

# KLAR TALE OM AFSKEDIGELSER

Kommunikation med de tilbageværende medarbejdere



# INDHOLD



FORORD: SAMARBEJDE OGSÅ OM AFSKEDIGELSER .....	3
AFSKEDIGELSER ER EN STOR UDFORDRING .....	4
AFSKEDIGELSER HAR KONSEKVENSER .....	6
AFSKEDIGELSER IKKE EN ENKELTSTÅENDE BEGIVENHED .....	10
REAKTIONER BLANDT DE TILBAGEVÆRENDE .....	12
KOMMUNIKATION FRA LEDELSEN VIGTIG .....	15
FORBERED ROLLER OG KOMMUNIKATION .....	18
FORSLAG TIL VIDERE LÆSNING .....	22

## ANSVARSHAVENDE UDGIVER:

Udgivet og redigeret af TekSam, samarbejdsorganet mellem DI og CO-industri. [www.teksam.dk](http://www.teksam.dk)

## GRAFISK TILRETTELÆGGELSE:

Jannie Jalloh

## FOTO:

iStockphoto

## TRYK:

PE Offset A/S

## CO-MEDDELELSE

nr. 2010/037

EAN 9788792141248



## FORFATTER:

Helle Kryger Aggerholm, Adjunkt, PhD, MBA ©  
Research Centre for Corporate Communication,  
Handelshøjskolen, Aarhus Universitet  
[hag@asb.dk](mailto:hag@asb.dk) • [www.asb.dk](http://www.asb.dk)

# FORORD



også

## SAMARBEJDE OM AFSKEDIGELSER

Afskedigelser i et større antal kan være en nødvendig og sidste udvej for mange virksomheder. I mange virksomheder har man haft et stærkt fokus på de afskedigede medarbejdere, blandt andet for at sikre dem gode muligheder for at finde anden beskæftigelse.

Men der kan ofte være ringe opmærksomhed om den situation, som de tilbageværende medarbejdere og ledere står i. Denne pjece handler om kommunikation i forhold til den gruppe medarbejdere, der skal drive virksomheden videre. Forfatteren er Helle Kryger Aggerholm, PhD, MBA. Hun har gennem flere år forsket i ledelseskommunikation under blandt andet større afskedigelser.

### Samarbejdsaftalen om information

”Informationen skal gives på et så tidligt tidspunkt, at synspunkter, ideer og forslag fra medarbejderne kan indgå i beslutningsgrundlaget. Informationen er nødvendig for, at de ansatte kan medvirke ved udformningen af deres egen arbejdssituation.”

Virksomhedernes samarbejdsudvalg har i kraft af samarbejdsaftalen en vigtig rolle til gavn for produktivitet og trivsel i virksomheden. Det er vores håb, at pjecen giver medarbejder- og ledelsesrepræsentanterne i samarbejdsudvalgene ny viden og inspiration til den ofte vanskelige dialog om afskedigelser og forberedelse af tiden efter afskedigelserne til gavn for virksomhed og medarbejdere.

Kommunikation og åbenhed står centralt i anbefalingerne fra Helle Kryger Aggerholm. Samme fokus har samarbejdsaftalen, som pålægger ledelsen løbende at informere SU om virksomhedens:

- økonomiske situation og fremtidsudsigter
- ordre- og markedssituation
- produktionsforhold – beskæftigelsesforhold
- større ændringer og omlægninger.

Tilsvarende er det en opgave for samarbejdsudvalget løbende at drøfte, hvordan man sikrer, at der blandt virksomhedens medarbejdere er indsigt i og forståelse for virksomhedens situation.

*TekSams sekretariat.*

en stor

# AFSKEDIGELSER ER UDFORDRING

FINANSKRISEN HAR KOSTET ET STORT ANTAL DANSKE ARBEJDSPLADSER, OG PÅ MANGE VIRKSOMHEDER OPLEVER LEDERNE LIGE NU, AT DE TILBAGEVÆRENDE MEDARBEJDERE ER UTILFREDSE, DEMOTIVEREDE, USIKRE PÅ FREMTIDEN OG DERFOR MÅSKE HAR SVÆRERE VED AT ENGAGERE SIG I ARBEJDET

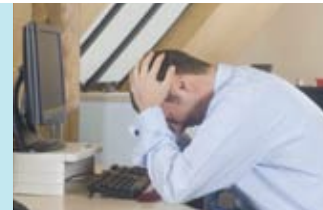
## Fakta omkring afskedigelser

I august 2007 gennemførte Teglkamp & Co. i samarbejde med StepStone A/S en internetbaseret undersøgelse blandt 618 personer af, hvordan fyringer opleves af den enkelte medarbejder, og hvordan disse er blevet håndteret af virksomhederne.

- Hver tredje afskedigede medarbejdere betegner afskedigelsen som meget uprofessionelt gennemført.
- Dårligt samarbejde med chefen er den hyppigste afskedigelsesårsag.
- Private virksomheder afskediger mere professionelt end offentlige.
- Virksomheder, der hjælper medarbejdere videre, opfattes mere professionelle.
- Samarbejdsproblemer med chefen øger risikoen for uprofessionel afskedigelse.
- Professionel afskedigelse bringer hurtigere medarbejdere i job igen.
- Der er brug for mere hjælp til medarbejdere, hvis årsag til afsked findes hos virksomheden.

*Teglkamp & Co., august 2007*





## ULTIMATIV UDFORDRING

Der kan være mange grunde til at afskedige en medarbejder. Der er den individuelle afskedigelse, hvor virksomheden kan se sig nødsaget til at skille sig af med en bestemt person, som efter gentagne påtaler ikke kan eller vil udføre det arbejde, vedkommende er sat til, på en tilfredsstillende måde.

Der kan også være tale om den kollektive afskedigelse, hvor en virksomhed bliver nødt til at afskedige flere medarbejdere – ikke på grund af deres arbejdsmæssige formåen, men på grund af økonomiske vanskeligheder, strategiske forandringer eller ændrede vilkår i markedet. I modsætning til den gensidige ophævelse af ansættelsesforholdet, hvor begge parter indvilliger i at afbryde arbejdsforholdet, fordrer den ensidige afskedigelse som oftest direkte, konfrontatoriske kommunikationsstrategier, der har til formål at bringe relationen til en pludselig – og for medarbejderen ofte uventet – afslutning.

Afskedigelser synes således at udgøre den ultimative udfordring i forhold til virksomhedens personalepolitik og lederens evner til at kommunikerer.

## DE TILBAGEVÆRENDE

Ofte overser virksomheder vigtigheden af at kommunikere åbent og direkte med de tilbageværende medarbejdere efter en større afskedigelsesrunde – både omkring hele processen, men også omkring hvor virksomheden skal hen, når røgen har lagt sig. Og derfor udspringer frustrationerne hos de tilbageværende ofte mere af ledernes dårlige kommunikation end af selve beslutningen om at afskedige.

Denne pjece har til formål at pege på nogle af de problemstillinger og udfordringer, der knytter sig til håndteringen af større afskedigelser i forhold til de tilbageværende medarbejdere, og komme med forslag til, hvad det er vigtigt at fokusere på og overveje, hvis man som virksomhed kommer ud i en sådan situation.

## IKKE KUN ET KRISETEGN

De seneste år har været præget af finanskriser, hjælpepakker og global krise, og større afskedigelser er desværre blevet en meget nærværende problematik i mange danske virksomheder.

Afskedigelser er imidlertid ikke en problemstilling, der kun er relevant i krise- og nedgangstider. Professionelle og veldrevne virksomheder tilpasser løbende deres medarbejdersammensætning, så denne stemmer overens med de krav og forventninger, der stilles i forhold til virksomhedens overordnede strategi, konkurrencesituation og økonomiske resultater.

Således viser en undersøgelse fra 2007 (Aggerholm 2009), hvor det danske samfund var præget af optimisme og højkonjunktur, at omkring 50 pct. af landets største virksomheder inden for en femårig periode havde gennemført en eller flere større afskedigelser.

Kommunikation i forbindelse med afskedigelser er dermed et evigt aktuelt emne uanset, om der er recession eller højkonjunktur, og det er derfor relevant at skabe en bevidsthed omkring afskedigelsesprocessen i forhold til virksomhedens formelle, interne måde at kommunikere på.



# har AFSKEDIGELSER KONSEKVENSER

DET AT MISTE SIT ARBEJDE MEDFØRER EN RÆKKE FORSKELLIGE TAB:

TAB AF INDTÆGT, TAB AF SOCIALT, FAGLIGT OG KOLLEGIALT FÆLLESSKAB OG TAB AF IDENTITET

## **Social kapital**

Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave

For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejde er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed.

*"Virksomhedens sociale kapital – hvidbog".*





## ET PLASTER PÅ SÅRET

Den økonomiske kompensation, der ofte følger med som plaster på såret af en afskedigelse, kan virke som en umiddelbar lindring. Men den kan grundlæggende ikke afhjælpe den følelse af utryghed, der ledsager en afskedigelse, og som følger i kølvandet på oplevelsen af manglende jobmæssig anerkendelse, manglende respekt og overflødiggørelse.

Samtidig har afskedigelser ikke kun konsekvenser for de medarbejdere, der afskediges, men opfattes ofte som en nedbrydende proces, der har gennemgribende indvirkning på de tilbageværende medarbejders kommunikationsmønstre, opfattelser og holdninger i forhold til organisationen.

At bruge ledelsens ret til at afskedige er den ultimative markering af det ulige magtforhold, der er en grundlæggende præmis i forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager, idet det her tydeliggøres, at lederen har magt til at ændre på vilkår, der er afgørende for den enkelte medarbejder.

## USIKKERHED OG STRESS

Forskere, der fokuserer på medarbejdernes reaktioner i forbindelse med afskedigelser, peger på, at truslen om afskedigelser kan skabe angst og usikkerhed blandt de tilbageværende medarbejdere, hvilket potentielt kan føre til stress, utilfredshed og opsigelser. Derudover kan afskedigelser af kolleger føre til opfattelsen af organisatorisk uretfærdighed og mistillid til ledelsen, hvilket kan resultere i mindskelse af motivation og jobtilfredshed. Større

afskedigelser udgør dermed ikke kun en alvorlig udfordring for de overtallige medarbejdere, men også for de medarbejdere, der bliver tilbage i organisationen.

Medarbejderreduktioner synes således at være en af de mere dramatiske og komplekse etiske problemstillinger i forbindelse med medarbejderledelse og -kommunikation. Afskedigelser opfattes nemlig ofte som en overtrædelse af medarbejdernes 'rettigheder' og forventninger, der ligger i den underforståede psykologiske kontrakt mellem virksomheden og dens medarbejdere.

Den historiske udvikling omkring afskedigelser synes imidlertid at pege på, at afskedigelse af medarbejdere forekommer at være uundgåeligt i forhold til at drive virksomhed. Derfor bør denne proces opfattes som en lige så naturlig og integreret del af personalefunktionen som rekruttering, medarbejderudviklingssamtaler og sygefraværssamtaler. Der er ikke desto mindre stor forskel på at sige farvel til en medarbejder, der efter lang og tro tjeneste går på pension, og at skulle afskedige en større medarbejdergruppe på grund af negative regnskaber, dårligt lederskab eller samfundsrecession.

Uanset baggrunden for og typen af afskedigelser synes det at være afgørende både for de medarbejdere, der forlader virksomheden, og for de medarbejdere, der bliver, at virksomheden har gennemtænkt hele kommunikationsprocessen og den bagvedliggende strategi grundigt.

## REAKTIONER FRA DE TILBAGEVÆRENDE

Medarbejderreduktioner udgør ikke kun en stor forandring for de afskedigede medarbejdere, men også for de med- ▶ 7



» arbejdere, der bliver tilbage i virksomheden. Truslen om afskedigelser kan skabe angst og usikkerhed blandt de tilbageværende medarbejdere. Belastningen for den enkelte medarbejder kan dermed være så høj, at det bliver vanskeligere at fastholde de dygtigste medarbejdere i virksomheden efter en større afskedigelse.

Derudover kan afskedigelser af kolleger føre til opfattelsen af uretfærdighed og mistillid til ledelsen, der kan resultere i mindskelse af motivation og jobtilfredshed – som dermed reducerer virksomhedens sociale kapital. Og endelig har afskedigelser også negative konsekvenser for virksomhedens image og omdømme som arbejdsgiver – også kaldet virksomhedens 'employer brand'.

### **EN OPGAVER FOR SAMARBEJDSUDVALGET**

Det er vigtigt at forholde sig aktivt til de tilbageværende medarbejdere, da deres reaktioner har konsekvenser for virksomhedens videre virke. Først og fremmest har det naturligvis konsekvenser for den enkelte medarbejders adfærd i form af fravær, manglende motivation og måske ligefrem opsigelse. Men reaktionerne har også længere rækkende konsekvenser for virksomheden i form af mindre innovation og produktivitet, hvilke kan betyde dårlige vækstmuligheder og dårligere indtjening, hvilket igen måske kan føre til nye afskedigelser. Så det er et område, man som virksomhed bør tage seriøst – selvom håndteringen af afskedigelser i forhold til de medarbejdere, der skal forlade virksomheden, umiddelbart kan synes mere presserende.

det være en god idé, at ledelse og medarbejdere i samarbejdsudvalget drøfter, hvordan man i virksomheden kan have fokus på de tilbageværende medarbejdere for at reducere de negative konsekvenser.

### **ORGANISATORISK STØTTE VED STØRRE AFSKEDIGELSER**

En undersøgelse fra Handelshøjskolen i Århus, Aarhus Universitet (Aggerholm 2009) blandt de 167 største danske virksomheder viser, at 89 pct. af de adspurgte virksomheder tilbyder efterfølgende støtte til jobsøgning, kompetenceudvikling, efteruddannelse, psykologhjælp og lignende til de afskedigede medarbejdere.

Det er således almindeligt, at virksomheder iværksætter en række foranstaltninger, der skal hjælpe og støtte den afskedigede medarbejder til at komme videre med sit arbejdsliv, og som kan styrke medarbejdernes og omverdens opfattelse af, at virksomheden oprigtigt bekymrer sig om medarbejderen og ønsker at hjælpe vedkommende videre. Mange virksomheder vælger således som en del af deres CSR-politik at hjælpe de afskedigede medarbejdere i form af tilbud om diverse former for støtte til jobsøgning, kompetenceudvikling, efteruddannelse, psykologhjælp og lignende.





### **LM Glasfiber – et eksempel på organisatorisk støtte**

I foråret 2009 blev LM Glasfiber, der er verdens største producent af vindmøllevinger, nødt til at afskedige ca. 400 medarbejdere som konsekvens af den globale, finansielle krise. Virksomheden indrykkede i den forbindelse en annonce med følgende ordlyd sammen med et billede af HR direktør Jesper Ritz i Lokal-Bladet Budstikken, Haderslev, (8. juni 2009):

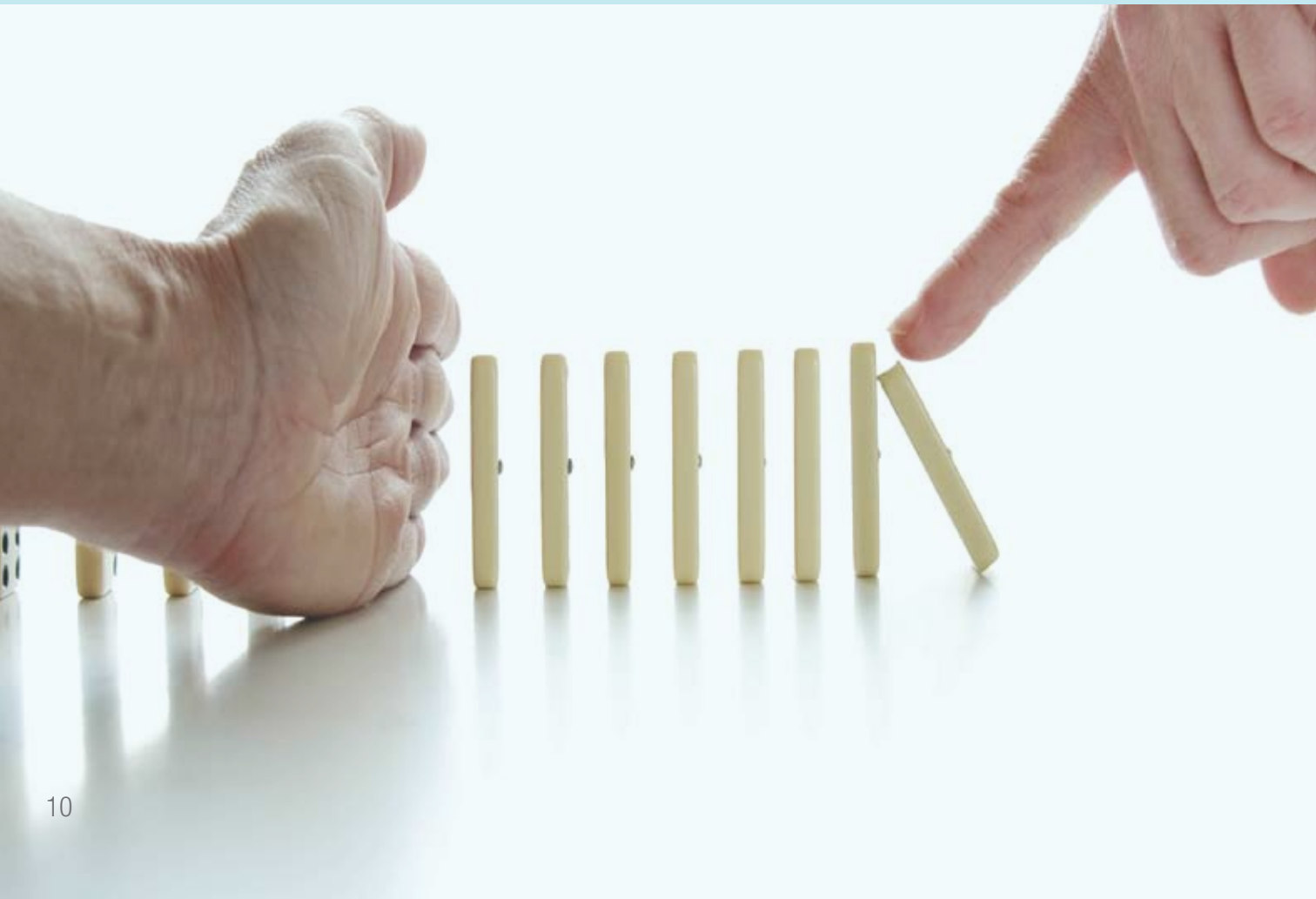
”Vi har sagt farvel til gode folk, der er vant til at arbejde med fokus på sikkerhed, kvalitet og effektivitet, og som kan levere godt håndværk i en højteknologisk produktion – eller navigere i en international koncern. På vores hjemmeside findes profiler på både kvalificerede produktionsmedarbejdere og kompetente funktionærer.”



*en enkeltstående*

# AFSKEDIGELSER IKKE BEGIVENHED

NÅR LEDELSEN BESLUTTER SIG FOR AT GENNEMFØRE EN STØRRE AFSKEDIGELSES Runde, KOMMER ORGANISATIONEN FOR EN TID UNDER STORT PRES OG KAN NÆRMEST OPLEVE AT BLIVE SAT I EN FORM FOR KRISETIL-  
STAND. I KRISELEDELSE OPERERES DER MED TRE FASER: FØR, UNDER OG EFTER KRISEN





## FØR, UNDER OG EFTER

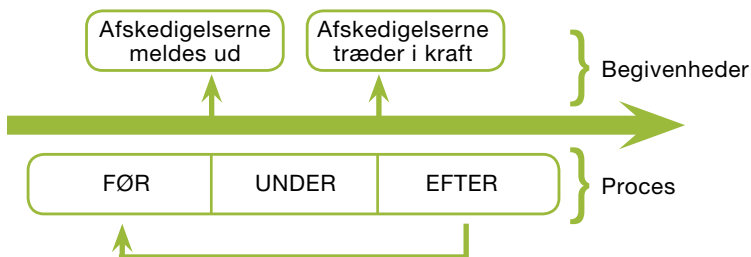
Afskedigelsesprocessen og den kommunikation, der finder sted i den forbindelse, omfatter ikke blot selve afskedigelserne som en enkeltstående begivenhed, men indeholder en række forskellige faser, der indbefatter perioden før afskedigelserne, afviklingen af afskedigelserne og tiden efter afskedigelserne.

## KOMMER SJÆLDENT ALENE

Som det fremgår af den nederste pil i figur 1, er der sjældent tale om en afsluttet begivenhed, men om en proces, hvor afskedigelsernes konsekvenser enten – som minimum – kræver en efterfølgende evaluering, eller – som det ofte er tilfældet – faktisk ikke fører det ønskede resultat med sig og dermed kræver yderligere afskedigelser, hvorved processen starter forfra. Forskningsresultater peger på den kedelige tendens, at virksomheder, der gennemfører afskedigelser, ofte tvinges ud i nye afskedigelser, og dermed kommer én afskedigelse sjældent alene.

## 5 klassiske fejl i afskedigelsesprocessen

1. Én afskedigelse kommer sjældent alene. I forhold til de tilbageværende medarbejdere er gentagne afskedigelser værre end at afskedige for mange i første omgang.
2. Ledelsen kommunikerer alt for lidt og alt for upersonligt. Mange ledere gemmer sig bag intranettet.
3. Afskedigelsesprocessen døbes et smart navn fra managementlitteraturen, der er umulig at gennemskue betydningen af for medarbejderne, eller som sender de forkerte signaler. Kald en spade for en spade.
4. Ledelsen fortæller ikke, hvordan de afskedigede medarbejdere er udvalgt, hvilket gør det vanskeligt for de tilbageværende at vurdere, hvor tæt de selv er på at blive afskediget, og hvad de skal gøre for at undgå, at det rammer dem næste gang.
5. Effekten og konsekvenserne af afskedigelserne i forhold til de tilbageværende medarbejdere undervurderes.



### Figur 1:

Større afskedigelser består af faserne før, under og efter (Aggerholm 2009)

Etableringen af disse tre faser er med til at tydeliggøre nødvendigheden af at overveje, hvilke strategier, der ligger til grund for afskedigelserne, hvordan processen håndteres, og hvilke konsekvenser afskedigelserne efterfølgende har på medarbejderniveau, organisationsniveau og virksomhedsniveau.

blandt

# REAKTIONER DE TILBAGEVÆRENDE

OFTEN SIGER MAN, AT TILBAGEVÆRENDE MEDARBEJDERE REAGERER MED FRUSTRATION, SORG, MANGLENDE ENGAGEMENT, OSV. HVAD FOREGÅR DER EGENTLIG, NÅR MEDARBEJDERNE REAGERER PÅ AFSKEDIGELSERNE?

## Tilbageværende medarbejdere er ikke en ensartet masse ...

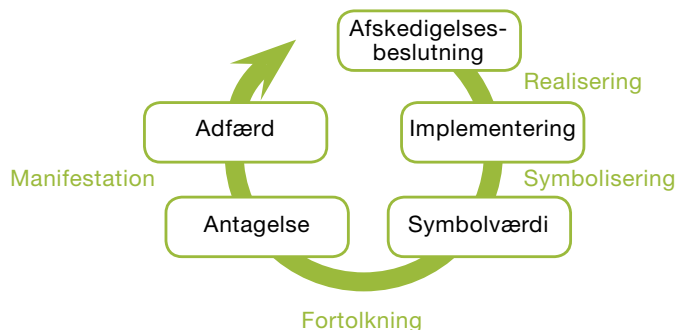
Afskedigelsesprocessen har forskellig indvirkning på de tilbageværende medarbejders opfattelse af egen magt og indflydelse i organisationen. Normalt fordeler de tilbageværende medarbejdere sig i fire grupper: Den håbefulde ledertype er optimistisk, føler håb og begejstring og agerer problemløsende. Den imødekomende tilhænger reagerer passivt, men er engageret, loyal og føler lettelse og ro over ikke at være blevet ramt. Den kynisk hævnerrige er bebrejdende, føler vrede og opfører sig destruktivt ved at skabe og sprede rygter i organisationen. Det frygtssomme offer trækker sig tilbage, bliver uengageret, føler angst og hjælpeløshed, og er bekymret for fremtiden.





## HJERTET OG HOVEDET

Man skelner i teorien mellem det, der foregår i hovedet og hjertet, hvilket samlet set udmønter sig i en bestemt – ofte negativ – adfærd.



**Figur 2:**

*Bearbejdning af afskedigelsen hos den tilbageværende medarbejder (Aggerholm 2009).*

Som det fremgår af figur 2, tager ledelsen en beslutning om at afskedige, og denne beslutning iværksættes efterfølgende i organisationen. Måden hvorpå afskedigelserne gennemføres og håndteres, måden som de afskedigede medarbejdere behandles på og måden, som ledelsen kommunikerer, har en symbolværdi for de tilbageværende medarbejdere.

Man hører ofte ledere sige, at ”medarbejderne er vores vigtigste ressource”, og når organisationer så tvinges ud i afskedigelser, holder medarbejderne sådanne fine udsagn op imod den virkelighed, som de oplever i organisationen. I denne sammenligningsproces oplever de ofte en uoverensstemmelse mellem ledelsens politisk korrekte udsagn og nødvendigheden af at afskedige.

For hvordan kan medarbejderne være det vigtigste aktiv, hvis de samtidig er undværlige? Medarbejderne fortolker sammen og hver for sig på denne uoverensstemmelse mellem tale og handling, og resultatet bliver skabelsen af en række antagelser hos medarbejderne omkring ledelsen og dennes evner som ledere, dens troværdighed og ærlighed, som i sidste ende kan risikere at påvirke tilliden parterne imellem.

Disse antagelser kommer i sidste ende til udtryk gennem en bestemt adfærd i form af manglende motivation, engagement, fravær eller opsigelser.

## GENFORHANDLING AF DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT

I HR-litteraturen skelnes der mellem den overordnede, normative kontrakt, der specificerer den formelle arbejds-



» relation, og den underforståede – eller implicitte – sociale eller psykologiske kontrakt, der dannes af en række holdninger og antagelser hos den enkelte medarbejder i forhold til, hvad vedkommende kan forvente at give og modtage.

Den psykologiske kontrakt, der danner grundlag for ethvert ansættelsesforhold, baserer sig på medarbejderens evigt foranderlige opfattelse af magtbalancen mellem arbejdsgiver og arbejdstager.

Organisationsforandringer i form af afskedigelser forskyder radikalt denne magtbalance, idet disse opfattes som pålagte af den øverste ledelse uden mulighed for medarbejderen til at influere beslutningen. Afskedigelser tolkes dermed som en krænkelse af den implicitte kontrakt.

Den psykologiske kontrakt mellem arbejdsgiver og arbejdstager etableres indledningsvist i forbindelse med ansættelsen, hvor de implicitte, sociale forventninger etableres mellem parterne. I forbindelse med afskedigelsesprocessen har denne kontrakt afgørende betydning for afskedigede såvel som tilbageværende medarbejders forståelse af og reaktioner i forhold til afskedigelsesbeslutningen. Omstruktureringer og afskedigelser kræver nemlig en revurdering eller genforhandling af den implicitte kontrakt, der blev indgået ved ansættelsesforholdets begyndelse, hvor den nye kontrakt mere eksplicit understreger et individuelt ansvar for karriereudvikling, et engagement i forhold til et bestemt job i stedet for til en bestemt organisation, en accept af job usikkerhed og en fjernelse af tanken om, at en karriere skal opbygges inden for én organisation.

### **RISIKO FOR MISTILLID**

I løbet af processer med omstruktureringer og deraf følgende afskedigelser er der stor risiko for, at den implicitte kontrakt brydes, og det kan føre til en opfattelse af uretfærdighed og mistillid blandt alle grupper af medarbejdere. Således kan afskedigelseshandlingen eksempelvis på den ene side opfattes som et kontraktbrud, idet den forhandlede ansættelseskontrakt, der baserer sig på en udveksling af arbejdskraft og aflønning, brydes. På den anden side kan afskedigelsen også stride imod den underforståede kontrakt mellem arbejdsgiver og arbejdstager, der hviler på en forventning om medmenneskelig behandling, gensidig respekt og omsorg for hinanden.

For begge typer af kontraktbrud spiller kommunikationen mellem ledelse og tilbageværende medarbejdere en afgørende rolle i forhold til en afklaring af parternes forpligtelser overfor hinanden.



fra ledelsen

# KOMMUNIKATION VIGTIG

EN LEDELSE SKAL HOLDE STYR PÅ MANGE EMNER OG DILEMMAER SOM FORBEREDELSE TIL STØRRE AFSKEDIGELSER, HERUNDER KOMMUNIKATION. MEN FOKUS PÅ KOMMUNIKATIONEN BLIVER OFTE NEDPRIORITERET - MISFORSTÅET HENSYNTAGEN OG FLUGT IND I DE MERE TEKNISKE DETALJER KAN VÆRE BAGGRUNDEN

## VIGTIG, MEN ...

De fleste ledere anerkender, at det er vigtigt at kommunikere med de tilbageværende medarbejdere. Men til trods for det, synes de generelt ikke at fokusere på denne type kommunikation i løbet af afskedigelsesprocessen, ganske enkelt fordi de mangler indsigt i, hvor stor en betydning processen og kommunikationen har for de tilbageværende medarbejders forståelse og accept af afskedigelser som strategi. Samtidig mangler ledere en generel viden i forhold til, hvordan kommunikationen bedst gribes an.

En række studier har søgt at afdække, hvordan ledelsens kommunikation kan afhjælpe de potentielt negative konsekvenser ved afskedigelser for de tilbageværende medarbejdere som stress, usikkerhed, følelsen af uretfærdighed, lavere motivation og engagement, forandringsmodstand, øget fravær og opsigelser. ►

## 5 gode råd til kommunikationens indhold

1. Kommuniker ofte, udtømmende og detaljeret.
2. Anvend entydige og klare begrundelser for nødvendigheden af afskedigelserne.
3. Forklar de kriterier, som ligger til grund for udvælgelsen af de afskedigede kolleger.
4. Fortæl hvad organisationen gør for at hjælpe de afskedigede kolleger videre.
5. Gå i dialog med de tilbageværende medarbejdere omkring deres oplevelser og forståelse af processen, og fortsæt dialogen også efter afskedigelserne er gennemført.





- » Flere forskere peger eksempelvis på, at de tilbageværende medarbejders opfattelse af retfærdighed har afgørende indflydelse på deres efterfølgende holdninger og adfærd. En større kommunikationsindsats og øget medarbejderinvolvering i fastsættelse af afskedigelseskriterierne viser sig således at have en betydelig indvirkning på medarbejdernes opfattelse af afskedigelserne. På samme måde synes en aktiv intern kommunikationsindsats at være en afgørende faktor for processens udfald.

### **KLAR TALE REDUCERER STRESS**

Ledelsens håndtering af den interne kommunikation er derfor et af de vigtigste elementer under en afskedigelsesproces. Det viser sig nemlig, at medarbejdere, der på forhånd er informeret om, at virksomheden har problemer, vil aktivere en række mekanismer til at håndtere den stress, der følger i kølvandet på nedskærings- eller omstrukturingsprocesser. Disse mekanismer gør dem i stand til at føle kontrol til trods for usikkerheden. Afskedigelser opfattes således som en forventet konsekvens af eksempelvis krisen, og medarbejderne føler, at de kan have tillid til, at ledelsen er åben og troværdig.

Det er derfor nødvendigt ikke bare at planlægge selve afskedigelsesprocessen, men også den medfølgende kommunikation, nøje. God og udtømmende kommunikation spiller nemlig en vigtig rolle i forhold til, hvor hurtigt de tilbageværende medarbejdere kommer videre i deres bearbejdningsproces. Entydige og klare begrundelser for nødvendigheden af afskedigelser, en værdig behandling af medarbejderne samt fastsættelse af en fair afskedi-

gelsesprocedure synes at være væsentlige elementer for fastholdelsen af de tilbageværende medarbejders tillid til ledelsen og virksomheden.

### **TILLID OG RETFÆRDIGHED**

Medarbejdernes tillid til ledelsen baserer sig ofte på en følelse af retfærdighed i forhold til de gennemførte afskedigelser. Følelsen af retfærdighed skabes gennem en fyldestgørende forklaring fra ledelsen på, hvorfor afskedigelserne rammer, som de gør, og en opfattelse af, at virksomheden efter de tilbageværende medarbejders opfattelse har gjort, hvad de kunne, for at hjælpe de afskedigede.

### **Årsager til at kommunikationen reduceres i forbindelse med større afskedigelser:**

Når der gennemføres afskedigelser i en organisation, sættes mellemlederne under et voldsomt pres – både rent arbejdsmæssigt, men også mentalt. Når arbejdsopgaverne derfor skal prioriteres, er det ofte ikke kommunikationen, der får højeste prioritet – selvom det reelt er noget af det vigtigste. Det er altid ubehageligt at kommunikere dårlige nyheder. Mange ledere føler sig usikre i forhold til at håndtere følelsesmæssige reaktioner såsom vrede og sorg hos medarbejderne. Derfor fokuseres der på fakta-information som eksempelvis hvor, hvornår og hvor mange – uden yderligere uddybning. ”Hvis vi ikke siger noget, så skaber vi heller ikke noget ravage i organisationen” – ud fra en idé om, at så ødelægges medarbejdernes engagement og moral ikke. Men den opfattelse er langt fra virkeligheden. Hvis der er noget, der ødelægges ved ikke at kommunikere, er det moral og produktivitet!



Grunden til, at det er vigtigt, at ledelsen giver en fyldestgørende forklaring på afskedigelserne, skyldes for det første, at forklaringens indhold giver de tilbageværende medarbejdere bevis for, at ledelsen agerede på en fair eller rimelig måde. Eksempelvis accepteres afskedigelser ofte lettere, hvis de tilbageværende medarbejdere ved, at beslutningen skyldes eksterne faktorer udenfor ledelsens kontrol, eller hvis ledelsen fremfører gode argumenter for, hvorfor afskedigelserne gør organisationen i stand til bedre at opnå de opstillede mål på både kort og lang sigt. For det andet antyder selve det at stå til regnskab for afskedigelseshandlingen, at ledelsen viser tillid til medarbejderne ved, at de godt må få at vide, hvorfor disse beslutninger er blevet taget.

### **LEDELSEN GLEMMER OFTE KOMMUNIKATIONEN**

Afskedigelsesprocessen stiller dermed særlige krav til lederens evne til at kommunikere et vanskeligt budskab til medarbejderen på en værdig og respektfuld måde. I denne kommunikation sættes virksomhedens medarbejderpolitik og lederens evner til at kommunikerer virkelig på prøve. Ledere synes imidlertid ofte at mindske deres kommunikation med medarbejderne i løbet af en afskedigelsesproces, idet de oplever en øget arbejdsmængde, føler ubehag ved at formidle dårlige nyheder og frygter at ødelægge moralen og produktiviteten blandt de ansatte. Dette sammenkædet med usikkerheden omkring håndteringen af medarbejdernes følelsesmæssige reaktioner bevirker, at kommunikationen meget uheldigt reduceres til et absolut minimum. I stedet fokuserer lederne i overvejende grad

på processens tekniske elementer, der synes nemmere at distancere sig fra.

Denne kommunikative adfærd er temmelig problematisk, for hvordan skal medarbejderne have tillid til, at ledelsen er i stand til at få organisationen ud af krisen, hvis denne ikke engang er i stand til åbent at kommunikere omkring dens konsekvenser?

### **MISFORSTÅET HENSYNTAGEN**

Mange ledere er af den overbevisning, at fortrolighed er afgørende i fasen før offentliggørelsen af afskedigelserne, idet de frygter, at meddelelser om forestående afskedigelser kan gøre medarbejderne frustrerede, utrygge eller få dem til at søge væk fra virksomheden.

Undersøgelser viser imidlertid, at ingen eller mangelfuld kommunikation med medarbejderne ikke afhjælper frygten for at miste jobbet. I situationer med manglende kommunikation tyr de tilbageværende medarbejdere i stedet til at få deres information gennem strømmen af rygter, der ofte tegner et mere håbløst billede af virkeligheden, og som derved skaber øget usikkerhed. Et af fokusområderne i kommunikationen med de tilbageværende medarbejdere bør derfor være at søge at indgå i dialog med medarbejderne, og derigennem forsøge at eliminere rygtedannelse og mindske usikkerheden.

Det giver god mening, hvis ledelse og medarbejdere i samarbejdsudvalget drøfter kommunikationsniveauet – hvordan kommunikeres der, og hvordan bliver det opfattet – i virksomheden, både generelt og i forhold til vanskelige udfordringer. Hvad kan vi lære af de erfaringer, vi allerede har gjort os?

roller og

# FORBERED KOMMUNIKATION

DER ER MEGET PÅ SPIL FØR, UNDER OG EFTER EN STØRRE RUNDE MED AFSKEDIGELSER. FORBEREDELSE AF ROLLER OG KOMMUNIKATION ER DERFOR VIGTIG. BÅDE SAMARBEJDSUDVALGET, MELLEMLÉDERNE OG TOPLEDELSEN INDTAGER CENTRALE ROLLER





### **SAMARBEJDSUDVALGETS ROLLE**

Generelt er det vigtigt at skabe tillid mellem ledelse og medarbejdere gennem en åben kommunikationskultur. Det skaber tryghed hos medarbejderne, når den enkelte har tillid til, at ledelsen nok skal fortælle, hvis der er noget under opsejling. Og hvis man som medarbejder ved, at der er noget i gære, er man bedre i stand til at håndtere det, der måtte komme, fordi man har haft tid til at forberede sig på det.

Tillid og en åben kommunikationskultur er naturligvis ikke noget, man lige skaber i en organisation. Det tager tid, og kræver en bevidst indsats fra alle virksomhedens ansatte. Men det er vigtige, grundlæggende elementer i forhold til at fastholde de tilbageværende medarbejdere og sikre deres trivsel.

En måde at skabe denne tillid og dialog mellem ledelse og medarbejdere vil naturligt være i samarbejdsudvalgene, hvor der arbejdes meget seriøst med afviklingen af afskedigede medarbejdere. Men det er vigtigt også at få debatteret, hvordan de tilbageværende medarbejdere og deres behov skal tackles.

#### **Samarbejdsaftalen om information til medarbejderne**

”For at sikre, at alle ansatte holdes orienteret om arbejdet i samarbejdsorganerne, påhviler det samarbejdsudvalget at udvikle og fremme informationsformer, som kan løse denne opgave.”

### **TRIVSEL OG TRYGHED**

I samarbejdsudvalgene kan rammerne lægges for den vigtige dialog mellem ledelse og medarbejdere på alle niveauer i virksomheden, der er med til at skabe trivsel og tryghed.

Gennem åben kommunikation og tillid internt mellem samarbejdsudvalgets medlemmer, bliver det på den ene side muligt for tillidsrepræsentanterne at give ledelsen et indblik i de frustrationer, bekymringer og rygter, der præger den afskedigelsesramte organisation. På den anden side har ledelsesrepræsentanterne igennem samarbejdsudvalgene samtidig mulighed for at præge en fælles forståelse for nødvendigheden af afskedigelserne på baggrund af virksomhedens situation i forhold til drift, økonomi og konkurrencedygtighed.

### **MELLEMLEDERENS ROLLE**

Som afskedigelsesprocesser ofte gribes an i organisationer i dag, stilles der meget store krav til mellemlideren. Det er ham eller hende, der effektuerer afskedigelsesbeslutningen – dvs. skal håndtere alt i forhold til udvælgelse, implementering og afvikling af afskedigelserne i forhold til de afskedigede medarbejdere. Samtidig er det også mellemlideren, der skal håndtere problemstillinger i forhold til de tilbageværende medarbejdere.

Billedet af mellemlideren som den berømte lus mellem to negle tydeliggøres virkelig i forbindelse med afskedigelser. På den ene side skal mellemlideren repræsentere den øverste ledelse og effektuere en svær beslutning, som vedkommende måske ikke helt forstår eller ikke fuldt



- » ud er enig i. Og samtidig vil vedkommende gerne vise medfølelse og indlevelse i forhold til medarbejderne, som i mange tilfælde er deres nærmeste kolleger. Så typisk er det nærmeste leders opgave at være den, der går i dialog med de tilbageværende og får afdelingen til at fungere igen efter fyringsrunden efter, at den øverste ledelse overordnet har meldt ud om beslutningen via eksempelvis intranettet.

### **IKKE KLÆDT PÅ TIL OPGAVEN**

Problemet er imidlertid, at nærmeste leder sjældent er klædt på til opgaven. Der er tale om én-vejs kommunikation, hvor nærmeste leder bliver informeret om, hvad han skal sige. Men der foregår ikke en sikring af, at vedkommende er enig i eller forstår den kommunikation. Det sikres ikke, at han har samme forståelse af afskedigelsesbeslutningen som den øverste ledelse. Resultatet bliver, at nærmeste leder ikke kommer til at fungere som forandringsagent. Han er ikke velinformeret om baggrunden for beslutningen. Og fordi han ofte tager afstand fra beslutningen, vælger han ikke at sætte sin troværdighed og integritet på spil, og går ikke aktivt ind i forandringsprocessen. I stedet allierer han sig med medarbejderne imod ledelsen ved eksempelvis at bekræfte dem i, at afskedigelserne er en forkert beslutning.

Nærmeste leder optræder ofte mere som budbringer end som leder. Han forstår ikke eller tager ikke ejerskab for ledelsens beslutning om at afskedige, men er mere på medarbejdernes side.

Dermed er han med til at forstærke de ansattes billede af,

at ledelsen er utroværdig. Den reaktion gør det særdeles vanskeligt at få noget godt ud af afskedigelsesforandringen, og derfor er det afgørende at klæde nærmeste leder ordentligt på til opgaven.

I de fleste virksomheder afholder man korte kurser, hvor man klæder lederen på til at overbringe det svære budskab til dem, der skal afskediges. Det samme kan anbefales at gøre i forhold til at håndtere de medarbejdere, der bliver tilbage:

- Giv lederen og organisationen nogle redskaber til at håndtere relationen og kommunikation med de tilbageværende.
- Udarbejd et beredskab for god kommunikation under fyringsrunden. Som en del af beredskabet skal mellemliderne klædes på til at forstå strategien bag fyringerne, så de evner at gå i åben og direkte dialog med medarbejderne om forandringerne.

### **SYNLIG OG MODIG LEDELSE ER AFGØRENDE**

I forbindelse med en afskedigelsesrunde er der et stort behov for, at den enkelte leder på alle niveauer træder i karakter. Medarbejderne oplever imidlertid, at beslutningen om afskedigelser ligger hos den øverste ledelse, og derfor er det også dem, der skal vise vejen ved at fortælle om den fremtidige vision, mission og strategi. De skal ud i organisationen og fortælle, hvordan situationen vendes, og skabe en fælles forståelse af den fremtidige strategi. Den øverste ledelse skal tage ansvar. De skal rundt i virksomheden og være synlige. De skal give medarbejderne en tro på, at ledelsen er i stand til at vende situationen,





og den respekt og tillid opbygges først og fremmest ved, at man tør stå til ansvar for sine beslutninger over for de berørte.

Da det har meget stor betydning, at den øverste leder er synlig og tør stå til ansvar for sine beslutninger, skal der mere til end at lægge en tekst om fyringsrunden på intranettet og sende mails ud til de ansatte. Lederen skal være en empatisk general, 'der stiller sig op på ølkassen', tager skraldet og viser vejen frem samtidig med, at vedkommende signalerer forståelse for og indlevelse i de tilbageværende medarbejderes situation.

Vedkommende skal vise empati. Det har medarbejderne respekt for.

### **ØVELSE I FREDSTID**

Det er alt andet lige nemmere at øve sig på åbenhed og dialog, skabe tillid og troværdighed i fredstid, når organisationen ikke er under pres end, når kuglerne fyger om ørerne på én, og følelserne hænger uden på tøjet.

Afskedigelser er desværre både til stede i virksomheder, når det går godt, og når det går skidt, og man bør derfor forberede sig godt på afskedigelser – også i forhold til de tilbageværende medarbejdere, mens man stadig har roen og overblikket, og der er stille på bagsmækken.

De fleste virksomheder udarbejder ofte, som en del af deres virksomhedsstrategi, en række handlingsplaner for potentielle kriser, men gør det sjældent i forbindelse med afskedigelser. Derfor ser man også ofte, at planlægningen af afskedigelsesprocessen finder sted i 11. time, når virksomheden står lige over for eller midt i afskedi-

gelserne, og ledelsen og medarbejderne dermed er sat under allermest pres. Dette resulterer i ugentænkte og mangelfulde processer – særligt i forhold til kommunikationen – som sagtens kunne være undgået, hvis bare flyveren var bygget, inden man satte sig ombord i den. Det er en relevant opgave for samarbejdsudvalget at drøfte, hvordan virksomheden håndterer større afskedigelser med fokus på såvel de afskedigede medarbejdere og de tilbageværende. Har virksomheden været igennem en større afskedigelse er det tilsvarende vigtigt i samarbejdsudvalget at evaluere erfaringerne: Hvad gik godt – hvad skal vi gøre bedre en anden gang?

### **En 7-punkts plan for større afskedigelser**

1. Tag problemstillingen op i samarbejdsudvalget.
2. Klæd nærmeste leder på til opgaven.
3. Skab en fælles forståelse af afskedigelserne mellem ledelse og medarbejdere.
4. Skab tillid mellem ledelse og medarbejdere.
5. Skab en åben kommunikationskultur.
6. Den empatiske general (på alle niveauer) må på banen.
7. Øv jer i fredstid!

# FORSLAG TIL VIDERE LÆSNING



- Aggerholm, H.K. (2007), Afskedigelser, ledelse og kommunikation (rapport), ASB Center for virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen i Århus, Aarhus Universitet
- Aggerholm, H.K. (2009), Afskedigelser og organisationskommunikation (PhD afhandling), ASB Center for virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen i Århus, Aarhus Universitet
- Aggerholm, H.K. (2009), "Afskedigelseskommunikation – balancen mellem afskedigede og tilbageværende medarbejdere", i: Intern Kommunikation – under forandring, Aggerholm et al., Samfundslitteratur
- Appelbaum, S.H. & Donia, M. (2001), "The realistic downsizing preview: a multiple case study (part I + II)", Career Development International, vol. 6, no. 3, pp. 128-150 + no. 4, pp. 193-211
- Brockner, J. (1988), "The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice", i: Research in Organizational Behavior, eds. B.M. Staw & L.L. Cummings, JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, pp. 213-255
- Fairhurst, G.T., Francois, C. & Cahill, D. J. (2002), "Discursiveness, contradiction, and unintended consequences in successive downsizings", Management Communication Quarterly, vol. 15, no. 4, pp. 501-540
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998), "Explaining how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice and work redesign", Academy of Management Review, vol. 23, no. 3, pp. 567-588
- Susskind, A.M. (2007), "Downsizing survivors' communication networks and reactions: A longitudinal examination of information flow and turnover intentions", Communication Research, vol. 34, no. 2, pp. 156-184

**FOR YDERLIGERE INFORMATION:**

**Samarbejdskonsulent Lars Poulsen, DI**  
**Telefon: 3377 3884**  
**Mail: lap@di.dk**

**Samarbejdskonsulent Peter Dragsbæk**  
**Telefon: 3363 8000**  
**Mail: pd@co-industri.dk**



TekSam er et samarbejdsforum mellem  
DI og CO-industri. TekSam rådgiver og  
bistår samarbejdsudvalgene.

**Læs mere på [www.teksam.dk](http://www.teksam.dk)**

WWW.TEKSAM.DK  
CO-INDUSTRI. TELEFON: 3363 8000  
DI. TELEFON: 3377 3377



Samarbejdsaftalens mål er at styrke trivslen og produktiviteten som en fælles interesse for medarbejdere og virksomhed. Dermed har samarbejdsudvalget en central rolle i det daglige samarbejde. Kriser – og deraf følgende afskedigelser – er desværre en del af virkeligheden i mange virksomheder. Pjecen giver viden og inspiration til ledelses- og medarbejderrepræsentanterne i samarbejdsudvalgene. Det er TekSams håb, at pjecen vil kvalificere dialogen i SU både før, under og efter en situation med større afskedigelser. Pjecen har særlig fokus på de tilbageværende medarbejdere, der skal drive virksomheden videre.

Pjecen er skrevet af Helle Kryger Aggerholm, PhD, MBA, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. Hun har gennem flere år forsket i kommunikation i forbindelse med afskedigelser.