

Når en afdeling skal lukkes – så gør det på den gode måde!

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk



Når man lukker afdeling eller en del af en virksomhed, er det ofte en dårlig oplevelse for de ansatte. Nu har jeg efterhånden været inde over flere nedlæggelser – og kan se, hvor vigtigt det er, at ledelsen planlægger en god proces for, hvordan f.eks. en afdeling skal lukkes. En lukning og den medfølgende proces kan i værste fald medføre en masse uro i organisationen, medarbejderflugt og dårlig omtale udadtil - og i bedste fald medvirke til fornyet dynamik, og til at selv fyrede medarbejdere fortsat taler pænt om deres gamle virksomhed.

Det er helt klar ledelsens ret og pligt at beslutte, hvornår en del af virksomheden skal lukkes, men ligeså bør det være et fokusområde for ledelsen, at processen kommer til at køre bedst muligt.

Kommunikation og information

Kommunikation og information er klare nøgleord, hvis ikke medarbejderne får den viden, de bør have eller en reel kommunikation om situationen, vil de søge selv at skabe mening i det, som foregår. Det betyder også, at der vil opstå en masse rygter og forklaringer, som dels kan være usande, dels kan være skadelige for alle parter (medarbejdere, ledelse og virksomhed). Dels er der en risiko for at de primære kommunikationsveje bliver uformelle således, at ledelsen ikke har en reel mulighed for at påvirke debatten.

Hvor er vi på vej hen, hvordan går det?

Det er vigtigt, at en virksomhed generelt har en god tradition for at holde medarbejderne informerede om – og, hvor det er muligt, involverede i - forhold som: Hvordan går det for organisationen? Hvilke udfordringer har vi? Hvad er vores fremtidsvisioner og planer? Hvordan rustes vi os til fremtiden? Mv.

Det er en fordel, at medarbejderne ved, 'hvor det bærer hen' i gode og selvfølgelig også i dårlige tider, det gør det ofte nemmere for dem at forstå, når organisationen bliver ramt af lukninger – også hvis det bliver deres egen afdeling.

Hvad er baggrunden for lukningen?

Sørg for at melde ud, hvorfor man har valgt at nedlægge en bestemt afdeling, giv de reelle begrundelser og sørg i samme ombæring for at fortælle om de gode resultater afdeling og de involverede medarbejdere har opnået.

Det betyder meget for en gruppe medarbejdere at kunne forlade deres afdeling med oprejt pande, hvad enten de nu skal fortsætte et andet sted i organisationen eller skal ud for at søge nyt arbejde.

Hvad er konsekvenserne af lukningen?

Sørg endelig for at have en gennemtænkt plan for, hvad der skal ske med medarbejderne, herunder hvornår og hvordan?

Først og fremmest: Kan alle medarbejderne blive i virksomheden eller ej? Hvis nej: Hvem kan så blive, og hvem skal søge nyt arbejde – og hvorfor har prioriteringerne været, som de har været?

Der skal selvfølgelig laves en særskilt proces for gruppen, som bliver afskediget, så de kommer bedst muligt videre i deres arbejdsliv.

Samtidig er det vigtigt at huske på, at selvom det umiddelbart kan virke som om, de medarbejdere, der skal blive i virksomheden ikke har nogen 'problemer', så kan der hurtigt opstå en masse bekymringer, som bedst håndteres på forkant:

- Hvor bliver min fremtidige ansættelse?
- Hvad skal jeg lave? Beholder jeg alle mine opgaver – får jeg nye?
- Hvem skal jeg samarbejde med og referere til?

Sørg for at involvere medarbejderne, hvor det er muligt. Lad dem f.eks. hurtigst muligt få en samtale med deres nye chef, hvor de kan spille ind med nye ideer og tanker. Det er vigtigt, at de ser sig som en velkommen del af den nye afdeling - og måske de rent faktisk kan bruge deres kompetencer bedre, end tilfældet var i deres tidligere position.

Organisationsændringer er en naturlig ting

Organisationsændringer er jo dybest set en naturlig ting – det samme er det at lukke afdelinger og opstarte nye. Organisationer skal kunne tilpasse sig nye krav og vilkår - og skal løbende kunne arbejde med at 'toptune' produktionen.

Det er derfor vigtigt, at en virksomhed arbejder lige så naturligt med processer for forandringer – herunder at nedlægge afdelinger – og at de hjælper medarbejderne med at kunne håndtere forandringer. Det kan f.eks. ske ved løbende jobrotation eller anden kompetenceudvikling, så medarbejderne er rustet til at følge med udviklingen og til at kunne flytte sig.

De medarbejdergrupper, som føler sig hårdest ramt, når afdelinger lukker, finder man oftest i organisationer med tradition for få organisationsændringer, og mange medarbejdere, som har siddet i samme funktion/afdeling i meget lang tid. Her kræver det et ekstra stykke arbejde at skabe en god og givende proces for medarbejdere og organisation.

Så kort opridset: Gør organisationsforandringer til en naturlig del af hverdagen (hvor det er muligt), sørg for at medarbejderne er klædt på til at håndtere forandringer og sørg for at processerne bliver gennemført professionelt og godt. Det lyder simpelt, men tro mig - det er det sjældent.

Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Tilmeld dig vores nyhedsbrev om ledelse på: www.tegkamp.dk eller via dette link: <http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>



Har du også lyst til at blive inspireret og deltage i diskussioner om ledelse? Så kom med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion**
<http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>