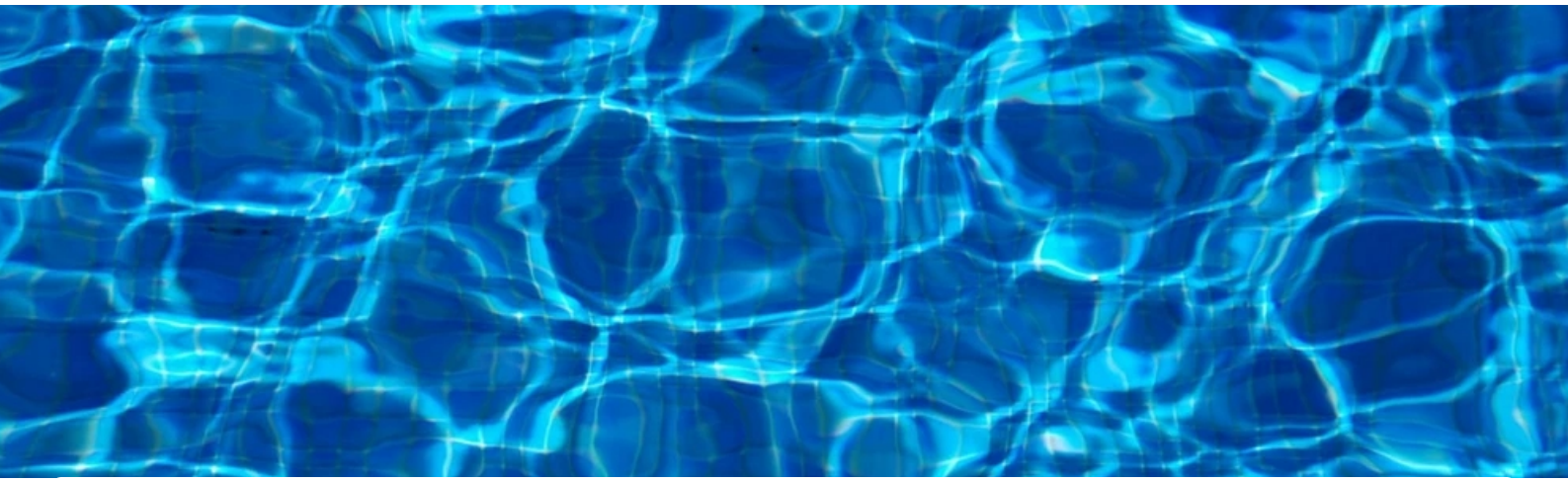
VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 08-10-2010

Giv nyt mod til dem der bliver tilbage

En fyringsrunde tager ikke bare pippet fra dem, der bliver fyret – men også fra dem, der bliver tilbage. De skal genfinde meningen og retningen.

Skribentinfo



Anders Stahlschmidt
Seniorkonsulent
konfliktmægler og leder af Feedbackinstituttet.dk



Karen Lumholt
Direktør i Cura og partner kommunikationsbureau
CURA

Stemningen nærmer sig nedsmeltning. Ledelsen synes bestemt ikke det er sjovt. Dem, der blev afskediget, er i chok eller i sorg. Enkelte føler en paradoksal lettelse over at have fået vished.

Nogle medarbejdere forsvinder med det samme, andre har lange opsigelsesvarsler og opgaver, de gerne vil gøre færdige. Alle synes det er synd for dem, det gik ud over. For nogle er det en katastrofe, mens andre om to år vil se tilbage på fyringen og sige: Det var det bedste, der er sket for mig længe.

Men hvad med dem, der bliver tilbage? I de første dage efter fyringsrunden må de lægge bånd på mange følelser. Kan man tillade sig at vise, hvor glad og lettet man er over at få lov til at blive? Ikke rigtigt. Man skammer sig lidt over, at finde enkelte fyringer helt og aldeles rimelige. Man har lov at sørge over tabet af gode kolleger, men ikke så meget, at det ville blive opfattet som illoyalt. Livet skal jo gå videre, arbejdet skal udføres, den nye organisation skal på plads og i sving.

Ledelsen må acceptere, at der er en sørgeperiode. Men så snart støvet har lagt sig, gælder det til gengæld om at pumpe ny energi i foretagenet.

En fyringsrunde er tab af mening

De fleste mennesker i dag varetager jobs, der kræver motivation. Motivationen til at yde det bedste opstår, når man oplever, at der er en klar mening med ens arbejde. Vi ved fra undersøgelser, at medarbejdere, der ser målet klart, når de går på arbejde om morgenen og er stolte over den forskel, de gør, oplever mere tilfredshed og har lavere fravær, nemmere ved at overkomme belastninger, konflikter og stress. De yder naturligt nok også mere.

Årsagen er meget enkel: Der er pokkers til forskel på at lave noget, der i bedste fald giver mening for andre - som fx at stå og klaske mursten ovenpå hinanden - og så at bygge en katedral. Jævnfør anekdoten om de tre murere, der byggede en kirke, og som blev spurgt hvad de lavede:

Den ene stablede mursten ovenpå hinanden, svarede han. Den anden byggede en mur, mens den tredje stolt mente, at han byggede en katedral - oven i købet den største i Nordeuropa!

En fyringsrunde er som regel ikke bare en fyringsrunde. Den er ofte forbundet med tilpasning af organisationen, ny strategi og nye mål. Efter en fyringsrunde er det derfor ikke bare dem, der er fyret, eller cheferne, der stod for fyringerne, der skal finde sig selv igen.

De tilbageblevne medarbejdere slås med tabet af mål og strukturer, som de tidligere har kæmpet for. Det kan tage arbejdsglæden fra dem en tid. En masse spørgsmål vil trænge sig på.

Det helt afgørende er, hvordan disse spørgsmål bliver besvaret af medarbejderne selv, på gangene, i kopirummet og over frokosten:

- Hvad med den gamle strategi og mine gamle arbejdsopgaver – var det spildt arbejde, eller var det trods alt meningsfuldt?
- Hvad er meningen med den udvikling, vi har været igennem – går vi mod nedgangstider nu, eller går vi mod lysere tider? Er jeg med på en synkende skude, eller er jeg med i en ny begyndelse?
- Var det en fornuftig og konstruktiv omstrukturering – eller var den bare en nødløsning? Slukker vi bare brande?
- Hvordan er min indsats i den sammenhæng – tilfredstillende? Har jeg det, der skal til? Eller er det mig, der ryger næste gang?
- Skal jeg søge væk?

Strategiske narrativer

I den narrative tankegang, som er kendt fra fx Dave Snowdon, Steve Denning og Michael White, er det helt afgørende at lederen strategisk påvirker det, der bliver sagt om krisen og meningen med den. To eksempler på hvordan det kan gøres:

- En offentlig styrelse fik beskåret deres budget med 15 %. Det førte uundgåeligt til fyringer, men ledelsen forberedte dem, der blev tilbage. De blev ledt igennem en kampagne, som gav dem en forståelse af, at den viden de producerede havde en værdi, der kunne omsættes på et marked. En helt ny og uvant tankegang for de offentligt ansatte medarbejdere. Ledelsen gav medarbejderne salgskompetencer og da besparelsen blev meldt ud, var den fælles opgave at reducere antallet af fyringer ved at sælge en vis

legemsdel ud af bukserne. Det lykkedes. Ledelsen havde gjort medarbejderne til helte i en vanskelig situation.

- En stor dansk højteknologisk virksomhed havde udviklet et produkt til helbredelse af gigt mv., men udviklingsforløbet var slået fejl og mange var blevet fyret. Nu var en lille flok medarbejdere tilbage med en fornemmelse af, at alle deres anstrengelser de sidste år havde været forgæves. Virksomhedens millioninvestering hang i en tynd tråd. Direktøren hyrede et kommunikationsbureau med speciale i storytelling til at gøre medarbejdernes historier om den mørke tid synlige. De personlige historier blev fælles historier og hele vejen igennem blev der fokuseret på de beretninger, der viste medarbejdernes mod, vedholdenhed og handlekraft. Historierne blev samlet til et nærmest episk drama, der mundede ud i en strategi for det, der skulle ske i fremtiden. I dag er den pågældende enhed et af de mest lovende nye forretningsområder i koncernen. Medarbejderantallet er højere end før fyringerne og en splinterny fabrik i Kina vidner om, at koncernledelsen også lod sig overbevise af den gode historie.

I begge tilfælde lykkedes det at give krisen og processen, hvor medarbejdere forsvandt, mening. Ikke blot blev krisen et nødvendigt skridt på vejen, som medarbejderne accepterede.

Krisen blev set fra de tilbageblevne medarbejderes synsvinkel et eventyr, en helterejse, som de havde gennemlevet – og som havde gjort dem stærkere, alle tab til trods.

Strategiske narrativer kan kort sagt tilføre virksomheden både mening og motivation, som uden videre kan ses på bundlinjen.

Læs mere

Få dine medarbejdere til at funkle

Få værdifuld viden med exit-samtaler

Ledelse når nedskæringerne rammer