VÆKSTHUS FOR LEDELSE



2 min. 03-09-2010

Ledelse - når nedskæringerne rammer

Besparelser og afskedigelser er hverdag i mange kommuner og regioner. Det kalder på ledelse. Læs her, hvad du skal være opmærksom på i vanskelige tider.

Skribentinfo

Lone Larsen
Villa Venire

DET VANSKELIGE BUDSKAB

"Hvad skal kommunikeres ud og på hvilken måde?"

Ofte kommer budskabet om nedskæringer som en overraskelse; til tider ligefrem som et chok:

Der har ikke været nogen forvarsel; medarbejdere og ledere har ikke fornemmet, at der var forandringer på vej. Samtidig er både medarbejdere og ledere i langt de fleste tilfælde opmærksomme på, at der må ske noget, da det ikke går helt som forventet.

For at alle skal bevare tilliden til virksomheden og virksomhedens ledelse, er det vigtigt, hvordan kommunikationen om forandringerne præsenteres.

Hvem bringer budskabet, hvornår, hvor og hvordan?

Ofte er det den øverste ledelse, som meddeler på et stormøde, hvad bevæggrunden er for beslutningen og eventuelt ridser op, hvad der er muligt for de berørte medarbejdere og ledere at få hjælp til. Det er en instrumentel handling, hvor hensigten ofte er at signalere, at topledelsen har taget hånd om det, som er særligt vigtigt set fra et strategisk og organisatorisk ståsted.

At formidle netop dette budskab, kan der ikke gives en entydig ideel opskrift på, da budskabet vil blive opfattet meget forskelligt: Nogle er personligt berørte; nogle ved ikke, hvad det betyder for dem; andre tænker, ”det har vi prøvet før”. Fælles er, at det berører alle på en eller anden måde, som det kan være svært at fange lige i nuet.

Når budskabet er formidlet, opstår der ofte et tomrum, hvor tavsheden breder sig. Det kan derfor være vigtigt, at ledelsen tager højde for netop denne tavshed og giver medarbejderne mulighed for at drøfte situationen for derefter at stille de spørgsmål, som budskabet umiddelbart har vakt. Tid er en vigtig markør netop i denne formidling.

Der vil dog være mange spørgsmål og bekymringer, som efter al sandsynlighed ikke lige denne dag vil blive bragt på bane. Den periode, der følger, kalder derfor på nærværende og lyttende
ledelse.

LEDEREN SOM SAMTALEPARTNER

”Når budskabet er bragt”

Budskaber opleves og modtages forskelligt – modtageren bestemmer betydningen; dvs. hvor budskabet bringer den enkelte hen. Så selv om intentionen fra ledelsens side er at være så objektiv som muligt og samtidig udtrykke omsorg, bekymring og måske endda lidt vemod ved at skulle sige farvel til medarbejdere, som har bidraget til virksomhedens succes, så vil effekterne af budskabet være meget forskellige hos de enkelte medarbejdere.

Både medarbejdere og ledere er vigtige parter i næste fase. Det er netop her, at medarbejderen måske mister fællesskabsfølelsen; det, at høre til et sted og være del af en helhed, har bragt medarbejderen til at have øje for helheden.

Det, der sker lige nu, er, at de individuelle behov træder frem:
”Hvad sker der med mig?”, ”Hvordan skal jeg klare det?”, ”Hvilke muligheder er der?”. Rigtigt mange spørgsmål svirrer rundt i hovedet på den enkelte. Eller måske bringer det medarbejderen i en passiv tilstand, hvor reaktionerne udebliver og først dukker op senere.

Nogle medarbejdere reagerer meget følelsesladet på meddelelsen og kan ikke få øje på, hvordan de skal komme videre. Det er her, lederen bør være opmærksom på, hvornår han/hun skal træde ud af dialogen og anbefale eller foreslå, at medarbejderen får hjælp til genfinde sit selvværd, sine kompetencer. Ting tager som bekendt tid, og processen for medarbejdere, der blevet opsagt, kan tage kortere eller længere tid.

Tiden, stedet og relationen er af stor betydning for hvilken effekt, samtaler har. Det er lederens ansvar at være opmærksom på dette.

EVNEN TIL AT KOMME VIDERE

”Hvad gør vi så nu?”

Nu er strukturen og organisationen på plads, og der er klarhed på, hvem der bliver, og hvem der forlader organisationen. Her er der et ”mellemrum”, hvor opsagte og uopsagte medarbejdere har brug for at

samarbejde, samtidig med at der er noget, der rumsterer hele tiden. Der er en vis form for anspændthed – måske – eller det er svært at holde fokus: ”Hvad skal vi gøre, og hvad skal vi være opmærksomme på?”.