

# Den gode fyring er en illusion

Henrich Krogsgaard er personalechef i Københavns Lufthavne, hvor han har haft sin gang i mere end 30 år og har været med til at gennemføre en masse afskedigelser. Han tror ikke på, at en fyring kan være en god oplevelse

AF PIA LYKKE

**H**enrich Krogsgaard har arbejdet i lufthavnen, siden han i 1979 mødte op hos Sterling Airways med sit studentereksamensbevis under armen. I dag er han personalechef i Københavns Lufthavne, der tæller omkring 1800 medarbejdere, og har været med til at gennemføre rigtig mange afskedigelser. Fælles for dem er, at de aldrig er lykkelige.

»Den gode opsigelse er en illusion, som jeg ikke tror på. Dialogen er altid dårlig, når man står midt i situationen, og jeg tror faktisk tit, chefen har det lige så skidt som medarbejderen. Derfor handler det om at være professionel, være forberedt og sørge for, at der er plads til en reaktion, når medarbejderen får beskeden. Mit råd til vores ledere er, at de giver beskeden hurtigt og konkret. Inden for de første 10 sekunder af samtalen skal medarbejderen vide, hvad det drejer sig om, og efter fem minutter skal samtalen være afsluttet,« siger Henrich Krogsgaard.

Fordi modtageren af beskeden altid går i chok og dialogen er dårlig, må der ikke være for mange budskaber i samtalen. Bagefter starter de vigtige opgaver. Det er blandt andet at holde kontakten og sikre, at medarbejderen reagerer på opsigelsen. Henrich Krogsgaards største bekymring er i de tilfælde, hvor folk ikke reagerer på en fyring.

## Har en neutral rolle

Efter et par dage eller en lille uges tid inviteres den afskedigede medarbejder ud for at pakke sine ting sammen og få en snak med personalechefen. Han har en mere neutral rolle end den chef, der har stået for afskedigelsen.

»I første omgang handler det om at få dem op at

stå igen, så de kan se fremad. Når vi er nået dertil, introducerer vi den afskedigede medarbejder for vores eksterne outplacementkonsulent, Helene Djursø. I Københavns Lufthavne har vi altid fokus på den enkelte medarbejder, uanset om det er akademikeren eller rengøringsassistenten, og Helene Djursø forholder sig til det enkelte menneske og vedkommendes behov. Som afskediget medarbejder bestemmer man selv, hvornår man vil snakke med hende og hvor mange samtaler, man vil have,« siger Henrich Krogsgaard.

Nogle går hurtigt i gang med at søge nyt arbejde via deres netværk og ad andre kanaler. Efter et stykke tid får de måske brug for hjælp til at komme videre, og så kan de ringe til Helene Djursø og starte dér. Andre tager fat i hende med det samme for at få hjælp til at søge job.

## Salami-metoden

»Vi har samarbejdet med hende i fem år, og jeg hører ingenting om de samtaler, der har fundet sted. det vil jeg heller ikke. Jeg hører først noget, når den tidligere medarbejder har fået nyt job,« fortæller Henrich Krogsgaard.

Efter 14 år i Sterling Airways var han med til at lukke og slukke, da Sterling gik konkurs første gang. I den forbindelse var han med til at sige farvel til 1400 medarbejdere og mistede også selv sit job.

»Det var mig, der efter salami-metoden opsigede alle Sterling-medarbejdere, indtil der til sidst ikke var flere tilbage. Det var også mig, der ganske forsigtigt fik lov at ansætte dem igen en efter en,« fortæller Henrich Krogsgaard.

Efter et par år hos Premierair, der var Skandinaviens største charterflyselskab, kom han i 1995 til Køben-



## Ser på den enkelte

Gennem de seneste fem år har Helene Djursø fra Care Consulting hjulpet de mange afskedigede fra Københavns Lufthavne videre på vejen mod et nyt job. Nogle har hun kontakt med i kort tid, andre i op til syvotte måneder, sidstnævnte er typisk direktører, der søger lidt tungere stillinger, folk der måske ikke er 100 pct. arbejdsdygtige, ældre medarbejdere eller folk, der på grund af krisen måske ikke står forrest i køen.

»Jeg har haft mange igennem de sidste par år, men jeg tager altid udgangspunkt i, hvad det er for en person, jeg har overfor mig, og hvad det er, den enkelte kommer med. Nogle har brug for lidt flere ressourcer til at bearbejde opsigelsen i starten end andre, nogle er måske allerede

godt på vej,« forklarer Helene Djursø. Hun har en uddannet socialformidler og har en diplomuddannelse i Arbejdsmarked og personalemanagement. Desuden arbejder hun med CSR, har skrevet en bog og er i gang med nummer to om emnet, ved siden af sit arbejde med outplacement.

Rent praktisk handler outplacementforløbet om at få udarbejdet et godt ansøgningsmateriale samtidig med, at selvtilliden bygges op hos den person, der er blevet fyret.

»Jeg tror ikke på, at alle skal igennem et fast rådgivningsforløb. Det er meget forskelligt, hvor behovet ligger og hvad, der derfor skal i spil. En af tingene kan være, hvordan man skriver et cv. Det er i dag meget forskellig fra det, man gjorde tid-

ligere. I dag går man meget mere i dybden og ser på, hvad der er for resultater, personen har skabt via sine opgaver, uden at det nødvendigvis er bundet op på kroner og øre. Jeg har ikke oplevet en eneste, som ikke har stået med større selvtillid efter den proces, når vedkommende har sit præsentationsmateriale i hånden og kan se, hvor meget man faktisk kan og bare har taget som en selvfølgelighed,« forklarer hun.

Af de 74 som blev afskediget i lufthavnen for godt et år siden, er stort set alle kommet videre i nye job. Mange af lufthavnens medarbejdere har været i miljøet i årevis, så for Helene Djursø handler arbejdet ofte om at vise, at deres kompetencer i vid udstrækning kan bruge i andre brancher. PLY



»De skal vide, at der ikke er flere afskedigelser i støbeskeen. Derfor er jeg også en temporytter,« siger Henrich Krogsgaard og slår dermed fast, at en afskedigelse skal eksekveres hurtigt og konkret.  
Foto: Magnus Møller

# DU KAN SAGTENS LEVERE 12 MINUTTERS ARBEJDE MERE HVER DAG

- UDEN AT ARBEJDE  
ET SEKUND LÆNGERE!

havns Lufthavne, hvor han er med inde over alle opsigelser og altid har været det.

»Det er ikke noget at prale af, men jeg har opsagt rigtig, rigtig mange medarbejdere gennem tiden og deraf kommer mit postulat,« siger han.

I november 2008 nedlagde selskabet 80 stillinger ved ansættelsesstop og naturlig afgang, og i foråret sidste år opsagde man 74 medarbejdere. Der er ikke planer om yderligere afskedigelser som konsekvens af krisen.

Som personalechef træner Henrich Krogsgaard lufthavnens chefer i, hvordan man afskediger og, i hvilke reaktioner man kan forvente. For nylig blev han kontaktet af en nyudnævnt leder, der sagde, at han al-

ligevel ikke ville være chef, fordi han et par dage senere skulle opsige en medarbejder, og at det holdt ham søvnløs om natten.

»Så måtte jeg fortælle ham, at det jo netop viser, at han er en god leder. Det er kun godt, at man har hjertet med og kan leve sig ind i situationen, når man skal opsige en medarbejder,« siger Henrich Krogsgaard.

### Sympati fra kollegaer

Når en eller flere medarbejdere er blevet opsagt, strømmer al sympati fra kollegerne i den retning. For at undgå uro blandt dem, der bliver tilbage, er det vigtigt at informere, at fortælle om, hvad der er sket og hvorfor, og fortælle at det nu er overstået.

»De skal vide, at der ikke er flere afskedigelser i støbeskeen. Derfor er jeg også en temporytter. I starten så man måbende til udefra, når vi gennemførte de her runder, men vi gjorde det hurtigt, fordi det er væsentligt at få skabt ro igen hos de medarbejdere som skal blive tilbage. Da vi opsagde 74 medarbejdere sidste år, hvoraf mange var på skiftehold, klarede vi det på halvanden dag. Det er rigtig vigtigt at få hjulpet de afskedigede videre i et nyt job, men det er altså også vigtigt at passe godt på de medarbejdere, der skal blive,« siger han.

Han sover selv fint om natten, men at stå i situationen bryder han sig fortsat ikke om.

»Hvis jeg bagefter står med bevidstheden om, at jeg har gjort mit bedste, forberedt mig og ikke kunne gøre det bedre, så er det ok,« siger han.

Efter de store fyringsrunder, han har været med til at gennemføre, har Henrich Krogsgaard efterfølgende samlet alle de chefer, der har været involveret i processen. Billedet er altid det samme. I starten siger alle, at det er gået helt fint, men når den første tager hul på at tale om sine følelser i forbindelse med afskedigelserne, så følger de andre trop.

»Alle har jo et behov for at få bearbejdet situationen,« siger han.

Hvis den danske arbejdsstyrke arbejder effektivt, bliver det ikke nødvendigt at forlænge arbejdsdagen. Det handler nemlig ikke om at arbejde flere minutter om dagen eller om at arbejde hårdere! Det handler om at arbejde effektivt og klogt. Det vil sige mere koncentreret, mere struktureret og efter fælles rutiner på arbejdspladsen. På den måde kan man pludselig nå det hele - og lidt til - i arbejdstiden, uden følelsen af stress, pres og jag.

Ring og hør nærmere om, hvordan PEP® - det Personlige Effektivitets Program - kan øge effektiviteten på jeres arbejdsplads eller læs mere på [www.pepworldwide.dk](http://www.pepworldwide.dk).



Overskud gennem overblik

Telefon: 4925 1494 kontakt@pepworldwide.dk

PEP® blev udviklet i Sverige i 1985 og er i dag et af verdens mest anerkendte managementredskaber. PEP henvender sig til alle typer funktionærer inden for alle brancher, fag og funktioner.