

## Plads til forbedringer ved afskedigelser

Af: *Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*



Oven på krisen er der ikke mange virksomheder – hverken de private eller offentlige, som ikke har skullet afskedige i større eller mindre omfang. Man skulle derfor tro, at lederne rundt omkring efterhånden har fået en vis rutine og dermed også professionel eksekvering af afskedigelserne. Men sådan hænger det ikke nødvendigvis sammen. Jeg har netop gennemført en undersøgelse af, hvordan afskedigelserne er blevet håndteret.

### Hver 4. ansatte mener at afskedigelser håndteres dårligt

Det er ikke kun de fyrede, der er kritiske over for ledelsens håndtering af afskedigelserne. Det er i høj grad også virksomhedens øvrige medarbejdere – altså dem, der bliver tilbage. Således mener hver 4. af deltagerne i undersøgelsen, at deres kollegaer afsked blev håndteret dårligt eller decideret uprofessionelt.

Lederne er klart dårligere til at håndtere enkeltsagerne. Det kan skyldes, at enkeltsagerne ofte handler om personlige forhold, hvilket gør det sværere for mange ledere at håndtere.

En afskedigelse skal forberedes godt. Hvis ikke man som leder er helt sikker på hånden, så må man kigge sig om efter noget sparring. Typisk kan HR-afdelingen hjælpe, hvis man har en sådan. Men der kan også være lederkollegaer, der har stor erfaring, man kan læne sig lidt op ad.



### Manglende fritstilling giver udfordringer i organisationen

Undersøgelsen viser, at det giver problemer, når de opsagte medarbejdere skal arbejde i opsigelsesperioden.

Det giver dårlig stemning og gør det svært at komme videre, når de opsagte medarbejdere ikke bliver fritstillet, men skal møde op på arbejdet i hele opsigelsesperioden. Det kan lyde lidt råt, men det har ikke så stor betydning for organisationen, hvis der kun er tale om en enkelt opsagt medarbejder der ikke bliver fritstillet. Men hvis der er tale om mange medarbejdere, kan det være helt afgørende, at sigte mod en hurtig fritstilling, hvis man gerne vil komme hurtigt videre og fokusere på fremtiden.

Der kan selvfølgelig være mange grunde til at en virksomhed vælger ikke at fritstille de opsagte medarbejdere. Nogle af problemerne ved ikke at fritstille fremgår af følgende kommentarer fra deltagerne:

*”De afskedigede ønskede ikke selv at blive fritstillet, men deres tilstedeværelse og ageren skabte en dårlig stemning.”*

*”Der var ligeledes loyalitetskonflikter i forhold til arbejdspladsen, da de få der blev til sidste dag skulle af med deres frustrationer og reaktioner på fyringen.”*

*"Fritstillingen var sandsynligvis med til at skabe utryghed blandt de tilbageværende, fordi de først på et senere tidspunkt fik en ordentlig information."*

## Husk dem, der bliver tilbage

Mange ledere ånder lettet op, når de har gennemført afskedigelserne. Men ledelsesopgaven slutter ikke her. Det er vigtigt i tiden efter afskedigelser, at lederne giver de tilbageblevne medarbejdere ekstra ledelsesopmærksomhed. Undersøgelsen viste nemlig, at organisationen var præget i langt længere tid efter afskedigelserne i de tilfælde, hvor lederne havde forsømt deres medarbejdere. Der kunne gå helt op til et år efter afskedigelserne, hvor organisationen stadig var præget af afskedigelserne.

## 3 gode råd i forbindelse med afskedigelser

Afskedigelser vil altid være en ledelsesudfordring også for meget garvede ledere. Skal du nogenlunde helskindet igennem, så husk følgende:

- 1) Sørg for at være godt forberedt på afskedigelsen både af hensyn til den, der skal opsiges og af hensyn til den opsagtes kollegaer. Dine medarbejdere kigger på dig og gør du det ikke ordentligt, så mister du deres respekt.
- 2) Hvis det overhovedet er muligt, så overvej at fritstille de opsagte medarbejdere efter aftale, når de har overdraget deres opgaver. Det gør det nemmere at komme videre i virksomheden.
- 3) Husk de medarbejdere, der bliver tilbage. Giv dem ekstra ledelsesopmærksomhed. Det bidrager til, at man kommer hurtigere videre efter afskedigelserne.

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Få en personlig sparrings- og udviklingspartner



Forandringer, fusioner, ny organisation, ny ledelse, nye udfordringer! Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer, dine udfordringer med?

Som leder sidder man ofte meget alene. Selvom man kan dele meget med sine kollegaer og sin chef, vil der ofte være et behov for at sparre med en person, som ikke er en del af organisationen og på den måde ikke har forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.

**Læs om vores sparringsforløb her:** [http://www.tegkamp.dk/Sparring\\_mentor\\_coach.pdf](http://www.tegkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf)