VÆKSTHUS FOR LEDELSE



7 min. 29-10-2010

Hvordan griber du en fyringsrunde an?

Det er altid ubehageligt at sige farvel til medarbejdere. Du gør det nemmere for dig selv, hvis du forbereder dig godt.

Skribentinfo

Henrik Stanek
freelancejournalist

Overvej nøje hvor, hvordan og under hvilke former, du skal fortælle de berørte medarbejdere, at de skal afskediges. Det er vigtigt, at du er synlig i dagene efter opsigelserne. Både de opsagte medarbejdere og deres kolleger vil ofte have et stort behov for at drøfte situationen med dig.

Forberedelse til afskedigelse

Svedige hænder. Nervøse trækninger ved øjnene. En stemme, der truer med at briste. Skyldfølelse over at gøre sig til dommer over andres liv.

Det er ubehageligt at skulle sige farvel til gode og værdsatte medarbejdere. Du ved, de vil betragte det som et nederlag at blive sagt op. Men som leder kan du gøre dit til, at en fyringsrunde kommer til at forløbe så hensigtsmæssig som muligt - både for dig selv, for medarbejderne og for organisationen.

Dette er ikke en vejledning i, hvordan du luger ud blandt de ansatte. Men da vi ved, at mange regioner og kommuner jævnligt skal spare, præsenterer vi dig for nogle overvejelser, du bør gøre dig, hvis du bliver sat til at afskedige medarbejdere.

Alle parter fortjener, at afskeden sker så værdigt som muligt. Efterhånden som de afskedigede medarbejdere finder nye ståsteder, glemmer de selve afskedigelsen - men de glemmer aldrig den måde,

de blev afskediget på.

Processen omkring afskedigelsen har stor betydning for arbejdspladsens omdømme blandt medarbejderne og i omverdenen - også lang tid efter, at fyringsrunden er overstået. Du får et godt udgangspunkt, hvis du spørger dig selv, hvordan du selv ville foretrække at blive fyret.

Før samtalen

Ledere bruger ofte en stor portion mental energi på de samtaler, de skal have med de medarbejdere, de skal skille sig af med. Det skyldes formentlig, at de ser frem til konfrontationen med ubehag.

Det er naturligvis vigtigt, at du møder velforberedt til samtalen. Men der kan gå lang tid, fra beslutningen om at spare bliver truffet, til du kan sætte navne på, hvem du skal sige farvel til – og hvordan. De ansatte arbejder ikke så effektivt, når de har en trussel om fyring hængende over hovedet. Derfor bør du skabe klarhed over, hvad der skal ske, og hvordan fyringerne vil ske.

Du skal i det hele taget holde medarbejderne så godt orienterede under hele forløbet som overhovedet muligt. Husk også at sige, hvad du ikke kan fortælle noget konkret om, eller hvad du endnu ikke ved. På den måde forhindrer du unødig panik og skaber samtidig grundlaget for, at opsigelserne kan forløbe værdigt.

Overvej og planlæg forløbet fra start til slut

Erfaringerne viser, at det er en slem oplevelse for medarbejderne, hvis de skal gå den tunge gang hen til dit kontor. Endnu værre er det, hvis alle kollegerne kan se én, når man træder ud fra kontoret. Derfor må du og dine kolleger nøje overveje, hvordan I vil overdrage beskeden om, hvem der skal afskediges:

- **er det på dit kontor?**
- **er det på medarbejdernes egne kontorer - eller i et lokale i nærheden? Specielt skal du overveje, hvordan det skal ske, hvis I sidder i åbne kontorlandskaber med mødelokaler af glas.**
- **skal de berørte medarbejdere have besked om, hvad der venter dem, så de kan fatte sig inden selve afskedigelsessamtalen?**
- **hvordan orienteres tillidsrepræsentanten – og hvornår? Hvordan sikres det, at hun kan deltage i samtalen?**
- **skal medarbejderen have mulighed for at kontakte sin ægtefælle, sin fagforening eller en anden relevant person?**
- **hvordan skal de øvrige medarbejdere have at vide, hvem der bliver sagt op?**

En typisk faldgrube

Mange ledere vil helst udskyde opsigelsessamtalen til en fredag eftermiddag. Det er det værst tænkelige tidspunkt for den ansatte. At sidde og gruble hele weekenden er destruktivt. Tirsdag eller onsdag først på dagen vil være bedst, så de berørte har mulighed for at tale med deres kolleger om det, der er sket. Ledere skal så vidt muligt også undgå at afskedige medarbejdere på fødselsdage og mærkedage.

Lederens mentale forberedelse

Det er en psykisk belastning at fyre medarbejdere. Alligevel må det stærkt frarådes, at du kommer med

bemærkninger som: "Situationen er ligeså svær for mig som for dig". Det er ubehageligt at skulle afskedige loyale og dygtige medarbejdere, men det er en del af dit job som leder. Det ansvar må du tage på dig.

En tommelfingerregel siger, at leder ikke kan afskedige flere end fem-seks stykker på én dag. Herefter mister du gradvist evnen til at leve dig ind i medarbejdernes situation. Men det kan være nødvendigt, at du gennemfører flere opsigelser for at få spændingen udløst. De resterende medarbejdere skal ikke frygte, at det bliver deres tur næste dag.

Forventede reaktioner

Du må forberede dig på samtalen, men også på de typiske reaktioner, du kan møde hos de opsagte medarbejdere. Man kan ikke på forhånd sige, hvordan den enkelte vil reagere. Nogle tager opsigelsen i stiv arm, andre kommer i krise.

Den umiddelbare reaktion

Den afskedigede vil typisk reagere med chok, men de synlige reaktioner er forskellige. Nogle optræder nærmest friskfyragtige og lader som om, at de har styr på situationen. Andre virker fjerne, apatiske, fortvivlede, anspændte og bliver meget snakkende. Du bør give tid og plads til, at den ansatte kan give afløb for sine umiddelbare følelser, og du skal lade være med at begynde at diskutere detaljer og praktiske forhold. Overlad heller ikke medarbejderen til sig selv efter samtalen.

Chokfasen kan vare fra et øjeblik til flere dage.

Efterreaktion

Når medarbejderen får styr på sine umiddelbare følelser, indtræder efterreaktionen. Den kan komme til udtryk i form af vrede, frustration og depression. Vreden skyldes ofte et ubevidst ønske om at få placeret ansvaret for opsigelsen. Den ansatte kan rette sin vrede mod virksomheden eller mod dig med beskyldninger om inkompetent ledelse og dårlige beslutninger, eller han kan vende vreden indad og bebrejde sig selv. Selvtilliden vil ofte få et knæk, og medarbejderen mister troen på sig selv.

Der er også medarbejdere, hvor man ikke kan mærke en reaktion. Det kan være, at de ikke er særlig berørte af opsigelsen, men det kan også skyldes, at de ikke ønsker at tabe ansigt og derfor ikke taler med andre om oplevelsen. Det kan betyde, at de bliver låst fast og får svært ved at komme videre.

Den konkrete reaktion er ikke til at forudsige, men du skal lade medarbejderne vide, at det er både acceptabelt og naturligt, at de reagerer, og du skal sørge for, at de har nogle at tale med efter samtalen. Du kan også tilbyde hjælp til praktiske problemer.

Perioden med efterreaktion vil vare fra nogle dage til flere uger.

Bearbejdning

Når medarbejderen forstår, hvad der er sket, begynder han at bearbejde opsigelsen mere realistisk. Han accepterer det skete og erkender gradvist, at opsigelsen giver ham nye muligheder.

For at nå frem til den erkendelse har han stadig brug for at tale om opsigelsen igen og igen og kan derfor

virke meget selvcentreret. Men igen er samtale med de nære omgivelser det bedste middel. Som leder kan du bidrage med råd og vejledning om bistand til bearbejdning af situationen.

Bearbejdningsfasen varer typisk fra et halvt til et helt år.

Nyorientering

Nyorienteringen er den fjerde og sidste fase i krisen. Medarbejderen har fået opsigelsen på afstand og kan tale om den uden at blive følelsesmæssigt påvirket. Han kan koncentrere sig om sine nye muligheder, og er krisen godt overstået, er han ofte kommet styrket ud af den.

Lederens reaktioner

Ligesom medarbejderen har brug for at tale med andre om opsigelsen, har du et tilsvarende behov. Derfor bør du og dine lederkolleger samles kort efter opsigelserne, så I kan diskutere jeres oplevelser.

Den gode samtale

Formålet med afskedigelsessamtalen er at overbringe et budskab. Du siger klart og direkte, at medarbejderen bliver sagt op, du begrunder opsigelsen, og du orienterer kort om betingelserne i forbindelse med fratrædelsen.

I samtalen skal du bestræbe dig på at:

- **formulere dig klart, tydeligt og uden unødvendige omsvøb.**
- **fastholde øjenkontakten gennem samtalen.**
- **nå hurtigt frem til det centrale budskab.**
- **begrunde og beskrive budskabet kort og præcist.**
- **undgå at underdrive eller nedtone betydningen eller konsekvenserne af beslutningen.**
- **Det er helt afgørende, at den ansatte sidder ansigt til ansigt med sin daglige leder, og det skal kun være dig fra ledelsen, der er til stede. Ellers giver det et forvrænget magtforhold.**

Efter opsigelsen

Nogle medarbejdere ønsker ikke at have deres tillidsrepræsentant med til samtalen. Det er vigtigt, at du så aftaler med hende, at hun er i nærheden, når medarbejderen kommer ud, og at hun kommer hen og snakker med sin nu opsagte kollega.

Hvis medarbejderen siger nej til tillidsrepræsentanten, må du opfordre til, at han medbringer en anden bisidder.

Du bør også gøre det legalt for de blivende medarbejdere at gå med deres fyrede kolleger, hvis de vil hjem at sunde sig oven på samtalen. Især bør du ikke sende medarbejdere alene ud i trafikken, fordi de stadig er i chok, men overvej også, om du skal forhindre, at de tager alene hjem til et tomt hus. Måske skal du lade en nær kollega tage med eller sørge for, at de kontakter ægtefællen.

En uddybende samtale

Et par dage efter afskedigelsen bør du og medarbejderen mødes igen til en ny og længere samtale. Mens du skal bruge det første møde til at overbringe budskabet om afskedigelse, giver den anden samtale plads til, at I drøfter baggrunden for afskedigelsen mere detaljeret. I kan også tale om afvikling af opgaver, betingelser for fratrædelsen (skal være handlet af med tillidsrepræsentanten!) og fremtidsudsigterne for medarbejderen. Samtidig får medarbejderen mulighed for at reagere på det skete i en værdig dialog. Det er dit ansvar at indkalde til den opfølgende samtale.

Det er i det hele taget vigtigt, at du er synlig i dagene efter opsigelserne. Både de opsagte medarbejdere og deres kolleger vil ofte have et stort behov for at drøfte situationen med dig. Du må ikke rette al din opmærksomhed mod de medarbejdere, der er sagt op. Du skal også tale med de andre om, hvordan arbejdet nu skal organiseres. På mødet kan du også tale med dem om, hvordan de kan støtte de kolleger, der snart skal holde op.

Nødvendigt at sige rigtigt farvel

På den sidste arbejdsdag skal du både give udtryk for optimisme og håb for de, der forlader arbejdspladsen, og være loyal mod beslutningen om at afskedige de pågældende. Ledelsen bør tilbyde en afskedsreception, men det vil mange afskedigede ikke tage imod. Derfor kan det være en god idé at overlade det til de tilbageblevne medarbejdere at arrangere en reception for deres kolleger. På den måde får de mulighed for at sige farvel til deres arbejdsplads uden at "skulle være dig taknemmelig".

Det slutter aldrig

En fyringsrunde sætter din empati på prøve. Vær dig selv, vær ydmyg og vær målrettet og fokuseret på opgaven. Medarbejderne vil altid huske den måde, du har håndteret processen på.

Læs mere:

HK/kommunals pjece: Når sparerunder fører til afskedigelser - en guide til, hvordan du som leder siger værdigt farvel til medarbejdere (http://www.hk.dk/kommunal/dit_fag/ledelse/ledelsesvaerktoejer)

Artikel om de tilbageblevne medarbejdere