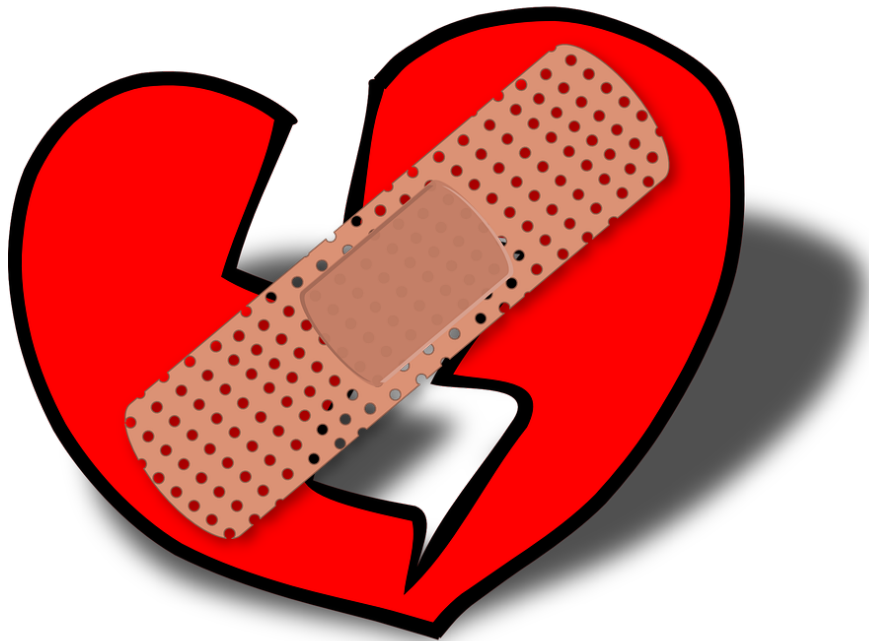


Moltke, Molly, Gamborg Nielsen & Frodelund Lykke
(2017)

Ledelse efter fyringer



Indledning

Den overordnede ambition med bogen er at rette fokus mod den særlige periode, som tiden efter fyringer og nedskæringer er i det organisatoriske liv.

Inplacement handler om at skabe gode rammer for at håndtere tabet af kolleger, genfinde mål og retning og reorganisere arbejdsprocesser og arbejdsfællesskaber, så de tilbageværende medarbejdere kan løfte organisationen videre. Formålet er at minimere risikoen for negative følgevirkninger af nedskæringerne og fastholde et fokus på både drift og trivsel.

Inplacement kan betragtes som et supplement til outplacement.

Undersøgelser viser, at trivsel og velbefindende i nogle situationer faktisk er højere for de afskedigede end for dem, der bliver tilbage i organisationen. Og det er her, at inplacement får sin berettigelse.

At have fokus på de tilbageløbte medarbejdere efter en afskedligelsesrunde burde være udtryk for sund fornuft i en situation, hvor et tårnhøjt effektivitetspres skal oppebæres og produktionen ikke må gå ned.

Der er en del myter om fyringer og nedskæringer, fx:

- Fyringer er værst for de fyrede
- Fyringer bør foregå hurtigt
- Løbende omstruktureringer gør medarbejdere robuste
- Robustheden bor i den enkelte medarbejder.

1. Baggrunden for inplacement

Både private og offentlige organisationer skal skifte fokus. Behovet for inplacement-indsats er mere aktuelt end nogensinde. I den offentlige kører grønthøsteren hen over forvaltninger og institutioner, og for mange medarbejdere og ledere er omstruktureringer og nedskæringer blevet en del af hverdagen. Og i det private svinges sparekniven også.

I efterkrigstiden var både den offentlige og den private sektor præget af kontinuerlig vækst. Oliekrisen i 70'erne medførte en lang række nedskæringsledelse (cutback management). I slutningen af 80'erne tog et nyt økonomisk opsving sin begyndelse og der bredte sig en trend om mere effektiv styring af den offentlige sektor. New Public Management skulle være vejen til en offentlig sektor, der kunne levere mere velfærd for færre ressourcer. Men NPM-'faderen': Christopher Hood kritiserede i 2015 NPM for at have leveret en både større og dyrere offentlig sektor. NPM-paradigmet var løbet løbsk i sin overdrevne iver efter kontrol og dokumentation. Og der opstod et behov for alternative og mere værdi- og tillidsbaserede ledelses- og organiseringsformer.

Fakta er, at vi konstant befinder os i en tid efter nedskæringer og fyringer. Og at den største udfordring er at sikre, at medarbejderne bevarer motivationen i arbejdet og dermed deres trivsel, samtidig med at ledelsen får gennemført de primære mål for omstruktureringer.

Fra 80'erne og fremefter voksede outplacement frem. Med bogen ønsker forfatterne at vende blikket, så fokus ikke primært peger udad, men også indad. Det centrale spørgsmål er her, hvordan organisationer kan arbejde med de medarbejdere, der er tilbage efter en fyringsrunde.

Nedskæringer og afskedigelser påvirker de ansatte, der bliver tilbage, på forskellig vis - bl.a. deres holdning og oplevelse ift.

- Arbejdsbelastning - bliver den større p.g.a. nedskæringerne?
- Engagement - hvor meget går jeg op i mit arbejde?
- Jobsikkerhed - hvor sikkert er mit job? Eller overvejer jeg et jobskifte?
- Loyalitet over for organisationen - Identifierer jeg mig med organisationen? Er jeg stolt af den?

Væsentligt for holdningen hos ledere og medarbejdere er desuden, hvordan kollegerne reagerer og tilliden til organisationen (har jeg tillid til ledelsen og til organisationen?)

Stort set alle, der oplever omstrukturering eller effektivisering, forbinder det med noget negativt. Og graden af opgiveness, træthed eller ligegyldighed stiger, jo flere oplevelser medarbejderne har med nedskæringer. Det tager tid for de tilbageblevne at komme sig efter en fyringsrunde.

Mange fokuserer på nedskæringerens indhold, men ifølge Voet og Vermeeren er det lige så vigtigt at fokusere på processen rundt om forandringer. De har fundet ud af, at nedskæringer har en negativ effekt på medarbejderloyalitet men ikke på medarbejdernes engagement. Og medarbejderloyaliteten kan øges, hvis ledelsen har fokus på den enkelte.

Tilbageblevne efter fyringer klarer sig i flere tilfælde helbredsmæssigt væsentligt dårligere - både fysisk og psykisk - end dem, der er blevet afskediget. Oplevelsen af jobusikkerhed kan resultere i en langtidsstresspåvirkning af de medarbejdere, der er blevet tilbage i nedskæringsramte virksomheder.

Der er således stort behov for en fokuseret ledelsesindsats i nedskæringsstider - typisk i en periode på 6-12 måneder efter at den konkrete fyring er meldt ud.

Desuden har oplevelsen af fair nedskæringer og procesretfærdighed betydning for de tilbageblevnes oplevelse. Hvis man ikke fokuserer bevidst på de tilbageblevne, så risikerer man (1) at den ønskede besparelse ikke bliver realiseret, (2) at produktiviteten falder og (3) at medarbejdernes loyalitet falder.

2. En model for inplacement-ledelse

Inden for organisationsteorien eksisterer der to paradigmer for, hvordan forandringer opfattes og håndteres i organisationer:

1. Det traditionelle = Kurt Lewin: Unfreeze, move/change, freeze. Modellen er videreudviklet af John Kotter, hvis 8-trins-model er kendt for 'den brændende platform'
2. Karl Weick, der argumenterer for, at hele processen skal vendes om. En organisation består af forskellige flows af konstant forandring. Man må starte med at forsøge at skabe en form for baseline eller stabilitet. Man starter altså med 'freeze'

Thomas Ziehe siger, at man er nødt til at skabe øer af stabilitet i et hav af forandring. Og en af måderne er at lave modeller. En meget udbredt model for nedskæringsledelse er:



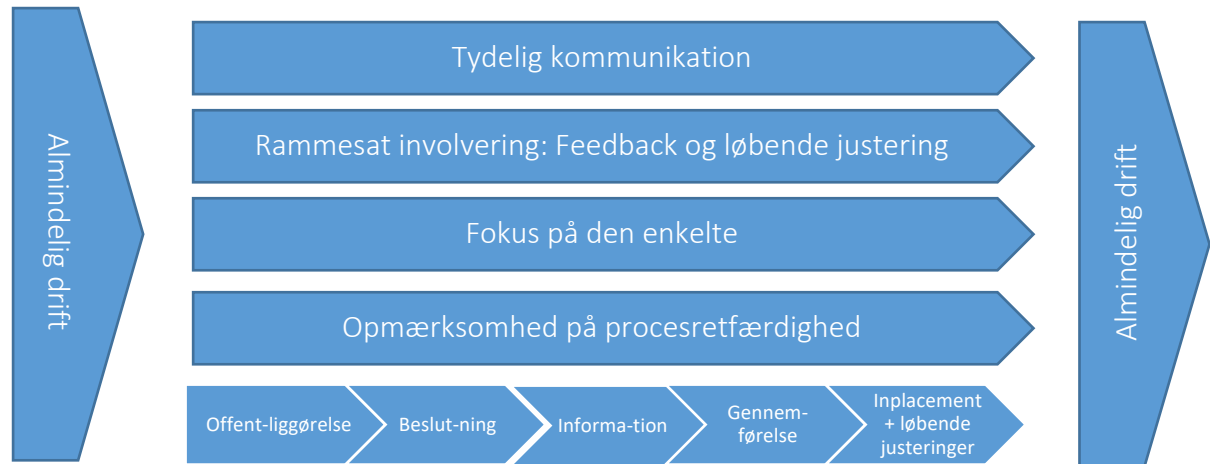
Modellen forudsætter, at organisationen selv er herre over, hvornår en nedskæring udmeldes og dermed også har tid til planlægning inden. Og bag modellen aner vi det stabile organisationsparadigme.

PSYRES er en justeret model, der i højere grad taler ind i et paradigme baseret på forestillingen om konstant forandring:



Modellen viser situationen, hvor der politisk træffes beslutning og sker offentliggørelse inden den pågældende organisation er involveret. Det er et grundvilkår i mange, offentlige nedskæringer.

Bogen definerer forandringsledelse som ledelse, der fokuserer på at styrke meningsdannelsen hos den enkelte medarbejder i forbindelse med forandringer - ofte ved hjælp af de tre grundgreb: (1) kommunikation, (2) involvering og (3) fokus på den enkelte medarbejder



Inplacement-ledelse sætter fokus på dem, der skal føre organisationen videre.

Tydelig kommunikation.

Tydelig kommunikation handler i særdeleshed om at gøre ledelsens mellemregninger klare og synlige: Hvorfor, hvordan, hvornår, hvem? og hvad nu? Kommunikationen skal være målrettet og medarbejderne bør informeres - både om det ledelsen ved og hvad ledelsen ikke ved. Der er desuden brug for planlægning af differentieret kommunikation på individ-, gruppe-, ledelses- og organisationsniveau.

Forskningsprogrammet PSYRES har opremset 6 gode råd til ledelseskommunikation:

- Vær gennemskuelig (sandfærdig), åben og ærlig.
- Hav ikke en skjult dagsorden
- Præsenter aldrig beslutninger, som allerede er truffet, som forslag medarbejderne tror, de kan påvirke.
- Forsøg ikke at gøre fremtiden lysere, end den er i virkeligheden
- Vær konsekvent med at kommunikere på alle niveauer
- Gentag om nødvendigt informationerne.

I organisationer, hvor kommunikationen fra ledelsens side opleves som åben og ærlig, er der en større oplevelse af procesretfærdighed og af at 'det går ordentlig for sig'

Involvering

Opbakning til forandringer kan øges ved at invitere medarbejdere til at deltage i planlægning og gennemførelse af forandringer. Det skaber en følelse af afmagt og handlingslammelse ikke at blive involveret i, hvordan ens arbejdsplads eller organisation kommer videre.

Fokus på den enkelte

Ledere er nødt til at forhold sig individuelt til medarbejderne. Og man må ikke glemme (mellem)lederne, som har en nøglerolle ift. at få organisationens handlekraft tilbage.

Procesretfærdighed

Måden, ting foregår på, har betydning for, om man vil acceptere, hvad der sker.

3. Ledelsesudfordringer i inplacement

Vi inddeler inplacementledelse i tre tider:

1. Fortidsrettet - det afgørende er at forklare baggrunden for nedskæringerne
2. Fremtidsrettet - for at fastholde og genskabe motivation hos de tilbageblevne

3. Nutidsrettet - som er afgørende for at kunne rumme medarbejdernes bekymringer og usikkerhed.

En gennemgående kritik fra medarbejdere er, at ledelsen går i flyverskjul, når nedskæringen er meldt ud.

Opgaverne i inplacementledelse er:

	Fortid	Fremtid	Nutid
Topledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Vær tilstede i forskellige fora med kommunikation om, hvad der er sket og hvorfor 	<ul style="list-style-type: none"> • Efterspørg i organisationen om der er yderligere brug for information og kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Klæd mellemledere og linieledere på til deres rolle i implementeringsperioden • Afhold ledermøder på langs og tværs i organisationen • Bak op om at denne fase får tid
Mellem og linieledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Giv rum til at tale det skete igennem • OBS på Survivors Syndrome • Tydelighed om rationaler: Hvorfor? • Mellemregninger • Håndtering af samtidig forskellighed 	<ul style="list-style-type: none"> • Byg det nye op i særlige rum 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling og afvikling på samme tid • Synkronisering af tidszoner • Undgå at alle venter på alle • En vision for mellemtiden • Afsked og på gensyn - skab rum for dialoger

Fortidsrettet inplacementledelse: Håndtering af samtidig forskellighed

Fortidsorienteret inplacementledelse handler om, at give mulighed for, at alle kan skabe mening med det skete.

Overskriften for perioden er 'håndtering af samtidig forskellighed'. Ledere tænker ofte rationelt og kan undre sig over, at de medarbejdere der ikke selv er blevet afskediget, kan have så voldsomme reaktioner. Men situationen er kompleks og det komplekse består i at man ikke på forhånd kan regne ud, hvordan den planlagte udmelding om fyringer og nedskæringer vil blive oplevet og hvilke reaktioner, der vil komme.

Et nyttigt begreb i den forbindelse er 'survivor's syndrome'. Begrebet stammer fra forskningen i de psykologiske følgevirkninger, som krigsveteraner kan opleve. 'Survivor's Syndrome' er en skyldfølelse over både at være i live og ikke at opleve taknemmelighed over at være i live. Og noget tilsvarende rammer faktisk ofte medarbejdere, der ikke bliver fyret - så det er en vigtig viden at have som leder.

Der findes ikke nogen facitliste for, hvem der vil reagere hvordan og hvornår, men erfaringen siger, at især følgende faktorer spiller ind:

- Livssituation
- Faglighed og kompetenceniveau (= attraktivitet på jobmarkedet)
- Personlighedsfaktorer
- Arbejdsfællesskabet (det sociale samspil).

Organisationskortet er en metode til at arbejde med samtidig forskellighed. Lidt enkelt kan man måske indtage én eller flere af følgende positioner:

- Metal-positionen: 'Har vi nu taget alle perspektiver med i betragtning?'
- Træ-positionen: 'Nu må vi ikke glemme alt det, som allerede fungerer'
- Jord-positionen: 'Kan vi ikke bare få lov til at fokusere på opgaverne?'
- Luft-positionen: 'Det her har ikke direkte noget med mig og mit arbejde at gøre'
- Ild-positionen: 'Hvor er der mange spændende muligheder i det nye'
- Vand-positionen: 'Jeg synes, at vi har brug for at få talt om, hvordan vi har det'

Arbejdet med organisationskortet begynder med en beskrivelse af de 6 positioner i plenum. En vigtig pointe er her, at den enkelte medarbejder godt kan identificere sig med flere positioner på samme tid. Det danner afsæt for en fælles undersøgelse af, hvilke positioner der er til stede i gruppen og få givet hver position stemme og legitimitet.

Oftest er ledere i ild-positionen. De er der, hvor de brænder for at komme i gang med at bygge noget nyt op. Men ledelsen bør bestræbe sig på eksplicit at anerkende alle positioner og måske øve sig i at indtage alle 6 positioner, når der skal træffes beslutninger og planlægges.

Når der i organisationen opstår temaer eller oplevelser, som er blevet marginaliseret i de fælles snakke så er det - hvis det bliver ved med at poppe op - ofte fordi der stadig er behov for at tale om det. Det anbefales, at man som leder får tydeliggjort, at der er et rum for snakken om det svære og at det ikke forsøges undertrykt eller underkendt.

Håndtering af samtidig forskellighed kræver en synkroniseret ledelsesindsats.

Fremtidsrettet inplacementledelse: Byg det nye op (i særlige rum)

Litteraturen om nedskæringsledelse anbefaler gennemgående en stærk visionær ledelsesstil, hvor attraktive fremtidsscener tegnes op for de tilbageblevne. Men her peger inplacement-ledelse på vigtigheden af at finde den rette balance. En for visionær ledelsesstil øger det, der kaldes presenteeism - at medarbejderne møder på arbejde, også når de egentlig er syge.

Møder, der handler om fremtiden, skal rammesættes tydeligt og det skal deltagerkredsen også. Det anbefales, at der holdes separate møder om:

- Fortiden. Hvorfor gik det, som det gik?
- Nutiden. Hvad får de beslutninger, der er truffet, af konsekvenser for vores afdeling/team?
- Fremtiden. Strategi 2025.

Region Midtjylland har konkret arbejdet med en mødestruktur, der er bygget op omkring 3 rum:

- Et rum for følelser
- Et rum for drift
- Et rum for fremtiden.

Der findes et hav af greb og teknikker til at arbejde med at bygge det nye op. En af de kendte er Bruce Tuckmann, der har en 4-fase-model for teamudvikling: (1) Forming, (2) Storming, (3) Norming og (4) Performing. En pointe i modellen er, at når der sker ændringer i teamets sammensætning, så afstedkommer det ofte en ny storming-fase, hvor territorier skal 'pisses af' og hvor nye roller og positioner skal etableres.

Nutidsrettet inplacementledelse: Udvikling og afvikling i mellemtiden

Inplacement-tiden er den tid, der går fra at nedskæringer eller fyringer er meldt ud og til der indtræder en fælles oplevelse af, at nu er man 'kommet ordentlig på plads igen'.

Lotte Lüscher taler i sit arbejde med paradoksledelse om to mindstekrav til håndtering af paradokser: (1) paradokser er ikke problemer, der skal løses eller beslutninger, der skal træffes - de er et vilkår, som man må arbejde inden for rammerne af og (2) For at positionere sig midlertidigt i paradoksets modstridende krav, så er det nødvendigt at etablere øer af stabilitet.

Følgende 5 paradokser forekommer at være særligt fremtrædende i nedskæringstider:

1. At afvikle det gamle samtidig med at udvikle det nye
2. At skære ned samtidig med at levere det samme
3. At se de nye muligheder samtidig med at skulle håndtere tab
4. At afvente samtidig med at gå i gang
5. At orientere sig indad samtidig med at orientere sig udad.

Det med at skulle afvente og samtidig gå i gang medfører somme tider, at alle sidder og venter på alle - i praksis ofte på topledelsen, som forventes at have overblikket og at kunne melde ud.

En måde at skabe grundlag for handlekraft er ved hjælp af 'milepæle for dagen og vejen'. Ledelsen må sætte milepæle for den nærmeste fremtid, sådan at medarbejderne ved, hvad der skal ske.

Når der opstår en oplevelse af, at alle venter på alle, hænger det ofte sammen med, at de forskellige enheder eller niveauer befinder sig i forskellige 'tidszoner'. Der er behov for at få synkroniseret de forskellige tidszoner - behov for det, som Karl Weick kalder 'sensemaking'

Med inplacement-begrebet og fokus på procesretfærdighed slår vil til lyd for vigtigheden af, at der gives mulighed for at sige ordentlig farvel til de medarbejdere, der må forlade organisationen. I den narrative tradition taler man om 're-membering' - om at gen-medlemsgøre medarbejdere i en fælles, organisatorisk historie. Her er der tale om det modsatte. De fyrede skal 'de-memberes', så de kommer ud af organisationen på en værdig måde.

Den sidste indsats i nutidsrettet inplacement-ledelse er at skabe en oplevelse af procesretfærdighed, som kan danne grobund for handlekraft i organisationen. Med en gendigtning af Kotter ind i en inplacement-kontekst, så gælder det, at:

1. Der er brug for mange involverede - ikke blot de normale kanaler
2. Der skal være noget, vi ønsker og er ambitiøse med - ikke bare noget, vi er nødt til. At have ambitiøse målsætninger på proces- og indholds niveau er derfor en god idé
3. Der skal være plads til hoved og hjerte - ikke bare hoved
4. Der er brug for masser af leadership-ledelse - ikke bare management-ledelse. I leadership-ledelsesbegrebet ligger evnen til at tackle det uforudsete, der opstår
5. Der skal aktiveres to systemer, der arbejder for den samme organisation: Det formelle (MED)-system og det uformelle system, der midlertidigt formaliseres som en dialog-organisation.

8 anbefalinger til inplacement-ledelse

Forfatterne giver 8 anbefalinger, hvor de første 5 primært er rettet mod topledelsen og de sidste tre primært mod mellem og linielederne

1. Undervurder ikke inplacement. Det vil ikke kun være uhensigtsmæssigt på det menneskelige plan - det går også ud over effektiviteten at lade stå til.
2. Opstil og gennemtænk scenarier for inplacement-perioden.
3. Bevar fokus fra topledelsen i inplacement-perioden. Faldgruben opstår, hvis topledelsen kun kigger på fremtiden, mens store dele af den øvrige organisation har behov for at fokusere på fortid og nutid.
4. Bevar føling med organisationen. Oprettelsen af en tværgående dialog-organisation kan være en måde for topledelsen både at demonstrere vedvarende fokus gennem inplacement-perioden og bevare en vis føling med organisationen.
5. Hold samstemtheden i lederstrengen efter udmeldingen. Topleledelsen skal skabe fora, hvor man mødes på tværs af lederniveauer og får afstemt kommunikation.
6. Træn ledernes kompetencer til at håndtere samtidig forskellighed. Hvis der ikke sættes rammer for gode dialoger, risikerer man (1) tabuiseringer, (2) samarbejdsproblemer og (3) stress.
7. Hav modet til at udøve en tæt ledelse. At indgå i samtaler med medarbejderne under overskriften sammen at 'talk the walk' kan være et godt afsæt for tæt og relevant ledelse.
8. Skab grundlaget for handlekraft gennem involvering. Involvering hjælper de tilbageblevne ud af en situation af hjælpeløshed - fx gennem spørgsmålene: (1) Hvad har I brug for, for at I kan løse jeres opgaver bedst muligt? og (2) Hvad har I brug for, for at arbejdsfællesskabet kan fungere bedst muligt?

2018 01 01 :-) spm