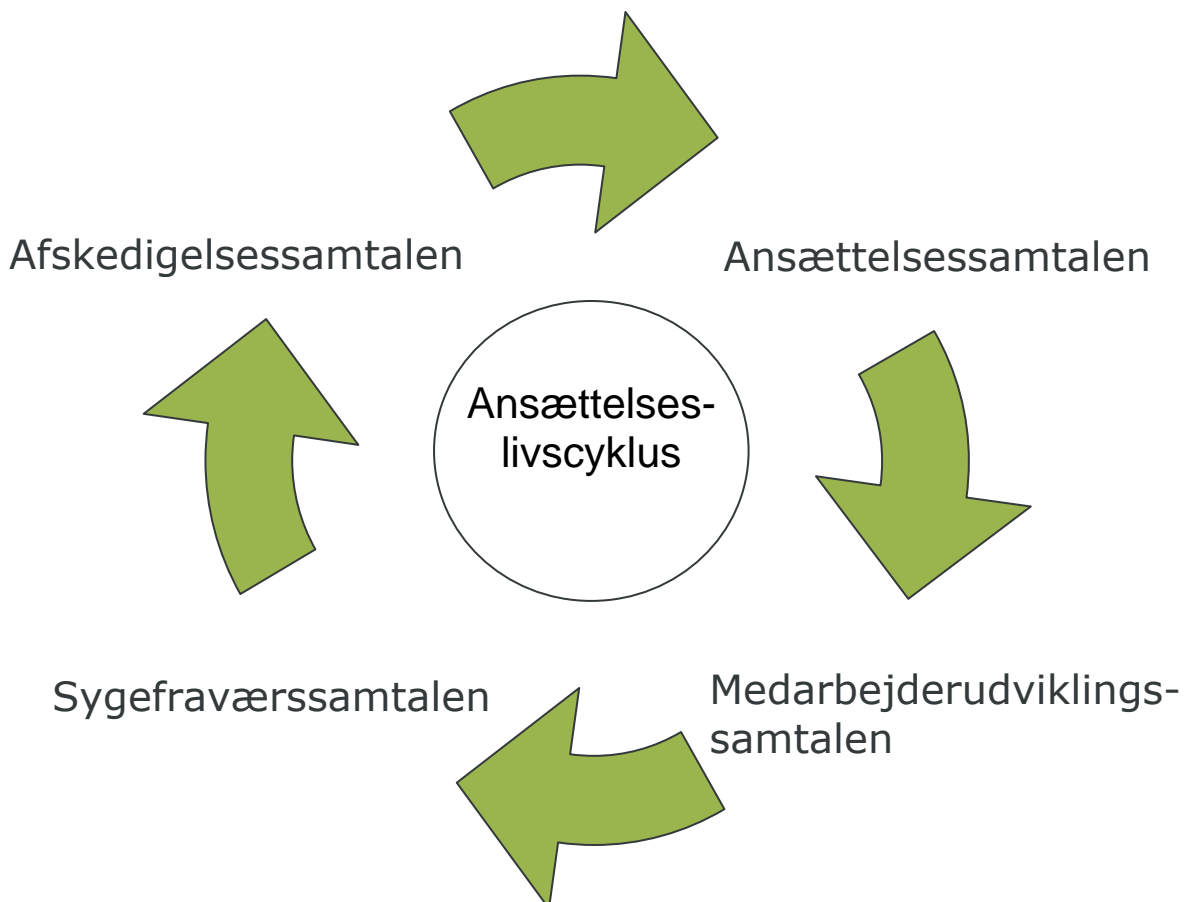
alt 30 spørgsmål som fordelte sig i 2 hovedkategorier: a) en kort introducerende blok, der indeholdt spørgsmål om virksomhedernes brug af ledelsessamtaler generelt og b) fire blokke med specifikke spørgsmål til hver af de fire ledelsessamtaler. Spørgeskemaerne blev sendt ud til virksomhedernes HR-chefer.

Under hver type af ledelsessamtale blev respondenterne bedt om at svare på spørgsmål om, hvem der deltog i samtalen, formålet med den enkelte samtale, hvad der var indholdet i samtalen samt hvilke udfordringer respondenterne så i forbindelse med samtalen.

Spørgsmålene var enslydende for alle fire typer af ledelsessamtaler. Dog var der enkelte undtagelser i form af enkeltstående spørgsmål, der skulle kaste lys over problemstillinger, som var specielle for den enkelte type samtale.

Typer af samtaler

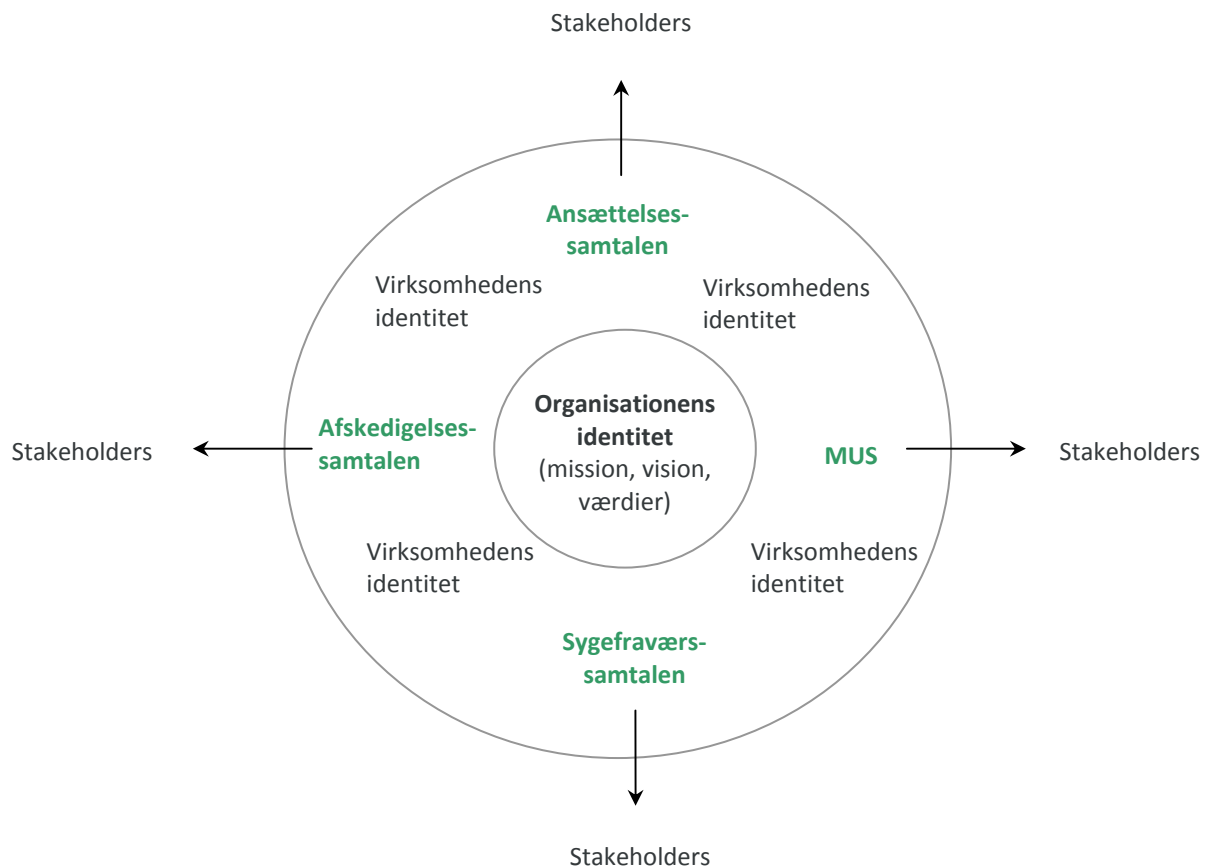
Et ansættelsesforhold mellem en medarbejder og en virksomhed har sin egen livscyklus, hvad enten det drejer sig om et kortvarigt eller længerevarende forløb. Undersøgelsen fokuserer på 4 forskellige typer samtaler: rekrutterings-/ansættelsessamtaler, medarbejderudviklingssamtaler, sygefraværssamtaler og afskedigelsessamtaler. Disse samtaler dækker selvsagt ikke alle formaliserede samtaler som finder sted i danske virksomheder, men er valgt ud fra at de tilsammen dækker en sådan ansættelses-livscyklus:



Ansættelsessamtalen er den første samtale i nævnte livscyklus og danner udgangspunkt for medarbejderens ansættelse i virksomheden og hermed begyndelsen til medarbejderens og virksomhedens relation til hinanden. Modsat markerer afskedigelsessamtalen afslutningen på ansættelsesforholdet og afslutter livscyklussen, der hvor medarbejderen skal forlade virksomheden.

Medarbejderudviklingssamtalen og rundbordssamtalen i forbindelse med sygefravær har begge karakter af at være samtaler, der benyttes under medarbejderens ansættelse i virksomheden. Fokus i disse samtaler er dog indbyrdes meget forskellige, men et delformål for begge vil ofte være at fastholde medarbejderen.

Ledelsessamtaler i et Corporate Communication perspektiv



Figur 1: Ledelsessamtaler i et corporate communication perspektiv inspireret af Cornelissen (2004: 69)

Overordnet forstås de fire typer af ledelsessamtaler ud fra et holistisk corporate communication perspektiv, hvor organisationens identitet eller kerne, som udtrykkes gennem dennes mission, vision og værdier, bør influere på de forskellige samtaleytyper. Samtidig er de forskellige samtaler en del af virksomhedens overordnede identitet, der kommer til udtryk gennem organisationens kommunikation (intern såvel som ekstern), medarbejdernes adfærd og virksomhedens produkter og serviceydelser, idet samtalerne udgør et element i virksomhedens kommunikation. Virksomhedens identitet afspejler organisationen i forhold til eksterne stakeholdere, hvorved samtalerne ud fra denne teoretiske forståelse udgør et forbindelsesled mellem den interne og eksterne kommunikation.

Resultater

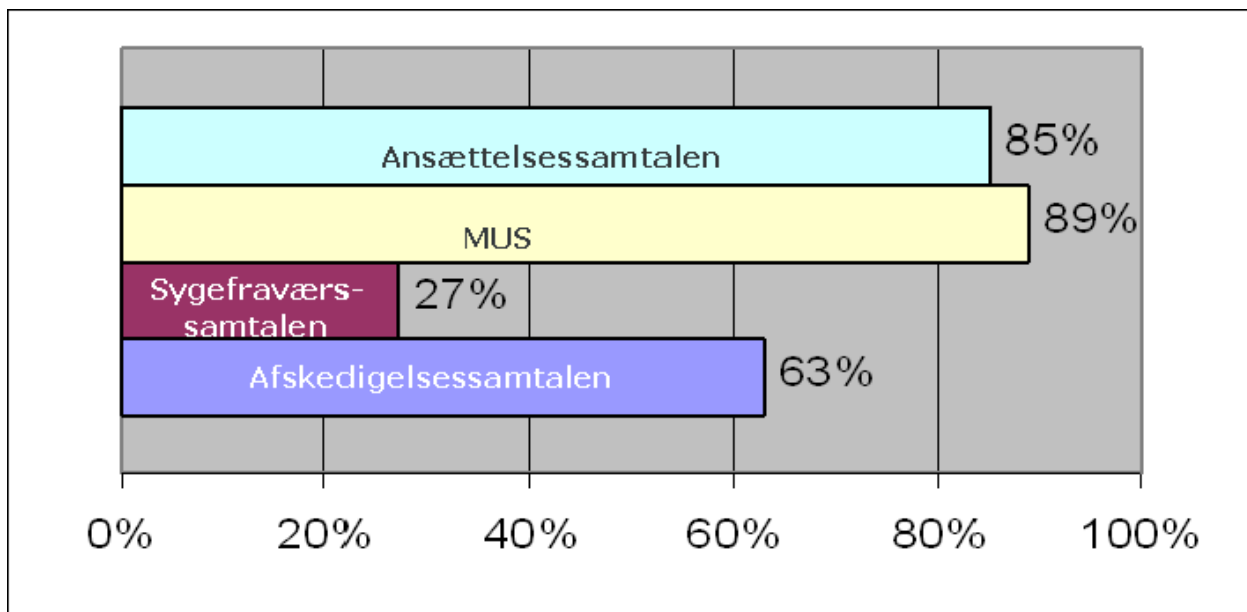
Generelle resultater

Af de adspurgte 167 virksomheder var der 70, der valgte at deltage i undersøgelsen, hvilket giver en besvarelsesprocent på 42%. I forhold til størrelsen på de enkelte virksomheder fordelte besvarelsene sig således: 40% havde mindre end 1.000 ansatte, 30% havde mellem 1.000 og 2.500 ansatte mens 20% havde mere end 2.500 ansatte (10% har undladt at svare på spørgsmålet vedr. virksomhedens størrelse).

Af de 42% er der nogle generelle besvarelser, der er interessante at trække frem:

1. Brug af ledelsessamtaler

Undersøgelsen viste, at ikke alle virksomheder benytter alle typer ledelsessamtaler. Som figur 2 viser, er medarbejderudviklingssamtalen (MUS) den mest brugte efterfulgt af ansættelsessamtalen, mens færre benytter sig af afskedigelsessamtaler og sygefraværssamtaler. Sidstnævnte er der under 1/3 del, der benytter sig af. Man kan undre sig over, at ansættelsessamtalen ikke bruges i alle virksomheder, men det skyldes sandsynligvis, at virksomheder vælger at ansætte på anden vis fx. intern rekruttering eller headhunting.



Figur 1: Hvor mange virksomheder anvender ledelsessamtalerne?

2. Image og omdømme

For hver enkelt ledelsessamtaletype spurgte vi respondenterne, om formålet med den enkelte samtale bl.a. var, at den skulle være med til at understøtte virksomhedens image og omdømme. Svarene på dette spørgsmål er ikke umiddelbart sammenlignelige, da der er stor forskel på, hvor mange virksomheder, der benytter sig af de enkelte samtaler. Isoleret set ser det dog sådan ud: af dem der benytter ansættelsessamtaler, svarer 96%, at de er enige eller meget enige i at denne type samtale er med til at understøtte virksomhedens image og omdømme. Tilsvarende mente 67% af dem der afholdte medarbejderudviklingssamtaler, at de var enige eller meget enige i, at formålet bl.a. var at understøtte virksomhedens image og omdømme. For sygefraværssamtalen var det 89% der var enige eller meget enige og for afskedigelsessamtalernes vedkommende var 75% enige eller meget

enige i, at formålet med afskedigelsessamtalen var at understøtte virksomhedens image og omdømme.

Hermed viser undersøgelsen, at virksomhederne generelt har øje for samtalerne indflydelse på virksomhedernes image og omdømme, omend ikke alle samtaler bruges lige bevidst. Samtaler som ansættelsessamtalen og sygefraværssamtalen bliver bevidst brugt i denne sammenhæng, mens der noget overraskende ikke er så meget fokus på dette aspekt i medarbejderudviklingssamtalen.

3. Strategisk tænkning

Generelt viser denne del af undersøgelsen, at ledelsessamtalerne er et område, der har virksomhedernes bevågenhed, men som stadig kan udbygges betydeligt. Mange virksomheder ser som hovedudfordring at få knyttet en stærk sammenhæng mellem den enkelte ledelsessamtale og organisationens strategi og værdier. Så der er stadig en del uudnyttet potentiale i ledelsessamtalerne som strategiværktøj.

Ansættelsessamtalen

Ansættelsessamtalen markerer begyndelsen på et arbejdsforhold mellem medarbejder og virksomhed. Denne type samtale spiller en vigtig rolle i ansættelsesforløbet. Såfremt ledelsen træffer en forkert beslutning om at ansætte den forkerte person til jobbet kan det ende med at blive meget dyrt for virksomheden. Den nuværende situation på arbejdsmarkedet stiller virksomhederne over for flere udfordringer i forbindelse med tiltrækning og rekruttering af nye medarbejdere. Da jobmarkedet ikke længere er "købers marked" skal virksomhederne i højere grad øge indsatsen for at tiltrække nye medarbejdere. Det er ikke længere nok for virksomhederne at kunne tilbyde en god løn og favorable arbejdsvilkår. Andre faktorer der viser sig at være væsentlige i tiltrækningen af kvalificerede ansøgere er stillingsbetegnelser, jobindhold, personalegoder, fleksibilitet, indflydelse på eget arbejde og fælles værdier.

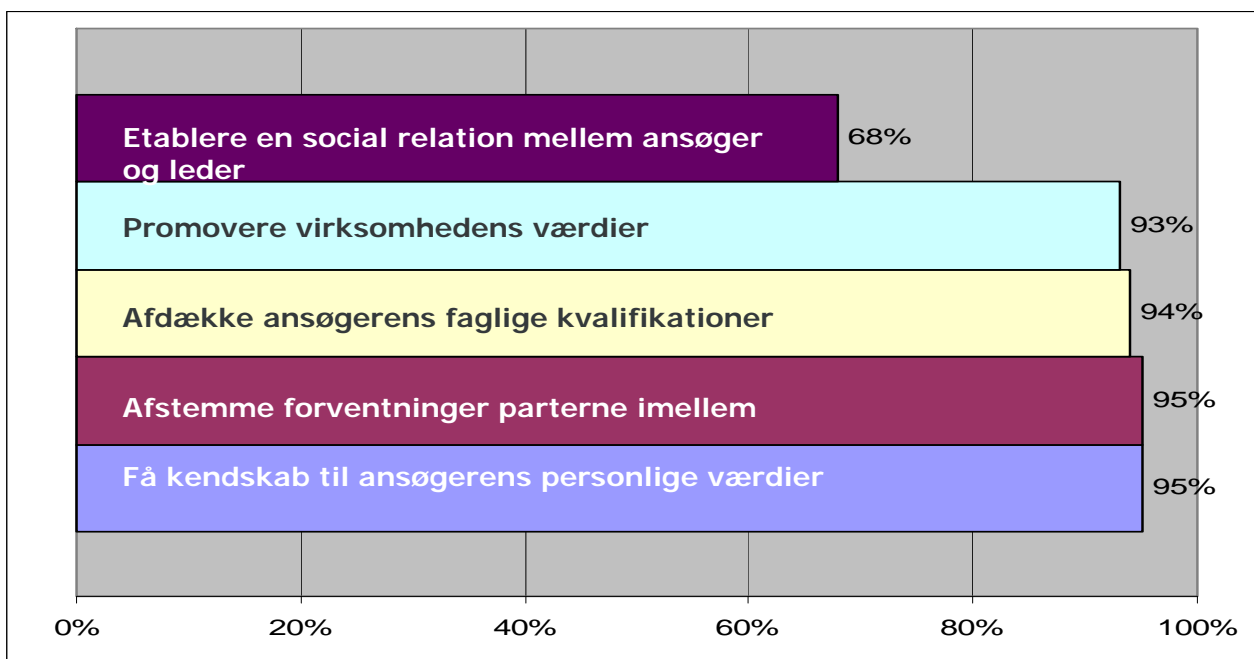
Ansættelsessamtalen giver virksomheden mulighed for at få et indtryk af ansøgeren og få viden om hans faglige og personlige kvalifikationer. Samtidig giver samtalen også ansøgeren mulighed for at opnå viden om virksomheden som organisation, dens værdier, handlemåder og mål for fremtiden og ikke mindst en uddybning af jobbeskrivelsen og et indblik i fremtidige udviklingsmuligheder. En af de største udfordringer for ledelsen i en ansættelsessamtale er at skabe grobund for ansøgerens identifikation med organisationens værdier. Sagt med andre ord: det gælder om at udpege de ansøgere hvis personlige værdier matcher organisationens og derved sikre en stærk grad af engagement og indlevelse, hvilket forhåbentlig vil have indflydelse på fastholdelsen af den nye medarbejder i virksomheden i mange år fremover. På den måde er fastholdelse allerede et vigtigt element i en ansættelsessamtale.

Formål: værdier og afstemning af forventninger

85% af de adspurgte virksomheder svarer, at de afholder ansættelsessamtaler. 95% er enige eller meget enige i, at et af formålene med ansættelsessamtalen er at afstemme forventninger partnerne imellem. Samtidig viser undersøgelsen, at virksomhederne også ser værdier som et vigtigt element i samtalen, både i forhold til at få formidlet virksomhedens værdier til ansøgeren (her var 93% enige eller meget enige), men også i forhold til at få kendskab til ansøgerens personlige værdier (her var hele 95% enige eller meget enige). Dette tyder på, at virksomhederne anvender samtalen til at formidle virksomhedens værdi-

er og samtidig få kendskab til ansøgerens personlige værdier med henblik på at undersøge, om der er overensstemmelse mellem dem.

94% af virksomhederne fokuserede desuden på at få kendskab til ansøgerens faglige kvalifikationer. Til gengæld er kun 68% enige eller meget enige i, at ansættelsessamtalen har til formål at etablere en social relation mellem ansøger og leder. Set i et strategisk perspektiv kan dette tyde på, at virksomhederne ikke har blik for ansættelsessamtalens funktion som begyndelsen til et længerevarende forhold mellem den ansatte og virksomheden, og dermed ikke udnytter denne mulighed i ansættelsessamtalen til fulde.



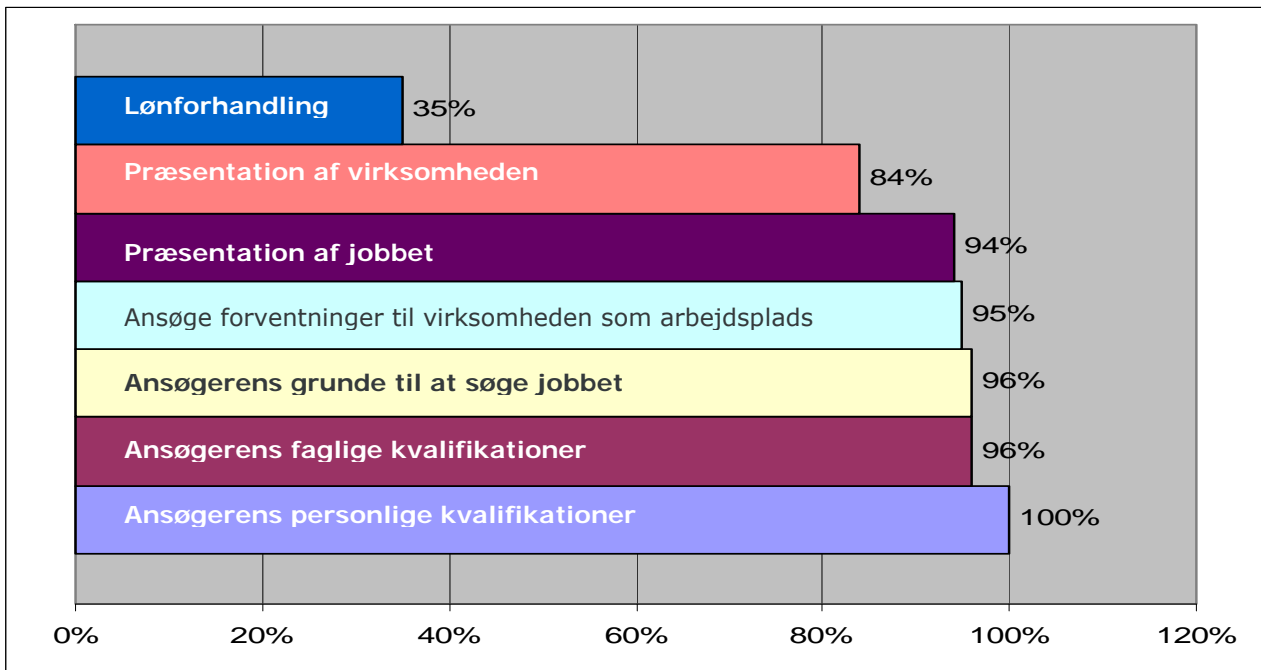
Figur 2: Formålet med ansættelsessamtalen

Indhold: forskellige aspekter af ansøgeren

I selve samtalen lagde samtlige virksomheder vægt på at spørge ind til ansøgerens personlige kvalifikationer (100% svarer, at de anser det for at fylde meget eller noget i selve ansættelsessamtalen). Tilsvarende svarer 96%, at ansøgerens faglige kvalifikationer fylder meget eller noget. Det samme gælder for ansøgerens grunde til at søge jobbet (95%). Tilsvarende fyldte det også meget for virksomhederne (94%) at præsentere jobbet, hvorimod en præsentation af virksomheden fyldte mindre (84% fandt, at det fyldte meget eller noget i ansættelsessamtalen). Kun 35% brugte meget eller noget tid på at forhandle løn. Det er værd at bemærke, at fokus i høj grad er på ansøgeren frem for virksomheden, hvilket kan have noget at gøre med den nuværende situation på det danske arbejdsmarked.

Udfordringer: match mellem ansøger og virksomhed

Generelt viser undersøgelsen at denne type samtale har høj prioritet i virksomhederne, hvilket kan henføres til virksomhedernes mangel på kvalificeret arbejdskraft. I ansættelsessamtalerne lægges der stor vægt på forventningsafstemning og værdiafklaring. Set fra virksomhedernes side er det dog stadig en udfordring i forbindelse med disse samtaler at få et indgående kendskab til ansøgeren; for eksempel om grunde til et eventuelt jobskifte og ansøgerens personlige værdier. Udfordringen handler altså om at få et reelt billede af ansøgeren og om at ansætte den rette medarbejder, som matcher virksomhedens værdier og behov.



Figur 3: Ansættelsessamtalens indhold

Medarbejderudviklingssamtalen

En udbredt definition på en medarbejderudviklingssamtale er, at det er en formel samtale mellem en leder og en medarbejder om medarbejderens nuværende og fremtidige arbejdssituation. Samtalen gennemføres normalt én gang om året og forberedes af begge parter ved at udfylde en spørgeguide, som adresserer de punkter, samtalen skal berøre.

Der er sket en udvikling i fokus mhp. indholdet i medarbejderudviklingssamtaler i Danmark siden de for alvor kom ind på det danske arbejdsmarked i 1980'erne. Mens der i starten var fokus på fortid, dvs. medarbejderens præstation, så er der siden årtusindskiftet kommet en øget fokus fra virksomhederne på udviklingsaspektet, dvs. fremtiden. Men at satse på udviklingsaspektet kræver ikke kun en anderledes fokus på indholdet i samtalerne, men stiller også andre krav til samtaleformen, hvor det i stedet for afrapportering i højere grad gælder om at indgå i en ligeværdig dialog. Hvordan virksomhederne relaterer både aspektet om indholdet og samtaleform i medarbejderudviklingssamtalerne til virksomhedens overordnede strategi, er aspekter, der blev belyst nærmere i undersøgelsen.

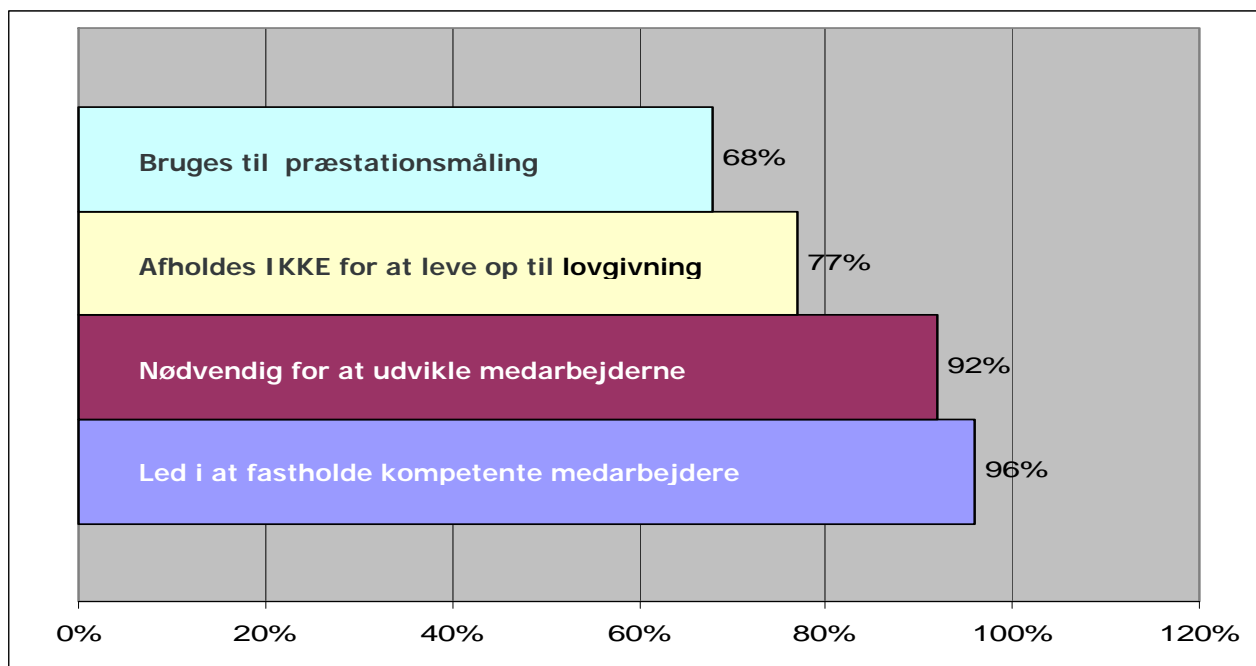
Formål: fastholdelse og kompetenceudvikling

Medarbejdersamtalen er den mest benyttede ledelsessamtale i de adspurgte virksomheder (89%).

I tråd med den generelle udvikling på området, er fokus i medarbejderudviklingssamtalerne hovedsageligt fremadrettet. Så i stedet for at lægge vægt på performance og dermed hvad medarbejderen har gjort hidtil, lægges vægten på hvad der skal til fremover for at opnå den optimale arbejdssituation for medarbejderen. Dette fokus signaleres også ved de termer, der generelt anvendes for denne form for samtale, som er *medarbejderudviklingssamtale* eller *medarbejderudviklingsdialog*.

Formålet med medarbejderudviklingssamtalerne er først og fremmest fastholdelse og kompetenceudvikling både på det faglige og det personlige plan. Således svarer 96% af

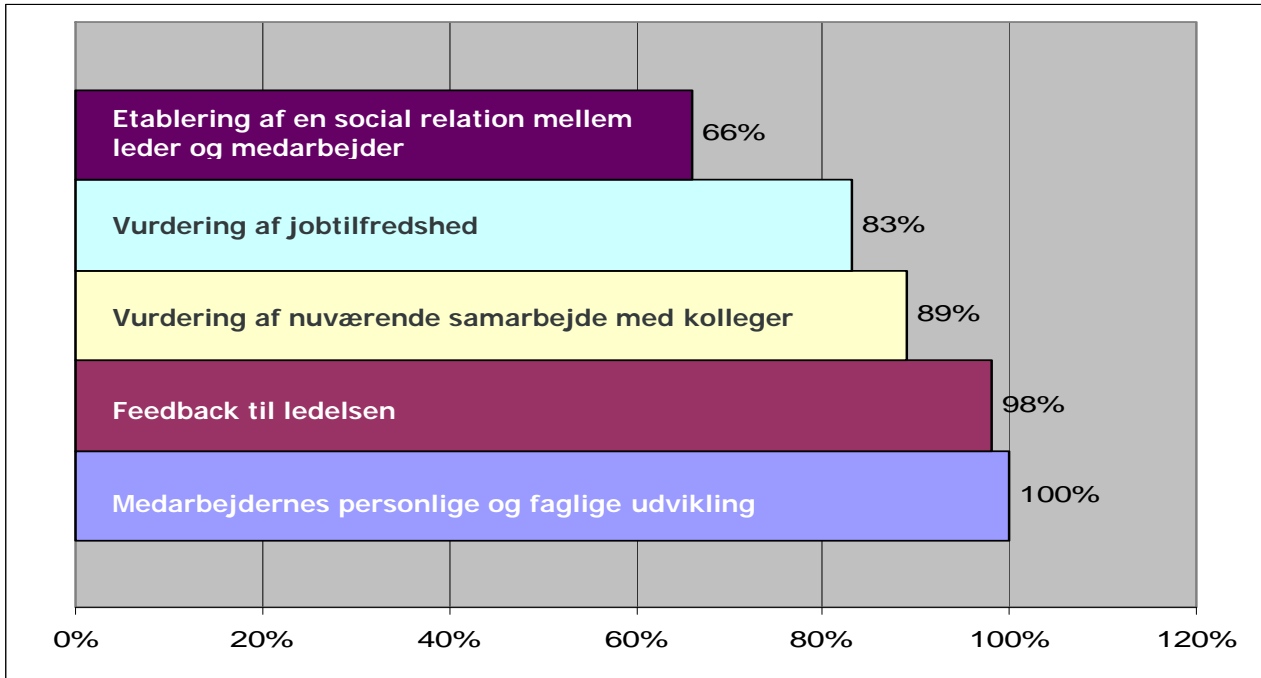
respondenterne, at de er meget enige eller enige i, at medarbejderudviklingssamtalen er et led i at fastholde kompetente medarbejdere og tilsvarende er 92% meget enige eller enige i, at medarbejderudviklingssamtalen er nødvendig for medarbejdernes udvikling. Modsat er kun 68% enige eller meget enige i, at samtalerne formål er præstationsmåling. Derudover viser undersøgelsen, at de fleste virksomheder (77%) ikke afholder samtalerne, fordi dansk lovgivning kræver det. Det understøtter den vigtige rolle, som virksomhederne tildele disse samtaler for medarbejderfastholdelse.



Figur 4: Formål med medarbejderudviklingssamtalen

Indhold: udvikling og feedback

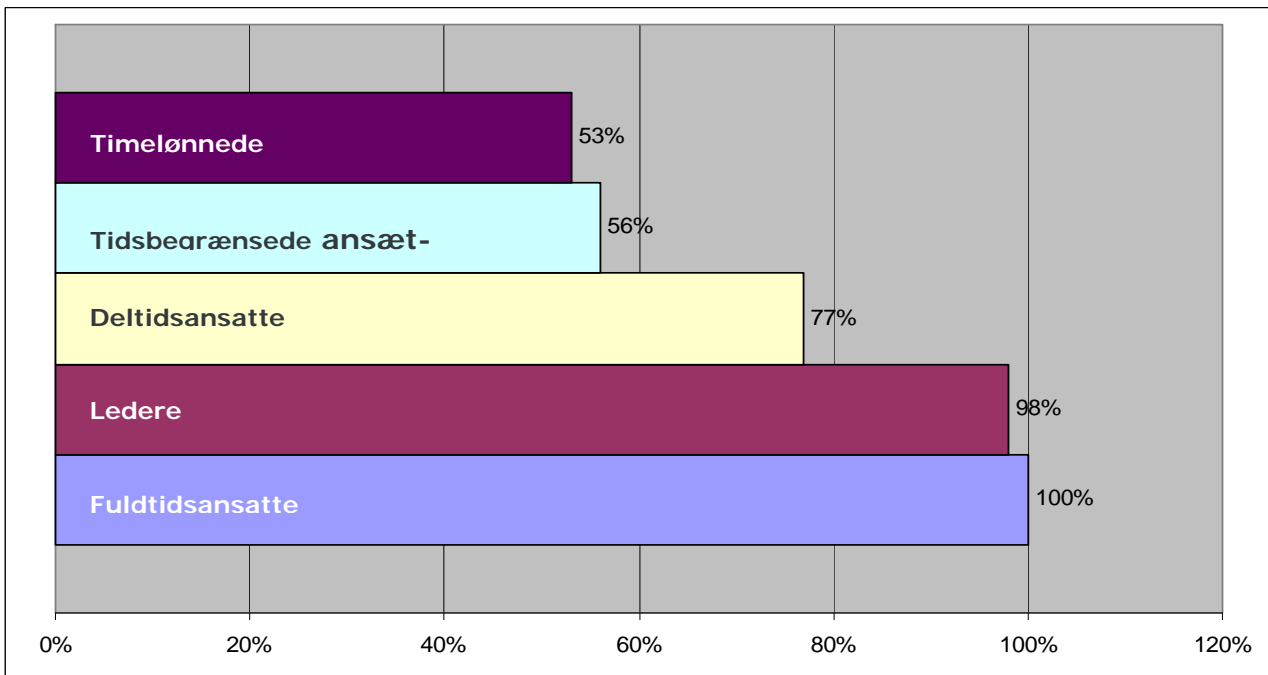
I selve samtalerne lægges der især vægt på udvikling og på, hvordan man hver især vurderer dialogen på arbejdspladsen: man bruger tid på at tale om samarbejde og spørger efter feedback. Således siger alle respondenterne, at aspektet om medarbejderens personlige og faglige udvikling fylder meget eller noget. Tilsvarende bruger man tid på feedback til ledelsen (98% svarer at det fylder meget eller noget), og desuden bruges tid på vurdering af nuværende samarbejde med kolleger (89%) og vurdering af jobtilfredshed (83%). Det er dog værd at bemærke, at man ikke lægger meget vægt på medarbejderudviklingssamtalens funktion som relationsskabende mellem ledelsen og medarbejderen. Kun 66% angiver, at etablering af den sociale relation fylder meget eller noget. Dette kan ses i kontrast til studier, som viser, at medarbejderudviklingssamtalen bl.a. er rummet, hvor man kan (re-)definere og (re-)evaluere det sociale forhold mellem leder og medarbejder (Asmuß 2008). Ved at fokusere på det faktuelle frem for det relationelle risikerer virksomhederne at overse betydningen af de sociale relationer for virksomhedens overordnede målsætninger.



Figur 5: Medarbejderudviklingssamtalens indhold

Samtaledeltagere: Ledere og fastansætte

Det er ikke alle medarbejdere, der får tilbudt en medarbejderudviklingssamtale. Undersøgelsen viser, at timelønnede og ansatte i tidsbegrænsede stillinger kun i godt 50% af tilfælde tilbydes en medarbejderudviklingssamtale. Deltidsansatte får i 77% af tilfældene tilbudt en medarbejderudviklingssamtale, mens henholdsvis 98% og 100% af lederne og de fuldtidsansatte få afholdt medarbejderudviklingssamtaler. I en tid med mangel på arbejdskraft og fokus på medarbejderfastholdelse, er dette værd at bemærke. Der er således en hel gruppe af interne stakeholdere, som virksomhederne kunne styrke relationerne til ved at inddrage dem i medarbejderudviklingssamtalerne.



Figur 6: Deltagere i medarbejderudviklingssamtalen

Udfordringer: tid, rutine, dialog

Virksomhederne ser en del udfordringer i afholdelsen af medarbejderudviklingssamtaler. Først og fremmest ligger der et konkret problem både for ledere og medarbejdere i at få tid til samtalerne. På et mere overordnet plan er udfordringen at forhindre at medarbejderudviklingssamtalen udvikler sig til en fast rutine, hvor hverken medarbejderen eller lederen føler, der er rum for fornyelse og udvikling. En anden udfordring ser virksomhederne i at skabe et rum til en dialog, hvor der hersker gensidig respekt, åbenhed og tillid. På det strategiske niveau anses medarbejderudviklingssamtalerne som et sted, hvor virksomhedens strategi implementeres, men undersøgelsen viser, at der hersker stor usikkerhed i virksomhederne med hensyn til hvordan strategien skal og kan overføres i praksis.

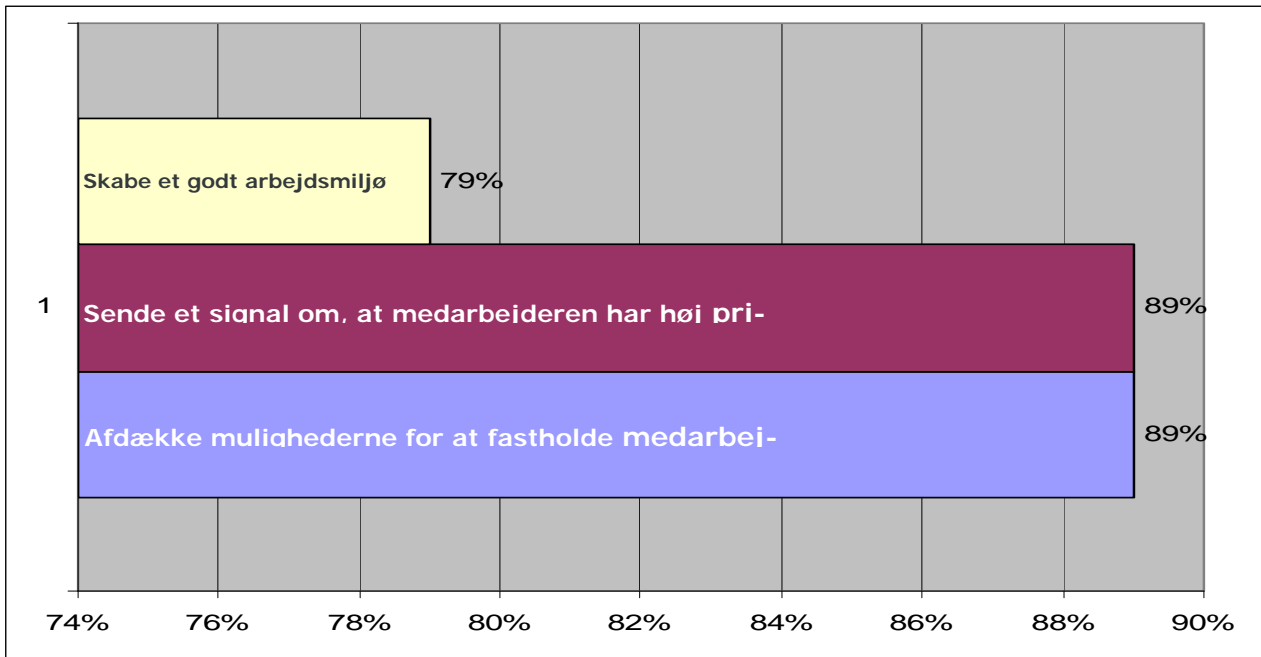
Generelt viser undersøgelsen, at medarbejderudviklingssamtalen er en veletableret ledelsessamtale, som har flere formål: den er et led i en fastholdelsesproces, den fungerer som udviklingsværktøj, og er et rum for at videregive organisationens strategier. Dermed er medarbejderudviklingssamtalen en kompleks form for samtale, hvor lederen og medarbejderen kontinuerligt under samtalen skal forholde sig til de forskellige formål og gøre dem relevante i forhold til samtalsindhold. Både spørgeguiden og lederens kommunikative kompetence til at håndtere denne kompleksitet vil være afgørende for at sikre medarbejderudviklingssamtalens kvalitet.

Rundbordssamtalen om sygdom, fravær og fastholdelse

I undersøgelsen har vi valgt at fokusere på virksomhedernes brug af rundbordssamtaler. Rundbordssamtaler er en særlig og mere ressourcekrævende form for samtale sammenlignet med den egentlige sygefraværssamtale. Det særlige ved rundbordssamtalen er, at også eksterne parter deltager. Når det kommer til fastholdelse af syge medarbejdere, viser undersøgelsen at kun 27% gør brug af rundbordssamtaler. Dette tal ligger noget under, hvad andre undersøgelser viser, men det kan skyldes at hovedparten af respondenterne var HR-chefer som ikke nødvendigvis ved om den nærmeste leder foretager disse samtaler og i hvilket regi. Under alle omstændigheder afslører tallet, at denne mulighed kunne udnyttes væsentligt mere.

Formål: Fastholdelse

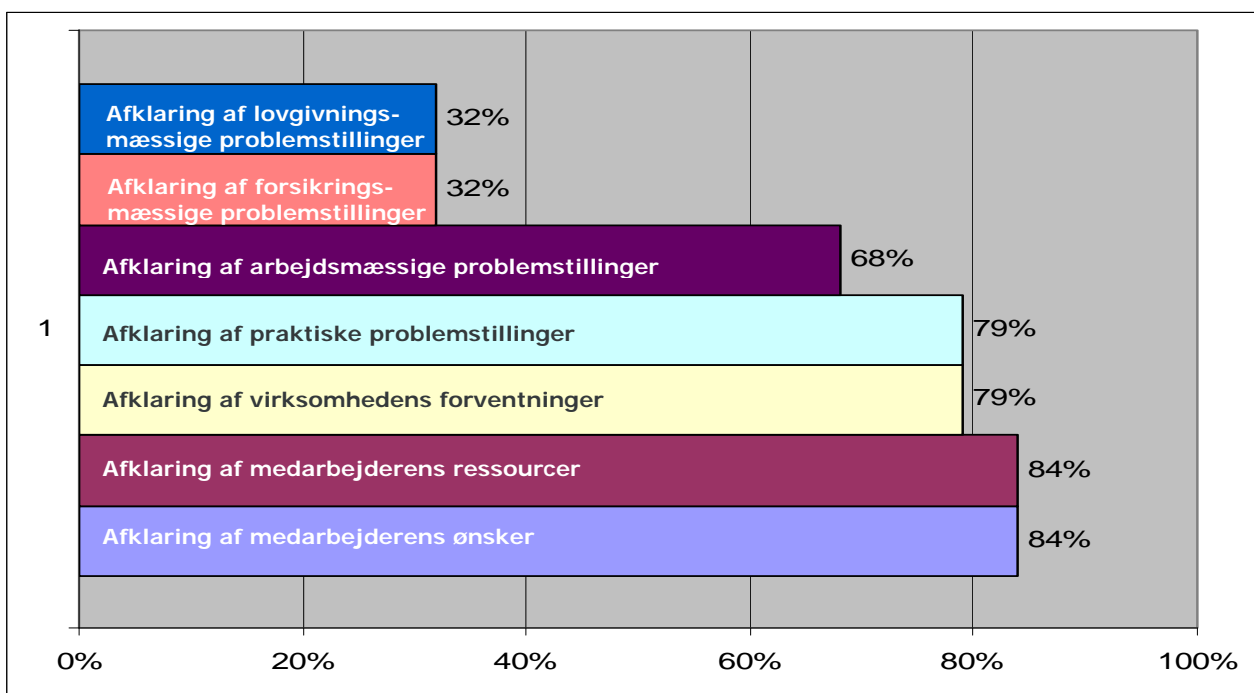
Formålet med rundbordssamtalen er først og fremmest fastholdelse og at skabe et godt arbejdsmiljø for de ansatte. De virksomheder der bruger rundbordssamtalerne ønsker at sende et signal til medarbejderne om, at de har værdi for arbejdsgiveren og vil gerne i samråd med eksterne parter finde nye muligheder for medarbejderen for at fastholde medarbejderen i virksomheden. Således indikerer tallene, som altså hviler på et noget spinkelt grundlag, at 89% af respondenterne er meget enige eller enige i at formålet med samtalen er at afdække muligheder for at fastholde medarbejderen, og 89% er ligeledes enige i eller meget enige i at formålet med samtalen er at sende et signal om, at medarbejderen har høj prioritet. 79% er enige eller meget enige i at formålet er at skabe et godt arbejdsmiljø, og således tænkes rundbordssamtalen altså også i forhold til andre medarbejdere, og der lægges væk på signalværdien i, at man afholder en sådan samtale.



Figur 7: Formålet med rundbordssamtalen

Indhold: Afklaring

Der findes en del forskellige rundbordssamtaler med forskellige eksterne og interne deltagere. Vores miniundersøgelse indikerede, at der blandt deltagerne først og fremmest er den nærmeste leder (89%) så måske en tillidsrepræsentant (53%) HR-chefen eller en sagsbehandler fra kommunen (hhv. 47% og 26%). Men fælles for alle samtalerne er, at der er tale om afklaringssamtaler, der ofte munder ud i en plan eller en eller anden form for status, som så bruges som beslutningsgrundlag. Planen skal først og fremmest klarlægge, hvilke ressourcer den syge har og hvilke ønsker den syge men også arbejdspladsen har for den syge medarbejders fremtid i virksomheden. I forhold til begge aspekter mener 89%, at de fylder meget eller noget i en rundbordssamtale. Tallene indikerer også, at fokus i samtalerne er på den syge og ikke så meget på formalia omkring situationen, idet kun ganske få nævner sådanne problemstillinger som noget der fylder meget eller noget. Undersøgelsen viser også, at samtalen er en meget åben samtale, hvor der er mulighed for mange forskellige løsningsscenerier. Der bliver lagt mange kræfter i at finde frem til så fleksible løsninger som muligt.



Figur 8: Rundbordssamtalens indhold

Udfordringer: En vanskelig samtale om et vanskeligt emne

Udfordringerne ved rundbordssamtalerne er meget tydelige. De adspurgte giver udtryk for, at det er en svær samtale, bare det at overtale medarbejderen til at deltage er en udfordring og også at overtale den nærmeste leder til at tage initiativet til samtalen. Andre undersøgelser viser nemlig, at mange ledere ikke føler sig klædt godt nok på til disse rundbordssamtaler, der kan være meget vanskelige. Det kræver støtte til den enkelte leder, fordi det er en udfordring at nå frem til en aftale, der er til gavn for begge parter – både virksomheden og dens bundlinje og medarbejderen og hans personlige behov.

Rundbordssamtalen er ikke en særlig veletableret form for ledelsessamtale. Kun meget få af de adspurgte virksomheder gør brug af samtalen – og de bruger den meget forskelligt med mange forskellige konstellationer af deltagere. Dog viser andre undersøgelser, at denne type samtale ser ud til at blive styrket i de større organisationer i fremtiden som følge af et øget fokus på fastholdelse og social ansvarlighed (jfr. regeringens ovennævnte handlingsplan). Samtidig viser vores undersøgelse også, at denne type samtale kræver stor bevågenhed og støtte til den leder, der skal stå for dem og at der er behov for mere viden om, hvordan man bedst afholder sådanne følsomme samtaler.

Afskedigelsessamtalen

I undersøgelsen kiggede vi som den sidste type ledelsessamtale på afskedigelsessamtalen. Vi undersøgte kun de samtaler, som virksomheden afholder i forbindelse med en afskedigelse og ikke de samtaler, der eventuelt afholdes i forbindelse med en frivillig fratrædelse.

Der er lavet ganske få undersøgelser af, hvordan ledere kommunikerer med medarbejderne i en afskedigelsesproces. En afskedigelsessamtale er imidlertid ikke kun belastende for den medarbejder, der skal forlade virksomheden, men også for lederen, der er ansvarlig

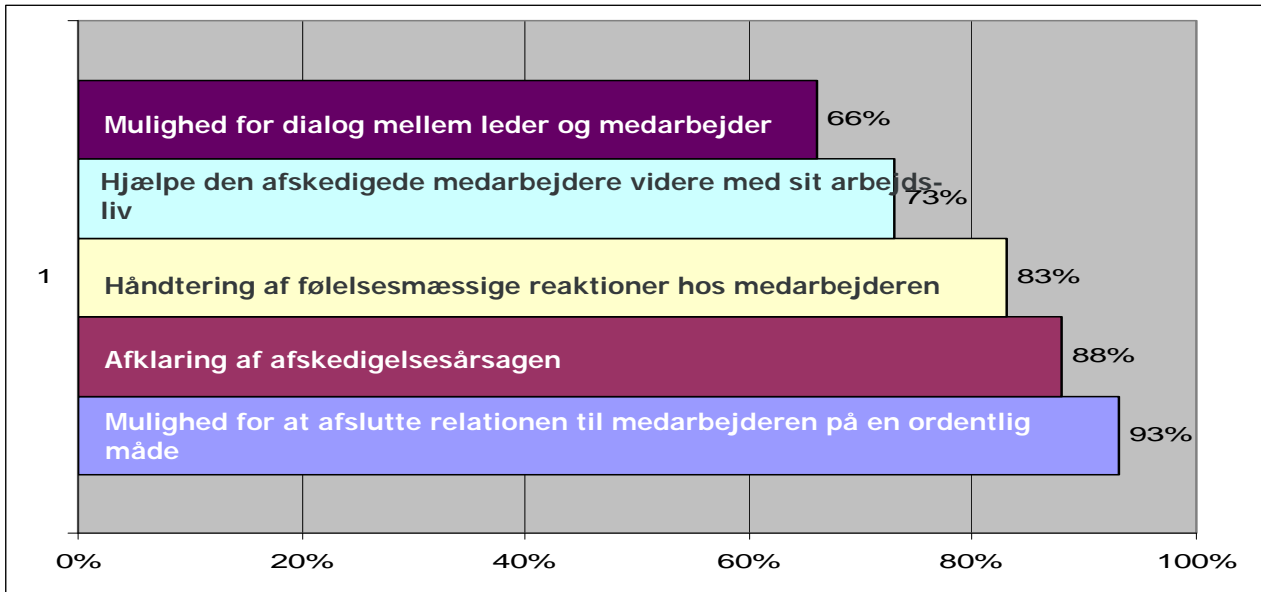
for at overbringe afskedigelsesbudskabet på en ordentlig måde, der tager vare på såvel medarbejderen som virksomhedens omdømme. I denne samtaletype sættes virksomhedens medarbejderpolitik og lederens kommunikative evner virkelig på prøve. Det er vigtigt at sikre en sammenhæng mellem organisationens overordnede strategier og værdier, ikke bare i forhold til selve afskedigelsessamtalen, men også med hensyn til det efterfølgende forhold mellem virksomheden og den tidligere ansatte. Undersøgelser viser, at når der er gået lidt tid, og medarbejderen har fået ansættelse i en anden virksomhed, vil den egentlige afskedigelse være glemt, men måden det blev gjort på bliver aldrig glemt og kan påvirke både medarbejderen personligt og virksomhedens omdømme på længere sigt.

Der kan være mange grunde til at afskedige en medarbejder. Der er den individuelle afskedigelsestype, hvor organisationen kan se sig nødsaget til at skille sig af med en medarbejder, som efter gentagende påtaler ikke kan eller vil udføre det arbejde, han er sat til, på en tilfredsstillende måde. Der kan også være tale om den kollektive afskedigelse, hvor en organisation bliver nødt til at afskedige flere medarbejdere – ikke pga. deres arbejdsmæssige formåen, men på grund af finansielle problemer, strategiske omrokninger, markedets vilkår eller dårlig ledelse. Det er især denne sidste type afskedigelser, der udfordrer den enkelte leder.

Formål: God afslutning i fokus

Alle de andre ledelsessamtaler i denne undersøgelse har fastholdelse som et hovedformål, og samtalerne er centreret om et fælles perspektiv, fælles mål og forventninger til fremtiden. Samtalerne er også vigtige sociale links mellem lederen og medarbejderen, hvor forholdet ofte bliver evalueret og genforhandlet. Afskedigelsessamtalen er derimod en radikal afbrydelse af dette forhold, da formålet jo grundlæggende er, at parterne skal skilles og ikke længere har et fælles mål at arbejde hen imod.

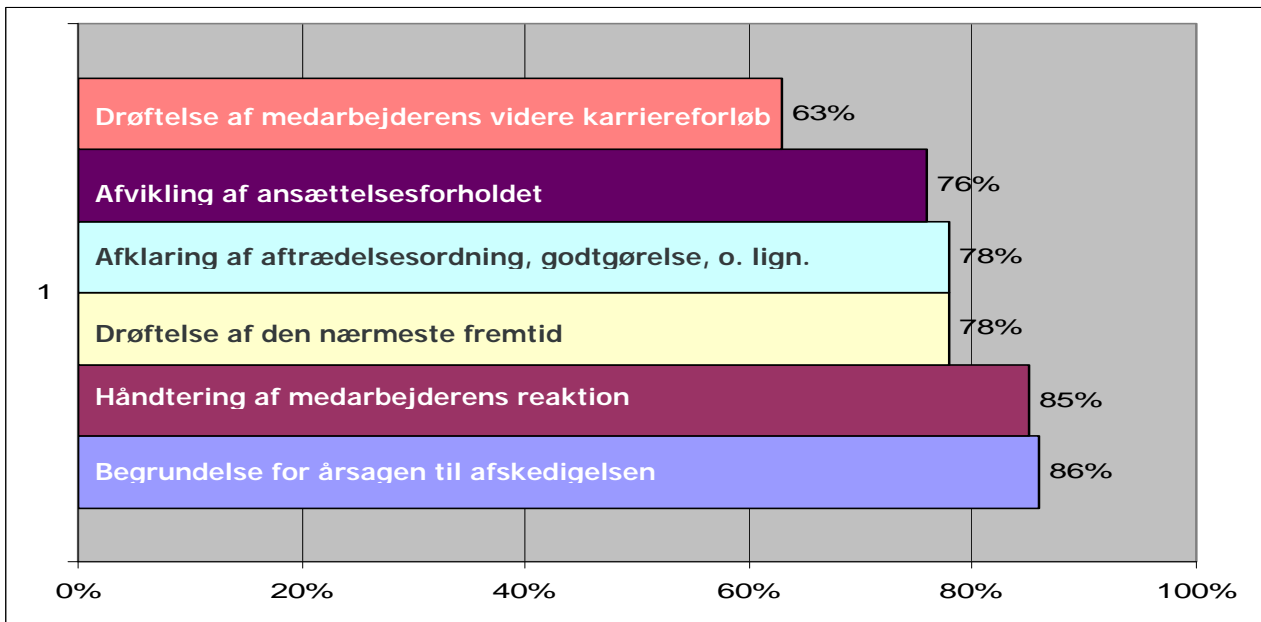
I undersøgelsen blev respondenterne spurgt om, hvor enige de var i følgende udsagn i forhold til formålet med afskedigelsessamtalen. Resultatet viste, at respondenterne havde fokus på at afslutte ansættelsesrelationen på en god måde (93% var enige eller meget enige i dette formål) og få afklaret afskedigelsesårsagen, så der ikke opstår nogle misforståelser (88% var enige eller meget enige). Samtalen blev også for en stor dels vedkommende set som et rum, hvor der var plads til medarbejderens følelsesmæssige reaktioner. (83%), men var i mindre grad tænkt som en dialog mellem leder og medarbejder (66%). Dette fokus på medarbejderen og dennes situation kan forklares ud fra såvel et internt som et eksternt perspektiv. Internt ønsker virksomheden at sende et klart signal til de tilbageblevne medarbejdere i virksomheden om, at man behandler sine medarbejdere på en ordentlig måde - også når de afskediges. Ud fra et eksternt perspektiv er den afskedigede medarbejder en vigtig stakeholder, der fungerer som ambassadør for virksomheden mange år efter, at ansættelsesforholdet er afsluttet.



Figur 9: Formålet med afskedigelsessamtalen

Indhold: Fokus på medarbejderen

Når det kommer til spørgsmålet om indholdet i samtalerne, det vil sige hvor meget de enkelte aspekter fylder i selve samtalerne, viser undersøgelsen, at de adspurgte virksomheder mener, at det er vigtigt både at kunne håndtere medarbejdernes reaktion og begrunde, hvorfor medarbejderen er blevet afskediget. Henholdsvis 86% og 85% procent svarede, at det fyldte meget eller noget i samtalen.



Figur 10: Afskedigelsessamtalens indhold

Udfordringer: Formen, samtalens indhold og ledelsesmæssige kompetencer

Endeligt blev de adspurgte organisationer også bedt om at angive, hvad de ser som de største udfordringer i forbindelse med håndteringen af afskedigelsessamtalen. Besvarelsen kan inddeles i tre overordnede grupper. For det første er selve samtalen en udfordring i sig selv, idet den bør afvikles med respekt, værdighed og sympati. Dette er i høj grad afhængig af den enkelte leders værdier og hans eller hendes empatiske evner. For det an-

det er samtalens indhold en udfordring, idet respondenterne understreger vigtigheden af at give en grundig forklaring for årsagen til afskedigelsen og afklare forholdet mellem medarbejder og virksomhed. Endelig udgør de ledelsesmæssige kompetencer en udfordring. Virksomhederne peger særligt på lederens evner til at rådgive den enkelte medarbejder, skabe tillid, åbenhed og dialog mellem parterne, at skabe forståelse hos medarbejderen for afskedigelsesbeslutningen, og endeligt at fastholde medarbejderen i perioden fra beslutningen offentliggøres til ansættelsesforholdet reelt afsluttes.

Undersøgelsen viser med al tydelighed, at virksomheden tillægger afskedigelsessamtalen både intern og ekstern relevans, idet samtalen både fungerer som et værktøj til at afdække og håndtere de følelsesmæssige, forståelsesmæssige og adfærdsmæssige reaktioner hos den afskedigede medarbejder, og som en måde at opretholde virksomhedens image, identitet og omdømme. Dog viser undersøgelsen, at der stadig er plads til forbedringer, idet denne samtaletype stiller særlige krav til lederens evne til at kommunikere et vanskeligt budskab til medarbejderen på en værdig og respektfuld måde.

Konklusion og perspektiver

Undersøgelsens fokus har været at se på ledelsessamtalernes rolle i organisationen med udgangspunkt i ansættelsessamtaler, medarbejderudviklingssamtaler, rundbordssamtaler og afskedigelsessamtaler.

Det strategiske perspektiv som ressource og udfordring

Alt i alt viser undersøgelsen, at der er en stor bevidsthed omkring ledelsessamtalernes potentiale som led i et større strategisk perspektiv. Samtidig viser den, at der er brug for undersøgelse af praksis på området og udvikling af metoder til at implementere strategierne i praksis. Undersøgelsen viser nemlig også, at ledelsessamtalerne i praksis mest bruges som værktøjer til at tiltrække og fastholde medarbejdere og ikke så meget bruges aktivt i et strategisk øjemed. Dvs. at der ligger et uudnyttet potentiale i forhold til at få knyttet en stærkere sammenhæng mellem den enkelte ledelsessamtale og organisationens strategier og værdier.

Bro mellem mikro- og makroniveau

Undersøgelsen er tænkt som en explorativ undersøgelse og skal på ingen måde bruges som et endeligt svar på nogle af vores forskningsspørgsmål. Snarere er det en begyndelse, der peger på mulige forskningsområder, som trænger til yderligere undersøgelser. Bl.a. rejser den interessante spørgsmål, såsom: Hvordan opnår vi en større viden om, hvad der egentlig foregår under en ledelsessamtale – altså en undersøgelse af ledelsessamtalerne på mikroniveau. Og dernæst, hvilken betydning samtalerne har for organisationen – altså en undersøgelse på makroniveau? Undersøgelsen viser dermed, at der er et behov for at bygge bro mellem mikroniveauet, dvs. den enkelte samtale, og makroniveauet, dvs. organisations strategi og værdier. Mere viden på dette område kan give vigtige informationer, som kan være med til at optimere fremtidens ledelsessamtaler.

Sammenhæng mellem den enkelte samtale og virksomhedens image og omdømme

Set i et Corporate Communication perspektiv rejser undersøgelsen derfor følgende spørgsmål: Hvordan skaber man sammenhæng mellem de forskellige typer af samtaler og mellem ledelsessamtalerne og organisationens værdier, identitet og omdømme, så de udnyttes fuldt ud i strategisk øjemed? Og hvilke krav skal man stille til ledelsessamtalen som sådan, når den skal bruges som værktøj til implementeringen af virksomhedens strategi? Det er spørgsmål, der kræver yderligere dokumentation og tilbunds gående undersøgelser, og som derfor vil være emnet for vores forskning videre inden for strategiske ledelsessamtaler.

Forslag til videre læsning

- Aggerholm, H.K. (2008, 2). "Organisational communication in times of downsizing: An explorative study among Danish corporations", *Conference Proceedings*, Conference on Corporate Communication, Wroxtton 2008, Corporate Communication Institute.
- Aggerholm, H.K. (2008, 1). [Afskedigelser, ledelse og kommunikation - en undersøgelse af kommunikationens betydning for de tilbageværende medarbejdere før, under og efter en større afskedigelse](#), rapport, Center for Virksomhedskommunikation (ASBccc), Århus, 2008
- Aggerholm, H.K., Andersen, M. A., Asmuß, B., Thomsen, C. (2008): "Conversations in management: Results from a Danish survey study." *Conference Proceedings*, Conference on Corporate Communication, Wroxtton 2008, Corporate Communication Institute.
- Asmuß, B. (forthc. 2008): "Performance Appraisal Interviews: Preference in assessment sequences." *Journal of Business Communication*.
- Asmuß, B. (2006): [En undersøgelse om medarbejderudviklingssamtaler i en større dansk virksomhed](#), rapport, Center for Virksomhedskommunikation (ASBccc), Århus, 2006
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004): "Conceptualizing and researching employer branding". *Career Development International*. Vol. 9 No. 5, pp. 501-517.
- Blackman, A. (2006): "Graduating students' responses to recruitment advertisements." *Journal of Business Communication*, Vol. 43, no. 4, pp. 367-388.
- Bülow Management (2006). *Medarbejdersamtaler - erfaringer, effekt og værdi* Online:http://www.bulow-anagement.dk/Files/Files/Medarbejdersamtaler_2006.pdf.
- Clifton, J. (2006): "A conversation analytical approach to business communication: the case of leadership." *Journal of Business Communication*, 43:3, 202-219.
- Cornelissen, J. (2004): *Corporate Communications*. Sage Publications.
- Cox, S.A. & Kramer, M.W. (1995). "Communication During Employee Dismissals: Social Exchange Principles and Group Influences on Employee Exit", *Management Communication Quarterly*, vol. 9, no. 2, pp. 156-190.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994): "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, no. 2, pp. 239-263
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frimann, S. (2004). "I sauna med chefen? - (u)muligheder i medarbejderudviklingssamtalen" In: H. Alrø & M. Kristiansen (Eds.), *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- James, P., Cunningham, I. & Dibben, P. (2006): "Job retention and return to work of ill and injured workers. Toward an understanding of the organizational dynamics." *Employee Relations*. Vol. 28. No. 3, 290-303.
- Pedersen, B.; Jakobsen, H.H. and Lau, K.L. (2000): "Rundbordssamtalen. Nyt samarbejde på arbejdspladsen om sygdom, fravær og fastholdelse" . Copenhagen: Frydenlund.
- Thomsen, C. (forthc. 2008): "Rundbordssamtaler om sygefravær: personalepolitik, social ansvarlighed og strategisk kommunikation", in: *Interpersonel organisation-kommunikation*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag

- Thomsen, C. (2007): [Projekt "Diffust Sygefravær. Nedbringelse af kort- og længerevarende diffust sygefravær", et samarbejde mellem den sygemeldte eller før-sygemeldte, lægen og arbejdspladsen koordineret af CRECEA Århus. -Hvad virker ifølge deltagerne?](#), rapport, Center for Virksomhedskommunikation (ASBccc), Århus, 2007

Hjemmesider:

- www.via2000.dk (Danish Information System on Job Retention, Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats, CABI [The Danish National Centre for the Inclusive Labour Market]).

Bilag

STRATEGISKE LEDELSSESAMTALER En spørgeskemaundersøgelse

Center for Virksomhedskommunikation ved Handelshøjskolen i Århus, Aarhus Universitet foretager en stor, landsdækkende undersøgelse, der har til formål at beskrive og evaluere betydningen af ledelsessamtaler for relationen mellem leder og medarbejdere. Ud fra et integreret perspektiv ønsker vi at undersøge, hvordan disse samtaler kan bruges strategisk til gavn for virksomhedernes interne og eksterne relationer.

Det skal understreges, at undersøgelsen er fuldkommen neutral og uvildig, og varetager ingens interesser. Formålet er ene og alene at få indblik i ledelsessamtalernes strategiske betydning. De data, der kommer ud af undersøgelsen, vil blive behandlet fortroligt, anonymiseret og brugt i forskningssammenhæng.

Nedenfor følger 30 spørgsmål, som vi vil bede Dem besvare. Undersøgelsen tager ca. 10-15 minutter.

De kan gå frem og tilbage i spørgeskemaet og evt. ændre i Deres besvarelse af de enkelte spørgsmål. Men når spørgeskemaet først er afsendt, kan der ikke laves noget om. Husk at afslutte med et klik på **Send**-knappen nederst på siden.

Hvis De har spørgsmål, er De velkommen til at kontakte Birte Asmuß på telefon 8948 6590 eller pr. mail på adressen bas@asb.dk.

Vi håber, Deres virksomhed vil bruge ca. 10-15 minutter på at udfylde spørgeskemaet, og returnerer det inden den **14. december 2007**.

På forhånd tak for Deres medvirken!

Med venlig hilsen

Helle Kryger Aggerholm, PhD stipendiat
Mona Agerholm Andersen, Adjunkt
Christa Thomsen, Lektor
Birte Asmuß, Lektor

Center for Virksomhedskommunikation
Handelshøjskolen i Århus, Aarhus Universitet

PERSONLIGE OPLYSNINGER

1. Køn: M K

2. Alder: under 30 30-40 41-50 51-60 over 60

3. Hvor mange år har De været ansat i virksomheden?

under 1 år 1-3 år 4-10 år 11-15 år 16-20 år over 20 år

4. Hvad er Deres funktion eller ansvarsområde i virksomheden?

HR Intern kommunikation Ekstern kommunikation/PR Administration Andet

STRATEGISKE LEDELSSESAMTALER

5. Hvilke nedenstående typer af samtaler har virksomheden iværksat? (De må gerne sætte flere krydser)

a) Rekrutteringssamtaler

Hvis ja, hvad kalder virksomheden denne type samtaler: _____

- b) Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)
 Hvis ja, hvad kalder virksomheden denne type samtaler: _____
- c) Rundbordssamtaler i forbindelse med sygdom, fravær og fastholdelse (deltagelse af eksterne parter)
 Hvis ja, hvad kalder virksomheden denne type samtaler: _____
- d) Samtaler i forbindelse med afskedigelser
 Hvis ja, hvad kalder virksomheden denne type samtaler: _____
- e) Andet _____
- f) Virksomheden har IKKE iværksat disse samtaler
- g) Ved ikke

REKRUTTERINGSSAMTALEN

6. Formålet med rekrutteringssamtalen – hvor enig er De i følgende udsagn?

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig/uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke
a) Samtalen er med til at teste den kommende medarbejders faglige kvalifikationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Samtalen er med til at teste den kommende medarbejders personlige værdier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Samtalen bidrager til at formidle virksomhedens værdier til den kommende medarbejder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Samtalen bidrager til at afstemme forventningerne mellem virksomheden og den kommende medarbejder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Samtalen er med til at understøtte virksomhedens image og omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Samtalen er med til at skabe en social relation samtaleparterne imellem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Hvem deltager i rekrutteringssamtalen ud over ansøgeren?

Altid Ofte Sjældent Aldrig Ved ikke

a) Øverste ledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) HR-konsulent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Nærmeste leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Tillidsrepræsentant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Hvor meget fylder følgende aspekter i rekrutteringssamtalen?

	Meget	Noget	Kun lidt	Intet	Ved ikke
a) Virksomhedens præsentation af sig selv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Præsentation af jobbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Ansøgerens faglige kvalifikationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Ansøgerens personlige kvalifikationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Ansøgerens forventninger til virksomheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Ansøgerens bevæggrunde for at søge jobbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Lønforhandling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Ved ikke	<input type="checkbox"/>				

9. Afholdes der opfølgende samtaler med den person, der får jobbet?

- a) Indenfor 1 måned
- b) Indenfor 3 måneder
- c) I forbindelse med MUS
- d) Andet
- e) Slet ikke

10. Hvad ser Deres virksomhed som den største udfordring i forbindelse med selve rekrutteringssamtalen?

MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALEN (efterfølgende betegnet MUS)

11. Formålet med MUS – hvor enig er De i følgende udsagn?

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig/uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke
a) Samtalen afholdes for at leve op til lovgivningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Samtalen bruges til præstationsmåling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Samtalen er nødvendig for at udvikle medarbejderne

d) Samtalen er et led i at fastholde kompetente medarbejdere

e) Samtalen bruges til at give feedback til ledelsen

f) Samtalen bruges til at etablere en social relation mellem samtaleparterne

g) Samtalen er med til at understøtte virksomhedens image og omdømme

12. Hvor meget fylder følgende aspekter i MUS?

	Meget	Noget	Kun lidt	Intet	Ved ikke
a) Evaluering af medarbejdernes præstation i det forgangne år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Vurdering af nuværende samarbejde med kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Vurdering af arbejdsopgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Vurdering af jobtilfredshed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Medarbejdernes personlige og faglige udvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Sikring af, at medarbejderen lever op til virksomhedens værdier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. . Hvilken betydning har følgende grupper af medarbejdere i forhold til afholdelse af MUS?

	Stor betydning	Nogen betydning	Mindre betydning	Ingen	Ved ikke
a) Timelønnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Deltidsansatte (funktionærer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Fuldtidsansatte (funktionærer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Tidsbegrænsede ansættelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Hvad får virksomheden ud af at afholde MUS? (De må gerne sætte flere krydser)

- a) Sikring af fortsat kompetenceudvikling
- b) Instrument til præstationsmåling
- c) Instrument til at motivere og fastholde medarbejdere
- d) Øget konkurrenceevne
- e) Forbedret image og omdømme
- f) Formalisering af dialog mellem lederen og medarbejderen
- g) Beslutningsgrundlag til forfremmelse og omrokering
- h) Nye tiltag i forhold til virksomhedens personalepolitik

i) Andet _____

15a. Afholdes der gruppeudviklingssamtaler (GRUS) i Deres virksomhed?

- a) Ja
- b) Nej

15b. Hvis nej, har virksomheden planer om at indføre dem?

- a) Ja
- b) Nej

16. Hvad ser Deres virksomhed som den største udfordring i forbindelse med selve medarbejderudviklingssamtalen?

RUNDBORDSSAMTALEN

17. Hvor høj prioritet har rundbordssamtalen i forhold til en almindelig sygefraværssamtale?

- a) Høj
- b) Nogen
- c) Lav
- d) Ingen
- e) Ved ikke

18. Formålet med rundbordssamtalen – hvor enig er De i følgende udsagn?

Meget uenig Uenig Hverken enig/uenig Enig Meget enig Ved ikke

a) Samtalen afdækker mulighederne for at fastholde medarbejderen

b) Samtalen er med til at skabe et arbejdsmiljø, der giver medarbejderne gode arbejdsvilkår

c) Samtalen sender et signal om, at det har høj prioritet, at vi værner om vores medarbejdere

19. Hvem deltager i rundbordssamtalen ud over den person, det drejer sig om?

Altid Ofte Sjældent Aldrig Ved ikke

a) Nærmeste leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Personalechef/HR-chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Tillidsrepræsentant/fagforeningsrepræsentant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Sagsbehandler fra kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Den praktiserende læge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Neutral konsulent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Hvor meget fylder følgende aspekter i rundbordssamtalen?

	Meget	Noget	Kun lidt	Intet	Ved ikke
a) Afklaring af lovgivningsmæssige problemstillinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Afklaring af forsikringsmæssige problemstillinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Afklaring af arbejdsmiljømæssige problemstillinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Afklaring af praktiske problemstillinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Afklaring af medarbejderens ressourcer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Afklaring af medarbejderens ønsker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Afklaring af virksomhedens forventninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Andet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Hvordan følges der op på rundbordssamtalen?

- a) Der udarbejdes en plan
- b) Vi afholder ofte 1-2 opfølgende samtaler
- c) Der følges IKKE op på rundbordssamtalen
- d) Andet _____
- e) Ved ikke

22. Hvad resulterer rundbordssamtalen typisk i?

	Altid	Ofte	Sjældent	Aldrig	Ved ikke
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a) Aftale om hvornår den pågældende kan starte arbejdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Aftale om ændrede arbejdsopgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Aftale om intern omplacering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Aftale om jobskifte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Aftale om efteruddannelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Aftale om orlov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| g) Ansættelse på særlige vilkår | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Delvis raskmelding | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Fratrædelse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Aftale om endnu en samtale på et senere tidspunkt og fastsættelse af ny dato | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) Anden aftale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

23. Hvad ser Deres virksomhed som den største udfordring i forbindelse med sygefraværssamtalen?

SAMTALEN I FORBINDELSE MED AFSKEDIGELSE (efterfølgende betegnet afskedigelsessamtalen)

24. Formålet med afskedigelsessamtalen – hvor enig er De i følgende udsagn?

- | | Meget uenig | Uenig | Hverken enig/uenig | Enig | Meget enig | Ved ikke |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Samtalen er med til at afklare årsagen til afskedigelsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Samtalen er med til at tage hånd om de følelsesmæssige reaktioner hos medarbejderen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Samtalen har til formål at hjælpe den afskedigede medarbejder videre med sit arbejdsliv | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Samtalen giver lederen mulighed for at indgå i dialog med den afskedigede | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Samtalen er med til at understøtte virksomhedens image og omdømme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Samtalen giver lederen mulighed for at afslutte relationen til medarbejderen på en ordentlig måde | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

25. Hvem deltager i afskedigelsessamtalen ud over den afskedigede medarbejder?

- | | Altid | Ofte | Sjældent | Aldrig | Ved ikke |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Øverste ledelse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) HR-konsulent | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

c) Nærmeste leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Tillidsrepræsentant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Hvor meget fylder følgende aspekter i afskedigelsessamtalen?

	Meget	Noget	Kun lidt	Intet	Ved ikke
a) Forklaring af årsagen til afskedigelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Håndtering af medarbejderens reaktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Drøftelse af den nærmeste fremtid (afviklingen af ansættelsesforholdet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Drøftelse af medarbejderens videre karriereforløb udenfor virksomheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Afklaring af aftrædelsesordning, godtgørelse, o.lign.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Andet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Afholdes der opfølgende samtaler med den afskedigede medarbejder?

- a) Ja
- b) Nej

28. Hvad ser Deres virksomhed som den største udfordring i forbindelse med selve afskedigelsessamtalen?

29. Har De yderligere kommentarer til undersøgelsen?

30. Må vi kontakte Dem med henblik på uddybning af Deres svar?

- a) Ja
- b) Nej

Hvis ja, angiv venligst Deres mailadresse _____



ASBccc

Aarhus School of Business
University of Aarhus

ISBN 9788778822765 (on-line)

ASBccc

Aarhus School of Business,
University of Aarhus
Fuglesangs Allé 4
DK – 8210 Aarhus V, Denmark

Tel. +45 89 48 66 88

Fax +45 89 48 61 25

Web www.asb.dk/corpcom

Mail ASBccc@asb.dk