

LEDELSENS ØGEDE FOKUS PÅ OPSAGTE.

Ledelsestrends skifter i tiden. Hvor man før 1970 forventede stabile medarbejdere og var stolte af 40-års jubilare, er dynamikken i dagens samfund meget stor. Landbruget er gået fra 300.000 landbrug med ca. 5 medarbejdere omkring 1950 til 10.000 landbrug i dag med færre ansatte. IT fokuserer i dag på netværk, hvor man i 70-erne anvendte mainframes. Internettets mange ehandels butikker fandtes ikke for 10 år siden.

Samfundets *øgede dynamik* førte til, at man i Danmark i slutningen af 80-erne blev opmærksom på betydningen af anstændighed i afskedigungssituationer og importerede begrebet outplacement fra USA, hvor det havde eksisteret siden 1960-erne. I forbindelse med fyring af bankfunktionærer, som ingen havde forestillet sig fyringer af, bredte outplacement sig fra topledere til organisationspyramidens øvrige medlemmer.

Inden for *HR* har vi set en udvikling, der gør outplacement, genplacering, carrear transition management - eller hvad man nu kalder rådgivning til medarbejdere, som skal skifte job - til en naturlig funktion i forbindelse med tilpasning af medarbejderne. Det gælder, hvad enten de er i stillinger uden passende udfordring, har samarbejdsproblemer eller blot ønsker sparring vedrørende deres muligheder og relevante strategier for at realisere dem.

Hensynet til at have en *relevant bemanding* er to-sidet. Ledelsen vil gerne præstere en bundlinie, og medarbejderne vil nødtigt sidde i "tomme" job. For ledelsen betyder det et behov for at effektivisere, og for medarbejderne er det et personligt problem at være i et job uden passende udfordring.

Outplacement er et velegnet redskab til at reducere problemerne i forbindelse med den *øgede tekniske dynamik* og deraf følgende udfordring for virksomhederne, der ser, at deres tekniske og markeds-mæssige placering ændrer sig hurtigt. Inden for it er produkters levetid ofte nede på ca. 3 år. Ofte kan levetiden strækkes noget ved udfasning af produktion til Østeuropa, Indien eller Kina, men udfasning betyder også reduktion af medarbejdere.

Ved anvendelse af *outplacement* opnår virksomhedens ledelse, at "den svære samtale", erstattes af et *positivt tilbud* om professionel rådgivning til at få et nyt job. Man undgår at sende "tryghedsnarkomaner til tomrum" med deraf følgende psykiske belastninger.

Professionel assistance indebærer, at den "tyngede" medarbejder kan støtte sig til den *tryghed*, som professionel rådgivning af kvalitet sikrer, idet kompetent rådgivning bør have genplaceringsprocenter nær 100%. For mange har den sociale dimension, som *struktureret aktivitet* om egen fremtid giver, stor betydning. Mange mennesker i ledende stillinger er nået til deres position som følge af deres gode sociale evner, og er man social, er det svært at arbejde helt alene og uden sparring. Hertil kommer at markedsføring af sig selv, - for det er jo, hvad outplacement er - indebærer nogle mentale hævninger, som skal bearbejdes.

For *virksomhedens image* er det af væsentlig betydning, at outplacement fokuserer den opsagte på *fremtiden*, således at kritik af fortiden bliver negativt tidsspilde.

Ofte har ledelsen lidt vanskeligt ved at tage sig sammen til den svære samtale, hvorfor flere måneder går uden handling, i håb om at problemet løser sig selv. Det er blot et *misforstået hensyn*, at beholde medarbejdere i indholdsløse job. De mister selvtilliden, og det koster løn.

Outplacement er en *økonomisk fordel* ved opsigelser på over 4 måneder, for 80 % er typisk i nyt job efter 3 måneder og honoraret for outplacement er typisk 1 måneds løn. Det forudsætter blot, at virksomheden modregner lønudbetalingen i lønnen fra det ny job. Til beregning af den økonomiske fordel ved anvendelse af outplacement kan man anvende it-beregner-programmet på www.karrierekonsult.dk. Vi assisterer gerne med at estimere de økonomiske besparelser.

Moderne outplacement rådgivning tilstræber individualitet, fordi *standardiseret* materiale signalerer rådgivning til den erfarne HR-kompetente læser, og det gavner ikke jeres opsagte medarbejders muligheder for at få et nyt job. Rådgivning, som baserer sig på det *interaktive skrivebords* metode, sikrer individualitet i det skriftlige materiale og matchning til den ansættende beslutningstager (*eyecatcher effekten*) samt en aktiv *videotrænet* performance i jobsamtalen. Herved *sikres individualiteten og man undgår det overfladiske og standardiserede*.

Ofte foregår rådgivningen imidlertid så rutinepræget, at man ligefrem har standarder for korrektheden. Personligheden, kompetencerne og resultaterne, som er så væsentlige for ledere, forsvinder, eller bliver placeret i særlige "subjektive" postulatprægede afsnit af det skriftlige materiale, så de er svære at knytte til stillinger og referencer. De bliver utroværdige. Egne postulater om egne succeser er ikke overbevisende.

Nogle virksomheder sender afskedigede medarbejdere til to-tre outplacement firmaer, idet de anser den sociale dimension for lige så vigtig som metoden. Det er efter vor mening forkert. Rådgivningens *metode* inden for det skriftlige og mødetekniske er meget væsentlig for genplaceringsforløbets succes målt ved tiden og genplaceringsprocentens højde. Sidstnævnte skal være nær 100%.

Et andet succeskriterie er honoraret for *tidsubegrænset* rådgivning, der ikke bør være væsentligt dyrere end tidsbegrænset rådgivning for 15-20 timer eller den rådgivning, som ofte betegnes "1 ugentligt møde i 3 måneder". Ved tidsubegrænset rådgivning skal der skabes et resultat – standardiseret uskarp rådgivning kommer til kort.

Endelig bør man se på outplacement organisationens *referencer*. Gode referencer står for gode resultater, og for den person, som ikke kender til outplacementrådgivning, er det svært i et stressfyldt øjeblik at vurdere rådgivernes argumenter.

For *executive outplacement* gælder, at den rådgivende konsulent skal have haft charge på samme eller højere niveau end kunden, der rådgives. Han skal således være vant til at arbejde internationalt og kende forskellige geografiske og organisatoriske kulturer samt være fortrolig med udarbejdelse af strategiske materialer vedrørende økonomi, regnskab, likviditet, kapitalbehov, marketing, etc. for bestyrelser samt kunne spare vedrørende politiske og lobbyistiske tiltag. Tidsforbruget i forbindelse hermed er ofte betydeligt og kan ofte nå 60 timer over 1-2 måneder for én kunde, hvad enten denne ender som direktør i Danmark eller udlandet eller som vicepræsident i EU.

Samfundets øgede dynamik indebærer, at rekruttering og afskedigelse er blevet en naturlig del af ledelse. Det er derfor vigtigt for alle involverede, at allokering af medarbejdere mellem organisationer sker med etik og professionalisme.

Med venlig hilsen
KarriereKonsult A/S
Jens Gou
Adm. direktør (and. econ.)