

# En værdig opsigelse

Albertslund Kommune – Seminar for ledere, TR og AMR  
25. september 2015

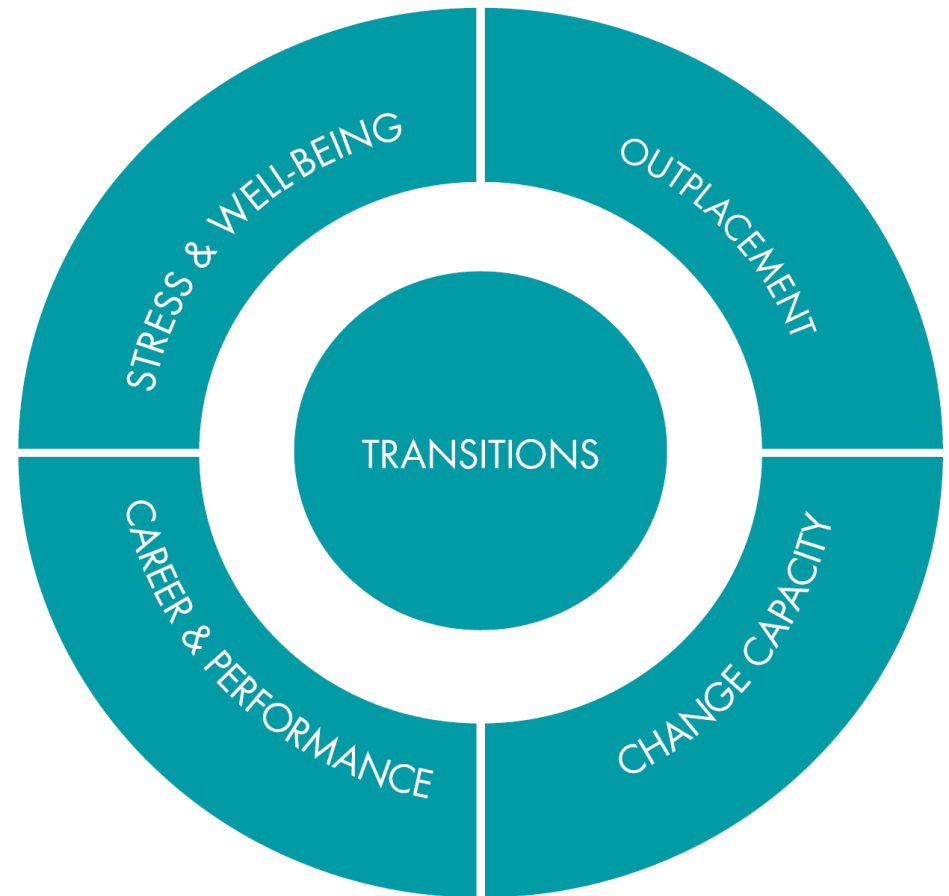
# Agenda

---

- **Kernefortælling, herunder årsag og kriterier**
- **Varsling og fortrolighed**
- **Hvad er en værdig opsigelse i Albertslund Kommune?**
- **Medarbejdernes reaktioner**
- **Ledernes samt TR og AMR's rolle i opsigelsesprocessen**
- **Fokus på de blivende medarbejdere**
- **Samarbejdet med AS3**
- **Varslingssamtaler**

# AS3

- Grundlagt i 1989. I dag en nordisk rådgivningsvirksomhed inden for HR
- Cirka 750 medarbejdere, ledelseskonsulenter og rådgivere
- Støtter årligt ca. 5.000 ledere og medarbejdere
- Uden for Norden tilbyder vi rådgivning gennem den førende virksomhed inden for transition management, Lee Hecht Harrison



# Kontaktpersoner

---

## Finn Lund Andersen

- Ansvarlig for AS3's aktiviteter i offentlig sektor
- 15 års erfaring som HR-direktør i TDC og Dansk Supermarked
- 5 års erfaring fra Undervisningsministeriet og Viborg kommune
- 10 års konsulenterfaring fra Rambøll og PA Consulting Group

## Arne Bundgaard

- Markedschef, offentlig sektor, Øst
- 15 års erfaring som HR-direktør i Told&Skat samt Alectia
- 10 års erfaring fra Finansministeriet
- 5 års konsulenterfaring fra LinKS, Kraft&Partners og som selvstændig

A pair of dark-rimmed glasses with clear lenses is resting on a light-colored desk. The background is blurred, showing what appears to be hands in motion, possibly in a meeting or presentation setting. The lighting is soft, creating a professional and focused atmosphere.

**Uro kan ikke undgås  
– men minimeres**

# Kernefortælling - Årsag

---

**MEGET** vigtigt at fortælle – og holde fast i gennem hele forløbet – at **årsagen** til de påtænkte opsigelser er nødvendige økonomiske besparelser i Albertslund Kommune (Budgetaftale for budget 2016), og heraf følgende behov for personalereduktioner.

Det er således **IKKE individuelle forhold hos medarbejderne**, der er årsagen til opsigelserne.

# Kernefortælling - kriterierne

---

Ledelsen i de berørte afdelinger og institutioner i Albertslund Kommune må i en dialog med MED fastlægge en række kriterier, der udtrykker de faglige og personlige kompetencer samt erfaring, der er størst behov for i fremtiden.

Ledelserne i de berørte områder skal således i princippet både **tilvælge** og **fravælge** medarbejdere på grundlag af de fastlagte kriterier.

Ud fra en **samlet** vurdering af kriterierne er de medarbejdere, der varsles opsagt, udvalgt af ledelsen.

Kriterierne kan være som følger (Moderniseringsstyrelsens forslag)

- Faglige kvalifikationer
- Personlige kvalifikationer
- Opgavevaretagelse og –bortfald

En række andre eksempler på kriterier er nævnt i ledelseshåndbogen.

# Fortrolighed

---

- Vigtigt at ledere, TR og AMR respekterer, at de medarbejdere, der er varslet opsagt er omfattet af fortrolighed i varslingsperioden
- Lederne, TR og AMR må således ikke i varslingsperioden kommunikere hvem af medarbejderne, der har fået udleveret et brev om påtænkt opsigelse
- Ofte vil den varslede medarbejder vælge at bryde denne fortrolighed – men det er medarbejderens eget valg
- Ledelsen må kommunikere, at der er udleveret varslingsbreve – og også hvor mange



# Øvelse – Hvad er en værdig opsigelse i Albertslund Kommune

# En værdig opsigelse

## - Succeskriterierne hos os

---

- Opsagte medarbejdere vil betegne opsigelsen som værdig, når:
  - .....
  - .....
- Tillids- og Arbejdsmiljørepræsentanter vil betegne opsigelsen som værdig, når:
  - .....
  - .....
- Ledere vil betegne opsigelsen som værdig, når:
  - .....
  - .....
- Blivende medarbejdere vil betegne opsigelsen som værdig, når:
  - .....
  - .....

# Øvelse

---

- Hvert bord udgør én gruppe
- Udvælg to af de nævnte grupper – Ledere, TR/AMR, blivende og opsagte medarbejdere
- Drøft hvad I vil betegne som en værdig opsigelse for hver af de to valgte grupper
- I plenum får vi et par eksempler fra en række af grupperne



# Vigtige opgaver for ledere samt TR og AMR

# Ledelsens planlægning

---

MED-involvering, årsag og kriterier

Identifikation af medarbejdere

Plan for tiden før, under og efter

Logistik og kommunikation

- Generel information
- Kontakten til de medarbejdere som skal varsles
- Lokale(r)
- Materialer

Rumme reaktionerne

Fokus på de blivende medarbejdere



# MED møder den 08.10

---

Følgende forhold bør drøftes:

1. Kernefortælling/årsag
2. Fastlæggelse af kriterier
3. Hvordan kontakter vi de berørte den 28.10

# Hovedopgaver for ledere, TR og AMR FØR den 28. oktober

## LEDERE

- Hav styr på materialer:
  - Valideret liste over de, der skal varsles jf. lederhåndbog
  - Påtænkt opsigelses-breve
  - Materiale fra AS3
  - Talepapirer
- Reserver velegnet lokale
- Forbered dig på reaktioner
- Plan for mødeindkaldelse
- Hvordan kontaktes de berørte medarbejdere den 28.10?
- Sikre at de berørte er på arbejde den 28.10
- Den 27.10 informerer ledere TR om de konkrete opsigelser

## TR/AMR

- Vær synlig og tilgængelig – stå til rådighed for "en snak"
- Hold dig til "kernefortællingen" – årsag og kriterier
- Fortælle om MED-proces og involvering
- Fortrolig dialog med "egen" faglig organisation
- Planlæg så bisidderollen kan varetages hele dagen og på alle geografier (TR, AMR, "Buddy-ordning")

# Hovedopgaver for ledere, TR og AMR

## Den 28.10

---

### LEDERE

- Tag kontakt til den/de berørte medarbejdere iht. aftalt procedure og plan
- Vær sikker på, at TR/AMR er klar som bisidder
- Møde i god tid før i mødelokalet/på kontoret og have det nødvendige materiale med
- Følg talepapiret
- Henvendelse til HR, hvis medarbejderen ikke dukker op
- Tilbage melding til HR straks efter den sidste samtale er gennemført

- 
- Information til organisationen når alle varslingsamtaler er gennemført

### TR/AMR

- Være klar til at deltage som bisidder med kort varsel
- Personlig støtte til medarbejderne under samtalen
- Bistå medarbejderen efter samtalen, herunder lytte til og rumme reaktionerne
- Hvis medarbejderen ønsker det, kan du hjælpe medarbejderen med hjemtransport o. lign.
- Rekvirér professionel hjælp, hvis der skønnes behov for dette



# Hovedopgaver for ledere, TR og AMR EFTER den 28.10

---

## Ledere

- Vær åben, synlig og tilgængelig
- Hold fast i normal hverdag med personalemøder o. lign.
- Respekter de varslede medarbejdes fortrolighed i varslingsperioden
- Fokus på de blivende medarbejdere
- Informer øvrige medarbejdere når varslingsperioden er afsluttet og endelig opsigelse afleveret

## TR/AMR

- Hold dig til kernefortællingen
- Respekter de varslede medarbejdes fortrolighed
- Vær synlig og italesæt situationen over for blivende medarbejdere
- Bistå de varslede medarbejdere, hvis de ønsker at gøre indsigelser mod varslingen

# De blivende medarbejdere

---

- Kan have skyldfølelse
- Kan have 'berøringsangst'
- Kan være i tvivl om de har tabt eller vundet
- Vær opmærksom på deres reaktioner
- Skab ro og troværdighed
- Hav en åben og ærlig dialog
- Åben drøftelse af prioritering, tilpasning og overdragelse af opgaver

# Opfølgningsmøde med den varslede opsagte 1- 2 uger senere

---

Hvordan er det gået?

Arbejdsopgaver der skal afsluttes?

Behov for yderligere støtte?

Mål for overdragelse af arbejdsopgaver?

Spørgsmål til AS3-tilbuddet?

Mulighed for frihed til jobsøgning?

Er der kontakt til AS3's rådgiver?

Mulighed for at deltage i arrangementer / møder

# Øvelse – hvordan kontakter vi de berørte

# Hvordan kontakter vi de berørte den 28.10 ?

---

- De berørte kontaktes personligt af nærmeste leder via "neutral" kontakt – "kom lige med hen på mit kontor, da der er noget vi skal drøfte"
- De berørte får en "neutral" SMS/telefonopringning og indkaldes til møde om lidt
- Skal lederen kontakte én af gangen, eller alle "berørte" på én gang?
- Find et velbeliggende, diskret lokale
- Hvor opholder bisidderne sig?

# Beskrivelse af øvelse

---

- Hvert bord diskuterer fordele og ulemper ved den vanskelige kontakt til de berørte medarbejdere
- Enkelte eksempler præsenteres og drøftes i plenum

A person's legs in black leggings and sneakers are shown stepping over a series of wooden logs on a gravel path. The path is made of light-colored gravel and has several wooden logs placed across it at intervals. The person is captured in mid-stride, with one foot on a log and the other in the air. The background is a blurred outdoor setting with more gravel and logs.

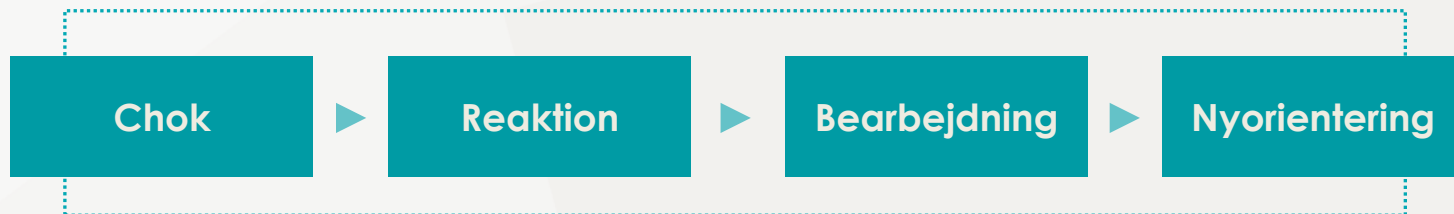
# Medarbejdernes reaktioner

# Medarbejderens reaktioner

- Naturligt at reagere
- Forskellige mennesker – forskellige reaktioner

**"Krise"**: Græsk ord. Oprindelig *Crisis* der betyder vendepunkt. Vendepunktet skaber en livssituation, hvor dine tidligere erfaringer og indlærte handlemåder ikke er tilstrækkelige til, at du kan forstå og psykisk beherske den aktuelle situation.

Kilde: Johan Cullberg





# Chok

---

Distance til virkeligheden

Mangel på forståelse af det skete

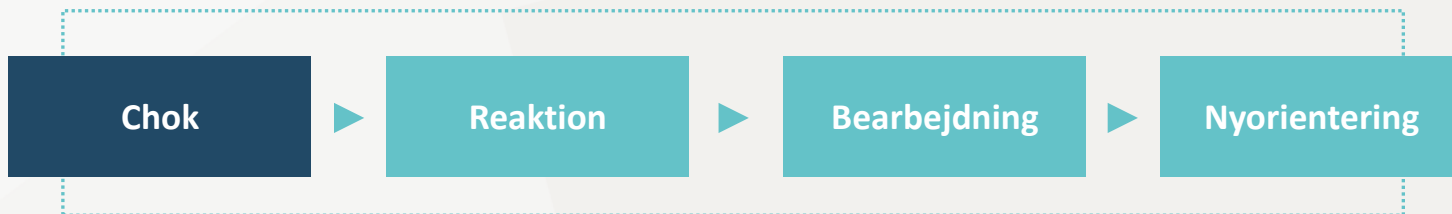
Anspændt, meget talende

Svær at komme i kontakt med

Virker ligeglad

Taler som om situationen ikke er virkelig

Øjnene flakker/virker tomme



# Reaktion

---

Øjnene åbnes for det, der er sket

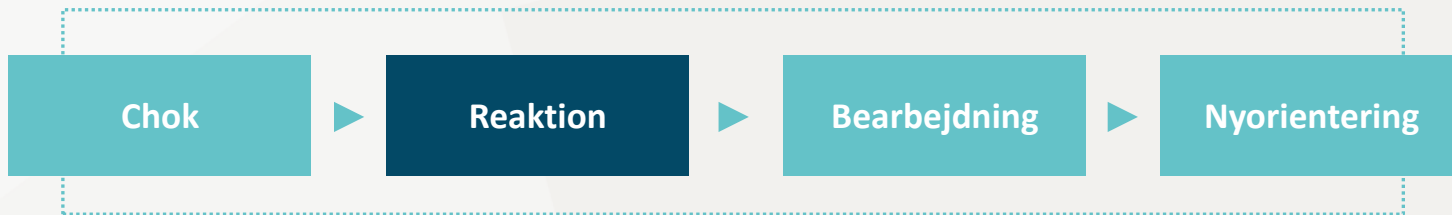
Vrede, sorg

Følelse af tab

Virkeligheden er svær at tage ind

Vanskeligt at finde mening

Indadrettet / udadrettede reaktioner



# Bearbejdning

---

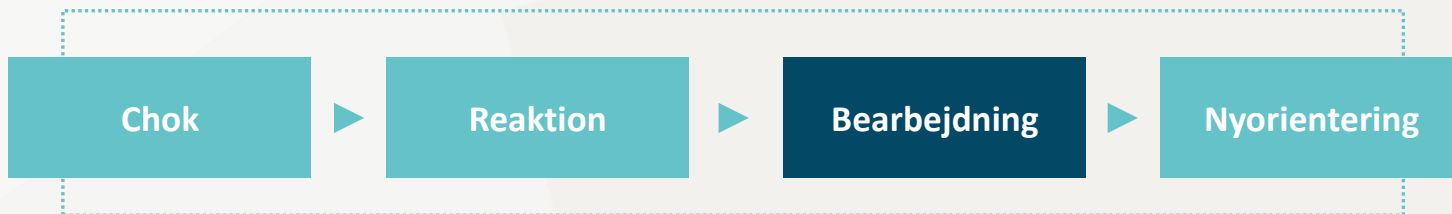
Oplevelsen kan holdes på afstand

Periodevis tomhed og tanker om  
'hvad nu'

Tab bearbejdes

Gradvis plads til foretagsomhed

Gradvis plads til at få øje på  
muligheder



# Nyorientering

---

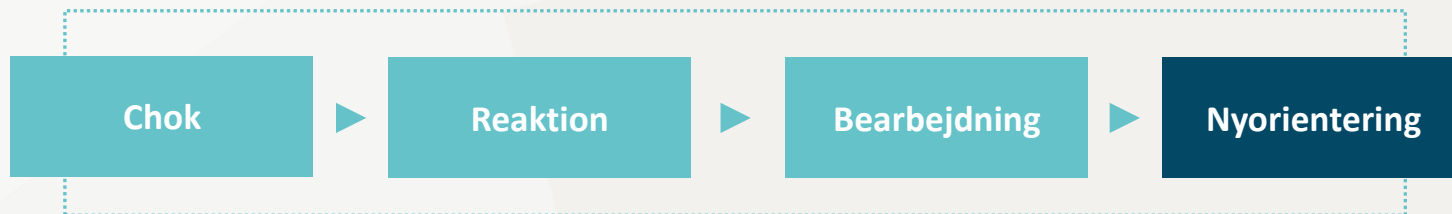
Afklaring og forsoning  
med situationen

Tab under kontrol

Har accepteret situationen

Ser fremad

Føler intet forklaringsproblem



# Særlig opmærksom ved

---

- Voldsomme reaktioner
- Hurtige beslutninger med store konsekvenser
- Udeblivelse fra arbejde eller aftaler
- Pludselig sygdom
- Vanskeligheder på andre områder i livet
- Tidligere opsagt
- Tendens til at vende indad
- Bor/lever alene
- Lav selvtillid



# Samarbejdet med AS3

# Samarbejde

---

Der er indledt samarbejde med AS3, som er Danmarks førende virksomhed inden for genplacering og outplacement

De opsagte medarbejdere tilbydes et forløb, der strækker sig over 4 møder/5 timer. AS3-rådgiverne er udvalgt, så de har indsigt i de opsagte medarbejders jobfunktioner, samt de relevante arbejdsmarkeder.

Det er muligt at deltage i jobsøgningsaktiviteter i opsigelsesperioden.

AS3 rådgivningen af de opsagte medarbejdere placeres individuelt, så det passer bedst muligt ind det daglige arbejde hos Albertslund Kommune.

Albertslund Kommune giver de opsagte medarbejdere mulighed for at deltage i jobsøgningsaktiviteter – herunder samtaler med AS3-rådgiveren inden for normal arbejdstid.

# Orienteringsmøder – formål og indhold

---

- Drøfte situationen og drøfte de personlige reaktioner, der kan komme
- Orientering om støtten fra AS3
- Søge at fastholde både motivation og engagement i hele opsigelsesperioden
- Minimere uro gennem perioden indtil fratrædelsesdagen
- 1½ timers seminar som tilbydes efter varslingsamtalerne (tirsdag den 03.11) og efter endelig opsigelse (tirsdag den 24.11)

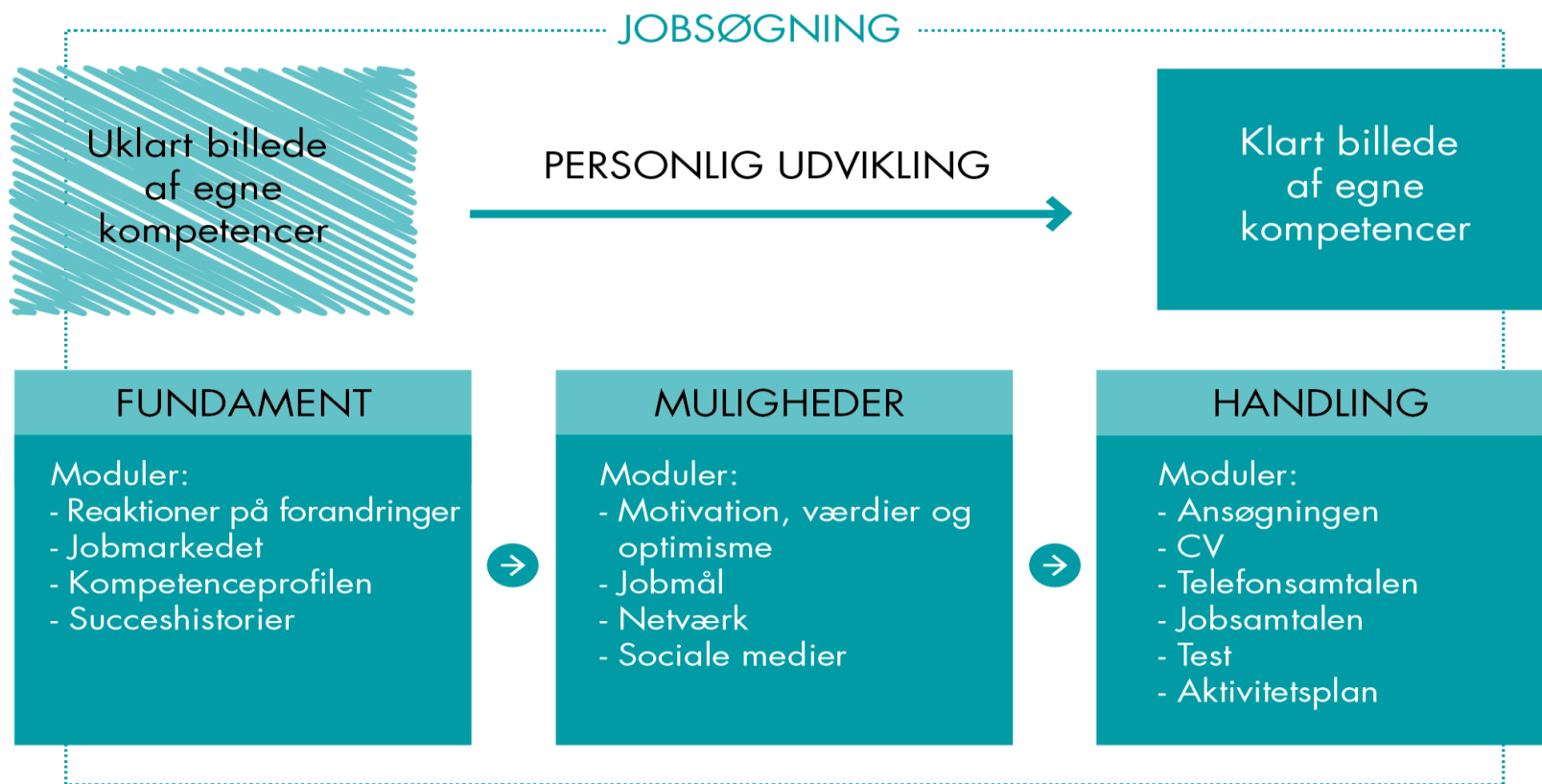


# Jobsøgningsforløbet – formål og indhold

---

- 4 individuelle møder pr. person
- Grundlæggende værktøjer til brug i jobsøgningsprocessen, herunder kompetenceprofil, jobmålsanalyse og forskellige jobsøgningsmetoder
- Udarbejdelse af kompetenceprofil, CV og ansøgningsmateriale
- Afklaring af det videre jobliv
- Individuel sparring på materialer, jobmål, jobsøgningsprocessen og jobsamtalen

# Rådgivningskonceptet



# Lederens gennemførelse af samtalen

---

## Talepapir

Varslingsamtalens struktur

Lederens rolle og ansvar



# Varslingssamtalens struktur

---

- Alvorlig samtale – vil du have en bisidder med?
- Kernefortælling – årsag og kriterier
- Budskab omkring varsling
- Giv plads til reaktioner
- Forklar/gentag kernefortælling og budskabet
- Varslingsperiode og vilkårene
- Beskriv kort støtten fra AS3
- Udlever sindetskrivelse og AS3 materiale – få underskrift
- Læg op til nyt møde i opsigelsesperioden
- Hvad skal der ske nu?
- Orienter om generel information senere

---

I øvelsen gælder følgende:

ÅRSAG: Økonomiske besparelser

KRITERIER: Faglige – og personlige kvalifikationer samt opgavevaretagelse og -bortfald

# Håndtering af dialogen

---

- Vær præcis
- Vær loyal og tag ansvar (brug “jeg” og “vi”)
- Lyt
- Vis respekt
- Giv udtryk for forståelse for situationen
- Gør situationen værdig
- Vær normal
- Hold fast i begrundelser/dit talepapir

# En uværdig opsigelsessamtale

---

- Ved formelle fejl
- Såfremt samtalen udvikler sig til en diskussion
- Såfremt samtalen bliver privat
- Ved lederens manglende loyalitet

# Øvelse – Træning i varslingsamtaler

# Træning i opsigelsessamtaler

---

Gå sammen i grupper på fire :

- En leder der skal gennemføre varslingsamtaler
- En TR/AMR der skal være bisidder
- En medarbejder der skal varsles opsagt
- En observatør

De ledere der skal opsige medarbejdere, tager udgangspunkt i en **fiktiv** medarbejder og bruger 15 min. på at forberede sig via talepapir, mens "partneren" forbereder sig på at være den "nemme og forstående medarbejder".

Gennemfør opsigelsessamtalen "live".

Giv feed-back og drøft muligheder for forbedring.





**AS3**  
TRANSITION

