

Downsizing

- en vigtig ledelsesdisciplin i en turbulent verden¹

Baggrund for artiklen

Vi lever i en stadig mere turbulent verden, hvor det eneste der efterhånden er sikkert er, at intet længere er sikkert. Den daglige avislæsning byder på gentagne eksempler på, at denne påstand ikke længere blot er en tom floskel udtalt af bagstræberiske modstandere af forandring.

For mange organisationer er konsekvensen, at man ofte må ændre strategi, hvilket stiller store krav til medarbejderne om forandringsparathed og fleksibilitet. I mange tilfælde har de strategiske ændringer alvorlige negative konsekvenser for medarbejderne, hvor virksomheden må tage afsked med store dele af medarbejderstaben. Til tider kan man opleve den groteske situation, at de samme virksomheder, parallelt med afskedigelserne, ansætter nye medarbejdere, der har de kvalifikationer, der skal til for at gøre strategien til virkelighed.

Denne paradoksale situation er naturligvis meget uheldig der kan undgås gennem bedre strategisk ledelse kombineret med målrettet strategisk kompetenceudvikling. Der er ikke tvivl om at flere af de masseafskedigelser vi har set, kunne være undgået gennem en mere langsigtet og gennemtænkt strategi. Det er imidlertid naivt at tro, at masseafskedigelser helt kan undgås - dertil er de ydre påvirkninger af virksomhederne for dramatiske og for uforudsigelige.

Konsekvensen er, at det at kunne håndtere downsizing (eller de formildende omskrivninger: Rightsizing eller nedbemanding) er en ledelsesdisciplin, der er kommet for at blive. Samtidig vidner den ledelsesmæssige håndtering af en række af de afskedigelsessituationer, der har været på dagsordenen de senere år om, at kendskabet til hvordan downsizing ledes professionelt ikke er tilstrækkeligt. Alt for ofte bliver der praktiseret reaktiv hovsa-ledelse, hvor problemerne håndteres hen af vejen, når de opstår på trods af at det er bevist, at de virksomheder der planlægger processen og leder den professionelt opnår meget bedre resultater - på bundlinien, i forhold til de medarbejdere, der "overlever" og i forhold til de medarbejdere, der afskediges².

Årsagerne til at det er vigtigt at håndtere downsizing professionelt er mange. På kort sigt kan hovsa ledelse føre til spontane arbejdsnedlæggelser, et markant fald i motivationen samt et stigende sygefravær. Alt sammen forhold, der påvirker produktiviteten og i mange tilfælde også kundetilfredsheden negativt.

Samtidig er virksomhedens måde at håndtere masseafskedigelser på den afgørende syretest af personalepolitikken. Hvis man falder igennem her kan konsekvensen være, at de medarbejdere organisationen ønsker at bygge fremtiden på, vælger at udfolde deres karriere i andre organisationer, og at man får svært ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft.

¹ Artiklen er udarbejdet af Klaus Guldbrandsen, der er direktør i K&K Lederudvikling A/S. Artiklen blev første gang offentliggjort i Børsens artikelsamling "Virksomhedens strategi og udvikling" i 1997. Den er i maj 2008 opdateret med den nyeste teori og empiri indenfor forandringsledelse, HRM og downsizing.

² Kilde: Mishra, Spreitzer & Mishra

I denne artikel beskrives teorier og praksis omkring god ledelse i situationer, hvor der er downsizing på dagsordenen. Håndteres situationen professionelt kan processen have en positiv udgang for såvel virksomheden som for de medarbejdere, der bliver ramt af afskedigelserne.

Inden jeg beskriver de praktiske tiltag, der er afgørende for succes i situationer hvor der downsizes, vil jeg beskrive den teoretiske og empiriske platform modellerne hviler på.

Vigtige pointer om forandringsledelse

Teorierne om forandringsledelse, der udgør fundamentet for downsizing, handler kort fortalt om, at finde den bedste vej fra A til B. Uanset om hvad forandringen handler om, er opgaven at lede forandringen sådan at målene for forandringen realiseres.

I praksis er der ofte tale om tre typer af mål, der skal realiseres gennem en forandringsproces. I mange forandringssituationer er det imidlertid kun en type af mål, der er i fokus. Og denne for snævre fokus er en blandt flere forklaringer på, hvorfor mange forandringer ikke realiserer det potentiale, der er i forandringen. Den først type af mål for forandring, og den der oftest står alene, er de forretningsmæssige mål. Det kan være mål om at reducere omkostningerne, øge effektiviteten, øge kundetilfredsheden eller skabe kortere gennemløbstider. Men der er også en anden type af mål der er mindst lige så vigtige - de såkaldte "bløde mål". Disse mål udtrykker i hvilket omfang forandringen er accepteret blandt medarbejderne. I praksis kan det være mål som medarbejdertilfredshed, fravær, personaleomsætning og lignende.

Endelig er der den sidste type af mål, der handler om det eftermæle forandringsagenterne ønsker at efterlade. Hvordan skal forandringen ledes? Hvilke værdier skal forandringen hvile på? Teorierne om værdibaseret ledelse har ført til, at langt de fleste virksomheder har formuleret nogle værdier, man ønsker skal kendetegne organisationen. Når der skal downsizes er et centralt spørgsmål, hvordan værdierne skal udfolde sig i processen. Det er i ikke mindst i de organisatoriske forandringsprocesser, at kultur skabes, og det er derfor vigtigt at være opmærksom på betydningen af det værdigrundlag, processen bygger på.

Et enkelt men meget vigtigt spørgsmål i denne forbindelse kan eksempelvis være, hvordan forandringen skal ledes. I nedenstående figur er der illustreret tre meget forskellige lederstile i forbindelse med forandring.

	Model 1 Fortæller	Model 2 Sælger	Model 3 Faciliterer
Karakteristik	Ledelsen informerer om de nye vilkår	Ledelsen sælger forandringen, lytter og justerer måske lidt	Ledelsen og medarbejderne arbejder sammen
Ledelsens vigtigste værktøj	Ordregivende (magt)	Præsentationsteknik, charme og overtalelse	Stiller spørgsmål samt stille viden og ressourcer til rådighed
Medarbejderens rolle	Offer	Overbevist offer	Aktør

Figur 1: Lederstile ved forandring

Selvom valget langt hen af vejen er et etisk valg, er der et par ledetråde til, hvad man bør overveje inden valget af lederstil foretages. For det første er det væsentligt at slå fast, at en forandrings succes i høj grad afhænger af, om forandringen *skaber mening* blandt de centrale aktører. Weick har beskrevet tre betingelser der skal være til stede for at forandring skaber mening og dermed ”comitted action” – den såkaldte VIS model. De tre betingelser er:

1. At de centrale aktører i forandringen oplever, at de har et *valg*
2. At valget er bindende (*irreversibelt*)
3. At valget er *synligt* for andre

I forhold til de tre ledelsesmodeller der er beskrevet i figur 1, har VIS naturligvis bedst betingelser i model 3. I situationer med masseafskedigelse kan det imidlertid være svært at se, hvordan model 3 kan anvendes i praksis. Valget om hvorvidt der skal downsize er der sjældent for de medarbejdere, der afskediges. Men hvem der skal afskediges og hvordan kan i langt de fleste tilfælde gøres til genstand for dialog.

Som oftest træffes beslutningen om downsizing i topledelsen (efter model 1), hvorefter medarbejderne informeres om beslutningen. Det er imidlertid afgørende for en succesfuld proces, at grundlaget for beslutningen og visionen for processen ”sælges” rigtigt (model 2) og at alle de praktiske forhold omkring effektueringen af beslutningen indenfor rammerne af de overordnede mål, besluttet sammen med medarbejderne (model 3).

Når målene er besluttet – herunder målet for den ønskede ledelsesstil, skal der træffes en lang række valg omkring den operationelle proces, der kan gøre målene til virkelighed. Her tilbyder teorien om forandringsledelse en række principper og metoder, der kan danne rammen om downsizingprocessen.

Inden jeg bliver mere konkret i forhold til, hvordan forandringsledelse kan bringes i anvendelse, når der er downsizing på dagsordenen, vil jeg fortælle en lille historie, der forhåbentlig kan gøre teorien om forandring mere nærværende og skabe ægte indlevelse i de centrale dele af teorien.

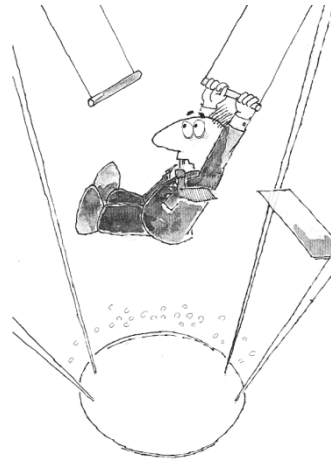
Historien udspiller sig i et cirkus. Forestil dig, at du er ansat i et mindre turnerende cirkus, der i mange år har haft store økonomiske problemer. I år har I dog haft det held, at det er lykkedes at hyre verdens bedste trapeztrup ”The Flying Lopez broders”. I har startet den årlige turne i Frederikshavn og er efter stop i Hjørring og Brønderslev nået til Ålborg. Rygtet er ilet i forvejen, og der er totalt udsolgt til aftenens forestilling. Rygtet er faktisk nået helt til København, hvor et par af de store dagblade har sendt deres kulturrapporter til Ålborg. Byen er på den anden ende – borgmesteren, rådmændene og alle andre, der er noget ved musikken sidder på første række og venter spændt på at til se hovedattraktion - trapeznummeret.

Til aftenens forestilling er der imidlertid sket det, at brødrene Lopez er blevet syge. I aftes var de i Jomfru Ane Gade, hvor de spiste mexicansk - efterfølgende er de blevet ramt af en ondartet maveforgiftning. Cirkusdirektøren, der desværre ikke læser Børsens Strategi og Udvikling, har truffet den beslutning, at forestillingen skal gennemføres. Ved lodtrækning er du blevet udvalgt til at være den heldige, der skal vikariere for artisterne.

Du hænger nu i trapezen og skal udføre det enkleste af alle trapez-numre, at springe fra den ene trapez til den anden (det er en forandring, der kan mærkes - ikke sandt!). Spørgsmålet er, hvad der skal til for at få dig til at springe?

De fleste vil umiddelbart svare et sikkerhedsnet. Dernæst vil det sikkert også hjælpe, hvis der hang en trænet griber i den frie trapez - gerne en med arme så lange og stærke som benene på en hest.

Der er sikkert også dem, der mener, at vished om at linen til den trapez man hænger i er ved at bryde, kan motivere til at våge springet.



Endelig er publikum heller ikke uden betydning. Både som en kilde til spontan feedback på præstationen, men også som kunder og opinionsdannere, der via deres oplevelse og omtale af nummeret er med til at afgøre virksomhedens fortsatte eksistens.

Denne lille historie indeholder efter min erfaring de væsentligste pointer om forandringsledelse. Og modellen kan både bruges til at forklare de overordnede faser i et forandringsforløb og til inspiration i forbindelse med tilrettelæggningen af de praktiske tiltag, man bør iværksætte for at understøtte forandringer i praksis - i forbindelse med masseafskedigelser og i alle andre forandringsprocesser.

Den første forudsætning for, at medarbejderne bakker op om en forandring er, at forandringen *giver mening*. For at forandringen kan det, skal medarbejderne først kunne forstå, hvorfor der skal gives slip på det, der har været (hvorfor man skal forlade den trapez man hænger så trygt og sikkert i). I teorien om forandringsledelse kaldes det, at man skal kunne se den brændende platform³. Behovet skal altså gøres tydeligt: Hvorfor er det ”brændende” nødvendigt at afskedige en stor del af medarbejderne?

Dernæst skal der være noget at komme hen til – og vel og mærke noget, der er bedre end det, man kommer fra. I teorien kaldes dette for forandringsvisionen. Hvor er det vi skal hen? Hvordan kan vi skabe en attraktiv fremtid for dem, der skal forlade virksomheden, og for dem der bliver? Og hvordan kan vi sikre, at den periode hvor vi gennemfører forandringen også bliver spændende?

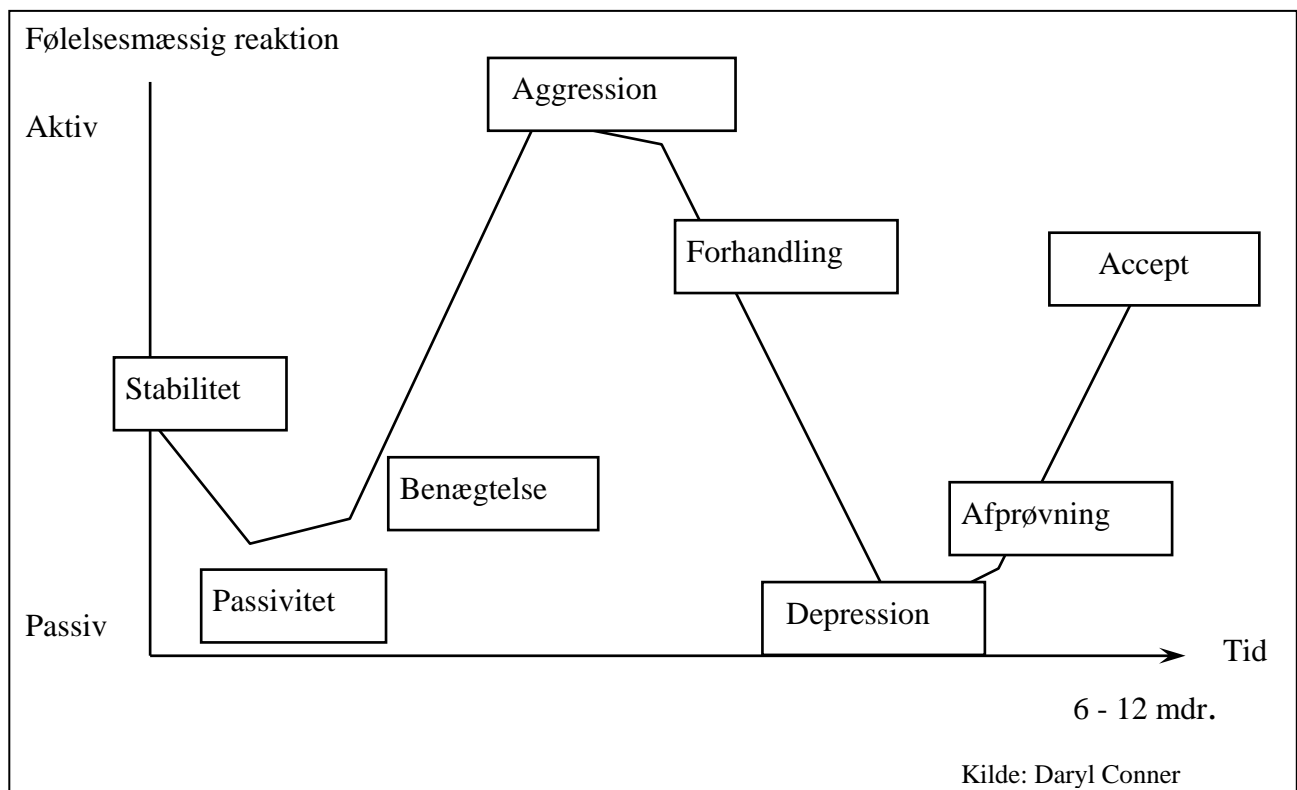
Når disse forhold er på plads, er den næste opgave at skabe det sikkerhedsnet der gør, at når vi tager det første skridt og måske ikke lykkes helt, vil det ikke gå helt galt. Sikkerhedsnettet er kort sagt det, der giver aktørerne den ”gode mavefølelse” i forhold til forandringen.

Endelig er der publikum. Denne fjerde betingelse handler om, at der skal være nogen, der er opmærksomme på forandringsprocessen, og jubler når de første initiativer, der peger den rigtige retning bliver til virkelighed og som ”buher”, når vi bliver hængende for længe i den trykke og kendte trapez.

³ Begrebet den brændende platform knytter sig til en historie fra Nordsøen, hvor der gik ild i en produktionsplatform. Selvom vandet kun var 5° og det blæste kraftigt, valgte medarbejderne på platformen at springe i havet, da det trods alt var en bedre løsning end at blive på platformen.

Udover de fire elementer fra trapez-modellen er der et sidste element fra teorien om forandringsledelse, der også er central, når forandringen handler om downsizing. Det femte element er tid. Det er helt afgørende for processen, at der er tilstrækkeligt med tid til at bearbejde forandringen. Undersøgelser har vist, at det oftest tager mindst 6 - 12 måneder for mennesker, at bearbejde en fundamental forandring. Forklaringen er, at vi som mennesker har behov for at gennemleve en række emotionelle tilstande, før forandringen bliver stabil - det vi i daglig tale kalder "at bearbejde forandringer".

Ved negativt oplevede forandringer, hvad masseafskedigelse pr. definition er, er det emotionelle forløb, der kan registreres hos de involverede oftest som det, der fremgår af nedenstående figur.



Figur 2: Den følelsesmæssige reaktion overfor negativt opfattede forandringer.

Der vil der som regel altid være en spontan negativ reaktion overfor forandringer, der opleves som dårlige. Efter en relativt kort periode vil negativiteten dog oftest falde, og man kan - fejlagtigt - tro, at forandringen er accepteret. Dette er imidlertid ikke tilfældet, man er blot begyndt at bearbejde forandringen.

Den første del af bearbejdningen er ofte en benægtelse "det kan ikke være sandt, der kommer nok en redning" (nye ordrer, en ny direktion, nye ejere eller lignende). Når benægtelsen aftager, og man accepterer at forandringen er en realitet, er den næste følelsesmæssige reaktion ofte aggression. Man bliver sur på de personer, man føler har ansvaret for beslutningen og forsøger at finde sydebukke.

Oftest efterfølges aggressionen af et udspil til en forhandling “hvis vi gør..., kan vi så ikke ændre beslutningen”. Ved masseafskedigelse vil medarbejderne ofte komme med et udspil til en løsning, der er mindre smertefuld, end den de først blev konfronteret med. Det kan være at reducere eller udskyde afskedigelserne ved hjælp af arbejdsdeling eller nedsat løn.

Når forhandlingsmulighederne er udtømte, falder humøret kraftigt. For forandringsagenten har denne “depression” har imidlertid også en positiv side, da den er et udtryk for, at medarbejderne har accepteret at forandringerne er en realitet, og derfor kan starte på processen med at komme videre.

Forståelsen af de følelsesmæssige reaktioner ved negative forandringer er for det første, at der som tidligere nævnt er behov for tid til at bearbejde en masseopsigelse. Meddelelsen skal derfor gives så hurtigt som muligt, og der skal være opmærksomhed fra ledelsen og de øvrige forandringsagenter på at behandle reaktionerne. Det kan eksempelvis være ved:

- I den første periode efter meddelelsen er givet, at gentage budskabet. Samtidig skal medarbejderne opfordres til at gå i dialog om deres oplevelse af situationen, og søge alt den information der findes om de muligheder der er, for at komme videre
- Når modstanden stiger, skal der være plads til, at medarbejderne kan få luft for deres frustrationer. Dernæst skal det diskuteres, hvad der kan gøres for reducere nogle af de bekymringer, opsigelserne giver anledning til – herunder seriøst at behandle de eventuelle forhandlingsudspil, der dukker op. Og der skal være plads til individuelt at coache de medarbejdere, der har brug for personlig hjælp og støtte
- I de sidste faser skal medarbejdernes initiativer til at håndtere situationen støttes, og de første succeser skal fejres. Der skal opbygges et miljø, der gør det muligt for medarbejderne at håndtere deres følelser, og der skal være ressourcer og aktiviteter, der kan hjælpe dem i deres bestræbelser på at komme videre i karrieren

Inden jeg beskriver de helt konkrete initiativer, der kan bringes i anvendelse, når der er downsizing på dagsordenen, vil jeg lige opsummere de rammer teorierne om forandringsledelse giver for, hvordan masseafskedigelse bør tackles:

1. Organisatoriske forandringer har tre typer af mål, der skal være i fokus under hele processen: De forretningsmæssige mål, de medarbejderrelaterede mål og målene for de værdier, forandringen skal bygge på
2. Effektive forandringsprocesser er kendetegnet ved:
 - Der er en tydelig brændende platform der beskriver, hvorfor forandring er nødvendig
 - Alle aktørerne i forandringen har en vision med forandringen (lyset for enden af tennellen)
 - Der er et sikkerhedsnet, der gør aktørerne trygge ved forandringen
 - Og et aktivt publikum, der monitorer forandringen, jubler og buher undervejs
3. Organisatorisk forandring er summen en række individuelle forandringsprocesser. Der skal være plads til og respekt for individet gennem hele forløbet
4. Bearbejdning af forandring tager tid. Medarbejderne bør derfor gives så lang tid som muligt for at komme positivt gennem forløbet
5. De følelsesmæssige reaktioner ved forandringer vil ofte være store. Der skal være et beredskab til at bearbejde reaktionerne

Det er disse forudsætninger, der i det følgende er det bærende grundlag for de løsningsmuligheder, der anvises. Inden jeg går ind i de praktiske implikationer af teorien, vil jeg kort skitsere de forskellige kategorier af downsizing, der oftest kan iagttages i praksis.

Hvad karakteriserer forskellige typer af downsizing?

Når jeg i denne artikel taler om downsizing, tænker jeg på situationer, hvor en organisation afskediger en større del af medarbejderne i virksomheden, og hvor afskedigelserne ikke bundes i personlige eller i overenskomstmæssige forhold.

Hvor mange afskedigelser, der skal til for at situationen kan defineres som en masseafskedigelse, er svært at afgøre præcist. Den lovgivning der findes om masseafskedigelser er baseret på, at antallet af afskedigede personer mindst er mellem 10 og 30 afhængig af virksomhedens størrelse. Og dette antal kan være en udmærket tommelfingerregel.

Udover at der skal være tale om et vist antal afskedigede personer, og at afskedigelserne ikke skal bunde i personlige forhold, bygger principperne for håndtering af downsizing også på den antagelse, at der er en organisation, der kører videre efter ansættelsen. Hvis dette ikke er tilfældet (hvis der er tale om en virksomhedslukning), kan en række af de principper, der omtales i artiklen imidlertid også anvendes efter en kritisk gennemgang.

På toppen af ovennævnte forhold, er der en række andre variable, der varierer fra situation til situation. Det kan være forhold som:

- Afviklingsperioden
- Hvilke medarbejderkategorier der rammes af afskedigelserne og den arbejdsmarkedssituation, der eksisterer på opsigelsestidspunktet
- Virksomhedens afhængighed af de opsagte medarbejdere i afviklingsperioden

Endelig vil der naturligvis også være en række virksomhedskulturelle og markedsmæssige forhold, der kan influere på situationen og på de løsninger, der kan tages i anvendelse. Forhold der kan betyde, at en række af de løsningsmodeller, der præsenteres i de efterfølgende afsnit, kan være mere eller mindre hensigtsmæssige.

Karakteristisk for alle masseafskedigelsessituationer er det imidlertid, at der er en række interesser der ofte er modstridende - interesser man skal søge at dække gennem de tiltag, der iværksættes i forbindelse med afskedigelserne. De væsentligste hensyn er:

1. Hensynet til ejerne - at sikre virksomheden opnår den bedst mulige rentabilitet
2. Hensynet til de medarbejdere, der afskediges - at sikre medarbejderne kommer gennem situationen med et positivt selvbillede i behold, og at det lykkedes for dem at finde en tilfredsstillende løsning på deres beskæftigelsesmæssige situation
3. Hensynet til de medarbejdere der bliver tilbage - at sikre, at de medarbejdere der "overlever" bevarer motivationen og respekten for virksomheden

Det er i dette konfliktfyldte rum, der manøvreres, når der downsizes. Rigtigt tacklet kan alle aktører dog gå styrket ud af situationen - og det er det, der er ambitionen i de følgende afsnit.

Hver downsizing proces vil naturligvis have sit eget unikke forløb. I nedenstående figur har jeg samlet nogle af de vigtigste aktiviteter, der oftest vil være aktuelle, når der er downsizing på dagsordenen. Jeg har samlet aktiviteterne i fire temaer, der i figuren er placeret i den tidsmæssige rækkefølge, de oftest vil falde i.

Modellen skal ikke opfattes som afgrænsede faser hvor temaerne udtømmes og efterfølgende kan ”hakkes af”. I langt de fleste tilfælde vil temaerne og aktiviteterne indenfor de enkelte temaer være aktuelle flere gange i processen, hvor temaerne genforhandles og justeres efterhånden som processen modnes.

De indledende overvejelser	Den første information	Det lange seje træk	Tid til eftertanke
<ul style="list-style-type: none"> • Er der andre muligheder? • Hvordan er den bæredygtige langsigtede strategi, som downsizing er en del af? • En skitse til den overordnede forandringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Visionen • Den brændende platform • De bærende elementer i sikkerhedsnettet • Den overordnede forandringsplan • Planerne for involvering • Kommunikationsplanen • Beskæftigelsesmulighederne 	<ul style="list-style-type: none"> • Personlig rådgivning • Uddannelse af lederne • Hjælp til jobsøgning • Løbende kommunikation • Økonomisk bonus 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad kan vi lære af processen? • Skal vi forny vores tilgang til strategisk ledelse? • Er vi gode nok til strategisk kompetenceudvikling? • Giver processen anledning til revision af personalepolitikken?

Figur 3: Temaer i downsizing processen

Temaerne og de elementer, der indgår figuren er drejebogen for de næste fire afsnit i artiklen.

De indledende overvejelser

Forud for den tunge beslutning om at downsize, skal der gennemføres nogle tilbundsgående analyser, hvor alle alternativer til downsizing nøje overvejes. Det at vælge downsizing er en meget skelsættende begivenhed, der vil påvirke kulturen og dermed virksomheden lang tid efter at beslutningen er effektueret⁴. Det er derfor vigtigt, at alle andre løsninger seriøst er overvejet, og at beviserne for beslutningen er meget stærke. Endelig er det også vigtigt for beslutningens troværdighed, at medarbejderne kan se beslutningen som et element i en bæredygtig strategi, der peger langt udover det at downsize.

Når beslutningen om at downsize er truffet, er den første opgave inden forandringen meldes ud, at udarbejde en skitse til en overordnet forandringsplan, der beskriver:

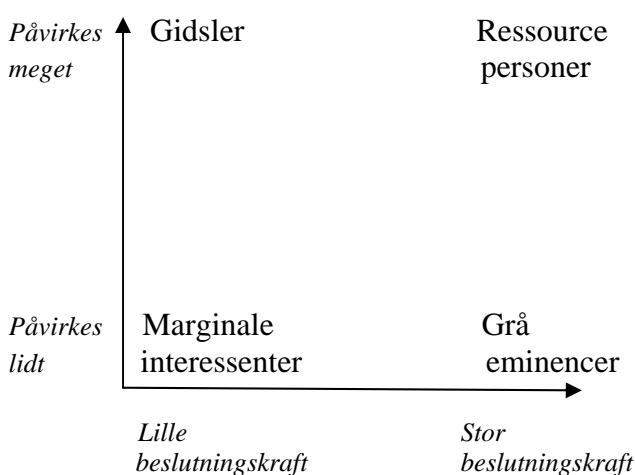
⁴ Flere forfattere hævder, at der hvor downsizing reelt gør den største forskel, er via påvirkningen af kulturen. Argumentet er, at de økonomiske mål sjældent realiseres og at downsizing stort set aldrig gør en forretningsmæssig forskel på langt sigt. Ifølge disse forfattere er konklusionen, at det eneste man kan være sikker på er, at en downsizing bliver en myte, der overlever længe og markant påvirker kulturen (se eksempelvis Peter K. Jacobs i Working Knowledge nr. 23, 2000).

- Den **brændende platform**
- Den **vision**, der kan skabe positive følelser blandt de medarbejdere der bliver, og blandt de medarbejdere, der afskediges
- **Den overordnede tidsplan** for processen
- Hvordan processen skal **organiseres**
- Forventningerne til de største **bekymringer** hos medarbejderne
- Hovedelementerne i det **sikkerhedsnet**, der skal etableres
- De overordnede **mål**, for processen
- De centrale **interessenter**, og hvordan interessenterne skal **involveres**
- **Kommunikationsplanen** (hvem skal vide hvad, hvornår og hvordan)
- Den professionelle **støtte** der tilknyttes processen
- Hvilke **ressourcer** der skal til og det forventede **payback**

Det er vigtigt at understrege, at der skal være tale om en foreløbig plan, der efterfølgende vil blive revideret og konkretiseret, når interessenterne involveres undervejs i processen. Det afgørende er, at man gør sig nogle indledende overvejelser om alle spørgsmålene – dels for at opnå commitment i ledelsen om det overordnede ambitionsniveau og hovedindholdet i planen, og dels for at være godt klædt på i forhold til de spørgsmål, den første information vil rejse.

I artiklen kan du finde mit bud på, hvordan hovedparten af punkterne i forandringsplanen kan håndteres. Jeg vil derfor kun tage de emner op i dette afsnit, der ikke behandles andre steder i artiklen, og det er: Interessentanalysen, beregningen af hvilke ressourcer der skal benyttes og den forventede payback.

For at få et overblik over interessenterne og for at kunne gøre sig de indledende overvejelser om, hvordan interessenterne skal involveres, kan det anbefales at gennemføre en interessentanalyse. I analysen betragtes interessenterne ud fra to parametre: deres indflydelse/beslutningskraft i forhold til processen og den påvirkning beslutningen om at downsize vil have på dem. Betragtes interessenterne ud fra disse to synsvinkler, kan der tales om fire kategorier af interessenter:



De afskedigede medarbejdere vil som udgangspunkt befinde sig i gidsel segmentet. Som beskrevet flere steder i artiklen er opgaven at give de medarbejdere, der skal afskediges størst mulig indflydelse, uden at give køb på målene. Samtidig skal der gives meget information til "gidslerne", og de skal inviteres til dialog.

Ressourcepersonerne findes ofte blandt de ledende medarbejdere i virksomheden, i tillidsorganisationen og blandt de uformelle ledere. Ressourcepersonerne skal tildeles en

Figur 4: Interessentanalysen

central rolle i downsizing processen – blandt andet ved at være en del af den styregruppe, der oftest etableres umiddelbart efter beslutningen om at downsize er truffet. Dernæst skal ressourcepersonerne også spille en central rolle i samarbejdsudvalget og i de eventuelle arbejdsgrupper, der nedsættes af samarbejdsudvalget.

Strategien overfor ”de grå eminencer”, der eksempelvis kan findes i topledelsen, i bestyrelsen og i medarbejdernes fagforbund er, at konsultere dem op til de centrale beslutninger i processen.

Endelig er der de marginale interessenter, som eksempelvis kan være virksomhedens kunder og leverandører samt andre eksterne samarbejdspartnere, men som også kan være medierne og de lokale politikere i virksomhedens nære omverden. Overfor de marginale interessenter er strategien en veltilrettelagt informationsplan der sikrer, at der ikke opstår unødigt støj fra disse kilder. De marginale interessenter kan ofte blive overset i den første hektiske tid, og det kan have alvorlige konsekvenser – eksempelvis i form af svigtende salg eller problemer med leverancerne, eller i form af en dårlig presseomtale, der kan have alvorlige konsekvenser for virksomhedens image.

Opgaven med at beregne den investering der skal foretages i en professionel downsizing og beregningen af det payback, investeringen forventes at give er oftest meget vanskelig. Når investeringen skal beregnes, kan der være megen nyttig information at hente ved at kontakte virksomheder, der for nylig har været gennem en tilsvarende proces samt ved at søge hjælp hos firmaer, der lever af at rådgive om downsizing. Ved at benytte disse kanaler, kan der etableres et rimeligt godt overblik over investeringen forudsat at ambitionsniveauet og målene for processen er på plads.

Opgaven med at estimere det forventede payback ved en professionel ledet proces er som regel noget mere krævende, ligesom de tal der kan fremskaffes vil være noget mere usikre. Dette fører desværre ofte til, at man opgiver at foretage beregningen. Konsekvensen er, at der skæres på investeringen, hvilket ingen kan være tjent med. Der er derfor ingen vej udenom at gøre sig nogle kvalificerede overvejelser om det forventede feedback.

Kilderne til at komme på sporet af det forventede payback kan dels være de omkostninger, en dårlig ledet proces kan føre til i forbindelse med et øget fravær, faldende produktivitet, faglige møder, omkostninger ved problemer med at fastholde ”de overlevne”, eksterne omkostninger ved faldende kvalitet, omkostninger ved tab af image etc. Det forventede payback beregnes derfor oftest ved at beregne, *hvad det vil koste ikke at foretage de nødvendige investeringer* - den såkaldte Zero Investment Cost.

Første lektion: Fastsæt mål for processen (de forretningsmæssige mål, de ”bløde mål” der viser accepten af processen og mål for de værdier, der skal kendetegne processen. Beregn efterfølgende investeringen i processen samt det forventede payback

Den første information

De beslutninger, der skal træffes i forhold til den første information er blandt andet:

- Hvornår skal der informeres om beslutningen?
- Hvordan skal informationen gives og af hvem?

- Hvad skal den første information indeholde?
- Hvilke initiativer skal der tages umiddelbart efter at informationen er givet?

Med hensyn til hvornår der skal informeres, er svaret helt klart: så tidligt som muligt. Der kan imidlertid være meget forskellige opfattelser af, hvornår det er muligt at informere.

Min holdning er, at meddelelsen skal gives umiddelbart efter, at den endelige beslutning om at downsize er truffet. Konsekvensen er naturligvis, at der vil være en lang række spørgsmål, der ikke kan besvares, når den indledende information gives. Og det kan være så basale spørgsmål som: hvornår afskedigelserne helt præcist falder, og hvem der bliver opsagt.

Det vigtigste argument at informere så tidligt som muligt er, at man herved får mulighed for at *involvere* de medarbejdere, der bliver ramt af afskedigelserne i at designe sikkerhedsnettet. Og netop involvering er et nøgleord i hele processen. Både fordi involvering bidrager til, at skabe *mening* og en følelse af kontrol, men også fordi ledelsen ikke kan vide, hvad der er det bedste for medarbejderne.

Endelig er tidlig information også vigtig for at give medarbejderne mest mulig tid til at bearbejde situationen. Som vist i figur 2 kan det tage lang tid for medarbejderne at bearbejde opsigelsen, og jo længere medarbejderne er i deres bearbejdning, jo bedre er de rustet i forhold til opgaven med at finde et nyt job.

Svaret på det andet spørgsmål der skal tages stilling til umiddelbart efter at beslutningen er truffet (spørgsmålet om hvordan informationen skal gives og af hvem) er, at den første information skal gives af den person, der har det overordnede ansvar for beslutningen.

Når det er så vigtigt, at det er den ansvarlige for beslutningen, der giver informationen i den første fase, er det et dels et spørgsmål om at bevare den ledelsesmæssige troværdighed, men også at signalere, hvem der har ansvaret for beslutningen. Hvis ikke det er topledelsen, bør de være til stede for at markere, at der er opbakning "hele vejen op".

Hvis det er muligt bør informationen gives samlet til alle. Alternativt må man give den første information ved at samle medarbejderne til "de størst mulige lokale møder", hvor den højest placerede lokale leder giver meddelelsen. Den indledende information skal kort efter, gerne indenfor en uge, følges op af møder, hvor den ansvarlige ledelse gentager meddelelsen og svarer på de spørgsmål, der må være fra medarbejderne.

Svaret på det tredje spørgsmål vedrørende den indledende information (spørgsmålet om indholdet i den første information), kan findes i trapezmodellen. I følge denne model skal der i den første information fokuseres på:

- *Den brændende platform:*
 - Hvorfor den nuværende situation ikke længere er acceptabel
 - Hvorfor masseafskedigelser er valgt som løsningen på problemerne
- *Forandringsvisionen* – målene med processen, måden forandringen ønskes gennemført på og den langsigtede bæredygtige strategi, downsizing er en del af
- *Hovedindholdet i den valgte løsning* (hvor mange der afskediges, hvilke medarbejderkategorier der vil blive ramt af afskedigelserne og hvornår forventes afskedigelserne effektueret)

- *Sikkerhedsnettet*: En skitse til de støtteforanstaltninger, der vil blive iværksat for at hjælpe de medarbejdere, der bliver opsagt - herunder de aktiviteter, der vil blive iværksat for at hjælpe medarbejderne med at finde en tilfredsstillende løsning på deres beskæftigelsesmæssige situation

Ved det første informationsmøde (det korte fællesmøde) bør man fokusere på de tre første punkter og informere om hvordan og hvornår, man vender tilbage med information om de øvrige emner. Mødet bør i øvrigt placeres først på ugen og midt på dagen, således at medarbejderne efterfølgende har mulighed for at bearbejde meddelelsen sammen med kollegerne.

Det første fællesmøde skal efterfølges af en møderække, hvor medarbejderne samles i mindre grupper (typisk i afdelingerne) og får mulighed for at stille spørgsmål og give udtryk for deres reaktion på den første meddelelse⁵. Afdelingsmøderne bør gennemføres kort tid efter den første meddelelse er givet. Hvis det er muligt inden udgangen af den uge, hvor det første møde blev afviklet.

På afdelingsmødet gentages budskabet fra fællesmødet, og der suppleres med yderligere information om den aktuelle tilstand og den ønskede fremtidige situation. Hovedindholdet på møderne skal være en uddybende information om sikkerhedsnettet, og der skal afsættes rigeligt tid af til, at medarbejderne kan få svar på deres spørgsmål. Endelig skal der på møderne også sættes tid af til, at høre medarbejdernes syn på, hvordan processen skal gennemføres – herunder, medarbejdernes forventninger til sikkerhedsnettet, og de indledende tanker om, hvordan den enkelte kan skabe sin egen vision i processen.

Afdelingsmøderne afsluttes med en præsentation af en handlingsplan for, hvordan den kommende periode vil forløbe med fokus på, hvornår der vil blive givet yderligere information. Og information er vigtig gennem hele forløbet. Specielt i den indledende fase hvor der konstant dukker nye spørgsmål op, og hvor alle de involverede hele tiden får et bedre billede af de konkrete afbødeforanstaltninger, der vil blive iværksat. I det omfang det er muligt, bør man gradvist lade mellemlederne overtage ansvaret for informationen, da den nærmeste leder generelt opleves af medarbejderne som den mest pålidelige informationskanal.

Anden lektion: Informer mere end du forstiller dig at gøre

Med hensyn til det sidste spørgsmål, der skal tage stilling til i forbindelse med den indledende information (spørgsmålet om hvilke initiativer, der skal tages umiddelbart efter, at den første information er givet) er en del af svaret, at samarbejdsudvalget oftest er det helt naturlige sted at placere opgaven med at konkretisere de afbødeforanstaltninger, der skal sættes i værk (sikkerhedsnettet). Hvis organisationen ikke har erfaring med, hvordan man professionelt gennemfører masseafskedigelse, bør man knytte en ekstern person med den nødvendige kompetence til samarbejdsudvalget. Endelig er det vigtigt, at ledelsen hurtigt melder nogle klare rammer ud for samarbejdsudvalgets kompetence og samtidig beskriver de ressourcer, der er til rådighed for arbejdet.

Mange virksomheder vælger at etablere en styregruppe, der på ledelsens vegne kan træffe de overordnede beslutninger, der danner rammerne om processen. Det opgaver der placeres i styregruppen kan eksempelvis være at beskrive den overordnede forandringsplan, opgaven med at

⁵ Da menneskers identitet, jfr. blandt andet Weick, skabes i et tæt samspil med de relationer man indgår i, er det vigtigt, at der i processen findes et rum, hvor der kan skabes mening med forandringen sammen med kollegerne i afdelingen.

etablere en mobiliseringsplan (planen for den indledende information og en plan for, hvordan medarbejderne skal involveres i processen). Hvis der etableres en sådan gruppe er det vigtigt, at opgavefordelingen og samarbejdet mellem styregruppen og samarbejdsudvalget tydeligt beskrives, samt at der etableres et personsammenfald mellem de to grupper der kan sikre, at arbejdet bliver koordineret.

De opgaver der løses i samarbejdsudvalget vil ofte være at:

1. Beskrive hvordan selektionen skal gennemføres (indstille kriterierne til ledelsen)
2. Udvikle en fastholdelsespakke der sikrer, at de medarbejdere man ønsker at beholde ikke rejser
3. Etablere en plan for karriererådgivning, omskoling og hjælp til jobsøgning.
4. Udvikle en intern og en ekstern kommunikationsplan - herunder: hvordan skal man kommunikere til kunder, fagforeninger, kreditorer, arbejdsmarkedsrådet etc.

I samarbejdsudvalget skal der arbejdes meget intensivt i startfasen, med daglige møder, således at man indenfor en ganske kort periode (max. 2 uger) kan vende tilbage til medarbejderne med en overordnet plan for, hvordan processen kommer til at forløbe. Og det er vigtigt, at gruppen i den indledende fase har rig adgang til beslutningstagerne.

Når gruppen har en detailplan klar, der er afstemt med ledelsen, afholdes der endnu en række informationsmøder på afdelingsniveau, hvor ledelsen og samarbejdsudvalget præsenterer forandringsplanen for medarbejderne og besvarer de spørgsmål, der blev stillet på de første informationsmøder. De forslag der kommer op på møderne behandles efterfølgende i samarbejdsudvalget hvorefter den endelige plan kommunikeres.

Målet med arbejdet er at sikre, at man hurtigt får sikkerhedsnettet på plads ud og dermed kan sætte processen i gang med at skabe den fornødne tillid blandt medarbejderne til, at de kan komme igennem afskedigelserne uden for store omkostninger.

Tredje lektion: Etabler et synligt sikkerhedsnet.

Og sikkerhedsnettet skal bygge på princippet om "hjælp til selv hjælp".

Det lange seje træk

I denne fase gennemføres selektionen i henhold til de overordnede retningslinjer, der blev besluttet i optøningsfasen, og sikkerhedsnettet aktiveres for de medarbejdere, der opsiges.

Selve selektionen gennemføres "top-down", således at den fremtidige bemanning besluttet af de personer, der fremover skal have det ledelsesmæssige ansvar. De kriterier, der lægges til grund for selektionen kan være anciennitet (først ind/først ud - sidst ind/først ud) eller kompetence.

Medarbejderrepræsentanterne vil ofte argumentere for, at selektionen bør gennemføres efter sidst ind/først ud princippet. Af hensyn til virksomhedens fortsatte udvikling og overlevelse bør valget dog være en kompetencedrevet selektion hvor man, på basis af fremadrettede stillings- og kompetenceprofiler, udvælger de medarbejdere, der bedst lever op til kravene i den fremtidige organisation. I tillæg hertil bør det diskuteres i samarbejdsudvalget, om der også skal tages andre hensyn ved selektionen.

I det omfang det er muligt, bør man lytte så meget som muligt til den enkelt medarbejdes ønsker i forhold til selektionen. Specielt hvis der er knyttet nogle økonomiske kompensationsordninger til opsigelserne, kan der være medarbejdere, der ønsker at blive afskediget for at realisere alternative karriereplaner. Og de ønsker bør man være lydhør overfor. Endelig kan medarbejderne have nogle ønsker med hensyn til omplacering eller til timingen af opsigelsen - ønsker som virksomheden ofte kan efterkomme uden at slække på målene for processen.

Selve opsigelserne bør som informationsmøderne falde først på ugen, således at medarbejderne har mulighed for at bearbejde opsigelsen og hente støtte hos kollegerne.

Opsigelserne gives skriftligt såvel som mundtligt af den nærmeste leder. Der orienteres samtidigt om, hvorfor medarbejderen er blevet "udvalgt". Dette kan umiddelbart virke hårdt og urimeligt, men medarbejderen vil stille sig selv spørgsmålet "hvorfor mig". Hvis svaret ikke bliver givet ved selektionen, kan man forlænge den periode, det tager medarbejderne at bearbejde opsigelsen. Man kan dermed risikere at medarbejderen bliver fikseret i aggressions- og forhandlingsfasen (jf. figur 2).

Det sikkerhedsnet der aktiveres i ændringsfasen bør indeholde en rådgivningspakke, hvor medarbejderne kan få professionel rådgivning indenfor følgende områder:

- Økonomiske forhold
- Juridiske forhold
- Sociale forhold
- Psykologiske forhold

Denne rådgivning er vigtig, fordi opsigelserne for en mindre gruppe af medarbejdere (som regel ca. 10 %) kommer oven på en række andre problemer indenfor ovennævnte områder. For disse medarbejdere kan opsigelsen være den tue, der vælter læsset, hvis ikke der er den fornødne hjælp til rådighed.

Fjerde lektion: Der skal etableres et professionelt rådgivningsberedskab.

Selvom det ikke er alle der vil have brug for professionel hjælp, vil langt de fleste have behov for at have nogle at bearbejde opsigelsen sammen med. Og her er kollegerne og medarbejdernes øvrige netværk til stor hjælp. Den nærmeste leder spiller også en vigtig rolle i forhold til medarbejdernes bearbejdning af opsigelserne og det er vigtigt, at lederne sætter tid af til at varetage denne vigtige opgave - ikke mindst i tiden lige efter opsigelserne er faldet.

Udover at være til rådighed for medarbejderne i forbindelse med opsigelserne stilles der flere andre krav til lederen, når der står downsizing på menuen. For det første skal lederen i opsigelsesperioden stadig udfylde den normale lederrolle under nogle væsentligt vanskeligere betingelser end normalt. Samtidig er det også vigtigt, at lederne er tilgængelige og viser interesse i at støtte og vejlede medarbejderne i forhold til alle de spørgsmål og udfordringer, der kan opstå undervejs i processen.

Det er også vigtigt, at lederne har fingeren på pulsen og er opmærksomme på, hvordan medarbejderne reagerer så de kan støtte medarbejderne i at søge den nødvendige hjælp til professionel rådgivning, hvis der opstår problemer. Endelig kan lederne være en uvurderlig hjælp

for medarbejderne, i forbindelse med den karriererådgivnings- og jobsøgningsproces, de skal igennem.

Erfaringerne viser, at det er de færreste ledere, der kan håndtere alle disse alle disse ledelsesmæssige udfordringer uden en grundlæggende træning. Det er derfor vigtigt, at man tidligt i forløbet tager stilling til, hvordan man vil ruste lederne til at varetage de ledelsesmæssige udfordringer, der er forbundet med masseafskedigelse. Samtidig vil det være en god ide, også at lade tillidsfolkene deltage i udviklingsprogrammet, da tillidsfolkene ofte vil blive stillet overfor flere af de samme dilemmaer som lederne.

Femte lektion: Lederne skal trænes i de nye ledelsesopgaver

En anden vigtig del af sikkerhedsnettet er, at etablere hjælp til professionel karriererådgivning og jobsøgning. Den rådgivning medarbejderne har brug for vil typisk indeholde følgende:

- **Karriereplanlægning:** At få etableret et billede af egne kvalifikationer og karrieremuligheder, og på basis heraf etablere karrieremål og -plan
- **Etablere en markedsføringsplatform:** At få udarbejdet noget personligt markedsføringsmateriale (dataliste, kompetenceprofil, formulering af ansøgninger m.v.), at blive trænet i interviewteknik og lære hvordan man aktivt bruger eget netværk i jobsøgningsprocessen
- At udarbejde en personlig markedsføringsplan.
- Et tilbud om løbende rådgivning i forbindelse med konkrete jobsøgningsaktiviteter

Langt hovedparten af medarbejderne har behov for at gennemgå samtlige elementer i jobsøgningsprocessen. For nogle medarbejdere vil den indledende rådgivning dog resultere i, at løsningen på deres beskæftigelsesmæssige situation ikke er at finde et nyt job. Enten fordi medarbejderen ønsker at trække sig ud af arbejdsmarkedet, begynde på en længerevarende uddannelse, starte selvstændig virksomhed eller noget helt fjerde.

Udover karriere- og jobsøgningsrådgivning kan man også med succes etablere en række andre aktiviteter, der kan støtte medarbejderne i jobsøgningsprocessen. Det kan være aktiviteter som:

- Etablering af et jobcenter, hvor medarbejderne kan få rådgivning om konkrete jobsøgningsaktiviteter, og hvor de kan få bistand til at skrive ansøgninger
- Udsendelse af markedsføringsmateriale til relevante virksomheder med summariske datalister, der beskriver de opsagte medarbejders kompetencer
- Etablering af virksomhedsnetværk, hvor der formidles jobs og stillingsopslag fra beslægtede virksomheder
- Annoncering i dagspressen om at virksomheden har kvalificeret arbejdskraft til rådighed (en aktivitet der har stor intern værdi, men sjældent giver resultater)

Sjette lektion: Etabler et professionelt beredskab der kan hjælpe med karriererådgivning og jobsøgning

For en række medarbejdere vil der gennem karriererådgivningen blive identificeret nogle uddannelsesbehov. Hvis virksomheden har ressourcer til det, bør der afsættes midler til at gennemføre de nødvendige omskolings- og efteruddannelsesaktiviteter. I mange tilfælde kan uddannelsesaktiviteterne gennemføres for meget begrænsede midler gennem kreativitet i

problemløsningen og en aktiv brug af de tilskudsordninger, der findes til efteruddannelse. Og jo før man kommer i gang med uddannelsesaktiviteterne jo bedre.

Samtidig opstår der som regel også et uddannelsesbehov blandt de medarbejdere, der ikke opsiges, når de skal varetage de opgaver, der tidligere blev løst af de opsagte medarbejdere. Konklusionen er derfor:

Syvende lektion: Afsæt ressourcer til efteruddannelse

Udover behovet for rådgivning og efteruddannelse vil medarbejderne også have et informationsbehov når det lange seje træk gennemføres. Informationsbehovet skifter imidlertid karakter i denne fase, og bliver samtidig langt mere individuelt.

For det første vil de medarbejdere, der ikke bliver opsagt primært have interesse i at høre om de forhold, der er knyttet til deres job i fremtiden (hvilket de opsagte medarbejdere ingen interesse har i). Informationsbehov for de medarbejdere der opsiges er langt mere knyttet til det stadie, de er på relation til kurven i figur 2. Og her vil fremdriften ligeledes være meget individuel.

Det fælles informationsbehov for de opsagte medarbejdere vil primært handle om at få nye oplysninger vedrørende sikkerhedsnettet. Men det er også vigtigt så hurtigt som muligt at formidle succeshistorierne om de første medarbejdere, der har held med at finde nyt job.

Som en konsekvens af at vandene skilles kort tid efter at opsigelserne er faldet, hvor medarbejderne kan opdeles i to kategorier med meget forskellig fokus (dem der skal blive, og dem der skal væk) har man i nogle virksomheder set, at man har valgt at adskille de to grupper rent fysisk. Man er i flere tilfælde gået så vidt, at man har valgt at hjemsende de opsagte medarbejdere umiddelbart efter selektionen er gennemført.

Begge disse modeller er meget uhensigtsmæssige. For det første fordi de opsagte medarbejdere har brug for at holde så mange forhold i deres liv konstant som muligt. Men også fordi det er langt lettere at søge job, når man stadig er i arbejde.

For virksomheden og for kollegerne er det også vigtigt, at medarbejderne bliver i deres job længst muligt. For virksomheden fordi medarbejderne stadig repræsenterer et aktiv, der har værdi. For kollegerne fordi det er vigtigt, at få mulighed for at give den støtte man kan i opsigelsesperioden, og få lejlighed til at tage ordentligt afsked med kollegerne. Endelig er det også vigtigt for kollegerne at opleve, at en opsigelse ikke er verdens undergang, men at en opsigelse i mange tilfælde åbner op for en række spændende muligheder, man ellers har været blind for.

Ottende lektion: Medarbejderne bør blive på jobbet i opsigelsesperioden.

En særlig udfordring der opstår i forbindelse med flere downsizing situationer er, hvordan man kan fastholde medarbejderne, hvis perioden fra den første meddelelse om opsigelserne bliver givet til medarbejderne skal fratænde er lang. Svaret på dette spørgsmål er, at man skal gøre det attraktivt for medarbejderne at blive. Og her kan de klassiske motivationsteorier være til stor hjælp.

Hvis vi tager udgangspunkt i klassikeren indenfor motivationsteorierne (Maslow), er vi mennesker som bekendt styret af en række behov. Disse behov spænder fra de grundlæggende fysiologiske behov til selvaktualiseringsbehovet.

I en situation med masseafskedigelse truer man medarbejdernes muligheder for at få tilfredsstillt de mest basale behov: de fysiologiske behov og tryghedsbehovet. Et naturligt svar på manglende sikkerhed for tilfredsstillelse af disse to fundamentale behov vil naturligvis være at søge et nyt job.

Hvis virksomheden ønsker at undgå denne reaktion fra medarbejderne, må man skabe sikkerhed blandt medarbejderne for, at der gennem en fastholdelse af ansættelsesforholdet i opsigelsesperioden kan etableres en tilfredsstillende løsning på de basale behov.

De parametre virksomheden kan benytte er:

- Økonomisk kompensation (således at man kan få dækket det løntab, der eventuelt ville opstå ved en kortere ledighedsperiode i forbindelse med et jobskift)
- At etablere et velfungerende karriere- og jobsøgningsprogram, der først aktiveres ved afslutningen af ansættelsesforholdet
- At tilbyde muligheder for udvikling og uddannelse i opsigelsesperioden - eksempelvis som en kombination af jobberigelse, jobudvikling og uddannelse.

Jeg har i flere tilfælde været involveret i situationer med masseafskedigelse, hvor det er lykkedes, ved hjælp af en kombination af ovennævnte parametre, at reducere personaleudskiftningen blandt de opsagte medarbejdere. I det case der er beskrevet i sidst i artiklen faldt personaleudskiftningen med 75 % de godt to år det tog, fra den første meddelelse om at downsize blev givet, til opsigelserne var effektueret. Og disse resultater blev opnået på trods af, at der var mangel på arbejdskraft indenfor de faggrupper, der blev ramt af opsigelserne.

Niende lektion: Fastholdelse i opsigelsesperioden er mulig gennem en aktiv anvendelse af motivationsteorierne

Tid til eftertanke

Når processen er gennemført, og de opsagte medarbejdere har forladt virksomheden, er tiden inde til at samle op på resultaterne af processen, lære af erfaringerne og få organisationen til at fungere tilfredsstillende med den reducerede bemanning.

En af de vigtigste opgaver i tiden efter processen er gennemført, er at informere interessenterne om resultaterne af processen. Informationen har dels til formål at legitimere beslutningen om at downsize, og dels at sende et vigtigt budskab til medarbejderne og omgivelserne om, at "krisen er overstået" - en information, der er helt afgørende for at genskabe motivationen i virksomheden og minimere risikoen for masseflugt blandt medarbejderne.

Udover at informere om resultaterne, bør man også gennemtænke to spørgsmål:

1. Hvordan virksomheden fremover undgår, at komme i en situation, hvor det bliver nødvendigt at downsize
2. Om hele sikkerhedsnettet, eller dele af det, skal integreres i personalepolitikken

Som svar på det første spørgsmål, bør virksomheden overveje om en del af forklaringen på, at det blev nødvendigt at skride til masseafskedigelser var, at man ikke har været tilstrækkeligt professionelle til at arbejde med strategi. Flere undersøgelser har vist, at de virksomheder der har en velfungerende strategiproces skaber de bedste resultater og et bedre "fit" i forhold til omgivelserne⁶. Forskningen peger desuden på, at det der kendetegner succesfulde strategier er, at de: 1. Giver *mening* (taler til hovedet), 2. Skaber *commitment* (taler til hjertet) og 3. Giver *handlekraft* (taler til benene).

Udover at revurdere det strategiske arbejde, bør man ligeledes overveje, hvordan man i fremtiden kan blive bedre til at sikre, at virksomhedens kompetencemasse kontinuerligt bliver ajourført - kvantitativt såvel som kvalitativt⁷. Ikke mindst for at udgår fremover at komme i en situation, hvor der er et så stort gab mellem kompetencebeholdningen og kompetencebehovet, at det er nødvendigt at downsize.

Hvad angår spørgsmålet om de personalepolitiske overvejelser, der bør gennemføres i virksomheden, når det er tid til eftertanke, skal man være opmærksom på, at man gennem processen har rejst nogle forventninger til, hvordan organisationen fremover vil tackle afskedigelser. Hvis lignende situationer opstår i fremtiden, vil medarbejdernes forventninger helt naturligt være, at man som minimum gennemfører forandringerne med et ambitionsniveau, der svarer til det, der tidligere er oplevet. Det vil derfor være helt naturligt at gøre hele sikkerhedsnettet, eller dele af det, til en integreret del af personalepolitikken.

Samtidig vil en integration i personalepolitikken af de principper medarbejderne har set kan fungere i praksis også give medarbejderne en styrket tro på virksomheden. Og det kan på langt sigt have en positiv effekt på medarbejdernes motivation og reducere personaleudskiftningen.

**Tiende lektion: Lær af processen.
Revurder virksomhedens strategiproces, arbejd systematisk med
strategisk kompetenceudvikling og integrer principperne for
masseafskedigelser i personalepolitikken**

Kan det betale sig?

Når man læser de foregående afsnit, kan man stille sig selv spørgsmålet, om ikke omkostningerne til de afbødeforanstaltninger, der er skitseret i de foregående afsnit er så høje, at tiltagene reelt er urealistiske. Specielt når man tænker på, at masseafskedigelser ofte benyttes som et defensivt strategisk træk af organisationer i krise.

Svaret er helt entydigt, at det altid kan betale sig at behandle medarbejderne ordentligt. En vigtig pointe i forbindelse med downsizing er netop det etiske aspekt - at behandle medarbejderne med værdighed og respekt (to begreber, der i sig selv ikke er omkostningsfyldte). Flere af de tiltag, der er beskrevet i artiklen er eksempler på, hvordan værdighed og respekt kan udmøntes i konkrete

⁶ Mark Holst-Mikkelsen og Flemming Poulfeldt har i bogen "Strategi med mening" på et solidt empirisk grundlag vist, hvordan velfungerende strategiproceser påvirker forretningsresultaterne.

⁷ I bogen "Kompetencekraft" har jeg beskrevet de processer, der kan sikre sammenhæng mellem strategi, kompetencer og læringskultur.

aktiviteter, der i flere tilfælde er ganske omkostningsfrie. Det gælder eksempelvis de tiltag, der er knyttet til informationsstrategien og forholdene omkring selektionen.

For flere af de andre tiltag, eksempelvis jobsøgnings- og karriererådgivningsprogrammet samt efteruddannelsesaktiviteterne, vil det være muligt at gennemføre aktiviteterne i samarbejde med det lokale Jobcenter eller gennem AMU-systemet, hvorved aktiviteterne kan blive stort set omkostningsneutrale for virksomheden.

Samtidig er det også muligt, gennem en effektiv hjælp til jobsøgning, at opnå betydelige besparelser på gageomkostningerne i opsigelsesperioden og dermed skabe de økonomiske rammer til dels at finansiere en professionel hjælp til rådgivningsprogrammet men også til at finansiere de uddannelsesaktiviteter, der skal betales af virksomheden.

Da kassen blev gjort op i den virksomhed, der er beskrevet i eksempelet sidst i artiklen var konklusionen, at man gennem den reducerede personaleudskiftning i opsigelsesperioden sparede virksomheden for ansættelses- og oplæringsomkostninger, der mere end modsvarede de samlede investeringer, der blev gjort i afbødeforanstaltningerne.

Når man dertil lægger de omkostninger, der er knyttet til tab af goodwill internt såvel som eksternt ved en dårlig downsizing, er der ingen tvivl om, at det er driftsøkonomisk hasard ikke at håndtere situationen professionelt.

Morale: Det er driftsøkonomisk, såvel som moralsk, uansvarligt ikke at håndtere masseafskedigelser professionelt.

Konklusion.

Som en konsekvens af et stigende forandringspres er downsizing kommet på dagsordenen i mange offentlige og private virksomheder. Det at kunne håndtere downsizing professionelt er derfor blevet en vigtig ledelsesdisciplin.

Med udgangspunkt i teorien om forandringsledelse er der i denne artikel beskrevet en række konkrete tiltag, der med succes er anvendt i flere situationer, hvor man ved hjælp af: information, involvering, rådgivning, efteruddannelse og et effektivt jobsøgningsprogram har opnået et positivt forløb for de medarbejdere, der blev ramt af opsigelserne, samtidig med at det er lykkedes for virksomhederne at realisere de forretningsmæssige mål.

Jeg håber, at artiklen kan være med til at opbygge de nødvendige kompetencer vedrørende masseafskedigelser blandt ledere og HR medarbejdere som vi alle rent statistisk, får brug for mindst en gang i vores karriere.

Downsizing i den farmaceutiske industri – et case

Som en konsekvens af en stigende liberalisering af markedet og øget konkurrence, har flere medicinalvirksomheder gennem de senere år måttet gennemføre dramatiske forandringer. Blandt de strategiske valg der er foretaget i den farmaceutiske industri kan nævnes: Flytning af produktion til lande med lavere produktionsomkostninger, fundamentale ændringer i kerneprocesserne (eksempelvis R&D), totale omlægninger af slagskanaler etc.

I den virksomhed, der er beskrevet i dette case førte turbulensen i industrien på et tidspunkt til en beslutning om, at flytte hovedparten af produktionen fra Danmark til et af virksomhedens andre produktionsanlæg i Europa. Som konsekvens af beslutningen skulle 150 af de godt 200 medarbejdere, der var ansat på virksomhedens produktionsenhed i Danmark afskediges. Samtidig var situationen yderligere kompliceret af, at det ville tage godt to år fra beslutningen blev taget, til ændringerne var gennemført. I denne periode frygtede ledelsen, at det ville blive særdeles vanskeligt at fastholde medarbejderne og opretholde produktionen.

Forandringerne skulle samtidig gennemføres i et hårdt presset arbejdsmarked, med mangel på kvalificeret arbejdskraft indenfor de medarbejdergrupper virksomheden benyttede. Konsekvensen var, at det ville være let for de medarbejdere, der ønskede at forlade virksomheden, at finde alternativ beskæftigelse.

Man var derfor klar over, at en succesfuld downsizing ville stille store krav til måden, forandringerne blev ledet på. Efter at have diskuteret forandringsledelse i direktionen i flere omgange besluttede man at bruge trapezmodellen som omdrejningspunkt for forandringsprocessen og at man i øvrigt ville følge langt hovedparten af de konkrete initiativer, der er beskrevet i denne artikel.

Den brændende platform- at skabe *mening* med forandringen

Forud for beslutningen om at downsize, var der gennemført et omfattende analysearbejde der viste, at faldende markedspriser ville fjerne virksomhedens egenkapital indenfor få år, hvis ikke der blev gennemført dramatiske ændringer. Samtidig viste analyserne, at produktionsenheden i Danmark var klart den mindst effektive, af virksomhedens produktionsanlæg, og at det ikke var muligt, at gøre enheden rentabel. For at skabe forståelse for den brændende platform, blev de indledende analyser præsenteret for medarbejderne og analyserne blev efterfølgende valideret af økonomer, valgt af medarbejdernes faglige organisationer.

Efter at have set tallene blev alle medarbejderne fra produktionsenheden i Danmark inviteret på en studietur til den produktionsenhed, der fremover skulle overtage produktionen. Her kunne medarbejderne ved selvsyn konstatere de store forskelle i effektiviteten i de to enheder, og samtidig se, hvorfor den danske enhed aldrig ville kunne nå samme niveau.

Forandringsvisionen – at skabe *commitment* i forhold til forandringen

Den overordnede visionen for forandringen – at skabe en levedygtig virksomhed var naturligvis ikke specielt attraktiv for de medarbejdere, der blev opsagt som en konsekvens af den nye produktionsstrategi. Da det at have en attraktiv vision er hjertet i enhver forandringsproces⁸, var en af de første aktiviteter, at hjælpe hver af de 150 opsagte medarbejdere med at finde deres personlige vision i forhold til forandringen.

⁸ Visionens rolle og magiske kraft i forandringsprocessen er beskrevet af Kotter & Cohen i bogen ”The Hart of Change”

I praksis blev denne opgave varetaget ved at rådgive hver af de opsagte medarbejdere med at etablere individuelle karriereplaner. Medarbejderne blev bedt om, at starte med at drømme – hvad ville den ideelle karrieresituation være for dem, hvis de tænkte fem år ud i fremtiden? Dernæst var opgaven, at hjælpe medarbejderne med at identificere de kompetencer, der skulle opbygges for at gøre drømmen mulig og efterfølgende skabe den udviklingsplan, der kunne gøre drømmen til virkelighed. Herefter blev der lavet individuelle ”kontrakter” mellem virksomheden og medarbejderen om, hvad virksomheden skulle bidrage med de kommende to år, for at hjælpe medarbejderne på vej mod drømmen.

For at gøre den personlige karriereudvikling mulig, blev der beskrevet et kompetencehierarki, hvor alle de jobs der fandtes i produktionen, blev rangordnet efter kompleksitet. Nederst i pyramiden fandtes de mindst kompetencekrævende jobs – det var primært jobs i tilknytning til lageret og den interne logistik. På næste trin fandtes en række jobs i pakkeriet, hvorefter der på trin tre var mere komplicerede jobs i de dele af produktionen, der fremstillede tabletter etc.

Med udgangspunkt i kompetencehierarkiet blev der i samarbejde med det lokale Jobcenter rekrutteret og uddannet 50 langtidsløse ufraglærte medarbejdere, der kunne varetage de mindst komplekse jobs. De fastansatte medarbejdere der var i disse jobs, blev herefter oplært til at kunne varetage opgaver på næste trin i hierarkiet og så fremdeles. Pointen med denne øvelse var dels, at skabe mulighed for, at der hele tiden kunne være op til 50 medarbejdere på uddannelse, for at kvalificere sig til i henhold til deres individuelle karriereplan og dels, at alle medarbejdere fik en bredere kompetenceprofil, og dermed fik mulighed for at kunne søge mere udfordrende jobs.

Endelig blev der også indført selvstyrende grupper for at skabe jobberigelse og for at udvikle medarbejdernes ledelsesmæssige kompetencer. Herudover bidrog jobberigelsen også med at frigive tid blandt lederne, så de kunne realisere deres karriereplaner og samtidig have luft til, at give medarbejderne den opmærksomhed og støtte, de havde brug for i forandringsprocessen.

Sikkerhedsnettet – at skabe *handlekraft* i forhold til forandringen

En væsentlig del af sikkerhedsnettet var naturligvis de individuelle karriereplaner, der gav medarbejderne en vis tryghed i forhold til muligheden for at finde et spændende job efter produktionen var flyttet.

Herudover blev der etableret et jobcenter og nogle jobsøgningsprogrammer, der ligeledes kunne bidrage til at øge medarbejdernes ”gode mavefølelse” i forhold til den fremtidige jobsituation. Og der blev etableret et rådgivernetværk, der var til rådighed for de medarbejdere, der fik særlige behov for rådgivning undervejs i processen.

Endelig blev der tilbudt en fastholdelsesbonus, til de medarbejdere der blev ”tiden ud”. Efter ønske fra medarbejderne blev ordningerne gjort individuelle for funktionærerne, mens der blev lavet en kollektiv ordning for de overenskomstansatte medarbejdere.

Den kollektive bonusordning fik en lille krølle, der viste sig at have stor psykologisk effekt. Ordningen blev lavet som en puljemodel, hvor der blev indbetalt et beløb svarende til seks måneders løn til alle de medarbejdere, der var med i ordningen. For at få udbetalt bonussen skulle medarbejderne blive perioden ud. Dette betød i praksis, at når en kollega fik nyt job, var der ca. 1.000,- kr. ekstra til kollegerne. Og det var noget der skabte meget positiv opmærksomhed.

Publikum - at sikre opmærksomhed og fastholdelse af forandringen

For at fastholde opmærksomheden blev der etableret en række møde- og informationsaktiviteter, der blev fastholdt under hele processen. Den øverste ledelse deltog regelmæssigt på afdelingsmøder, hvor der blev informeret om nye tiltag samt diskuteret aktuelle og fremtidige udfordringer. På møderne var det også et fast punkt på dagsordenen at tage en dialog med ”sejre og bekymringer”, hvor medarbejderne først summede to og to om, hvad der var gået godt siden sidst, og om hvad der bekymrede dem her og nu. Efterfølgende blev summegruppernes sejre og bekymringer diskuteret i plenum, og der blev aftalt handlinger for at imødegå de største bekymringer⁹.

På alle ledelsesmøder blev der gjort status på processens fremdrift i henhold til projektplanen. Herudover blev de aktuelle nøgletal for processen præsenteret og diskuteret (der blev målt på: produktivitet, kvalitet, personaleudskiftning og sygefravær), hvorefter der blev besluttet eventuelle korrektive handlinger.

Resultater opnået

I det konkrete case, var resultaterne meget imponerende. Kvaliteten i produktionen blev fastholdt (målt ved antal kassationer), produktiviteten steg med godt 20 %, sygefraværet steg ikke og personaleudskiftningen faldt med 75 %.

Efterfølgende viste interne beregninger, at alene den reducerede personaleudskiftning, gennem reducerede rekrutterings- og oplæringsomkostninger, helt kunne finansiere omkostningerne til de støtteforanstaltninger, der blev gennemført (karriererådgivning, uddannelse, rådgivernetværket, jobcenteret etc.). Når man hertil lægger den øgede effektivitet, var forandringsprocessen mere end selvfinansieret. Endelig er det naturligvis værd at notere, at det økonomiske potentiale i den nye produktionsstrategi, der var årsagen til at man valgte at flytte produktionen, også blev realiseret.

Konklusionen er, at pointen om at det kan betale sig at håndtere masseafskedigelse professionelt også i dette tilfælde viste sig at holde stik.

Anbefalet læsning:

1. Mishra, Karen E., Gretchen M. Spreitzer & Aniel K. Mishra (1999): *Preserving Employee Morale during Downsizing*, Sloan Management Review
2. Kahn, Franziska & Dan Andersen (1991): *Afskedigelseskultur*, Ankerhus
3. Hildebrandt, Steen & Søren Brandt (2006): *Forandringsledelse*, Børsens Forlag
4. Gulbrandsen, Klaus (2003): *Kompetencekraft*, Børsens Forlag
5. Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer – En verden til forskel*, Dansk Psykologisk Forlag

⁹ At diskutere ”sejre og bekymringer” er et meget anvendt værktøj indenfor forandringsledelse. Værktøjet anvendes ofte under overskriften ”Smid en bekymring” for at symbolisere tanken bag værktøjet – at det at sætte ord på noget der bekymrer os ofte i sig selv medvirker til at gøre bekymringen mere håndterbar.