

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2009

6. årgang

Udsendes til flere end 5.200

Kære læser!

Vi kommer ikke uden om, at der desværre sker afskedigelser i stort omfang i denne tid. Derfor har vi valgt at have afsked som tema i dette nummer. Vi bringer dels et par nye artikler og dels et par artikler, som har været bragt tidligere, men som er særdeles relevante lige nu.

Det er også i tider som disse, at de værdier, som mange virksomheder har brugt tid på at udvikle i opgangstiderne, nu skal stå deres prøve. Vi inviterer derfor til et inspirationsmøde, hvor vi bl.a. giver inspiration til, hvordan værdierne kan gøres levende, forpligtende og udvikles, også i krisetider.

I dette nummer har Jørgen Dreyer, Adm. direktør for Danske Fysioterapeuter overtaget stafetten til "5 skarpe om ledelse".

Det er vigtigt ikke at lade det hele gå op i krise. Lad ikke virksomheden gå i stå! Vi har et par bud på aktiviteter, som giver mening også i den nuværende situation.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. **Hvis du bliver fyret!**
2. **Hvad er værdierne værd? – Lige nu!**
3. **Opsigelser på en god og værdig måde**
4. **"5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
5. **Gennemfør afskedigelser respektfuldt**
6. **Den forfærdelige samtale – en udvalgt artikel fra Business.dk**
7. **Hvis det var mig, der bestemte, så**
8. **Få en ekstern HR-konsulent til din virksomhed!**
9. **Opslåede lederstillinger**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på nyhedsbrev@teglkamp.dk
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

1. Hvis du bliver fyret!

Af: *Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co.* www.tegkamp.dk

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 underviser og managementkonsulent.



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

Vi kommer ikke uden om det. Risikoen for at blive fyret er vokset indenfor de sidste par måneder. Forhåbentlig overgår det ikke dig. Men hvis uheldet er ude og du skulle være en af dem, der bliver ramt af nedskæringer, så kan du nok bruge et par gode råd om, hvordan du skal forholde dig for at komme bedst muligt igennem det og ud på den anden side.

1) Gode fratrædelsesvilkår

Med mindre dit firma decideret går konkurs, så er der som regel ofte nogle muligheder for at få forhandlet nogle fornuftige fratrædelsesvilkår hjem. Hvis du er medlem af en fagforening, skal du få dem til at hjælpe dig. Hvis ikke må du selv forsøge at få forhandlet så gunstige vilkår som muligt. Det kan f.eks. handle om:

- Fratrædelsesgodtgørelse
- Fritstilling i opsigelsesperioden
- Outplacement – det vil sige professionel hjælp til at få et nyt job
- Udbetalt din restferie
- Fri mulighed for at søge job i arbejdstiden
- Penge til et kursus eller to

2) Afslut dit job ordentligt

Hvis du bliver behandlet ordentligt i forbindelse med afskedigelsen, så afslut dit job ordentligt. For det første er det som regel bedre for dig selv, at kunne forlade jobbet på en ordentlig måde. For det andet vil din arbejdsgiver som regel også gøre mere for at hjælpe dig, hvis I kan blive enige om at skilles på en god måde.

3) Lad være med at gå i panik

Mange går i en form for panik i de nærmeste dage efter fyringen og sender en masse ansøgninger ud til alle mulige og umulige jobs. Panikken præger ofte ansøgningerne og sjældent på den gode måde. Derudover risikerer man jo at få et job, som man i virkeligheden slet ikke har lyst til.

Tillad dig selv lige samle dig og brug et par dage til at finde ud af, hvad du egentlig har lyst til. Dette kunne jo blive anledningen til at lave et karriereskift. Hvis du giver dig selv lidt tid, kunne du måske få øje på nogle helt nye muligheder.

4) Få et overblik over økonomien

Noget af det, der kan stresses og få dig til at gå i panik er økonomien. Har vi nu råd til at blive boende? Og hvad med bilen? Forsøg som noget af det første at danne dig et økonomisk overblik over, hvor lang tid du kan klare dig, hvis du fortsætter dit forbrugsmønster uændret. Find ud af hvilke muligheder du har for at reducere dine udgifter eller eventuelt stille nogle betalinger i bero i en periode. Ofte er det en god idé at få en snak med banken. Helt overordnet handler det om at give dig ro i maven, så du kan tillade dig at kigge dig om efter det rigtige job, også selv om, der måske går lidt længere tid.

5) Aktiver dit netværk

De fleste mennesker har et langt større netværk, end de umiddelbart er klar over. Kortlæg dit netværk og brug dem som sparringspartnere og døråbnere i forhold til din søgen efter et nyt job.

6) Lav et godt CV og en god ansøgning – hver gang

Hvis du vil have et godt job, så glem alt om at massefabrikere CV'er og standardansøgninger. Det giver dig sjældent et nyt job. Lav et godt CV og tilret det hver gang i forhold til det konkrete job. Brug den tid, der skal til for at lave en god ansøgning, der adresserer de konkrete jobopslag.

7) Søg sparring

Det kan godt svare sig at søge hjælp og inspiration hos andre. Du kan spare dig selv for mange ærgrelser, hvis du får god feedback på dit CV og dine ansøgninger. Familie og venner kan hjælpe dig et langt stykke af vejen, hvis de vel og mærke ikke bare vil trøste og være venlige. Har du mulighed for det, så søg noget professionel hjælp, det kan som regel bringe dig et godt stykke nærmere målet og hurtigere til et nyt job.

8) Brug ventetiden fornuftigt

Mens du venter på at få et nyt job, så husk stadig at leve et godt liv. Få noget inspiration, der er næsten altid nogle gratis inspirationsmøder, man kan gå til. Sørg for at holde dig i form og få noget motion. Og husk også at gøre noget godt for dig selv. Nyd at du i en periode af dit liv har en masse tid, der ikke er skemalagt.

Afslutningsvis vil jeg selvfølgelig håbe, at du slet ikke får brug for ovenstående råd. Men gem dem! Det kan jo være, at du kan bruge dem til at hjælpe dine venner eller kollegaer, hvis de skulle være så uheldige og blive afskediget.

2. Hvad er værdierne værd? – Lige nu!

Mange virksomheder arbejder med værdier som en del af ledelsesgrundlaget. Lige netop nu - i krisetider, skal værdierne stå sin prøve. Kom til et inspirationsmøde og hør hvordan, du griber det an. Møderne afholdes henholdsvis den 5. marts og den 18. marts kl. 14.00 – 16.00. Tov- og oplægsholder er konsulent og filosof Maximilian Kromann i Teglkamp & Co.

Du kan læse mere på vores hjemmeside www.tegkamp.dk, hvor du også kan tilmelde dig.

3. Opsigelser på en god og værdig måde *Artiklen har været bragt i et tidligere nummer.*

Af: *Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*

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 underviser og managementkonsulent.



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

Selvom det altid er en kedelig og ubehagelig situation, så kan en afskedigelsesproces godt foregå på en god og værdig måde med respekt for alle parter. En ordentlig proces gør det nemmere at komme videre bagefter, både for dem, der er blevet afskediget og for dem, der er blevet tilbage i virksomheden.

Ud fra mine egne konkrete erfaringer giver jeg i det følgende en række anbefalinger i forbindelse med afskedigelser. Anbefalingerne tager udgangspunkt i den situation, hvor man skal afskedige et større antal medarbejdere. Principperne kan selvfølgelig også bruges, hvis der kun er tale om opsigelse af en enkelt medarbejder.

Forarbejdet skal være i orden

Det er vigtigt at have gjort sit forarbejde ordentligt. Det allervigtigste er at kunne skabe forståelse i organisationen for, hvorfor det er nødvendigt at afskedige samt de kriterier, der er lagt til grund for afskedigelserne. Den forståelse skaber man kun, hvis man har gennemarbejdet grundlaget ordentligt og giver en ærlig og redelig information. Sørg for at få udpeget en koordinator til at lede hele processen. En der har overblikket, kender lovgivningen og aftalerne på området, der kan sikre, at hele processen går ordentlig til og der har den fornødne respekt og gennemslagskraft på alle niveauer i organisationen.

Gennemføres af kompetente ledere

Selve afskedigelserne skal gennemføres af personer, som rent menneskeligt kan håndtere situationen uden enten at ryge i den grøft at blive vældig hård eller i den anden grøft at blive så medfølelse, at der ikke er plads til den afskediges egne følelser. Den der foretager afskedigelserne skal også kunne give den afskedigede en begrundelse for, hvorfor det lige er ham eller hende, der bliver afskediget.

Hurtig proces

Når først beslutningen er taget og medarbejderne er blevet informeret, er det vigtigt at få gennemført processen så hurtigt som muligt under hensyntagen til reglerne omkring varsling og forhandling. Men fra det øjeblik medarbejderne ved, at der skal ske fyringer, vil de fleste gå rundt og frygte, at det bliver dem, der får prikket. Energien vil dale og der vil kun blive arbejdet på halv kraft.

Tilbud om hjælp til at komme videre

Der bør også være en eller anden form for tilbud om hjælp til den afskedigede. Det kan handle om umiddelbar bearbejdning af de følelser af sorg, vrede og afmagt, som fylder i den første tid efter afskedigelsen. Men det kan også handle om at stille ressourcer til rådighed for den afskediget til at komme videre og få fat på et nyt job. Hvis man har en god og professionel HRafdeling, som nyder respekt i organisationen, kan de et langt stykke af vejen gå ind hjælpe de afskedigede videre. Men oftest er det en rigtig god idé og investering at hente noget hjælp udefra. Også fordi man i den kommende tid får rigeligt at gøre med at samle resten af organisationen op.

Husk dem der bliver tilbage

Og så skal man ikke glemme dem, der bliver tilbage i virksomheden. Jeg har ofte set alt energien og medfølelsen gå til de afskedigede. Der sidder imidlertid en masse medarbejdere tilbage, som er kedede af, at de skal miste nogle gode kollegaer og som er usikre og bange for også selv at miste jobbet. Rent praktisk kan det være, at der er en del opgaver der skal omfordeles.

Nogle opgaver skal måske løses på en anden måde, på et lavere niveau eller måske helt bortfalde. Er der tale om en generel nedskæring, hvor stillingerne ikke genbesættes, kan man ikke bare tage for givet, at de tilbageblevne også kan klare disse opgaver.

Medarbejdersamtaler

Herudover ligger der en meget stor ledelsesopgave i at informere, motivere og i det hele taget skabe trykthed igen. Det er en rigtig god idé, at lederne tager en individuel medarbejdersamtale med hver eneste af de medarbejdere, man har ansvaret for.

Medarbejderne får mulighed for at komme af med sin egen usikkerhed og måske også vrede. Sammen kan man begynde at kigge fremad og drøfte, hvilken indflydelse den nye situation får for den enkelte medarbejder.

Skal de blive eller få lov at gå?

Der er meget forskellig tradition på arbejdspladserne for om de afskedigede medarbejdere fritstilles eller om de skal blive og arbejde indtil udløbet af opsigelsesperioden. De bedste løsninger jeg har set, er der hvor man aftaler at afvikle stille og roligt. Hvis der er nogle opgaver, der er lige ved at være afsluttet, bliver de gjort færdige. Herudover overdrager man sit arbejdsområde til en udpeget kollega og sørger for videregive sin viden på området til kollegaen. Når det er klaret, kan man få lov til at gå hjem, mod at man står til rådighed, hvis der skulle opstå nogle spørgsmål. På den måde får alle parter lov til at tage afsked på en rolig og værdig måde. Og dem der bliver tilbage kan efter en rimelig tid komme videre. Det er min erfaring, at man først begynder at kigge fremad og finder sin nye form, når de gamle kollegaer har forladt virksomheden.

Der er også en tid efter!

Jo bedre en afskedigelsesproces man har haft, desto hurtigere vil sårene blive helet og man kan komme videre, begynde at grine igen og glæde sig til at gå på arbejdet. En god proces sikrer også, at de der bliver tilbage ikke kun tænker på at komme væk fra virksomheden, men har lyst til at blive og kæmpe for arbejdspladsen. Og på et tidspunkt får de medarbejdere, der blev afskediget også et nyt job. Der er godt, hvis de ender med at kunne tale om deres gamle arbejdsplads uden bitterhed og vrede.

Til slut blot denne opfordring: Når I skal tage afsked, så gør det ordentligt! Det hjælper alle parter hurtigere og bedre videre.

4. "5 skarpe" om ledelse

Jørgen Dreyer er adm. direktør for Danske Fysioterapeuter, der er en interesseorganisation for uddannede fysioterapeuter og fysioterapifaget. Jørgen Dreyer har en lederuddannelse fra forsvaret, er uddannet cand. scient. pol. og har bl.a. suppleret med en AMP fra INSEAD.

Jørgen Dreyers ledelseserfaringer stammer fra topchef-stillinger, hvor politisk rådgivning og betjening, organisationsforandring og -udvikling, og sommetider oprydning, har været et væsentligt karakteristikon. Arbejdsstederne har været det danske sygehusvæsen, chefrådgiver i Estland, departementschef i Grønland og rådgiver i Afghanistan. Jørgen Dreyer kommer fra en stilling som direktør i Furesø Kommune, hvor han var med til at lægge Farum og Værløse Kommune sammen. Fra 2004 til 2006 var han direktør i Farum Kommune, hvor han blev ansat til at rydde op efter krakket. Jørgen Dreyer kan træffes på jd@fysio.dk.



1) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

De første mange år havde jeg nok en overvægt af fokus på teknisk viden og ditto discipliner. Jeg har dog siden fundet af, at den menneskelige forpligtelse og etiske fordring, der ligger i at være leder var ensbetydende med, at jeg skulle have noget andet ind og derfor er der i dag et væsentlig islæt af personlig udvikling i de aktiviteter jeg deltager i, når det ikke er rent fagligt. Aktiviteterne er bl.a. fast sparring med en ekstern person, inddragelse af personlige ledelsesspørgsmål i de ugentlige samtaler med mine ledende medarbejdere og ikke mindst op-søgende feed-back efter forskellige møder, aktiviteter mv.

2) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Ledelse er kommunikation verbalt og non verbalt. En faldgrube er i hvert fald, at få fastsat præcise mål for en given opgave, hvilket alle vil lide under, hvis det ikke sker.

Som leder skal man altid huske at fortælle hvorfor. Når man fortæller hvorfor, bibringes medarbejderne information som sætter dem i stand til at forstå hvorfor. Herunder skal man huske at få præciseret, hvornår der kan diskuteres og der er mulighed for medarbejderes indflydelse, og hvornår det ikke er til debat.

3) Hvilke karakter egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

For mig er den afgørende egenskab troværdighed. Er man ikke troværdig, kommer lederen ikke langt med sin ledelse, om man kommer nogen steder overhovedet. Når man er troværdig mødes man med respekt og tillid fra omgivelserne.

Jeg finder det også vigtigt, at ledelsesadfærden er præget af stærk viljestyrke, flid og beslutsomhed for at nå målene for virksomheden.

I fht. præsentation og omtale af resultater, vil en ydmyg leder, der fremhæver medarbejdernes indsats frem for sin egen, opnå, stor velvilje i sit videre arbejde.

4) Hvordan håndterer du stress?

Jeg vil våge den påstand, at jeg aldrig er stresset. Måden jeg undgår det på, er dels ved at holde fast i nogle fri-rum og dels ved at sørge for luft og motion. Fri-rummene har jeg placeret i min åbne elektroniske kalender, hvor alle kan se dem. Der er fri adgang til at booke direkte i

min elektroniske kalender uden forudgående aftale, og jeg har informeret mine medarbejdere om, at disse fri-rum kun kan bringes i anvendelse ved personlig kontakt til mig. På denne måde har jeg nogle timer i løbet af ugen, som er mine. Endelig sørger jeg for luft i dagtiden, hvor der er lys suppleret med regelmæssig motion i form af løb.

5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Ledelse handler om at lede andre. For at kunne lede andre, må man have indsigt i sig selv, og derfor finder jeg det af afgørende betydning, at man sørger for, ikke kun at få teknik i håndbagagen men også noget om det personlige og eksistentielle. Dette kan dels gøres med selvstudier, kurser og ikke mindst med en coach, som vil være en god støtte for den nye leder, da denne er placeret uden for virksomheden.

5. Gennemfør afskedigelser respektfuldt *Artiklen har været bragt i et tidligere nummer.*

Af: Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

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 underviser og managementkonsulent.

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



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 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. Give 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 salgsmøder."

Der er faktisk meget at hente i kommentarerne. Du kan downloade undersøgelsen fra www.teglkamp.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.

6. Den forfærdelige samtale

*Af Tage Otkjær,
Bragt i Business.dk Fredag den 6. februar 2009*

Specialrapport: Rådgivere i afskedigelser kan tale kønsløst om nedbemanding og outplacement. Men reelt er fyringer en lang rejse, der sender de fyrede i chok og de tilbageværende i koma. Begge medarbejdergrupper skal igennem en forandringsproces for at genvinde arbejds- og måske livsglæden.

Fyringsrådgivere som outplacement-konsulenter samt virksomhedsrådgivende psykoterapeuter og erhvervspsykologer taler om "den gode eller vanskelige samtale" og "den værdige afsked", når fyringsrunder toppe dagsordenen.

Den slags samtaler forekommer sikkert, men ofte er de konstruktive formuleringer et lag sprogligt flødeskum, der tjener til at dulme den dårlige samvittighed for den chef, der har til

opgave at eksekvere fyringerne. Den chef, der skal igennem "den forfærdelige samtale" med en eller flere snart forhenværende medarbejdere.

Afskedigelsessamtalen er forfærdelig, fordi stort set alle fyrede får et chok af det ultimative budskab. Et chok, der kan sende den fyrede ud i en større eller mindre krise. Samtidig er afskedigelsessamtalen forfærdelig, fordi den sender resten af organisationen i koma, så det kommer til at tage tid og massevis af ledelsesenergi at genskabe kultur, gejst og arbejdsklima.

Det forfærdelige er ualmindeligt svært at undgå, selv om den eksekverende chef forsøger at løse opgaven bedst muligt. Det er f.eks. at undgå fyringer en fredag, så den afskedigede sendes direkte på weekend med dommedagsmeldingen. At sørge for, at der er nogen omkring den fyrede efter beskeden både på arbejdspladsen og derhjemme. At henlægge samtalen til et neutralt lokale. At sørge for, at den fyrede ikke skal løbe spidsrod mellem kolleger før eller efter samtalen. At give beskeden nøgternt og præcist så tidligt som muligt i samtalen. Samt derefter at stille op med medmenneskelighed og empati til de reaktioner, der kommer.

I følelsernes vold: Den umiddelbare reaktion er normalt et chok, hvor det synlige spænder vidt. Fra apati til vredesudbrud. Fra fortvivlet gråd til forhandling. Eller fra tillukkethed til uafbrudt snak. En reaktion, der for nogle er overstået på forholdsvis kort tid, men for andre kan trække ud i dagevis.

Chokket afløses af en efterreaktion, der ikke spænder mindre bredt end chokfasen. Den varer fra nogle dage til flere uger og forløber typisk hen over den periode, hvor den eksekverende chef har til opgave at få fratrædelsesvilkår og det praktiske omkring ansættelsesforholdets ophør på plads.

Disse drøftelser – kort efter at den afskedigede medarbejder har fået styr på sine umiddelbare følelser - kan finde sted i en stemning, der svinger fra vrede og fornægtelse som det ene yderpunkt og dyb frustration eller en regulær depression i fuldt flor som det andet yderpunkt.

Den oplagte chefbrøler efter denne belastende opgave er at drage et lettelsens suk, når praktikken er på plads og afskeden med den tidligere medarbejder er gennemført, med en bemærkning om, at "nu må vi se at komme videre".

Sådan en bemærkning er malplaceret, fordi de tilbageværende medarbejdere er dybt berørte af den gennemførte afskedigelse. Det at sige farvel til gode og velfungerende kolleger samt oplevelsen af "det kunne lige så godt have været mig" mindsker motivationen og dræner organisationen for energi.

Dybfrossent klima: De tilbageværende skal ganske som de fyrede igennem en forandringsproces for at genvinde deres hidtidige virkelyst. Virksomhedens arbejdsklima er sendt i dybfryseren.

De tilbageværende kan føle sig svigtet, fordi den implicite kontrakt med arbejdsgiveren om, at "her fyrer vi da ikke", er brudt. De kan være utrygge, fordi de frygter nye fyringsrunder. De kan sidde med dybe sår, fordi de har mistet gode kolleger. De kan have dårlig samvittighed over, at de fortsat er ansat, mens langt dygtigere kolleger er fyret. Og de kan være plaget af stress, fordi de ved, at alle de hidtidige opgaver nu skal løses af færre hænder.

De tilbageværende begynder først at komme videre, når de erkender, at det er nødvendigt at strukturere arbejdet anderledes og løse andre opgaver end hidtil. Og dernæst tager fat på restruktureringen af arbejdsopgaverne. Lykkes det godt, vil den pågældende medarbejder

efter nogle måneder finde de nye opgaver og den nye måde, som arbejdet er indrettet på, mere givende end før.

På det tidspunkt har måske både de fyrede og de tilbageværende glemt afskedigelserne. Men ikke måden, det foregik på. Var processen så ordentlig som muligt, så er den forfærdelige samtale så langt bagude, at en dygtig ledelse vil være i stand til at genrejse et godt arbejdsklima.

Eksempler på chokfasen

Den hårde skal: Den fyrede tager umiddelbart fyringen til efterretning og lukker af. "Der er ikke mere at snakke om." Insisterer på at arbejde til sidste dag, gør det punktligt, opgør selv feriedage pinligt korrekt, afleverer nøgler og forlader arbejdspladsen uden et farvel til nogen.

Gråd og fortvivelse: Meddelelsen slår benene væk under den fyrede, der reagerer med et tårerhav og dyb fortvivelse. Det munder ud i en overvældende selvkritik i en enetale, der forekommer ubrydelig og uafsluttelig. Ethvert forsøg på at bringe den fyrede til hæfterne fejler.

Forhandling: Den fyrede kan ikke rumme, at meddelelsen er ultimativ og indleder en hurtigtsnakkende enetale om forhandling af arbejdsopgaver, lønvilkår, omgangsform, motivation og alt andet som en bodsgang i et forsøg på at omgøre chefens så åbenlyst helt forkerte og forhastede beslutning.

Frontalangreb: Den fyrede ser begrundelsen – eller den manglende konkrete begrundelse – for fyringen som en udkrystallisering af arbejdspladsens egentlige problem: Chefens totale inkompetence, og han/hun kaster sig derfor ud i en hård kritik af alle de beslutninger, chefen har truffet, talrige ledelsessvigt osv.

Tjek på det hele: En friskfyragtig reaktion a la "nå, men så må jeg jo se at komme videre", hvor målet er at slippe ud af virksomheden hurtigst muligt, fordi det lige nu er gået op for den fyrede, at den måske mangeårige ansættelse egentlig har været et fejlvalg, der har holdt ham/hende væk fra de rigtigt gode stillinger.

Eksempler på efterreaktion

Vrede: Den fyrede kan komme ud af chokfasen ved at rette sin vrede mod virksomheden og ledelsen, der beskyldes for inkompetence og svigt på alle niveauer – eller stærkere formuleringer, hvis den fyrede møder op med alkohol i blodet.

Frustration: Chokket kan få den fyrede til at rette vreden indad med selvbebrejdelser om at have håndteret den ene eller anden situation for dårligt, for ikke at have arbejdet hårdere eller mere motiveret, så han/hun kunne have opnået ledelsens gunst og undgået fyringen.

Depression: Vreden oven på chokket vender indad i en grad, så selvbebrejdelserne tager overhånd. Den vedvarende og hårde selvkritik får selvtilliden til at erodere, så den fyrede mister troen på sig selv på alle fronter. Selvværdet har lidt et afgørende knæk, og en depression er under udvikling.

Fornægtelse: Chokreaktionen er så dyb, at den fyrede ikke kan rumme det. Han/hun kan ikke tale med hverken ægtefælle eller venner om fyringen, der forbliver ubearbejdet. Han/hun insisterer på at arbejde opsigelsesperioden ud og opretholder efter sidste arbejdsdag facaden i

nogen tid ved at lade som om, at ansættelsesforholdet er intakt.

Det skal blive løgn: Den fyrede ser sig som så værdifuld for virksomheden, at den ikke kan fortsætte succesrigt, uden at han/hun yder et afgørende bidrag. Opsigelsesperioden bliver via forhandling omdefinert til længerevarende projekter, der i sidste ende kan udløse, at den fyrede fortsætter på lønningslisten også på langt sigt.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.tegkamp.dk eller på www.business.dk

7. Hvis det var mig, der bestemte så ... Skab unikke resultater – frigør visdom og potentiale!

Alt for ofte tror vi, at de vises sten skal findes uden for virksomheden, men de ligger ofte lige til at samle op. Man skal bare vide, hvor man skal lede. Teglkamp & Co. har udviklet en proces, hvor de gode ideer kommer frem og hvor virksomhedens potentiale kan forløses.

Formålet med processen er:

- At skabe bedre resultater både økonomisk og kvalitetsmæssigt
- At få de gode ideer frem i lyset
- At skabe engagement omkring forandringer
- At skabe medansvar
- At udvikle medarbejderne og virksomheden.

Du kan læse mere på vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller kontakte os på tlf.: 4822 1141.

8. Få en ekstern HR-konsulent til din virksomhed!

- Er jeres virksomhed for lille til en HR-manager på fuld tid?
- Har I midlertidig brug for HR-assistance?
- Har I brug for specielle HR-kompetencer?

Løsningen kan være at lave en aftale med Teglkamp & Co. Vi stiller med professionelle og erfarne HR-folk alt efter jeres behov og ønsker.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: info@tegkamp.dk

9. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger og bringer hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Regional Distribution Centre \(RDC\) Manager, Kolding](#) Lyreco Danmark A/S
[Business Manager – Salg Danmark](#) Toms Gruppen A/S



Afdelingschef til Forsvarets økonomistab Forsvarets Personeltjeneste

Rektor til nyt erhvervsakademi i København Niels Brock

Teamleder Novo Nordisk A/S

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk
Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk