

Ledelse i krisetider

Om at skabe tillid til ledelsen og tro på fremtiden.

Ledighedstallene er steget markant i 2010 som følge af den finanskrisen, der slog igennem for godt et år siden. I de gode år blev der ansat mange medarbejdere; nogle steder har man klaret krisen blot ved et ansættelsesstop, men som ledighedsstatistikken viser, har opsigelser været nødvendige mange steder.

Typisk er det den nærmeste leder, der medvirker i beslutningen om, hvem, der skal opsiges, skal gennemføre opsigelsessamtalen og ikke mindst fastholde – eller måske snarere genopbygge – motivationen og arbejdsglæden hos de medarbejdere, der er tilbage.

Alt sammen trækker store veksler på teamlederens faglige kompetencer men især på de personlige kompetencer. Næsten lige gyldigt hvilken leder man spørger om, hvad der er det værste, de har prøvet i deres karriere nævner de alle som én "opsigelser af (gode) medarbejdere".

Helle Drachmann, der er karriererådgiver og direktør i WayAhead, bekræfter dette:

- Der er ingen tvivl om at det ikke er en af de sjoveste opgaver du har som leder, når du skal fyre medarbejdere, og det er heller ikke den sjoveste situation for medarbejderen.

Vi skal ikke lang tid tilbage for at have oplevet en tilsvarende situation – nemlig dot.com krisen for mindre end 10 år siden. Her var det selvfølgelig primært it-branchen og i særdeleshed de mange nye internet-virksomheder, der var ramt – men kriser smitter af på andre brancher – som den nuværende finanskrisen jo også viser.

Ledere og mellemledere fra disse dot.com virksomheder oplevede det samme som mange ledere oplever i dag – nemlig at man gik fra fremgang og vækst - eller i hvert fald en forventning om vækst - til opsigelser og konkurser nærmest fra den ene dag til den anden.

Kriser kommer og går og påvirker arbejdsmarkedet i større eller mindre grad. F.eks. var følgerne af dot-com-krisen overskuelige og kortvarige, men ifølge mange økonomer vil disse kriser komme med kortere intervaller, slå igennem meget hurtigere og følgevirkningerne være sværere at forudsige - sådan som det er sket med finanskrisen.

I 2008 gik rigtig mange på sommerferie med følelsen af at være del af en succesfuld virksomhed med overskud til store julegaver, bonusser og fester med lidt ekstra af det hele og vendte tilbage fra sommerferien til stille kontorlokaler, udeblivende ordrer og forholdsvis hurtigt herefter spareplaner, der skulle effektueres, hvilket i praksis betød opsigelser.

Mellemlederen står ofte i den mest vanskelige situation, hvor hun/ han skal være den, der sikrer forståelse for og accept af de til tider ubehagelige konsekvenser som opsigelser jo er. I netop sådan en situation er det særlig vigtigt, at medarbejderne har tillid til ledernes beslutninger.

Når den værste krise har lagt sig er næste skridt at bevare motivationen hos de medarbejdere, der er tilbage. Nogle vil sidde tilbage med dårlig samvittighed eller medlidenhed med de opsagte medarbejdere, men det er der ifølge Helle Drachmann ikke grund til.

- Det, der er vigtigt at huske på er, at det ikke er *fatalt* eller *tragisk* at blive opsagt. Det er selvfølgelig mere rart for medarbejderen at selv vælge og selv gå end at blive "gået", men der er en fremtid, der venter derude, og ofte ser vi sig at den opsagte medarbejder finder et nyt job han/hun er rigtig glad for.

Hvordan håndterer man så disse følsomme situationer i praksis? Ærlighed og klar kommunikation er ifølge Helle Drachmann to af nøgleordene til at håndtere situationen og hun giver dette eksempel:

- En af de ledere jeg har coachet, er rigtig god til at kommunikere klart, tydeligt og så ærligt som muligt til sine medarbejdere. Hun lytter til dem, inddrager dem i afdelingens udfordringer og i løsningsmulighederne og i processerne. Selv om medarbejderne ikke ved, om de er ansat i morgen, tager de kampen op sammen som afdeling, og gør deres bedste. For nylig modtog hun resultaterne fra koncernanalysen, og trods de hårde tider var feedback'en fra medarbejderne på hende som leder så god, at hun lå langt over koncern gennemsnittet. En anden leder som benyttede sig af samme ovenstående strategier, fik det bedste score som leder i koncernen på trods af at hun inden for ét år måtte foretage to fyringsrunder.

Som leder står man altså overfor en kommunikationsopgave der kræver forberedelse. Både i forhold til, hvor meget man kan og må melde ud overfor medarbejderne og stadig være loyal overfor ledelsen men også i forhold til, hvilke spørgsmål, man kan få stillet. Og man skal forholde sig til, hvordan man vil svare på spørgsmål som "Kommer der flere opsigelser". Her gælder det om ikke at love mere end man kan holde, så nogle gange kan et "det ved jeg ikke" eller "det kan jeg ikke sige på nuværende tidspunkt" faktisk også være de(t) bedste svar. Ærlighed og troværdighed holder længe efter krisen er overstået – det gør tomme løfter ikke.

Kriser kan være krævende at navigere igennem - især som leder. Omvendt kan man betragte det som en udfordring, der er særdeles lærerig og personligt udviklende. Har økonomerne ret, vil de kompetencer, du opbygger nu, bliver værdifulde mindst en gang til i din karriere.

At navigere i krisetider som leder

3 gode råd fra Helle Drachmann, direktør og karriererådgiver hos WayAhead og stifter af netværket WayAhead Women, der følger Kvindelige Ledere og deres Successtrategier. Læs mere på www.wayahead.dk

Om opsigelser

En opsigelse kan også være begyndelsen til noget nyt og bedre for den opsagte medarbejder. Enten fordi den opsagte kommet videre til et andet spændende job og virksomhed, eller får mulighed for at vælge en helt ny karriereretning. Ja, markedet er måske sværere end det plejer, og de opsagte medarbejdere skal måske søge mere aktivt end tidligere, men det er bestemt muligt at få job.

Som leder er det en fordel at være afklaret med dette, så du har det overskud og den ro der skal til i en opsigelsessituation.

Læs mere om [genplacering](#)

Om at fastholde/opbygge motivationen af blivende medarbejdere

Det er min erfaring at de ledere, der opretholder motivationen hos deres medarbejdere gør følgende:

- kommunikerer jævnligt til medarbejderne om situationen.
- benytter klar og tydelig kommunikation.
- har forberedt sig på svære spørgsmål fra medarbejderne.
- er så ærlige overfor deres medarbejdere som overhovedet muligt
- ser og hører medarbejderne

Læs mere om [karriereudvikling](#)

Om at fastholde sin egen motivation og gejst

Gennemgå dine mål og få afdækket, om de er realistiske i forhold til de ressourcer du har til rådighed.

Sæt mindre eller nære mål, så du får nære succeser. Begynd at fejre de små succeser du og dine medarbejdere opnår. Så gør det ikke så meget, at der er langt mellem succeserne på de langsigtede mål.

Læs mere om [karriererådgivning](#)