



🕒 5 min. 👁️ 📌 30-10-2015

Guide til en værdig opsigelse

Krav om besparelser gør, at mange ledere står med den vanskelige opgave, at de skal afskedige. Både for den afskediges skyld og for de medarbejdere, der bliver tilbage på arbejdspladsen, er det vigtigt, at du gør det professionelt. Få her en guide til, hvordan du planlægger og gennemfører afskedigelser som følge af besparelser.

Skribentinfo



[Arne Bundgaard](#)

Markedschef

www.as3transition.dk



[Finn Lund Andersen](#)

Markedschef

www.as3transition.dk

Økonomien er presset i flere kommuner og regioner og mindre bevillinger betyder, at det er nødvendigt at opsig medarbejdere. Selv om medarbejderne føler, at de gør et godt stykke arbejde, risikerer de at blive afskediget uden anden begrundelse end nedskæringer.

Det starter en negativ spiral, hvor hele organisationen er i alarmberedskab, og alle medarbejdere bliver usikre. Uroen hos den enkelte slår let over i dårlig produktivitet og kvalitet, fordi diskussionerne i organisationen og den enkeltes tanker kommer til at handle om de forestående afskedigelser.

Ledelsesmæssigt er det en særlig udfordring, da det suspenderer det almindelige forhold mellem ledelsen og medarbejderne. De aftaler, der er lavet mellem ledelse og medarbejdere i forbindelse med MUS-samtaler, er ikke længere relevante.

Når kriterierne for opsigelse er aftalt med Samarbejdsudvalget, skal du udpege det antal medarbejdere, der skal afskediges.

I det følgende får du en guide til, hvordan ledelsen tilrettelægger og planlægger forløbet op til opsigelsesdagen, opsigelsesdagen og forløbet efter opsigelsesdagen.

Forløbet op til opsigelsesdagen

Opsigelser involverer dybe følelser og skal derfor gennemføres med en høj grad af ordentlighed. Et opsigelsesforløb må ikke bero på tilfældigheder, og derfor bør du hurtigt lave en detaljeret drejebog for forløbet, samt en kommunikationsstrategi for hvordan du og den øvrige ledelse vil informere resten af organisationen om forløbet. Detaljeret planlægning, involvering af SU-systemet og klarhed i kommunikationen skaber tillid i processen.

Drejebogen er fælles for ledergruppen. Den skal sikre, at I er enige om, hvilke problemer der skal adresseres, og hvordan det skal ske. Indholdet af drejebogen afhænger af den enkelte organisation, men nogle af de spørgsmål, der typisk skal tages stilling til, er:

- Antallet af opsigelser?
- Hvor mange der kan stoppe i forbindelse med naturlig afgang?
- Hvilke kriterier skal vi anvende?
- Hvordan skal SU involveres?
- Er der specielle hensyn til udsatte medarbejdere?
- Hvilke juridiske krav og begrænsninger er der?
- Hvordan skal medarbejderens tilknytning til arbejdspladsen være efter opsigelsesdagen?
- Hvad er handlingsplanen for opsigelsesdagen?
- Er lederne forberedt og klædt på til opsigelsessamtalerne?
- Hvad skal der stå i den skriftlige opsigelse?
- Hvilket kriseberedskab har vi på dagen?
- Hvilke praktiske ting skal der være styr på i forbindelse med afslutningen af ansættelsen?
- Hvordan og hvad kommunikerer vi til resten af organisationen?

Opsigelsesdagen

Opsigelsesdagen er de 24 timer, hvor opsigelsessamtalerne finder sted. Opsigelsessamtalen er formelt en sindetskrivelse, hvor organisationen meddeler, at man agter at afskedige medarbejderen.

Nogle af de forhold, der skal være på plads inden, er:

- Hvornår samtalen finder sted
- Hvem der skal deltage i samtalen
- Hvem der meddeler opsigelsen
- Hvor opsigelsessamtalen skal foregå
- Hvor meget tid der skal afsættes til opsigelsessamtalen
- Hvordan medarbejderen indkaldes til samtalen
- Hvilken rækkefølge samtalerne skal holdes i, hvis der er flere medarbejdere
- Mulighederne for professionel kriserådgivning
- Hvad der skal ske hvis medarbejderen er syg på opsigelsesdagen
- Hvad der skal ske hvis lederen bliver syg

Opsigelsessamtalen

Opsigelsessamtalen skal foregå professionelt. Udarbejd en skabelon for selve opsigelsessamtalen, som fx kan indeholde:

- Indledning

- Baggrund for opsigelsen
- Budskabet
- Sindetskrivelsen
- Begrundelse
- Vilkår
- Jobrådgivning
- Praktiske oplysninger
- Nyt møde

Begrundelsen kan være vanskelig at håndtere. Specielt når opsigelsen sker på grund af manglende bevillinger. Typisk er der opstillet en række underkriterier, som du kan benytte i begrundelsen. Fx opgavevaretagelse og faglige og personlige kvalifikationer. Du indstiller medarbejderen til afskedigelse på baggrund af en samlet vurdering af disse. Det betyder, at du ikke kan være særlig specifik i din begrundelse, men må henholde dig til, at der er tale om en samlet vurdering.

Medarbejderen har ret til en bisidder. Du skal inddrage tillidsrepræsentanterne i tilrettelæggelsen af opsigelserne. Både for at sikre, at medarbejdernes rettigheder respekteres og for at sikre, at medarbejderen har en bisidder, hvis de ønsker det.

Der er fortrolighed i varslingsperioden. Du må ikke sige, hvem der har fået udleveret en "sindet-skrivelse". Ofte vil den varslede medarbejder eller dennes kollega bryde denne fortrolighed, men det frigør ikke dig for fortrolighedskravet.

Medarbejderens reaktion

En opsigelse kan sammenlignes med hændelser som dødsfald og skilsmisse. Det at blive varslet til afsked er en stor og ofte uventet omstilling i medarbejderens liv. Hvis medarbejderen reagerer med gråd, skal du blot lytte. Lad medarbejderen tale eller græde ud uden at kommentere det. Lad eventuelt tillidsrepræsentanten tale med medarbejderen, og hvis medarbejderen ønsker at forlade arbejdspladsen, så lad tillidsrepræsentanten hjælpe, så medarbejderen kommer godt hjem. Er der behov for professionel rådgivning kontaktes disse.

Den krise, man går igennem som opsagt, har den svenske psykiater Johan Cullberg beskrevet i fire faser.

Chokfasen. Når medarbejderen modtager sin opsigelse, er der stor sandsynlighed for at vedkommende får et chok. Chokfasen kan vare fra få minutter til flere dage. De synlige reaktioner afspejler sjældent, hvad der foregår inde i hovedet. Nogle virker helt rolige og uanfægtede. Andre reagerer med at blive fjerne i blikket, apatiske, anspændte eller meget snakkende.

Reaktionsfasen indtræder, når medarbejderen på det følelsesmæssige plan indser, hvad der er sket. Reaktionerne ligner ofte måden vi reagerer på, når vi oplever tab og nederlag. De følelsesmæssige reaktioner kan være: Gråd, vrede eller depressive sindsstemninger.

Bearbejdningsfasen er, hvor medarbejderen får en mere realistisk opfattelse og indstilling til sin situation. Følelserne fortøner sig, og medarbejderen kan bearbejde den voldsomme oplevelse. Medarbejderen begynder at acceptere opsigelsen og dens følger, og begynder at se frem.

Nyorienteringsfasen er, når medarbejderen har fået et mere afslappet forhold til opsigelsen. Han eller hun kan tale om den uden at blive følelsesmæssigt påvirket. Fokus er på det nye job, som medarbejderen som oftest har fået.

Efter opsigelsesdagen

At opsiges en medarbejder er i de fleste tilfælde en ubehagelig oplevelse. Som leder ved du, at opsigelsen kan påvirke medarbejderens liv dybt. Du kan få skyldfølelse i forhold til den opsagte, ligesom du kan være i tvivl om samtalen gik godt nok, og hvis ikke om det så var din skyld. Det er en god ide at tale med andre ledere om oplevelsen.

De blivende medarbejdere bliver også påvirket af et opsigelsesforløb. De fleste har op til afskedigelsesdagen været nervøse for, at de måske var blandt dem, der skulle afskediges. Mange – også irrationelle - følelser kan præge de blivende medarbejdere. De kan være lettede, vrede og have dårlig samvittighed i forhold til de opsagte kolleger. Du skal sikre, at deres følelser bliver bearbejdet. Du skal informere om, hvorfor det var nødvendigt, hvilke kriterier der er brugt, og hvad organisationen gør for de afskedigede medarbejdere. Det er informationer, som erfaringsmæssigt har en positiv effekt på de blivende medarbejders reaktion.

Når varslingsperioden er overstået – og du dermed ikke længere er omfattet af fortrolighedskravet – kan I drøfte, hvordan den/de opsagte medarbejdere får den bedst mulige afslutning på arbejdspladsen. Hvis I kan tale åbent om, hvordan I støtter den opsagte medarbejder bedst, med udgangspunkt i den opsagte medarbejders behov, er der gode muligheder for en god afslutning.

De opsagte medarbejdere vil ofte skulle arbejde i organisationen indtil udløbet af deres opsigelsesperiode. Det er ofte en svær periode. Kollegaerne ved ikke rigtig, hvordan de skal håndtere situationen, og desværre ender mange opsigelsesforløb med, at medarbejderen melder sig syg. Det er uheldigt for alle parter. De medarbejdere, der har taget imod en jobrådgivningsforløb eller et genplaceringsforløb, har behov for at se fremad. De får en plan og et projekt – hvordan kommer jeg i arbejde igen, og hvordan kan mine kollegaer støtte mig i det.

Læs mere:

[Når du er "the bad guy"](#)

[Tag hånd om de tilbageblevne](#)

[Sådan fyrer du med omtanke](#)