VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 01-01-2009

# Respektfulde afskedigelser

**Når afskedigelser ikke kan undgås, har det stor betydning, hvordan du gennemfører afskedigelsen. Sker det på en professionel og sober måde, kommer medarbejderen hurtigere videre med sit liv.**

## Skribentinfo



Susanne Teglkamp
Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.

(Artiklen er publiceret første gang i september 2008. Vi har ændret datoen på artiklen, fordi den ellers ville være blevet slettet i forbindelse med oprydning på Lederweb)

I en undersøgelse blandt godt 600 medarbejdere fra forskellige virksomheder og organisationer, der havde prøvet at blive afskediget, kunne flere end hver tredje af deltagerne fortælle, at de havde prøvet at blive afskediget på en særdeles uprofessionel måde.

Færre end hver femte af deltagerne havde oplevet en professionelt gennemført afskedigelse.

Det er selvfølgelig sjældent en positiv oplevelse at blive afskediget, men er afskedigelsen blevet gennemført på en professionel og sober måde, kommer medarbejderen hurtigere over det og videre i sit liv.

Er det til gengæld gennemført uprofessionelt, viser undersøgelsen, at medarbejderen typisk skal bruge længere tid til at komme over det og i et nyt job igen.

Derudover har virksomheden også skabt en ”badwill-ambassadør”. Det vil sige, at den tidligere medarbejder går rundt og fortæller venner og bekendte om sine dårlige erfaringer med virksomheden og om den dårlige behandling, han har fået.

Der er derfor al mulig grund til, at man som leder gør sit bedste for at være professionel, når en afskedigelse ikke kan undgås.

### Hvad bør du overveje?

Det kan godt være, at du har en medarbejder, som du allerhelst ville slippe af med, hvis det stod til dig. Men inden du kaster dig ud i en afskedigelsessag, bør du overveje følgende:

- Hvad helt præcist er det, der gør, at du gerne vil skille dig af med den medarbejder?
- Ligger problemstillingen udelukkende hos medarbejderen, eller har virksomheden også et ansvar?
- Har du på noget tidspunkt direkte og konkret fortalt medarbejderen, hvad du ikke er tilfreds med, og hvad du ønsker, medarbejderen skal gøre anderledes?
- Kunne det tænkes, at du med få ændringer i jobindholdet eller ved at flytte medarbejderen til en anden afdeling kunne løse problemstillingen tilfredsstillende for alle parter?

Det handler ikke om at beholde en medarbejder for enhver pris. Det handler om at behandle et andet menneske respektfuldt og at være meget klar på, hvad det er, du gør, og hvorfor du gør det.

### En afskedigelse bør ikke komme bag på nogen

Undersøgelsen blandt de 600 medarbejdere viste, at afskedigelsen kom fuldstændigt bag på lige knapt halvdelen af deltagerne i undersøgelsen.

Det at blive afskediget uden varsel er som oftest en chokerende oplevelse, som betyder, at medarbejderen ofte vil skulle bruge mere tid på at bearbejde oplevelsen, og ofte vil der også gå længere tid, inden medarbejderen kommer i job igen.

En medarbejder bør altid konfronteres med utilfredsstillende forhold, hvad enten det handler om medarbejderens adfærd eller manglende evne eller vilje til at opfylde virksomhedens krav til medarbejderen. Det giver medarbejderen mulighed for at forholde sig til de utilfredsstillende forhold samt mulighed for at rette op på det.

Hvis det skulle ende med en afskedigelse, vil medarbejderen være forberedt og har haft en fair chance for at forholde sig til det.

### Kend lovgivning

Er der ingen vej uden om en afskedigelse, så sørg for at kende den lovgivning og de eventuelle overenskomster og lokalaftaler, der siger noget om afskedigelse. Det kan blive dyrt, hvis ledere begår fodfejl i afskedigelsesprocessen.

Har du en personaleafdeling, bør du altid konsultere dem, inden du afskediger. Du kan typisk også hente hjælp i arbejdsgiverorganisationen, hvis virksomheden er medlem af en sådan, eller hos virksomhedens advokat eller en anden professionel.

**Krisens 4 faser**

Kriser er typisk kendetegnet ved fire faser:

- Chokfasen
- Reaktionsfasen
- Bearbejdningsfasen
- Nyorienteringsfasen

**Chokfasen** kan vare fra et kort øjeblik til flere dage. Den opsagte kan have svært ved at forstå, hvad der er sket. Det kan også blive vanskeligt at huske de informationer, der gives.

**Reaktionsfasen** viser sig ved, at den opsagte reagerer på opsigelsen. Vedkommende kan have behov for at tale om det igen og forsøge at finde mening i situationen. Samtidig kan tiden være præget af sorg og angst for at skulle forlade jobbet og kollegaerne. Stress og depression er ikke ualmindeligt i denne fase. Fasen kan vare op til et par uger.

**Bearbejdnings- og nyorienteringsfasen** er kendetegnet ved, at den opsagte begynder at forholde sig realistisk til opsigelsen. Vedkommende accepterer situationen og har overskud til at rette blikket fremad. Fasen varer typisk fra et halvt til et helt år.

### Forbered dig på, hvad der skal ske efter samtalen!

Inden du gennemfører samtalen, skal du have taget stilling til en lang række spørgsmål, som vil dukke op bagefter, eksempelvis:

- Hvor meget og hvad vil virksomheden gøre for at hjælpe medarbejderen videre?
- Hvornår skal medarbejderen stoppe?
- Hvordan skal den sidste tid forløbe?
- Hvordan sikrer du dig, at opgaverne bliver overdraget med respekt for alle parter?
- Hvad skal der kommunikeres ud omkring afskedigelsen?

### Forbered dig mentalt til afskedigelsessamtalen

Jeg har endnu ikke hørt om nogen leder, der har været fuldstændigt upåvirket af at skulle gennemføre en afskedigelsessamtale. Det er ofte også en særdeles ubehagelig oplevelse for lederen.

Derfor er det vigtigt, at du – ud over selvfølgelig at have det juridiske på plads – også sørger for at være mentalt forberedt til samtalen.

Det gør du blandt andet ved at erkende, at det er ubehageligt, og sørge for, at du har nogen, du kan tale med omkring dine oplevelser og følelser omkring opgaven både før og efter.

Sørg for, at du er helt klar på, hvad du vil sige som begrundelse for afskedigelsen. Sørg for, at du har god tid.

Det hjælper også at trække vejret dybt ned i maven. Det tager toppen af den værste panik eller ubehag ved at skulle gennemføre samtalen.

### Selve samtalen

Hvis dit mål er at gennemføre samtalen så professionelt som muligt, er der en række spilleregler, du skal overholde:

- Sørg for, at I sidder uforstyrret i et kontor. Der må ikke komme nogen ind under samtalen, og din telefon er selvfølgelig slukket eller stillet om.
- Fortæl kort og klart, at det handler om afsked, og hvad der ligger til grund for din beslutning.
- Giv medarbejderen mulighed for at stille spørgsmål.
- Lad medarbejderen være der med sine følelser. Bliver medarbejderen vred, så lad ham få lov til at være vred. Bliver medarbejderen ked af det, så lad medarbejderen få lov at være ked af det. Anerkend merarbejderens følelser, og forsøg ikke at bagatellisere dem eller at tale dem væk.
- Opstil de muligheder, virksomheden har for at hjælpe medarbejderen videre.
- Spørg medarbejderen, hvad han eller hun har brug for lige nu. Det kan være lidt tid, det kan være mulighed for at snakke med en kollega, det kan være, at medarbejderen har lyst til at gå hjem lige nu og snakke om det videre forløb igen i morgen.
- Fastlæg et nyt møde, hvor I taler om det praktiske, det vil sige afvikling, samt igen hvad virksomheden vil gøre for at hjælpe medarbejderen videre.
- Udlevér den skriftlige opsigelse, og få medarbejderen til at kvittere.

### En ordentlig afskedigelsessamtale lønner sig

Du kan måske synes, at ovenstående er meget tid og kræfter at bruge på en medarbejder, som ikke arbejder tilfredsstillende. Men tænk på, at afskedigede medarbejdere, der oplever, at de har fået en fair og respektfuld behandling, er mindre tilbøjelige til efterfølgende at tale grimt om virksomheden.

I en tid, hvor det kan være svært at skaffe nye medarbejdere, bliver virksomhedens ry og rygte ekstra vigtigt. Du har ikke brug for at skabe ”badwill-amabassadører”.

Tænk også på, at den afskedigede medarbejder har kollegaer i virksomheden. Hvis de oplever, at deres kollega har fået en ordentlig behandling, vil det skabe mindre uro i organisationen og mindre tilbøjelighed til selv at overveje at søge væk.

Endelig er det væsentligt nemmere for dig at gennemføre en afskedigelse, når du ved med dig selv, at du har gjort det på en ordentlig måde.

**Vi giver ordet til den afskedigede medarbejder**

I den tidligere nævnte undersøgelse om afskedigelser blev deltagerne også spurgt om, hvordan en god afskedigelse efter deres mening skulle foregå. Her er et udpluk af de hundredvis af kommentarer:

"*Den skal selvfølgelig først og fremmest gå efter de gældende regler. Dernæst synes jeg, det er så vigtigt, at man bliver hjulpet videre, medmindre man har stjålet af kassen. Det kunne være en genplaceringsmodel, et kursus, eller et pengebeløb, specielt hvis man har en arbejdsskade, som kan tage lang tid. Men en god dialog mellem parterne er altid at foretrække.*"

"*Det er altid trist, at der sker afskedigelser, og jeg tror ikke, det kan gøres "smertefrit". Min chef plus en kvinde fra HR-afdelingen afskedigede mig og sad med våde øjne, og det kunne jeg godt have undværet.*"

"*På den mest menneskelige måde... Glem alt om regler... Tænk på, at det er et menneske, det går ud over...*"

"*God forberedelse og varsel. Tilstedeværelse af kendte og tillidsfulde personer. Grundig og saglig forklaring. Fokus på at undgå skyldfølelse samt faglig, personlig støtte og opfølgning – også fra ledelsen.*"

"*I dialog med medarbejderen – mulighed for at rette op. Begrundelse tydelig – velforberedt, og den, som skal afskedige, kender personen, som skal afskediges. Hjælpe på vej efterfølgende, udtalelse, reference. Fortælle øvrige medarbejdere, hvad der ligger til grund. I stedet for tabu. Give medarbejderen mulighed for at afslutte arbejdsmæssigt og kollegialt på en ordentlig måde.*"

"*Velforberedt både over for den, der bliver sagt op, og dem, der er tilbage. I vores tilfælde havde dem, der var tilbage, det sværest og flere fik psykiske knæk. Ingen havde tænkt på, hvordan de skulle håndteres.*"

"*En god afskedigelse er, hvor medarbejderen i opsigelsesperioden stadig er en del af virksomheden og ikke bliver holdt uden for alle beslutninger og salgsmøder.*"

Du kan downloade hele undersøgelsen på www.teglkamp.dk (http://www.teglkamp.dk) .