

# De tilbageblevne

## – det er også ledelse

De tilbageblevne overses let i krisetider, hvor forandringsledelse nok er et hyppigt anvendt begreb, men ikke altid praktiseres.



Carsten Vejre,  
Adm. direktør/CEO, Banff People

De normalt åbne døre på direktionsgangen er lukkede. Kalendere er ryddet, og der står "privat aftale". Den administrerende direktør og finansdirektøren har siddet i møde hele dagen – og dagen før. Chefjuristen er set på gangen – komme og gå. HR-direktøren ligeså. Ansigterne er lagt i alvorlige folder, og rygterne begynder at løbe i Firmaet. Der tales om "krise" og "reorganiseringer" og om afskedigelser. Medarbejderne begynder at miste fokus, og øjnene og ører rettes mod direktionsgangen. Man fritter chefsekretæren – som selvfølgelig "ikke ved noget" – og de interne HR-konsulenter, som man jo ellers altid kan komme til, er pludselig blevet undvigende i deres adfærd.

Roen havde ellers igen sænket sig i Firmaet efter den sidste fyringsrunde for mindre end et år siden. Der var trods alt "kun" fyret 40 medarbejdere,

krise, at organisationen nu var strømlinet, og at de resterende medarbejdere var dem, man satsede på skulle gøre Firmaet til en succes.

*"Der tales om krise og reorganiseringer og om afskedigelser. Medarbejderne begynder at miste fokus, og øjnene og ører rettes mod direktionsgangen."*

og hånden på hjertet: Var det ikke meget godt at få skåret fedtet af? Ledelsen havde da også bedyret, at disse fyringer gjorde Firmaet i stand til at komme godt gennem den globale

### **Chok og afmagt**

Så kom mødet i kantinen. Mødet, hvor man kun hører direktørens første få sætninger: "Økonomien, krisen, vi skal skære ned – der vil blive afskedi-

>>



Carsten Vejre,  
adm. direktør/CEO, Banff People

*"Alt forløb som en militær operation, og ved frokosttid var de fyrede medarbejdere væk."*

Så oprandt dagen. Af alle dage havde man valgt en fredag. Alle skulle være på plads på kontoret klokken 9, og i løbet af få timer var det hele overstået. Alt forløb som en militær operation, og ved frokosttid var de fyrede medarbejdere væk. Stilheden var slående. De tilbageblevne samledes i små grupper – lettede over ikke at have mistet jobbet, men ulykkelige over tabet af dem, der ikke var her mere, forbitrede over ikke at have fået muligheden for at sige pænt farvel og frustrerede over, at der åbenbart ikke i dag ville blive orienteret om, hvad fremtiden ville bringe for de tilbageværende og Firmaet.

#### Ubesvarede spørgsmål

De tilbageblevne tog på weekend med mange ubesvarede spørgsmål: Hvad bliver min rolle i den nye organisation? Hvem skal lave de fyredes arbejde? Får jeg nu mere at lave? Skal jeg have ny chef, nye kolleger? Kommer der flere fyringsrunder? Hvornår får vi noget at vide?

Mandag. De tilbageblevne møder – men ingen arbejder sådan for alvor. De havde nok forventet, at der i indbakken lå en indkaldelse til et orienteringsmøde – det gjorde der ikke, men den kom senere på dagen: "Alle samles i kantinen i morgen". I mor-

have en leder – men lederne vidste nu ikke meget. Andres ledere var blevet fyret – og de følte sig derfor rodløse: Hvor hører jeg hjemme, hvem kan jeg henvende mig til?

Direktionens præsentation af den nye strategi og organisation affødte flere spørgsmål end svar. Nogle af de tilbageblevne var tilfredse – de blev i deres oprindelige team med den gode gamle chef. Andre skulle starte i nyt team med ny leder, og en del af de tilbageblevne blev efterladt uden afklaring, fordi "der stadig var nogle ting, der ikke var faldet på plads". Hvornår får vi en afklaring, ville man vide. Hvem skal løse de fyredes opgaver, hvem skal rydde deres skriveborde, jeg har mistet min leder – hvad nu med mit kursus?

#### Frustrationer, sygemeldinger og rygter

Efter nogle dage, hvor fokus ikke var på selve jobbet og effektiviteten derfor lav, begyndte man alligevel at finde sig til rette – eller gjorde man? Nogle tilbageblevne følte sig ensomme – det var svært at komme ind på livet af de nye kolleger. Lederen syntes, at alt bare skulle fungere fra første færd – men det var nemmere sagt end gjort. Andre tilbageblevne havde konstant dårlig samvittighed – hvorfor var det mig, der beholdt mit job? Havde jeg virkelig fortjent det? Adskillige tilbageblevne følte, at de havde fået mere travlt – de skulle nu også løse de fyredes opgaver, og de følte et stort pres fra lederne, som selv virkede rådvilde og frustrerede. De tilbageblevne fik ikke nogle svar om fremtiden fra lederen – måske fordi han ikke selv kendte svaret.

>> get 120 medarbejdere. Navne vil blive givet om tre dage, når vi har forhandlet med fagforeningerne." Herefter mange andre ord og en farvestrålende power point præsentation, som ingen hører og ser.

Chok og afmagt. Hvad betyder det for mig? Hvad betyder det for min familie? Kan jeg få et andet job? Hvordan vil vi klare os økonomisk uden min løn? Og hvad nu hvis jeg ikke bliver fyret? Hvordan ser Firmaet så ud? Hvem skal jeg

*"Så skulle der altså ventes i usikkerhed endnu et døgn. Nogle af de tilbageblevne var heldige stadig at have en leder – men lederne vidste nu ikke meget."*

arbejde sammen med? Hvad nu hvis mine bedste venner bliver fyret? Vil jeg så overhovedet være her mere?

gen?? Så skulle der altså ventes i usikkerhed endnu et døgn. Nogle af de tilbageblevne var heldige stadig at

*"Adskillige tilbageblevne følte, at de havde fået mere travlt – de skulle nu også løse de fyredes opgaver, og de følte et stort pres fra lederne, som selv virkede rådvilde og frustrerede."*

De første sygemeldinger begyndte at komme pga. stress. Den form for stress, der kommer, når man har for meget at se til, når man ikke får nogen opbakning, når samarbejdet ikke fungerer, når man ikke føler sig værdsat, og når alt føles usikkert og uoverskueligt.

Det varede et stykke tid, før topledelsen opdagede, at noget var galt. Sygefraværet var stigende, og der var kommet en del opsigelser fra nøglemedarbejdere, som man havde anset for "sikre kort". Nogle af mellemliderne klagede åbenlyst over manglende engagement og masser af "brok" blandt medarbejderne. Hertil kom, at der var åbenlyse samarbejdsproblemer – ikke kun i de enkelte teams, men nu også på tværs af afdelingerne. Rygterne begyndte at løbe: Hvornår kommer næste fyringsrunde?

*"Det varede et stykke tid, før topledelsen opdagede, at noget var galt. Sygefraværet var stigende, og der var kommet en del opsigelser fra nøglemedarbejdere, som man havde anset for sikre kort."*

Dørene på direktionsgangen blev endnu engang lukket. Men denne gang for at besvare spørgsmålene? Hvad kunne vi have gjort anderledes – og hvordan kommer vi videre her fra? ■

## De tilbageblevne

**overses let i krisetider, hvor forandringsledelse nok er et hyppigt anvendt begreb, men ikke altid praktiseres.**

### **Banff People kan gennem lederudvikling**

- hjælpe med at planlægge og gennemføre fyringer på en værdig måde
- hjælpe med at få de tilbageblevne på ret køl i deres nye rammer
- få nye teams til at fungere fra "dag 1"
- hjælpe med at forebygge stress
- hjælpe ledere på rette vej efter omvæltninger
- hjælpe til at sikre den nødvendige kommunikation fra ledere til medarbejdere

