



Lederguiden
*Sådan opsiger
du medarbejdere
– med respekt
og omtanke*

03

Forord

04

Før opsigelsessamtalen

9 gode råd til, hvad du bør overveje inden opsigelsen

11

Under opsigelsessamtalen

5 gode råd til at komme igennem opsigelsessamtalen

15

Efter opsigelsessamtalen

5 gode til råd, hvordan du tager hånd om både medarbejdere og forretning

19

Juridisk tjekliste

22

Som ung leder fyrede Louise en medarbejder med kold distance

Indhold
Indhold

Forord

At opsige en medarbejder er for de fleste ledere en vanskelig opgave. Du skal hjælpe den opsagte medarbejder ud ad døren på en god måde. Og samtidig tage hånd om de medarbejdere, der sidder tilbage.

Hvordan du griber opgaven an, vil altid afhænge af den konkrete situation. Der er dog en række generelle overvejelser, du med fordel kan gøre dig – uanset om du skal opsige en enkelt medarbejder eller flere medarbejdere i en fyringsrunde.

I denne guide har vi samlet en række gode råd fra vores ledelsesrådgiver Flemming Andersen. Han peger på, at det er vigtigt at tænke hele processen igennem, inden du indkalder til den svære samtale. Du skal blandt andet kunne begrunde fyringen sagligt og præcist. Have styr på de praktiske detaljer. Og overveje, hvordan du støtter de tilbageværende medarbejdere.

Din måde at håndtere opgaven på vil ikke alene have betydning for, hvordan den opsagte medarbejder vil omtale dig og virksomheden udadtil. Men også for, om du i tiden efter vil blive mødt med respekt fra de øvrige medarbejdere.

I guiden finder du også en juridisk tjekliste til opsigelser samt et interview med en leder, der som ung opsagde en medarbejder med kold distance og senere havde en lignende oplevelse, da hun selv blev fyret. I dag er hun fortaler for en helt anden tilgang til den svære disciplin.

God læselyst.



Før opsigelses- *samtalen*

For overskuelighedens skyld har vi opdelt rådene fra ledelsesrådgiver Flemming Andersen i 'før', 'under' og 'efter' opsigelsessamtalen. Du bør dog have overvejet alle dele af opsigelsesprocessen, inden du sætter processen i gang.

Du kan bruge rådene, uanset om du skal opsiges en enkelt medarbejder eller flere i en fyringsrunde. Undervejs kommer vi ind på de forskelle, der kan være på opgaven alt afhængig af, om fyringen bundes i forhold i virksomheden eller hos medarbejderen.

I denne første del om tiden før opsigelsen sætter vi fokus på, hvilke overvejelser du bør gøre dig, og hvilke ting du skal have styr på, inden du overbringer den tunge besked til medarbejderen.

1: Overvej, om en fyring er den eneste udvej

Det er dyrt at opsiges en medarbejder. I opsigelsesperioden vil den opsagte medarbejder ofte være mindre motiveret og produktiv end normalt. Og efter vedkommende er stoppet, vil der, indtil stillingen er genbesat, være opgaver, som I enten ikke kan få løst eller skal købe jer til andre steder. Derudover kræver det både tid og ressourcer at rekruttere en ny medarbejder og få ham eller hende godt ombord.

Du bør derfor have gjort alt for at rette op på situationen, inden du siger farvel til en medarbejder. Er der tale om manglende resultater, kan faglig sparring eller efteruddannelse måske være løsningen. Og handler det om samarbejdsvanskeligheder, kan adfærdsregulerende samtaler måske bringe samarbejdet på ret kurs.

Omvendt kan det også være dyrt for forretningen at holde på en medarbejder, som ikke leverer som forventet. Så gør op med dig selv, om det på nogen måde er muligt at hjælpe medarbejderen på rette vej, men træk ikke beslutningen i langdrag.





2: Vær skarp på begrundelsen

En opsigelse vil typisk være begrundet i én af to ting: virksomhedens forhold (fx besparelser eller omlægning af arbejdsgange, som overflødiggør en jobfunktion) eller forhold hos den opsagte medarbejder (fx samarbejdsvanskeligheder eller manglende resultater).

Handler det om forhold hos den opsagte medarbejder, vil det være en fordel, hvis du kan dokumentere, at du tidligere har påpeget din utilfredshed med medarbejderens indsats og efterfølgende har givet vedkommende tid og mulighed for at rette op på den uhensigtsmæssige adfærd eller de manglende resultater.

Det vil have betydning for vurderingen af sagligheden af opsigelsen – både overfor medarbejderen, men også i tilfælde af, at den opsagte medarbejder skulle lægge sag an mod virksomheden for usaglig opsigelse.

Er du skarp på begrundelsen – og kan henvise til, at du har gjort dit for at rette op på situationen – undgår du desuden, at de resterende

medarbejdere sidder tilbage med en følelse af, at de helt uden varsel kan få stukket en opsigelse i hånden.

Også når det gælder mere objektive forhold som besparelser, vil den enkelte medarbejder kræve svar på, hvorfor det lige er ham eller hende, der skal forlade virksomheden. En forklaring kan være, at du har valgt at holde på medarbejdere, hvis kompetencer passer til de udfordringer, virksomheden fremover står overfor. Det er altså ikke nødvendigvis medarbejderens indsats, den er gal med, men et spørgsmål om til- og fravalg af kompetencer.

Uanset om opsigelsen bunder i forhold hos virksomheden eller hos medarbejderen, skal du kunne begrunde den sagligt og præcist. Ellers vil det give plads til fortolkninger og kunne skabe tvivl om den reelle årsag. Omvendt vil det styrke din troværdighed – og formentligt også give dig mere ro i maven – hvis du er skarp på, hvad årsagen er.

3: Hav styr på juraen

Inden du indkalder en medarbejder til en opsigelsessamtale, bør du sætte dig grundigt ind i de juridiske rammer, som du skal holde dig inden for. En juridisk holdbar proces er nemlig en forudsætning for, at du kan håndtere situationen ordentligt og professionelt. Det kan i værste tilfælde koste virksomheden dyrt, hvis du ikke har styr på juraen.

Hvis opsigelsen er begrundet i medarbejderens forhold – fx manglende resultater – skal der som udgangspunkt være givet en advarsel først. Ellers kan virksomheden ende med at skulle betale en godtgørelse for usaglig opsigelse. Handler det om forhold i virksomheden – fx nedskæringer – vil det i sig selv som udgangspunkt være en saglig begrundelse.

Du skal også have styr på, hvilket opsigelsesvarsel der gælder for den pågældende medarbejder. Det vil typisk afhænge af ansættelsestypen (fx om det er en tidsbegrænset stilling eller en fastansættelse, og om vedkommende er funktionær eller ej) og af anciennitet (opsigelsesvarslet for funktionærer forlænges typisk med én måned for hvert tredje ansættelsesår – dog højst til seks måneder).

På side 19 finder du vores juridiske tjekliste til opsigelse af medarbejdere.

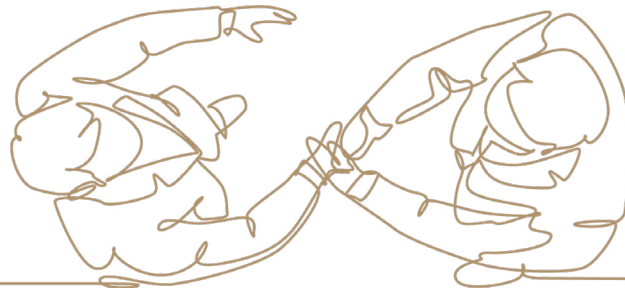
4: Beslut, hvilken fratrædelsespakke du vil tilbyde

Din måde at sende medarbejderen ud ad døren på har stor betydning for, om vedkommende efterfølgende fortæller gode eller dårlige historier om dig som leder og virksomheden generelt. En god fratrædelsespakke kan bidrage til oplevelsen af, at virksomheden ønsker at gøre en indsats for at hjælpe vedkommende godt videre.

Overvej som det første, om du vil fritstille medarbejderen eller ej – eller som alternativ i en del af opsigelsesperioden. Hvad den bedste løsning

er, vil afhænge af den konkrete situation og virksomhedens politikker.

Overvej derudover, hvilke goder og tilbud fratrædelsespakken skal indeholde. Det kan være alt fra ekstraordinær fratrædelsesgodtgørelse og tilbud om efteruddannelse til muligheden for at bruge en dag om ugen i arbejdstiden på at søge arbejde. Det handler om at behandle medarbejderen ordentligt. Men også om efterfølgende at få en god ambassadør for virksomheden.



5: Sørg for at have opbakning fra din egen chef

Du bør altid sikre dig, at du har opbakning fra din egen chef, når du planlægger at opsiges en medarbejder. Dels til selve beslutningen, men også til, om tidspunktet er det rigtige. Der kan være forhold i virksomheden, du ikke kender til – for eksempel kommende organisationsændringer eller store opgaver, som gør timingen uheldig.

Også overfor din chef skal du kunne begrunde en opsigelse sagligt og præcist. Det vil øge chancen for, at han eller hun bakker op om dit valg og dermed give dig den ro, som det kræver at håndtere en opsigelsesproces.

6: Vælg tidspunktet med omtanke

Det er langt fra ligegyldigt, hvornår du vælger at opsiges en medarbejder. For det første bør du gennemføre opsigelsen ved udgangen af en måned for ikke at gøre opsigelsesperioden længere end højst nødvendigt.

For det andet bør du undgå at vælge en dag først eller sidst på ugen. Vælger du en mandag, vil det blive en lang og uoverskuelig uge for medarbejderen, mens en fredag vil betyde, at du sender vedkommende på en meget dårlig weekend. Vælger du derimod en dag midt på ugen, vil medarbejderen have mulighed for at fordøje beskeden, snakke med kollegerne og stille de spørgsmål, der typisk melder sig.

Derudover bør du placere samtalen tidligt på dagen. Medarbejderen vil ofte have en idé om, hvad samtalen drejer sig om. Derfor er der ingen grund til at trække pinen ud til sent ud på eftermiddagen.

Endelig bør du undgå at gennemføre opsigelsen op til en ferie – dels for ikke at påføre medarbejderen unødige gene, men også fordi du risikerer, at der på den anden side af ferien er opgaver, du ikke kan få løst.

7: Book det rette lokale

Af hensyn til medarbejderen bør du overveje nøje, hvor du gennemfører samtalen. En så vigtig samtale bør du så vidt muligt holde fysisk. Vælg et mødelokale, hvor I kan sidde uforstyrret – og helst et sted, hvor medarbejderen ikke vil møde sine kolleger, når han eller hun træder ud af lokalet.

Pas på med at have en stram bagkant for, hvornår I skal være ude af lokalet. Medarbejderen skal have mulighed for at kunne blive siddende og sunde sig eller ringe til venner eller familie.

Er det kun muligt at afholde samtalen digitalt, så sørg for, at både du og medarbejderen kan sidde uforstyrret under hele samtalen.





8: Send en formel indkaldelse

Det er vigtigt, at opsigelsen foregår ordentligt og professionelt. Fremfor mundtligt at bede medarbejderen om at kigge forbi dit kontor, bør du sende en indkaldelse til et møde via jeres kalendersystem. Skriv ikke 'opsigelsessamtale' i emnefeltet, men fx bare 'møde'. Afslør ikke for meget, men gør det klart, at medarbejderen skal prioritere mødet.

Du bør sende indkaldelsen på selve dagen for samtalen. Medarbejderen kan formentlig godt regne ud, at der er tale om en alvorlig samtale, og derfor er der ingen grund til, at han eller hun skal bekymre sig for længe.

Forbered dig på, hvad du vil svare, hvis medarbejderen spørger ind til mødeindkaldelsen. Du kan blive spurgt, om der er tale om en opsigelse. Her bør du holde det kort og formelt – fx ved at sige: 'Jeg vil gerne have, at vi tager den på mødet'.

9: Tag en tredjepart med

Som leder er det naturligvis dit ansvar at overbringe beskeden til medarbejderen. Men du bør overveje, om der skal være andre med til samtalen – især hvis du vurderer, at beskeden vil afføde en stærk reaktion hos medarbejderen.

Det kan fx være en tillidsrepræsentant eller en HR-medarbejder. Dels for at støtte den opsagte, men også for at sikre, at samtalen bliver overhørt af en tredjepart. Det kan være en fordel i tilfælde af, at medarbejderen efterfølgende skulle stille sig kritisk an i forhold til, hvad der er blevet sagt eller ikke sagt under samtalen.



Under opsigelses- *samtalen*

Opsigelsessamtalen er en af de sværeste i jobbet som leder. Medarbejdernes selvforståelse og dagligdag bliver ændret i det øjeblik, du har leveret budskabet. Og reaktionen hos den opsagte kan være voldsom. Fra gråd til vredesudbrud. Derfor er det vigtigt at holde fokus på den opgave, du skal udføre. Du skal være professionel, men samtidig give medarbejderen tid og plads til at reagere. Og være til stede og nærværende imens. Her får du vores bedste råd til, hvordan både du og medarbejderen kommer bedst muligt igennem opsigelsessamtalen.

1: Formuler dig kort og præcist

Medarbejderen vil hurtigt lugte luntten, hvis du indleder med en længere fortælling om situationen i virksomheden. Fortæl i stedet med det samme, hvorfor du har indkaldt til mødet, og hvad årsagen til opsigelsen er. Formuler dig på en respektfuld og venlig måde, men stadig så præcist, at der ikke kan opstå nogen form for tvivl om budskabet.

Det kan især være en udfordring at indlede samtalen. En mulighed kan være at indlede med at sige, at 'jeg har en dårlig nyhed' eller 'vi skal have en alvorlig samtale'. På den måde forbereder du medarbejderen på, hvad der venter. Det kan være en god idé at skrive de indledende formuleringer og stikord til begrundelsen ned, som du kan skæve til, hvis du bliver i tvivl. Hellere læse op end at sige noget, der er misvisende eller decideret forkert.

2: Hold dig til planen

Under samtalen bør du holde dig til det, du har planlagt at sige. Især i forhold til baggrunden for opsigelsen. Begynder du at improvisere, hvis medarbejderen spørger ind til årsagen, risikerer du at få sagt noget, som er uklart eller kan tolkes som en forhandlingsåbning. Og det vil blot gøre samtalen endnu vanskeligere.

Stå i stedet fast på hovedbudskabet, og gentag det, hvis det bliver nødvendigt. Det vil skabe klarhed om årsagen og desuden vise, at beslutningen ikke står til at ændre.



3: Giv plads til medarbejdernes reaktion

Vær forberedt på, at det kan afføde en stærk reaktion hos medarbejderen at blive opsagt. Det kan være med vrede, frustration, gråd eller indadvendthed. Og det skal der være plads til. For det er en svær besked at få, at du ikke længere skal være en del af et sted, som du måske føler dig knyttet til og som en vigtig del af.

Men samtidig skal du være bevidst om din rolle. Det handler ikke om, at du skal overtage medarbejderens følelser, eller forsøge at hjælpe vedkommende med at bearbejde dem, men om at vise, at du respekterer medarbejderens behov for at reagere. Det gør du ved at give tid og plads til medarbejderens reaktion og være lyttende, rolig og nærværende imens.

4: Gennemgå opsigelsesbrevet

Som en afslutning på samtalen kan det være en god idé at gennemgå, hvad de forskellige punkter i opsigelsesbrevet betyder. Men hold det kort og faktuel. Medarbejderen vil nemlig formentlig befinde sig i en form for choktilstand og derfor have svært ved at forholde sig til særlig mange detaljer om opsigelsen.

Det er dog især vigtigt at klargøre overfor medarbejderen, om han eller hun er fritstillet eller skal arbejde under opsigelsesperioden. Og at få forklaret, hvad den videre proces bliver.

Det vil give en tryghed for medarbejderen at vide, hvordan opsigelsen vil blive kommunikeret ud til resten af huset. Så afslut gerne med at fortælle, hvordan du har tænkt dig at overbringe nyheden til de tilbageværende medarbejdere – fx ved at indkalde dem til et møde – og hvad du konkret har tænkt dig at sige.



5: Tilbyd en opfølgende samtale

Det er en god idé at tilbyde en opfølgende samtale et par dage efter. På det tidspunkt har medarbejderen haft mulighed for at sunde sig og kan have behov for at stille spørgsmål til opsigelsen og det videre forløb.

Pas dog på ikke at få det til at lyde som en forhandlingsåbning. Der må ikke herske tvivl om, at beslutningen står ved magt. Den opfølgende samtale skal ses som en mulighed for den opsagte for at få svar på eventuelle tvivlsspørgsmål. Ligesom det her vil være oplagt at gennemgå den fratrædelsespakke, I har valgt at tilbyde – herunder eventuelle muligheder for outplacementforløb eller anden hjælp til jobsøgningen.



Efter opsigelses- *samtalen*

Mange ledere har fokus på det, der sker før og under en opsigelse, men glemmer det, som kommer efter. Og det er ærgerligt. For der er nemlig meget at hente – og lige så meget at miste – i perioden efter. Får du ikke sikret dig opbakning og forståelse for beslutningen hos de tilbageværende medarbejdere, kan der opstå usikkerhed og tvivl i medarbejdergruppen. Og det kan igen føre til manglende motivation og dalende produktivitet. Her får du en række råd til, hvordan du tager hånd om både mennesker og forretning efter en opsigelse.

1: Indkald de resterende medarbejdere til et orienteringsmøde

Umiddelbart efter opsigelsessamtalen bør du indkalde de øvrige medarbejdere til et møde, hvor du orienterer dem om, hvad der er sket. Det handler om at skabe klarhed over baggrunden for opsigelsen. Derved undgår du, at der opstår spekulationer og rygtedannelse om den bagvedliggende årsag.

Hvis det ligger fast, at der ikke kommer flere afskedigelser, så tydeliggør det over for medarbejderne. Dermed undgår du, at medarbejderne går rundt og frygter for at blive den næste i rækken.

Endelig bør du gøre det klart, hvad den strategiske retning er fremover. Hvilke mål skal I nå? Hvordan skal I nå dem? Uanset om strategien og målsætningen har ændret sig eller ej, er det en god idé at sikre sig, at alle er med på, hvor I er på vej hen. Tag eventuelt efterfølgende en 1:1 med alle medarbejderne, hvor I taler om, hvordan den enkelte kan bidrage til at nå jeres mål. Det giver en tryghed for medarbejderne at vide, at de prioriterer deres opgaver rigtigt i forhold til den overordnede retning i virksomheden.



2: Vær ekstra opmærksom på dine medarbejdere

Det kan komme som et chok for de resterende medarbejdere, at en af deres kolleger er blevet opsagt. Derfor er det vigtigt, at du i tiden efter opsigelsen er ekstra opmærksom på, hvordan de reagerer og trives i dagligdagen. Måske breder der sig en generel rådvildhed, som du skal tage hånd om. Måske handler det om en enkelt medarbejder, som har brug for støtte og hjælp til at finde motivationen igen.

Gem dig derfor ikke på dit kontor, men gå et par gange om dagen en runde på kontoret, dels for at vise, at du er tilgængelig og parat til at snakke, men også for at få en fornemmelse af, hvordan medarbejderne har det ovenpå opsigelsen.

Vær især opmærksom på nøglemedarbejderne. De er ofte de første til at smutte, hvis der er uro i virksomheden.



3: Få styr på overleveringen

Efter opsigelsen er det vigtigt at få sikret en god overlevering af den opsagte medarbejders opgaver. Det letter processen, hvis medarbejderen skal arbejde under opsigelsesperioden og derfor har tid til at sætte andre ind i opgaverne. Regn dog ikke med, at den opsagte vil være videre motiveret til at klæde andre på til at løse opgaverne. I så fald giver det dig en ekstra opgave som leder.

Overvej at tilbyde den opsagte at blive fritstillet, når opgaverne er blevet overleveret, hvilket vil være en motivationsfaktor for den opsagte til at sikre en god og effektiv overlevering. Husk dog at sikre dig, at fritstillingen først sker, når de kolleger, der skal overtage opgaverne, har sagt god for overleveringen.

4: Tilbyd din hjælp til den opsagte – og hold ord

Tilbyd din hjælp til den opsagte i det omfang, det er muligt. Måske har du kontakter i dit netværk, som er på udkig efter medarbejdere med netop de kompetencer, som den opsagte har. Måske kan du tilbyde medarbejderen at bruge dig som referenceperson i hans eller hendes jobsøgningsmateriale. Eller måske kan du hjælpe den opsagte medarbejder med at udpege de vigtigste opgaver og ansvarsområder, som han eller hun varetog i jobbet.

Uanset hvad du kan tilbyde, er det vigtigt, at du holder ord. Løber du fra et løfte om hjælp, vil det blive set som et tillidsbrud. Omvendt vil det give et godt sidste indtryk af dig og dermed også af virksomheden, hvis du giver dig tid til at hjælpe medarbejderen videre og følger jeres aftaler til dørs.



5: Lær af opsigelsesprocessen

At opsiige en medarbejder er som nævnt en vanskelig ledelsesopgave. Ikke mindst fordi ikke to opsigelser er ens. Alligevel er der meget læring at hente i processen. Spørg dig selv, hvad der fungerede godt – men også, hvad du kan gøre bedre næste gang.

Skriv din læring ned, så du kan håndtere processen endnu bedre næste gang. At opsiige medarbejdere er forhåbentligt ikke en opgave, du skal påtage dig alt for ofte. Men det er ikke desto mindre en opgave, der hører med til jobbet som leder. Ved at tage den seriøst kan du føre både den opsagte og de resterende medarbejdere bedre igennem processen – og på den måde styrke dine omgivers tillid til dig som leder.

Faktaboks: Ledelsesrådgiver Flemming Andersen

Flemming Andersen har siden 2015 været ansat som ledelsesrådgiver hos Lederne.

Han har arbejdet med ledelse, ledersparring, rekruttering, trivsel og udvikling af mennesker og organisationer hele sit arbejdsliv.

Han har tidligere været HR-chef i forskellige større private organisationer og har erfaring med ledelse og strategi på alle niveauer.

Flemming er uddannet cand.merc., stifinder, facilitator og coach, og han er desuden certificeret i forskellige testværktøjer inden for HR.



Juridisk tjekliste

At have styr på juraen ved en opsigelse er ikke bare med til at sikre en professionel proces. Det giver også mere ro i maven til dig som leder. Her er de vigtigste juridiske aspekter af en opsigelse, som du bør sætte dig ind i.

Hvad er begrundelsen for opsigelsen af medarbejderen?

Når du opsiges en medarbejder, skal opsigelsen være sagligt begrundet. Opsigelsen kan enten bunde i subjektive eller objektive forhold.

Subjektive forhold drejer sig for eksempel om medarbejderens adfærd, samarbejdsvanskeligheder, præstationer (eller mangel på samme). En sådan opsigelse står stærkere, hvis du har givet medarbejderen en advarsel og dermed en chance for at rette op på de forhold, der efterfølgende begrundes opsigelsen.

En opsigelse bundet i objektive forhold gælder for eksempel besparelser eller rationaliseringer – altså forhold, der er begrundet i virksomhedens drift. Husk, at du her skal kunne dokumentere, at der reelt er tale om omstruktureringer, rationaliseringer m.v.

Hvis en opsigelse ikke er velbegrundet, kan det koste en godtgørelse for usaglig opsigelse, som for funktionærer kan være på op til 6 måneders løn. Den typiske godtgørelse ligger på 1 til 3 måneders løn afhængig af medarbejderens anciennitet, og hvor grel opsigelsen er.

I sidste ende er det en dommer, der vurderer, om en opsigelse er saglig, men oftest vil parterne kunne nå til enighed ved et forlig.

Er der tale om en særligt beskyttet medarbejder?

Ingen medarbejdere er beskyttet mod opsigelse generelt. Men nogle medarbejdere kan være beskyttet mod opsigelser, der er begrundet i bestemte forhold og dermed være en såkaldt særligt beskyttet medarbejder.

Ligebehandlings- og forskelsbehandlingsloven sikrer, at medarbejdere behandles på lige fod. Derfor må medarbejdere ikke opsiges på grund af følgende kriterier:

- Køn
- Alder
- Graviditet
- Handicap
- Etnicitet
- Religion
- Politisk overbevisning
- Seksualitet

Er medarbejderen arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsvalgt, kan personen også være særligt beskyttet. Det samme gælder medlemmer af virksomhedens samarbejdsudvalg.

Særligt beskyttede medarbejdere kan fyres, uden at det "koster ekstra", så længe opsigelsen ikke er begrundet i det forhold, der giver dem særlig beskyttelse. En gravid kan for eksempel opsiges, hvis grunden er, at man



nedlægger den afdeling, vedkommende er ansat i. Opsigelse af en tillidsrepræsentant kan på samme måde ske, når det ikke skyldes tillidsrepræsentantens udøvelse af sin tillidspost. For tillidsrepræsentanter kaldes det, at der er "tvingende årsager" til, at vedkommende kan opsiges trods beskyttelsen. Det kan – som den gravide – for eksempel være nedlæggelse af den afdeling, hvor tillidsrepræsentanten arbejder.

Opsigelse af en særligt beskyttet medarbejder kan koste en godtgørelse, der typisk er væsentligt højere end for andre medarbejdere. For gravide, barslende og andre beskyttet af ligestillings- og forskelsbehandlingsloven kan godtgørelsen være helt op til 18 måneders

løn. Anciennitet og grovheden af opsigelsen har betydning for størrelsen af godtgørelsen. For tillidsvalgte afhænger godtgørelsens størrelse af den relevante overenskomst.

Hvilket opsigelsesvarsel gælder for medarbejderen?

Som funktionæransat følger dit opsigelsesvarsel de almindelige regler for varsler, som er fastlagt i funktionærloven. Dit opsigelsesvarsel kan også være aftalt efter en overenskomst. Har du aftalt et særligt varsel, der typisk vil være et længere opsigelsesvarsel, skal det fremgå af din kontrakt.

Der gælder følgende regler for opsigelsesvarsler i henhold til funktionærloven:

Ansæt ved opsigelsestidspunktet i op til	Opsigelsesvarsel
5 måneder	1 måned
2 år og 9 måneder	3 måneder
5 år og 8 måneder	4 måneder
8 år og 7 måneder	5 måneder
Over 8 år og 7 måneder	6 måneder

Skal medarbejderen arbejde i opsigelsesperioden, fritstilles eller suspenderes?

Opsiger du en medarbejder, har du krav på, at vedkommende skal arbejde på sædvanlig vis i opsigelsesperioden, hvor der udbetales løn.

Men måske foretrækker du, at medarbejderen ikke skal have sin daglige gang på arbejdspladsen i sin opsigelsesperiode. Det kan fx være, hvis vedkommende har fået arbejde hos en konkurrent. Er det tilfældet, kan du enten fritstille eller suspendere medarbejderen.

Hvis medarbejderen bliver fritstillet, kan du ikke længere gøre brug af vedkommendes arbejdskraft – heller ikke selvom du måtte fortryde. Ved en suspension skal medarbejderen stå til rådighed efter behov.

Er der aftalt konkurrence- eller kundeklausuler med medarbejderen?

Hvis den opsagte medarbejder er underlagt en konkurrence- eller kundeklausul, er det en god ide at overveje, om klausulerne skal opretholdes, når opsigelsesvarslet er udløbet. Arbejdsgiveren skal nemlig betale kompensation for klausulen, så hvis arbejdsgiveren ikke har behov for at holde medarbejderen fra at konkurrere m.v., kan der spares penge ved at opsigse klausulen.

Hvis klausulerne opretholdes, skal du betale medarbejderen kompensation. Størrelsen afhænger af klausulernes varighed, og om medarbejderen får andet arbejde i klausulens løbetid. Hvis klausulerne ikke skal opretholdes,

kan de opsiges med en måneds varsel til en måneds udgang.

Kan medarbejderen afvikle ferie under opsigelsen?

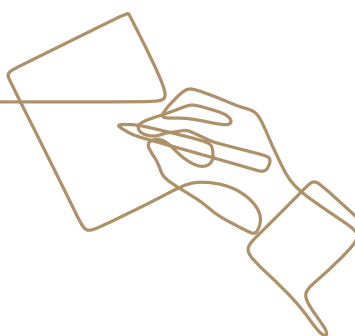
Ja, men afvikling af ferie skal aftales med dig som leder, så det er ikke et krav, medarbejderen kan stille. Det vil dog ofte være en god idé at give medarbejderen lov til at holde sin restferie, da ikke-afholdt ferie ellers skal afregnes til feriekonto.

Der gælder særlige regler om, hvornår du kan pålægge din medarbejder at holde ferie i en opsigelsesperiode. Det afhænger blandt andet af, hvor langt varsel den opsagte har, og hvornår på året opsigelsen ligger. Dette skal afklares konkret, så begge parter ved, hvor meget ferie der skal holdes, og hvor meget der skal afregnes af tilgodehavende ferie efter varslets udløb.

Må medarbejderen bruge mobil, computer og andre devices i opsigelsesperioden?

Hvis medarbejderen fritstilles og altså ikke skal arbejde i sin opsigelsesperiode, skal du tage stilling til, om medarbejderen må bruge sin mobil, computer og andre devices, som er stillet til rådighed som arbejdsredskaber.

Skal medarbejderen aflevere tingene tilbage, har vedkommende krav på at få kompensation svarende til den skattemæssige værdi, hvis de har været brugt privat. Det skyldes, at mobil, computer og andre devices dermed anses for at være løngoder.



Som ung leder fyrede Louise en medarbejder med kold distance:

»Det ligger stadig i mig som en form for skam«



Louise Sparf greb opgaven koldt og kynisk an, da hun som ung leder skulle fyre en medarbejder for første gang. Det samme var ifølge hende tilfældet med den virksomhed, der flere år efter gav hende sparket som topchef. Begge oplevelser havde hun gerne været foruden.

»Det er muligt, at det var den bedste løsning, men måden, det skete på, var helt, helt forkert.«

Louise Sparf sidder på sit kontor i det indre København og tænker tilbage på den dag for ti år siden, hvor hun som leder af en afdeling i Skat for første gang skulle fyre en medarbejder. Dengang abonnerede hun på et markant anderledes ledelsessyn end i dag, fortæller hun. »Det handlede ikke særlig meget om mennesker, men om fremdrift, hastighed og resultater,« siger hun.

Under sig havde hun 35 medarbejdere, som

hun netop havde overtaget ansvaret for, heriblandt en ung, nyuddannet kvinde, som ifølge Louise Sparf mistrivedes i jobbet og langt fra leverede det, hun skulle.

I sin iver efter at skabe flotte resultater havde Louise Sparf ikke øje for, forklarer hun, at situationen med den unge medarbejder var en opgave, hun skulle prioritere højere end ministerindstillinger, direktionsmøder og turnusrapporter, forklarer hun. Efter et par korte snakke med den pågældende medarbejder nåede hun frem til, at en fyring var den bedste udvej. Hun kontaktede HR-afdelingen, fik styr på opsigelseskontrakten og indkaldte medarbejderen til et møde.

Her fik den unge kvinde overbragt den tunge besked. Og blev så ellers sendt ud ad døren med et »sig til, hvis jeg kan hjælpe med noget«. Få minutter efter var Louise Sparf på vej til sit næste møde.

»Jeg troede bare, at jeg skulle oppe mig, tage mit lederskjold på og få det eksekveret,« siger Louise Sparf og smiler opgivende.

I dag mener hun, at hun greb situationen helt forkert an. Ikke bare til selve samtalen, men også i forløbet op til.

»Jeg skulle have taget en åben og ærlig snak med hende lige så snart, jeg opdagede, at der var problemer. En snak, hvor jeg ikke alene pegede på de ting, som jeg var utilfreds med, men hvor jeg også gav mig tid til at lytte til hendes version af sagen. Men det var jeg for konfliktsky til på det tidspunkt. Og havde også alt for travlt.«

Havde hun vendt problemerne med medarbejderen tidligere i forløbet, havde en firing måske helt kunnet være undgået, mener hun.

»Hun var nok fejlcastet til stillingen. Men hun var både kvik og en god kollega. Så hvis jeg havde givet mig tid til at forstå, hvad hun brændte for, og hvad hendes kompetencer var, kunne vi måske have brugt hende et andet sted i organisationen. Uanset hvad ville det have hjulpet hende at vide, at problemet lige så meget var, at vi fra starten ikke havde fået defineret jobbet og opgaverne tydeligt nok.«

Den rette balance

I stedet blev medarbejderen sendt afsted med »et stort hak i tuden«, som Louise Sparf udtrykker det. Og det føler hun stadig skam over i dag.

»Jeg havde slet ikke mig selv med i processen, og derfor fik jeg ikke vist hende den empati og respekt, som jeg burde have gjort,« siger hun.

»Du er nødt til at stoppe op og mærke efter, om du har gjort alt, hvad du kunne for at hjælpe medarbejderen. Jeg havde godt på fornemmelsen, at det ikke var min finest hour,



Det er muligt, at det var den bedste løsning, *men måden, det skete på, var helt, helt forkert.*

Louise Sparf,
Co-founder af Restart Agile

men alligevel drønedede jeg bare derudaf uden at give mig tid til at snakke med hende. Og så kommer man hurtigt til at fremstå kold og kynisk.«

Men er der ikke også en grænse for, hvor medfølelse man skal være?

»Uden tvivl. Som leder skal du altid være professionel. Men det betyder ikke, at du skal tage en maske på og få det overstået. Hvis du har givet dig selv tid og ro til at reflektere over situationen, vil det smitte af på hele processen. Du bliver mere nærværende og kan bedre sætte dig ind i den situation, som du sætter medarbejderen i.«

Grænsen bliver overskredet, mener Louise Sparf, hvis du som leder overtager medarbej-

derens følelser. »Men omvendt skal medarbejderen heller ikke have en oplevelse af, at du er på vej ud ad døren, så snart beskeden er overbragt. Du skal være til stede i rummet og turde kigge den anden i øjnene. Og være parat til at rumme den reaktion, der nu kommer. Kort sagt være ærlig, nærværende og rummelig, men uden at lege psykolog.«

Brugt som reference

Louise Sparf nåede at være leder og direktør i Skat i fem år, inden hun sagde op og begyndte i et større konsulenthus, hvor hun først var direktør og senere blev forfremmet til CEO. Hun har aldrig iværksat større fyringsrunder, men har undervejs måttet opsigte en halv snes medarbejdere, primært fordi opgaverne havde ændret sig og derfor fordrede en anden type faglighed.

Hun lærte med årene at sætte tempoet ned og prioritere opgaven på en helt anden måde, når hun skulle opsigte en medarbejder. Selv om det ifølge Louise Sparf aldrig bliver et »easy job« at fyre en medarbejder, har hun senere i sit arbejdsliv oplevet, at hun blev bedre til at håndtere netop denne del af ledergerningen. Faktisk så god, at flere af de medarbejdere, hun har opsagt, senere hen har brugt hende som reference, når de skulle søge job, og stadig er gode bekendte.

Hvorfor tror du, at folk, du havde fyret, valgte at bruge dig som reference?

»Fordi det ikke bare var farvel og tak. Jeg gav mig tiden til at lytte, men også forklare dem på en ordentlig og ærlig måde, hvad det handlede om. Og så forsøgte jeg at starte en dialog om, hvordan vi kunne hjælpe dem videre på den bedst mulige måde. En fyring er jo ikke bare en slutning, men også en start på noget nyt,« siger Louise Sparf og tilføjer, at hun blandt andet har hjulpet en fyret medarbejder videre til et job,

hvor hans kompetencer ifølge hende blev sat langt bedre i spil.

Blev selv fyret

Den samme oplevelse havde hun langt fra, da hun selv blev fyret i stillingen som CEO. En firing, hun på mange måder kunne ønske sig, var foregået på en anden måde.

Alt så godt ud udefra, forklarer hun. Forretningen var i fremgang. Der var tilvækst af både medarbejdere, opgaver og kunder. Og medarbejdertrivselen var god. Men Louise Sparf og de to ejere var ikke enige om alt – blandt andet om den ledelsesstil, som skulle være fremherskende i virksomheden.

En mandag ved frokosttid dukkede bestyrelsesformanden uanmeldt op på Louise Sparfs kontor. 15-20 minutter senere stod Louise Sparf på gaden, fyret med øjeblikkelig virkning. Hun mener, at firingen ikke alene foregik unødigt distanceret, men også var uheldigt timet.

Fredagen før havde virksomheden nemlig holdt julefrokost. Her havde hun stået og fortalt medarbejderne om, hvor fantastisk det gik i virksomheden, delt julegaver ud og takket for året til en ejerkreds, der »allerede havde dømt mig ude, men ikke fundet mandsmodet til at sige det til mig,« som Louise Sparf formulerer det.

Det havde været mere respektfuldt at overbringe beskeden, så snart valget var truffet, mener Louise Sparf.

Vidste du, at der var en fyreseddel på vej?

»Nej,« siger hun med det samme. »Jeg vidste godt, at der var nogle alvorlige ting, vi skulle have løst for at kunne fortsætte. Men vi kom aldrig dertil, hvor vi virkelig fik taget fat om roden på problemet,« forklarer Louise Sparf, der blandt andet havde foreslået at gøre brug af en ekstern rådgiver for at styrke dialogen og

samarbejdet mellem hende og den daværende COO og hovedejer, som dog ifølge hende »undveg« forslaget.

Og det ærgrer hende. »Der kan selvfølgelig være mange gode grunde til, at man må stoppe samarbejdet, men en opsigelse må aldrig blive udløst af, at man er konfliktsky. Man skal turde snakke om de uenigheder, der måtte være, for på den måde at give hinanden en chance. Men det sted følte jeg aldrig, at vi nåede hen til,« siger hun.

Husk dem, der sidder tilbage

Ifølge Louise Sparf, der i dag er bestyrelses- og ledelsesrådgiver, er det i en fyringsproces også afgørende, at du som leder har fokus på de medarbejdere, der sidder tilbage.

»Medarbejderne tolker enormt meget på, hvordan du sender folk ud ad døren. Det siger jo en masse om dig som leder. Hvis du gør det med teflon og kold distance, som jeg selv gjorde som helt ung leder, vil tilliden og opbakningen til dig ikke være særlig stor,« siger hun.

»Omvendt vil de respektere dig og din beslutning på en helt anden måde, hvis de har haft en oplevelse af, at du har været nærværende og til stede – ikke kun som leder, men også som menneske.«

Som 'menneske'?

»Ja, at du ikke bare har holdt en kold distance, men har haft dit hjerte med i processen. At du har givet dig tiden og roen til at reflektere over situationen. Og har taget en åben og ærlig snak med medarbejderen undervejs. Og tager den ærlighed med ud i kommunikationen til organisationen – vi kan ikke gemme os væk bag "gensidig aftale". Alt det, jeg selv glemte, da jeg selv skulle opsiges en medarbejder for første gang. Men som jeg heldigvis lærte siden hen og nu forsøger at give videre til andre ledere.«

Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige fællesskab og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- Økonomisk tryghed – a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- Juridisk rådgivning – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i, hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

lederne.dk/medlem