

En fyring skal ikke komme ud af den blå luft

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Har du prøvet at afskedige en af dine medarbejdere? Og nu taler jeg ikke om en fyring som følge af finanskrisen, men om den situation hvor en afskedigelse er nødvendig på baggrund af konkrete forhold omkring medarbejderen. Hvis du har, så kan du sikkert også nikke genkendende til, at det ikke er en af dine drømmeopgaver. Faktisk har jeg i mine samtaler med ledere oplevet, at de fandt det langt vanskeligere at afskedige en enkelt person end en større gruppe af medarbejdere. Derfor er der også mange ledere, der venter for længe med at handle. Denne artikel handler om de ledelsesopgaver, der ligger op til en fyring.

Pinen trækkes i langdrag

Det værste man kan gøre som leder er at trække en uundgåelig beslutning i langdrag. Jeg har set mange ledere, der giver medarbejderne alt for mange chancer eller gør sig blinde overfor en medarbejder, hvor der reelt bør indledes en afskedigelsessag. Det giver en lang række problemer.

For det første kan det skabe en del uro og utilfredshed blandt de øvrige medarbejdere at have en kollega blandt sig, som helt åbenlyst ikke leverer varen eller er dårlig til at samarbejde.

For det andet kan det blive sværere at afskedige en medarbejder, hvis ikke man i passende tid har skredet ind og har givet medarbejderen et signal om, hvad man forventer af medarbejderen.

For det tredje kan det faktisk også være pinefuldt for medarbejderen. De fleste mennesker ved godt, når de ikke performer eller når samarbejdet ikke fungerer. Medarbejdere trives sjældent med et ledelsesmæssigt tomrum. De fleste har brug for en leder, der forholder sig til en og det arbejde, man laver.

Fyring er ikke det første

Selvfølgelig skal det ikke være det vilde vesten, hvor du fyrer først og spørger bagefter. En fyreseddel er ikke noget, der skal sidde løst, men skal bruges, når der ikke er andre løsninger. Inden du som leder når så langt, er der først en række andre handlinger, du bør foretage:

- Din medarbejder skal altid vide, hvilke forventninger du har til opgaveløsningen og til samarbejdet.
- Du skal tage en dialog med medarbejderen, med det samme du erkender, at medarbejderen ikke lever op til forventningerne.
- Har du haft en dialog omkring forventningerne, skal du ikke lade tiden gå, men følge op inden for relativ kort tid.
- Du skal undersøge, hvad manglende opfyldelse af forventningerne skyldes. Er der behov for mere ledelsesstøtte, uddannelse, ændret ansvar eller opgaver eller noget helt andet?
- Du skal overveje at flytte medarbejderen til andre opgaver, hvis det er en realistisk mulighed.
- Hvis der trods dialog og opfølgning ikke sker de ønskede ændringer i medarbejderens performance eller adfærd, skal du gå skridtet videre og give en skriftlig advarsel.

En skriftlig advarsel

En skriftlig advarsel bør indeholde følgende elementer:

- Den skal være så konkret som muligt.
- Den skal vedrøre forhold, som ligger tæt på i tid og ikke bygge på gamle forhold langt tilbage i tiden.
- Advarslen skal indeholde en konkret beskrivelse af de ændringer, du ønsker at se hos medarbejderen.
- Advarslen skal indeholde en realistisk tidshorisont, f.eks. 3 måneder, hvor medarbejderen skal rette op på de pågældende forhold.
- Advarslen skal også fortælle, at hvis forholdene ikke er rette op, vil det medføre en afskedigelse.

Afskedigelse efter advarsel

Ved udløbet af den frist, medarbejderen har fået til at rette op på de forhold, der er nævnt i advarslen, evaluerer du, om der er sket de ønskede forbedringer. Hvis der ikke er sket forbedringer og det ikke skyldes andre forhold end medarbejderen, så bør du som udgangspunkt ekssekvere og afskedige medarbejderen. Selve afskedigelsen er en særlig proces, hvor du også skal holde tungen lige i munden.

Det vigtige er, at det ikke kommer bag på medarbejderen, hvis han eller hun bliver afskediget, fordi der har været en dialog og en ordentlig proces op til afskedigelsen.