



🕒 5 min. 👁️ 📌 16-05-2012

Tag hånd om de tilbageblevne

Ledere, der er nødt til at afskedige, er også nødt til at opbygge de medarbejdere, som er tilbage. Ellers risikerer I at udvikle overlevelsessyge. Læs om symptomerne, og hvordan du som leder sætter fokus på de tilbageblivende.

Skribentinfo



[Claus Hellmann Hansen](#)

Direktør i Hellmans HRS og foraftter hos
Leading capacity
Hellmanns HRS

Ledere bruger meget energi på afskedigelser. Måske for meget, specielt set i lyset af den energi, man bruger på dem, der ikke bliver afskediget. De er at betragte som de overlevende, og det er jo dem, der skal ledes i hverdagen fremover. De skal derfor også have ledelsesmæssig opmærksomhed i en kritisk periode.

Når kollegaer bliver fyret, rykkes tæppet også væk under dem, der bliver tilbage. Og så er der en risiko for, at både medarbejderne og ledere udvikler overlevelsessyge

Det får indflydelse på medarbejdernes præstationer. Det kan derfor forstærke en krisesituation netop på et tidspunkt, hvor man har brug for ressourcerne til at bygge op igen. Ingen ønsker at løbe en risiko. Færre hænder og hoveder skal klare de samme opgaver, hvilket kan øge stressniveauet og dermed påvirke personaleomsætning og fravær.

Symptomer på overlevelsessyge

Her kan du få et overblik over symptomerne på overlevelsessyge, som både du og dine medarbejder kan opleve. I kan godt opleve en eller flere af symptomer.

1. Usikkerhed om eget job

Medarbejderne frygter, at det bliver lige præcis dem, som fyres næste gang.

2. Unfair beslutninger

Hvorfor var det netop dem, der blev skåret væk? Kunne det ikke lige så godt have været andre kollegaer, som måske ikke har bidraget med så meget, som dem, der blev ramt? Måske én selv?

Det forstærker følelsen af unfair beslutning. Der diskuteres meget årsagerne til fyringer: er de fornuftige og retfærdige?

3. Depression, stress og træghed

Medarbejderne bliver stille, mutte eller viser "kort lunte". Alt løb forgår i gang, og mange ting bevæger sig meget langsomt. Nogle viser tegn på stress, nervøsitet, sygdom, fravær mm.

4. Mindre risikovillighed og motivation

Beslutninger bliver konservative og trukket i langdrag. Medarbejderne er bange for at stikke næsen for langt frem. Flere inddrages, og der kan være usikkerhed om kriterierne.

5. Engagementet falder

Medarbejderne giver mindre af sig selv, og bidragene bliver ofte negative i stedet for positive.

6. Mistillid

De fleste topledelse betragtes med mistillid. Medarbejderne søger efter information fra direktionen, der kan bestyrke mistilliden og fanges i en negativ cyklus.

7. Manglende støtte fra organisationen

Der opstår problemer med, at de tilbageblevnemedarbejdere får flere opgaver og mindre tid, også til uddannelse.

Hvis organisationen søger at afhjælpe disse problemer ved at ansætte flere, kan det meget vel få problemerne til at accelerere, fordi det var fyringer, der forårsagede problemerne fra begyndelsen.

Egentlig er det yderst fornuftigt at ansætte nye medarbejdere med fremtidens kompetencer; men hvis det ikke gøres med takt, vil det blot øge problemerne.

8. "Lad os nu få det overstået"

Hvis første runde af fyringer er gennemført, uden at ledelsen har genskabt tilliden til, at der nu er ro i lejren, opstår der en næsten fatalistisk holdning hos medarbejderne, at "gør nu det nødvendige og fyr mig, så vi kan få det overstået." Medarbejderne savner ro til det daglige arbejde.

9. Utilfredshed med planlægning og kommunikation

I næsten alle nedskæringsrunder vil der komme kritik af, at de mest elementære kommunikationsregler ikke er blevet overholdt.

Planlægningen af processen vil blive endevendt og følelsesmæssigt angrebet samt blive brugt til at forklare, hvor idiotisk ledelsen har båret sig ad.

10. Vrede

De overlevende vil udtrykke vrede over de mangler, som processen har lidt under, uretfærdighederne m.m. Det kan provokere ledelsen til en negativ dialog, som kan være vanskelig at stoppe.

11. Mangel på overordnede retningslinjer

Ofte glemmer ledelsen at lede organisationen i disse situationer.

De overordnede visioner bliver ikke kommunikeret, og spørgsmål om hvorfor og hvor man er på vej hen, vil altid dukke op.

12. Manglende tro på ledelsen

Når ledelsen ikke kan svare godt nok på spørgsmål om visioner, bliver den vurderet til at være en dårlig kommunikator. Og hvis der oven i købet ikke er følelser med i forløbet, så mistes troen på ledelsen. Det vil ske, hvad enten det objektivt set er rigtigt eller forkert.

Når man vurderer disse typiske symptomer, står det klart, at enhver nedskæring bør betragtes som en forandringssituation og bør derfor også ledes som en sådan.

Betydningen af at lede processen kan ikke understreges nok. Det vil sige, at der er én person, der tager ansvaret for gennemførelsen af processen, at man skaber loyalitet omkring processen blandt en gruppe nøgleledere/-medarbejdere, samt at der er tydelige visioner og tanker bag.

Sådan tager du hånd om de tilbageblevne medarbejdere

Der findes ikke én ideel fremgangsmåde for ledelse af de overlevende, og derfor kan det også gøres på forskellige måder. Her er 3 ideer.

1. Du sikrer en ærlig og hensynsfuld kommunikation

Som leder skal du være åben og ærlig, men også tager hensyn til de følelser og den usikkerhed, som altid vil opstå.

Erfaringerne viser også, at der er et næsten umætteligt behov for information. De "overlevende" søger svar på mange spørgsmål, og der kan aldrig informeres for meget. Derfor må du gerne overkommunikere og være ærlig.

Som leder bør du holde alle kommunikationskanaler åbne. Og her er der faktisk tale om mange kanaler: Afhold ofte møder, eller mød medarbejderne uformelt, eller informér via e-mail, eller skriv blogs til medarbejderne.

2. Du tager hensyn til følelserne i processen

Som leder skal du give plads til, at følelser også bliver sat på dagsordenen. Det er imidlertid uvant for de

fleste ledere. Men de overlevende skal have mulighed for at hele sårene, inden de kan begynde at arbejde rigtigt effektivt igen. Det er derfor vigtigt, at du blot lytter og besvarer de mange spørgsmål.

Måden, hvorpå man kan forholde sig til disse følelser, kan ikke beskrives generelt; men det kan være en hjælp for dig som leder at være bevidst om, hvordan mennesker reagerer over for følelsesmæssigt negative situationer:

- Man benægter hændelsen.
- Der udtrykkes vrede igennem raseri, misundelse eller afvisning af alle forsøg på at komme videre.
- Man begynder at se på måder, hvorpå beslutningen kan ændres, fx at alle går ned i tid, alle sænker aflønningen i en periode osv.
- Depression, som kan indeholde mange forskellige tilstande: indadvendthed, skyld, pessimisme, sarkasme (galgenhumor), følelse af manglende værdi.
- Accept af situationen, hvilket ikke betyder, at man storrives, men at man accepterer, at situationen er anderledes, end den var tidligere, at man er blevet såret e.l.

Kilde: Kübler-Ross, Elisabeth, On Death and Dying". 1969

3. Du opbygger den nye situation

At opbygge den nye situation betyder i korthed, at den enkelte medarbejder har gjort op med sig selv, at man ikke vil lade sig underkaste de tilfældigheder, der kan opstå, når det er andre, der råder over ens skæbne. Man ønsker selv at træffe de beslutninger, der er vigtige for ens tilværelse. Afhængighed kan være forførende, og selvstændighed kan være vejen væk fra forførelsen.

Du skal derfor bede dine medarbejdere om at stille sig selv disse tre spørgsmål:

1. Hvad vil være anderledes efter fyringsrunden?
2. Hvad vil der rent faktisk ske efter fyringerne?
3. Hvad mister jeg?

Du skal også selv kunne give et svar på spørgsmålene – ikke i forhold til dig selv, men du skal kunne svare på spørgsmålene ud fra medarbejdernes situation. Medarbejderne vil forvente et ganske kort og præcist svar, som ikke skal være lange foredrag, men mere i stil med en elevatortale, der ikke må overstige et minut. Det handler om for medarbejderne at få svar på hvad og hvorfor.

Artiklen er en forkortet udgave af Overlevelsessyge, som blev bragt først på www.leadingcapacity.dk (<http://www.leadingcapacity.dk/>) . (<http://www.leadingcapacity.dk/>)

Læs flere af Lederwebs artikler om afskedigelser:

[Giv nyt mod til dem, der bliver tilbage](#)

