

Omstrukturering?

Fremtiden ligger i "de overlevende"!

Men får de støtte nok? Syv klassiske fejl i kølvandet på en omstrukturering og inspiration til handling, der forebygger skader på arbejdsmiljø, helbred og effektivitet.

Af Birgit Elgaard Brett, Elgaard Coaching

Omstrukturering, fyringer og nyansættelser er en del af en dynamisk organisation, uanset om det er i det offentlige eller private.

Selv da økonomien ellers havde det allerbedst, gennemførte ca. 50% af de største danske virksomheder større afskedigelsesrunder (iflg. Aggerholm, H.K. 2009). Det sker altså ikke kun i krisetider.

Der er heldigvis nu meget fokus på og hjælp til de fyrede. Men der er fortsat kun begrænset eller ingen opmærksomhed omkring den situation, de "overlevende" sidder tilbage i.

Det er et rigtig ærgerligt og dyrt faktum, da det er disse medarbejdere, der skal drive organisationen videre og sikre både arbejdsmiljø og indtje-

ningen. **Både menneskeligt og samfundsøkonomisk er det også uhenigtsmæssigt.**

Det menneskelige aspekt understreges med konkrete tal på bordet, hvoraf mange er opsummeret af en fælles europæisk ekspertgruppe i HIREs (Health in Restructuring, 2009).

Forekomsten af hjertekarsygdomme, forhøjet blodtryk, overvægt, misbrug og langvarig stress stiger markant blandt de tilbageværende i kølvandet på omstruktureringer.

Samfundsøkonomisk koster det i effektivitet og sygedagpenge.

Derfor er det bydende nødvendigt at komme godt fra start og videre gennem hele forløbet.

Sådan forebygger du klassiske fejl i kølvandet på en omstrukturering

1. Fejl: At undervurdere den menneskelige faktor.

Organisationer forandres ikke, mennesker gør – eller også gør de ikke. For 60-75% af de omstruktureringer, der ikke forløber optimalt, skyldes fejlen ikke forkert strategi, men at den menneskelige faktor overses (HIREs, 2009). Hvis medarbejderne ikke har tillid til ledelsen, ikke deler visionen, ikke "køber" grunden, der gives for omstruktureringen, eller ikke inddrages i processen, kan selv den bedste strategi slå fejl.

Mistillid, skyld, dårlig samvittighed, lukkethed, skuffelse og misundelse. Alle disse følelser kan forebygges og skal, hvis arbejdsmiljø og indtjening skal være god.

>>

*Forbudte følelser
ødelægger stemningen
og omsætningen,
tal i stedet om dem.*

>> **Derfor er det essentielt at have en åben og fælles dialog om overgangsperioden og fremtiden.**

De, der er blevet fyret, skal vide, de var værdsat, og de, der overlever, skal have lov til ikke at være jubelglade. **Der skal skabes gensidig respekt for de følelser, hver gruppe har.**

2. Fejl: At ignorere, at ikke to mennesker reagerer ens på forandringer.

Det, der stresser en, kan afstresse kollegaen og omvendt. Nogle vil gerne have megen information, nogle kun den mest nødvendige, andre elsker forandringer, jo flere jo bedre, men for andre er blot det at skifte kontor ufærdeligt.

*Birgit Elgaard Brett,
MSc, NLP Master, Cert. Coach,
Stresscoach, instruktør Mental træning/
Silva Metoden*



Dialog og inddragelse er vejen frem. Det er essentielt at give medarbejderne redskaberne til selv at kunne gøre noget, f.eks. stresshåndtering og værdi-afklaring.

3. Fejl: At se omstrukturering som en slags "event" og ikke som den store mentale, fysiske og følelsesladede proces, den er.

Har du oplevet en omstrukturering, har du måske prøvet at vågne og tage en beslutning om at prøve at tage det med godt humør. Men straks du kommer ind på arbejdet, kan du mærke, at der er en akavet stemning. Du møder en af dine fyrede kollegaer, ved ikke rigtig, hvad du skal sige. Det gør han heller ikke. Hvorfor blev det ham og ikke dig? Hvis han kan blive fyret, så hænger du nok også i en tynd tråd, det må være et spørgsmål om tid.

De, der blev fyret, skal have tiden til at gå, og de, der "overlevede", føler, de bør være taknemmelige, men er det ikke. De har mistet nogle gode kollegaer, en god chef og skal måske i gang med et nyt job, som de slet ikke har lyst til og med en ny ukendt chef. Skyldfølelsen kan sætte ind, og det er nærmest forbudt at sige det højt. Omgivelserne kan ofte ikke forstå denne følelse.

Dårlig stemning spreder sig hurtigt, ved kaffemaskinen og i frokostpausen, negativ korridorsnak fylder arbejdsdagen, hvis ikke medarbejderne får luftet deres følelser "officielt".

Heldigvis spredes godt humør også – men det kræver fælles fodslag i hele organisationen.

4. Fejl: "Uærlig" kommunikation med den bedste intension om at beskytte medarbejderne.

Når vi kommunikerer beskeder med en positiv tone, er der fare for, at vi kandsierer dem. Det er ikke problemer, men "muligheder og udfordringer". Dette kan skabe mistillid og grave en dyb grøft mellem ledelsen og medarbejderne.

Erfaringer viser, at det er ikke selve fyringerne, der skaber mistillid, men mislykket kommunikation eller handlinger, som opfattes som uretfærdige. Hvad er realiteterne? Hvorfor blev netop de kollegaer fyret? Er det retfærdigt?

*Åben dialog og inddragelse
– Kald en spade en spade !*

Åben og ærlig kommunikation og inddragelse i processen er essentielt.

5. Fejl: Den nye fremtid kommunikeres ikke ud hurtigt nok.

Når de, der skal fyres, har fået besked, bør de "overlevende" snarest muligt indkaldes og inddrages i en dialog om deres rolle i den nye struktur. Efter en omstrukturering søger nøglemedarbejdere desværre væk, da de ikke ved, hvad deres fremtidige stilling vil være, måske ikke kan forstå, hvorfor de "overlevede" og vælger derfor at gå selv, inden det bliver deres tur.

Det er en vigtig del af medarbejderfastholdelsen i en virksomhed, at medarbejderne kan se sig selv og deres rolle i virksomhedens fremtid.

6. Fejl: At tro at kommunikation er det, folk læser og hører fra ledelsen.

Nyhedsbreve, e-mails, møder osv. udgør kun ca. 10% af den kommunikation, medarbejderne bider mærke i, og er dermed ikke det, der virkelig gavner kommunikationen. Ca. 45% af kommunikationen udgøres nemlig af hvad/hvordan organisationen belønner/"straffer", og de sidste 45% udgøres af ledelsens adfærd/opførsel.

Talemåden: "Det er ikke, hvad du siger, men hvad du gør," er fuldt gældende. Der skal være kongruens mellem ord og handling, hvis tilliden til ledelsen skal bevares eller genskabes.

7. Fejl: At have en flok diktatorer.

Vores måde at kommunikere og agere på har afgørende indflydelse på, hvordan en situation eller arbejdsplads udvikler sig. Når man er stresset, bliver ens tone og krop ofte en anelse mere aggressiv/kommanderende og anspændt. Da **kommunikation er 55% kropssprog, 38% tonalitet** og kun 7% ord, kan selv det at være lidt stresset hurtigt påvirke andre og en given situation på en utilsigtet måde.

FOREBYG MED FÆLLES FODSLAG

Vi skal i gang med at forebygge, for omorganiseringer, finanskriser, sygdom osv. kommer og går og vil altid poppe op nu og da.

DET ER VIGTIGT, AT INGEN AF MEDARBEJDERNE, HVERKEN DE DER FYRES, ELLER DE DER BLIVER, BETRAGTES SOM OFRE.

Magtesløshed stresser!

Erfaring viser, at redskaber som forstærker individets følelse af kontrol og at "kunne gøre noget" er vigtige.

Coaching giver de redskaber og teknikker, der gør, at medarbejderne beholder førertrøjen på – selv kan gøre noget. Ventetiden er ofte lang, men den kan blive mere konstruktiv, når medarbejderne inddrages i processen. De bliver mere handlingsorienterede og får overskud til at bidrage konstruktivt.

Det samme gælder for lederne, især mellemlederne med den direkte kontakt. De har især brug for uvildig sparring og coaching.

De rette, ofte meget individuelle, redskaber vil skabe mindre stress og mere afklarethed og personlig styrke i forbindelse med en hvilken som helst omstrukturering. Det er den langtidsholdbare og mest effektive løsning.

ET FÆLLES UDGANGSPUNKT SKABER STØRRE FORSTÅELSE, OG OMSTRUKTURERINGS-PROCESSEN STØTTES.

Et foredrag eller en workshop med konkrete praktiske tips støtter både hver enkelt, men også afdelingen og virksomheden.

At få italesat de "forbudte følelser" efterfulgt af konstruktiv sparring og coaching kan justere forventninger og mål, så de tilpasses den nuværende situation.

Ekstern inspiration, sparring og coaching er med til at bevare og genskabe motivation og fokus hos de overlevende, både lederne og medarbejderne, dem der skal sikre den fremtidige bundlinje og vækst.

AT VILLE ER AT KUNNE...!

Coaching og stresscoaching af ledere, de klemte mellemledere og andre nøglepersoner vil altid påvirke hele afdelingen og virksomheden positivt.

Da omstruktureringer er kommet for at blive, er det optimalt at øve sig på konstruktiv og åben dialog i gode tider, da det er svært at opbygge fra bunden midt i krisen. Og her er afsæt i en fælles workshop eller et foredrag særdeles effektivt.

Forebyggelse er MEGET bedre end helbredelse. ■

FAKTA om Elgaard Coaching

Foredrag og workshops:

F.eks.: "Genfind og bevar motivation og effektivitet" og "Stress er en del af livet, behold førertrøjen på".

Stresscoaching:

For dig, der har stress eller er tæt på. Et forløb har først fokus på at stressen skal ud af kroppen, så på teknikker til at håndtere det og sidst coaching.

Erhvervs- og livscoaching:

For dig, der vil finde mål, motivation og balance mellem: arbejdsopgaver, job og privatliv og mellem dine aktiviteter. Værdiafklaring for job og privatliv, job og ledelse/virksomhed.

Ring til Birgit Elgaard på 21 22 34 64 og hør mere eller gå ind på www.elgaardcoaching.dk



*Hvor er du/ I nu?
Hvor vil du/ I gerne hen?
Hvad skal du/ I bruge for at
komme derhen?*