

## Respektfulde afskedigelser

Af: *Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Når afskedigelser ikke kan undgås, har det stor betydning, hvordan du gennemfører afskedigelsen. I 2007 gennemførte Teglkamp & Co. en undersøgelse blandt godt 600, der havde prøvet at blive afskediget. Flere end hver 3. af deltagerne kunne fortælle, at de havde prøvet at blive afskediget på en særdeles uprofessionel måde. Under hver 5. 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 deres 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 alt 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 jeg gerne vil skille mig af med den medarbejder?
- Ligger problemstillingen udelukkende hos medarbejderen eller har virksomheden også et ansvar?
- Er der overhovedet nogen, der direkte og konkret har fortalt medarbejderen, hvad man ikke er tilfreds med og hvad man ønsker medarbejderen skal gøre anderledes?
- Kunne det tænkes, at man 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 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 og aftaler på området

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 koste 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.

### **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 holde.
- Hvordan skal den sidste tid forløbe.
- Hvordan sikrer du dig, at opgaverne bliver overdraget med respekt for alle parter.
- Hvad skal der kommunikeres 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 - udover 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 nogle 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, så 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 til at være ked af det. Anerkend medarbejderens 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.

- Udlever den skriftlige opsigelse og få medarbejderen til at kvittere.

## Vi giver ordet til den afskedigede medarbejder

I den tidligere nævnte undersøgelse om afskedigelser spurgte jeg også deltagerne, 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 syntes jeg det er så vigtigt, at man bliver hjulpet videre, med mindre 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 + en kvinde fra HR afd. 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 kende personen, som skal afskediges. Hjælpe på vej efterfølgende, udtalelse, reference. Fortælle øvrige medarbejdere hvad der ligger til grund. I stedet for tabu. Giv medarbejderen mulighed for at afslutte arbejdsmæssigt og kollegialt på en ordentlig måde."*

*"Velforberedt både overfor 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 salgs møder."*

Der er faktisk meget at hente i kommentarerne. Du kan downloade undersøgelsen fra [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Afsluttende kommentarer

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. Og i en tid hvor det kan være svært at skaffe nye medarbejdere, så 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 så 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.