



🕒 4 min. 👁️ 📌 05-10-2012

Når du er the bad Guy

At afskedige medarbejdere er for mange ledere det hårdeste ved lederjobbet. Det hjælper dog hverken dig eller dine medarbejdere at udvise en undskyldende attitude. Accepter i stedet det uundgåelige at du er ” the bad Guy” i situationen. Få råd om hvordan du accepterer den ubehagelige situation og gør afskedigelsen nemmere for både dig og din medarbejder.

Skribentinfo



[Annette Gaard](#)

Erhvervs- og krisepsykolog

Annette Gaard Erhvervspsykologisk rådgivning

At afskedige er at ekskludere én fra flokken. Det er svært, især i den aktuelle situation, hvor afskedigelserne oftere er en konsekvens af nedskæringer, besparelser og omstruktureringer end mangel på kvalifikationer til at udføre arbejdet.

Som leder kan du gøre afskedigelsen nemmere for dig selv, hvis du står ved dit ansvar, er grundigt forberedt og har etikken på plads. Accepter at du er ” the bad Guy” i situationen, og giv så megen faktuel viden du kan i situationen og sørg samtidig for at involvere dine medarbejdere i processen op til afskedigelserne.

De færreste afskedigelsesprocesser er lykkelige, men der kan opstå nye muligheder både for den afskedigede, de blivende medarbejdere og dig som leder, hvis processen forløber professionelt og respektfuldt. Det handler om etik.

Afskedigelser skal håndteres professionelt, som det de er - nemlig en opsigelse af en samarbejdskontrakt, som både er formel og relationel.

Sådan gennemfører du den svære samtale

1. Vær grundig forberedt

Alle personalejuridiske forhold skal være afklaret, så der ikke opstår unødigt uro og tvivl. Brug HR eller personaleafdelingen i jeres kommune eller region til dette. Sørg for at have en "drejebog", hvor processen og tidsplanen er tænkt nøje igennem, herunder også kommunikationen før, under og efter, samt hensynet til den fortsatte drift.

Vær veludhvilet og i kontakt med den aktuelle stemning på arbejdspladsen, vær synlig og tilgængelig for spørgsmål.

"...for mig som leder, var det visheden om at vi i ledelsen og ikke mindst HR havde været alt igennem flere gange, der gjorde, at jeg kunne sove godt natten inden. Der var ikke mere at gøre, blot at møde op, udføre og få skabt det bedste af en dårlig dag" (anonym, chef i Central administrationen)

2. Accepter at du er "bad Guy"

Kend din rolle og tag ansvar for beslutningen. Lederen er "the bad Guy", når beskeden skal overbringes, og kan ikke samtidig være omsorgsgiveren. Beskeden kan godt formidles empatisk og under alle omstændigheder kræver den "face to face" konfrontation.

Behovet for at trøste den afskedigede medarbejder er ofte et forsøg på at håndtere eget ubehag i situationen.

"det er bare rigtig svært at håndtere afskedigelser, noget som jeg gerne ville have været foruden. Det gør ondt i krop og sjæl" /anonym leder

3. Undskyld ikke

Når beslutningen er taget, skal du ikke undskylde og forsvare din beslutning. Giv derimod en kort og klar grund, som hellere skal gentages end udbygges.

Du bør være helt afklaret med baggrunden for dine beslutninger, ikke mindst beslutningen om hvem, der skal afskediges. Udfordringen ligger i at kunne imødekomme medarbejderens behov for at forstå "hvorfor lige mig" med de objektive grunde, som du kan give i situationen - både af hensyn til den afskedigede, arbejdspladsen og dig selv.

Uanset hvilke grunde du giver, vil de sjældent opleves plausible for den, der afskediges.

"at afskedige folk er den del af ledelsesopgaven, jeg holder mindst af. Når det er sagt, så er det ikke mindre vigtigt, at jeg netop kender mit ledelsesansvar, også i den situation" /anonym chef

4. Respektfuld omsorg

Den afskedigede må ikke blive en IKKE-person, som bevæger sig i skyggen af kolleger. Sørg for at opsagte medarbejdere er fuldgyltige medlemmer af flokken, men vær tydelig omkring forventninger til deltagelse og ikke deltagelse i møder, kurser, arrangementer mm.

"... det værste var, at de ikke længere spurgte mig om jeg ville med til frokost" (anonym opsagt forsker)

" ... vi flyttede til nye lokaler og den eneste der ikke var et garderoberum til var mig, på trods af at jeg skulle dække hele sommerferieperioden og være der 4 mdr. endnu " (anonym opsagt sygeplejerske)

5. Tag hånd om opgaveoverdragelse

Tag hånd om overlevering af arbejdsopgaver mellem kolleger, hvis det ikke sker af sig selv. Vær præcis i dine forventninger til begge parter. Sæt dato på og giv plads til at den afskedigede får overdraget sine opgaver i god orden.

"...min opsagte kollega var så bitter, at hun ikke lod mig komme til de opgaver jeg skulle overtage. Det blev en ret så ubehagelig situation, og vi havde ellers altid været gode kolleger" (anonym kollega)

6. Samarbejdet i opsigelsesperioden

Sæt temaet "at arbejde sammen i en opsigelsesperiode" på dagsorden til teammøder og personalemøder. Det giver plads til at lufte frustrationer og tager konflikter i opløbet. Opsigelser rammer ikke kun den opsagte medarbejder, de rammer hele organisationen.

Tal om hvordan I som kolleger kan være gode ambassadører for de opsagte kolleger i faglige og private sammenhænge. Giv plads til fremtidsnak og humor, undgå misforstået hensyn.

7. Afsked

Tilbyd en afskedsreception eller lignende af hensyn til den afskedigede, men også for de blivende medarbejdere. En kollegial relation ophører og det bør markeres. Alle har brug for en markering. Form og indhold bestemmes af arbejdspladsens traditioner, og som leder må du acceptere, at du ikke nødvendigvis er velkommen.

"... det var rigtigt ærgerligt og svært, at jeg som kollega ikke fik sagt tak for et godt samarbejde, det blev så tomt" (anonym kollega)

"... jeg havde absolut ikke tænkt mig at møde op til noget afskedshalløj. det skulle da være det sidste jeg ville gøre. Men efter vi fik talt om det, så mærkede jeg et stort behov for at sige farvel til mine kolleger gennem mange år, selv chefen fik et hurtigt blik." (afskediget konsulent)

Artiklen er baseret på resultaterne fra Annette Gaards workshop, som blev afholdt på BAR U&Fs konference 'God skoleledelse i vanskelige forandringsprocesser'. Annette Gaard arbejder til dagligt som erhvervs – og krisepsykolog i Falck Healthcare, hvor hun blandt andet har til opgave at rådgive virksomheder i omstillings- og afskedigelsessituationer.

Læs mere på Lederweb om afskedigelser

[Rust dig til omstilling og nedskæringer](#)

[Tag hånd om de tilbageblevne](#)

[Hvordan griber du en fyringsrunde an?](#)

