



## **LEDERVÆRKTØJ - AFSKEDIGELSE**

Når du skal afskedige en medarbejder, er der en række ting, du som leder bør være opmærksom på. Læs mere i denne folder.

FEBRUAR 2016

# FØR SAMTALEN

## Lederens mentale forberedelse

Du skal forberede dig på, at det er en psykisk belastning for dig at afskedige en medarbejder. Det er ubehageligt, men det er en del af jobbet som leder, hvorfor det er et ansvar, du skal tage på dig.

I din forberedelse kan det være godt at have forberedt dig på typiske reaktioner, du kan møde hos den opsagte medarbejder. Nogle medarbejdere tager opsigelsen helt afslappet, mens andre kommer i dyb krise.

Herunder er en kort beskrivelse af den reaktion du kan forvente fra medarbejderen:

### **Chok → Reaktion → Bearbejdning → Nyorientering**

#### **Den umiddelbare reaktion**

Først får den ansatte et chok, men de synlige reaktioner er forskellige. Nogle optræder "friskfyrt"-agtige og lader som om, at de har styr på situationen. Andre virker fjerne, apatiske, fortvivlede, anspændte og bliver meget snakkende. Du bør som leder give tid og plads til, at medarbejderen kan give afløb for sine umiddelbare følelser, og du skal undlade at diskutere detaljer og praktiske forhold. Du skal holde fast i budskabet og ikke give medarbejderen falske forhåbninger.

#### **Efterreaktion**

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

#### *Hvorfor lige mig?*

Du skal være forberedt på, at medarbejderen ofte vil søge en begrundelse for, hvorfor netop han skal afskediges. Det er derfor vigtigt, at du giver den rigtige begrundelse, men samtidig vægter ord med omhu, idet medarbejderen ofte vil tænke over begrundelsen i lang tid.

Der er desuden medarbejdere, hvor du ikke kan mærke en reaktion. Det kan være fordi de ikke er særlig berørt af situationen, men det kan også skyldes, at de ikke ønsker at tabe ansigt og derfor ikke taler med andre om opsigelsen.

#### **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 nye muligheder. I denne fase vil du som leder typisk opleve, at medarbejderen har lyst til at tale om det hændte igen og igen. Her kan du bidrage med råd og vejledning.

#### **Nyorientering**

Her har medarbejderen fået opsigelsen på afstand og kan tale om det uden at blive følelsesmæssigt berørt.

## **Tillidsmand**

Medarbejderen kan tage sin tillidsrepræsentant eller anden bisidder med. Dette skal du se som et positivt ting, idet medarbejderen i denne situation ofte vil være stresset og føle sig truet, hvorfor budskabet om afsked kan trænge dårligt igennem.

## **Skriv begrundelsen ned**

Det er en god ide at have skrevet begrundelsen for situationen ned, så det hele tiden er den samme begrundelse, der bliver brugt. Det har to fordele:

1. Medarbejderen har ret til partshøring og skal derfor have en skriftlig begrundelse for afskedigelsen.
2. Det giver dig mulighed for forberedelse, så du på forhånd kan formulere de sætninger, du vil sige – og for at holde fast i dem.

## **Hvad siger du som leder?**

Når medarbejderen får at vide, at han skal partshøres/afskediges, reagerer han måske med spørgsmål som: "Hvad siger du – hvad mener du?" Her gælder det om at holde tungen lige i munden og ikke forfalde til at udpensle argumenter til det umenneskelige eller begynde at finde på nye, som du ikke har forberedt dig på. Du skal stille og roligt gentage dine udsagn og holde fast i dem.

Samtalen vil ofte være præget af mange informationer, og medarbejderen kan have svært ved at opfatte hvad der sker. Derfor er det en god ide, at du udleverer materiale skriftligt, der beskriver hvordan medarbejderen skal forholde sig, frister, kontaktpersoner osv.

## **Hvad skal du overveje?**

- Hvor skal samtalen foregå? Sørg for at det er uforstyrret.
- Hvornår skal samtalen foregå? Undgå fødselsdage/mærkedage og dage op til ferie og fridage i øvrigt.
- Skal medarbejderen have besked forud for samtalen, hvad der venter?
- Hvornår skal tillidsrepræsentanten orienteres? Kan denne deltage?
- Skal medarbejderen have mulighed for at ringe til ægtefælle/pårørende?
- Hvordan orienteres de øvrige medarbejdere?
- Hvordan reagerer du som leder og hvordan vil du håndtere din reaktion?

# **UNDER SAMTALEN**

Formålet med samtalen er at overbringe et budskab. Det er her, at du afleverer partshøringen. Efter endt partshøring overleveres afskedigelsesbrev ved samtale. Du skal derfor være klar i din måde at frembringe budskabet om, at medarbejderen nu er sagt op. Derudover skal du kort begrunde og orientere om betingelserne i forbindelse med situationen.

Det er vigtigt, at du er opmærksom på følgende:

- Formuler dig klart, tydeligt og uden unødvendigt omsvøb.
- Fasthold øjenkontakt gennem samtalen.
- Nå hurtigt frem til det centrale budskab og tag udelukkende udgangspunkt i selve skrivelsen.
- Begrund og beskriv budskabet kort og præcist.
- Undgå at nedtone eller underdrive betydningen af denne beslutning.

## Samtalen

Samtalen bør maksimalt vare 15-25 minutter. Hvis den trækker i langdrag, øger du som leder risikoen for, at den løber af sporet, fordi de psykologiske reaktioner på budskabet vil blokere for medarbejderens evne til at koncentrere sig.

Omvendt skal du sikre dig, at samtalen ikke bliver så kort, at den afskedigede oplever den som hård og umenneskelig. Du skal give plads til medarbejderens reaktioner, og du skal acceptere og rumme både vrede og gråd. Du skal behandle medarbejderen med værdighed.

Dine følelser som leder kan også være påvirket af situationen. Alligevel skal du bevare kontrollen over samtalen. Hvis du ikke bliver i rollen og i stedet begynder at trøste, så risikerer du at gøre ondt værre: Det er lige nu dig, der er budbringer af dårlig nyt. Igen skal du ikke være så kold, at du ikke tør give udtryk for din medfølelse.

Dine budskaber skal til stadighed være klare. Du skal overveje, hvem der er afsender af budskaberne – er det dig eller myndigheden? Vælger du dig selv som afsender, at tale i jeg-form, skal du være opmærksom på, at du kan blive stillet til regnskab. Der kan opstå ærgerlige diskussioner om skyld, og eventuelle gamle konflikter kan genopstå.

Det er vigtigt, at du ikke er illoyal over for beslutningen om afskedigelse og heller ikke kommer med tomme løfter om genansættelse eller lignende. Begynd ikke at forsvare dig, men udvis ro og empati.

## Hovedpunkter i samtalen

1. Indledning
  - a. Hvad er formålet med samtalen?
  - b. Ønsker medarbejderen, at tillidsrepræsentanten deltager?
  - c. Hvordan kommer samtalen til at forløbe?
2. Beskrivelse af nødvendigheden af samtalen.
3. Den overordnede beslutning om afskedigelse.
4. Dato for fratrædelse.
5. Det videre forløb.
  - a. Opfølgningssamtaler
  - b. Frister
6. Mulighederne for rådgivning, støtte osv.
7. Hvordan orienteres resten af myndigheden, afdelingen, sektionen?
8. Udlevering af skriftligt materiale

Fortæl at du gerne vil tale løbende med medarbejderen om det, og at han altid er velkommen på dit kontor. Afslut samtalen med at forklare, hvad kollegerne ved på nuværende tidspunkt, og hvornår og hvordan de informeres om afskeden. Tag ansvaret for informationen, så det ikke er medarbejderen, der skal ud og fortælle sine kolleger, hvad der er sket.

## EFTER SAMTALEN

Medarbejderen har rent juridisk ikke ret til at tage hjem efter beskeden, men omvendt må det være en overvejelse i situationen. Medarbejderen har heller ikke ret til ikke at møde op på arbejdet i opsigelsesperioden.

### **Opfølgningssamtale – uddybende samtale**

Du kan med fordel mødes med medarbejderen et par dage efter samtalen til en ny og længere samtale. Du kan opleve, at du skal gentage dig selv flere gange, hvilket er helt naturligt, da medarbejderen kan blokere for mere information efter beskeden er givet. Giv dig tid til den enkelte så situationen bliver så smertefri som mulig – du spiller en stor rolle i forhold til dette.

Spørg ind til hvordan det går – det er omsorg! Den første samtale blev anvendt til at bringe budskaber om afskedigelse – den anden samtale giver plads til en dybere drøftelse.

Indkald igen til et nyt møde efter lidt længere tid. Her kan du og medarbejderen med fordel aftale en plan for den sidste tid på arbejdspladsen herunder:

- Overdragelse af opgaver
- Betingelser for fratrædelse
- Fremtidsudsigter for medarbejderen
- Reaktioner på det hændte
- Afholdelse af friheder

Det er dig som leder, der indkalder til samtalen.  
Du skal endvidere tænke på gennemførelse af FOKUS.

### **Sidste arbejdsdag**

På den sidste arbejdsdag er det en god ide at få sagt rigtigt farvel til dem, der er afskediget, herunder både give udtryk for optimisme og håb for de, der forlader arbejdspladsen. Samtidig er det vigtigt at være loyal over for beslutningen om afsked.

Det kan overvejes, om de tilbageblevne skal arrangere afskedsreception for den/de der stopper.

Husk at få planlagt aflevering af udlånt materiel:

- Adgangskort
- Militært ID-kort
- Hjemlånt PC m.m.
- Mobiltelefon
- Rejseforsikringskort
- Nøgler
- Bøger
- Andet

### **De tilbageblevne**

Det kan være vanskeligt for både dig som leder og for de tilbageblevne at arbejde sammen med opsagte medarbejdere – for nogens vedkommende i længere tid. Der er ingen opskrift på, hvordan man bedst adresserer denne udfordring, da alle opsagte medarbejdere reagerer forskelligt og er i forskellige faser i forskellig tidsrum.

Det er vigtigt, at du som leder er synlig i dagene efter opsigelsen/opsigelserne. Alle medarbejdere vil her typisk have stort behov for at drøfte situationen. Derfor er det vigtigt, at al fokus ikke kun rettes mod de opsagte, men også mod de medarbejdere, der er tilbage, og her drøfte organisering af opgaver og samtidig tale med dem om, hvordan de kan støtte de opsagte medarbejdere. Noget af det værste en opsagt medarbejder kan opleve, er at blive socialt ekskluderet fra sine kolleger.

Det kan være nødvendigt at tale om, om der er information/møder det ikke er relevant for de opsagte medarbejdere at være en del af.

Generelt er det vigtigt at være opmærksom på, at når kolleger bliver fyret, rykkes tæppet også væk under dem, der bliver tilbage. Såvel medarbejderne som ledere kan opleve reaktioner, der får indflydelse på arbejdspræstationen. Det kan blandt andet være:

- Usikkerhed om eget job – kommer der flere nedskæringer, var denne omgang nok?
- Unfair beslutninger – var det de rette, der blev skåret? Er den nye organisation retfærdig og gennemtænkt?
- Depression, stress og træghed – arbejdet udføres langsomt og der kan være øget sygefravær, bl.a. som følge af det stress, processen har givet.
- Manglende motivation og mindre risikovillighed – mange inddrages i beslutningsprocesser, hvis resultater er konservative – ingen stikker næsen frem.
- Mindre engagement.
- Mistillid til ledelsen – utilfredshed med planlægning og kommunikation. Planlægningen af processen endevendes og angribes følelsesmæssigt.
- Vrede – ikke mindst over processen.
- Mangel på overordnede retningslinjer – ofte glemmer ledelsen at lede organisationen på dette tidspunkt.
- Manglende tro på ledelsen - visionen for organisationen som den ser ud fremadrettet, kommunikeres ikke godt nok.

### **Håndtering af situationen**

- Kommuniker åbent og ærligt, tag hensyn til følelser og usikkerhed.
- Vær tilgængelig og svar på spørgsmål. Der kan næsten ikke overinformeres.
- Tag hensyn til de følelser, processen producerer.
- Opbyg en ny situation, vis hvad vejen fremad er.

### **Lederens reaktioner - selvanalyse**

Ligesom medarbejderen har brug for at tale med andre om opsigelsen, så kan du som leder have et tilsvarende behov. Derfor kan du med fordel tale med andre ledere om deres oplevelser med at gennemføre afskedigelsessamtaler.

Det kan også være en god ide at gennemføre en selvanalyse af samtalen. Både hvis du skal gennemføre flere samtaler, men også for at få rundet din egen oplevelse af.

I denne kan du tage udgangspunkt i følgende:

- Var min forberedelse god nok?
- Meddelte jeg mig kort og klart?
- Hvordan reagerede medarbejderen?
- Hvordan reagerede jeg under samtalen?
- Var det klart, hvad der skulle ske for medarbejderen efter samtalen?
- Har jeg truffet de nødvendige foranstaltninger til andre i virksomheden?
- Er der nogle ændringer, der skal foretages inden gennemførelse af næste samtale?

**FORSVARSMINISTERIETS PERSONALESTYRELSE  
LAUTRUPHØJ 8  
2750 BALLERUP  
TELEFON: +45 7281 9000**