WeMatch.
EXECUTIVE

HR-GUIDE | PRAKTISK VÆRKTØJ

Opsigelser med ordentlighed

HR's guide til den svære proces – før, under og efter en opsigelsesrunde

GUIDENS FORMÅL

At hjælpe HR og ledelsen med at skabe klarhed, værdighed og retning – også når beslutningen er svær.

Mennesket først. Processen på plads.

Udarbejdet af WeMatch Executive

Når måden betyder lige så meget som beslutningen

En opsigelsesrunde kan være nødvendig. Men den måde, virksomheden gennemfører den på, får langvarig betydning for de opsagte, de tilbageværende, lederne og virksomhedens omdømme.

En ordentlig proces gør ikke opsigelsen mindre alvorlig. Den sikrer derimod, at medarbejderen mødes med respekt, at lederne er forberedte, og at organisationen efterfølgende kan finde fodfæste igen.

Guiden er skrevet til HR-ansvarlige, som skal planlægge og understøtte en opsigelsesrunde. Den kan anvendes som drejebog, refleksionsværktøj og praktisk tjekliste.

DET CENTRALE PRINCIP

Vær tydelig om beslutningen, respektfuld over for mennesket og konsekvent i processen.

Guiden følger tre faser

01	02	03
FØR	**UNDER**	**EFTER**
Skab grundlag, roller og beredskab	Gennemfør samtalen klart og værdigt	Følg op på mennesker og organisation

FASE 1

Før opsigelsesrunden

Jo bedre HR og ledelsen forbereder beslutninger, ansvar og kommunikation, desto mindre risiko er der for modstridende budskaber, unødvendig uro og utrygge ledere.

1. Skab et klart beslutningsgrundlag

- Afklar den forretningsmæssige begrundelse og formulér den kort og forståeligt.
- Fastlæg kriterierne for udvælgelsen, og sørg for en ensartet og dokumenterbar anvendelse.
- Få juridiske og overenskomstmæssige forhold kvalitetssikret af relevant ekspertise.
- Beslut, hvad der er fortroligt, hvem der må vide hvad, og hvornår information kan deles.

2. Etablér en tydelig organisering

ROLLE	ANSVAR	SKAL VÆRE KLAR PÅ
Direktion	Beslutning, retning og samlet budskab	Hvorfor, omfang og fremtidig retning
HR	Proces, kvalitet, materiale og støtte	Jura, tidsplan, Q&A og beredskab
Nærmeste leder	Den individuelle samtale og opfølgning	Budskab, reaktioner og næste skridt
Kommunikation	Intern og eventuel ekstern information	Timing, kanaler og formuleringer

3. Planlæg forløbet minut for minut

Lav én samlet drejebog med datoer, tidspunkter, lokaler, samtaleansvarlige, backup, IT-adgang, praktiske forhold og kommunikation til resten af organisationen.

HR'S STRESSTEST

Gennemgå forløbet som om noget går galt: En leder bliver syg, information lækker, en medarbejder reagerer kraftigt, eller pressen ringer. Hvem gør hvad?

4. Klæd lederne på

- Gennemfør en fælles briefing, og lad lederne øve samtalens første minutter.
- Udlever et personligt samtaleark med beslutning, begrundelse, vilkår og kontaktperson.
- Aftal, hvordan lederen håndterer spørgsmål, som ikke kan eller bør besvares.
- Skab mulighed for debriefing efter samtalerne. Det er også en krævende lederopgave.

Tjekliste før dagen

- ☐ Beslutningsgrundlag og udvælgelseskriterier er kvalitetssikret.
- ☐ Roller, ansvar og beslutningsveje er tydelige.
- ☐ Ledere er briefet og har øvet samtalen.
- ☐ Alle breve, vilkår og individuelle fakta er dobbelttjekket.
- ☐ Kommunikationsplan og Q&A er godkendt.
- ☐ Praktiske forhold, IT og adgang er afklaret.
- ☐ Beredskab ved sygdom, læk eller stærke reaktioner er aftalt.
- ☐ Outplacement og anden støtte er besluttet og kan forklares klart.

FASE 2

Under opsigelsessamtalen

Samtalen skal være kort, klar og menneskelig. Medarbejderen må ikke efterlades i tvivl om beslutningen – men skal have plads til at reagere.

En enkel struktur i fem trin

1. Gå direkte til budskabet

Fortæl inden for det første minut, at medarbejderen er opsagt. Undgå smalltalk og lange indledninger.

2. Forklar begrundelsen kort

Brug den aftalte, saglige begrundelse. Gå ikke ind i en debat om selve beslutningen.

3. Anerkend reaktionen

Hold pauser. Lyt. Lad medarbejderen reagere uden at forsøge at fjerne følelsen eller forsvare virksomheden.

4. Gennemgå det vigtigste

Forklar vilkår, tidsplan, praktiske forhold, kontaktperson og den støtte, virksomheden tilbyder.

5. Aftal næste kontakt

Opsummér, hvad der sker nu, og hvornår HR eller lederen følger op.

Forslag til lederens indledning

FORMULERING

"Jeg er ked af at skulle fortælle dig, at virksomheden har besluttet at opsige din stilling. Beslutningen er truffet og skyldes [kort, saglig begrundelse]. Jeg vil nu gennemgå, hvad det betyder for dig, og hvilken støtte du får."

Gode formuleringer

- "Jeg kan godt forstå, at det her kommer som et chok."
- "Tag den tid, du har brug for lige nu."
- "Det kan jeg ikke svare sikkert på nu. Jeg sørger for, at HR følger op."
- "Beslutningen er truffet. Mit ansvar er nu at sikre, at du får en ordentlig afklaring."

Formuleringer, der bør undgås

- "Jeg er faktisk lige så ked af det som dig."
- "Det skal nok gå – du finder hurtigt noget nyt."
- "Jeg er ikke enig, men det kommer ovenfra."
- "Hvis det stod til mig, var det en anden, der skulle gå."

HUSK

Lederen skal ikke gøre samtalen til sin egen, love noget, der ikke er besluttet, eller invitere til forhandling om en endelig beslutning.

Når medarbejderen reagerer

Reaktioner er forskellige. Lederens opgave er ikke at diagnosticere eller løse dem, men at bevare ro, værdighed og tydelighed.

REAKTION	LEDERENS GREB	UNDGÅ
Chok/stilhed	Hold pause, gentag roligt hovedbudskabet, tilbyd vand og tid.	At fylde stilheden med mange forklaringer.
Vrede	Lyt, anerkend følelsen, fasthold ramme og beslutning.	At argumentere, hæve stemmen eller placere skyld.
Gråd	Giv ro og privathed. Spørg, om personen ønsker en kort pause.	At skynde på eller bagatellisere reaktionen.
Mange spørgsmål	Besvar kun det sikre. Notér resten og aftal opfølgning.	At gætte eller love svar på stedet.
Praktisk fokus	Gennemgå vilkår og næste skridt systematisk.	At antage, at personen ikke er påvirket.

FASE 3

Efter opsigelserne

Opsigelsesrunden slutter ikke, når den sidste samtale er gennemført. Nu skal både de opsagte og den tilbageværende organisation hjælpes videre.

Følg op på de opsagte

- Kontakt medarbejderen på det aftalte tidspunkt og følg op på ubesvarede spørgsmål.
- Sørg for, at aftaler om fritstilling, ferie, udstyr og reference er tydelige.
- Præsenter outplacement som et konkret tilbud med en tydelig kontaktvej – ikke blot som et bilag.
- Vær opmærksom på medarbejdere, der har behov for yderligere støtte eller særlig opfølgning.

Kommunikér hurtigt til de tilbageværende

De tilbageværende vil typisk spørge: Hvorfor skete det? Er runden slut? Hvad betyder det for mig? Hvem løser opgaverne? Og kan jeg fortsat have tillid til ledelsen?

LEDELSENS OPGAVE

Skab så meget klarhed som muligt uden at dele personlige eller fortrolige oplysninger. Fortæl både, hvad man ved, og hvad man endnu ikke ved.

Genopbyg retning og tillid

- Anerkend, at stemningen og arbejdsevnen kan være påvirket.
- Gør prioriteringer og opgavefordeling tydelige. Alt kan ikke fortsætte som før med færre mennesker.
- Invitér til spørgsmål på flere tidspunkter – ikke kun ved ét fællesmøde.
- Følg op på lederne, som både har gennemført samtalerne og skal samle holdet igen.

Kommunikationsplan – enkel skabelon

Tilpas rækkefølgen til virksomhedens forhold. Hovedreglen er, at de berørte medarbejdere informeres før den øvrige organisation.

MÅLGRUPPE	TIMING/KANAL	HOVEDBUDSKAB	ANSVARLIG
Berørte medarbejdere	Individuel samtale	Beslutning, begrundelse, vilkår og støtte	Nærmeste leder + HR
Nærmeste kolleger	Umiddelbart efter	Hvad er sket, hvad må deles, og hvad sker nu?	Leder
Hele organisationen	Samme dag	Baggrund, omfang, afslutning og retning	Direktion
Kunder/partnere	Efter behov	Kontinuitet, kontaktpersoner og leverancer	Relevant leder
Eksterne medier	Kun hvis relevant	Kort, faktuelt og konsistent budskab	Kommunikationsansvarlig

Spørgsmål HR bør have svar på

- ☐ Hvorfor gennemføres opsigelserne nu?
- ☐ Hvor mange stillinger berøres – og er runden afsluttet?
- ☐ Hvordan er udvælgelsen foretaget?
- ☐ Hvad sker der med opgaver, ansvar og prioriteringer?
- ☐ Hvilken støtte tilbydes de opsagte?
- ☐ Hvornår og hvordan følger ledelsen op?

Evaluering 1–2 uger efter

En kort, ærlig evaluering gør organisationen bedre rustet og hjælper HR med at opdage forhold, der stadig kræver opfølgning.

Proces

- ☐ Blev tidsplanen fulgt, og fungerede rollerne?
- ☐ Var materialet korrekt og tilstrækkeligt?
- ☐ Var lederne godt nok klædt på?
- ☐ Opstod der læk, uklarheder eller forskellige budskaber?

Mennesker

- ☐ Har alle opsagte fået den aftalte opfølgning?
- ☐ Er der ledere eller teams, som har brug for ekstra støtte?
- ☐ Hvordan er stemning, trivsel og tillid blandt de tilbageværende?
- ☐ Er der tegn på overbelastning eller uklar opgavefordeling?

Forretning

- ☐ Er ansvar, beslutningsveje og kritiske opgaver fordelt?
- ☐ Er kunder og samarbejdspartnere informeret korrekt?
- ☐ Er der kompetencer eller relationer, som kræver særlig overdragelse?
- ☐ Er der behov for justering af plan, bemanding eller kommunikation?

AFSLUT EVALUERINGEN MED

Tre ting vi skal fastholde, tre ting vi skal ændre – og én ansvarlig samt en deadline for hvert opfølgningspunkt.

Outplacement er mere end et personalegode

En professionel overgang hjælper den opsagte med at genvinde retning og handlekraft. Samtidig sender virksomheden et tydeligt signal om ansvar og ordentlighed.

Et godt outplacementforløb kan hjælpe med

- At bearbejde situationen og formulere en professionel exit-historie.
- At afklare kompetencer, motivation og realistiske jobmål.
- At styrke CV, LinkedIn-profil, netværk og kontakt til headhuntere.
- At skabe struktur, fremdrift og personlig støtte i jobsøgningen.

Sådan præsenteres tilbuddet

FORSLAG

“Som en del af din fratrædelse tilbyder virksomheden dig et personligt outplacementforløb hos WeMatch Executive. Du får en fast rådgiver, som hjælper dig med at afklare dit næste skridt og komme professionelt videre.”

Fortrolig sparring til HR

WeMatch Executive hjælper HR og ledelsen før, under og efter en opsigelsesrunde – fra lederbriefing og samtaletræning til individuelle outplacementforløb for ledere og specialister.

Vi arbejder personligt, fortroligt og med mennesket først.

WeMatch.
EXECUTIVE

Har I brug for sparring før en opsigelsesrunde?

Book en fortrolig og uforpligtende strategisamtale om, hvordan I skaber en professionel og ordentlig proces.

Per Frederiksen | 25 42 22 07

pf@wematch.dk | www.wematch.dk

Mennesket først • Strategi & ledelse • Karriere & udvikling