VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 18-11-2009

Sådan fyrer du med værdighed

En fyring er organisationens ultimative magtanvendelse over for en medarbejder. Men mange års opsving og den bløde skandinaviske ledelsesmodel har gjort, at mange ledere har svært ved at påtage sig og åbent stå ved deres magt. Ledere skal blive bedre til at fyre – ikke kun for medarbejdernes skyld.

Skribentinfo



Rikke Høgsted

Chefpsykolog i Falck Healthcare

Fyringsrunder hører ikke længere kun til i private virksomheder. En rundspørge, som FTF har foretaget viser, at over halvdelen af landets kommunaldirektører forventer at fyre ansatte for at få næste års budget til at hænge sammen. Det rejser spørgsmålet om, hvad man som organisation og leder kan gøre for at varetage fyringerne på en professionel måde, hvor gensidig værdighed og respekt er i fokus.

Lederen selv er i spil

For mange ledere hører det at afskedige – eller fyre – til blandt de vanskeligste dele af lederjobbet. At det er sådan, er mest af alt et sundhedstegn, der vidner om empati og ansvarlighed, men det kan også tippe over. For nogle ledere er fyringsrunder også lig med humørsvingninger, søvnproblemer og manglende lyst til selskabelighed, mad, sex og måske også til arbejdet.

Næsten femten års opsving har betydet, at mange ledere kun i begrænset omfang har erfaringer med at fyre, og for mange yngre medarbejdere er det en risiko, som man ikke for alvor har følt tæt på kroppen. Der er derfor behov for både erfaring og egentlig viden om fyringens psykologi.

Kundskab, etik og teknik

Vejen til den professionelle samtale går gennem en trekant af kundskab, etik og teknik, hvor intet af de tre ben kan stå alene. Kundskab vil i denne sammenhæng sige, at have en basal krisepsykologisk viden, foruden en god selvindsigt og evne til at omsætte tidligere erfaringer med fyringer – gode som dårlige – fremadrettet.

Det andet ben i trekanten vedrører den etiske side af sagen. Både organisationens etik, der evt. er formaliseret i en egentlig afskedigelsespolitik, og den enkelte leders etik.

Man skal som menneske og leder kunne tage ansvaret på sig for fyringen, af respekt for den medarbejder, der så at sige lægger arbejdsliv til valget. Endeligt skal man sikre, at den eksekverende leder har samtaleværktøjer, så kundskaberne og etikken udmøntes i praksis.

Ofte reduceres den alvorlige samtale til et spørgsmål om teknikker – altså samtaleværktøjer – Det skaber måske teknisk set korrekte samtaler, men samtidig blotter det samtalen for 'ånd'. Hverken værdighed eller respekt er noget i sig selv, men en måde at gøre tingene på.

Hyre og fyre og hyre igen

Set fra organisationernes side understreger de hastige konjunkturskift yderligere behovet for at fyre på en facon, så relationen til medarbejderen lider mindst mulig skade.

Efter flere års mangel på arbejdskraft er ledigheden nu tordnet opad, men alt tyder på, det vender igen. Og måske skal den organisation, som fyrede for to måneder siden, ansætte igen om nogle måneder. Og så skal medarbejderen både være ved godt 'huld' og have lyst til at blive genansat.

En af mine klienter, som er en videnstung fagperson, og som for nyligt var blevet fyret og kort efter tilbudt genansættelse, sagde desillusioneret i terapien:

"Jeg har slet ikke lyst til at komme tilbage, for den konfliktsky måde ledelsen tacklede det hele på, har skuffet mig slemt. Jeg troede, de ville have klaret sådan noget meget mere professionelt!"

Der er meget at hente for både organisation, leder og medarbejder ved at tage den alvorlige samtale alvorligt og tilstræbe at de kommende fyringsrunder kommer til at ske med størst mulig respekt og værdighed for alle parter.

Vær åben om magt

Den lykkeligt manglende erfaring med at fyre er kun én del af problemstillingen. Den skandinaviske og moderne ledelsesmodel med medindflydelse og udbredte delegering har skabt illusioner.

Både medarbejder og mellemleder har oplevet, at man agerede som ligemænd, men illusionen bliver brudt med fyresedlen, der synliggør, at et ansættelsesforhold også er et magtforhold, hvor ledelsen handler på vegne af ejerne, uanset om disse er aktionærer eller de "politiske ejere", man har som offentligt ansat.

En fyring er, uanset baggrunden for den, en åben magtanvendelse og det indebærer, at den leder, som sidder ved bordet med medarbejderen skal tage ansvaret på sig og ikke gemme sig bag, at det er konsekvenserne af en politisk beslutning.

Jeg arbejder, ergo er jeg

Når det lille prik føles som en lige højre, skyldes det, at arbejde langt fra kun handler om mad i munden og tag over hovedet i dagens samfund. Glæden ved at høre til og ved at samarbejde; stoltheden over at skabe resultater og udfordringen ved at sætte sig nye mål hører til de afgørende drivkræfter, når mennesker arbejder.

Når arbejdet forsvinder, er det derfor ofte både arbejdsglæden og en del af identiteten, der forsvinder. Og for nogen også oplevelsen af eksistens.
Fyringssamtalen er første kapitel i medarbejderens fortælling om at være ledig, og her kan du som leder sørge for at samtalen, og forløbet derefter, foregår professionelt og med respekt, der bekræfter medarbejderen i en fortsat værdig eksistens.

Læs mere:

Afskedigelsessamtalen - foreberelse, samtaleforløbet og evaluering

Blå Bog Rikke Høgsted

Rikke Høgsted er uddannet cand. psych. fra Københavns Universitet i 1998. Hun har siden 2008 arbejdet fuldtids i Høgsted & Middelboe, som blandt andet tilbyder træning og rådgivning til ledere og organisationer, der står foran fyringsrunder. Rikke er aktuel med selvhjælpsbogen ”Kom på benene igen”, der retter sig mod den fyrede selv, men som med fordel også kan læses af ledere, der ønsker sig kundskaber i forhold til fyringens psykologi.
Rikke Høgsted har tidligere arbejdet med krisepsykologi som rådgiver i Kræftens Bekæmpelse og har som psykolog i Forsvaret været udsendt til Irak og Afghanistan for at støtte de danske soldater i forbindelse med svære tilskadekomster og tab.

Hun er desuden forfatter til en lang række bøger om militærpsykologi, kommunikation, psykisk førstehjælp, kriser og sorg. Se mere på www.hoegstedogmiddelboe.dk (http://www.hoegstedogmiddelboe.dk/)