

Undersøgelse omkring afskedigelse

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

I august måned 2007 gennemførte Teglkamp & Co. i samarbejde med StepStone A/S en større internetbaseret undersøgelse af afskedigelse, hvordan det opleves for den enkelte og hvordan det er blevet håndteret af virksomhederne.

Der indkom i alt 618 besvarelser. Besvarelserne er fordelt således:

- 281 mænd og 337 kvinder.
- 533 privatansatte, 37 kommunalt ansatt, 22 ansatte i staten og 26 andet

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 500 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

Overordnede konklusioner

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

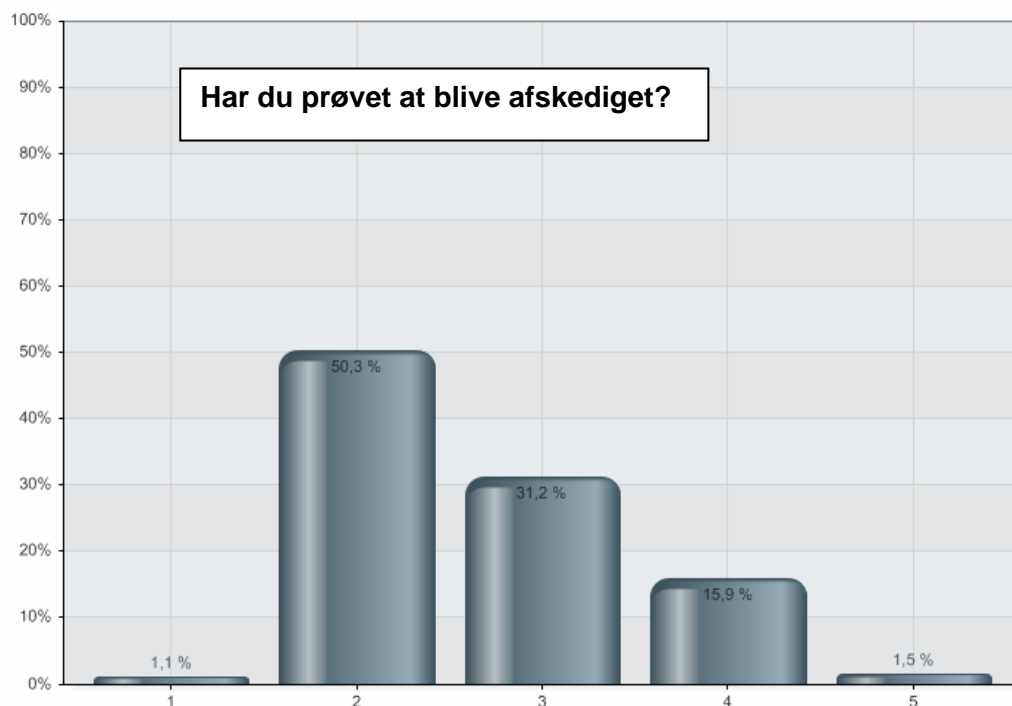
- Dårligt samarbejde med chefen er hyppigste afskedigelsesårsag. Når forholdet mellem chef og medarbejder er anstrengt, er der risiko for at samarbejdet på et tidspunkt må ophøre. Således har mere end hver 4. deltager i undersøgelsen prøvet at blive afskediget på grund af dårligt samarbejde med chefen.
- De færreste afskedigelser bliver gennemført professionelt. Det rammer hårdt at blive afskediget også selv det måske nok var ventet. Hver 3. afskedigede medarbejder karakteriserer afskedigelsen som meget uprofessionelt gennemført. Kun hver 5. betragter processen som professionelt gennemført.
- Private virksomheder afskediger mere professionelt end offentlige. Hver 5. af de privatansatte oplevede at deres afskedigelse blev håndteret professionelt mod kun hver 15. offentlige ansatte.
- Virksomheder der hjælper medarbejderne videre opfattes mere professionelle. Undersøgelsen viser, at virksomheder, der hjælper afskedigede medarbejdere videre, bliver efterfølgende opfattet langt mere professionelle i deres håndtering af afskedigelsen end virksomheder, der intet gør for at hjælpe medarbejderne videre.
- Samarbejdsproblemer med chefen øger risikoen for uprofessionel afskedigelse. Undersøgelsen viser meget tydeligt, at når det drejer sig om samarbejdsproblemer mellem chef og medarbejder, så bliver det meget sværere for chefen at håndtere afskedigelsen professionelt.
- Professionel afskedigelse bringer hurtigere folk i job igen. Således viser undersøgelsen, at 45% af dem, der oplevede at blive afskediget på en professionel måde kom i nyt job inden for de første 3 måneder. Modsvarende var kun 37% af dem der var blevet afskediget på en uprofessionel måde kommet i job indenfor de første 3 måneder.

- Mere hjælp til medarbejdere, hvis årsag til afsked findes hos virksomheden. Virksomheden påtager sig et større ansvar for at hjælpe medarbejderne videre, hvis årsagen til afskedigelsen skal findes hos virksomheden, eksempelvis ved generelle besparelser, bortfald af arbejdsopgaver eller ved masseafskedigelser. Hvis årsagen til afskedigelsen skal findes omkring medarbejderens person og særligt ved dårligt samarbejde med chefen, så er der mindre hjælp at hente.

Uddrag af resultater fra undersøgelsen

Mange har prøvet at blive afskediget mere end 1 gang

Det er almindeligt på et eller andet tidspunkt i sit arbejdsliv at have været udsat for at blive afskediget. Det er så almindeligt, at halvdelen af de adspurgte i undersøgelsen har prøvet at blive afskediget mere end 1 gang.



1	Aldrig
2	Ja, 1 gang
3	Ja, 2 gange
4	Ja, flere end 2 gange
5	Kommentar

Dårligt samarbejde med chefen er hyppigste afskedigelsesårsag

Når samarbejdet knaser mellem chef og medarbejder, så er risikoen stor for at vejene på et tidspunkt må skilles. Og det er langt oftest medarbejderen, der må sige farvel til jobbet uanset, hvem af parterne, der er årsag til det dårlige samarbejde. Dårligt samarbejde med chefen angives som den hyppigste årsag til, at man er blevet afskediget. Således har mere end hver 4. deltager i undersøgelsen prøvet at blive afskediget på grund af dårligt samarbejde med chefen.



- 1 Virksomheden skulle spare
- 2 Arbejdsopgaverne bortfaldt
- 3 Det var en del af en masseafskedigelse
- 4 Dårligt samarbejde med chefen
- 5 Dårligt samarbejde med kollegaerne
- 6 For meget fravær
- 7 Jeg kunne ikke løse opgaverne tilfredsstillende
- 8 Det ved jeg faktisk ikke
- 9 Anden årsag

Besparelser, bortfald af arbejdsopgaver og masseafskedigelser er også meget hyppige årsager til afskedigelser.

Deltagerne i undersøgelsen har haft mulighed for at angive andre årsager til, at de blev afskediget. Årsagerne er næppe blevet angivet som afskedigelsesgrunden, men er medarbejdernes egen opfattelse af den egentlige årsag. Mange af årsagerne er usaglige og i nogle tilfælde decideret udtryk for dårlig ledelse. Derudover giver det også indtryk af, at der går mange mennesker rundt med en stor vrede og bitterhed mod deres tidligere arbejdsplads:

"Jeg var gravid og de havde fundet ud af det, før jeg skulle sige det"

"Formandens gode ven skulle have jobbet!!"

"Salgsdirektøren var alkoholiker."

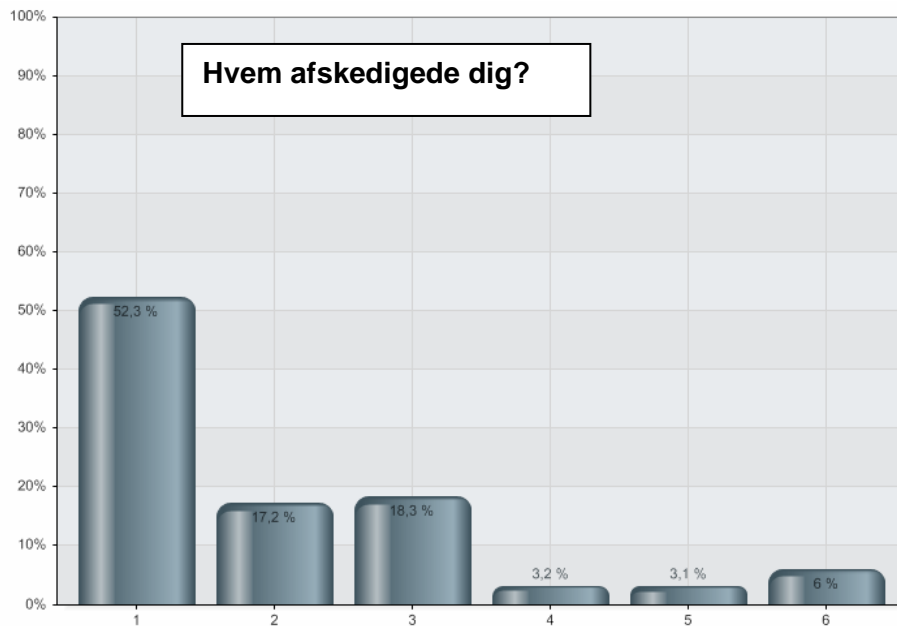
"Den nye leder kunne ikke lide mig"

"Skulle "rydde op" – det bliver man ikke populær af."

"Jeg skulle gennemgå en stor operation, de ville ikke bekoste rekonvalescens perioden på 2 måneder."

Chefen forestår afskedigelsen

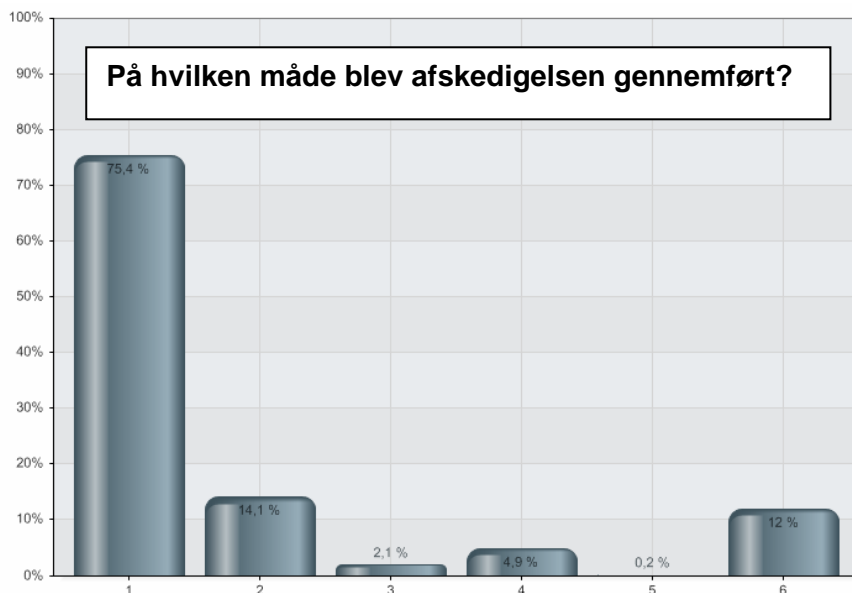
Det er næsten altid en leder, der forestår afskedigelsen og kun i meget få tilfælde er det HR-chefen eller en HR-konsulent, der gennemfører afskedigelsen. I godt halvdelen af tilfældene er det den nærmeste chef. Men i næsten hver 5. tilfælde er det enten chefen ovenover nærmeste chef eller den øverste chef i virksomheden, der påtager sig det tunge ansvar og den ubehagelige opgave, det er at skulle afskedige en medarbejder.



1	Min nærmeste chef
2	Chefen ovenover min nærmeste chef
3	Den øverste chef i virksomheden
4	En fra HR-afdelingen
5	HR-chefen
6	Anden?

3 ud af 4 bliver afskediget ved en personlig samtale

Det er ubehageligt at skulle afskedige en medarbejder. Så mange chefer kunne måske lade sig friste af at afskedige pr. distance, det vil sige pr. brev eller mail eller over telefonen, så man undgår den direkte konfrontation. Men heldigvis falder de færreste chefer i den grøft. 3 ud af 4 chefer foretager afskedigelse direkte og personligt.



1	Jeg blev kaldt ind til en personlig samtale
2	Jeg blev afskediget pr. brev
3	Jeg blev afskediget pr. mail
4	Jeg blev afskediget pr. telefon
5	Jeg blev afskediget pr. SMS
6	Andet?

Desværre bliver hver 4. afskediget på anden måde end ved en personlig samtale. I enkelte tilfælde kan det selvfølgelig skyldes, at andet ikke var muligt. Men som udgangspunkt er det bestemt ikke godt nok at afskedige pr. mail, brev eller telefon.

Deltagerne i undersøgelsen har i deres kommentarer beskrevet, hvorledes de på forskellig uprofessionel vis er blevet afskediget, eksempelvis:

"Fik indstillingen pr. telefon, men den skriftlige opsigelse blev afleveret til min kæreste, som viderebragte den til mig."

"Jeg blev afskediget på en parkeringsplads."

"I personalerummet stående midt i kaffebrygning"

"Jeg så min opsigelse ligge fremme på direktørens bord, da jeg skulle lægge et brev ind til ham."

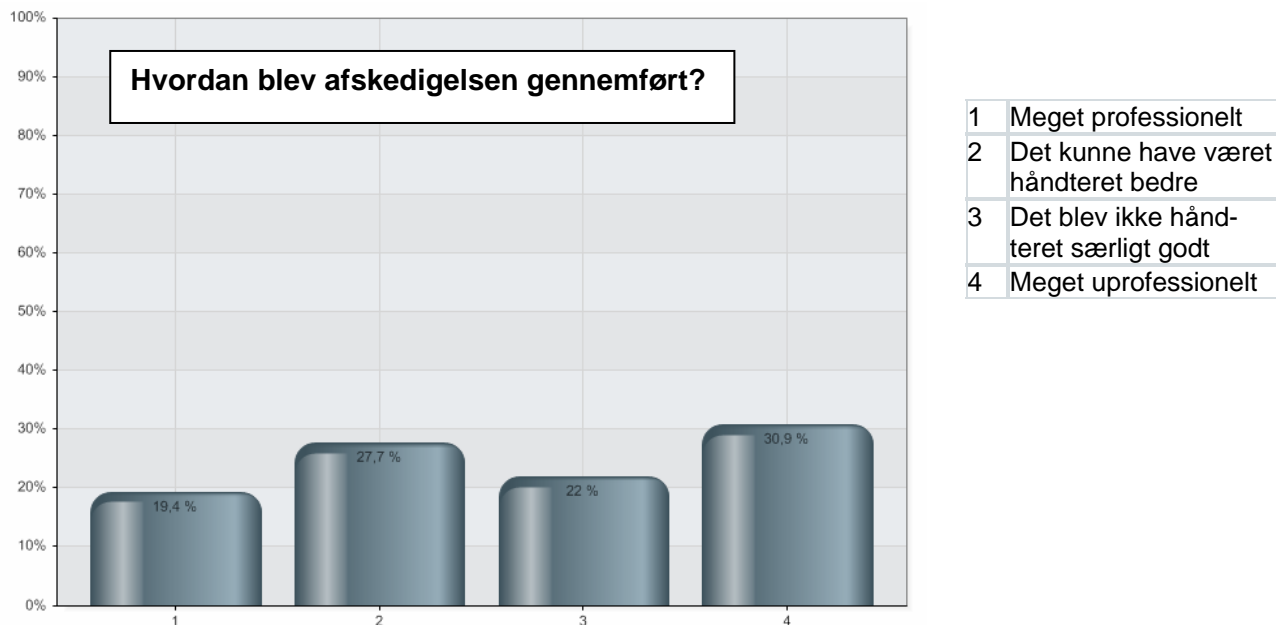
"Ved forklædt sygebesøg."

"Jeg blev opsagt i forretningen mens en kollega var til stede."

Ovenstående eksempler er af de mere grove slags, som vidner om chefer, som ikke er deres opgave voksen.

De færreste afskedigelser bliver gennemført professionelt

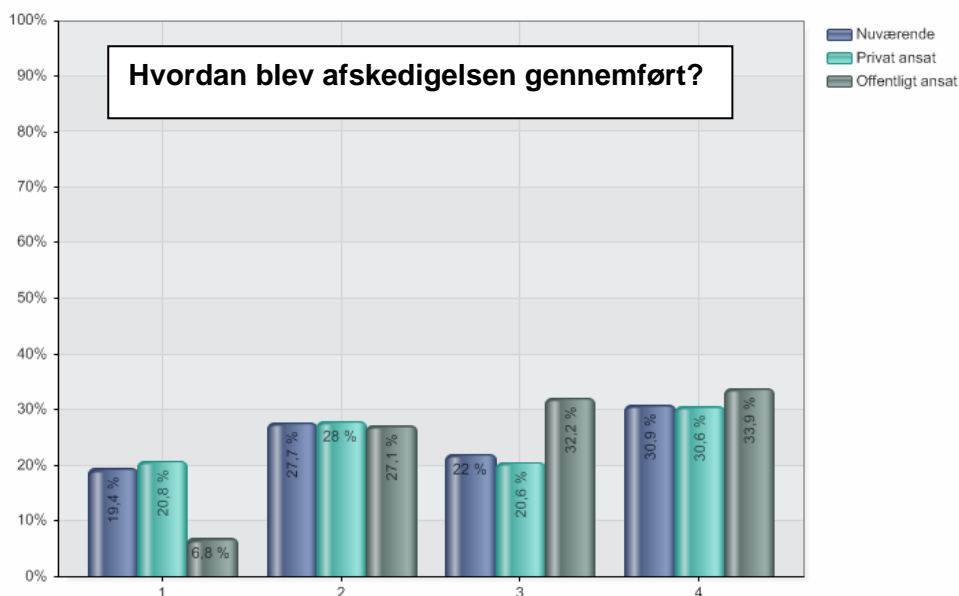
Det rammer hårdt at blive afskediget også selv det måske nok var ventet. En uprofessionel gennemført afskedigelse kan være med til at gøre det vanskeligere at komme videre. Derfor er det trist at se, at så mange af deltagerne i undersøgelsen har oplevet at være udsat for generel dårlig håndtering af afskedigelsessituationen. Hver 3. afskedigede medarbejder karakteriserer afskedigelsen som meget uprofessionelt gennemført. Kun hver 5. betragter processen som professionelt gennemført.



Private virksomheder afskediger mere professionelt end offentlige

Hver 5. af de privatansatte oplevede at deres afskedigelse blev håndteret professionelt mod kun hver kun hver 15. offentlige ansatte. Generelt har offentlige ansatte større kritik af selve afskedigelsesprocessen end de privatansatte.

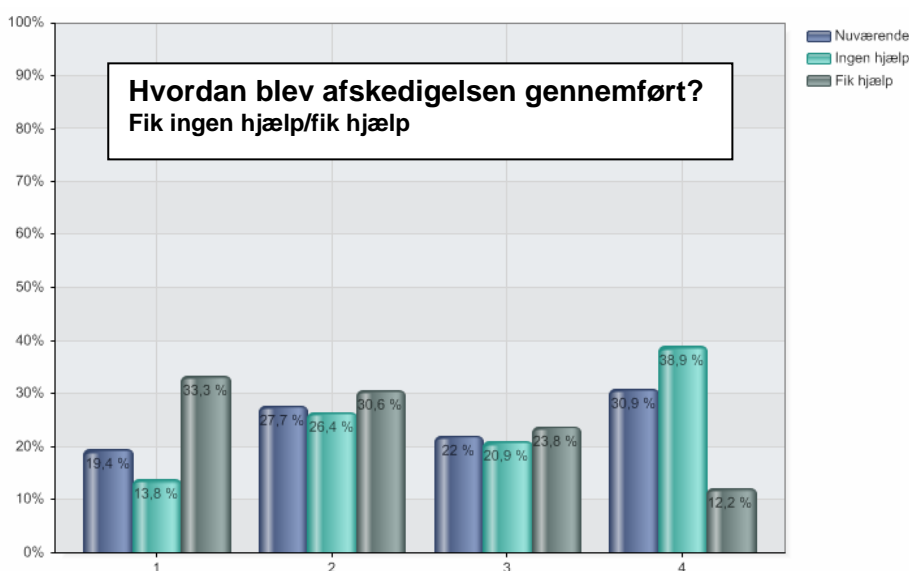
Dette kan undre, da man jo i offentlige virksomheder har meget faste procedurer med anvendelse af bisiddere, høring og forhandling. Det kunne måske være værd at gå ind og kigge på om enten afskedigelsesprocessen kan forbedres eller om cheferne skal klædes bedre på i det offentlige.



1	Meget professionelt
2	Det kunne have været håndteret bedre
3	Det blev ikke håndteret særligt godt
4	Meget uprofessionelt

Virksomheder der hjælper medarbejderne videre opfattes mere professionelle

Mange virksomheder tænker ikke over, at det har stor betydning for deres eftermægle, hvordan de skiller sig af med medarbejderne. Undersøgelsen viser, at virksomheder der hjælper afskedigede medarbejdere videre bliver efterfølgende opfattet langt mere professionelle i deres håndteringen af afskedigelsen end virksomhederne, der intet gør for at hjælpe medarbejderne videre.

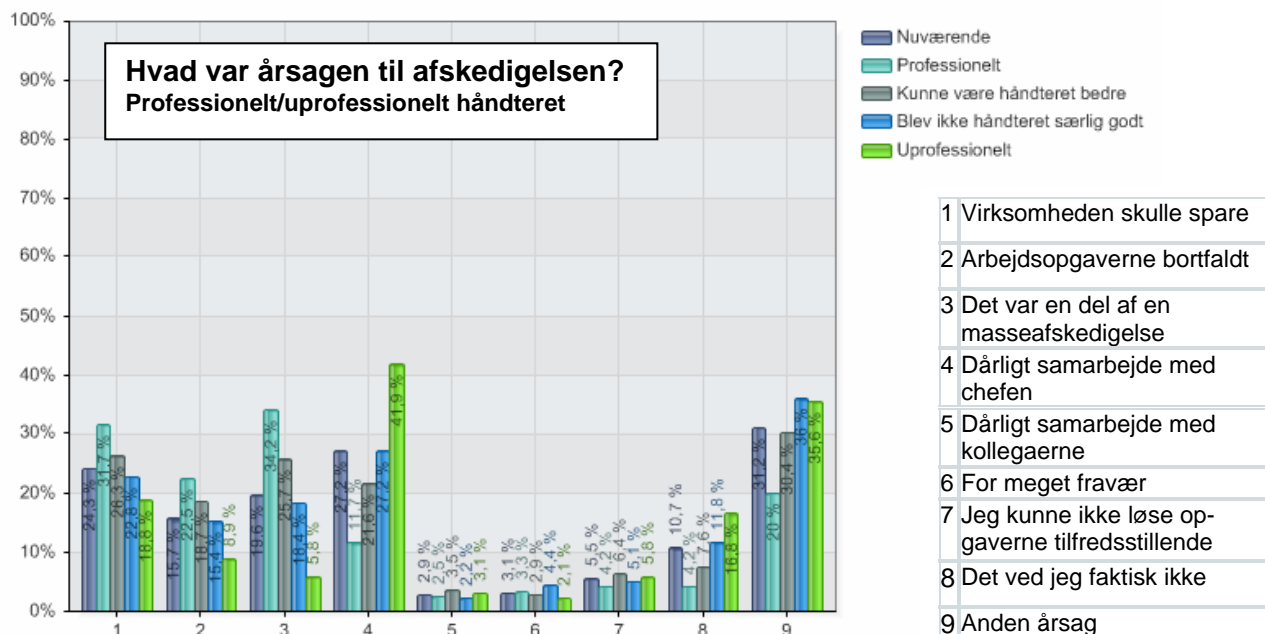


1	Meget professionelt
2	Det kunne have været håndteret bedre
3	Det blev ikke håndteret særligt godt
4	Meget uprofessionelt

Undersøgelsen viser også, at på den korte bane - det vil sige inden for de 3 første måneder - gør det ingen forskel, om de afskedigede medarbejdere har fået hjælp eller ej. Lige mange får job indenfor denne periode. Efter de første 3 måneder viser undersøgelsen også, at afskedigede medarbejdere kommer lidt hurtigere i job en medarbejdere, der ikke har fået nogen hjælp.

Samarbejdsproblemer med chefen øger risikoen for uprofessionel afskedigelse

Det er interessant at se betydningen af personlig involvering. Undersøgelsen viser meget tydeligt, at når det drejer sig om samarbejdsproblemer mellem chef og medarbejder, så bliver det meget sværere for chefen at håndtere afskedigelsen professionelt. Netop i disse tilfælde, når afskedigelse involverer de personlige relationer, kan det være en rigtig god idé at chefen allierer sig med en professionel til dels at klæde sig på til at gennemføre afskedigelsen eller måske endnu bedre forsøge at finde en anden løsning end afskedigelse!



Citater fra deltagerne i undersøgelsen

Igen har deltagerne i undersøgelsen leveret rigtig mange dårlige eksempler på uprofessionelt gennemførte afskedigelser, eksempelvis:

”Det gik først op for mig lidt efter, at jeg egentlig var blevet fyret.”

”Jeg blev kaldt til samtale kl. 14.00 da kl. var 13.55 og fik ikke lov til at sige farvel til kollegaerne, skulle aflevere alt med det samme. Jeg havde været ansat i 5 år i virksomheden og blev sat på gaden uden mere.”

”Først under afskedigelsen tog han punkter op, vi burde have talt om tidligere. Jeg manglede information om, hvordan han ønskede jobbet udført.”

”Uprofessionelt – chefen var ikke i stand til at formidle budskabet uden at drage paralleller til egne oplevelser. Hun havde haft godt af at blive coachet til opgaven, inden hun tog samtalen med mig.”

”Jeg fik – pr. telefon og uden varsel – valget mellem selv at sige op eller at blive afskediget. Chefen mente, at det ville se pænere ud på mit CV, hvis jeg selv sagde op. Det gjorde jeg ikke.”

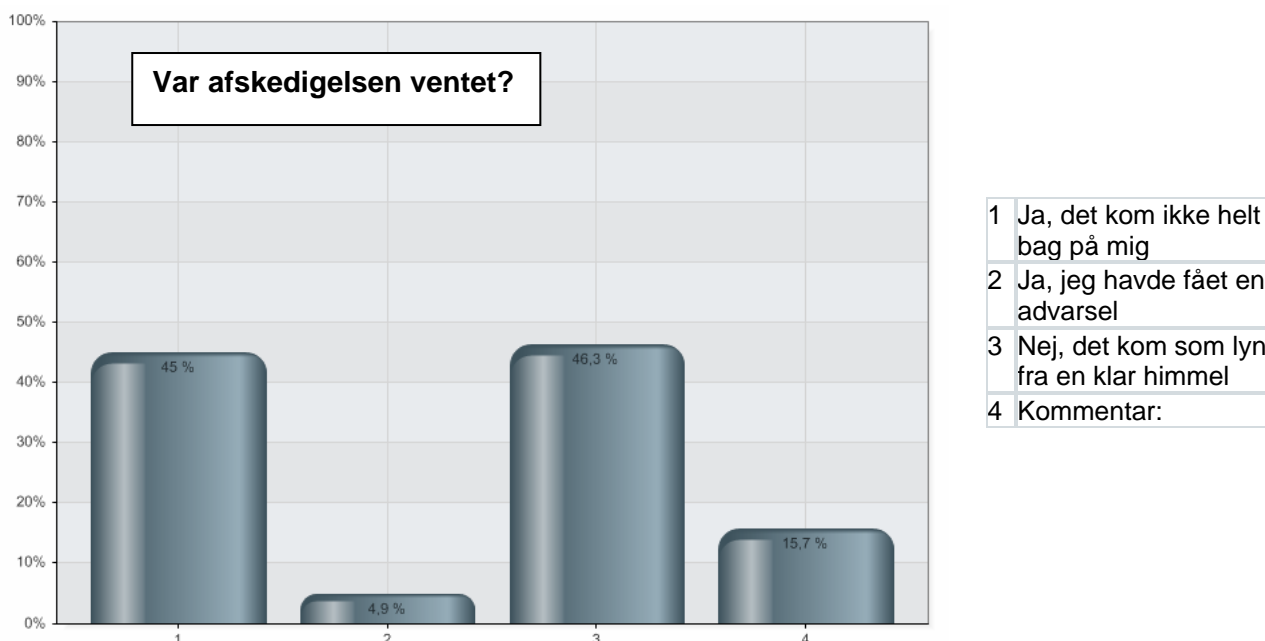
"Samtale foregik i en åben kantine, hvor andre medarbejdere gik forbi, hentede kaffe og kunne følge med i vores samtale. Det var meget ubehageligt og ydmygende."

"Min nærmeste chef ringede og hørte hvordan det gik med min depression. Hun ville gerne have at jeg kom forbi og sagde hej en dag, hvis jeg havde mod på det. Hun var faktisk oversød. Da jeg kom så fyrede hun mig."

Ovenstående er bare et udpluk af de mange forskellige beretninger. Og blandt de hundrede vis af mere eller mindre rædselsberetninger om dårlige oplevelser kan det tælles på få hænder, hvor den afskedigede medarbejder sidder tilbage med oplevelse af, at det var en okay proces, når nu det skulle være.

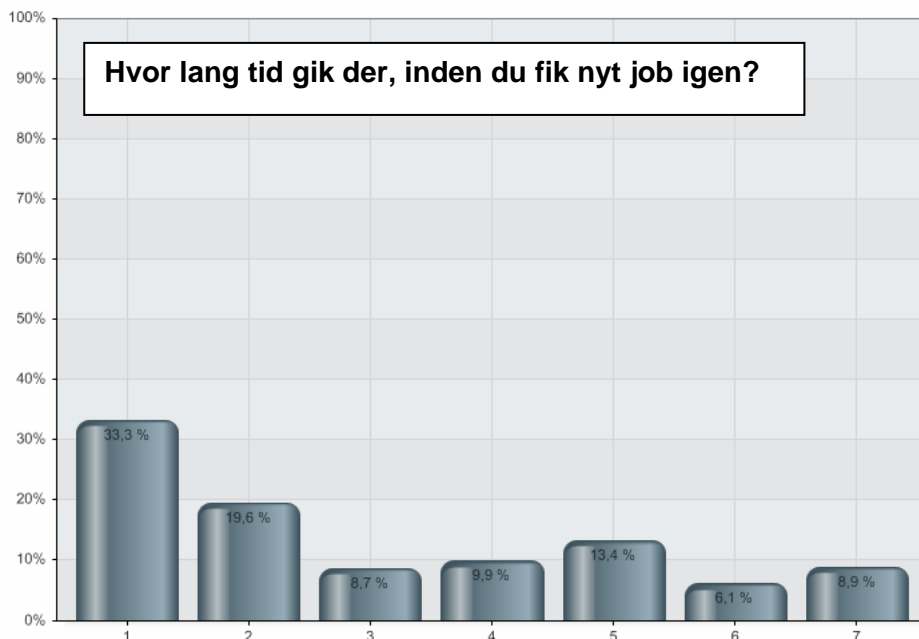
Halvdelen er totalt uforberedte på afskedigelsen

En afskedigelse bør som udgangspunkt ikke komme helt bag på nogen. Der bør have været et eller andet forvarsel enten i kraft af virksomhedens situation eller ved den enkelte medarbejders arbejdsforhold. Hvis afskedigelse er begrundet i forhold omkring medarbejderen så bør der som minimum have været forskellige former for samtaler, evalueringer og opfølgning op til afskedigelsen. Imidlertid oplever omkring halvdelen af deltagerne i undersøgelsen, at afskedigelsen kommer som lyn fra en klar himmel.



Under halvdelen får arbejde igen inden for de første 3 måneder

Undersøgelsen viser, at det kan være svært at komme op i sadlen igen, når man er blevet smidt af hesten. Således er det kun 38% af deltagerne i undersøgelsen, der får job indenfor de første 3 måneder efter afskedigelsen. Knapt hver 10. har oplevet at det tog længere tid end 1 år at få et nyt job igen.



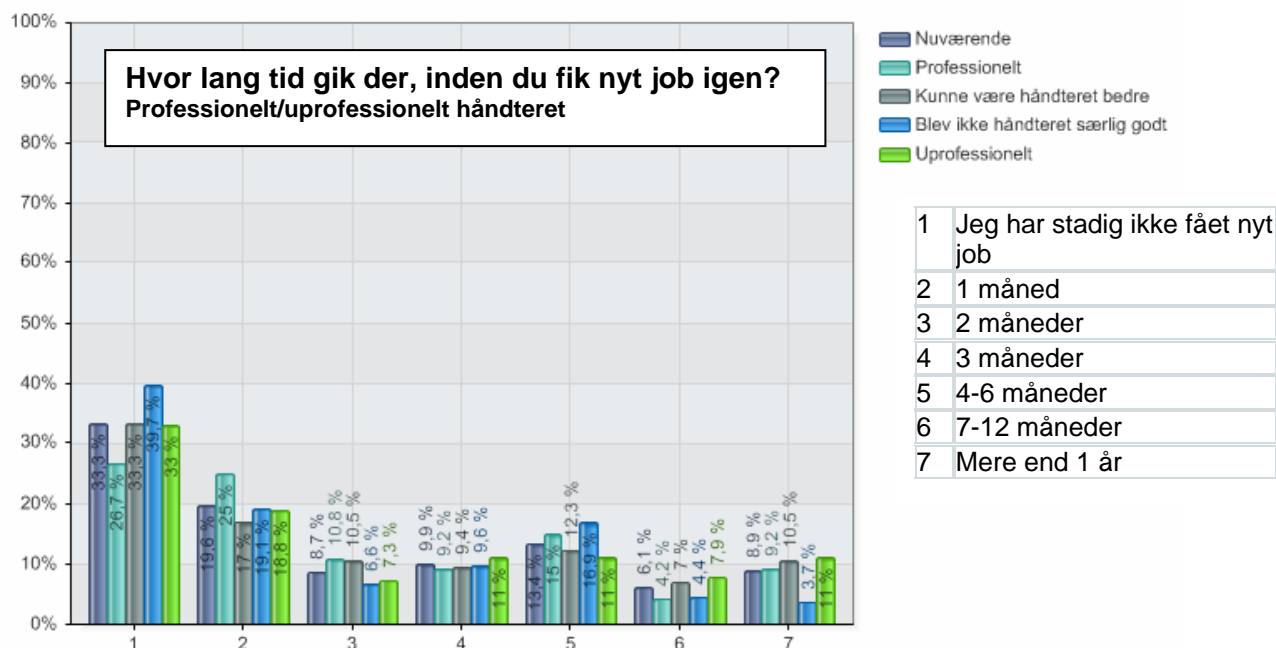
1	Jeg har stadig ikke fået nyt job
2	1 måned
3	2 måneder
4	3 måneder
5	4-6 måneder
6	7-12 måneder
7	Mere end 1 år

Når så mange, der har prøvet at blive afskediget ikke lige går ud og får et nyt job, så handler det ofte om, at de først skal have bearbejdet oplevelsen. Der går kan godt gå en rum tid, inden den afskedigede er parat til at søge et nyt job. Og den tid bliver der sjældent givet fra arbejdsgivers side. 68% af arbejdsgiverne giver ikke længere opsigelsesvarsel, end de er forpligtet til i henhold til love, overenskomster og aftaler. Til gengæld viser undersøgelsen, at der som en del af fratrædelsesvilkårene ofte bliver aftalt fritstilling og det kan selvfølgelig medvirke til, at den enkelte får bedre tid til at bearbejde oplevelserne og blive klar til at søge nyt job samt i øvrigt får den fornødne tid til at søge job.

Professionel afskedigelse bringer hurtigere folk i job igen

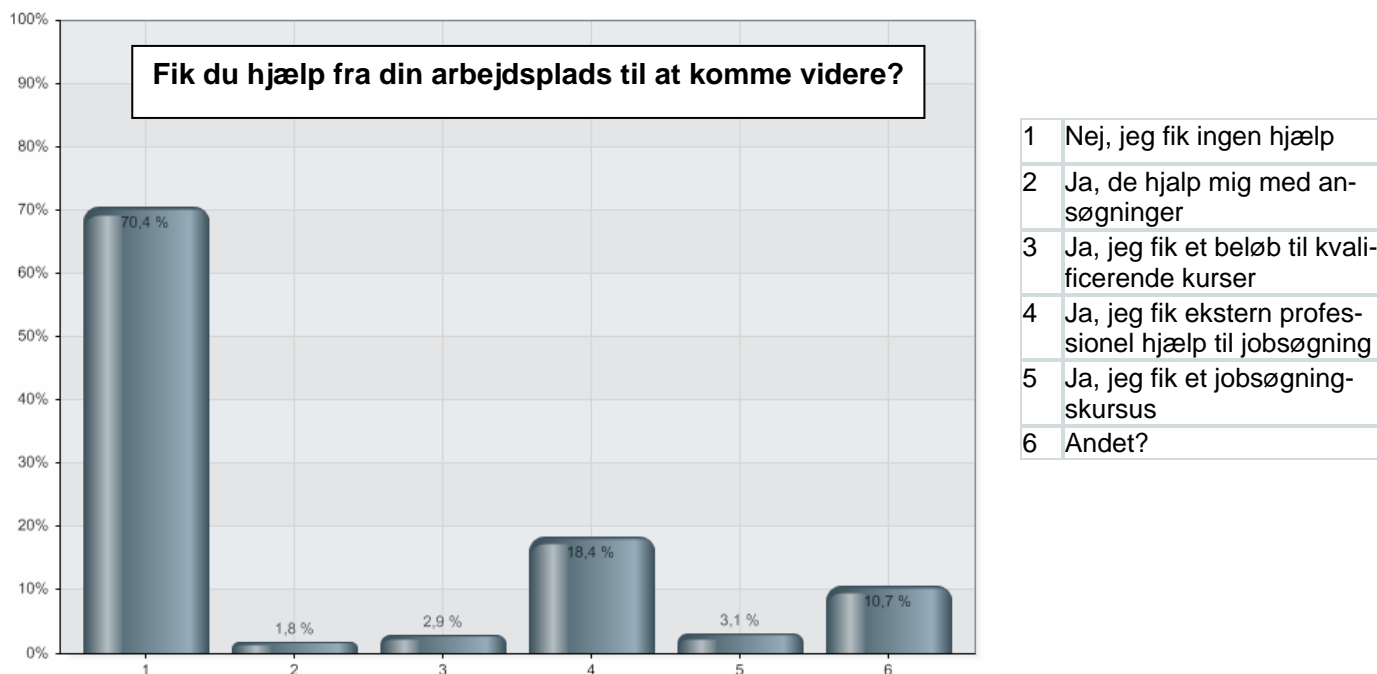
Der er en sammenhæng mellem, hvordan den afskedigede oplevede gennemførelsen af afskedigelsen og det tidsrum der går, inden den afskedigede er i job igen. Således viser undersøgelsen, at 45% af dem, der oplevede at blive afskediget på en professionel måde kom i nyt job inden for de første 3 måneder. Modsvarende var kun 37% af dem der var blevet afskediget på en uprofessionel måde kommet i job igen indenfor de første 3 måneder.

Årsagen til at afskedigede kommer hurtigere i job, hvis de har været udsat for en professionel håndteret afskedigelse, handler formentlig for en stor del om, at det er lettere at bearbejde en professionelt håndteret afsked og derefter at komme videre.



De fleste virksomheder hjælper ikke medarbejderne videre

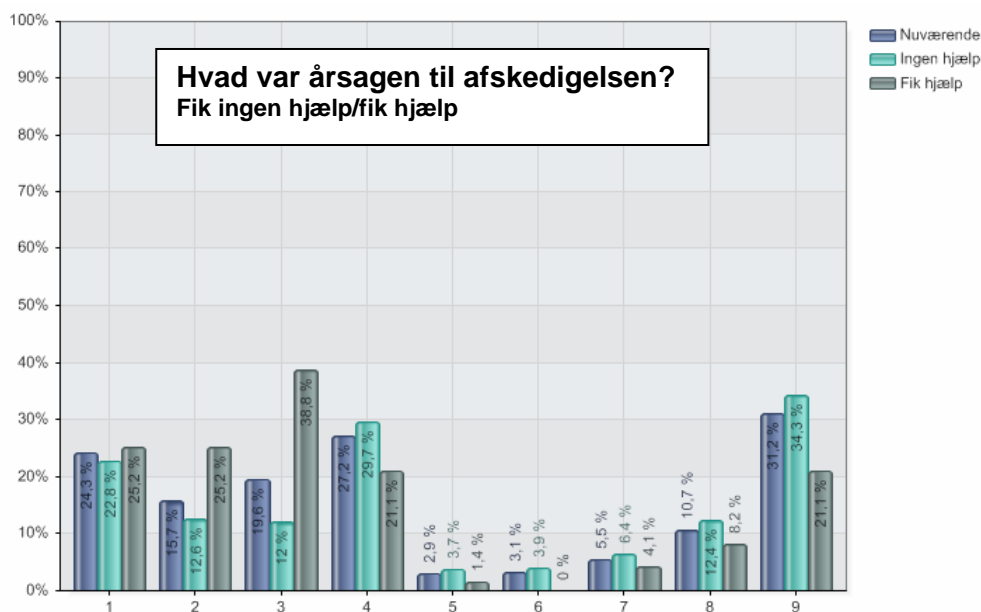
Langt de fleste medarbejdere eller 70% er overladt til selv, når først de har modtaget deres fyreseddel. Enkelte virksomheder giver tilbud om hjælp til at skrive ansøgninger, kvalificerende kurser eller ekstern professionel hjælp.



Mere hjælp til medarbejdere, hvis årsag til afsked findes hos virksomheden

Virksomheden påtager sig et større ansvar for at hjælpe medarbejderne videre, hvis årsagen til afskedigelsen skal findes i virksomheden, eksempelvis ved generelle besparelser, bortfald af

arbejdsopgaver eller ved masseafskedigelse. Hvis årsagen til afskedigelsen skal findes omkring medarbejderens person og særligt ved dårligt samarbejde med chefen, så er der mindre hjælp at hente.

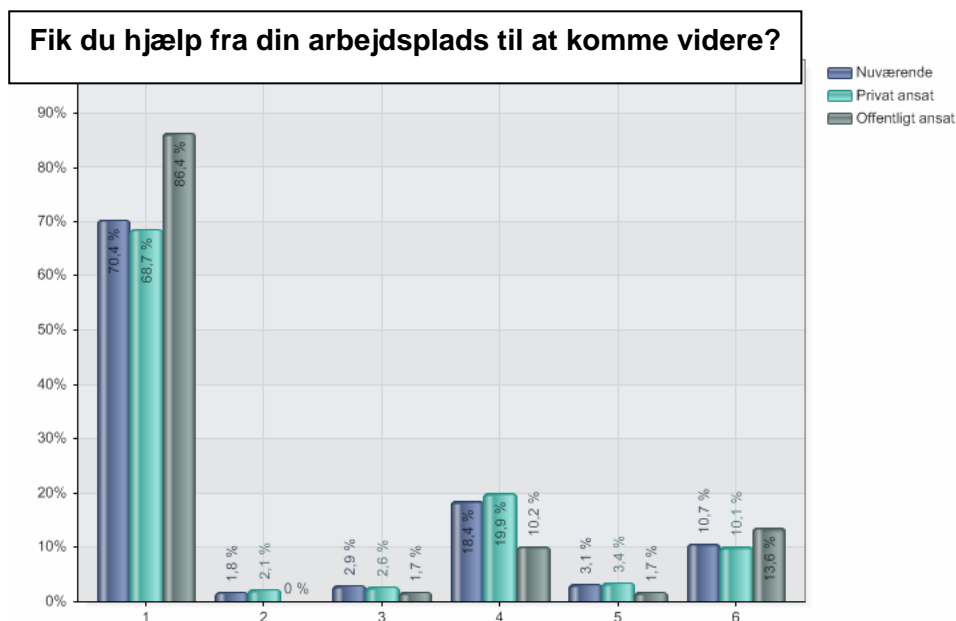


- 1 Virksomheden skulle spare
- 2 Arbejdsopgaverne bortfaldt
- 3 Det var en del af en masseafskedigelse
- 4 Dårligt samarbejde med chefen
- 5 Dårligt samarbejde med kollegaerne
- 6 For meget fravær
- 7 Jeg kunne ikke løse opgaverne tilfredsstillende
- 8 Det ved jeg faktisk ikke
- 9 Anden årsag

Mere hjælp fra det private end det offentlige ved afsked

Selvom de fleste er ladt noget alene og må klare sig selv, når de er blevet afskediget, så er det dog mere hjælp at hente, hvis man er privatansat end hvis man er offentlig ansat. Således fik 68,7% privatansatte ingen hjælp til at komme videre mod hele 86,4% offentligt ansatte.

Det kan måske være en af årsagerne til, at medarbejdere der er blevet afskediget fra en offentlig virksomhed betegner processen som mere uprofessionelt håndteret en medarbejder der er blevet afskediget fra en privat virksomhed.



- 1 Nej, jeg fik ingen hjælp
- 2 Ja, de hjalp mig med ansøgninger
- 3 Ja, jeg fik et beløb til kvalificerende kurser
- 4 Ja, jeg fik eksternt professionel hjælp til jobsøgning
- 5 Ja, jeg fik et jobsøgning-kursus
- 6 Andet?

Forskellige citater fra undersøgelsen

Det har berørt mig meget at læse de mange bemærkninger, kommentarer og personlige beretninger fra deltagerne i undersøgelsen. Et par enkelte eksempler kommer her:

"Det er et stort chok lige pludselig at stå uden arbejde, når man ikke havde regnet med det (samme sted i 8 år og drømmejobbet. Savner sine gode kollegaer og jobbet, som jeg var rigtig glad for. Svært at falde til i sit nye job, synes der ligesom mangler noget.

"Det er ydmygende, nedværdigende og kan være direkte identitetstruende at blive afskediget."

"En svag bestyrelsesformand og misbrug af kommandoveje, private sammenkomster mellem dele af bestyrelse og enkelte medarbejdere/ledere. Bestyrelse der dækker over dårlige medarbejdere. - Dette er født til problemer, jeg betalte."

"Til trods for at jeg er en meget stærk personlighed med meget stor selvtillid så er det voldsomt hårdt at blive kasseret. Det burde firmaer tænke lidt over og sikre sig at man kan håndtere."

"Jeg er faktisk pissesur på virksomheden 4 år efter."

"Da arbejdet og den status du har på dit job betyder rigtig meget for ens egen person føles det som et dødsfald eller en skilsmisse."

"Generelt er en firing ren nedtur, men jeg mener at arbejdsgiver har et ansvar for at firingen foregår på en ordentlig måde, således at ansatte har en mulighed for at komme hel ud på den anden side. Jeg har været nødt til at tage ufaglært arbejde p.t. for at i det mindste få en positiv oplevelse af arbejdsmarkedet, ovenpå den meget negative oplevelse jeg lige har haft."

"Jeg har aldrig talt om det og skammer mig, fordi det skete for mig. Jeg fik ingen hjælp fra min fagforening, fordi det ville de gemme til 'alvorlige sager'. Har ingen kontakt med mit gamle liv."

"Alt for mange ledere/chefer er konfliktsky hvilket resultere i afskedigelser der efterfølgende er svære at håndtere. Mange chefer er fagligt dygtige men rigtig mange af dem har ingen empati eller følelse for den menneskelige dimension."

"Jeg er blevet udsat for offentlig ydmygelse af det ene af mine arbejdsgivere. Det er jeg endnu ikke kommet mig over og jeg føler mig i den situation magtesløs overfor arbejdsgiveren som efterfølgende afskedigede mig. Det tog mig lang tid at finde et nyt job og min karriere er ikke den samme mere."

Lad os slutte af med en lille historie om den gode afskedigelse:

"Efter i god ro og orden at have gennemgået mine fremtidige muligheder valgte jeg at blive selvstændig. Min tidligere arbejdsplads hjalp mig med at komme i gang ved at tegne en et-årig kontrakt med mig, så jeg havde en god start. I dag 6 år efter er virksomheden stadig blandt mine kunder."

Personlige kommentarer

Som karriererådgiver har jeg gennem tiden mødt mange mennesker, som på et eller tidspunkt har prøvet at blive afskediget. For det første har det været slående, hvor mange der har været udsat for dårligt og uprofessionelt gennemførte afskedigelser og også hvor meget det efterfølgende har påvirket den person, der har været udsat for det. Det bliver meget svært at slippe også selvom man sidenhen får nyt job. Denne undersøgelse bekræfter de historier og oplevelser jeg har mødt gennem tiden.

Når virksomheder ikke bruger ret meget energi på at gennemføre en ordentlig afskedigelsesproces, så skyder de på mange måder sig selv i foden. For det første skaber de en række "badwill ambassadører" gennem de afskedigede medarbejdere. De fortæller efterfølgende gerne vidt og bredt om de dårlige oplevelser, de har haft på navngivne arbejdspladser. Men virksomheden er ofte heller ikke opmærksom på, den store betydning det har internt i organisationen. De fleste afskedigede medarbejdere har gode kollegaer, som har det dårligt med at se en kollega få en dårlig og uprofessionel behandling. En uprofessionel håndtering af en afskedigelse skaber uro og kan i nogle tilfælde få andre medarbejdere i virksomheden til at søge væk.

At afskedige en medarbejder bør aldrig blive en rutine, det bør altid håndteres med en etik og en ordentlighed i forhold til den enkelte medarbejder og ikke mindst bør det håndteres professionelt. Det kan være svært at håndtere det professionelt, hvis man enten er uerfaren inden for afskedigelser eller hvis man selv er personligt involveret. I disse tilfælde bør man inddrage andre enten interne eller eksterne til at støtte sig i processen.

Og så kan det på mange måder svare sig, at give afskedigede medarbejdere hjælp til at komme videre. For det første kommer medarbejdere lettere igennem afskedigelsen, for det andet kommer medarbejderen hurtigere i job og for det tredje opfatter den afskedigede virksomhed langt mere positivt.

Jeg håber, at vi med denne undersøgelse har fået sat fokus på, at der i høj grad er behov for at professionalisere håndteringen af afskedigelser.

Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos og StepStones hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme.

Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,
e-mail: ste@teglkamp.dk

Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. være kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.



Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med ledelse, projektledelse, karriererådgivning, web-analyser, udvikling af organisation og medarbejdere. Se mere på www.tegkamp.dk

September 2007