

Når kollegerne bliver

FYRRET

Arbejdsmarked ■ Af Dorthe la Cour

I kølvandet på den globale finanskriser er fyringsrunder blevet hverdagskost i virksomhederne. Det har ikke kun konsekvenser for de opsagte, men også for lederne og for de medarbejdere, der bliver tilbage.

■ I går var du til møde med ham, hvor I sammen planlagde, hvordan projektet skulle køres. I dag er hans kontor tomt, hans navneskilt taget ned, og han findes ikke længere på firmaets mailingliste. Hans navn optræder heller ikke længere på organisationsplanen, og du har fået overdraget et par af hans arbejdsopgaver, som du nu skal løse.

Science fiction? Nej, det er virkelighed for mange medar-

bejdere i danske virksomheder, som har mærket den globale krise luften godt og grundigt ud i medarbejderstaben. Svigtende efterspørgsel, økonomisk nedtur og ingen sikre fingre om, hvornår tilstanden vender, gør det nødvendigt for virksomhederne at stramme livremmen ind.

Det gør ondt på de opsagte, som i kortere eller længere tid skal forholde sig til en arbejdsfri periode. Men det gør også >



> ondt på de medarbejdere, der bliver tilbage i virksomheden. Og der opstår usikkerhed om, hvorvidt der kommer yderligere fyringsrunder og hvem, der i givet fald bliver ramt. Men mennesker reagerer forskelligt på disse situationer.

- Som psykolog ser jeg mange flere nuancerede reaktioner, end jeg ser entydighed, fastslår erhvervspsykolog Kit Sanne Nielsen.

- Det er faktisk først, når det kommer rigtig tæt på, at der kommer en egentlig reaktion. Hvis du sidder i en servicevirksomhed i København og hører om en produktionsvirksomhed, der har det svært i det nordjyske, så vil du nok have empati med virksomheden og dens ansatte, men det vil ikke betyde så meget for dig. Men når det rykker ind i din egen branche, bliver du bekymret, for her kan du identificere dig med det. Det kommer tættere på, og du kan spejle dig i situationen. Du bliver personligt påvirket, og du tænker: Mon dette også rammer mig?

- Alle i en virksomhed bliver ramt af en opsigelsesrunde. Hvordan og hvor meget man rammes, afhænger af den enkeltes egen håndtering og indre billeder af konsekvenserne af opsigelserne. Desuden vil den måde, virksomheden gør det på, være medvirkende til, hvordan den enkelte tackler si-

tuationen. Der findes ingen perfekt opskrift på at sige farvel til medarbejdere, men der er en række dilemmaer, som både virksomhed og medarbejdere må håndtere i en sådan proces. For eksempel om opsigelsesprocessen skal gå hurtigt eller langsomt, og om og i hvor høj grad der skal ydes hjælp til de opsagte medarbejdere til at finde et nyt job.

Lederens ansvar

De fleste virksomheder vælger en hurtig opsigelsesproces af hensyn til både virksomheden og de medarbejdere, der bliver tilbage. Men selv om processen er hurtig, betyder det ikke, at det er hurtigt overstået:

- Det er vigtigt at huske på, at topledelsen ofte har kendt til en opsigelsesrunde i længere tid. De har haft tid til at arbejde den, og desuden har de en eller anden form for direkte indflydelse på beslutningerne. Sådan er det ikke nødvendigvis for de ledere, som skal føre beslutningen ud i livet, siger Kit Sanne Nielsen.

Fra sin hverdag kender hun alt til det pres, lederne oplever, og til følgerne af det.

- Lederen er ansat til blandt andet at føre opsigelser ud i livet, men det er rigtig ubehageligt for ham. Det er hårdt at

FAKTA ■ Psykologer og ledighed

Trods tidernes ugunst oplever ikke mange psykologer at blive prikket ud.

Læs om beskæftigelsessituationen for psykologer i artiklen side 24.

skulle besegle en andens skæbne og fortælle den svære besked. Lederen skal fyre folk, som han måske selv har været fuldt tilfreds med, og det sker også, at lederen ikke er enig i beslutningen, der er truffet af topledelsen, men det kan han af loyalitets hensyn selvfølgelig ikke give udtryk for.

- Nogle af de medarbejdere, der bliver tilbage i virksomheden, har dårlig samvittighed og føler måske endda skyld, når en kollega bliver sagt op. Nogle af de overvejelser, de gør sig, er, om de har bidraget til opsigelsen? Har de sagt et eller andet, som har været medvirkende til, at den pågældende kollega blev opsagt? Har de en andel i det? Kunne de have gjort noget for at hjælpe den kollega, som måske ikke var så dygtig?

- Det er tid til selvansagelse. Medarbejderne bliver kede af det og føler utryghed – opsigelsen kunne jo måske lige så godt have ramt dem selv. Og så synes de ofte, at det er synd for den opsagte.

- Jeg har set det mange gange. Opsagte kolleger, som folk dybest set ønsker hen, hvor peberet gror, får alligevel sympati i det øjeblik, de bliver fyret. Som mennesker skaber vi bånd til andre, så selv om man godt kan se fornuften i en opsigelse, så bliver man alligevel vred og frustreret på kollegaens vegne. Båndene brydes, og det gør jo ondt. Medarbejdere kan altid finde et eller andet at udsætte på processen. For følelserne kommer naturligt nok i kog, og man ser så mest det negative i forløbet, siger Kit Sanne Nielsen.

Nice to know

Der findes ifølge erhvervspsykologen ikke en perfekt opskrift på at opsiges medarbejdere og samle organisationen op igen. Hver virksomhed må tage udgangspunkt i dens egen kultur og værdisæt og derudfra fastlægge spillereglerne. Information er altid en vigtig ingrediens, men det er ikke mængden af information, det kommer an på.

- I en opsigelsessituation er der tendens til, at medarbejderne ikke lytter primært med ørerne, men snarere med maven, og den hører man ikke særlig godt med. Virksomheden kan give en masse information og alligevel opleve en række misforståelser. Dybest set må virksomheden gøre op med sig selv, hvem den vil tage mest hensyn til. Baggrunden for opsigelserne skal ikke være offentligt kendt, for der er et hensyn at tage til den opsagte. Omvendt har de øvrige medarbej-

dere brug for at vide, hvad det overordnede udgangspunkt for opsigelserne har været.

Kit Sanne Nielsen foreslår, at virksomhederne udarbejder en beredskabsplan, som man følger ved opsigelsesrunder.

Det er afgørende, at virksomheden i overskrifter melder ud, hvilke hensyn der ligger til grund for opsigelserne, men samtidig skal den også oplyse om, hvordan processen er, og hvilke hensyn der bliver taget. For eksempel er det en god idé at understrege, at man af hensyn til de opsagte ikke går nærmere ind i de enkelte opsigelser.

Den fælles historie

Det er Kit Sanne Nielsen erfaring, at beslutningen om, hvem der skal opsiges, og hvem der skal blive i virksomheden, væsentligst sker ud fra overvejelser af to forskellige forhold. For det første markedsforholdene, dvs. hvilke funktioner virksomheden ikke længere har brug for. For det andet medarbejderkompetenceforholdene, dvs. hvordan den enkelte medarbejders faglige kompetence og samarbejdskompetence er og svarer til virksomhedens behov.

- Den enkelte person vil på et eller andet plan opleve sig personligt ramt af en fyring. Også selv om han får en forklaring om, at det skyldes, at virksomhedens indtjening er faldende. Der kan sagtens også ligge nogle vurderinger af den enkeltes adfærd eller type bag en fyring, men at sige farvel, fordi markedet er i bund, rammer ikke i hjertekulen på samme måde som at få at vide, at man bliver fyret, fordi der er noget forkert ved én som menneske, anfører Kit Sanne Nielsen.

- Det er mere ordentligt af ledelsen at sige til omverdenen, at opsigelsen skyldes nedgangstider. På den måde kan det blive en bedre historie for den fyrede. For når man sidder ved sin næste ansættelsessamtale i en anden virksomhed, bliver man altid spurgt om, hvorfor man blev opsagt, og der bliver taget referencer – så historien skal hænge sammen

Det er ikke kun i relationen til den opsagte medarbejder, at der skal skabes en historie. Den ny virkelighed skal italesættes i hele virksomheden, men det kan ikke ske fra den ene dag til den anden.

- Virksomhederne er blevet rigtig gode til at træffe beslutninger og føre dem ud i livet. Det kniber lidt mere med det efterfølgende forløb. Organisationer har brug for at slikke sine sår, sige farvel til de tidligere kolleger og sige god dag til

>

” I en opsigelsessituation er der tendens til, at medarbejderne ikke lytter primært med ørerne, men snarere med maven, og den hører man ikke særlig godt med. ”

- > en ny virkelighed. Det er vigtigt at pleje medarbejderne ordentligt i denne fase – det er ligesom med et fysisk sår, hvis du plejer såret ordentligt, går der ikke betændelse i det, og healingprocessen bliver god.

Tidligere var det ikke usædvanligt, at der i kølvandet på opsigelser var en række medarbejdere, der selv valgte at forlade virksomheden. Det har krisen dog sat en midlertidig stopper for:

- Folk bliver, hvor de er. Det er en helt naturlig menneskelig reaktion i en krisetid at holde fast i det, man har. Medarbejderne bliver meget disciplinerede, og man gør mindre vrøvl. Folk er mere nervøse for at fremstå som utilfredse. De løber ikke lige et lille ærinde i arbejdstiden – de bliver på arbejdspladsen og er til rådighed af frygt for, at nogen skal mene, at de ikke passer deres arbejde eller er ineffektive. De passer deres job og arbejder for deres løn, og de er endda tilbage-

holdende med at bruge de privilegier, som virksomheden måske giver dem.

Reaktionsfasen

Efterspillet oven på en opsigelsesrunde varer typisk fra et antal uger op til nogle måneder. Mange medarbejdere bliver mere tillukkede og stille i reaktionsfasen, mens andre brokker sig mere end ellers. Motivationen til at udføre sit arbejde kan falde, og utryghed, usikkerhed og angst er følelser, der dagligt kan melde sig. Kan det også ske for mig? er en almindelig tanke blandt medarbejderne.

- Vi mennesker har forskellige reaktionsmønstre, nogle er mere tykhudede, mens andre er mere tyndhudede. Vi antager, at det ligger i folks temperament som en del af deres grundlæggende særtræk. De tykhudede har en mere flegmatisk tilgang og kan bevare hovedet mere klart. De har fordel af at kunne se tiden an og være mere velovervejede, men de har også en risiko for at vente for længe. De tyndhudede reagerer hurtigere og bliver lettere påvirkede i situationen.

- For begge typer gælder det, at de befinder sig i et coping-spektrum, en slags handlingsrum, og hvis de kommer uden for det, sættes et ellers godt handleberedskab ud af kraft. Og i den tilstand er man ikke i samme grad i stand til at foretage hensigtsmæssige og fornuftige valg, fastslår Kit Sanne Nielsen.

Uanset om opsigelsesprocessen er lang eller kort, så er der en separationsproces, som alle i virksomheden skal igennem. Mænd og kvinder tackler typisk en sådan situation forskelligt. En virksomhed med en overvejende maskulin kultur lægger op til en hurtig proces og klare udmeldinger. I andre virksomhedskulturer er processen mere dialogbaseret.

Mænd vil gerne hurtigt videre, de vil handle, mens kvinder gerne vil forstå og kommunikere. Men det betyder ikke, at mændene ikke reagerer. Mænd kommunikerer bare ikke om de ting, de bekymrer sig om. De tager for eksempel et ekstra glas rødvin og sover dårligt om natten. Kønsoptagelsen slår også igennem her – drenge skal klare det selv, mens pigerne kan bruge hinanden, men situationen er lige sårende og smertefuld for begge køn. Også her betyder det meget at have et socialt netværk at dele sine bekymringer med. Kvinder er bedre til relationer, også på arbejdspladsen, og det betyder, at de ofte klarer sig bedre.

Dorthe la Cour, journalist

