



⌚ 6 min. 👁️ 📌 28-05-2014

# Sådan fyrer du med omtanke

Fyringer er ubehagelige for alle parter. Men omstændigheder kan gøre dem nødvendige. Når de sker i stort antal, er de et sandhedens øjeblik for organisationen. For hvis ikke afskedigelserne håndteres ordentligt, kan de skabe langt større problemer, end de løser. I artiklen får du ti trin til en fornuftig afskedigelse.

## Skribentinfo

[Jacob Søby Bang](#)Direktør MA cand.comm.  
Strategize

**L**edelser, HR- og kommunikationsafdelinger er blevet gode i disciplinen at fyre folk. De ved, hvordan beskeden skal overrækkes, så de afskedigede i mindst muligt omfang føler sig udstillet. Og de ved, hvordan man skal være klar med gratis taxaboner, psykologhjælp og outplacement-ordninger, så de afskedigede hurtigt kan komme ud, væk og videre i deres liv.

Problemet mange steder er, at fyringer gennemføres, som om det udelukkende handler om at afskedige nogle medarbejdere. Det er forkert. For hvis man som leder har langsigtede ambitioner for sin organisation, er fyringer meget andet end at afskedige folk på en anstændig måde.

Fyringer kan varetages på en måde, så den svækker tilliden til ledelsen og til organisationen. Men den kan også varetages, så den styrker tilliden. Den kan få medarbejdere, samarbejdspartnere og borgere til at flygte eller ligefrem modarbejde organisationen. Men den kan også få dem til at støtte op og være mere loyale, end de var før.

Her er ti trin til en fyringsstrategi.

### 1: Hvad er vores Q&A?

Fyringer og større fyringsrunder giver et hav af spørgsmål fra medarbejderne og omverdenen. Svarene på de mest centrale spørgsmål skal man have besluttet sig for, inden man begynder afskedigelserne. Desuden vil spørgsmålene blive stillet i lang tid efter fyringerne har fundet sted. Det gælder derfor om at have konsistente svar parat – og gerne samle dem skriftligt i en Q&A, i PowerPoints og have trænet dem mundtligt.

Fx:

- Hvem skal afskediges? Hvorfor? Hvornår? Hvordan?
- Hvad sker der med den øvrige del af organisationen?
- Hvad er tidshorizonten for de ting, der kommer til at ske?

## **2: Hvad er historien?**

Historien om baggrunden for fyringerne skal give mening i en proces, der ellers for medarbejderne kan være temmelig meningsløs: "Nu har vi gjort alt det, vi har fået at vide. Og alligevel skal en del af os fyres. Hvorfor? Har I ikke styr på noget?" Historien skal udpege de aktører, der har ansvaret. Er det fx politikerne, der ønsker en besparelse eller at prioritere anderledes? Er det grupper af medarbejdere, der ikke har performet godt nok? Eller skal organisationen til at løse helt andre opgaver?

Historien kan rumme kimen til, hvad organisationen skal gøre mere eller mindre af i fremtiden. Mange organisationer udpeger som årsag ofte udefrakommende begivenheder, som de ikke selv har indflydelse på. Psykologisk er det en naturlig mekanisme, og det kan være rart og også synes rimeligt, at man ikke selv påtager sig ansvaret. Omvendt kan det være u hensigtsmæssigt, fordi det fratager organisationen muligheden for at se, hvad den fremover kan gøre anderledes.

Der er ingen læring i en fortælling om, at organisationen simpelthen bare mangler penge, eller at vi er blevet beskåret med 5 %. De, der har mod til at svare på en måde, som gør selve organisationen til aktør, bidrager bedst til at mindske frustrationerne, idet der vises en vej frem.

## **3: Hvad er målet?**

Målene skal meldes klart ud. Det første mål er ofte at opnå en besparelse. Den vil ofte være i hus inden for et års tid. Andre mål kan være, hvordan arbejdsgange skal ændres, eller gå på hvad det er for en arbejdsplads, vi gerne vil have fremover, hvordan der skal tages hånd om de afskedigede, hvilken oplevelse de ikke-fyrede skal sidde tilbage med, hvad der skal være kernen i virket fremover, hvad der skal gøres mere af, og hvad der skal gøres mindre af.

At gøre målene målbare fra start, gør det muligt at fokusere indsatsen på andet og mere end at skille sig af med nogle medarbejdere.

## **4: Hvordan kommunikerer man til interessenter?**

Der er altid fokus på medarbejderne og lederne i forbindelse med fyringer. Til gengæld sker det ofte, at samarbejdspartnere og borgere (eller evt. kunder) bliver glemt. I nogle tilfælde kan der være gode grunde til det, fordi disse grupper vil være fuldstændig uinteresserede i at få nærmere kendskab til, hvad der sker. Hvis samarbejdspartnere imidlertid vil have en interesse i at få besked om fyringsrunder – fx fordi de arbejder tæt sammen med nogle i organisationen – så vil det imidlertid være en god ide at tænke ind,

hvordan de skal have beskeden. Tilsvarende hvis borgere kunne gå hen og blive bekymrede for den service, de fremadrettet vil kunne modtage.

## **5: Hvilke fremtidige indsatser skal meldes ud?**

Hvordan vil organisationen i den kommende tid arbejde for, at den når de mål, den har sat sig? Hvilke indsatser vil der være, før og efter medarbejderne er afskediget? Hvordan følges op? Og fra hvilket niveau? Skal ledelsen spille en markant rolle? Eller skal der i højere grad arbejdes lokalt?

Et centralt spørgsmål, der altid kommer i forbindelse med fyringsrunder er, hvordan massefyringerne vil påvirke den hidtidige strategi. Et dårligt, men ofte hørt svar her, er, at alt fortsætter ufortrødent. Når det er dårligt, er det, fordi det for ledelsen er lidt af et selvmål. For hvis man upåvirket kan gennemføre strategien med langt færre medarbejdere, hvorfor har man så ikke som ansvarlig ledelse noget før skåret alle dem, der i givet fald må være overflødige, væk?

## **6: Hvad kommer der konkret til at ske?**

Hvor mange fyres? Hvorfra og hvornår? Spørgsmålene er vigtige at afklare så hurtigt som muligt. Der er ingen grund til at bekymre hele organisationen, hvis man i forvejen ved, at det kun er i to enheder, fyringerne skal ske. Hvis man i den indledende fase ikke kan svare på, hvad der kommer til at ske, bør man som minimum kunne svare på, hvornår der vil være en afklaring, og hvad der vil ligge til grund for denne afklaring. Nøjagtighed er vigtigt, når man svarer på disse ting. For alt, hvad man siger, vil blive nærlæst. Det samme vil alt det, man ikke siger.

## **7: Hvad er tidsplanen?**

En intern drejebog eller tidsplan er et godt redskab til at skabe overblik over processen. I fyringsteamet vil der være brug for løbende at forsøge at skabe dette overblik, fordi de enkelte programpunkter typisk ændres fra dag til dag. Og ude i organisationen vil der tilsvarende være brug for overblik – om end ikke i samme detaljeringsgrad.

De fleste tidsplaner er formfuldendte for den første periode, dvs. indtil folk er afskediget. Men den tager ikke højde for hele den periode, der kommer efterfølgende. Men selvom direktionen ofte er relativt hurtigt videre efter fyringerne har fundet sted, så kan der være efterdønninger blandt medarbejderne i både halve og hele år. En god tidsplan rummer også indsatser lang tid efter selve fyringsrunden, som sætter fokus på, hvordan engagementet styrkes.

## **8: Hvordan forberedes organisationens ledere?**

At foretage fyringer er en af de situationer, hvor man som leder i størst muligt omfang bliver eksponeret og træder i karakter. Og hvor de ting, man gør og siger (eller ikke gør og siger), vil blive lyttet mest til.

Den utrænede leder kan hurtigt komme til at forsøge at berolige og gyde olie på vandene: "Når vi skærer så dybt i år, så er vi til gengæld fri for at skulle spare igen inden for en overskuelig fremtid," hører man ofte. Sådanne løfter skal man aldrig give, fordi man ved en eventuel næste fyringsrunde har mistet troværdighed.

Der er desuden mange situationer, som det kan være en god idé at øve sig i på forhånd. Hvordan overbringer man fyresedlen? Hvordan samler man op på dem, der bliver tilbage? Og hvordan håndterer man medarbejdere, som over længere tid vil befinde sig forskellige steder på forandrings- og

motivationstrappen?

Er du topleder, så brief dine ledere nogle dage før, resten af organisationen får det at vide. Giv lederne en værktøjskasse med spørgsmål/svar, tidsplan og rolleafklaring, som de kan sætte sig ind i, inden det for alvor går løs. Og lav gerne små træningssessioner både for topledelsen og for mellemledere, hvor I kan forberede det, I skal igennem. Både op til selve fyringen og i perioden efter.

### **9: Hvilke spørgsmål trænger sig på?**

Hvis man vil undgå, at der spildes dage og uger på ubegrundede (eller velbegrundede) bekymringer og spørgsmål, er det vigtigt undervejs i fyringsrunden løbende at afsøge, hvad medarbejdere og andre interessenter i særlig grad søger svar på. Ubesvarede spørgsmål, der fylder, kan være en barriere i forhold til hurtigt at komme videre. Og hvis folk mangler retning og svar på, hvad der fremadrettet vil være i fokus, øges risikoen for at alt for mange stresser rundt med tunnelsyn og får travlt med at have travlt.

En mulighed for at stille spørgsmål på intranettet er for mange obligatorisk. Men intranet eller ej, så vil det allervigtigste være jævnlige, at møde folk ansigt til ansigt i mindre enheder og høre, hvilke spørgsmål og afklaringer, der er kommet op siden sidst. Det kan for mange være svært at skulle sende sit spørgsmål på skrift og så på en åben platform som intranettet typisk er. Og selv hvis spørgsmålet stilles skriftligt, så øger man risikoen for misforståelser og fejlfortolkninger, hvis man udelukkende giver et skriftligt svar.

### **10: Hvordan ved vi, at vi er i mål?**

Hvis man sætter mål op i forbindelse med fyringerne, skal man også følge op på dem. En "succesfuld" fyringsrunde vil for eksempel kunne vise sig ved mere engagerede medarbejdere, at man er blevet bedre til at sætte dagsordener eller mere effektiv til at levere service.

Når organisationen pludselig kastes ud i en fyringsrunde, virker det uoverskueligt at finde tiden til at reflektere og tænke strategi. Men det er vigtigt. For man har ofte kun ét skud i bøssen. Det kan tage årevis at bygge en kultur op. I forbindelse med en fyringsrunde kan den nedbrydes på øjeblikke.

Fyringsrunder kan derfor trænes og gennemspilles i fredstid, som fx en case på et lederseminar. Man kan komme et godt stykke vej med et par intensive arbejdsaftner, hvis man skal agere indenfor få døgn. Og hvis man slet ikke har haft tid til at tænke og agere i strategi undervejs, så gør det, når fyringerne er overstået.

Det er aldrig for sent at blive klogere. Man vil være lidt bedre forberedt, hvis der skulle komme en anden gang. Og desuden vil man kunne følge op på nogle af de frustrationer og spørgsmål og det gode engagement, der helt sikkert vil være i organisationen. Også lang tid efter fyringsrunden har været gennemført.

Artiklen er en redigeret version af artiklen "forretningsstrategisk fyringskommunikation" fra [www.strategize.dk](http://www.strategize.dk) (<http://www.strategize.dk>)

**Læs også**

[Lyt!](#)

Når du er "the bad Guy"

Giv nyt mod til dem der bliver tilbage