

Jobusikkerhed på arbejdspladsen

En værktøjskasse om jobusikkerhed



Arbejds miljø i Metal- og maskinindustrien



INDUSTRIENS
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD



INDUSTRIENS
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD

Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Postboks 7777

1790 København V

Web: www.i-bar.dk



Medarbejdersekretariatet:

Vester Søgade 12

1790 København V

Telefon: 33 63 80 00

Telefax: 33 63 80 99

E-mail: co@co-industri.dk

Web: www.co-industri.dk



Organisation for erhvervslivet

Arbejdsgiversekretariatet:

H.C. Andersens Boulevard 18

1787 København V

Telefon: 33 77 33 77

Telefax: 33 77 33 70

E-mail: di@di.dk

Web: www.di.dk

Materialerne fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan fås ved henvendelse til organisationerne og kan downloades på www.i-bar.dk eller de kan købes hos Videntcenter for Arbejdsmiljø, www.arbejdsmiljobutikken.dk, tlf. 3916 5230. Bestillingsnr. 102253.

Bureau: Dplus

Tekst: Organisationspsykolog Lotte Rasmussen

Tryk: Lundgreen Grafisk a/s

Trykt på miljøvenligt papir

Oplag: 2.500 ekspl.

December 2009

EAN: 9788792141095

Jobusikkerhed på arbejdspladsen

En værktøjskasse om jobusikkerhed

Indledning	4
Hvad er jobusikkerhed?	
Hvornår opstår jobusikkerhed?	5
Hold fast i det gode psykiske arbejdsmiljø	5
Leders og medarbejders reaktioner på uønskede forandringer	
Reaktionerne kan opdeles i fire faser	6
Den første svære tid	6
Når du begynder at se fremad igen	7
Både leder og medarbejdere skal være opmærksomme på	8
Særlig ramte medarbejdere	8
Hvordan støtter og hjælper I hinanden under forandringer?	
Gode råd til forandringsledelsen	11
Du bør som leder synliggøre	11
Du bør som leder	11
Når lederen skal have en vanskelig samtale	12
Du bør forberede dig grundigt og sørge for	12
Gode råd til arbejdsgruppen	12
Gode råd til tillidsrepræsentanten	13
Gode råd til sikkerhedsorganisationen og sikkerhedsrepræsentanten	13
Gode råd til medarbejderen	13
Casehistorie: DEV A/S	15
Skal andre igennem det samme, er de gode råd til den øverste ledelse	16
Hvis en forandringsproces indebærer afskedigelser?	
Når du skal afskedige medarbejdere – gode råd til ledelsen	18
Gode råd til dig, der bliver afskediget	20
En afskedigelse kan fremkalde en krise	20
Tal med andre	20
Lad være med at tage forhastede beslutninger	20
Her kan du få mere af vide	22

Indledning

Værktøjskassens formål er at give alle på virksomheden redskaber til at arbejde med jobusikkerhed. Det kan hjælpe jer til at fastholde et godt psykisk arbejdsmiljø, når I skal forandre og udvikle på arbejdspladsen, og når konjunktursvingninger og svære tider presser virksomheden udefra.

Målgruppen er de ansatte, sikkerhedsrepræsentanten, tillidsrepræsentanten og lederne.

Du kan vælge at læse det afsnit, der er mest relevant for dig.

1. Hvad er jobusikkerhed?
2. Lederes og medarbejderes reaktioner på uønskede forandringer
3. Hvordan støtter og hjælper I hinanden under forandringer?
4. Til dig, der skal afskedige, og til dig, der bliver afskediget

Værktøjskassen er udarbejdet af Dansk Industri, CO - Industri og Ledernes Hovedorganisation.

Hvad er jobusikkerhed?

Jobusikkerhed betyder, at medarbejderen oplever, at jobbet er i fare. Det kan give bekymringer som: "Kan jeg beholde mit job?" "Beholder jeg mine arbejdsfunktioner?" "Mister jeg mine kollegaer og ledelse?" "Skal arbejdspladsen måske flytte?" "Kan jeg klare ændringerne og de nye krav?" Denne utryghed kan være en psykisk belastning for den enkelte ansatte, og det kan påvirke hele virksomhedens psykiske arbejdsmiljø.

Hvornår opstår jobusikkerhed?

Jobusikkerhed opstår fx:

- Når der er øget konkurrence i branchen.
- Når der gennemføres organisationsforandringer som fx omstrukturering.
- Når arbejdspladsen skal nedskære.
- Når arbejdspladsen fusionerer.
- Når arbejdsopgaver udliciteres.
- Når virksomheden bliver opkøbt.

Hold fast i det gode psykiske arbejdsmiljø

Forandringer på arbejdspladsen er en naturlig del af arbejdsmiljøet. Et godt psykisk arbejdsmiljø med tilfredse medarbejdere gør det lettere både for ledere og medarbejdere at være fleksible og omstille sig. Derigennem bliver det nemmere for den enkelte og virksomheden at møde nye udfordringer. Forandringer på arbejdspladsen kan føre til en ny og bedre arbejdsplads. Det kan være spændende men også hårdt at være med undervejs. Jo mere belastet medarbejderen føler sig, jo mere kan det gå ud over virksomheden.

De største belastninger for medarbejderne i forandringsprocesser er:

- Uvished om fremtiden.
- Bekymringer og "forkerte negative rygter", der øger usikkerheden.
- Manglende handlemuligheder.
- Tab af kontrol - "jeg bestemmer ikke selv – jeg ved ikke, hvad der sker".
- Modsatrettede krav – "skal jeg tilgodese mig selv, kollegaen eller arbejdspladsen?".

Disse belastninger kan forebygges ved at:

- Lytte til medarbejderne under forandringsprocessen.
- Skabe en kultur på arbejdspladsen, hvor det at håndtere forandringer er en del af dagligdagen og ikke et "krisetegn".
- Opkvalificere medarbejderne løbende. Så vil de være bedre rustet til at løse de nye opgaver, virksomheden står overfor. De vil også være bedre klædt på, hvis omstændighederne peger på en ny arbejdsplads.
- Huske også at fortælle, når det går godt for virksomheden.

Leders og medarbejders reaktioner på uønskede forandringer

Når I lige har fået meddelelse om, at jeres arbejdsplads skal forandres fx ved en ændring eller nedgang i produktionen, går mange ledere og medarbejdere en svær tid i møde. Jeres reaktioner er afhængige af jeres behov, ressourcer og erfaringer. Derfor kan de være meget forskellige, og de kan komme på forskellige tidspunkter. Men det er vigtigt, at I taler om reaktionerne i arbejdsgruppen. Så kan I bedre støtte og hjælpe hinanden undervejs.

Reaktionerne kan opdeles i fire faser

Ved uønskede forandringer gennemgår den enkelte medarbejder typisk fire faser, som kan beskrives gennem medarbejderens reaktioner. Det er normale reaktioner i en svær situation.

1. Først benægter og afviser du det, der skal ske.
2. Så arbejder du imod.
3. Så begynder du at blive nysgerrig og være med igen.
4. Til sidst er du landet på fødderne i det nye og har det atter godt.

Når alle medarbejdere kender faserne, kan I bedre støtte og hjælpe hinanden. Og det kan gøre det lettere for virksomheden at komme igennem forandringen. Tid, viden og indflydelse er en vigtig faktor, når medarbejderen skal gennem faserne. Derfor er ledelsen og de tillidsvalgte ofte "længere fremme" end medarbejderne. Brug det positivt. Der er altid nogle, der ved, hvilken vej det skal gå.

Den første svære tid

I første fase, lige efter en besked om forandringer på arbejdspladsen, benægter og afviser du:

- Du hører og ser ikke (forandringerne)
- Du arbejder videre, som om intet var hændt.
- Du lytter ikke til den information, du får.
- Du oplever måske et indre kaos.
- Du har brug for nogle dage før, at beskeden trænger helt ind.

Nogle medarbejdere oplever meget voldsomme følelser, når arbejdspladsen ændrer sig drastisk.

Hørt på en arbejdsplads:

"Da vi fik beskeden om, at vi skulle flytte produktionen til udlandet, var det som om, jeg fik hul i hjertet. Der løb også mange tanker igennem mit hoved. Hvad nu med fremtiden? Jeg har været her i 26 år."

I anden fase opstår der vrede og frygt for fremtiden. Det kan være, at du skal have nyt job, have nye kolleger, have ny chef og skal flytte geografisk. Måske skal nogle afskediges? Det kan give stor utryghed, og "en fjer bliver meget let til fem høns", når rygterne florerer på arbejdspladsen. Så er det ofte ikke med det positive som udgangspunkt. Det skaber en naturlig modstand mod forandringen. Der er risiko for, at nogle medarbejdere sygemelder sig, og andre søger væk.

- Du fokuserer på det negative.
- Du taler om begrænsningerne og problemerne i det nye.
- Du overdriver det negative kraftigt.
- Du fokuserer på de privilegier, du måske mister.
- Du forsøger at holde fast, og "gøre som du plejer".
- Du modarbejder forandringen.
- Nogle kommer hurtigt videre, andre kommer først videre, når det nye er faldet helt på plads.

Hørt på en arbejdsplads:

"Det var en rigtig hård periode, da jeg gik og arbejdede sammen med de opsagte kolleger. Det blev meget nemmere efter endt opsigelsesperiode. Jeg gjorde jo alt for at tage hensyn, men det var jo også svært for mig. "

I den første svære tid ser medarbejderen sig som "offer" og "tilskuer". Men er I gode til at støtte og hjælpe hinanden undervejs, skal alle nok komme videre. Efterhånden som forandringerne skrider frem, vil flere og flere medarbejdere kunne se det nye som en udfordring og ikke kun et problem.

Når du begynder at se fremad igen

I de to sidste faser er medarbejderen "aktør" og "deltager" i det nye. Efterhånden som der tegner sig et billede af, hvordan virksomheden kommer til at se ud, begynder utrygheden og bekymringerne nemlig at blive til nysgerrighed og arbejdsglæde igen.

I tredje fase begynder du at se ideen med det nye. Du bliver nysgerrig. Du begynder at fokusere på fremtiden, og du bliver mere positiv. Her er det sjovt af være med igen.

- Du fokuserer på muligheder.
- Du arbejder for det nye og er positiv.
- Du har dog mere fokus på dig selv frem for fællesskabet.
- Du prøver at få de bedste opgaver. Du går efter godbidderne.
- Du kan være urealistisk positiv. Det finder et mere naturligt leje senere, men det spirer, og det er mulighedernes land.

Hørt på en arbejdsplads:

”I starten tænkte jeg, det går bare aldrig. Det her kommer jeg ikke igennem. Men så kommer du bare til et punkt, hvor du tænker, nu skal det bare køre. Pludselig blev det alligevel vendt til noget positivt, og så begyndte det at gå godt igen.”

I fjerde fase er du fuldt og helt med igen. Du er landet på fødderne i det nye og er glad for det. Her har du fokus på selve opgaven. Nu må du videre.

- Du arbejder fuldt og helt for sagen og har det godt igen.
- Du forholder dig til den virksomhed, du er en del af.
- Du løser opgaver sammen med de andre - ”I løfter i flok”.
- Du har lagt det individuelle mere på hylden. Der er overskud til at hjælpe andre.
- Du arbejder for fælles mål - for at løse opgaven.

Både leder og medarbejdere skal være opmærksomme på:

- At I alle skal igennem de fire faser. Nogle har få reaktioner, andre har mange.
- At ledelsen ofte er foran i faserne. I skal være bevidste om det, så I forstår hinanden, og der ikke bliver stillet urealistiske krav til engagement, involvering og accept af alt det nye. Ting tager tid. Nogle skal have mere tid end andre.
- At de individuelle reaktioner, I har, kan komme meget forskudt. De kan derfor have stor betydning for samarbejdet og det psykiske arbejdsmiljø i hele virksomheden.
- At medarbejdere i forskellige faser kan give flere konflikter. Ledelsen har en vigtig opgave med at gå ind og undersøge, hvad det er, der gør, at medarbejderen frygter og tvivler - og hjælpe ham videre i forløbet.
- At hvis I ikke forstår hinanden så spørg, indtil I får en fælles forståelse. Sæt tid af til at tale om tingene. Social støtte er vigtig for det psykiske arbejdsmiljø og modvirker belastninger.
- At det er vigtigt ”at give plads til utilfredshed”. For ellers bliver der bare talt om problemerne i det skjulte, og så ved ledelsen ikke, hvad der ”rør” sig.

Særlig ramte medarbejdere

Især i de første to faser kan enkelte medarbejdere have brug for særlig hjælp. Du skal derfor være opmærksom på dine kolleger, indtil du kan se, at alle er godt igennem forandringerne. Du skal tage udgangspunkt kollegaens reaktion og hjælpe ud fra, hvordan vedkommende har det. Du kan stille spørgsmål, som hjælper med afklaring, og som hjælper kollegaen til at se fremad. Så snart vi får sat ord på vores reaktioner, er vi allerede et skridt videre på vejen til at få det bedre.

Når du hjælper en kollega, bør du:

- Lytte og respektere kollegaens reaktioner.
- Tage udgangspunkt i, hvad din kollega siger.
- Være støttende. Spørg ikke om "hvorfor?" – det kan virke som kritik.
- Spørg hellere til: "Hvordan har du det?","Hvad bekymrer du dig om?","Hvad tænker du på?".
- Blive ved med at spørge og spørg igen.
- Lade være med at fortælle om dig selv. Hold fokus på din kollega.
- Passe på med at give gode råd.

Hvis din kollega er meget rystet, og han opfører sig helt anderledes, end han plejer, kan det være nødvendigt med professionel hjælp. Hvis du er i tvivl, så få din kollega til at tale med sin læge.





Hvordan støtter og hjælper I hinanden under forandringer?

Både ledere og medarbejderne oplever normalt stigende usikkerhed under forandringsprocesser.

Det hænger sammen med den uvished og de bekymringer, som forandringerne kan medføre. Det kan også gå ud over produktiviteten og effektiviteten. Det besværliggør igen den forandringsproces, der er i gang. Det kan hurtigt blive en ond cirkel.

Jo bedre forandringen tilrettelægges, jo mindre usikkerhed og modstand vil arbejdspladsen opleve. Jo bedre vil det psykiske arbejdsmiljø være. Brug den modstand, der er, til at se, hvor medarbejdernes bekymringer er. Fremtidige forandringer glider lettere, når der er gode erfaringer fra tidligere. Her er nogle ideer til, hvad der kan lette arbejdet med forandringer.

Gode råd til forandringsledelsen:

Du bør som leder synliggøre:

- **Hvorfor** vi må gøre det, vi gør?
- **Målet**, hvor skal vi hen? Det hjælper jer med at prioritere.
- **Roller og ansvar**: Hvem gør hvad? Hvem har ansvar for hvad?
- **Processen**: Hvordan gør vi det? Regler og retningslinjer skal på plads.
- **Forhold og relationer**: Hvordan skal vi samarbejde og løse konflikter undervejs?

Du bør som leder:

- Informere om så meget som muligt, så hurtigt som muligt fx gennem nyhedsbreve, personalemøder eller anden fælles information.
- Informere også, når du ikke har noget nyt.
- Fremme dialog. Hold jævnlige møder, så misforståelser og utryghed kan dæmpes.
- Være tydelig og ærlig.
- Samarbejde med de tillidsvalgte.
- Involvere og medinddrage medarbejderne så meget som muligt.
- Lytte til medarbejderne.
- Sikre at alle forstår, hvad der skal ske fremover.
- Bruge den nødvendige tid.
- Skabe så meget forudsigelighed som muligt.
- Styrke det sociale på arbejdspladsen.
- Sikre at der er instruktion og oplæring til nye opgaver.
- Informere samarbejdspartnere og kunder.
- Huske at passe godt på dig selv.

Når lederen skal have en vanskelig samtale

Når virksomheden er under forandring, kan der ske ændringer i den enkelte medarbejders job. Som ledere skal du kunne give den vanskelige besked.

Du bør forberede dig grundigt og sørge for:

- At I kan tale uforstyrret sammen, og at I har god tid.
- At forberede hvad du vil sige og gå lige til sagen.
- At forklare hvorfor der skal ske ændringer, og hvad der skal ske.
- At give dig god tid, så medarbejderen kan komme frem med de spørgsmål, der presser sig på.
- At lade medarbejderen reagere og respektere de følelser, der kommer.
- At tale sammen om, hvordan I kan gøre det så hensynsfulgt som muligt.
- At I sammen finder frem til, hvad der kan lette overgangen for medarbejderen.
- At hold løbende kontakt til medarbejderen efterfølgende.

Gode råd til arbejdsgruppen:

- Det nye kommer uanset, hvad I gør. Så brug jeres ressourcer på det, I kan gøre noget ved.
- Når de første uger er gået, kan det være en god ide at aftale, hvornår I skal tale om forandringerne, så I får en pause en gang imellem.
- Husk at omstillinger påvirker relationerne. Der skal være lidt "højere til loftet" end ellers, når det gælder samarbejde og konflikter.
- Tal om det I gerne vil opnå, frem for det I vil undgå.
- Skab nogle gode historier, der viser vejen frem. Det, vi fokuserer på, har en tendens til at blive til noget.
- Tænk over det alt gode i det "gamle", som skal med i det "nye".
- Tag medansvar sammen med ledelsen.
- Når I oplever modstand, så dyk ned og se, hvad det er, der bekymrer jer. Konkrete problemer er langt nemmere at arbejde med end diffuse følelser, der ikke er sat ord på.
- Husk at tale om, at det er midlertidige belastninger. Der er håb forude.

Hørt på en arbejdsplads:

"Det er vigtigt, at tale om problemerne på bestemte tidspunkter. Det skal ikke være hele tiden. For så bliver du fuldstændig drænet."

Gode råd til tillidsrepræsentanten:

- Hvis der skal ske afskedigelser så bak op om, at det sker på en ordentlig måde.
- Stil dig til rådighed for dem, der har brug for hjælp.
- Vær sparringspartner og samarbejd med ledelsen om de opgaver, forandringerne giver.
- Søg indflydelse. Du kan være med til at sikre klare aftaler.
- Hjælp ledelse og kollega til at sikre, at alle er klædt på til det nye.
- I en tid med omstillinger er vi naturligt os selv nærmest. Du kan være med til at sikre fokus på fællesskabet.

Gode råd til sikkerhedsorganisationen og sikkerhedsrepræsentanten:

- Gå ind i arbejdet fra starten af, så I kan være med til at sikre arbejdsmiljøet undervejs og efter omstillingsprocessen.
- Ledelsen har mange opgaver, her kan SiO være garant for at sikre fokus på især arbejdsmiljøarbejdet.
- Når der sker ændringer i arbejdet, ændres arbejdsmiljøet. APV'en kan hjælpe jer til at identificere, prioritere og lave handleplaner for arbejdsmiljøarbejdet under og efter forandringerne.
- I skal sikre, at opgaverne bliver tilpasset til den enkelte medarbejder.

Gode råd til medarbejderen:

- Opsøg al den information du kan få. Jo mere viden du har, jo færre unødvendige bekymringer.
- Tag del i processen og benyt dig af den indflydelse du har/får. Det giver øget kontrol, som mindsker den usikkerhed, du kan opleve.
- Selv om alle nok er sig selv nærmest i en forandringsproces, hjælper det at hjælpe hinanden.
- Respektér når dine kolleger har det anderledes end dig.
- Har du overskud, så hjælp dem, der har det svært – det kommer godt tilbage.
- Overvej hvad du kan give, og hvad du har brug for at få.
- Bidrag med gode ideer og bak op om de gode initiativer, der bliver taget.
- Fortæl hvis du selv har det svært.
- Overvej om du skal have omskoling/efteruddannelse for at kvalificere dig.

Hørt på en arbejdsplads

”Jeg var bekymret i et år, og jeg var ved at gå ned med flaget. Hvad sker der med det job, jeg holder så meget af? Beholder jeg min dygtige leder, og hvad med mine gode kolleger? Det var helt grotesk, da jeg efter så mange spekulationer flyttede lige rundt om hjørnet med de samme arbejdsopgaver, den samme leder og kun enkelte nye kolleger.”



DEV A/S

DEV A/S er i dag en af Skandinaviens førende leverandører af stanseværktøjer til den grafiske industri, medicinalindustrien, samt emballageindustrien. Virksomheden blev i 2007, som et led i et generationsskifte, en del af den tyske virksomhed Wink Stanzwerkzeuge GmbH, som er en af verdens største og førende leverandører af stanseværktøjer.

DEV A/S er grundlagt i 1976 og måtte midt i firserne flytte til større bygninger for at kunne følge med den stigende ordreindgang samt nye produktionsmåder, der krævede mere plads.

DEV A/S havde igen en stor vækst fra årene 2002 frem til 2006, hvor man begyndte at producere stanseværktøjer, som man tidligere købte fra andre leverandører i Europa.

Men så kom finanskrisen. Fra at være en virksomhed i vækst, måtte DEV A/S se i øjnene, at en fremtidig produktionsvirksomhed i Danmark af denne slags ikke ville være rentabel. Der skulle derfor reageres hurtigt, hvis virksomheden skulle overleve i fremtiden. I 2009 flyttede virksomheden så deres produktion af nye værktøjer til moderselskabet Wink Stanzwerkzeuge GmbH i Tyskland og beholdt kun deres salgs- og reparationsafdeling i Danmark. Dette har betydet, at virksomheden har måttet reducere medarbejderstaben fra 20 til 5 medarbejdere i løbet af de sidste 2 år.

Det har været en hård periode for både ledere og medarbejdere i hele 2009. I starten af januar blev medarbejderne informeret om virksomhedens situation, og i midten af januar blev der sat navne på de medarbejdere, der skulle opsiges. Straks efter offentliggørelsen af virksomhedens situation rejste den adm. direktør og medejer rundt hos kunderne for at fortælle om planerne. Det var meget vigtigt, at kunderne forblev trygge. Og det lykkedes at føre processen igennem uden, at kunderne blev ramt.

For at kunderne, samt virksomhedens virke fremadrettet, ikke skulle blive ramt i negativ retning, var man afhængig af, at de opsagte medarbejdere stadigvæk var knyttet til virksomheden i hele deres opsigelsesperiode. For at kompensere for de opsagte medarbejders loyalitet fik de alle en ekstra månedsløn som bonus. De, der skulle forblive i virksomheden, vidste det fra starten. Det skabte stor tryghed. Så selvom alle var igennem en hård periode, var der ikke mere fravær end normalt. Det har hjulpet, at det ikke har været "nogens skyld", men udefrakommende omstændigheder, der tvang virksomheden til at ændre retning. Det sociale blev plejet ved at skabe et åbent og ærligt fællesskab for til sidst at mødes til en fælles middag i København, hvor alle deltog.

Nu er den nye organisation på plads, og DEV A/S er flyttet til mindre lokaler i Kastrup og har samtidig ændret deres navn til WINK Danmark. Nu er alle i virksomheden sikre på, at det bliver nemmere at se fremad.

Når den adm. direktør ser tilbage på processen, er det med tilfredshed. Alle har gjort det, så godt de kunne. Og det er lykkedes at redde virksomheden. De medarbejdere, der er tilbage, er glade for deres job, og kunderne har holdt ved.

Skal andre igennem det samme, er de gode råd til den øverste ledelse:

- Ryd din kalender.
- Tal med en leder, der har erfaringer med denne proces.
- Vær åben og ærlig, alt hvad der kan meldes ud, skal meldes ud.
- Ingen skjulte dagsordner.
- Tag den tid, det tager.
- Stryg folk med hårene, lad folk reagere, som de gør – lær at sige "pyt".
- Brug al den hjælp, du kan få.
- Lav ændringerne én gang for alle.
- Sørg for, at kunderne bliver informeret ordentligt og forbliver trygge.



Hvis en forandringsproces indebærer afskedigelser

Når du skal afskedige medarbejdere – gode råd til ledelsen

Det er hårdt for både dig og dine medarbejdere, når der skal afskediges på virksomheden. Der er ingen nem genvej. Men du kan gennemføre en afskedigelsesproces på en ordentlig måde. Det er vigtigt for både dig, de afskedigede og i høj grad for de medarbejdere, der bliver tilbage og derfor også for hele virksomheden.

1. Forbered dig grundigt - planlæg opsigelsen

Få evt. rådgivning af nogen, der har erfaringer med afskedigelser. Sørg for, at det juridiske er på plads. Jo færre afskedigelsesrunder, du skal foretage, jo bedre. Tillidsrepræsentanten skal underrettes og holdes bedst muligt orienteret. Beslut sammen med tillidsrepræsentanten, om vedkommende skal med til samtalerne.

2. Hvem skal opsiges?

Hvor mange og hvem skal du opsiges? Hvordan skal du udvælge? Skal det være dem, du bedst kan undvære, altså på baggrund af medarbejdernes kvalifikationer? Eller skal det være sidst ind først ud? Der er mange hensyn at tage til traditioner og økonomi. Men det er vigtigt at gennemtænke, hvad der er bedst for virksomhedens fremtid. Det er også medarbejdernes fremtid.

3. Skrid til handling

Når du først har truffet din beslutning og planlagt forløbet, så gennemfør opsigelsen. Opsigelsen bør ske ved en personlig samtale. Fortæl det til de afskedigede medarbejdere først. Derefter til resten af medarbejderne.

4. Hvordan bør du gøre det?

Lav en ramme for din præsentation af opsigelsen. Hvordan indleder du? Hvordan begrundes det? Vær sikker i dine formuleringer, det her er ikke til diskussion. Overvej dine egne reaktioner i situationen. Beslut dig for, at du vil rumme medarbejdernes reaktioner, at du vil holde dig til sagen og være saglig.

5. Selve opsigelsen

Kom til sagen med det samme. Fortæl medarbejderen, at vedkommende er opsagt og giv derefter din begrundelse. Det er nemmere at acceptere en opsigelse, der er begrundet i saglige argumenter. Brug ikke personlige argumenter. Hvis det falder naturligt, så fokuser også på de positive sider hos medarbejderen. Mange medarbejdere reagerer naturligt med vrede og frustration ved opsigelse. Det er vigtigt, at du håndterer de følelser, der kommer. Accepter dem – tag det ikke personligt. Du skal støtte og hjælpe din opsagte medarbejder, så I bevarer respekten for hinanden. Stil dig til rådighed for råd og vejledning. Men respekter også, hvis de ikke kan/vil bruge dig. Her kan tillidsrepræsentanten have en vigtig funktion. Lav evt. et opfølgingsmøde efter et par dage. Medarbejdere, der bliver afskediget, kan ikke altid lytte, når de lige har fået beskeden om afskedigelser. Den information, du giver dem, bliver derfor ikke altid opfattet.

6. Når du har opsagt medarbejdere

Du kan overveje, om du skal fritstille opsagte medarbejdere. Måske er virksomheden afhængig af, at medarbejderne bliver i opsigelsesperioden. Nogle medarbejder ønsker selv at blive, andre vil af sted så hurtigt som muligt. Det kan være godt for medarbejderne, at bevare tilknytningen til arbejdspladsen så længe som muligt. Det er nemmere at søge job, når de er i job. Men det kræver en stor indsats af alle, hvis I skal fortsætte samarbejdet et stykke tid. Du skal være særlig opmærksom på samarbejdet i denne periode. Giv medarbejderne mulighed for at tale om alt det svære. Du kan evt. kompensere de opsagte medarbejdere for at motivere dem til at blive. Det er vigtigt, at I får sagt ordentligt farvel til de opsagte kolleger. I kan samle alle og give mulighed for at få afsluttet samarbejdet. I skal måske en dag arbejde sammen igen.

7. Du skal pleje de medarbejdere, der skal blive

Som leder bliver du målt på din måde at håndtere afskedigelser på. For at bevare tilliden hos de medarbejdere, der skal blive, skal afskedigelserne foregå på en saglig og ordentlig måde. Som leder skal du gå forrest, have en strategi og skabe rammerne for en god dialog gennem hele forløbet. Du skal vise handlekraft, men samtidig empati og medfølelse. Din håndtering kan have betydning for virksomhedens fremtidige psykiske arbejdsmiljø.

Husk at fortælle de medarbejdere, der bliver tilbage, hvad der er sket, og hvad der kommer til at ske fremadrettet. Du skal være bevidst om, at en afskedigelse eller afskedigelsesrunde kan motivere de tilbageblevne medarbejdere til at kigge efter nyt job, fordi de pludselig føler sig usikre. Og det er ofte de dygtige medarbejdere, som søger videre.

8. Pas på dig selv

Respekter dine egne reaktioner. Sørg for at "læsse af" i dit ledernetværk eller hos dine venner.

Igennem forløbet skal du justere din plan, hvis den ikke virker efter hensigten.

Hørt på en arbejdsplads:

"I starten fulgte jeg en bestemt procedure, når jeg skulle afskedige en medarbejder. Jeg hentede dem ved maskinen, og så gik vi sammen den tunge gang ind til kontoret. Men efterhånden kunne jeg ikke nænne det mere. Alle vidste jo, hvad der skulle ske. Så sagde jeg det ude ved maskinen. "Jeg bliver nødt til at afskedige dig. Skal vi ikke gå ind på kontoret og snakke sammen." Det lattede faktisk medarbejderne, for de vidste det jo godt. Det virkede bare mere omsorgsfuldt. "

Gode råd til dig, der bliver afskediget

En afskedigelse kan være et meget hårdt slag. Lige når du bliver afskediget, kan du miste overblikket fuldstændigt. Der er mange og store spørgsmål, du ikke lige kan få besvaret.

- Hvorfor mig?
- Hvad med min økonomi?
- Hvad skal jeg gøre nu?

De normale reaktioner, du kan få, er:

- **Fysiske reaktioner som:**
Hjertebanken, smerter, rysteture og kvalme.
- **Psykiske reaktioner som:**
Gråd, vrede, koncentrationsbesvær og nedtrykthed.
- **Social tilbagetrækning:**
I ugerne efter en afskedigelse er du mere sårbar. Du kan få lyst til at isolere dig for at slippe for at "stå til ansvar" for din situation. Men lad være med det. Hav i stedet et svar parat til sociale sammenhænge, så det er dig, der bestemmer, hvornår du skal tale om din afskedigelse. Når andre spørger: "Hvordan går det?" Er det i orden at svare: "Det går fint, hvordan går det med dig?" eller "Jeg synes det er svært for tiden, kender du det?"

En afskedigelse kan fremkalde en krise

En afskedigelse kan fremkalde en krise. Du kan have brug for at søge professionel hjælp:

- Hvis du har voldsomme symptomer og øget håbløshed over flere dage, måske op til en uge.
- Hvis du selv eller dine nærmeste er bekymrede.

Tal med andre

Husk du er ikke alene. Vær åben og tal med familie og venner om, hvad der er sket. Fortæl, hvordan du har det. Problemer, der holdes indenbords, har en kedelig tendens til at vokse. Der er andre, der har været igennem det samme. Det kan give håb at høre om andre, der er kommet igennem en svær periode. Det er svært at se i starten. Men for nogle ender en afskedigelse med en chance for at få noget nyt og bedre.

Lad være med at tage forhastede beslutninger

Det kan være en fordel at blive i opsigelsesperioden. Du har stadigvæk dit arbejde og dine kolleger i opsigelsesperioden. Og det er nemmere at søge job, når du er tilknyttet en virksomhed. Brug de muligheder, du har:

- Brug al den hjælp, du kan få fra din leder og dine kolleger.
- Kontakt din fagforening og se, hvad de kan hjælpe dig med.
- Når du begynder at se fremad, så læg en plan for din jobsøgning.
- Hvilke job vil jeg søge?

- Se på muligheder, se ikke på begrænsninger.
- Hvem skal jeg fortælle, at jeg er jobsøgende?
- Hvilke muligheder er der på internettet?
- Er der mulighed for efteruddannelse?
- Giv dig selv en arbejdstid og en fritid. Jobsøgning kan fylde for meget.
- Hvis du kan, så tag et midlertidigt job. Det er nemmere at søge, når du har en ansættelse.
- Accepter dine reaktioner undervejs. Det er normalt at svinge mellem håb og håbløshed. Lad dig ikke stoppe af det.

Her kan du få mere af vide:

www.arbejdsmiljoforskning.dk

www.vfa.dk

www.lederne.dk

www.danskmatal.dk

www.co-industri.dk

www.di.dk

www.at.dk

Kurt Rasmussen, Kent Nielsen, Ole Carstensen, David Glasscock:

Forandring som vilkår:

Om udvikling og ledelse af arbejdsmiljø,

Børsens forlag 2008

Rikke Høgsted:

Kom på benene igen - Sådan klarer du en fyring,

2009 Dansk Psykologisk Forlag



CO-industri
Vester Søgade 122
1790 København V
Telefon: 33 63 80 00
Telefax: 33 63 80 99
E-mail: co@co-industri.dk
Web: www.co-industri.dk



Organisation for erhvervslivet

DI
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Telefon: 33 77 33 77
Telefax: 33 77 33 70
E-mail: di@di.dk
Web: www.di.dk



Ledernes Hovedorganisation
Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon: 32 83 32 83
E-mail: lederne@lederne.dk
Web: www.lederne.dk

