

Førstehjælp ved massefyringer

En hjælpepakke kan gøre det nemmere at komme videre

Lyt, vær nærværende, vis respekt i situationen og sørg for, at virksomheden tilbyder en hjælpepakke, som gør det nemmere for de afskedigede at komme videre. Sådan lyder nogle af erhvervspsykologens råd om håndtering af massefyringer.

”Psykologisk set er en firing en separationsproces. Man er udsat for et tab og skal adskilles fra noget, som man ofte gennem længere tid har bundet sine følelser og sin loyalitet til, og det gør ondt”, fortæller erhvervspsykolog Kit Sanne Nielsen fra Erhvervspsykologerne.

Tabet afstedkommer en række forskellige følelser og tanker, man som pårørende, kollega eller tillidsrepræsentant pludselig skal kunne rumme: ”Nogle bliver lammede, bange og bekymrede for fremtiden. Nogle bliver vrede, nogle bliver ulykkelige og kede af det, mens andre føler skyld og skam over, at netop de blev fyret. Og nogle føler lidt af det hele.”

Umiddelbart efter firingen kredser tankerne mere om spørgsmål end svar på den krise, man er blevet udsat for. Kit Sanne Nielsen remser en liste af spørgsmål op, der typisk fylder tankerne:

”Hvorfor blev det lige mig? Alle er jo ikke blevet fyret, heller ikke selvom der er tale om en massefiring. Hvorfor var det ikke en af de andre? Er jeg ikke dygtig nok? Har jeg ikke slikt ledelsen nok i rumpetten? Kan de ikke lide mig? Har jeg ikke været loyal nok eller flittig nok? Er jeg ikke uddannet godt nok? Burde jeg have været mere ivrig efter at få videre- og efteruddannelse?”

Ved massefyringer kan der være en lille lettelse i, at man ikke er alene, og den strukturelle forklaring på afskedigelsen kan være klarere formuleret for alle. Til gengæld kan det være sværere at finde ud af, hvem man skal rette sin vrede mod.

”Det betyder, at vreden kan blive diffus, og nogle retter den indad mod sig selv, mens andre retter den udad mod alle, der er i nærheden”, fortæller Kit Sanne Nielsen.

Hjælpesepakke til afskedigede

Erhvervspsykolog Kit Sanne Nielsen foreslår arbejdspladserne at lave en hjælpepakke, som kan hjælpe afskedigede medarbejdere med at komme videre. Pakken kan indeholde:

- Fire til seks samtaler med en coach, der kan rådgive og sparre om outplacement
- Ved massefyringer kan virksomheden stå for tre-fire netværksmøder, som skal foregå ude i byen
- Tillidsrepræsentanterne tilbydes et kursus i psykologisk førstehjælp, der forbereder dem på, hvordan mennesker reagerer i en fyringssituation, og hvordan de kan støtte et menneske i sådan en proces.

Forståelse giver fremdrift

Mange menneskers tilværelse og identitet er for en stor del bygget op omkring arbejde. Arbejdet er med til at legitimere os som mennesker. Det er vores adgangsbillet til at udveksle viden og erfaringer med andre.

”Vores værdier er dybt forankrede i arbejdet: Du skal uddanne dig, være dygtig og have et langt cv med kurser og nye masteruddannelser. Arbejdet er typisk det første, vi spørger om, når vi møder nye mennesker, og du er ingen, hvis du ikke arbejder. Derfor betyder en fyring også, at tæppet bliver revet væk under dig, og du har en følelse af, at hele identiteten ryger.”

Erhvervspsykologen understreger, at et så gennemgribende slag betyder, at man har brug for at forstå fyringen for at kunne handle konstruktivt fremadrettet.

”Den bedste forklaring, man kan give den fyrede er strukturel. Ledelsen vil som regel ikke give personlige forklaringer, og det mener jeg faktisk heller ikke, at de skal.”

En strukturel forklaring er en forklaring, der klart og tydeligt er forankret i ændringer i organisationen: En afdeling lukker, nogle ansvarsområder og opgaver falder helt væk. Og den type forklaringer er det som regel bedre muligheder for at give ved massefyringer end ved andre fyringer.

Opad, opad og så knæk

En fyring rammer selvfølgelig ikke alle lige hårdt, og det er svært at afgøre på forhånd, hvem der rammes hårdest. Mange højtuddannede eksperter, specialister og ledere har haft en karrierekurve, der er gået opad og opad, siden de fik deres første job. Hvis de bliver fyret, knækker kurven for første gang.

”Det er klart, at evnen til at håndtere situationen ikke er ligeså god hos førstegangsfyrede som hos dem, der måske har prøvet det før, eller dem som har haft en mere knastet karrierevej, hvor de også har prøvet at gå et skridt frem og to tilbage. Det man i psykologien kalder coping-evnen, som er en erfaringsbaseret evne til at håndtere udfordringer, er i sagens natur mere veludviklet hos dem, der har stået i situationen eller en lignende situation før.”

Forskere og ansatte på universiteterne kan godt opleve en fyringssituation væsentlig anderledes end mange andre. Den faglige identitet er så stærk, at den overskygger organisationsidentiteten.

Og den faglige identitet kan man tage med sig og folde ud et andet sted.

”Det er en styrke,” vurderer Kit Sanne Nielsen. ”Samtidig er de typisk selvstændige og måske også egenrådige. De har en individualistisk position i forvejen, og det kan give en vis robusthed i en fyringssituation.”

Omvendt kan massefyringer som konsekvens af generelle besparelser give forskerne kolossale udfordringer med at komme videre. De er specialister på højeste niveau, som ikke har et bredt arbejdsmarked at orientere sig i, når de skal ud og finde nyt job.

”Den situation både kan og bør ledelsen tage højde for, når man beslutter, hvilken hjælp man vil tilbyde den fyrede til at komme videre.”

Sørg for at gribe den afskedigede

Tillidsrepræsentanten kan forsøge at forhandle sig frem til nogle gode aftaler om, hvordan en fyring skal foregå, og hvilken støtte virksomheden skal yde den fyrede i forbindelse med afskedigelsen. Men hvad er gode aftaler? Hvad skal den gode hjælpepakke rumme?

”Fire til seks samtaler med en coach, der kan rådgive og sparre om outplacement. Det er min erfaring, at det virkelig batter,” siger Kit Sanne Nielsen.

”Ved massefyringer kan virksomheden stå for det praktiske og økonomiske ved tre-fire netværksmøder, som vel at mærke ikke skal foregå på virksomheden men ude i byen. Og endelig kan tillidsrepræsentanterne få et kursus i psykologisk førstehjælp, der forbereder dem på, hvordan mennesker reagerer i en fyringssituation, og hvordan de kan støtte et menneske i sådan en proces.”

”I forbindelse med selve fyringen er det vigtigt at have helt klare aftaler om, at den fyrede ikke skal tage afsked med det samme. Man skal have mulighed for at blive på arbejdspladsen umiddelbart efter, mulighed for at gå ned til sine ting og snakke med sine kolleger, hvis man har lyst. Det skal selvfølgelig være frivilligt, og det bedste er at få mulighed for at blive fx måneden ud. Hvis man får besked på at pakke sine ting med det samme, føler man sig som en forbryder. Det er ydmygende, og der er ingen grund til at ydmyge en, der i forvejen ligger ned.”

”Ledelsen kan godt finde på at undskylde sig med, at den fyrede vil skabe uro og ineffektivitet på arbejdspladsen ved at sladre og opføre sig illoyalt og måske få vendt en stemning mod ledelsen i den tid, de har tilbage. Men det er og bliver en dårlig undskyldning for ikke at samle folk op, og hvis ledelsen har den slags bekymringer, kan de tage en snak med den fyrede medarbejder og forklare problemstillingen. Fortælle at det er vigtigt, at vedkommende er loyal også i en så presset situation. Det vil langt de fleste kunne forstå, og de vil også handle efter det.”

Det er dog ikke kun den fyrede, der kan have brug for hjælp. De kolleger, der bliver tilbage, er som regel også meget berørte og kan have brug for at blive samlet op. Kit Sanne Nielsen beskriver det som en meget mild grad af KZ-syndromet:

”Kollegerne, der er tilbage efter en runde med massefyringer, befinder sig i en mærkelig tilstand mellem lettelse og skyld. De er lettede over, at de ikke er blandt de fyrede, men føler samtidig også skyld: Kunne jeg have gjort noget, for at vedkommende ikke blev fyret. Har jeg på en eller anden måde været medvirkende?”

”Det er vigtigt at gøre kollegerne klart, at de ikke skal føle skyld, og at de også skal slippe den eller dem, der er blevet fyret. For både den fyrede og kollegerne, der er tilbage, gælder det om at erkende, at man er kolleger i en kontekst, og at den kontekst altså ikke er længere. Erkend at det er slut med mindre der er tale om rigtige venskaber,” lyder erhvervspsykologens kontante råd.

”Selvfølgelig skal man ikke holde sin omsorg og medfølelse tilbage, lige når fyringen er sket. Skriv mailen med tak for et godt samarbejde, og jeg kommer til at savne dig. Men lad være med at nurse eller beskytte den fyrede. Det mener jeg er mangel på respekt.”

Tilværelsen er ingen vatæske

En firing giver et knæk på selvværdet, hvad kan man gøre for at forebygge det?

"Det tror jeg slet ikke man kan. Lad være med at bruge tid på at prøve at forebygge. Det er langt bedre at forsøge at komme overens med, at det er sket, og at den firing er blevet en del af dine erfaringer på arbejdsmarkedet og en del af din historie. Fortæl dig selv - igen og igen om nødvendigt - at den slags sker. Nogen braste ind i mig. It is out off my control."

"Tænk i stedet over, hvad du gerne vil have med fra hylderne på den arbejdsplads, som du forlader, og lad så resten blive tilbage. Skriv dine valg ned og lad dem være pejlemærker fremover. Hvad er du glad for, at du er sluppet for? Tænk tre måneder frem. Hvad kan lade sig gøre de næste tre måneder? Hvad skal jeg have styr på?"

"Man må jo også besinde sig på, at tilværelsen ikke er en beskyttet vatæske, og vi har jo heldigvis et økonomisk sikkerhedsnet her i landet. Det gør rigtig ondt at blive fyret, og det skal man have respekt for. Men langt de fleste finder et nyt job, knytter sig til nye kolleger og bliver mindst lige så glade for det, som de var for det sted, de blev fyret fra."