



⌚ 6 min. 👁️ 📌 28-05-2019

Pænt farvel eller 5 minutter til at forlade kontoret?

En afskedigelse har store personlige omkostninger, hvis den ikke gennemføres værdigt. Derfor kræver den også meget tid og psykisk energi fra lederen. Din ambition skal være klar: Værdighed er målet. Men hvorfor ender det alligevel ofte med at blive uværdigt? Læs om fem dilemmaer ved afskedigelser.

Skribentinfo



[Lilian Mogensen](#)

Professionel bestyrelsesmedlem og
rådgiver
Professionel bestyrelsesmedlem og rådgiver



[Henrik Holt Larsen](#)

Professor, dr.merc., cand.polit. og
psych.
CBS

Hvis afskedigelsen er uundgåelig, skal du forberede dig godt. For selvom du har udført sådanne opgaver før, bliver det aldrig en rutine – heldigvis. Værdighed og klare budskaber er vigtige, men der er ingen helt rigtig måde at gøre det på. Der er mange dilemmaer, du skal håndtere forud og undervejs. Frem for alt får du brug for at strække alle dine personlige færdigheder til det yderste.

1. Masseafskedigelse eller den enkelte medarbejder?

Besparelser, fusioner, organisationsændringer mv. kan betyde, at stillinger bortfalder, og det derfor er nødvendigt at afskedige. Klar og åben kommunikation om årsag og proces fra ledelsen kan medvirke til at forhindre utryghed i jobbet, som helt naturligt vil påvirke arbejdsindsatsen. Organisationens vilkår kan ofte være lettere at gøre værdige, da de ikke handler om den enkelte medarbejders præstationer eller personlige kvalifikationer. Der er flere, der er i samme båd.

Statistikkerne over årsager til afskedigelser viser, at medarbejdere som oftest afskediges pga. personlig adfærd og mere sjældent pga. manglende kompetencer. Derfor kan en afskedigelse ofte blive personlig

kritik, som det kræver stor umage af dig ikke at gøre uværdig. Hvad er forkert adfærd? Har vi samme opfattelse af det? Hvornår er sygefraværet for højt? Hvornår er præstationen for dårlig? Kan det afgøres præcist? Hvis en stilling bortfalder, handler det så om noget andet, som er sværere at sige?

2. Dialog eller envejskommunikation?

Den gode samtale i afskedigelsessamtalen indeholder både envejskommunikation og dialog. Du skal starte samtalen med envejskommunikation, med budskabet, baggrund, fakta og konsekvenser. Beslutningen kan ikke ændres.

En envejskommunikation er med klar tale og øjenkontakt. Du skal ikke forfalde til lange forklaringer for at forsvare beslutningen, for den er truffet. En lang enetale kan heller ikke holde de ubehagelige reaktioner hos medarbejderen på afstand. Derfor skal du kun bruge enetale, når det er absolut nødvendigt.

Herefter åbnes for dialogen, hvor medarbejderen kan undre sig, spørge ind, efterlyse flere fakta og mere baggrund. I dialogen kan følelser og reaktioner også beskrives og forklares. Dialogen kan åbne for argumentation, beskyldninger, angreb, når der kommer følelser i spil. Det er vigtigt, at du forbliver rolig og beskrivende i dialogen. Du runder samtalen af med opsummering, så beskeden og konsekvenser står klart.

3. Bøddel eller omsorgsperson?

Når du har holdt afskedigelsessamtalen, kan du være fristet til at gøre det godt igen ved at udvise omsorg og forståelse for medarbejderen. Det er ikke muligt. De to roller kan ikke forenes. Som leder må du stå ved din beslutning og handling og være i rollen som den, der har truffet beslutningen. Du kan ikke forvente, at medarbejderen har forståelse for, at det også er svært for dig, at det har været en svær beslutning at træffe. Det må være kolleger, tillidsrepræsentanter eller nære venner/familie, der får rollen som dem, der samler op og udviser omsorg.

Læs også: [Når du er the bad guy](#)

4. Ærlig eller uærlig kommunikation?

Det kan være svært at vende ansigtet til musikken og give den ærlige version, men det er altid en god idé at kommunikere troværdigt. Uklar kommunikation giver for mange muligheder for at lave "historier". Har han taget af kassen? Hvorfor forsvandt han så hurtigt? Blev han sagt op, eller har han selv taget beslutningen? Hvad betyder "efter gensidig aftale"?

Det er naturligvis altid en afvejning af hensyn til den enkelte medarbejder og den tilbageværende organisation. Udarbejd en liste over alle interessenter og hvem, der skal vide hvad og hvornår. Og hvad skal der evt. siges til pressen og af hvem? Det er en god idé at have det hele aftalt på forhånd – og så holde sig til det, selvom der er følelser og magtforhold involveret.

5. Pænt farvel eller fem minutter til at forlade kontoret?

Det er vigtigt, at medarbejderen siger pænt farvel til kolleger og tager afsked med organisationen på en værdig måde. Det kan være individuelt, hvad medarbejderen sætter pris på af afskedsforløb. I situationen er

det en nærliggende reaktion fra mange medarbejdere at ville "forsvinde ud ad bagdøren".

Du skal derfor gøre dig umage med at drøfte forskellige farvel-muligheder med medarbejderen, så det bliver let at møde kolleger igen og tænke tilbage på arbejdspladsen. Der er ingen grund til pludselig at betragte en medarbejder som kriminell, bare fordi vejene skilles. Hvis der har været tale om kriminelle handlinger, er det naturligvis en anden sag.

Læs også: [Dilemmaer du skal tackle når en medarbejder stopper](#)

Gode råd til den værdige afskedigelse

At afskedige via sms, mail, en telefonsamtale, en besked efterladt på telefonsvarer – uanset hvilken god forklaring om, hvorfor det var absolut nødvendigt at ty til de metoder, så kan det hverken forklares eller forsvares, hvis du som arbejdsplads eller leder ønsker at bevare dit omdømme, din troværdighed og anstændighed.

Det samme gælder, hvis afskedigelsen foretages en fredag eller op til en helligdag. En afskedigelse eller en advarsel skal ikke komme som et lyn fra en klar himmel. Selvom det naturligt nok ikke er en sag, der kan være flere meninger om, så er det afgørende og mere værdigt, hvis der er sendt signaler løbende, og der er orden i personalejuraen ved, at de nødvendige advarselslamper har lyst i tide.

Før

- Som leder i den offentlige sektor, sætter forvaltningsloven særlige rammer for svære personalesager, som du skal studere. Her er der en længere partshøringsproces, du skal følge.
- Den grundige forberedelse – både for leder og medarbejder. Indkald til samtale, gør det diskret og afhold den hurtigst muligt efter indkaldelse. Sig, det handler om en alvorlig/grundlæggende snak om ansættelsesforholdet, så medarbejderen er forberedt. Tilbyd at tillidsrepræsentanten eller en kollega kan deltage. Men det er vigtigt, at der ikke er for mange i lokalet. Forberedelsen går for dig ud på at sætte mål for samtalen, formulere klare budskaber, forudse reaktioner, have sat dig ind i personalejuraen (vilkår mv.) og indsamling af fakta. Vær klar på, om medarbejderen har særlige betroede funktioner, hvor der gælder særlig beskyttelse – fx som tillidsrepræsentant eller sikkerhedsrepræsentant. Det er en god ide at øve samtalen igennem med en lederkollega eller HR-partner.
- I tiden op til afskedigelsessamtalen skal man sørge for, at der er afholdt hyppige samtaler, påpeget forbedringsønsker, etableret handlingsplaner, evt. nye opgaver med klare målbare kriterier – og alt skal dokumenteres undervejs via referater af møder.
- Er der tale om masseafskedigelse, er der et helt særligt lovkompleks om afskedigelser, der træder i kraft. Søg juridisk bistand i HR-afdelingen. Der skal sættes et program op af aktiviteter, så hele organisationen føres roligt og værdigt gennem forberedelserne, selve afskedigelsesprocessen, kommunikationen og opfølgningen i organisationen, så der kommer ro på igen.
- Klarhed over udvikling er vigtig, så medarbejderen ved, hvor det bærer hen. Involver tillidsrepræsentanten, som ofte også kan medvirke til et værdigt forløb og den gode dialog om

muligheder og begrænsninger og til at finde holdbare løsninger.

Under

- Selve samtalen starter med, at du giver den svære besked i klart og tydeligt sprog, uden omsvøb og med øjenkontakt. Giv kort baggrund og begrundelse, gør rede for konsekvenserne for medarbejderen, gennemgå kort de personalejuridiske vilkår. Du skal rumme og håndtere medarbejderens reaktioner, og inden afslutningen af samtalen åbnes for mulighed for dialog. Tjek om medarbejderen har forstået og accepteret budskabet. Evt. dokumentation for vilkår mv. kan udleveres under samtalen eller eftersendes. Som afslutning på samtalen aftales opfølgningsmøde, hvor endelig aftale indgås, de praktiske vilkår og kommunikation til organisationen og interessenter aftales.
- Skab værdige rammer for samtalen, find et diskret lokale, vand, Kleenex, sluk mobil og sæt tid nok af. Aftal, hvad medarbejderen gør efter samtalen (går hjem, går tilbage til arbejdet), og aftal kommunikation til organisationen.
- Typiske faldgruber kan være utilstrækkelig forberedelse, der giver medarbejderen mulighed for at stille spørgsmål ved fakta og kvalitet af beslutningen. Manglende afklaring af følelser, der kan gøre dig famlende og usikker, så du ikke kan fastholde overblik og bestemthed. Endelig er særligt her hastværk lastværk. For lidt tid kan betyde, at der ikke sikres forståelse og accept af beskedens indhold.
- Find den gode balance i samtalen. Det er ikke en envejskommunikation. Der skal være balance mellem klarhed, fasthed, god dialog og menneskelighed er vigtig. Målet er, at lederen får givet budskabet, så medarbejderen forstår og accepterer indholdet, men det er ikke ensbetydende med, at medarbejderen er enig.
- Reaktioner kan være forskellige. Medarbejderen kan reagere med tavshed, vrede, argumentation, ligegyldighed eller blive ked af det. Vær forberedt på alle reaktionsmønstre og vær klar på dine egne styrker og svagheder til at møde de forskellige reaktionsmønstre. Det er ofte i reaktionsfasen, forløbet kan svinge fra at være værdig til at blive uværdig, fordi man ikke har tænkt reaktionsmønstrene godt nok igennem.

Efter

- Forpligtelse til at hjælpe medarbejderen videre. Når man som leder afskediger, må det være andre, der samler op, fx tillidsrepræsentanter, HR-partner. Det kan være en god idé allerede i ansættelseskontrakten at fastlægge, hvilke rammer der gælder i en eventuel afskedigelsessituation. Hvor meget skal gives til fx outplacement, psykologbistand eller coaching?
- Kommunikation og interessenthåndtering er en vigtig opgave, som typisk overses. Lav en liste over interessenter med klokkeslæt, budskaber, ansvarlig for kommunikation. Aftal med medarbejderen, hvad der kommunikeres, til hvem og hvornår. Ærlighed og åbenhed i kommunikationen forhindrer gætværk, som kan gøre slemt værre.

Artiklen er baseret på bogen: Dilemmaledelse i Praksis. Bogen er en praktikerguide og værktøjskasse med 31 ledelsesværktøjer. [Læs mere om den her](#)