



Afskedigelsessamtalen

- set i et psykologisk og menneskeligt perspektiv

Af: Stig Kjerulf, adm. direktør, cand.psych.aut.

Kjerulf og Partneres konsulenter har mange års erfaring i erhvervspsykologisk rådgivning. Ved siden af de primære produktområder som rekruttering og udvikling af ledere og medarbejdere, ydes også rådgivning omkring afvikling og genplacering.

Med udgangspunkt i virksomhedens forretningsmæssige mål er vi sparringspartner for ledelsen med henblik på gennemførelsen af den nødvendige tilpasning af medarbejderressourcerne. Dette suppleres med udførelsen af rådgivning til de medarbejdere, der skal i gang med at finde et nyt arbejdsmæssigt ståsted.

Den afskedigede har desværre ofte afskedigelsessamtalen i ubehagelig erindring. Måden, den blev gennemført på, glemmer man aldrig. Derfor er det overordentlig betydningsfuldt, at den, der skal gennemføre afskedigelsessamtalen på virksomhedens vegne, er sig sit ansvar bevidst.

Dette kompendium giver råd og vejledning om, hvad man som leder skal være særligt opmærksom på i forbindelse med gennemførelsen af en afskedigelsessamtale.

3. reviderede udgave februar 2009 © Kjerulf & Partnere A/S



Indledning

Du står over for den meget vanskelige situation: At skulle gennemføre afskedigelsen af en eller flere medarbejdere inden for dit ansvarsområde. For flere medarbejdere gælder det, at der er tale om gode, trofaste og loyale kolleger, som måske har været ansat gennem flere år. Mennesker, som i kraft af afskedigelsessamtalen, pludselig står over for en af de vanskeligste korsveje i deres liv. Du er den, der skal være den udløsende faktor – den, der skal starte processen. Du reagerer muligvis med bekymring: Hvordan gør jeg det bedst? Hvad med mig selv? Hvad med de mennesker, jeg skal have til samtale? Hvad med dem, der bliver tilbage? Alle vigtige spørgsmål, som du nøje bør overveje, før du starter processen.

Lad os slå fast med det samme: Der findes ingen rigtig metode - ingen nem løsning. Det meste afhænger af din personlige stil, men du bør gøre dig nogle overvejelser, inden du tager fat. Det er samtidig vigtigt, at ingen fritages for et **menneskeligt ansvar** over for de berørte medarbejdere, lige meget hvem der er ansvarlig eller hvad, der er årsag til/ ansvarlig for fratrædelsen. Den enkelte har krav på opmærksomhed, omsorg og al mulig støtte til at komme igennem den krise, som altid udløses ved en sådan begivenhed. De seneste års efterundersøgelser har vist, at det, som står tilbage efter fratrædelsesproceduren, er **måden**, man er blevet behandlet på under selve samtalen og den efterfølgende støtte eller mangel på samme.

De fleste mennesker går styrket ud af en krise, de finder sig simpelthen et nyt ståsted. Men følelsen, som opstår i forbindelse med fratrædelsen, glemmer man aldrig. Her grundlægges enten en ambassadør eller en bitter fjende af virksomheden.

Begrundelsen

De generelle begrundelser og afviklingskriterierne, ligger måske fast fra ledelsens side og du har som chef foretaget den endelige svære fravælgelse. Af hensyn til helheden er det vigtigt at fastholde, at begrundelsen for reduktionen er virksomhedens fremtidige behov. Selv om det kan være fristende at inddrage gamle "syndere", må dette ikke være begrundelsen i denne situation, idet sådanne forhold burde være taget op løbende. Husk at være sensitiv og indlevende, brug takt og tone. Den afskedigede skulle nødvendigvis skubbes længere ud.

Forberedelsen

Forbered dig godt. Det vil gøre selve processen lettere og derved føler medarbejderen sig ordentligt behandlet. Så snart medarbejderne får færtten af, at der skal ske fratrædelser, melder usikkerheden sig. Du vil blive udsat for flere forskellige forespørgsler om fremtiden, hvor han/hun indgår. Andre medarbejdere arbejder pludselig hurtigere og grundigere med deres sædvanlige rutineopgaver. Der bliver lagt mærke til, om din adfærd er ændret - enten over for medarbejderen, eller om du går til flere møder og med hvem. Medarbejderen reagerer med håbløshed og ængstelse, afløst af vrede og sorg. Der bruges meget tid på snak i krogene. Alle er bekymrede.

Vær myndig, indlevende og konsekvent. Gå ikke til flere møder end nødvendigt, **vær til stede, vær synlig** og fremstå som sædvanlig med god kontakt til medarbejderne. Vis, at du kan se situationen i øjnene i hverdagen.



Planlæg tid og sted

- Samtalerne planlægges
- Afskedigelsessamtalen bør ske så tidligt på dagen som muligt og aldrig på en fredag eller op til en fredag
- Tilkald eventuelt tillidsmanden, hvis medarbejderne ønsker ham/hende til stede under samtalerne
- Offentliggør ikke i forvejen hvem og hvornår. Kald den enkelte medarbejder ind umiddelbart før samtalen
- Vælg et kontor, hvor der er ro og ingen forstyrrende papirer eller telefoner
- Selvom samtalen bør være rimelig kort, så sæt tid af til en evt. længere samtale, hvis det er nødvendigt
- Tilbyd gerne efterfølgende samtaler

Forbered dig på, hvad du vil sige og hvordan

Du bør stille dig selv følgende spørgsmål før samtalen:

- Hvad er der af særlige problemer i forbindelse med denne medarbejders fratrædelse?
- Hvor står medarbejderen i forhold til disse problemer?
- Hvor er de ømme punkter i samtalen?
 - hos medarbejderen
 - hos mig selv

Afklar dine egne reaktioner

Du er selv et menneske med tanker, følelser og behov - væsentligst udtrykt gennem vrede, sorg og glæde. For at kunne gennemføre vanskelige samtaler med følelsesmæssige reaktioner, er det godt at forberede sig på egne følelsesreaktioner. Dette gøres ved:

- At turde vise følelser, respekt og omsorg
- Være ansvarlig og ærlig
- Være tryk ved at give og modtage feedback

Disse færdigheder kræver, at du forbereder dig på, at du:

- kan lytte til dine egne følelser
- har en klar og realistisk opfattelse af dig selv
- erkender din egen ansvarlighed
- selv vælger, hvilke færdigheder du bruger



Vær klar over, hvem der er dit netværk

For selv at kunne gennemføre en række vanskelige samtaler, som kræver ovenstående opmærksomhed, bør du være klar over, hvem der er dit eget netværk. Typisk gode venner, familiemedlemmer og ligestillede kolleger.

Det bedste du kan gøre, er på forhånd at aftale fælles forberedelsesmøder med én eller flere kolleger og ikke mindst sørge for at holde "efter-samtale-møder", hvor der kan reflekteres over, hvordan det gik.

Selve samtalen

- Samtalen skal tage udgangspunkt i medarbejderens situation
- Forbered ham/hende på, at nu kommer en ubehagelig samtale
- Meddelelsen skal være klar og tydelig - uden omsvøb eller fyld
- Vurder konsekvenserne og vælg efterfølgende løsninger

Undervejs i samtalen skal du tænke "sammen med" den afskedigede og ikke "for" ham/hende. Det er vigtigt, du lytter og er åben for de budskaber medarbejderen har på hjerte:

- Brug tid på at understrege, at det er i orden at have det svært og at det er acceptabelt at tale om det
- På grund af usikkerhed er det let at komme til at virke stiv og autoritær og du bringer derved den afskedigede i forsvarsposition. Vis, at du er et menneske med stærke og svage sider. Vær opmærksom på forsvarsmekanismer og brug din viden om dem til at holde samtalen på sporet
- Råd, postulater og vurderinger bremser nye aspekter og dermed problemløsningen. Du skal indleve dig i problemerne - ikke overtage dem
- Du kan rette misforståelser og vise nye muligheder. Du kan inddrage dine egne erfaringer ved at formulere dem som åbne spørgsmål
- Overvej nøje om kommunikationen bliver forstyrret af forsvarsreaktioner og om der er behov for yderligere handlinger, såsom kontakt til familie eller en god kollega

Medarbejderens og de tilbageblivende kollegers reaktion

Reaktionen er oftest chok. Alt flyder sammen i en nærmest uvirkelig situation, hvor tid, sted og ord bliver til en sammensmeltet masse. Tidsfornemmelsen forsvinder, mens følelsesreaktionerne starter med fortvivlelse, lammelse, sorg eller vrede. Det er vigtigt, at der her er tid til medarbejderens reaktion. Han/hun skal have en fornemmelse af deltagende omsorg og medfølelse. Medarbejderen skal have mulighed for at blive på arbejdspladsen resten af dagen, at holde fri er en dårlig løsning. Ofte ved man nærmest ikke, hvor man skal gå hen, eller hvad man skal foretage sig. Det er vigtigt, at der er skabt mulighed for, at en kollega kan være støttende. Kollegerne vil i første omgang være opmærksomme, men også



selv lettede over, at de slap fri. Dette afløses af flovhed og skyldfølelse over egen lettelse, som igen medfører en vrede mod "systemet" - kunne de virkelig gå så langt? Der dannes grundlag for uro og dårligt arbejdsklima. Det er vigtigt, at der bliver taget hånd om kollegaen umiddelbart efter samtalen - jo før des bedre. Herved forkortes selve krisens forløb. Her er et netværk af kolleger nødvendigt. Den afskedigede har ofte en række spørgsmål, som: "Hvad skal jeg sige til min familie?", "Hvad med min økonomi?", "Hvad med mit rygte?", "Hvad vil vennerne sige?" etc.

Selvom det ikke er almindeligt, at man blander sig i andres private anliggender, så er det ofte nødvendigt at bryde denne regel, når det drejer sig om en krisesituation, hvilket en afskedigelse er.

Om opsigelsesperioden

Virksomheden bør, efter individuel aftale, være indstillet på at fritstille medarbejderen. Fritstillingen er imidlertid afhængig af både virksomhedens behov og hensynet til den fratrædende. Set fra virksomhedens side, kan det af praktiske årsager være umuligt at undvære medarbejderen hurtigt, ligesom det fra medarbejderens side kan være uheldigt med en hurtig løsning. I nogle tilfælde kan det nemlig være en fordel at blive på arbejdet i opsigelsesperioden: Det er nemmere at søge job, når man er i arbejde, ligesom man gennem arbejde afbøder virkningerne af værdiløshed, mindreværd og følelsen af ikke at høre til.

Desuden kan familiesituationen være svær. Pludselig er medarbejderen hjemme hele tiden, vante roller brydes og der er risiko for udvikling af depression og isolationstendenser. Bliver medarbejderen derimod i arbejde i opsigelsesperioden, bliver jobbet en stabil faktor, der tvinger den afskedigede til at opretholde sit vante mønster. Herved bliver kriseforløbet kortere og følger lederen op med jævnlige samtaler, bliver der sat en positiv proces i gang.

Som udgangspunkt bør det være op til den enkelte, hvorvidt han eller hun vil blive efter opsigelsen eller om vedkommende vil hurtigt videre. Et ønske om at komme hurtigt videre kan bunde i, at den afskedigede i perioden frem til den sidste dag på arbejdet, ikke ønsker at blive mindet om hvad der snart er slut. Tilsvarende kan det for den afskedigede være belastende og isolerende at høre om de tilbageblivende kollegaers planer for og projekter i fremtiden.

Afslutningen på ansættelsesperioden bør foregå som enhver anden almindelig fratræden. Gerne med taler, blomster, et glas eller lignende også selv om den afskedigede kollega ikke umiddelbart synes om idéen. Det er vigtigt at afslutte, ikke at forsvinde stille og roligt. Afslutningen skal være ægte - et samvær med kolleger, som den pågældende har arbejdet sammen med. Denne afslutning vil være en hjælpende faktor i den fortsatte kriseafvikling og opbygning af den personlige udvikling. Samtidig viser lederen, at han kan håndtere en vanskelig situation. Det skaber tryghed på arbejdspladsen.

Om krisen

Krisen bringer den pågældende medarbejder ud af psykisk balance. Det er en stressende situation, hvor personen er i fare for at miste noget væsentligt og hvor de personlige kræfter overbelastes, således at menneskets indre ligevægt forstyrres alvorligt. Det medfører sårbarhed over for ganske almindelige belastninger, hindrer almindelig beslutnings-evne og handlekraft. Der er fare for et sammenbrud.



En krise er i sig selv ikke en sygdom, men den kan føre til en så stor sårbarhed og et eventuelt sammenbrud, at der kan opstå sygdom. Denne fare kan forebygges, hvis der arbejdes målbevidst.

Krisens forløb

Krisen har et bestemt forløb, med en stejlt faldende og stigende kurve over et forløb på 4-6 uger. Under en krise "koger tingene op" og hvis man får hjælp fra sine omgivelser og netværk, til at komme igennem krisen, vil man bagefter have det langt bedre. Måske sågar bedre end før afskedigelsen. Man er modnet og har lært at bruge måske ukendte kræfter i sig selv.

Oftes ses det, at hele familier har fungeret langt bedre efter en krise, end de nogen sinde har gjort tidligere. Får man til gengæld ikke hjælp til behandling af en krise, er der risiko for, at man i mange år efter fungerer meget dårligt - enten bliver deprimeret og ikke kan løsrive sig fra det skete - eller bliver irriterende aktiv og fortæller til højre og til venstre, at det er alle andres skyld, at man har det dårligt. Hvad enten man bliver det ene eller det andet, vil det ofte resultere i, at man bliver isoleret og ensom. Folk tager afstand fra én.

Hvordan kan man hjælpe, når et menneske er i krise?

For at komme helskindet igennem en krise skal den kriseramte lære at **frigøre sig for oplevelsen**, således at han/hun realistisk kan beskæftige sig med nuet og fremtiden. Derfor skal han/hun **gentilpasses omgivelserne** og blive realistisk og interesseret i andre. Altså komme ud af "osteklokken". Til sidst skal han/hun igen **skabe nye menneskelige kontakter**.

Den, der ønsker at hjælpe, kan gøre følgende:

- For det første, skal du være i meget nær kontakt med pågældende. Det er **dig**, der skal tage alle initiativer, hvis der skal gøres noget. Du kan fx sørge for, at der er nogen, som evt. kan sove hos pågældende, at han/hun får noget at spise og at de daglige ting er i orden. Det nytter ikke noget, at du siger: "Ring og fortæl, hvordan du har det og om jeg kan gøre noget". Det er det, vi plejer at gøre, fordi vi ikke vil være påtrængende. Det nytter bare ikke i krisebehandling, fordi den pågældendes kontakt-evne er forringet og han/hun kan sandsynligvis ikke overskue at tage ansvar. Så det må du gøre. Til gengæld skal du ikke selv eller med pågældende drøfte og tage stilling til ting, som ligger ude i fremtiden (Hvad skal der ske med boligen, når jeg ikke har noget job? Hvad skal jeg leve af? osv.) Det er kun de meget nære ting, som p.t. har interesse.
- For det andet, skal du lade pågældende snakke om det, han/hun har været ude for. I første omgang skal I snakke om, hvordan han/hun havde det, da begivenheden indtraf - hvad skete der, hvordan føltes det og hvad gjorde pågældende. Han/hun må have tid til at snakke om den del af oplevelsen og det kræver meget tålmodighed fra lytterens side, for han/hun vil sige de samme ting om og om igen, men I kan ikke snakke om den realistiske nutid, før fortiden er "overstået".



Afslutning

For langt de fleste er krisen et springbræt ind i en ny udviklingsfremmende tilstand. Mange betragter imidlertid den personlige krise som smertelig, uforskyldt og dermed også uønsket. Men krisen er et fortrinligt redskab til personlig udvikling. Krisen sætter fokus på vores etablerede værdisæt og er ofte mere eller mindre brutalt med til at nedbryde systemerne. Jo mere indkapslede de er, jo større eller dybere skal den nedbrydende krise være, for at få os til at komme videre og jo sværere er det for os at tackle krisen. Vi har altid svært ved at give slip på det sikre og kendte. Men krisen er netop situationen, der tvinger os til at overveje nogle væsentlige spørgsmål om den måde, vi lever vores liv på, om hvem vi selv er og om meningen med livet.

Krisen sætter som nævnt spørgsmålstegn ved vores værdisæt, som jo i sidste instans bestemmer den opfattelse, vi har af formålet med tilværelsen, vores livsgrundlag og dermed, hvad vi vælger at fokusere på i tilværelsen. Eller hvad vi bevidst vælger at se bort fra, fordi det opleves som smerteligt, ubehageligt og uønsket. Vi fortrænger det uønskede, fordi det er en skyggeside i os selv.

Krisen opstår, når virkeligheden forandrer sig, uden at vores tanker, følelser og adfærd ændrer sig i overensstemmelse hermed. Hvis virkeligheden ændres, eller hvis der indtræffer begivenheder, som sætter virkeligheden i et andet lys, træder der nogle andre virkeligheder frem, end dem vi med vores nuværende værdisæt kan se, ja så opstår der en mental, følelsesmæssig eller psykisk krise.

Krisen er en konsekvens af, at vi med vores etablerede værdisæt ikke kan håndtere forandringer. Jo mere den "ny virkelighed" trænger sig på, jo mere vi fastholder vores fokus på den "gamle virkelighed", jo mere bliver vores indkapslede værdisæt sat under pres og jo dybere og mere omfattende føles krisen. På et tidspunkt sker der to ting: Enten indkapsler vi vores følelser og fortrænger den ny virkelighed, eller også sprænger krisen vores værdisæt, hvorved vi opbygger et nyt og går ud som et mere helt og stærkere menneske. Vi er vokset personlighedsmæssigt, kan overskue langt flere situationer og lever på et højere bevidsthedsniveau. For de fleste, der gennemgår en krise, bliver virkeligheden forandret. De gennemgår en personlig udvikling og flere har senere fortalt, at de nødtigt ville have undværet denne kritesituation med den efterfølgende personlige vækst.