



HADERSLEV KOMMUNE

Drejebog for afskedigelser grundet besparelser

Forord

Svedige hænder. Nervøse trækninger ved øjnene. En stemme, der truer med at briste. Skyldfølelse over at gøre sig til dommer i andres liv.

Det er ubehageligt at skulle sige farvel til gode og værdsatte medarbejdere. Du ved, at de vil betragte det som et nederlag at blive sagt op. Men som leder kan du gøre dit til, at en fyringsrunde kommer til at forløbe så hensigtsmæssigt som muligt – både for dig selv, for medarbejderne og for organisationen.

En fyringsrunde med baggrund i besparelser sætter din empati på prøve. Vær dig selv, vær ydmyg og vær målrettet og fokuseret på opgaven. Medarbejderne vil altid huske den måde, du har håndteret processen på.

Ofte reduceres en alvorlig samtale til et spørgsmål om teknikker. Det skaber måske teknisk korrekte samtaler, men samtidig blotter det samtalen for "ånd". Hverken værdighed eller respekt er noget i sig selv, men en måde at gøre tingene på.

Med denne drejebog ønsker vi at hjælpe dig i din forberedelse af opsigelser, som er begrundet i besparelser. I Haderslev kommune tror vi på, at nøgleordet for en værdig afskedigelsesproces er forberedelse.

Pjece indeholder:

- Før samtalen – forberedelsen
- Den gode samtale
- Forventelige reaktioner
- De tilbageblevne medarbejdere – arvtagerne, vinderholdet?

Bilag: Manuskript for samtalen

Bilag: Inspiration for lederen tilbage til afdelingen

Før samtalen – forberedelsen

Ledere bruger ofte en stor portion mental energi på de samtaler, de skal have med de medarbejdere, de skal skille sig af med. Det skyldes formentlig, at de ser frem til samtalerne med ubehag.

Det er naturligvis vigtigt, at du møder forberedt til samtalen. Men der kan gå lang tid, fra beslutningen om at spare bliver truffet, til du kan sætte navne på, hvem du skal sige farvel til – og hvordan. Medarbejderne arbejder ikke så effektivt, når de har en trussel om fyring hængende over hovedet. Derfor bør du skabe klarhed over, hvad der skal ske, og hvordan fyringerne vil ske.

Du skal i det hele taget holde medarbejderne så godt orienteret som overhovedet muligt. Husk også at sige, hvad du ikke kan fortælle noget konkret om, eller hvad du endnu ikke ved. På den måde forhindrer du unødigt panik og skaber samtidig grundlaget for, at opsigelserne kan forløbe værdigt.

Overvej og planlæg forløbet fra start til slut

Erfaringerne viser, at det er en slem oplevelse for medarbejderne, hvis de skal gå den tunge vej hen til dit kontor. Endnu værre er det, hvis alle kolleger kan se én, når man træder ud af kontoret. Derfor må du og dine kolleger nøje overveje, hvordan I vil overdrage beskeden om, hvem der skal afskediges. (Se manuskript for samtalen)

Mange ledere vil helst udskyde samtalerne til fredag eftermiddag. Det er det værst tænkelige tidspunkt for medarbejderne. At sidde og gruble hele weekenden er destruktivt. Tirsdag og onsdag først på dagen vil være bedst, så de berørte har mulighed for at tale sammen med deres kolleger om det, der er sket. Lederen skal så vidt muligt undgå at afskedige medarbejdere på fødselsdage og mærkedage og kunne stå til rådighed de efterfølgende dage for at være med til at begynde det efterfølgende fokus på fremtiden.

Lederens mentale forberedelse

Det er en psykisk belastning af fyre medarbejdere. Alligevel må det stærkt frarådes at, du kommer med bemærkninger som: "Situationen er ligeså svær for mig som for dig", "Jeg ved heller ikke, om jeg bliver fyret næste gang". Det er ubehageligt at skulle afskedige loyale og dygtige medarbejdere, men det er en del af dit job som leder. Det ansvar må du påtage dig og ikke gemme dig bag, at det er konsekvenserne af en politisk beslutning.

En tommelfingerregel siger, at leder ikke kan afskedige flere end 6 om dagen. Herefter mister du gradvist evnen til at leve dig ind i medarbejdernes situation. Men det kan være nødvendigt, at du gennemfører flere opsigelser for at få spændingen udløst. De resterende medarbejdere skal ikke frygte, at det bliver deres tur næste dag.

Den gode samtale

Formålet med den påtænkte afskedigelsessamtale er at overbringe et budskab. Du skal klart og direkte fortælle, at medarbejderen bliver sagt op.

I samtalen skal du bestræbe dig på at:

- formulere dig klart, tydeligt og uden unødigt omsvøb
- fastholde øjenkontakten gennem samtalen
- nå hurtigt frem til det centrale budskab
- begrunde og beskrive budskabet kort og præcist

- undgå at underdrive eller nedtone betydningen eller konsekvenserne af beslutningen

Det er helt afgørende, at den ansatte sidder ansigt til ansigt med sin daglige leder, og det skal kun være denne fra ledelsen, der er tilstede. Ellers giver det et forvrænget magtforhold. Derudover anbefaler vi, at du tager tillidsrepræsentanten med, som skal være en ekstra person tilstede under samtalen.

Bisidder – tillidsrepræsentant

Medarbejderen kan tage sin tillidsrepræsentant med eller en anden bisidder. Nogle ledere føler, at det giver en 2-mod-1 situation, men tillidsrepræsentanten vil næsten altid være med til at lette situationen for alle parter. Dels betyder tilstedeværelsen, at det ikke er en privat, men en professionel samtale. Dels er tillidsrepræsentanten i en position, hvor denne kan støtte sin kollega. Den dobbeltrolle kan lederen ikke påtage sig.

Fordi medarbejderen er under pres og føler sig truet, trænger budskabet om afskedigelse igennem med forsinkelse eller bliver måske forvrænget. Her kan tillidsrepræsentanten være med til at "oversætte" det, lederen siger, og være en støtte for medarbejderen.

Hvorfor mig?

Medarbejderen søger – og vil blive ved med at søge – en begrundelse for opsigelsen: "Hvorfor mig?" Derfor er det vigtigt, at du giver dem den rigtige begrundelse. Men du skal vælge dine ord med omhu. Medarbejderen vil rode med det i lang tid, hvis du siger noget negativt – eller noget, der kan opfattes som stemplende. Fx er en udmelding som; "Du er ikke særlig god IT-mæssigt" ikke hensigtsmæssig.

Begrundelsen

Det er vigtigt at du og ledelsen i hele processen holder fast i, at afskedigelserne skyldes økonomiske besparelser og at kommunen kun har kompetente medarbejdere.

Øv dig på dem og hold fast i begrundelsen – også hvis medarbejderen presser dig til at gå i detaljer. Hold fast i de økonomiske sparekrav og gentag dig selv om nødvendigt.

Samtalevarighed

Samtalen bør maksimalt vare 20 minutter. Hvis den trækker i langdrag, øger lederen risikoen for, at den løber af sporet, fordi de psykologiske reaktioner på budskabet vil blokere for medarbejderens evne til at koncentrere sig.

Omvendt må samtalen ikke være så kort, at den afskedigede oplever den som hård og umenneskelig. Du skal give plads til medarbejderens reaktioner, og man skal acceptere både tavshed, vrede og gråd. Nøgleordet for en anstændig samtale er, at du skal behandle medarbejderen med værdighed.

En berørt chef

Nogle medarbejdere er tavse, andre råber højt og skælder ud nogle begynder måske at græde. Det kan være svært at håndtere, idet dine egne følelser også er påvirket af situationen. Alligevel skal du bevare kontrollen over samtalen og forblive i rollen. Du må ikke falde for fristelsen til at trøste eller komme med tomme løfter om genansættelse i fremtiden eller, at du kender nogle i dit netværk, der kan hjælpe. Giv udtryk for din medfølelse og vær loyal for beslutningen om at afskedige medarbejdere.

Indhold af samtale

En påtænkt afskedigelsessamtale bør indeholde:

- en kort indledning om formålet med samtalen, og som afklarer, hvorvidt medarbejderen ønsker sin tillidsrepræsentant og eller en bisidder med.
- en kort beskrivelse af hvorfor afskedigelsen er nødvendig
- en kort begrundelse for beslutningen om, at den pågældende skal afskediges
- dato for påtænkt fratrædelse
- orientering om muligheder for støtte og hjælp fra arbejdspladsen
- orientering om at der vil være en opfølgningssamtale
- orientering om hvad de tilbageblevne medarbejdere bliver informeret om (se manuskript for samtalen)

En typisk faldgrube

Lederen bliver så optaget, af hvad der sker på sin egen banehalvdel, at han/hun glemmer, at der sidder et menneske over på den anden side af skrivebordet.

- Enten tror lederen, at medarbejderen er en modstander, der skal overvindes, så lederen gør alt for at retfærdiggøre opsigelsen for medarbejderen.
- Eller har det så dårligt med at skulle afskedige, at han/hun forsøger at retfærdiggøre det overfor sig selv.

I begge tilfælde har lederen lavet en lang liste med argumenter for, hvorfor lederen lige netop vil afskedige den enkelte. Hvis du smider alle argumenter i hovedet på medarbejderen, går vedkommende derfra med en tro på, at man ikke duer til noget som helst, og ikke har gjort det i store dele af den tid, ansættelsen har fundet sted. Da kan det blive svært at komme videre i livet for den opsagte.

Forventelige reaktioner

Du skal forberede dig på samtalen, men også på det typiske reaktionsforløb, du vil kunne møde hos de opsagte medarbejdere. Man kan ikke på forhånd sige, hvordan den enkelte vil reagere. Nogle tager opsigelsen i stiv arm, andre kommer i krise. Chokfasen – den umiddelbare reaktion kan vare fra et øjeblik til flere dage. Du ved at medarbejderen er i reaktionsfasen når denne begynder at stille spørgsmål (Hvorfor mig?) eller konkludere (Det skyldes dårlig ledelse.....). Du ved, at medarbejderen er i bearbejdningsfasen når denne forholder sig til egen situation, gradvis accept af det skete. Det kan tage fra et halvt til et helt år. Nyorienteringsfasen er den sidste og du ved, at medarbejderen er der, når denne har fokus på nye muligheder og virker afklaret med hensyn til det skete.

Chokfasen - den umiddelbare reaktion

Først får medarbejderen et chok, men de synlige reaktioner er forskellige. Nogle optræder nærmest friskfyr-agtig og lader som om, at de har styr på situationen. Andre virker apatiske, fortvivlede, anspændte og bliver meget snakkende. Du bør give tid og plads til at medarbejderen kan give afløb for sine umiddelbare følelser, og du skal undgå at begynde at diskutere detaljer og praktiske forhold. Overlad heller ikke medarbejderen til sig selv.

Vær opmærksom og sig højt, hvis du er i tvivl om hvordan medarbejderen har det. Chokfasen kan vare fra et øjeblik til flere dage.

Reaktionsfasen – efterreaktion

Når medarbejderen får styr på sine umiddelbare følelser, indtræder en efterreaktion. Den kan komme til udtryk i form af vrede, tavshed, frustration og gråd. Vrede er ofte et udtryk for et ubevidst ønske om at placere ansvaret for opsigelsen. Medarbejderen kan rette sin vrede mod organisationen eller dig med beskyldninger om inkompetent ledelse og dårlige beslutninger, eller kan rette vreden indad og bebrejde sig selv. Selvtilliden vil ofte få et knæk, og medarbejderen mister troen på sig selv. Eksempelvis: "Jeg duer ikke til noget, jeg har aldrig lavet andet end at være her, hvem vil dog ansætte mig"....

Der er også medarbejdere, hvor man ikke kan mærke en reaktion. Det kan være fordi, de ikke er særlig berørte af opsigelsen, men det kan også skyldes, at de ikke ønsker at tage ansigt og derfor ikke taler med andre om oplevelsen. Det kan betyde, at de bliver låst fast og får svært ved at komme videre.

Hvordan medarbejderne vil reagere er ikke til at forudsige, men du skal lade dem vide at det er både acceptabelt og naturligt, at de reagerer, og du skal sørge for, at de har nogle at tale med efter samtalen.

Perioden med efterreaktioner vil vare fra nogle dage til flere uger.

Bearbejdningsfasen – bearbejdning

Når medarbejderen forstår, hvad der er sket, begynder han at bearbejde opsigelsen mere realistisk. Medarbejderen accepterer det skete og erkender gradvist, at opsigelsen giver ham/hun nogle nye muligheder. I starten vil det nok mere føles som valg, man står i.

For at nå frem til en erkendelse, opdage muligheder igen, har medarbejderen stadig brug for at tale om opsigelsen igen og igen og kan derfor på nogle virke meget selvcentreret eller som en der konstant taler om fortiden. Hvis medarbejderen ønsker det, kan du som leder bidrage med råd og vejledning om bistand til bearbejdning af situationen. Bearbejdningsfasen varer typisk fra et halvt år til et helt år.

Nyorienteringsfasen - på vej mod nye horisonter

Nyorienteringen er den fjerde og sidste fase i krisen. Medarbejderen har fået opsigelsen på afstand og kan tale om den uden at blive følelsesmæssigt påvirket. Medarbejderen kan ofte koncentrere sig om sine nye muligheder, og er krisen godt overstået, vil man ofte komme styrket ud af den. Udtalelser som "Jeg skulle opsiges, men de gjorde det i det mindst ordentligt" er meget værdifulde for Haderslev Kommune, som attraktiv arbejdsplads i årene frem.

Lederens reaktioner

Ligesom medarbejderne har brug for at tale med andre om opsigelsen, vil du sikkert naturligt opleve et tilsvarende behov. Derfor anbefales det, at ledernes leder samler lederne og lader dem dele deres oplevelser. Du kan også bruge HR-teamet, dit netværk etc. Vigtigt er, at du anerkender behovet og handler på det. En stærk leder kender sine behov og tager dem alvorligt.

Kilde ang. reaktionsmønstre er Johan Cullberg: Krise og udvikling

De tilbageblevne medarbejdere – arvtagerne, vinderholdet?

Stemningen nærmer sig nedsmeltning. Ledelsen synes bestemt ikke, at det er sjovt. De, der blev afskediget, er i chok eller i sorg. Enkelte føler en paradoksal lettelse over at have fået vished. Nogle medarbejdere forsvinder med det samme, andre har lange opsigelsesvarsler og opgaver, de gerne vil gøre færdige. Alle synes, at det er synd for dem, det gik ud

over. For nogle er det en katastrofe, mens andre om 2 år vil se tilbage på afskedigelsen og sige: "Det er det bedste, der er sket for mig længe".

Med hvad med dem, der bliver tilbage? I de første dage efter fyringsrunden, må de lægge bånd på mange følelser. Kan man tillade sig at vise hvor glad og lettet, man er over at få lov til blive? Ikke rigtigt. Man skammer sig lidt over, at finde enkelte afskedigelser helt og aldeles rimelige. Man har lov at sørge over tabet af gode kolleger, men ikke så meget, at det vil blive opfattet som illoyalt.

En fyringsrunde er ikke bare en fyringsrunde. Den er ofte forbundet med tilpasning af organisationen, ny strategi og nye mål. Efter en fyringsrunde er det derfor ikke bare dem, der er fyret, eller cheferne der stod for fyringerne, der skal finde sig selv igen.

De tilbageblevne medarbejdere slås med tabet af mål og strukturer, som de måske tidligere har kæmpet for. Det kan tage arbejdsglæden fra dem for en tid. En masse spørgsmål vil trænge sig på:

- Hvad med den gamle strategi og mine gamle arbejdsopgaver – var det spildt arbejde, eller trods alt meningsfuldt?
- Er jeg med på den synkende skude eller med til en ny begyndelse?
- Var det fornuftige og konstruktive besparelser, eller var det bare en nødløsning.
- Slukker vi bare brande?
- Hvordan er min indsats i den sammenhæng – tilfredsstillende? Har jeg det der skal til? Eller er det mig, der ryger næste gang?
- Skal jeg søge væk?

Giv nyt mod til dem der bliver tilbage

En fyringsrunde slutter ikke, når der er sat navne på, hvem der skal opsiges. En så skelsættende begivenhed vil altid efterlade sig sår hos de tilbageblevne medarbejdere, og det er dem lederen skal tage hånd om.

Medarbejdere har også brug for at udtrykke deres kritik og følelser overfor ledelsen. Derfor skal lederen tage sig tid til at snakke med dem om, hvordan det gik.

Det handler om at få rundet følelserne af og få dem lukket, så organisationen kan komme videre. Det kommer den kun, hvis medarbejderne er indstillet på det. Lederen skal lytte til deres kritik og følelser, og sætte ord på de overvejelser lederen har gjort sig i forhold til fremtiden. Begge parter kan lære af hinandens refleksioner.

Det kan være fristende at sige: "Nu er det nok. Nu skal vi se fremad". Men hvis lederen ikke taler med medarbejderne om, hvad de har været glade for og kede af under forløbet, risikerer man, at følelserne senere springer op som en trolde af en æske.

Snakken om kritik og følelser bør ikke vare mere end en time. Derefter skal ledere og medarbejdere se fremad, og det kan godt ske på samme møde. Efter en pause kan lederen fx præsentere sine tanker om, hvordan han/hun vil organisere arbejdet, nu da der er færre til at løse opgaverne. Du kan også overveje at supplere mødet med ekstraordinære medarbejdersamtaler, hvor du påskønner deres arbejde og tegner muligheder i fremtiden.

Det er helt afgørende for den efterfølgende proces, at du som leder strategisk påvirker det, der bliver sagt om afskedigelserne og meningen med dem.

Det slutter aldrig

For medarbejderne begynder en fyringsrunde, når de får at vide, at nogle af dem skal fyres. Og den slutter først, når de opsagte medarbejdere har forladt arbejdspladsen, og deres ikke-opsagte kolleger er blevet godt introduceret til den nye organisation og til eventuelle nye opgaver. Reelt varer fyringsrunden dog længere, for medarbejderne vil altid huske den måde, deres ledere har håndteret processen på.

Bilag 1: Manuskript for samtalen

Klargøring af lokale	Som leder har du ansvaret for at lokalet er egnet til formålet. I lokalet skal der være vand og glas. Der skal være kleenex til stede i rummet, men lad være med at placere dem direkte på bordet. Du skal have listen med telefonnummer på bisiddere med. Sørg for at din mobil er på lydløs – også at evt. fastnettelefon ikke ringer. TR/bisidder skal side på samme side af bordet som medarbejderen.
Indkaldelse	Ring op til medarbejderen (eller på anden vis). Sig, at du gerne vil tale med ham/hende og at I mødes i lokale XX om 5 minutter. Lad være med at hente medarbejderen og husk at lad medarbejderen få 5 minutter til at blive klar og komme til lokalet. Hvis medarbejderen spørger om han/hun skal fyres/have sin opsigelse så sig ja. Prøv først at sige: "Jeg vil helst tale med dig ansigt til ansigt ok?" . Hvis du fortsat udfordres må du svare ærligt, at det er en påtænkt afskedigelsessamtale, I skal have.
Indledning	Indled med at oplyse om, at medarbejderen har mulighed for at have en TR/bisidder tilstede under samtalen. Du kan sige: " Dette er en samtale om påtænkt afskedigelse og du har mulighed for at have TR med som din bisidder. Du er også velkommen til at vælge en anden fx en kollega. Hvis du i løbet af samtalen skulle få brug for det så sig til, så vil jeg ringe efter vedkommende".
Begrundelse	Sikre dig at du kort og præcist får forklaret baggrunden for opsigelsen. Du kan sige: "Haderslev Kommune er i en vanskelig økonomisk situation hvor vi er nød til at reducere vores omkostninger og det betyder, at vi finder det nødvendigt at reducere i personalestaben. Jeg har set på sammensætningen af kompetencer og erfaringer der passer bedst til den situation vi står i nu og fremadrettet. Desværre må jeg meddele dig, at din stilling spares væk og derfor påtænker vi at afskedige dig".
Hvorfor mig?	Hvis medarbejderen spørger ind til, hvorfor det lige blev ham/hende, så hold fast i baggrunden ovenfor og vær saglig. Du kan sige: "Vi står i en situation, hvor vi er nød til at reducere vores omkostninger og det betyder, at vi finder det nødvendigt at reducere i personalestaben. Jeg har set på sammensætningen af kompetencer og erfaringer der passer bedst til den situation vi står i nu og fremadrettet. Desværre, er det din stilling der spares væk og derfor påtænker vi at afskedige dig".

Pause	Giv plads til reaktioner. Det gør ikke noget at der går et par minutter med tavshed eller hvor medarbejderen lige skal samle sig. Men I skal ikke forlade lokalet. Du kan sige: "Det er i orden, at du tager dig et par minutter til at samle dig".
Gentag evt. budskabet	Det kan ofte være svært at forstå og det er derfor ofte hensigtsmæssigt blot at gentage budskabet ovenfor.
Opsigelsen	Du skal udlevere brevet. Hvis det ikke er klart, kan du sige: "Du vil med posten få tilsendt din påtænkte afskedigelse. Under forudsætning af at et høringssvar ikke medfører ændringer i beslutningen vil du efter høringsperioden modtage en endelig opsigelse med posten. Du vil i givet fald blive opsagt i henhold til din overenskomst og have sidste arbejdsdag den (dato). "Jeg har et tilbud til dig om internt jobrådgivning, du skal ikke beslutte dig nu, men giv mig besked senere".
Information	Fortæl medarbejderen hvad du vil sige til resten af afdelingen, når du kommer tilbage og hvad der bliver meldt ud i organisationen. Du kan sige: "I eftermiddag vil jeg give afdelingen besked og det jeg vil sige er, "Vi har i dag været nød til at indlede afskedigelse med xx kolleger (nævn navnene på de personer som du har haft samtale med) som følge af kommunens vanskelige økonomiske situation. Vores kolleger skal arbejde i opsigelsesperioden og er tilbudt internt jobrådgivning"
Afslutning	Hør ind til hvad medarbejderen helst selv vil. Du kan sige: "Hvad vil du helst nu? Tilbage til afdelingen eller hjem? Hvis medarbejderen vil hjem, så spørg om der er nogen hjemme. Hvis du vurderer, at medarbejderen er for oprevet til at være alene eller køre bil, så sig det til dem. Som udgangspunkt skal medarbejderen komme på arbejde igen dagen efter.
Opfølgning	Sikre dig, at du får tilbudt medarbejderen, at I (evt. med deltagelse af TR) får vendt det hele igen næste dag eller efter et par dage. Du kan sige: "Som opfølgning på vores møde i dag, vil jeg gerne mødes med dig igen i morgen eller om nogle dage for at høre, om du har nogle spørgsmål. Og du er naturligvis altid velkommen til at kontakte mig eller personaleafdelingen, såfremt du har spørgsmål".

Bilag 2: Tilbage til afdelingen – back to the future....

Når du kommer tilbage i afdelingen efter at alle opsigelser har fundet sted, er du ventet og du skal samle alle medarbejdere. Du kan nævne antal eller navne på de påtænkt opsagte du selv har haft samtale med og INGEN du evt. også yderligere har kendskab til. Skriv ikke ned/mail dem aldrig rundt, det vil kunne blive opfattet som forsøg på at hænge folk ud. Du kan sige:

"Som I ved har vi i dag været nødt til at indlede afskedigelse med xx antal kolleger (navne) på grund af kommunens vanskelige økonomiske situation. Vores kolleger skal arbejde i opsigelsesperioden og er tilbudt jobrådgivning.

Det er en usædvanlig dag for os alle. Afskedigelser med baggrund i besparelser er tab af mening for os alle. Et tab af medarbejdere betyder, at vi står midt i en forandringsproces. Vi har her i afdelingen udført et godt og solidt stykke arbejde, som vi alle kan være stolte af. Det arbejde vi har udført, har været meningsfuldt og værdifuldt. Det har det været og det vil det fortsat være.

Måske er der nu nogle der tænker, hvad nu, er det mig næste gang, er jeg med på den synkende skude eller er jeg med til en ny begyndelse. Lige nu er jeg optaget af, hvordan I har det".

Spørgsmål du kan stille til medarbejderne:

Jeg vil gerne vide, hvordan I har oplevet dagen, hvilke tanker, ord, følelser der maser sig på hos hver enkelt af jer.

Fx om besparelserne, opsigelserne, måden det er forløbet på, værdien af de opgaver, vi har løst her i afdelingen.

Lad os tage en pause og så mødes igen om 10 min.

Følg op på den igangværende snak og luk den med spørgsmål rettet mod fremtiden. Spørgsmål du kan stille til medarbejderne:

Jeg vil gerne vide, hvad I tænker om fremtiden?

Del dine positive tanker om fremtiden med medarbejderne.

Mødet skal ikke tage mere end en time alt inkl. Husk at tage imod hvad der kommer og lad være med at forsvare dig, men vær loyal om beslutningen. Giv plads til dine medarbejdere. Rum dine medarbejdere. De har ikke haft samme tid som dig til at vænne sig til det, der er sket og det der skal ske. Vær dig selv.

