

Afskedigelsessamtalen

– *Magtudøvelse på en ordentlig måde?*

af Agnete Munck, am@agnetemunck.dk,
Procesledelse og Personlig Udvikling

Der bliver stille; han rejser sig, går hen til døren og lader den sagte glide i. Da han vender tilbage, siger han stille: "Det var en hård dag. En hård dag."

Fællestillidsrepræsentant, sektorforskningsinstitution.

Artiklens fokus

Når en ledelse afskediger, udøver den magt over for medarbejdere; medarbejderne er de afmægtige.

Hvordan håndterer ledelsen magten til at afskedige på en måde, der er mindst skadelig?

Det er jeg optaget af i denne artikel om afskedigelsessamtalen i det offentlige.

Nye tider for de offentligt ansatte i Danmark

Med regeringsskiftet i november 2001 varsledes nye tider for de offentlige ansatte i Danmark. VK-regeringens første finanslov indebar en række rationaliseringer og tilpasninger i statsadministrationen. Regeringens skattestop har sat kommuner og amter under økonomisk pres, og med frit valg-ordninger retter kommunerne sig mod markedets vilkår. Den kommende strukturreform varsler store ændringer for amter og kommuner i Danmark.

De nye tider bringer nye billeder af offentlige arbejdspladser. Kendte billeder af stabilitet og tryghed udfordres af foranderlighed og markedsorientering.

Problemstillinger i forhold til afskedigelsessamtaler

Gennem samtaler med ledere, fagforeningsansatte og tillidsrepræsentanter, der har mærket den nye virkelighed på egen krop, beskriver jeg de væsentligste problemstillinger i forhold til afskedigelsessamtalen i det offentlige. Interview-

wene vedrører i overvejende grad afskedigelserne i staten i 2002, der var kendetegnet ved at foregå over en relativt kort periode og på arbejdspladser, der ikke har oplevet hyppigt tilvendende afskedigelsesrunder. De erfaringer, der refereres til i det følgende, kan karakteriseres som stammende fra traditionelle strategier ved afskedigelser; sidst i artiklen skitserer jeg kort andre perspektiver på, hvordan afskedigelser kan tænkes tilrettelagt på andre måder.

1. Den "gode" afskedigelse findes ikke

"Uanset måden, det er sket på, gør det noget ved folk at få et afskedigelsesbrev."

Personsagsbehandler, faglig organisation

Afskedigelser er en ny og uvant opgave for mange offentlige ledere

At planlægge en afskedigelsesproces og gennemføre en samtale, der varsler afskedigelse, er en ny og uvant opgave for en del chefer og ledere i det offentlige. Når afskedigelser står for døren, er det fundamentalt, at man fra lederside tænker processen igennem fra start til slut og indarbejder de nødvendige hensyn til såvel love og aftaler som mennesker og følelser.

Alle involverede påvirkes dybt

Afskedigelser påvirker samtlige involverede dybt. For ledere og tillidsrepræsentanter er processen en tung og belastende opgave; for den, der bliver afskediget, er det et tab, hvor verden deler sig.¹

At afskedige en medarbejder er at bruge ledelsesretten fuldt ud til ugunst for medarbejderen. Det kendte samspil, der er fastsat i SU/MED-aftaler mellem ledelsens ret til at lede, og medarbejdernes ret til at have indflydelse, til at blive hørt og til at påvirke hverdagen på arbejdspladsen, er væk.

Der findes ingen god afskedigelsessamtale. Det at miste sit arbejde rummer tab af indtægt, tab af socialt, fagligt og kollegialt fællesskab og tab af fælleshistorien på arbejdspladsen. Økonomisk kompensation kan til en vis grad være plaster på såret; men det er ikke svaret på de dybestliggende reaktioner: Man bliver kastet ud i utryghed, man bliver ramt på behovet for jobmæssig anerkendelse, på oplevelse af, at ens arbejde havde og har betydning, og på ens opfattelse af

1) Franciska Kann har møttet dette rammende begreb i: Afskedigelseskultur – metoder og moral, Forlaget Ankerhus, 1991 s. 24

at være en nødvendig og respekteret fagperson på arbejdspladsen.

Måden, man bliver afskediget på, står tilbage Man kommer med tiden videre efter en afskedigelse, nye indtryk lejrer sig, og de gamle fortoner sig; tilbage står indtrykkene af måden, hvorpå man blev afskediget. Man må stræbe efter den mindst ringe afskedigelsessamtale.

2. Modet til klarhed om kriterier

“Vi måtte alligevel i sidste ende sige, at det var folk med relativt mindre gode kvalifikationer, der var valgt til afskedigelse.”

Chef, styrelse

Hjemmearbejdet skal være i orden Uklarhed hos ledelsen om kriterier for den konkrete afskedigelse vil på de varslede virke som mangel på mod.

Det er vigtigt for processen, at ledelsens hjemmearbejde er i orden.

En afklaret chef, der kan begrunde sine kriterier og de valg, hun eller han har truffet, og som kan stå ved sine valg, vil kunne være støttende i samtalen med de, der er valgt ud til at skulle afskediges.

En leder, der er uafklaret på enten kriterier eller valg af begrundelser, vil være uklar og tvetydig og derved eskalere vreden hos medarbejderen.

Hvilke kriterier skal afskedigelserne bygges på? Når afskedigelser er en kendsgerning, skal ledelsen beslutte sig for kriterierne for, hvem der skal afskediges.

Hvad er man evt. nået frem til i Samarbejds/MED-udvalg – et “sidst ind – først ud”-princip? Det virker i dag som et meget formelt og usmidigt princip, og bruges i mindre grad. Er der funktioner, man ønsker nedlagt? Skal man sammenlægge afdelinger?

At fastlægge kriterierne er en krævende proces, og det er et af kernepunkterne i forberedelsen af afskedigelser. Man skal begrunde kriterierne og ud fra disse kunne redegøre for sagligheden i afskedigelsen. Der findes ingen kriterier, som er så objektive og klare, at de er dækkende for alle situationer og til den mangfoldighed af mennesker, der er berørt af afskedigelserne. Selv hvis man fandt frem til de mindst ringe kriterier, set ud fra en helhedsbetragtning, vil de

Udgangspunkt i fremtidigt arbejde

enkelte personer, som bliver kategoriseret efter disse, aldrig kunne forstå dem endsigse acceptere dem.

En konstruktiv måde at arbejde på er at tage udgangspunkt i fremtidens arbejde fremfor at lægge vægten på det arbejde, den enkelte medarbejder har udført indtil nu. Man søger at danne sig et overblik over, hvordan arbejdspladsen vil se ud, når en afskedigelsesrunde er tilendebragt: Hvilke arbejdsopgaver vil der komme til, og hvilke vil forsvinde?

Ud fra denne analyse kan man beskrive arbejdsfunktionerne og de kvalifikationer, som kræves for at kunne bestride fremtidens jobs. Dette analysearbejde udføres af repræsentanter fra ledelses- og medarbejderside ud fra den ufravigelige antagelse, at det at sætte navn på de medarbejdere, der skal indstilles til afskedigelse, udelukkende er et ledelsesansvar.

Prioritering af medarbejderne efter opstillede kriterier

Andre måder at finde frem til kriterier for afskedigelse er at beskrive de kvalifikationer, som man efterspørger hos medarbejdere og prioritere blandt dem. De kan være kriterier så som:

Faglige kvalifikationer, kvalitet i opgaveløsning, effektivitet med hensyn til at nå de opstillede mål, evne til at sætte egne arbejdsopgaver ind i en forståelse af omverdenen. Det kan være personlige kvalifikationer så som lyst og evne til at omstille sig til andre opgaver, evne til at inddrage andre i opgaveløsninger og vilje til at lære fra sig, engagement og initiativ, evne til at tænke på tværs og samarbejde med andre faggrupper, evne til at omgås andre og evne til at vise rummelighed over for forskelle mellem mennesker.

Uanset metoden eller kriterier er der ingen nemme veje til at sætte navnene på personerne, der skal varsles til afsked.

3. Love, regler og overenskomster

“Vi havde i ledelsesgruppen ingen erfaringer med afskedigelser, så vi satte os ind i emnet. Vi fandt ud af, hvor vigtig partshøringen var. Vi kendte alt om parthøringer, dem bruger vi eksternt, i vores sagsforvaltning; men det var da ikke noget, vi skulle bruge internt.”

Leder, statsamt.

Det juridiske grundlag

Grundlæggende skal afskedigelser være saglige, dvs. begrundet i forholdene på arbejdspladsen; de må ikke blive brugt til at komme af med "besværlige" medarbejdere.

Lovgivningen- f. eks. Tjenestemandsløven, funktionærloven og ligebehandlingsloven, samt overenskomster og ansættelsesaftaler giver regler og retningslinjer for, hvordan afskedigelser formelt skal foregå, og hvilke særlige hensyn, der skal tages. Er grundlaget ikke i orden juridisk set, kan afskedigelsen ende som en sag for domstolene med krav om, at arbejdsgiver betaler erstatning.

Partshøringsvar

F.eks. skal offentlige arbejdsgivere ifølge Forvaltningsloven give meddelelse til medarbejdere om oplysninger, der er til ugunst for dem, altså her, at man påtænker at afskedige medarbejdere. De varslede har derefter en frist til at afgive partshøringsvar om den påtænkte afskedigelse. Først efter behandlingen af høringsvaret og varslingsfristens udløb uden at varslingen er trukket tilbage, kan den formelle afskedigelse ske.² "Afskedigelsessamtalen" falder således i to adskilte dele.

Den juridiske sagkundskab kan bistå med råd og vejledning om lovligheden af opsigelser, om opsigelsesvarsler i henhold til funktionærloven, fritstilling i opsigelsesperioden, overenskomster, ansættelsesaftaler, afvikling af optjent ferie, pension og andre spørgsmål, der bør foreligge afklaring omkring, inden afskedigelser sættes i værk.³

4. Skærpet indlevelse

"Vi formulerede vores besked om varslingen af afskedigelse efter nøje overvejelser. Hvert ord blev vejret på en guldvægt."

Chef, sektorforskningsinstitution.

Skal afskedigelsen foreligge skriftligt?

At få overrakt et afskedigelsesbrev er en oplevelse af at blive stemplet – uanset formen.

2) Se eksempel på udforming af partshøringsbrev fra staten i www.perst.dk/personaletilpasninger: "Justitsministeriets notits af 5. februar 2002 om partshøring i sager om afskedigelse af personale på grund af besparelser", Justitsministeriet, Lovafdelingen.

3) For uddybning af det juridiske grundlag for afskedigelser se: "Hvad siger loven?" i: En værdig opsigelse, A/S 3, september 2000, s. 53-76

Formuleringerne vil blive læst med lup og tolket af et menneske, der er ramt i sin selvværdsfølelse; derfor skal brevet skrives med skærpet indlevelse.

Brevet skal gennemlæses nøje for fejl. Lige præcis i et varslingsbrev ville f. eks. en navnefejl være graverende og læses som udtrykt for ledelsens mangel på omsorg og respekt for medarbejderen.

Der er to gode, men modsatrettede synspunkter på spørgsmålet om den skriftlige begrundelse for afskedigelse. På den ene side har medarbejderen krav på en grund til, at netop vedkommende er valgt ud. På den anden side kan den detaljerede udpenning af grundene til afskedigelse give en medarbejder unødige knæk. Det styrende må være, at personen skal have færrest mulige forhindringer lagt i vejen for at komme videre i sit liv.

5. Information under processen

“Det var svært at møde de angstfulde blikke, jeg fik. Det gik undervejs op for mig, at mine henvendelser, mit kropssprog, mine blikke og bemærkninger blev udlagt i tolkninger af, hvad vej det gik for dem, uden at der var belæg for det.”

Chef, sektorforskningsinstitution.

Meddelelse om forestående afskedigelser udløser frygt i organisationen. Mennesker, der får en ildevarslende oplysning, søger naturligt at få at vide, om de er truet eller om de går fri, og vil i mangel af sikker information søge at finde svar på spørgsmålene der, hvor de tror, de kan finde dem.

Afskedigelser er traditionelt entydigt et ledelsesansvar, og ledelsen vælger traditionelt lukkethed omkring valget af de personer, der indstilles til afskedigelse. Der kommer ingen informationer ud, man må fra ledelsens side ikke give antydninger eller lade interne papirer ligge fremme. Det må være et mål at ramme balancen mellem hensynet til beroligelse via så meget information som muligt og så hensynet til diskretion om konkrete personer.

Processen bør være så kort som forsvarligt muligt for at begrænse pinen så meget som muligt for medarbejderne; omvendt må processen ikke være hastet igennem på bekostning af grundige overvejelser og nøje afvejninger.

Traditionelt lukkethed vedrørende afskedigelser

Selv om ansvaret for afskedigelser traditionelt er en ledelsessag, er det dog en opgave af stor interesse for samtlige på arbejdspladsen. Det er vigtigt, at opgavens vanskelige karakter ikke betyder, at godt indarbejdet samarbejde mellem medarbejderrepræsentanter og ledelse helt går på vægblus under en afskedigelsesproces.

6. Varslingsamtalen

“Det føltes, som var det “manden med leen”, der gik på gangen.”

Fællestillidsrepræsentant, sektorforskningsinstitution

Den daglige leders opgave

Det er efterhånden en udbredt opfattelse, at medarbejderens daglige leder skal tage samtalen med medarbejderen om den påtænkte afskedigelse – varslingsamtalen. Den opgave kan ikke delegeres. Det er respektfuldt over for medarbejderne, at meddelelsen gives af den person, som har været med til at udvælge og at sanktionere, at den pågældende medarbejder skal indstilles til afskedigelse. Den daglige leder har et tillige kendskab til medarbejderen og vil være i stand til at følge op, uddybe begrundelserne og evt. støtte medarbejderen i at komme videre.

Nogle gange er tillidsrepræsentanten til stede og evt. også en leder fra personalefunktionen, så den varslede kan få afklaring på mulige spørgsmål om formalia.

Proceduren omkring selve afskedigelsen

Varslinger om afskedigelse bør så vidt mulig gives på samme dag til samtlige de berørte. Når dagen oprinder, samles medarbejderne på arbejdspladsen. Om morgenen får tillidsrepræsentanterne navnene på de medarbejdere, der er valgt til afskedigelse. Evt. fraværende medarbejdere, der skal afskediges, skal have sendt varslingsbrevet som anbefalet brev.

Al opmærksomhed er rettet mod de kommende samtaler og alle er optaget af, hvem der bliver hentet. Der bliver ikke produceret meget sådan en formiddag. Ørene og øjnene er rettet mod gangen eller fæstnet på døren til lokalet.

Ikke ramte afdelinger skal informeres herom

Det er vigtigt at huske at informere de afdelinger, der evt. måtte gå fri af afskedigelser om, at de ikke bliver ramt. Ledelsens fokus på de forestående afskedigelser kan uforvarende holde afdelinger, der går fri, i frygt under en hel vars-

5.4. Afskedigelsessamtalen

Selve samtalen

lingsdag, fordi man glemmer at give dem information, når varslingsdagen er gået i gang.

Samtalen kan finde sted på medarbejderens kontor eller hos lederen.

Lederen henter de medarbejdere, der skal varsles, og følger dem til sit kontor. Eventuelt tages samtalen på medarbejderens kontor.

Selve samtalen skal leder planlægge til at være passende kort og præcis. Lederen orienterer medarbejderen om baggrunden for den opståede afskedigelsesrunde og giver medarbejderen beskeden om, at vedkommende påtænkes afskediget. Leder giver begrundelserne. Varslingen skal også overrækkes i skriftlig form.

Medarbejderen får en orientering om varslingsfristen og retten til at blive hørt om den påtænkte afskedigelse – parthøringsretten.

Nogle ledere vil gerne have kvittering for, at medarbejderen har modtaget brevet.

7. Lederens nærvær for den anden

“Medarbejderen kan vise personlig storhed og stoisk ro i situationen. Det skal der være respekt om under samtalen. Det er meget bevægende sådan at overvære at et menneske bære sin rolle med værdighed.”

Chef, sektorforskningsinstitution.

Lederen som navigator

Lederen skal kunne stå ved sine valg. I samtalen, hvor afskedigelsen bliver varslet over for medarbejderen, er det lederen, der styrer forløbet og har ansvaret for, at navigationen i de oprørte vande lykkes.

Her kommer den grundige og gennemtænkte forberedelse til hjælp. Har lederen styr på begrundelser, argumenter og fakta, så kan han eller hun få indre ro til at være nærværende og koncentrere sig om at lytte og følge med i medarbejderens reaktioner og overveje sine svar. Lederen skal være i stand til at styre efter, hvordan medarbejderen reagerer og ikke prøve at dæmpe de umiddelbare reaktioner fra medarbejderen. Forsvar eller undskyldninger fremmer ikke situationen. Varslingen og den forestående afskedigelse skal

Følelsesmæssige reaktioner

ikke forklejnes eller bortforklares, men må mødes med åben pande.

Udbrud og sammenbrud med vantro, tårer, bebrejdelser og stor sorg er naturlige følelser i situationen, og de skal have deres plads og accept fra de tilstedeværende. Man udstråler accept af følelserne, men ikke dårlig samvittighed eller medlidenhed med medarbejderen. Medlidenhed er malplaceret; det er lederen, der fremfører afskedigelsen, han eller hun står inde for den, og dermed må lederen kunne bære den sorg, vrede og frustration over tab og uretfærdighed, der kommer fra medarbejderen.

De stærke følelser i rummet kan smitte og komme til at stå i vejen for lederens nærvær, overblik og ro. Stærk tvivl eller uafklarede følelser hos lederen kan bane vej for overdreven distance, et undvigende eller undskyldende forsvar, hændervaskende ansvarsforflygtigelse eller et defensivt angreb mod den anklagende medarbejder. Alle er de forståelige reaktioner, der blot ikke hjælper den svære samtale hen imod en relativt afbalanceret afrunding.

Det er vigtigt, at lederen erkender sine egne mulige sorgfulde og skyldbetyngede følelser og samtidig undlader at lade sig opsluge af dem i situationen. Derved kan lederen være nærværende for medarbejderen i stedet for at være optaget af egne komplekse følelsesmæssige reaktioner. Leders eventuelle optagethed af egne følelser vil kunne opfattes som "tyveri i anden potens" – ikke nok med at jobbet bliver taget fra én, man kan heller ikke være i fokus i afskedigelsessamtalen.

Nogle medarbejdere, der fra lederen er valgt til at skulle varsles til afskedigelse, ser situationen i øjnene, inden dagen oprinder, og vælger at tage teten under samtalen. De tilkendegiver, at de godt vidste, at der ville blive peget på dem og tildeler i samtalen ledelsen en sekundær rolle og sig selv den ledende. Den opmærksomme og fattede leder træder ubemærket til side og lader taktfuldt dette ske.

Støtte og vejledning

Den berørte medarbejder skal have oplysninger om mulighederne for støtte og vejledning. Der kan også være tilbud om, at professionelle hjælpere træder til umiddelbart efter samtalen. Disse eksperter står standby og kan komme i løbet af meget kort tid, dersom den varslede ønsker det. Tillidsrepræsentanterne kan indrette krisecenter i huset, hvor man kan samles.

Medarbejderen kan vise tegn på chok og have svært ved at danne sig et overblik, tankerne er uklare og kører i ring, man er i følelsernes vold eller lammet.

Den ramte er ofte ikke i stand til at opfatte alle detaljerne omkring de formelle sider af afskedigelsen. De oplysninger virker irrelevante set i forhold til, at grundlaget er revet væk under én. Det kan derfor være godt at aftale en opfølgende samtale så snart som muligt.

8. Nyt møde kort efter varslingen

Varslingssamtalen er en psykologisk samtale, hvor medarbejderen præsenteres for et tab og for en situation, hvor hun eller han bliver konfronteret med en omvæltning i sit liv.

Situationen sættes i et klarere lys

Det kan være svært at tænke klart og sammenhængende, ligesom situationen kan opleves som uvirkelig, så budskabet om afskedigelse afvises og ikke bliver opfattet. Reglerne for partshøring, mulighed for hjælp og støtte til at komme videre, emner så som optjent ferie mv. trænger ofte ikke ind. En aftale om et opfølgende møde kort tid efter vil give medarbejderen mulighed for at drøfte situationen, efter at det første chok har aftaget. Der er skabt lidt ro til, at realiteterne vil fremstå i et klarere lys.

9. Tillidsrepræsentanterne

“Vores holdning til SU var, at ”hvis vi taler sammen om det, så finder vi nok i fællesskab de mest fornuftige løsninger.”

Det betød, at vi søgte at informere så godt det var os muligt – for at skabe tillid i vores SU system. Min oplevelse er, at vores tillidsfolk havde tillid til os i ledelsen.”

Chef, sektorforskningsinstitution.

Tillidsrepræsentanterne inddrages i processen

Tillidsrepræsentanter er vigtige i afskedigelsesprocessen. Det er vigtigt at bygge videre på det tillidsforhold, der er etableret på arbejdspladsen og at få tillidsrepræsentanternes medspil i arbejdet op til, at afskedigelserne besluttet. Har man en personalepolitik for afvikling? Kan man i SU eller MED-udvalget finde alternativer til afskedigelser?

Når mulighederne er udtømte, og man ser afskedigelserne i øjnene, kan tillidsrepræsentanterne bidrage konstruktivt med sparring til ledelsen om kriterierne for afskedigelser.

Tillidsrepræsentanter har også centrale støttefunktioner på selve varslingsdagen; de kan deltage i samtalen som støtteperson til kollegaen og efterfølgende tage hånd om de varslede og sørge for, at andre kollegaer tager sig af den chokerede kollega. Endelig har tillidsrepræsentanter en funktion som støtte for de opsagte kollegaer og for kollegaerne, der er tilbage efter afskedigelserne er gennemført.

Der er en dag efter varslingsdagen

Afskedigelser bør ikke undergrave relationen mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter, men være en anledning til at anvende og realisere den tillid, der er bygget op i medgangstider. Selv om ledelsesret og aftaleret kobles fra hinanden ved afskedigelser, er det ikke ensbetydende med, at alle kanaler sandrer til. Der er en dag efter varslingsdagen.

10. Opsigelsesfasen – blive hjemme eller komme på arbejde?

“Vi anbefalede, at de fleste varslede blev på arbejdspladsen. En del gik dog hjem og har ikke vist sig siden.”

Chef, styrelse.

Så vidt muligt fortsætte på arbejdspladsen

Der kan være så voldsomme reaktioner mod arbejdspladsen ved en varslingsdag, at medarbejderen lukker døren bag sig for aldrig at vende tilbage. Det er en forståelig reaktion. Men en medarbejder, der bliver varslet til afskedigelse, bør så vidt muligt blive ved med at komme på arbejdspladsen i opsigelsesperioden, ligesom arbejdspladsen bør udvise opmærksomhed over for de varslede kollegaer og medarbejdere. Afskedigelse er en individuel rystelse, der er overgået en på arbejdspladsen, og krisereaktionens faser: chok, reaktion, bearbejdelse og nyorientering kan hjælpes på vej med støtte og opmærksomhed fra netop arbejdspladsen i opsigelsesperioden. Varslingssamtalens chok bør ikke blive det sidste indtryk, man har fra arbejdspladsen.

11. Den egentlige afskedigelsessamtale

Fokus på vilkår

Efter høringsvarene er blevet behandlet, uden at det medfører, at varslingen trækkes tilbage, kommer – efter hørings-

fristens udløb – den formelle afskedigelsessamtale. Her er de umiddelbare indtryk fra varslings samtalen bearbejdet, og fokus er en forhandling om vilkårene for medarbejderens fratræden med emner så som støtte til at komme videre, ferie og afspadsering/overarbejde i opsigelsesperioden, samt overdragelse af arbejdsopgaver og praktiske spørgsmål om nøgler, mobiltelefon mv.

Her er det også vigtigt, at ledelsen er omhyggelig med detaljerne i afslutningen af forholdet mellem arbejdsplads og medarbejder, således at fakta om hver enkelt medarbejder er udtømmende og korrekte.

De tilbageblevne

Et genopretningsarbejde er nødvendigt

De, der overlever en afskedigelsesrunde, har som vidner og støttepersoner levet med i processen på arbejdspladsen. Frygten op til og på selve varslingsdagen er udløst, og erstattes af lettelse, blandet med medfølelse med de opsagte kollegaer. Andre følelser kan dukke op: Skyld over at være sluppet fri, usikkerhed over for fremtiden, vrede over for ledelsen og en oplevelse af tab af tryghed og motivation. Ledelsen har sammen med tillidsrepræsentanter et genopretningsarbejde over for de tilbageblevne, så tanker og energi samles om at tage vare om de opsagte, at genfinde motivation, løse praktiske opgaver, og på ny sætte fokus på arbejdsrytmerne i hverdagene efter afskedigelserne.

12. Ekstern rådgivning og vejledning

“Samtlige varslede blev tilbudt et forløb med et konsulentfirma. Samtlige varslede tog imod det.”

Chef, sektorforskningsinstitution.

For at hjælpe de afskedigede videre

Hvad kan arbejdspladsen tilbyde den afskedigede medarbejder som hjælp til at komme videre? Det kan være en idé, at forskellige foranstaltninger er blevet drøftet i Samarbejds/ MED-systemet: Oprettelse af jobbank, etablering af jobsøgningskursus og muligheder for opkvalificering og efteruddannelse.

Mange arbejdspladser benytter eksterne hjælpere til at vejlede afskedigede medarbejdere videre. Der kan være tale om personlige samtaler, bearbejdelse af reaktioner på vars-

lingen/ afskedigelsen, karriererådgivning, træning af job-samtaler eller jobsøgningskurser.

Det er en hjælp, at det er en instans, der kommer udefra, og at der kan blive sat et nyt fokus, hvor man guider de afskedigede fra en blokerende uretfærdighedsfølelse hen imod fokusering på, hvad de selv kunne gøre for at komme videre.

13. Lederes reaktioner

“Vi fra ledelsen, der havde været med den formiddag, vi mødtes og lod munden løbe med, hvor rædselsfuldt det havde været. Det var utroligt gavnligt for os.”

Chef, sektorforskningsinstitution.

Ledere har stærke reaktioner i løbet af en afskedigelsesproces. Man kan opleve sorg og skyld over afskedigelserne af medarbejdere og frustrationer over processen, som man har del og lod i. Ledere tager loyalt opgaven på sig og søger de bedste løsninger. Har man sagt A til ledelse, siger man også B og hænger i, også under mindre gunstige tider. Ledere har brug for rum, hvor deres egne behov legalt kan komme i fokus og blive taget hånd om på omsorgsfuld vis.

14. At gennemføre afskedigelsessamtalen – en Uriaspost?

En af de professionelle samtaler på arbejdspladsen

Afskedigelsessamtalen hører til blandt lederens professionelle samtaler, dvs. de samtaler på arbejdspladsen, der er udløst af arbejdsgiver/ lønmodtagerforholdet, f. eks. ansættelsessamtalen, medarbejderudviklingsamtalen, sundhedsamtalen, problemløsningssamtalen og altså også afskedigelsessamtalen.

Den logik, der binder de professionelle samtaler til arbejds-hverdagen, er det fælles perspektiv i det tætte parløb mellem medarbejder og leder.

Afskedigelsessamtalen i det “klassiske” afskedigelsesforløb bryder dette parløb radikalt. Perspektiverne bliver i en hånddevending sat mod hinanden, når vejene skilles.

Gennem mine undersøgelser og samtaler er jeg nået frem til den refleksion, at meget peger på, at måden hvorpå traditio-

nelle afskedigelser finder sted, sætter den afskedigede, ledelsesgruppen, de tilbageblevne og SU-systemet i en ringere situation med stort reparationsarbejde som følge. Traditionelle afskedigelsessamtaler fremstår som en leders Uriaspost, hvor ledere trofast og pligttopfyldende kæmper med en tung opgave under vanskelige kår. Kunne man gå nye veje får at gøre nedskæringsprocesserne mindre hårde?

15. Nye veje

Et langsigtet perspektiv

I tider, hvor offentlige bliver stillet over for omlægninger, rationaliseringer og reduktion i omkostninger til personale, ville det være konstruktivt at udvikle processer, hvorved medarbejdere (og ledere) kan sluses ud af et ansættelsesforhold og over i en ny virkelighed, uden at processen får så hårde, dramatiske forløb med stærke reaktioner hos samtlige involverede. I stedet for fortættede, hemmeligholdte og abrupte afskedigelsesprocesser med angstfyldte varslingsforløb kunne man satse på "det lange træk". Her arbejder man i et langsigtet perspektiv på ændringer af såvel forventninger til det at være på en offentlig arbejdsplads som adfærden ved nedbringelse af antallet ansatte.

Ændring i forventninger

Ansættelse i det offentlige er ingen livsstilling. Ledere skal have modet til at tage dialog om kvalitet i opgaveløsningen, kommende opgaver, og evt. nedlæggelse af opgaver med medarbejdere.

Medarbejdere må indstille sig på åbenhed over for feedback på kvalitet i arbejdet, på bortfald af opgaver, på skift mellem opgaver og på at skulle løfte nye, ukendte opgaver.

Man må selv bidrage til at være attraktiv arbejdskraft gennem åbenhed over for videreuddannelse og opkvalificering. Man må af og til, passende ved MUS, kritisk kigge på sit CV og se, om man evt. er ved at gå i specialist- eller forældelsesfælden og så sammen med sin leder overveje reaktioner på det billede, man ser.

Ændring i adfærd

Måske skulle man udvikle ny praksis i arbejde med afskedigelser, så man anlagde et mere langsigtet perspektiv og integrerede afskedigelser som et blandt mange elementer ved omstrukturering og besparelser.

Et fælles ledelses- og medarbejderprojekt

Når organisationer står over for krav om besparelser, kunne man inddrage medarbejdere som nødvendige og aktive parter i analyse og afdækning af mulige løsninger. Man kunne

gøre det til et fælles ledelses- og medarbejderprojekt at se på helheden, finde veje til at opnå opstillede besparelsesmål, herunder opdage mulige rationaliseringsgevinster, finde ukendte opgavemuligheder, udtænke nye samarbejdsmuligheder, tænke i andre leverandørbaner mm.

Når man kommer så langt, man kan ad den vej og evt. må konstatere, at man ikke undgår at nedbringe arbejdsstyrken, kunne man i fællesskab finde frem til måder at reducere uden at skulle skride til afskedigelser. Man kunne tale om aftrædelsesordninger, orlovsmuligheder, deltidso ønsker eller ønsker om efterløn.

Ender det alligevel med, at man må gribe til at skulle afskedige, kan man bruge det tætte samarbejde til sammen at finde frem til de mindst ringe kriterier og derudfra lade ledelsen sætte navne på de, der blev placeret i en genplaceringspulje.

Derfra kunne man gå videre med at iværksætte en genplaceringsstrategi for personerne i genplaceringspuljen med henblik deres videre beskæftigelse i andet job eller deltagelse i jobsøgningskursus, i et fagligt eller personligt udviklende kursus eller andre udslningsaktiviteter; strategien skulle sættes i gang inden selve varslings samtalen, således at man kan få et nyt job uden at have været igennem et opslidende varslings- og afskedigelsesforløb.

Brug af ledelsesmagten med omhu

En sådan vej ville være at bruge ledelsesmagten med omhu; den ville føre til et mildere forløb for de, der skal videre i nyt job, bl.a. fordi man ikke kommer ud i det radikale brud i hidtidige solide samarbejds mønstre, og ej heller fra den ene dag til den anden konfronteres med den undergravende oplevelse af at blive set på gennem "dú r ikke-brillerne". En værdsættende tilgang til afskedigelser i et langsigtet perspektiv ville reducere belastningen ved at være magtudøver ved afskedigelsessamtalen.

16. Kilder

Personsagsbehandler, fagforening

Chef, styrelse

Chef, sektorforskningsinstitution

Chef, styrelse

Chef, afdeling

Leder, statsamt

Fællestillidsrepræsentant, sektorforskningsinstitution

Interviewpersonernes navne er redaktionen bekendt.

17. Supplerende læsning

Andersen, Dan og Franciska Kann, m. fl.: *Afskedigelseskultur – metoder og moral*. Forlaget Ankerhus 1991

Bergstein, Reidar: *Afskediget – hvordan kom de videre?* Cand. merc. – hovedopgave 1996

Binau, Alan, Søren Christiansen, og Allan Gross-Nielsen, *En værdig opsigelse, A/S3*, 2000

Charlotte Køhler: *Dialog til en forandring – gør vanskelige samtaler til konstruktive og udviklende dialoger*. Samfundslitteratur 2001

Justitsministeriet, Lovafdelingen:

Justitsministeriets notits af 5. februar 2002 om partshøring i sager om afskedigelse af personale på grund af besparelser, [www.perst.dk/ personaletilpasninger](http://www.perst.dk/personaletilpasninger).

Personalestyrelsen:

Kort om afskedigelsesprocessen, januar 2002

Kort om afskedigelsessamtalen, januar 2002.

Findes på: [www.perst.dk/ personaletilpasninger](http://www.perst.dk/personaletilpasninger)

Lederen, tidsskrift for Ledernes Hovedorganisation, div. numre

Tak til Franciska Kann, Peter Nørrelund, Rie Snekkerup og Hans Chr. Viemose for kommentarer til manuskriptet.

Agnete Munck, Procesledelse og Personlig Udvikling.

Cand. mag., exam. assertionstræner, cert. OPU, Organisationspsykologisk Uddannelse, cert MBTI, Myers Briggs Type-indikator.

www.agnetemunck.dk