

# Det' slut

– en afhandling om **hensigtsmæssig afskedigelseskommunikation**



Kandidatafhandling februar 2011 lavet af: Lise Lausted og Stine Åbjerg Søderberg, Cand.ling.merc. CBS. Vejleder: Jørgen Stilling, Institut for Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier. Sider: 118. Typeenheder: 211.634

# Indholdsfortegnelse

## Abstract

|                                                                 |   |
|-----------------------------------------------------------------|---|
| In charge, but not in control – How to communicate terminations | 2 |
|-----------------------------------------------------------------|---|

## Kapitel 1

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Introduktion og motivation | 5  |
| Problemformulering         | 6  |
| Afgrænsning                | 7  |
| Begrebsafklaring           | 9  |
| - Funktionær               | 9  |
| - Afskedigelse             | 9  |
| - Leder                    | 10 |
| - Virksomhed               | 10 |

## Kapitel 2

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Metode                                            | 13 |
| Videnskabsteoretisk ståsted                       | 13 |
| Undersøgelsesdesign                               | 14 |
| Kvantitativ metode                                | 15 |
| - Spørgeskemakonstruktion                         | 15 |
| - Inden den endelige gennemførsel                 | 16 |
| - Gennemførsel af spørgeskemaundersøgelse         | 16 |
| - Fordele og ulemper ved spørgeskemaundersøgelsen | 17 |
| o Kontekstuelle faktorer                          | 18 |
| Kvalitativ metode                                 | 19 |
| - Inden den endelige gennemførsel                 | 19 |
| - Interviewguide                                  | 20 |
| - Gennemførsel af interviews                      | 21 |

## Kapitel 3

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>Teori</b>                                       | <b>23</b> |
| Relevant teori i en afskedigelseskontekst          | 23        |
| Diskussion af kommunikationsteori og valg af samme | 23        |
| - Interpersonel kommunikation                      | 24        |
| o Mulige modeller og teori                         | 25        |
| ▪ Schramm                                          | 25        |
| ▪ Hargie og Dickson                                | 26        |
| ▪ Madsen                                           | 27        |
| ▪ Valg af teori                                    | 30        |
| Diskussion af ledelsesteori og valg af samme       | 30        |
| - Anvendte tænkemåder                              | 31        |
| o Mulig ledelsesteori                              | 32        |
| ▪ Pjetursson                                       | 32        |
| ▪ Kirkeby                                          | 33        |
| ▪ Haslebo                                          | 34        |
| ▪ Valg af teori                                    | 35        |
| Supplerende litteratur                             | 36        |

## Kapitel 4

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Analyse</b>                                                    | <b>38</b> |
| Vigtige fund                                                      | 38        |
| Hvad siger “how-to”-litteraturen?                                 | 40        |
| - Samtale eller ej?                                               | 40        |
| o Praktiske forhold ved samtalen                                  | 41        |
| ▪ Dag for samtalen                                                | 41        |
| ▪ Tidspunktet for samtalen                                        | 43        |
| ▪ Samtalelængde                                                   | 44        |
| ▪ Sted for samtalen                                               | 45        |
| ▪ Hvem skal afskedige?                                            | 46        |
| o Sammenfatning                                                   | 48        |
| Leders mentale og kommunikative kompetencer                       | 49        |
| Kommunikative krav til ledere                                     | 50        |
| - Hjælp til selvhjælp                                             | 51        |
| o En holdningsændring – vejen til dialog, empati og indre harmoni | 52        |
| - Tillid og respekt                                               | 53        |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ○ At overbringe den svære nyhed                                                         | 54 |
| ○ At runde mødet af                                                                     | 54 |
| - Udforskende og indlevende lytning                                                     | 55 |
| - Sprogbrug og nonverbal kommunikation                                                  | 56 |
| - Håndtering af følelsesmæssige reaktioner                                              | 57 |
| ○ Reaktioner på en afskedigelse                                                         | 59 |
| ○ Krise                                                                                 | 59 |
| ▪ Chok- og reaktionsfasen                                                               | 60 |
| ▪ Bearbejdnings- og nyorienteringsfasen                                                 | 62 |
| - Den humanistiske leder                                                                | 64 |
| Kvalitative interviews                                                                  | 65 |
| “Skill Model of Interpersonal Communication”                                            | 66 |
| De respektive afskedigelser                                                             | 67 |
| Vigtige fund i interviews                                                               | 68 |
| Person-situation context                                                                | 68 |
| - Viden                                                                                 | 68 |
| ○ Viden om følelsesmæssige reaktioner og hvordan en afskedigelse skal overbringes       | 70 |
| ○ Viden om sprogbrug, hvordan man starter samtalen og forklarer årsag til afskedigelsen | 70 |
| - Holdninger og personlighed                                                            | 72 |
| - Følelser                                                                              | 74 |
| Goal                                                                                    | 76 |
| Mediating factors                                                                       | 77 |
| Response                                                                                | 78 |
| Feedback                                                                                | 78 |
| Perception                                                                              | 79 |

## Kapitel 5

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Vurdering og diskussion</b>                                | <b>82</b> |
| Analysens fund                                                | 82        |
| - Praktiske omstændigheder                                    | 82        |
| ○ På hvilken måde skal beskeden om en afskedigelse overgives? | 82        |
| ○ Hvem skal afskedige, og hvor?                               | 83        |
| ○ Skemalægning i forhold til samtalen                         | 84        |

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| - Praktiske råd                                                                       | 85 |
| - Kommunikative aspekter ved en afskedigelse                                          | 86 |
| o Det vigtigste er at arbejde med lederes kommunikative kompetencer                   | 87 |
| ▪ Hvorfor skal man arbejde med afskedigelser?                                         | 87 |
| o Hvordan kan man klæde ledere på, så de kommunikativt bliver bedre til at afskedige? | 89 |
| ▪ Kommunikationstræning                                                               | 90 |
| ▪ Viden om reaktioner på en afskedigelse                                              | 91 |
| ▪ Interne guidelines                                                                  | 92 |
| Kan man udforme en best practise?                                                     | 93 |
| - Bør man udforme en best practise?                                                   | 94 |

## Kapitel 6

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Best practise</b>                                         | <b>98</b> |
| Forberedelse – kommunikation og samarbejde er altovervejende | 98        |
| Praktiske anbefalinger i forhold til selve afskedigelsen     | 100       |
| Lederens kommunikation under selve afskedigelsessamtalen     | 101       |
| - Dialogisk                                                  | 101       |
| - Empatisk                                                   | 102       |
| - Tillidsvækkende                                            | 102       |
| - Sprog- og kropsbevidst                                     | 103       |
| - Ligeværdig                                                 | 103       |
| - Udforskende                                                | 104       |
| - Troværdig                                                  | 104       |
| Andre overvejelser                                           | 105       |

## Kapitel 7

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Konklusion</b>                                                | <b>108</b> |
| Hvad foretrækker funktionærer?                                   | 108        |
| Hvordan kan ledere indfri funktionærers ønsker?                  | 109        |
| Kan man opstille en best practise, og hvordan skal den så se ud? | 110        |
| <b>Perspektivering</b>                                           | <b>111</b> |

## **Litteraturliste**

### **Bilag**

**Bilag 1: Spørgeskemaets setup**

**Bilag 2: Respondenternes sammensætning**

**Bilag 3: Interviewguide**

**Bilag 4: Laswells Formel (1948)**

**Bilag 5: Shannon og Weavers matematiske kommunikationsmodel (1949)**

**Bilag 6: Spørgeskemaundersøgelsens resultater**

**Bilag 7: Væsentlige fund og krydstjek**

**Bilag 8: Åbne svar**

**Bilag 9: Kirkebys 12 lederdyder**

**Bilag 10: Hargie og Dicksons punkter ifm. interpersonel kommunikation**

**Bilag 11: Interview med IP1 tors. d. 12/8 2010 kl. 16.00-17.00**

**Bilag 12: Interview med IP2 man. d. 16/8 2010 kl. 19.00-20.00**

# **Abstract**

## **In charge, but not in control**

### **– How to communicate terminations**

In the beginning of the 00's Danish politicians boasted that Denmark had a record low unemployment rate. However, due to the financial crisis things have taken a 180-degree turn and during the last two years Danish workers, who have been accustomed to setting the labour market agenda, have been faced with myriads of redundancies and single-employee terminations. Unfortunately, the list of badly communicated terminations is long. And even though managers view themselves as highly qualified, there is little evidence that they have the skills needed to terminate employees in a suitable manner – a manner that also takes the receiver of the communication into account. In the field of communication, however, it is repeatedly argued that one should always take the needs and wants of the target group into consideration. In this thesis we therefore set out to explore how Danish salaried-employees prefer to be informed about a potential termination and how companies can incorporate this into their communication when terminating. We also examine whether it is possible to draw up a best practice document and how one such in that case should look.

Apart from two qualitative interviews with salaried-employees, the findings in the thesis are based on an elaborate internet based questionnaire survey directed at both salaried-employees and managers. To further explore the modern day workers' demands and required interpersonal communication skills, we also incorporate theory from management consultant Leif Pjetursson and professor in management philosophy Ole Fogh Kirkeby as well as communication scholars Owen Hargie and David Dickson.

One discovery is that the existing handbook literature on terminations to great extent captures the wishes of the Danish salaried-employees regarding the practical circumstances. However, the practical circumstances surrounding terminations do not seem to carry much weight. On the contrary, the all-important finding in the thesis is that termination decisions always must be communicated in person by the employee's immediate manager, which is why managers' communication skills are of great importance. There is, however, a striking discrepancy be-



tween managers' and salaried-employees' view on managers' skills: The majority of managers feel well prepared, but the salaried-employees point to the fact that managers are not trustworthy in their communication, nor do they provide enough information or satisfy the emotional needs of the employees.

Based on these and other findings it is argued that there is every reason for companies to take a closer look at managers' communication skills. Equally, it is discussed how to do so and inferred that it is in fact possible to draw up a best practice document and that one such should contain information on where, when and how to inform an employee about his or her termination. However, it is also noted that it should never be applied without taking into consideration the specific context.

As Danish salaried-employees prefer a communication style that is dialogic, empathetic, confidence-inspiring, trustworthy, and respectful, it is amongst other things concluded that managers should be able to set own interests aside, observe the employee's reactions, and make sure that the manner and content of the communication is in alignment with the employees' needs and wants and adhered to. This means that managers should possess active listening skills, knowledge about typical crisis reactions, and be aware of their own as well as the to-be-unemployed person's verbal and nonverbal communication. The Alfa and Omega of an effective and suitable termination is in other words that the manager is willing and able to be in charge, but not in control.

# Kapitel 1

Introduktion, motivation og problem-  
formulering samt afgrænsning

## Introduktion og motivation

Med det økonomiske opsving i starten af det nye årtusinde faldt arbejdsløsheden i Danmark til et historisk lavt niveau, og manglen på arbejdskraft var således et af de mest dominerende emner i dansk politik. “Det går bedre i Danmark end nogensinde”, sagde Anders Fogh Rasmussen i sin nytårstale til nationen i 2008 og fortsatte med at tale om rekordlav arbejdsløshed. Arbejdstagere og jobsøgende kunne nærmest vælge og vrage mellem jobs og var på mange måder dem, der satte dagsordenen på det danske arbejdsmarked. Men så kom finanskrisen, og pludselig var arbejdsmarkedet præget af stor usikkerhed. I løbet af de sidste par år har mange virksomheder derfor måttet skære drastisk på omkostningssiden og foretage reduktioner i medarbejderstaben. Faktisk synes outplacement-bureauer at være nogle af de eneste, der hyrer, mens ledere i næsten alle andre brancher må kommunikere afskedigelser. Derfor finder vi det relevant at se nærmere på netop lederes håndtering af afskedigelser.

Set i lyset af de mange afskedigelser var 2009 såvel som 2010 rædselsår. Ét eksempel er Vestas-sagen, hvor en dårlig kommunikeret afskedigelse førte til en global mediestorm. Denne demonstrerede tydeligt, hvor vital afskedigelseskommunikation er, og sagen fremstår for mange som et skrækscenarie. Den er dog langt fra den eneste. I Saxo Bank bad man afskedigelsestruede ansatte møde ind en fredag eftermiddag for at modtage ét ud af tre mulige breve, der beskrev den enkelte medarbejders fremtidige arbejdssituation; A) Du beholder dit job, B) Du er fyret og har 15 minutter til at forlade arbejdspladsen eller C) Fortsat usikkerhed – dit job skal måske outsources (Jasper & Dengsøe 2008). Ligeledes kan der nævnes Højer Marsk Hotel, der sendte fyresedler pr. sms og derpå brød kontakten med en stor del af medarbejderne (Franciere 2010).

Ovennævnte eksempler demonstrerer tydeligt, at der er mange måder at gribe afskedigelser an på, og selvom ingen af de fremhævede metoder formelt set bryder med loven, er spørgsmålet, om man ikke, som HKs juridiske konsulent Jeanette Hahnemann siger, bør tage medarbejderen ind til en samtale, så denne har mulighed for at få svar på nogle af de spørgsmål, der måtte melde sig (Hedegaard 2010). Den mængde af bøger, der i løbet af de sidste år er

kommet om, hvordan man kommer videre efter en afskedigelse, kunne i hvert fald tyde på, at afskedigede ofte står tilbage med en del ubesvarede spørgsmål. Desuden viser en undersøgelse fra HK, at det højest prioriterede ønske til forårets overenskomster 2010 var bedre vilkår ved afskedigelse – eksempelvis ved etiske retningslinjer for “den humane fyring” (Pedersen 2009:11). Der tegner sig med andre ord et billede af, at der reelt er et behov for at forbedre “normen” for afskedigelser, og at ledere ikke er rustet til at kommunikere afskedigelser, hvilket ikke er videre hensigtsmæssigt. For det første fordi det naturligvis kan medføre store menneskelige omkostninger for den medarbejder, der bliver afskediget, men også fordi det kan skade den enkelte leders professionelle selvværd og ry samt virksomhedens image, hvilket ligeledes kan gøre det svært at fastholde og tiltrække talentfulde medarbejdere. Spørgsmålet er, hvad man kan gøre for at mindske sådanne problemer?

## **Problemformulering**

Når man skal afskedige på en human måde, ligger en af udfordringerne naturligvis i at overbringe beskeden på den mest hensigtsmæssige måde, hvilket der trods det stigende fokus på afskedigelser ikke synes at være enighed om, hvordan man gør. Faktisk synes der ikke at være mange, der tror på en normativ tilgang til afskedigelser. Eksempelvis udtalte adm. direktør Jakob Dreyer sidste år i en artikel i Magasin K, at man ikke kan gennemføre den perfekte afskedigelse, da en sådan ikke findes, hvorfor de deltagende parter må stille sig tilfredse med den mindst ringe af slagsen (2010). Det er netop et incitament for at se nærmere på denne problemstilling.

I forbindelse med afskedigelser er der mulighed for at tage fat i flere kroge af den klassiske kommunikations værktøjskasse – eksempelvis strategisk planlægning, viden om medarbejdernes psykologiske behov og adfærd, krise-, forandrings-, samt ledelses- og medarbejderkommunikation. Samtidig er det paradoksale og spændende ved afskedigelseskommunikation, at det på én og samme tid er en simpel og kompleks kommunikationssituation. Selve målet med kommunikationen er nemlig ganske klar, idet afsender ‘blot’ skal give beskeden: “Det’ slut – du er afskediget”. Alligevel er afskedigelser en af kommunikationsfagets vanske-

ligste discipliner (Due 2009), idet kommunikationssituationen vanskeliggøres af, at der er flere psykologiske og følelsesmæssige aspekter, der spiller ind, og at modtageren sjældent “ønsker” at modtage budskabet. Efter vores overbevisning kræver en human afskedigelse derfor, at man tager udgangspunkt i modtagers behov, hvorfor det gentagne argument i kommunikationsteorien, om at man skal kende sin målgruppe, også spiller ind i forhold til afskedigelser. I dag er det nemlig altid relevant at tage udgangspunkt i modtagers behov. Det er det, fordi det i dag hovedsageligt er medarbejdere og de eksterne interessenter, der gennem deres stadigt stigende krav dikterer hvilken retning, virksomheder skal bevæge sig i – og når en medarbejder afskediges, bevæger han eller hun sig netop fra den ene kategori til den anden. Når man dertil lægger, at medierne hellere lytter til menigmand end til virksomheders egen strategiske og til tider selvpromoverende kommunikation, kan en dårligt kommunikeret afskedigelse hurtigt resultere i uhensigtsmæssig omtale af virksomheden. Derfor er det for virksomheder relevant at tage udgangspunkt i de behov, afskedigede måtte have.

Det giver dog sig selv, at man ikke kan fokusere på alle medarbejdergrupper i én afhandling, men idet to ud af tre erhvervsaktive danskere i dag er ansat under funktionærloven (Nerving 2009:7), kan man ved at fokusere på funktionæransatte klarlægge en stor del af danske arbejders ønsker. Med dette i tankerne vil vi derfor i denne afhandling besvare følgende problemformulering:

*Hvad fokuserer de nuværende anbefalinger om afskedigelser på? Hvordan foretrækker funktionærer på det danske arbejdsmarked at modtage en eventuel afskedigelse, og hvordan kan ledere rent kommunikativt indfri disse ønsker? Er det muligt at opstille en best practise på baggrund af førnævnte, og hvordan skulle en sådan i så fald se ud?*

## **Afgrænsning**

Som det fremgår af problemformuleringen, er fokus i denne afhandling på danske arbejdstagere. Grunden til, at vi udelukkende vil koncentrere os om afskedigelseskommunikation i en dansk kontekst, er, at virksomhedsstruktur og ledelsesstil er forskellig fra kultur til kultur og landegrænser imellem. Danske virksomheder er dog ofte præget af en flad struktur og bot-

tom-up kommunikation, og derfor er det især her vigtigt at tilgodese arbejdstagers ønsker og behov og have fokus på kommunikation. Som det ligeledes fremgår, er fokus ikke på alle danske medarbejdergrupper, men kun på funktionæransatte, da undersøgelsesfeltet ellers skønnes at blive for bredt. Desuden er det vores vurdering, at man ikke kan foretage en tilbundsående undersøgelse, hvor både “almindelige” funktionærer og ledere indgår, da ledere ofte har andre afskedigelsesbetingelser som eksempelvis ‘gyldne håndtryk’, konkurrenceklausuler og lignende. Derudover bliver ledere ifølge Ugebrevet A4 ofte tilbudt mere hjælp end andre i forbindelse med afskedigelser (2009), og endelig er det også af stor betydning, at “almindelige” funktionærer sjældent har samme indsigt i virksomheders økonomi og situation som ledere.

Formålet med afhandlingen er blandt andet at indkapsle danske funktionærers ønsker til en afskedigelse, hvorfor den vil være af mere generel karakter. Fokus vil således ikke være på afskedigelsesbudskabets præcise ordlyd, da dette vil kræve en case-orienteret tilgang, der samtidig ikke vil gøre det muligt for os at få et repræsentativt billede af danske funktionærers holdning til afskedigelser. Da afhandlingen er af mere generel karakter, betyder det dog også, at vi ikke vil fokusere på årsagen til den enkelte afskedigelse, men derimod på selve afskedigelsessituationen, herunder hvad der bliver opfattet positivt og negativt, samt på lederkompetencer og interpersonel kommunikation. Det betyder, at vi kun i snævert omfang vil komme ind, hvad der skal ske før og efter afskedigelsen. Ligeledes betyder det, at fokus vil være på afskedigedes behov og tarv, hvorfor vi ikke vil koncentrere os om arbejdsmiljø eller på kollegaerne til de afskedigede.

Endelig skal det nævnes, at fokus ikke vil være på masseafskedigelser, men på ‘enkelt’-afskedigelser. Når vi i resten af afhandlingen taler om aspekter i tilknytning til afskedigelser, skal det derfor ses i dette lys. Dog er vi af samme opfattelse som Søren Ravnsborg fra magasinet Lederne, der siger, at problematikken er den samme, hvad end man taler om masseafskedigelser eller afskedigelser af enkeltpersoner (2009), hvorfor en stor del af vores konklusioner også kan overføres til masseafskedigelser.

## Begrebsafklaring

For at sikre os at alle, der indgår i eller efterfølgende måtte bruge vores undersøgelse, har samme opfattelse af de begreber, vi bruger (Andersen 2008:33), vil vi i det følgende give en definition på de væsentligste af disse.

### Funktionær

Funktionærbegrebet i denne afhandling dækker over personer, der er ansat under Funktionærloven, det vil sige:

- a) Handels- og kontormedhjælpere, beskæftiget ved køb eller salg, ved kontorarbejde eller dermed ligestillet lagerekspedition
- b) Personer, hvis arbejde består i teknisk eller klinisk bistandsydelse af ikke-håndværks- eller  
-fabriksmæssig art, og andre medhjælpere, som udfører et arbejde, der kan sidestilles hermed

Ifølge Funktionærlovens § 1 stk. 2 er det ligeledes en betingelse, at den pågældende person er beskæftiget mere end otte timer per uge og indtager en tjenestestilling, det vil sige er undergivet arbejdsgivers instrukser (Retsinformation 2009).

### Afskedigelse

Der findes mange udtryk om det, at en arbejdsgiver bringer arbejdstagers ansættelse til ophør, herunder; opsigelse, der dækker over det at bringe en aftale til ophør, når der ikke er tale om misligholdelsesbeføjelser; ophævelse, der dækker over det, at den ene parts misligholdelse berettiger den anden til at bringe aftalen til ophør; firing og afskedigelse, der er betegnelser for begge førnævnte, og; bortvisning, der er en betegnelse for ophævelse med øjeblikkeligt ophør. Derudover er der i nyere tid mange, der i et forsøg på at finde en mere neutral betegnelse er begyndt at bruge udtrykket outplacement, og endelig kan vi ikke komme udenom

begrebet fritstilling, der dækker over en opsigelse, hvor arbejdstager ikke skal møde på jobbet mere, men får løn i opsigelsesperioden.

I denne afhandling vil vi benytte os af ordet afskedigelse, da det er et relativt neutralt udtryk, men samtidig også beskriver, hvad det indebærer at bringe en medarbejders ansættelsesforhold til ophør – nemlig en afsked. Da fokus ikke er på årsagen til den enkelte afskedigelse, men på hvordan man griber en afskedigelse an på den mest humane og kommunikativt gavnlige måde, vurderes det desuden mindre væsentligt, om der er tale om en ophævelse eller opsigelse, hvorfor det er hensigtsmæssigt at benytte betegnelsen afskedigelse, der dækker bredt.

## **Leder**

Ligesom funktionærbegrebet dækker lederbegrebet over mange forskellige stillingsbetegnelser, job og funktioner. Ledelse kan dække alt fra styring af en hel virksomhed til styring af en afdeling eller et enkelt projekt, hvorfor man kan være leder inden for mange forskellige brancher og områder samt på mange niveauer. I denne afhandling bruger vi ordet leder som synonym for en, der besidder en mellem- eller toplederstilling og har prøvet at afskedige en medarbejder eller er i en stilling, hvor det at afskedige er en del af den pågældendes arbejde. Lederen kan således være ansat som funktionær med lederansvar eller underlagt andre love og regler. Med mindre andet er angivet, vil betegnelsen dog hovedsageligt henvise til en i en mellemliderstilling. Vi er klar over, at der i mindre virksomheder sjældent er mellemledere, men her vil der være andre, der tager sig af det arbejde, en typisk mellemlider normalt vil håndtere, og det er den person, der besidder denne funktion, vi henviser til.

## **Virksomhed**

Målet her er ikke at definere begrebet virksomhed, men da det benyttes mange gange i afhandlingen, er det værd at nævne, at det bruges parallelt med begrebet organisation. Vi benytter ordet virksomhed, men vil til tider inddrage citater fra kilder, der bruger ordet organi-



sation. Virksomhed dækker således bredt, og der skelnes ikke mellem eksempelvis branche eller størrelse, selvom vi er klar over, at der er forskel på virksomheder og den kommunikation, man benytter sig af de forskellige steder.

# Kapitel 2

Metode

## Metode

I dette kapitel redegøres der i nævnte rækkefølge for vores videnskabsteoretiske ståsted samt metodevalget bag nærværende afhandling.

### Videnskabsteoretisk ståsted

Videnskabsteori noget af det vigtigste, man som forsker kan beskæftige sig med, idet det drejer sig om grundlaget for al stillingtagen.

Selvom vi, som det fremgår af vores problemformulering, ønsker at undersøge muligheden for en best practise, betyder det ikke, at vi er dogmatikere, der tror, der kun findes én sandhed, eller nægter, at der kan være andre måder at tænke på. Vi er dog heller ikke relativister, idet vi hverken finder alle teorier lige gode eller kan forene os med tanken om, at sandheden ikke kan opnås. Derimod befinder vi os et sted mellem yderpunkterne på skalaen og mener, på trods af at man ikke kan nå frem til den absolutte sandhed, at man kan finde et standpunkt, som er mere eller mindre sandsynligt. Ligeledes er vi af den overbevisning, at viden er socialt konstrueret og kontekstafhængigt, hvorfor vi sætter vores lid til den socialkonstruktivistiske tilgang. Det betyder dog også, at den viden, vores analyse bidrager til, hverken skal betragtes som universel eller en fuldstændig afspejling af virkeligheden, men som et produkt af vores, samt de, der indgår i vores undersøgelses, måde at kategorisere verden på.

Da et socialkonstruktivistisk verdenssyn på mange måder betyder, at man ikke betragter viden som en objektiv størrelse, der kan indsamles (Fulgsang & Olsen 2004:349), og især anden del af vores problemformulering lægger op til netop indsamling af viden, kan det måske undre, at vi har valgt denne tilgang. Med den socialkonstruktivistiske ramme følger dog en metodisk frihed, hvor alt som udgangspunkt er tilladt, så længe forskeren argumenterer for det samt erkender, at undersøgelserne altid er genstand for forskerens egen fortolkning (Voxted et al. 2003:27). Dette fører os videre til netop metode og undersøgelsesdesign, der er essentielt i videnskabeligt arbejde (Rasmussen et al. 2006:10), da det er med til at bestemme,

hvilken retning projektet kan og vil bevæge sig i og dermed har afgørende indflydelse på, hvilke konklusioner vi vil kunne drage.

## **Undersøgelsesdesign**

Idet kvalitative og kvantitative metoder i dag er accepteret på nogenlunde lige fod i samfundsvidenskabelig sammenhæng, og genstandsfeltet i afhandlingen fordrer indsamling af hårde såvel som bløde data, er det vores vurdering, at en kombination af kvantitativ og kvalitativ metode vil give størst mulig indsigt i emnet. Den kvantitative tilgang er nemlig fordelagtig, idet den gennem tal kan være med til at give os et repræsentativt billede af danske funktionærers ønsker til afskedigelser. Samtidig er der også knyttet mange følelsesmæssige aspekter til vores emne, der kan være vanskelige at undersøge og “måle” udelukkende gennem kvantitativ metode, hvorfor det kan være fordelagtigt ligeledes at gøre brug af en kvalitativ metode (Rasmussen et al. 2006:93). Derfor består undersøgelsesdesignet i denne afhandling således af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og individuelle, kvalitative interviews med funktionærer, der har prøvet at blive afskediget.

I de følgende afsnit uddybes det nærmere, hvordan vi har indsamlet empiri til brug i analysen – først med fokus på den kvantitative del af undersøgelsesdesignet, dernæst den kvalitative.

Inden vi uddyber dette, skal det dog nævnes, at vi grundet problemformuleringen og vores socialkonstruktivistiske tilgang naturligvis har gennemgået store dele af den litteratur, der allerede findes med anbefalinger til håndteringen af afskedigelser. Det vil vi dog ikke komme nærmere ind på her, da det hovedsageligt drejer sig om litteratursøgning og derpå følgende gennemgang.

## Kvantitativ metode

For at svare på problemformuleringen har vi gennemført en omfattende, internetbaseret, kvantitativ spørgeskemaundersøgelse med kvalitative elementer. Denne er blevet besvaret af henholdsvis funktionærer og ledere med det formål at klarlægge, hvordan funktionærer på det danske arbejdsmarked foretrækker at modtage en afskedigelse, og hvordan ledere griber afskedigelse af medarbejdere an samt føler sig klædt på i forhold til dette. Denne metode vil give os et øjebliksbillede af funktionærers ønsker og anskueliggøre eventuelle uoverensstemmelser mellem disse og lederes tilgang til afskedigelser, og derved som minimum give svar på anden del af problemformuleringen, altså: “Hvordan foretrækker funktionærer på det danske arbejdsmarked at modtage en eventuel afskedigelse”.

## Spørgeskemakonstruktion

Spørgeskemaets designtype har metodisk afsæt i tværsnitsstudiet, hvilket vil sige, at vi har udspurgt mange respondenter om ét bestemt fænomen, men kun har indhentet data én gang og inden for en ganske kort tidsramme (Darmer et al. 2010:148).

Spørgeskemaet henvender sig som nævnt til både funktionærer og ledere, og der spørges således ind til såvel funktionærers tidligere afskedigelser og foretrukne tilgang som lederes tilgang og kompetencer, samt hvad parterne vægter som værende vigtig. Da et formål med spørgeskemaet er at få indblik i, hvordan funktionærer på det danske arbejdsmarked foretrækker at modtage besked om en eventuel afskedigelse, er det relevant at få mange besvarelser modsat få, dybdegående svar. Størstedelen af spørgsmålene er derfor lukkede spørgsmål, da der ellers er risiko for, at spørgeskemaet bliver for langt og svært at håndtere og i sidste ende vanskeligt at analysere (Coombes 2001:124).

For at undgå problemer med eksempelvis indforståede spørgsmål har vi udarbejdet spørgeskemaet på et tidligt tidspunkt i forløbet. Ligeledes er spørgsmålene forsøgt formuleret i et klart sprog uden negationer og tekniske udtryk, men med korte ord, få sætninger samt utvety-

dige begreber. Imidlertid kan der ikke ses bort fra den kendsgerning, at der i spørgeskemaet indgår spørgsmål af hypotetisk og følelsesmæssig karakter samt spørgsmål, hvor man skal huske tilbage på en bestemt begivenhed. Dog er der ved disse tilføjet en neutral svarkategori som *ved ikke*, og det gør sig gældende, at der igennem hele spørgeskemaet er gjort brug af enkle skalaer med få svarkategorier. Spørgsmålsrækkefølgen er velovervejet, eksempelvis indledes der med enkle spørgsmål om køn, alder og beskæftigelse, hvorefter spørgsmålene bliver mere specifikke og følelsesbetonede. Endelig afsluttes der med mere “afkølede” og mindre personlige spørgsmål. Undervejs er spørgsmålene desuden så vidt muligt organiseret, så de giver mest mening for respondenterne, og rækkefølgen føles logisk, naturlig og overskuelig.<sup>1</sup> Selve spørgerammen er inspireret af og konstrueret ud fra empiri om afskedigelser, eksempelvis artikler, ledelseshåndbøger og litteratur om håndteringen af afskedigelser generelt.

## **Inden den endelige gennemførsel**

I erkendelse af at vi ikke har megen praktisk erfaring med afskedigelser, har vi inden den endelige gennemførsel kontaktet en leder med erfaring inden for afskedigelser og en funktionær, der har prøvet at blive afskediget, for at få feedback på spørgerammen, minimere forskerbias og sikre at vi ikke overså noget eller spurgte ind til irrelevante variabler. Efter denne feedback har vi diskuteret og gennemgået undersøgelsens spørgeramme og konstruktion med en sociolog med stor teoretisk og praktisk erfaring med spørgeskemadesign. Derpå gennemførte vi en pilottest, der ikke viste tegn på fejl eller mangler, og endelig udsendte vi den egentlige undersøgelse.

## **Gennemførsel af spørgeskemaundersøgelse**

Undersøgelsen er gennemført via Userneeds’ Danmarkspanel, der består af ca. 150.000 personer bosiddende i Danmark. Userneeds er et nordisk analyseinstitut, der foretager online research inden for flere forskellige områder. Danmarkspanelet består af panelister, der frivil-

---

<sup>1</sup> For et nærmere kig på spørgeskemaets setup se vedlagt bilag nummer 1.

ligt har indmeldt sig i forbindelse med diverse internetbaserede undersøgelser, og for at opnå så stor generaliserbarhed som muligt er stikprøven til nærværende undersøgelse alle blevet udtrukket tilfældigt fra dette panel.

Undersøgelsen er kun sendt ud til funktionærer uden lederansvar og ledere i aldersgruppen 18-65 år. Dataindsamling inklusiv pilottest foregik i perioden 15.-30. juni 2010. Spørgeskemaet, herunder både hovedundersøgelsen og pilottesten, blev sendt til 8.808 personer som et unikt link til den enkelte panelists e-mail. Af disse deltog 2.482 personer undersøgelsen, hvilket har resulteret i en endelig stikprøve på 777, da vi blandt andet har screenet besvarelser fra respondenter, der ikke vidste, om de var ansat under funktionærloven fra. Endelig spiller det også en rolle, at den målgruppe, vi ønskede svar fra, er meget snæver, hvorfor der er mange, der er screenet fra, for eksempel ledere uden erfaring med eller ansvar for at afskedige. Ud af de 777 svar er 509 besvaret af funktionærer og 268 af ledere. For begge respondentgrupper er der en god spredning i forhold til køn og geografi, og derudover har vi bestræbt os på at opnå en ligelig fordeling af funktionærer, der har prøvet at blive afskediget, og funktionærer der ikke har.<sup>2</sup>

## **Fordele og ulemper ved spørgeskemaundersøgelsen**

Idet vi har at gøre med en mailbaseret undersøgelse, giver det sig selv, at internetelementet vil spille en rolle. Da vores undersøgelse blev gennemført, havde hele 89% af danskerne dog ifølge Danmarks Statistik adgang til internettet fra hjemmet (2010), og da det er muligt for alle at oprette en e-mailadresse og tilmelde sig et internetforbrugerpanel via eksempelvis biblioteker, internetcafeer, uddannelsesinstitutioner eller arbejdspladser, er antallet af internetbrugere i virkeligheden højere. Alligevel afgrænser man dog ved brugen af et internetforbrugerpanel en del af befolkningen, men da det hovedsageligt er ældre mennesker, der ikke benytter internettet (Danmarks Statistik 2009:17), vurderes det ikke at være af betydning for de konklusioner, der drages, da hensigten er at rådgive ledere og virksomheder om afskedigelser, ud fra hvad erhvervsaktive funktionærer ønsker. Desuden må man erkende, at det uanset

---

<sup>2</sup> En nærmere beskrivelse af respondenternes sammensætning kan ses på bilag 2.

metodevalg er vanskeligt, hvis ikke umuligt, at opnå en stikprøve, der er 100% repræsentativ og fuldstændig tilfældigt udvalgt.

En fordel ved vores undersøgelse er, at respondenterne deltager frivilligt, hvorfor der antages at være færre fejlkilder som sjust og mangel på interesse. Vi vurderer derfor også, at kontekstuelle faktorer spiller ind i mindre omfang, idet respondenterne selv har valgt at sætte sig ved computeren og derfor ikke afbrydes i andre gøremål, i samme grad som de ville ved eksempelvis en uopfordret opringning. Kontekst vil dog altid spille en rolle i forbindelse med undersøgelser, og netop dette vil vi komme nærmere ind på i det følgende.

### **Kontekstuelle faktorer**

Det er vigtigt at have in mente, at respondenter i besvarelsen af spørgeskemaer er sat i en 'kunstig' situation, hvilket kan have betydning for det indsamlede datamateriale. Der vil altid være kontekstuelle faktorer, der spiller ind – eksempelvis almindelige dagligdagsting, der kan påvirke de enkelte respondents humør i positiv eller negativ retning og måske vil kunne afspejles i den enkeltes svar. Dette er dog typisk for alle undersøgelser. Imidlertid er det relevant at nævne, at 82,4% af de respondenter, der i vores undersøgelse angiver, at de har prøvet at blive afskediget, er blevet afskediget for over et år siden, og at 11,8% af de afskedigede fortsat er uden arbejde. Forhold som disse kan øve indflydelse på respondenternes holdninger og svar, idet førstnævnte eksempelvis kan have sværere ved at huske nøjagtige detaljer, og de, der er kommet i arbejde igen, kan have ændret holdning til den forrige arbejdsplads.

Endelig skal det nævnes, at spørgeskemaundersøgelsen ikke er problemfri i sit design, idet det kan være svært at opstille følelsesmæssige aspekter i entydige variable. Som tidligere nævnt har vi derfor ligeledes valgt at inddrage en kvalitativ metode. Denne gennemgås i det følgende.



## **Kvalitativ metode**

Den kvalitative metode i denne afhandling skal hovedsageligt ses som et supplement til vores spørgeskemaundersøgelse samt hjælpe os til at søge nuancerede data om undersøgelsesobjektet. Grundet vores problemformulering, og idet virksomheder nødigt udtaler sig om egne fejl, har vi derfor valgt at gennemføre interviews med funktionærer, der har oplevet en afskedigelse på egen krop. Dette er hensigtsmæssigt, idet vi på den måde kan lære fra deres erfaring og opnå viden om kognitive og følelsesmæssige aspekter (Rasmussen et al, 2006:93).

Da interviewene som sagt fortrinsvis skal bruges som et supplement til den kvantitative undersøgelse, har vi vurderet, at det er fyldestgørende at gennemføre to. Derudover har vi valgt, at det skulle være semistrukturerede interviews, da dette både er en velanset og fleksibel interviewstil (Coombes 2001:98). Desuden er det muligt for mere end én interviewer at gennemføre, og en opgave der er mulig at påtage sig for selv ikke-erfarne forskere, men stadig skaber mulighed for at generere ekstra data, hvilket ellers typisk vil være begrundelsen for at gennemføre fuldt strukturerede interviews (Coombes 2001:100).

## **Inden den endelige gennemførsel**

Inden man gennemfører et interview, er det væsentligt at gøre sig overvejelser om, hvem man skal interviewe. De to funktionærer, vi har interviewet, har vi fået kontakt til gennem vores perifere netværk, og idet vi derfor ikke kendte interviewpersonerne, var det naturligvis begrænset, hvad vi kunne gøre os af overvejelser om dem. Desuden vil det aldrig være nemt på forhånd at vurdere, om det enkelte individ egner sig til at blive interviewet eller ej, om han eller hun eksempelvis har svært ved at artikulere sine synspunkter og følelser eller er meget stålsat i sine overbevisninger. Dette har vi dog forsøgt at forhøre om os gennem vores netværk. Vores vigtigste kriterium var dog, at de hver især var villige til at tale åbent om deres afskedigelse.

Udover ovenstående vurderede vi dog også, at det ville være hensigtsmæssigt, hvis interviewpersonerne ikke lignede hinanden for meget. Dette lykkedes på fin vis, som det ses i nedenstående tabel, hvor enkelte karakteristika ved interviewpersonerne er fremhævet. Et + indikerer, at de to interviewpersoner adskiller sig fra hinanden i forhold til det angivne, hvorimod et ÷ er indikation på manglende forskellighed.

| Interviewpersonernes sammensætning |                    |                      |         |
|------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| Variabler                          | IP 1               | IP 2                 | Forskel |
| Køn                                | Kvinde             | Kvinde               | ÷       |
| Alder                              | 52                 | 26                   | +       |
| Uddannelsesniveau                  | Kort videregående  | Længere videregående | +       |
| Virksomhedstype                    | NGO                | Privat               | +       |
| Branche                            | Hjælpeorganisation | Advokatbranchen      | +       |
| Region                             | Hovedstaden        | Hovedstaden          | ÷       |

Inden den endelig gennemførsel af de to interviews satte vi os ligeledes grundigt ind i de bagvedliggende faktorer, man bør have in mente, når man gennemfører interviews. For eksempel diskuterede vi, hvordan vi kunne spørge ind til forskellige emner uden at lægge ord i munden på interviewpersonerne.

## Interviewguide

Inden gennemførslen af de to interviews udarbejdede vi ligeledes en interviewguide, som vi kunne støtte os til i selve situationen. Denne skulle hjælpe os til at sikre, at vi bevarede fokus og fik uddybende kommentarer til svarene fra spørgeskemaundersøgelsen, så vi efterfølgende kunne klarlægge, hvordan en afskedigelse påvirker mennesker, samt hvad der vurderes positivt og negativt i forbindelse med gennemførslen af en afskedigelse.

Interviewguiden er vedlagt som bilag 3, og som det ses, indeholder den ikke overvældende mange spørgsmål, men blot mulige punkter. Dette er et bevidst valg, idet vi i et forsøg på at få så stort et indblik i afskedigedes tankegange som muligt gerne ville have rig mulighed for at stille uddybende spørgsmål til det, interviewpersonerne selv fokuserede på. Idéer til supplerende spørgsmål opstod undervejs og blev løbende inddraget.

## **Gennemførsel af interviews**

Interviewene blev gennemført henholdsvis torsdag den 12. og mandag den 16. august hjemme hos den enkelte interviewperson over en kop kaffe. Det var bevidst, at interviewene blev gennemført i interviewpersonernes egne hjem, da vi på den måde ulejligede dem mindst muligt og kunne sikre os, at de følte sig i trygge rammer. Desuden gennemførte vi af hensyn til kvalitetssikring såvel som interesse hver sit interview. Dog var vi begge til stede hver gang, således at den, der ikke interviewede, kunne stå for det tekniske, tage notater og eventuelt træde til med supplerende spørgsmål eller på anden vis give en hjælpende hånd.

# Kapitel 3

Teori

## **Teori**

Teori er såvel som videnskabsteori og metode et væsentligt element i videnskabeligt arbejde, og i det følgende vil vi derfor gennemgå afhandlingens teoretiske fundament.

### **Relevant teori i en afskedigelseskontekst**

Som det fremgår af problemformuleringen og qua vores faglige baggrund, er fokus i nærværende afhandling om afskedigelser på kommunikation samt ledelse. Det vurderes, at kommunikations- og ledelsesteori af flere årsager er yderst relevant at tage udgangspunkt i. Den første begrundelse herfor er, at lederes kommunikative kompetencer spiller en stor rolle i forbindelse med afskedigelser, eftersom de har det endelige ansvar for at videregive beskeden til den enkelte medarbejder. En anden begrundelse herfor er, at der som nævnt er en del, der ikke mener, det er muligt at finde en opskrift på den gode afskedigelse. I den forbindelse anses det centralt at tage fat i såvel kommunikations- som ledelsesteori, da der inden for netop disse områder er en del praktisk orienteret teori at tage fat på. I vores optik understøtter de to fagområder desuden hinanden, idet en stor del af ledelse netop er kommunikation.

### **Diskussion af kommunikationsteori og valg af samme**

Én af de ting, vi finder særligt interessant ved kommunikation, er, at det ligesom afskedigelser på én og samme tid kan være håndgribeligt og abstrakt, og at der er et væld af mulige indgangsvinkler. Overordnet set til hører afskedigelser dog til under den form for kommunikation, der omgiver virksomheder – altså virksomhedskommunikation. Om dette siger professor Cees Van Riel: “We define corporate communication as the set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favorable starting points with stakeholders on which the company depends” (2007:25). At se på afskedigelser og kommunikation ud fra dette perspektiv hjælper os således ikke til at mindske antallet af indgangsvinkler. Citatet er dog alligevel relevant, fordi det er med til at anskueliggøre, at virksomheder operer i en kontekst og en omverden, hvor der stilles stadig større krav til virksomheder som gode samfundsborgere. Kontekst er ikke alene relevant,

fordi vores afhandling baserer sig på et socialkonstruktivistisk verdenssyn, men også fordi kommunikation altid indgår i en kontekst, der påvirker dens betingelser (Hansen 2004:66ff).

Selvom afskedigelser overordnet set hører under virksomhedskommunikation, er kommunikationen i forbindelse med afskedigelser dog oftest mellem blot få parter, og da vi har en hypotese om, at den mest hensigtsmæssige måde at overbringe beskeden om en afskedigelse på er ved en personlig samtale, vurderer vi derfor, at et fokus på interpersonel kommunikation er det rette. Derfor vil vi i det følgende gå ind i en nærmere diskussion af netop dette.

## **Interpersonel kommunikation**

Som i den traditionelle kommunikationsteori er der inden for interpersonel kommunikation mange bud på definitioner, blandt andet denne fra coach Marianne Kristiansen og lektor Jørgen Bloch-Poulsen: “Ansigt-til-ansigt samtaler mellem organisationsmedlemmer i multiple kontekster, hvor samtale og kontekster altid er integreret” (2000:14). Dette er på sin vis en ret snæver definition, men vurderes brugbar, fordi fokus er på interpersonel kommunikation i en virksomhedskontekst. Til gengæld siger William Brooks og Robert Heath, at interpersonel kommunikation er: “The process by which information, meanings and feelings are shared by persons through the exchange of verbal and nonverbal messages” (1993:7). Det brugbare ved denne definition er, at det påpeges, at der i interpersonel kommunikation ligeledes er følelser på spil, hvilket uden tvivl er tilfældet i sammenhæng med afskedigelser. Hver især synes de to definitioner således mangelfulde, hvorimod de tilsammen synes at indkapsle de aspekter, der især spiller ind i forbindelse med en afskedigelsessamtale. Derfor er det disse definitioner, vi vil have in mente, når vi i resten af afhandlingen omtaler interpersonel kommunikation. Da et af vores argumenter for at se nærmere på kommunikation i forbindelse med afskedigelser var, at vi gerne vil have en praktisk orienteret tilgang til emnet, er det dog ikke disse teoretikere, vi vil benytte os af i afhandlingen. Vi mener nemlig, at den bedste måde at få en praktisk orienteret tilgang til kommunikation på, er ved at tage udgangspunkt i en kommunikationsmodel. Da fokus både skal være på afskedigelser og interpersonel kommunikation, og der ikke findes en kommunikationsmodel, der er decideret udviklet til dette, vil vi derfor i det følgende præsentere tre forskellige modeller, der kan være egnede i den forbindelse. Da de

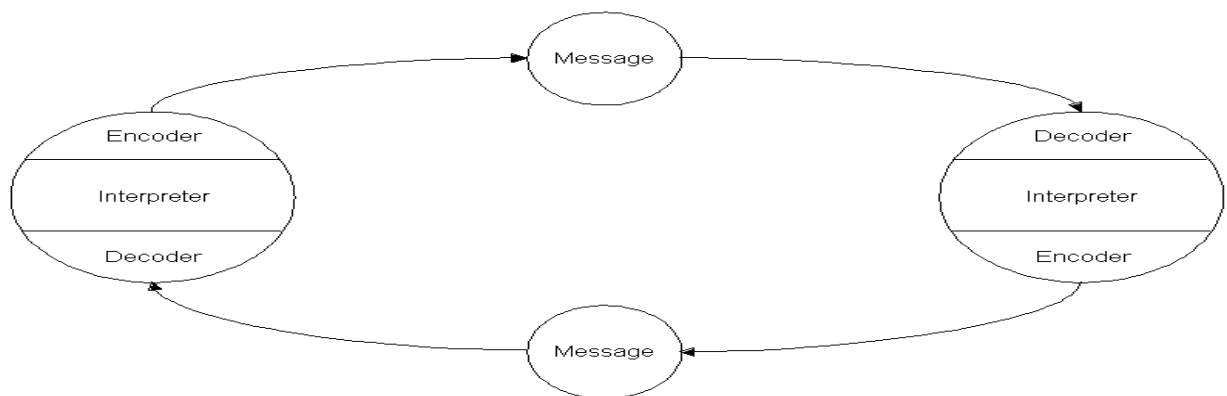
fleste kommunikationsmodeller bruges bredt, mener vi godt, at dette kan forsvares, så længe vi hele tiden har afskedigelsesaspektet in mente. Dog finder vi ikke de forskellige injektionsmodeller relevante, da kommunikationsbegrebet i disse forsimples til at være noget, man blot “overfører” til andre, og der er en “tendens til at fokusere på selve budskabet og mere eller mindre ignorere andre åbenlyse, men måske ubevidste signaler, som afsenderen – bevidst eller ubevidst – måtte afgive” (Petersen og Lund 2000:46). Derfor vil vi heller ikke tage de store klassikere, som den amerikanske politolog Harold D. Laswells og Claude E. Sannon og Warren Weavers modeller med i overvejelserne.<sup>3</sup>

### Mulige modeller og teori

I forhold til interpersonel kommunikation og afskedigelser er der som sagt efter vores overbevisning tre kommunikationsmodeller, der kan komme på tale. Den første er udviklet af Wilbur Schramm, den næste af professorerne Hargie og Dickson, og den tredje af den danske lektor i psykologi Benedicte Madsen. Efter gennemgangen af disse, vil vi foretage det endelige valg af, hvilke(n) kommunikationsteoretiker(e) vi vil gøre brug af, og dernæst vil vi se nærmere på ledelsesteori.

### Schramm

Den første model, der kunne være relevant i forbindelse med en analyse af en afskedigelsesamtale, er den af Schramm fra 1954, der ser således ud:



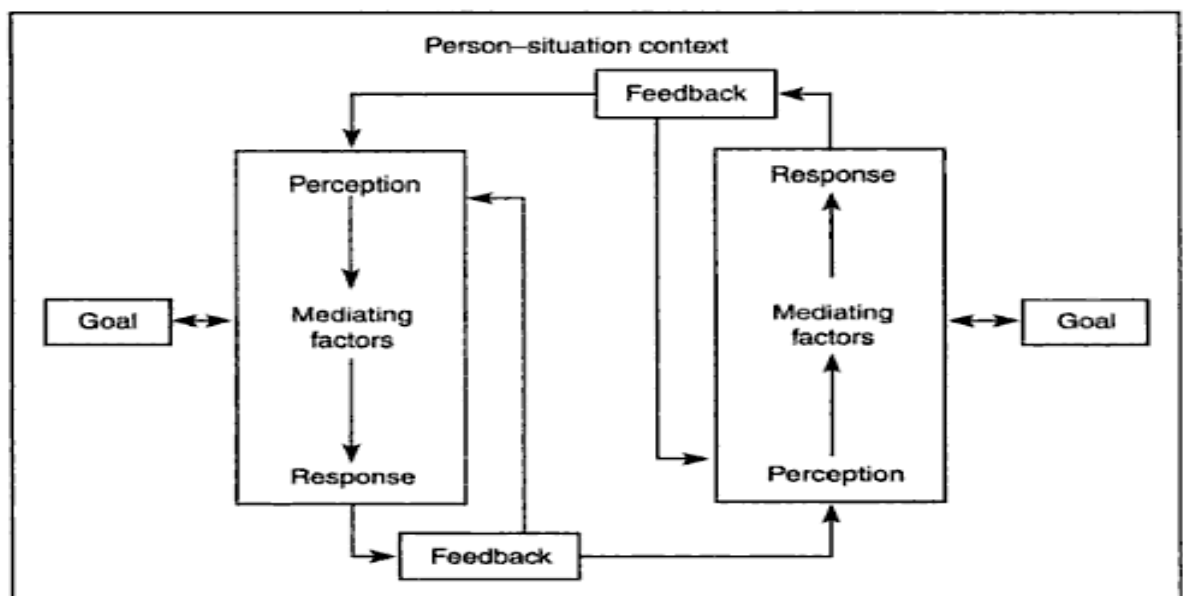
(Shkaminski)

<sup>3</sup> Modellerne kan ses på henholdsvis bilag 4 og 5 i nævnte rækkefølge.

Modellen er en af de første, der inddrager et aspekt af tilbagemelding eller feedback (Hansen 2004:66), og en vigtig pointe ved denne model er, at begge parter både er afsender og modtager og tager stilling til forskellige budskaber. I forhold til interpersonel kommunikation kommer modellen tæt på det, der vurderes, at måtte indgå i en model, for at den kan benyttes i forbindelse med en analyse rettet mod afskedigelsessamtaler, både fordi den er cirkulær, men også fordi den tager højde for, at budskaber skal afkodes, og at de ikke altid bliver afkodet på den måde, afsender ønsker. Det er faktisk grundkernen i Schramms model, idet han argumenterer for, at mennesker forsøger at opnå *commonness* med en anden, når de kommunikerer (1954:3), og kun hvis *encoding* og *decoding* matcher, kan denne *commonness* opnåes (Schramm 1954:6). Ulempen er dog, at modellen ikke indeholder særlig mange elementer og kun i mindre grad tager højde for kontekst.

### **Hargie og Dickson**

En anden model, der kunne være relevant i en afskedigelseskontekst, er Hargie og Dicksons “Skill Model of Interpersonel Communication”, der ses nedenfor.



(Hargie & Dickson 2004:23)

Modellen er baseret på den opfattelse, at mennesker handler ud fra en målbevidst tankegang, at de bliver påvirket af de handlinger, de foretager sig, og at de tilpasser deres opførsel herefter.

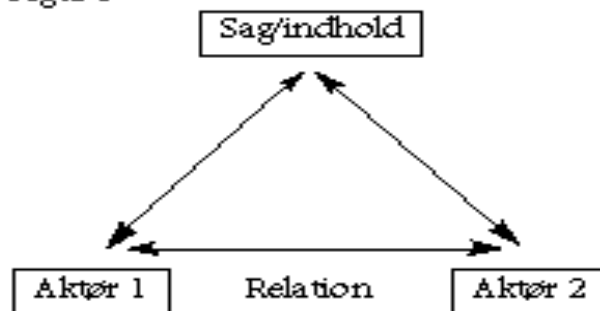


ter (Hargie & Dickson 2004:23), hvilken stemmer godt overens med den socialkonstruktivistiske tankegang. De seks elementer, der indgår i modellen, er desuden yderst hjælpsomme til at forstå kommunikation og samspillet mellem de kommunikerende parter. Faktisk adskiller Hargie og Dicksons model sig ved at være centreret om den kontekst, der omgiver aktørerne og situationen, hvilket efter vores overbevisning er nødvendigt at inkorporere, når man vil se på, hvordan afskedigelsessamtaler forløber og efterfølgende vurderes. Umiddelbart synes den eneste mangel ved modellen at være, at den ikke indeholder et støjelement – et element, der vurderes at spille en særlig stor rolle i en afskedigelsessamtale.

### **Madsen**

Den tredje og sidste model, der har vakt vores interesse i forbindelse med interpersonel kommunikation, er Madsens kommunikationstrekant, der ser således ud:

Figur 1



(Madsen 2002)

Modellen består af to aktører, men kan dog bestå af flere, og centrerer sig hovedsageligt om aktørernes relation og deres forhold til sagen/indholdet. Modellen beskæftiger sig således med det faktum, at kommunikation både har en indholds- og forholdsside. Ligeledes understreger Madsen, at det indbyrdes forhold, parterne har, altid vil påvirke kommunikationen om sagen, da “der altid skal tales om indholdet gennem forholdet” (2000:23), hvilket på fin vis stemmer overens med den socialkonstruktivistiske tankegang. Modellen indeholder kun få elementer og er derfor også forholdsvist simpel. Simpliciteten kan dog både være en fordel og en ulempe. For overskuelighedens skyld kan det være en fordel, at modellen “kun” koncentrerer sig om kommunikationens hovedbestanddele; afsender, modtager og budskab.

Samtidig kan enkelheden dog også resultere i, at man i en analyse ikke vil kunne indfange alle kommunikationens facetter. Imidlertid er modellen videreudviklet flere gange, med versioner hvori sag/indhold betegnes som det fælles tredje (Madsen 1996:12), og hvor fokus hver gang er på noget nyt, hvilket betyder, at man måske på den måde kan indfange flere facetter. En konsekvens af at inddrage flere modeller i analysen kan dog blive forvirring.

| Model                                                                    | Kendetegn                                                                            | Fordele/ulemper ift. PF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wilbur Schramm                                                           | Cirkulær model.<br>Begge parter er afsender/modtager.<br>Kommunikation skal afkodes. | <u>Fordele:</u> Begge parter er afsender/modtager. Inkluderer feedback og understreger, at kommunikation fortolkes og ikke altid forstås, som det er tilsigtet, hvilket er relevant, da vi har en hypotese om, at kommunikation ved afskedigelser kan være kendetegnet ved dette.<br><u>Ulemper:</u> Inddrager ikke særlig mange aspekter af interpersonel kommunikation, hvilket kan vise sig problematisk i analysen. Kontekst indgår ikke. |
| Owen Hargie og David Dicksons Skill model of interpersonal communication | Cirkulær model.<br>Særligt fokus på den kontekst, der omgiver kommunikation.         | <u>Fordele:</u> Begge parter er afsender/modtager. Stemmer overens med en socialkonstruktivistisk tankegang. Har fokus på kontekst, hvilket er vigtigt i tilknytning til afskedigelser. Inddrager mange elementer.<br><u>Ulemper:</u> Inddrager ikke direkte støjelementet, hvilket antages at spille en rolle ift. interpersonel kommunikation og afskedigelser.                                                                             |
| Benedicte Madsens Kommunikationstrekanter                                | Særligt fokus på forholdet mellem aktørerne og deres forhold til sagen/indholdet.    | <u>Fordele:</u> Inkluderer både forholds- og indholdssiden af kommunikation, hvilket er vigtigt ifm. afskedigelser. Brugbar ifm. socialkonstruktivismen.<br><u>Ulemper:</u> Modellen er simpel, hvilket kan være problematisk i en analyse. Der findes flere udgaver af modellen.                                                                                                                                                             |

## ***Valg af teori***

Baseret på vores gennemgang af mulige kommunikationsmodeller, skønner vi, at Hargie og Dicksons model er den mest anvendelige. Begrundelsen for dette er, at den består af mange elementer, hvorfor vi forventer at kunne indfange meget af den kompleksitet, der omringer kommunikation ved en afskedigelse. Målet med modellen synes ikke som med Schramms at være at nå frem til én sandhed, men blot at fremhæve elementer, der indgår i interpersonel kommunikation, hvilket kan være fordelagtigt i en analyse. I forhold til socialkonstruktivismen mener vi dog, at støj er et væsentligt element at have for øje, hvilket desværre ikke indgår i modellen. Det kan dog argumenteres, at begrebet indgår implicit, idet der i modellen er et stort fokus på kontekst. Den kendsgerning, at der i Hargie og Dicksons model indgår det element, at erfaringer, viden og opførsel i høj grad er influeret af de ting, vi har oplevet (2004:15), gør teorien endnu mere anvendelig i forbindelse med et socialkonstruktivistisk perspektiv. Desuden betyder det, at vi med fordel kan bruge modellen til at se på, hvordan lederes viden påvirker deres kommunikation, hvorfor vi vil bruge den i forbindelse med en analyse af, hvordan de respektive lederes viden eller mangel på samme kan have spillet ind, da de afskedigede interviewpersonerne.

## **Diskussion af ledelsesteori og valg af samme**

Udover kommunikation vil der som nævnt også inddrages ledelsesteori i nærværende afhandling. Ledelse er i de senere år blevet mere efterspurgt (Larsen 2002:3), og der er derfor også skrevet et væld af bøger inden for emnet. Faktisk synes udvalget noget broget og uoverskueligt, fordi ledelsesteorien i høj grad er underlagt modefænomener og præget af et hav af forfattere og traditioner (Larsen 2002:7) såsom HRM, CRM, SRM og TQM. Professor Keith Grint påpeger imidlertid i sin bog "The Arts of Leadership", at der grundlæggende er fire forskellige tilgange til ledelse (2000:2). Den første er *the trait approach*, hvor lederens karakter, men ikke konteksten anses som vigtig, hvorfor fokus er på at finde den rette leder, idet tankegangen synes at være, at en leder en er en leder, og finder man den rette, kan han løse ethvert problem. Den anden er *the contingency approach*, inden for hvilken både lederegenskaber og kontekst spiller en rolle, og hvor det forventes af lederen, at han tager hånd om de situationer, han forstår sig på. Den tredje er *the situational approach*, hvor kontekst spiller

den største rolle, og hvor lederen derfor tilpasser sin ledelsesstil efter den enkelte situation (Grint 2000:2ff). Endelig er der den fjerde tilgang, *the constitutive approach*, under hvilken der stilles spørgsmålstejn ved de påståede objektive betingelser, der omringer ledere, og påpeges, at ledere kan konstruere situationer og derigennem legitimere bestemte handlinger (Grint 2000:3).

Isoleret set er der ingen af ovennævnte tilgange, der synes optimale i en afskedigelsessituation, da vi er af den opfattelse, at både lederegenskaber og kontekst er vigtigt, at ingen leder er alvidende, at man ikke kan udskifte ledere efter forgodtbefindende, og at varierende ledelsesstil opfattes utroværdigt. Derimod vurderes det, at *the situational approach* og *the constitutive approach* vil supplere hinanden godt, hvis man kobler dem og efter behov plukker lidt fra den ene så den anden, hvorfor det vil være ledelsesteori fra disse tilgange, der inddrages i nærværende afhandling.

## Anvendte tænkemåder

*The situational approach* er relevant, fordi nærværende afhandling omhandler en konkret situation, i hvilken ledere skal lære at begå sig. Ved at fokusere på det, vi på dansk vil kalde situationsbestemt ledelse, gives der således mulighed for at bringe konkrete værktøjer på banen, hvilket er centralt, hvis man søger en praktisk orienteret tilgang til ledelse. *The constitutive approach* er derimod væsentlig, fordi den synes at være overensstemmende med den socialkonstruktivistiske tankegang, hvor det vurderes, at en af lederens fornemste opgaver er at leve op til samfundets forventninger og normer. Dette gøres ifølge professor i ledelse og organisation Bøje Larsen ved at træde i karakter som social konstruktør og indebærer, at "lederen ikke skal formulere mål, men formulere virkeligheder, som har den egenskab, at den mobiliserer til handling i ønskede retninger" (2002:150), præcis som Grint udtrykte det i forbindelse med *the constitutive approach*. Tanken om lederen som social konstruktør skønnes relevant i en afskedigelseskontekst, da den fordrer til bevidsthed om, at man eksempelvis i forhold til sprogbrug kan søge at vende situationer til noget positivt, eller i en afskedigelseskontekst noget mindre farefuldt.

Fremadrettet vil betegnelserne *the situational approach* og *the constitutive approach* ikke anvendes, da det er tanken, at de skal fungere interdisciplinært. I det følgende vil vi derfor præsentere tre teoretikere, der vurderes relevante i forhold til dette ledelsesperspektiv og på baggrund heraf vil valget af den eller de udvalgte teorier foretages.

## **Mulig ledelsesteori**

### ***Pjetursson***

Den første teoretiker, der har vakt vores interesse, er lektor Leif Pjetursson, der beskæftiger sig med lederens kompetencer, rolle og betydning i virksomheden. Pjetursson påpeger, at virksomheder i dag for en stor del har bevæget sig væk fra den gammeldags regel- og ordrestyrede virksomhed mod en mere visions- og værdistyrede en af slagsen, hvilket har ført til en mere åben ledelsesstil, hvor ledere permanent skal kunne kommunikere visioner og værdier (KForum 2005). Hertil bemærker han, “at man i den moderne virksomhed (...) skal navigere i den stadig større kompleksitet, som det moderne samfund indebærer”, og at man som leder skal bruge tid på at fortolke ude- og indefrakommende input (Kforum 2005). Ledere skal kunne iagttage og lære af hidtidige erfaringer samt træffe valg og bane nye veje, som man tror fuldt og fast på (Kforum 2005). Hovedargumentet for en inddragelse af netop Pjetursson ville således være, at han som os sidestiller kommunikation og ledelse og understreger betydningen af at inddrage “modtageren som medproducent” (Helder 2002). Desuden hænger Pjeturssons tilgang fint sammen med afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted, da han ekspllicit argumenterer for socialkonstruktivismen (Helder 2002:8).

Endelig anlægger Pjetursson også en forholdsvis praktisk tilgang til ledelse med anbefalinger til, hvordan ledere kan blive bedre kommunikatører, hvilket synes brugbart i en afhandling, hvor det ønskes at opstille en række handleanvisninger for ledere. Eksempelvis opstiller han syv kvaliteter, der skal være til stede, for at god dialog kan blive en realitet. En ulempe ved at anvende Pjetursson som en del af den teoretiske ramme kan være, at hans tilgang på nogle områder er ret bredtfavnende, hvorfor der kan være elementer i hans teori, som ikke vil være særligt behjælpelige i analysen.

## **Kirkeby**

Den anden mulige teoretiker er professor Ole Fogh Kirkeby, hvis teori vurderes anvendelig, når man opererer med en socialkonstruktivistisk ramme. Eksempelvis pointerer han, at lederen først og fremmest gennem sin ledelse må udtrykke indbegrebet af det at lede – et ord der kommer fra det oldnordiske “lethia” og betyder to ting, nemlig at gå forrest og at søge efter noget (2004:177). Ifølge Kirkeby skal lederen ligeledes kunne leve op til samfundets forventninger og normer. Eksempelvis udtrykker han, at lederskab udspringer af det vilkår:

*“At lederen først virkelig kan være leder, når han forstår sig på at være menneske. Lederen kan ikke længere stille de menneskelige hensyn fra sig, hverken dem, han skylder andre, eller dem, han skylder sig selv. Lederen må være den første humanist blandt humanister, fordi samfundsudviklingen i højere og højere grad afhænger af ham – om han vil det eller ej”*  
(2004:7ff).

Kirkeby menes således at besidde et særdeles altruistisk syn på ledelse, hvilket ovenstående citat tydeligt bevidner, og som vurderes optimalt i tilknytning til afskedigelser. Et hovedargument for en inddragelse af Kirkeby ville dog netop også være, at han synes at have en tilgang til ledelse og kommunikation tilsvarende den i afhandlingen her, hvor menneskelige hensyn ikke kan tilsidesættes.

En anden fordel ved at benytte Kirkebys teori er, at han nævner 12 konkrete lederdyder, hvilket kan være nyttigt i forbindelse med at opstille anbefalinger til ledere. Mange teoretikere inddrager i deres teori eksempler på karismatiske ledere, der besidder de egenskaber, der ifølge den enkelte vurderes gangbare, men det, vi netop finder brugbart ved Kirkeby, er, at han siger, at det eneste ansigt, man skal se for sig, når man forholder sig til lederdyderne, er sit eget (2004:171). En ulempe ved Kirkeby kan dog vise sig at være hans filosofiske tilgang, der kan være en hæmsko i den forstand, at hans teori og tanker kan blive for uhåndgribelige i en afhandling, hvor et mål blandt andet er at undersøge muligheden for en best practise. Omvendt finder vi det befriende, at Kirkeby arbejder med de græske dyder og filosofi, da det betyder, at vi i afhandlingen kan skabe “en vis begrebslig distance og præcision i forhold til den standende trussel fra buzzwords” (2004:171).

## ***Haslebo***

Den tredje og sidste teoretiker, der vil blive nævnt her, er erhvervspsykolog Gitte Haslebo.

En fordel ved Haslebo er, at hun, om end kun flygtigt, har berørt emnet afskedigelser og de konsekvenser, sådanne kan have. En anden fordel ved Haslebo er, at hun har en tilgang, der stemmer godt overens med den socialkonstruktivistiske tankegang, idet hun fokuserer på relationer og den skabende magt, sproget kan have i virksomheder (2004:29). Dette er relevant, da vi som sagt har en hypotese om, at afskedigelser bør gives til en personlig samtale, og vurderer, at de indbyrdes relationer spiller en stor rolle. Haslebo ser ikke personlighed “som noget, der “sidder” i personen, men som et kendetegn ved den sociale interaktion, personen indgår i” (2004:33). Dette, mener vi, er en brugbar anskuelse i forbindelse med afskedigelser. I forlængelse heraf påpeger hun, at det sprogbrug, der centrerer sig om individet, har negative konsekvenser, og at disse indebærer afstand og hierarki (2004:42). En ulempe ved at benytte sig af Haslebos teori kan dog netop være, at hun har et meget stort fokus på sprog og sprogbrug, hvilket ville være mere relevant, hvis vi havde taget en case-baseret tilgang til afskeds-kommunikation eller arbejdet med en mere tekstnær analyse. Ligeledes kan det være en ulempe, at hun bevæger sig så meget inden for psykologiens felt, som hun gør, da det ikke er her, vi har vores styrker, om end det kan være et væsentligt element i forbindelse med afskedigelser.



| Teori            | Kendetegn                                    | Fordele/ulempes ift. PF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leif Pjetursson  | Dialogbaseret ledelse.                       | <u>Fordele:</u> Har fokus på den moderne virksomhed og modtageren som medproducent. Har en praktisk tilgang til ledelse. Opstiller 7 "kvaliteter". Argumenterer for et socialkonstruktivistisk verdenssyn.<br><u>Ulemper:</u> Kan være for bredtfaende, hvorfor der kan være elementer, som ikke er brugbare ift. PF.                                                                                                                             |
| Ole Fogh Kirkeby | Værdibaseret ledelse.                        | <u>Fordele:</u> Har et altruistisk syn på ledelse og mener ikke, man kan tilsidesætte menneskelige hensyn. Opstiller 12 lederdyder, som kan være brugbare ifm. praktiske anbefalinger. Skaber begrebslig distance og tager afstand fra buzzwords. Passer godt til en socialkonstruktivistisk tilgang.<br><u>Ulemper:</u> Det filosofiske udgangspunkt kan gøre teorien abstrakt, hvilket kan give problemer, når man søger konkrete anbefalinger. |
| Gitte Haslebo    | Fokuserer meget på individ versus relationer | <u>Fordele:</u> Fokuserer på relationer, hvilket er relevant ifm. PF. Inddrager psykologiaspektet. Har skrevet en artikel vedr. afskedigelser.<br><u>Ulemper:</u> Giver ikke nogle konkrete "løsningsforslag" eller ledelsesværktøjer. Har meget stort fokus på sprog og sprogbrug.                                                                                                                                                               |

### Valg af teori

På baggrund af ovenstående gennemgang af ledelsesteori vurderes det, at både Kirkeby og Pjetursson vil kunne bidrage positivt til at belyse ledelsesmæssige udfordringer i forbindelse med afskedigelser, hvorimod Haslebo synes at have for meget fokus på sprog og sprogbrug.

Ligeledes centrerer hendes teori sig i forhold til vores uddannelsesmæssige retning vel meget om psykologi, der ikke desto mindre er væsentligt at have for øje. Ved at gøre brug af teori fra både Pjetursson og Kirkeby, der begge sætter menneskelige hensyn i højsædet, er det dog vores vurdering, at det mentale alligevel vil blive inkorporeret. De to teoretikere synes nemlig at supplere hinanden godt i den forbindelse, idet Pjetursson fokuserer på de krav, medarbejdere stiller til ledere og virksomheder, medens Kirkeby tager afstand fra buzzwords og opfordrer ledere til en mere filosofisk tankegang. Derfor vil vi i forbindelse med ledelse anvende begge teoretikere i afhandlingen. Yderligere argumenter for dette er, at de begge har en praktisk tilgang til ledelse, der passer godt til den socialkonstruktivistiske tankegang. Ledelsesteorien, og altså dermed Pjetursson og Kirkeby, vil vi bruge til at analysere de vigtigste fund fra spørgeskemaundersøgelsen, og her vil Pjeturssons teori udstikke retningslinjerne for den overordnede struktur, mens Kirkebys teori vil inddrages som supplerende, filosofiske tanker.

## **Supplerende litteratur**

Udover ovennævnte kommunikations- og ledelsesteori skal det nævnes, at vi grundet problemformuleringen naturligvis vil inddrage den litteratur, der er til ledere og virksomheder om afskedigelser – såkaldt “how-to”-litteratur. Når vi bruger udtrykket “how-to”, er det fordi, vi ikke finder begrebet håndbogslitteratur dækkende eller sigende nok. Vi har nemlig ikke kun haft kig på bøger, men også på gode råd på eksempelvis hjemmesider med fokus på ledelse, fra personaleansvarlige og konsulenter, samt diverse udgivelser såsom artikler fra outplacement-bureauer, a-kasser, fagforeninger og andre, der rådgiver i forbindelse med afskedigelser, eller fra virksomheder og ledere, der selv har måttet stå for at afskedige.

# Kapitel 4

*Analyse*

## Analyse

Analysen i nærværende afhandling er inddelt i tre. Første og anden del af analysen vil beskæftige sig med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen<sup>4</sup> og tredje del med de kvalitative interviews. I første del af analysen vil vi allerførst identificere de vigtigste fund fra spørgeskemaundersøgelsen. Dernæst vil vi sammenholde anbefalingerne fra “how-to”-litteraturen med de i henhold til disse relevante resultater for at klarlægge, hvilke anbefalinger der allerede findes, og hvorvidt litteraturens anbefalinger stemmer overens med funktionærers ønsker. I anden del af analysen vil de indledningsvis definerede vigtige fund fra spørgeskemaundersøgelsen blive analyseret ved hjælp af Pjetursson og Kirkebys teorier og tanker om ledelse. Endelig vil vi i tredje del analysere de kvalitative interviews på baggrund af Hargie og Dicksons teori om interpersonel kommunikation.

Inden, vi fremlægger de vigtigste fund fra spørgeskemaundersøgelsen, skal det nævnes, at vi for at få så retvisende en analyse som muligt i gennemgangen af spørgeskemaundersøgelsens resultater har sammenholdt flere spørgsmål og dertilhørende svar og således lavet en del krydstjek. De mest iøjnefaldende af disse vil blive fremhævet undervejs.<sup>5</sup>

## Vigtige fund

Et af de spørgsmål, der har været størst enighed om blandt respondenterne, er, at beskeden om en afskedigelse skal gives ved en personlig samtale<sup>6</sup>. Derudover er der stor uoverensstemmelse imellem, hvordan ledere føler sig klædt på til at håndtere afskedigelser, og hvordan funktionærer bedømmer håndteringen af deres afskedigelsesforløb. Ledere vurderer således sig selv godt, hvorimod funktionærer ikke vurderer håndteringen af deres afskedigelser godt. Samtidig kan vi se, at mindre end hver fjerde leder har modtaget træning i at afskedige, og at mindre end hver tredje virksomhed har retningslinjer for, hvordan afskedigelser skal

---

<sup>4</sup> Spørgeskemaundersøgelsens resultater kan ses på bilag 6.

<sup>5</sup> Diagrammer over væsentlige fund og krydstjek kan findes på bilag 7.

<sup>6</sup> Da der ikke er noget, der indikerer, at funktionærer i bestemte aldersgrupper eller regioner har specifikke præferencer, at mænd ønsker én ting og kvinder en anden, eller at funktionærer ansat i henholdsvis det offentlige og private har modstridende ønsker, behandler vi gruppernes svar samlet analysen igennem.

håndteres, hvorfor vi vurderer, at ledere måske ikke har tilstrækkeligt grundlag til at bedømme deres egne kompetencer. Den kendsgerning, at langt størstedelen af de afskedigede funktionærer angiver, at der ikke blev taget hånd om de følelsesmæssige påvirkninger, afskedigelsen havde på dem, og ikke fik dækket deres informationsbehov, bakker op om dette. Ligeledes fremgår det tydeligt af de åbne svar<sup>7</sup>, at lederne føler, at den største udfordring for dem, er, at de befinder sig i et dilemma, hvor de skal agere professionelt, men kan have svært ved at abstrahere fra den situation, de sætter de afskedigede i. Resultaterne viser dog også, at langt størstedelen af alle ledere bliver følelsesmæssigt påvirket, når de afskediger. I forhold til funktionærers ønsker til en eventuel afskedigelse er de vigtigste fund, at de ønsker at blive afskediget ved en kort, personlig samtale af en, der kender dem godt, der kan svare på deres spørgsmål og holde øjenkontakt, men vigtigst af alt er troværdig, forståelig, ærlig, respektfuld, åben og empatisk. Nedenfor ses de vigtige fund, vi især vil have fokus på i vores analyse:

- Der er uoverensstemmelse mellem hvordan ledere føler sig klædt på til at afskedige og funktionærers vurdering af afskedigelsesforløbene
- De vigtigste lederegenskaber i forbindelse med en afskedigelse er ærlighed, respekt, åbenhed og empati
- Funktionærer får ikke dækket deres informationsbehov i forbindelse med afskedigelser
- Der bliver ikke taget tilstrækkeligt hånd om afskedigedes følelsesmæssige påvirkninger

Som det fremgår, er det især de mere bløde værdier, der af funktionærerne fremhæves som væsentlige i forbindelse med en afskedigelse. Det betyder, at de spørgsmål og tilhørende svar, der har vakt vores interesse mest, ikke stemmer overens med det, der lægges vægt på i "how-to"-litteraturen om afskedigelser, der hovedsageligt har fokus på de mere praktiske omstændigheder ved en afskedigelse såsom valg af dag og tidspunkt for samtalen. Vores egentlige interesse er derimod mere rettet mod de mere komplekse forhold, der gør, at en afskedigelsessamtale ikke blot er en hvilken som helst samtale – men en samtale, der stiller

---

<sup>7</sup> De åbne svar fra spørgeskemaundersøgelsen kan ses på bilag 8. Svarene vedr. de største udfordringer findes på side 11ff.

store krav til lederen. Og selvom der i de sidste par år netop er skrevet mange artikler og bøger, der rådgiver virksomheder og ledere om, hvordan man bør håndtere afskedigelser, er det dog også vores vurdering, at denne litteratur ikke er videre teoretisk funderet. Alligevel vil vi dog i kraft af problemformuleringen og vores socialkonstruktivistiske syn på verden og dertilhørende trang til at afsløre eller demaskere virkeligheden (Wenneberg 2000:13) inddrage rådende herfra for at sikre os, at det, der opfattes som naturligt og common-sense, ikke tages for givet, men udforskes (Wenneberg 2000:17). Dette vil vi gøre i det følgende, og i samme ombæring besvares den del af problemformuleringen, der omhandler, hvordan funktionærer på det danske arbejdsmarked ønsker en eventuel afskedigelse håndteret – i hvert fald med henblik på de mere praktiske forhold.

## **Hvad siger “how-to”-litteraturen?**

I det følgende sammenholdes “how-to”-litteraturens råd med resultaterne fra vores spørgeskemaundersøgelse, hvilket udover at klarlægge de anbefalinger, der på nuværende tidspunkt findes om afskedigelser, vil belyse, om der afskediges i tråd med litteraturens anbefalinger, og om det er den fremgangsmåde, funktionærer foretrækker. Under hvert af de følgende punkter fremhæves først de råd, der gives i litteraturen, dernæst svarene fra afhandlingens spørgeskemaundersøgelse i forhold til, hvordan funktionærer reelt *er* blevet afskediget, og endelig hvordan funktionærer ville *foretrække* at blive afskediget, skulle de komme i den situation.

## **Samtale eller ej?**

Inden for “how-to”-litteraturen er der en tendens til at springe direkte til de praktiske omstændigheder i forhold til en afskedigelsessamtale, og kun ganske få diskuterer, hvordan afskedigelsen bør gennemføres – i stedet fremgår det implicit, at den bedste tilgang er at overbringe budskabet ved en personlig samtale (Dreyer 2010, Humle 1995:190, AS3 Outplacement 2008:21, Fyringskommunikation 2009, Harvard Business Press 2009:31). Hvorom alting er, viser vores undersøgelse, at kun 63% faktisk er blevet afskediget ved en personlig samtale. Derimod er knap hver tiende blevet afskediget ved en uformel samtale på eksempel-

vis gangen, hvilket vi finder yderst kritisabelt, da det med stor sandsynlighed betyder, at den afskedigede ikke får nogen tilbundsgående forklaring ej heller mulighed for at reagere i fred. Dog er der ikke noget, der tyder på, at der er særlig grund til at debattere, hvordan beskeden om en afskedigelse skal gives. Faktisk angiver hele 95% af funktionærerne, at de ville foretrække at blive afskediget ved en personlig samtale. På tilsvarende vis svarer 95% af lederne, at de eller andre fra deres arbejdsplads har afskediget ved en personlig samtale, og alt i alt stemmer ledernes svar faktisk godt overens med funktionærernes ønsker.

Så selv om virkeligheden ser en smule anderledes ud end “drømmebilledet”, ser vi ingen grund til at diskutere metodevalget i forbindelse med en afskedigelse yderligere. Tallene taler sit tydelige sprog – afskedigelser bør meddeles ved en personlig samtale! I de følgende afsnit vil vi derfor se nærmere på “how-to”-litteraturens anbefalinger vedrørende samtalen, herunder hvor og hvornår samtalen bør afholdes, hvor lang tid den bør vare samt funktionærernes præferencer i forhold til dette.

## **Praktiske forhold ved samtalen**

### ***Dag for samtalen***

Når man ser nærmere på, hvilken dag man bør afskedige, er forfatterne til “how-to”-litteraturen overordnet set delt i to. På den ene side er der dem, der taler for afskedigelser tidligt på ugen (Andersen & Kann 1991:23, Harvard Business Press 2009:31, Storm 2006), på den anden er der dem, der specifikt anbefaler tirsdag, onsdag og/eller torsdag, men fraråder mandag (Hansen 2008, Væksthus for ledelse 2006, Kloster 2010). Blandt alle er der dog bred enighed om, at man ikke bør afskedige på en fredag, eller op til weekender, ferie og helligdage. Argumenterne for ikke at afskedige på dage, hvor det enkelte individ ikke vil være på arbejdspladsen eller ikke kommer ind den efterfølgende dag, er, at det kan være mere destruktivt og traumatiserende for den afskedigede, da virksomheden ikke kan vide sig sikker på, om den afskedigede har et netværk at tale med (AS3 Outplacement 2008:21, Hansen 2008). Og “risikoen for, at det enkelte menneske kommer i krise, er langt større, hvis man er alene om at håndtere reaktionerne” (Bach et al. 1992:99). Den afskedigede vil således ofte

have et, om end til tider ubevidst, behov for at være i kontakt med sine kollegaer, så selvom det for den, der afskediger, kan være fristende at udskyde den ubehagelige samtale til sidst på ugen, er dette ikke hensigtsmæssigt (Hansen, 2008).

Når det kommer til stykket, er der dog ikke mange, der husker, hvilken dag de blev afskediget – kun lidt over halvdelen af de adspurgte erindrer dette. Der kan være flere faktorer, der spiller ind her. Eksempelvis kan det være svært at erindre den præcise dag for afskedigelsen, hvis det er længe siden, den fandt sted, eller den gjorde et stort følelsesmæssigt indtog. Endelig kan det også være, at selve dagen for afskedigelsen ikke har spillet en rolle for den afskedigede, hvorfor det ikke er noget, der er blevet bidt mærke i. Af de der husker dagen for deres afskedigelse, fordeler svarene sig dog nogenlunde jævnt over de forskellige dage. Desuagtet er der lidt færre, der er blevet afskediget om mandagen, hvorimod 11% er blevet afskediget på en fredag – et relativt højt tal set i lyset af litteraturens anbefalinger. I betragtning af at halvdelen af respondenterne ikke husker dagen for deres afskedigelse, er tallet desto mere bemærkelsesværdigt.

Lige såvel som der er mange, der ikke husker, hvilken dag de blev afskediget, gør det sig også gældende, at mange ikke ved, hvilken dag de foretrækker at blive afskediget. Om dette skyldes, at de ikke har en holdning til det, eller om det er for vanskeligt at forholde sig til, er svært at afgøre. Der er dog en overvægt, nemlig 18%, der foretrækker at modtage beskeden på en mandag. Som nævnt tidligere i afsnittet, er der imidlertid en del, der direkte fraråder at afskedige om mandagen. Ligeledes svarer 11%, at de vil foretrække en afskedigelse om fredagen, hvilket også er i modstrid med rådende fra “how-to”-litteraturen. Der er således forskel på “how-to”-litteraturens anbefalinger og funktionærernes ønsker, hvilket tyder på, at man ikke altid kan tage rådene i denne form for litteratur for gode varer. En anden mulighed er naturligvis, at respondenterne ikke har samme viden om de psykologiske behov efter en afskedigelse, som rådgiverne inden for feltet, eller måske gør funktionærerne sig i stedet overvejelser om det ubehagelige ved at se andre i øjnene efter en afskedigelse.



Det tyder dog på, at netop mandag er en hensigtsmæssig dag at afskedige på, og at afskediselser på fri- og feriedage eller dagen op til samme er utilrådeligt. Når man laver et krydstjek, hvor man sammenholder respondenternes svar om, hvilken dag de er blevet afskediget, og hvordan, de mener, afskedigelsen blev gennemført, er der nemlig langt flere af de, der er blevet afskediget på en mandag, der svarer, at deres afskedigelse blev gennemført godt eller rigtig godt. Derimod angiver størstedelen af de, der er blevet afskediget op til eller på en fri- eller feriedag, at deres afskedigelse blev gennemført meget dårligt, og af de, der er blevet afskediget på disse dage, er der ydermere ingen, der er i tvivl om, hvorledes afskedigelsen blev gennemført. Ligeledes er der ikke én, af de, der er blevet afskediget på en fri- eller feriedag, der svarer, at deres afskedigelse blev håndteret rigtig godt. Retfærdigvis skal det dog pointeres, at der ikke er mange fra den samlede gruppe af respondenter, der har angivet, at de er blevet afskediget op til eller på en fri- eller feriedag.

### ***Tidspunktet for samtalen***

Når det kommer til selve tidspunktet for samtalen, er forfatterne af afskedigelseslitteraturen igen delt i to lejre. Nogle anbefaler, at man afskediger så tidligt på dagen som muligt (Væksthus for ledelse 2006, AS3 Outplacement 2008:21, Andersen & Kann 1991:23), og andre råder decideret til, at man afskediger om formiddagen (Hansen 2008, Storm 2006). Forskellen er dog ikke stor, og de er alle enige i, at man ikke bør afskedige om eftermiddagen, da ingen bør være alene efter at have modtaget besked om en afskedigelse.

Ifølge vores spørgeskemaundersøgelse er der flest, der bliver afskediget om formiddagen, nemlig 35%. Derimod bliver kun 10% afskediget om morgenen, og næsten lige så mange omkring middagstid. Overraskende nok bliver hele 18% afskediget om eftermiddagen, hvilket kan indikere, at virksomheder ikke har forståelse for de behov, der kan opstå hos en medarbejder, der lige er blevet afskediget. Tværtimod kan man frygte, at nogle ledere tænker mere på egne behov, når de udsætter samtalen til sidst på dagen, fordi de således kan undskylde sig med at måtte forlade kontoret og efterfølgende slippe for at blive konfronteret med den afskedigede eller andre kollegaer.

Hvis man ser nærmere på funktionærernes foretrukne tidspunkt at modtage en afskedigelse på, er virksomhederne dog ikke helt på afveje, idet 17% foretrækker at blive afskediget om eftermiddagen. Om dette som nævnt er fordi, medarbejdere ikke har forståelse for de behov, der kan opstå efter en afskedigelse, eller fordi de foretrækker at bearbejde nyheden alene, er ikke til at sige. Ligeledes gør det sig gældende her, at størstedelen af respondenterne, ikke ved, hvornår de ville foretrække at modtage beskeden om en afskedigelse. Af de der har taget stilling til det, er der dog, i overensstemmelse med "how-to"-litteraturens råd, flest, der foretrækker en afskedigelse om morgenen, nemlig 29%.

### ***Samtalelængde***

Inden for litteraturen, om hvordan afskedigelser bør håndteres, gives der også anbefalinger til, hvor længe en afskedigelsessamtale skal vare. En del mener, at samtalen skal være så kort som muligt, herunder Henrich Krogsgaard, personalechef i Københavns Lufthavne, der mener, at samtalen skal være afsluttet efter fem minutter (Lykke 2010:16). Andre anbefaler, at samtalen tager lidt længere tid – eksempelvis 15-25 minutter (Chefgruppen HK 2008:9). Endelig er der også dem, der ikke sætter et bestemt antal minutter på samtalens varighed og understreger vigtigheden af, at lederen sætter tid af til at lade medarbejderen reagere (Hansen 2008). Der er dog bred enighed om, at der bør sættes tid af til en opfølgende samtale, hvor den afskedigede har mulighed for at stille uddybende spørgsmål (Fellinger 2005:79, Thomsen 2010:3, Capacent 2009:60, Andersen & Kann 1991:28, AS3 Outplacement 2008:24).

Vores undersøgelse viser, at danske virksomheder hovedsageligt afholder forholdsvist korte afskedigelsessamtaler. Der er således 49% af respondenterne, hvis afskedigelsessamtale varede under en halv time, og 37% cirka en halv time. Kun ganske få havde en afskedigelsessamtale, der strakte sig over mere end en time. Dog svarer 47% af de ledere, hvis virksomhed har retningslinjer for længden af afskedigelsessamtaler, at samtalerne skal vare op til en halv time.

Ovenstående stemmer godt overens med de adspurgte funktionærers foretrukne længde på samtalen. Her svarer 41%, at de foretrækker, at samtalen tager under en halv time, mens næsten lige så mange, nemlig 38%, mener, at et møde på cirka en halv time er det optimale.

Selv om størsteparten af både funktionærerne og lederne foretrækker en forholdsvis kort samtale på op til en halv time, er det alligevel værd at bemærke, at samtalen hos hver fjerde virksomhed med retningslinjer skal vare cirka en time, og at 12% af funktionærerne ville foretrække en samtale på en time eller derover. Et krydstjek har vist, at de funktionærer, der er blevet afskediget før, ikke bygger deres svar angående samtalelængde på, at de ikke fik dækket deres informationsbehov i forbindelse med deres afskedigelse – i hvert fald er der ud fra svar og tal at bedømme ingen sammenhæng.

### ***Sted for samtalen***

Ifølge “how-to”-litteraturen kan man blandt andet ved at vælge stedet for afskedigelsessamtalen med omtanke gøre situationen mere tålelig for den enkelte. I den forbindelse er der flere, der påpeger, at den afskedigede ikke nødvendigvis ønsker at blive konfronteret med kollegaer lige efter afskedigelsessamtalen, men i stedet har behov for diskretion, hvorfor det er anbefalelsesværdigt at vælge et lokale, der ligger lidt afsides (AS3 Outplacement 2008:21, Johansen 2009, Skou 2008). For at undgå for stor ubalance i magtforholdet, peges der dog også på, at man skal finde et neutralt sted og være varsom med at vælge lederens kontor som stedet for afskedigelsen, da det netop er hans magtrum (Hansen 2008).

Undersøgelsens resultater viser, at virksomhederne tydeligvis ikke efterlever “how-to”-litteraturens råd i forhold til omtalte, idet 63% af de adspurgte, der har prøvet at blive afskediget ved en samtale, har modtaget beskeden på kontoret, der tilhørte den, der afskedigede dem. Kun 22% angiver, at de er blevet afskediget i et mødelokale, hvilket ellers kunne være et af de mere neutrale områder i en virksomhed. På trods af afskedigelseslitteraturens råd viser det sig, at størsteparten af funktionærerne, nemlig 54%, foretrækker at blive afskediget på kontoret, der tilhører den, der skal afskedige dem, mens kun 13% ville foretrække deres

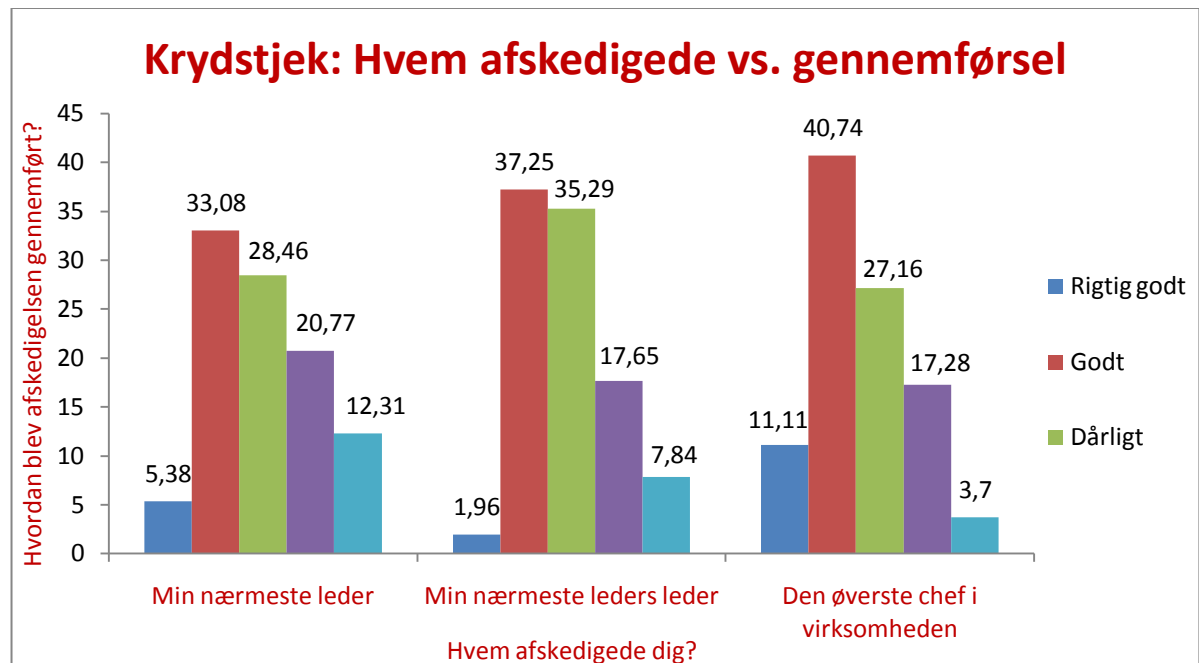
eget, private kontor. Om dette igen skyldes, at funktionærerne ikke tænker over de bagvedliggende psykologiske faktorer, er ikke til at sige. Der er dog noget, der tyder på, at det alligevel ikke er fordelagtigt at efterleve funktionærernes råd i dette tilfælde, idet hovedparten af de, der vurderer deres afskedigelsesforløb rigtig godt, netop er blevet afskediget på deres eget kontor, mens hovedparten af de, der vurderer forløbet som dårligt, er afskediget på kontoret, der tilhører den, der afskedigede dem. De, der er blevet afskediget i et mødelokale, placerer sig et sted midt imellem de to, men hovedparten i denne gruppe vurderer dog, at deres afskedigelse blev gennemført godt. Dog er der 32% af funktionærerne, der ville foretrække at blive afskediget i et mødelokale, og da vi er enige i, at det ikke er hensigtsmæssigt at gøre kommunikationen endnu mere asymmetrisk, end den allerede er, vil vi netop råde til at afskedige her.

### ***Hvem skal afskedige?***

I forhold til dette punkt er der i "how-to"-litteraturen bred enighed om, at det er den nærmeste, daglige leder, der bør stå for afskedigelsen, idet det gerne er ham, der tager beslutningen om de enkelte afskedigelser (Chefgruppen HK 2008, Andersen & Kann 1991, Harvard Business Press 2009, Due 2009, Johansen 2009, Storm 2006). Det ser dog ikke ud til, at virksomhederne lever op til litteraturens råd, idet godt halvdelen af de adspurgte funktionærer er blevet afskediget af andre end deres nærmeste leder. Faktisk er hele 32% blevet afskediget af virksomhedens øverste chef og 20% af deres leders leder. Funktionærerne ser dog ud til at være enige i litteraturens anbefalinger, idet hele 75% ville foretrække at blive afskediget af deres nærmeste leder. Derimod er der kun 10%, der ville foretrække at blive afskediget af den øverste chef, og 8% af den nærmeste leders leder, hvilket er en stor afvigelse i forhold til, hvem der reelt afskediger.

Som det ses nedenfor, har vi lavet et krydstjek for at opnå viden om, hvorvidt funktionærer bedømmer nogle ledergrupper bedre end andre – om der er nogen, der er bedre til at afskedige, nogen de andre kan lære fra. For at undgå at male et misvisende billede af situationen har vi dog valgt at sortere de ledergrupper fra, som mindre end 50 funktionærer er blevet afske-

diget af. Det betyder, at de svarkategorier, vi sidder tilbage med, er: Min nærmeste leder, min nærmeste leders leder samt den øverste chef i virksomheden.



Resultatet er overraskende: 52% af de, der er blevet afskediget af den øverste chef i virksomheden, angiver, at afskedigelsen blev gennemført godt eller rigtig godt, hvorimod 39% svarer det samme om deres nærmeste leders leder og 38% om deres nærmeste leder. Det kunne med andre ord tyde på, at den øverste chef har større forståelse for situationen, men dermed ikke sagt, at det er ham, der skal stå for afskedigelserne. Det er nemlig sjældent den øverste chef, der tager beslutningen om, hvem der skal afskediges, og derudover har han sjældent et særlig stort kendskab til de enkelte medarbejdere og deres behov. Ligeledes er det som nævnt kun 10% af funktionærerne, der angiver, at de ville foretrække at blive afskediget af den øverste chef i virksomheden, hvorimod hele 75% angiver deres nærmeste leder som den foretrukne meddeler. Hvis vi alligevel inddrager de resterende grupper, adskiller HR-afdelingen sig ved, at hele 60% af de, der er blevet afskediget af en herfra, angiver, at deres afskedigelse blev gennemført godt. Og selvom det er lidt af et paradoks, at det er den øverste chef, der i virkeligheden gør det bedst, når de fleste ønsker at blive afskediget af deres nærmeste leder, kan den øverste ledelse måske få noget godt ud af at indgå i et samarbejde med HR-afdelingen.

## Sammenfatning

Ovenstående punkter er de praktiske forhold, der ofte bliver lagt vægt på i “how-to”-litteraturen i forhold til virksomheders håndtering af afskedigelser, og trods vores forbehold, ser det ud til, at der på mange områder er overensstemmelse med litteraturens anbefalinger og funktionærernes ønsker, dog med enkelte udsving. Nedenstående tabel er netop en sammenfatning af funktionærernes ønsker og vores umiddelbare anbefalinger i forhold til de nu gennemgåede punkter om de praktiske forhold i forbindelse med en afskedigelse.

| <b>Hvordan foretrækker funktionærer på det danske arbejdsmarked rent praktisk at modtage besked om egen afskedigelse?</b> |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| På hvilken måde skal beskeden om afskedigelse overgives?                                                                  | Ved en personlig samtale      |
| Hvilken dag skal afskedigelsen finde sted?                                                                                | Mandag                        |
| Hvornår på dagen skal afskedigelsen finde sted?                                                                           | Morgen                        |
| Hvor lang tid skal samtalen vare?                                                                                         | Op til en halv time           |
| Hvem skal afskedige?                                                                                                      | Den nærmeste leder            |
| Hvor skal afskedigelsen finde sted?                                                                                       | På neutral grund (mødelokale) |

Disse punkter besvarer i vid udstrækning problemformuleringens spørgsmål 1 og 2. Efterhånden som analysen skrider frem, vil der blive fremhævet flere punkter, der er relevante for ledere i håndteringen af afskedigelser, og viser det sig muligt at udforme en best practise, vil ovenstående punkter inkorporeres i denne.

I det følgende ses der i tilknytning til lederkompetencer og -kommunikation nærmere på de fire vigtige fund, der blev identificeret i starten af kapitlet, at:

- Der er uoverensstemmelse mellem hvordan ledere føler sig klædt på til at afskedige og funktionærers vurdering af afskedigelsesforløbene
- De vigtigste lederegenskaber i forbindelse med en afskedigelse er ærlighed, respekt, åbenhed og empati
- Funktionærer ikke får dækket deres informationsbehov i forbindelse med afskedigelser
- Der ikke bliver taget tilstrækkeligt hånd om afskedigedes følelsesmæssige påvirkninger

## Lederes mentale og kommunikative kompetencer

Når lederne vurderer egne kompetencer i forhold til mental og kommunikativ formåen i forbindelse med afskedigelser, er tiltroen til egen kunnen høj. Således svarer hele 76% af lederne, at de i høj eller meget høj grad føler sig mentalt klædt på til at håndtere en afskedigelse. Samtidig påpeger 81% af lederne dog, at de i høj eller meget høj grad bliver følelsesmæssigt påvirket, når de afskediger. I samme ombæring svarer 82% af lederne, at de i forbindelse med afskedigelser føler sig godt klædt på rent kommunikativt. Ifølge Anne Katrine Lund, ph.d. i retorik, har ledere desuden en tendens til at vurdere deres egen kommunikation urealistisk godt (2008:63). Med tanke på problemformuleringen samt ledere og virksomheders fremtidige ry kan det endvidere argumenteres, at det er én ting, hvordan ledere *føler* sig klædt på, og en anden hvordan funktionærer mener, ledere håndterer afskedigelser. Og spørgeskemaundersøgelsens resultater viser som nævnt tydeligt, at de to parter ikke har samme opfattelse. Eksempelvis svarer 82% af lederne som anført, at de i høj eller meget høj grad føler sig klædt på til at afskedige rent kommunikativt, mens 58% af funktionærerne svarer, at de ikke fik dækket deres informationsbehov på tilfredsstillende vis, da de blev afskediget. Ordet *kommunikativt* kan naturligvis forstås forskelligt, hvorfor vi ikke kan være sikre på ledernes tolkning. Når vi anvender ordet, tænker vi dog bredere end til blot sprogbrug, hvorfor vi er af den opfattelse, at lederne ikke er klædt godt nok på rent kommunikativt, når de afskedigede angiver, at de ikke har fået tilstrækkelig information. Dette forstærkes af den kendsgerning, at flere eksperter fremhæver, at mange ledere faktisk ikke er klædt på til afskedigelser. En af dem er Annette Elgaard Bøttger, chefrådgiver i Center for Ledelse, der udtaler: “De er valgt som ledere, fordi de er gode til at opnå resultater, men ikke nødvendigvis til at tage vanskelige samtaler” (Themsen 2010). Fakta er dog også, at godt og vel halvdelen af funktionærerne mener, at deres respektive afskedigelser blev gennemført dårligt eller meget dårligt, hvorfor det er velbegrunder at sige, at ledernes kommunikation ikke lever op til funktionærernes behov. I det følgende vil vi derfor se nærmere på vores fund ved hjælp af teori fra Pjetursson, der netop har fokus på, hvad det er medarbejdere stiller af kommunikative krav til ledere.

## Kommunikative krav til ledere

Ifølge Pjetursson er der i dag en klar tendens til, “at moderne medarbejdere ønsker ledere, der er sympatiske, er lydhøre, og som kommunikerer ligeværdigt og respektfuldt” (2005:29). En leder skal med andre ord besidde emotionelle kompetencer og inddrage mere personlige sider i sin kommunikation, men ifølge Pjetursson er lederes kommunikation ofte “præget af kynisme, overfladiskhed og mangel på empati” (2005:30). Dette er ikke hensigtsmæssigt, da netop empati af både funktionærer og ledere bliver fremhævet som vigtigt i en afskedigelses-kontekst. Respondenterne fik således mulighed for at fremhæve karaktertræk, der er vigtige at udvise, når man afskediger, og topscorerne her er ærlighed, respekt, åbenhed og empati, der henholdsvis indkasserer 76%, 72%, 36% og 36% af stemmerne. Disse karakteregenskaber blev også fremhævet som et af de vigtigste fund i vores spørgeskemaundersøgelse. Ligeledes blev det tidligere i analysen noteret, at funktionærerne foretrækker at blive afskediget af deres nærmeste leder, hvilket som oftest vil være en, der besidder en mellemlederrolle. For at finde ud af, hvordan ledere kan udvise disse egenskaber og forbedre deres afskedigelses-kommunikation, er det derfor relevant at se nærmere på de kommunikative kompetencer og kvaliteter, den moderne mellemleder ifølge Pjetursson skal besidde.

Ifølge Pjetursson er der fire kompetencer (2005:36ff) og syv kvaliteter (2005:256ff), som en mellemleder i dag bør besidde. Overskrifterne til de fire kompetencekrav er: Kommunikation og mellemlederens selvforståelse, mellemlederen som strategisk kommunikator, mellemlederen som forandringskommunikator og mellemlederen som dialogpartner. I disse kompetencekrav indgår forskellige underliggende krav og opgaver til den enkelte leder, som på sin vis opsummeres i de syv kvaliteter, Pjetursson senere fremhæver i forbindelse med dialogbaseret ledelse, som vi vurderer relevant at arbejde med, når man som leder skal leve op til medarbejderes ønsker om at være empatisk og kommunikere respektfuldt. Af disse kvaliteter finder vi i forbindelse med afskedigelser seks af dem relevante. Ligeledes mener vi dog, at fire af dem kan slås sammen, hvorfor vi ender ud med nedenstående tre kvaliteter, som lederen skal beherske. Han skal:



- Udvisе tillid og respekt
- Indtage en udforskende og positiv holdning til den anden ved at praktisere indlevende lytning og ægte interesse
- Være opmærksom på sit sprogbrug og sin nonverbale kommunikation

Ovennævnte punkter kan på mange måder sidestilles med Ole Fogh Kirkebys 12 lederdyder<sup>8</sup>, hvorfor vi i det følgende vil komme med vores bud på, hvordan disse tilsammen kan være brugbare til at forbedre lederes kommunikation, så flere funktionærer i en fremtidig undersøgelse vil svare, at deres afskedigelse blev håndteret godt, og at de fik en tilpas mængde information. Under de næste to overskrifter vil vi dog først se på, hvordan ledere kan blive bedre til at vurdere og arbejde med egne kompetencer.

## Hjælp til selvhjælp

Som vi har set, er ledere ikke videre gode til at bedømme egne kompetencer, hvilket kunne tyde på, at de ikke har tilstrækkelig selvindsigt, hvilket samtidig betyder, at det kan være svært for dem at vide, hvordan deres kommunikation påvirker dem, de omgiver sig med. Mangel på selvindsigt kan således betyde, at ledere ikke kan “læse” de reaktioner, som de afskedigede udviser, hvorfor ledere aldrig vil kunne vide, hvordan de afskedigede opfatter situationen, eller hvilke behov de har. Af den grund vurderer vi også, at Pjeturssons krav om selvforståelse er yderst berettiget i en afskedigelseskontekst. Dette stemmer desuden på mange måder overens med Kirkebys første lederdyd “At være fællesskabets tjener”. Her bringer han begrebet *therapeia* på banen, der handler om hjælp til selvhjælp og om realistisk feedback (Kirkeby 2004:171ff). For lederen er et godt redskab til dette ifølge Pjetursson at sætte tid af til en skriftlig øvelse, hvor han ser på sig selv udefra – fuldstændig som en person, der ikke kender ham, ville betragte og opfatte ham (2005:40). I stikord skal lederen hurtigt og spontant skrive ned, hvad der er karakteristisk for hans lederadfærd og vurdere, hvordan dette stemmer overens med hans egen person, arbejdes karakter, virksomhedens mission og branche, og hvad han så vil bevare og ændre (Pjetursson 2005:40ff) samt ikke mindst hvordan, hvorfor han også skal være sin egen læringsstil bevidst. Når lederen gør dette, er det relevant at have de ønsker, medarbejdere har, in mente, herunder som nævnt forventninger om empati,

---

<sup>8</sup> Se bilag 9 for en oversigt over Kirkebys 12 lederdyder.

ligeværd og respekt. I en afskedigelses kontekst kan det ligeledes være fornuftigt at lave den skriftlige øvelse før og/eller efter hver afskedigelse, så lederen på den måde kan lære af eventuelle fejl og sætte sig ind i den enkeltes behov. Virkelig selvindsigt kan dog ikke opnås ved kun at reflektere over lederadfærd, men også kerneegenskaber, værdier og overbevisninger.

Vi vurderer, at de fleste ledere vil kunne drage stor nytte af at arbejde med ovenstående, og i en afskedigelses kontekst kan selvindsigt være yderst gavnligt, idet det kan gøre det lettere for lederen at tilpasse sin kommunikation til den enkelte. Kan lederen det, vil samtalen forløbe mere gnidningsfrit, hvilket med stor sandsynlighed vil gøre det nemmere for medarbejderen at sluge det svære budskab – om end ikke uden kvaler. Ellers kunne et andet muligt incitament til at få ledere til at arbejde som egne kommunikationskonsulenter være at gennemføre en 360-graders-måling, hvor lederen ved hjælp af spørgeskemaer får feedback på sin person fra overordnede såvel som underordnede. Hvis den øverste ledelse er villig til at arbejde ufortrødent med virksomhedens håndtering af afskedigelser, kan man ligeledes vælge at indføre milestonemøder, som man behandler som læringsrum, hvor der reflekteres over emnet fra flere vinkler; hvad er gået godt, hvad kunne gøres bedre, hvilke særlige problemer skal tackles, hvad kan vi iagttage, når tingene virker, hvilken holdning og kommunikation er til stede, når vi arbejder godt sammen (Pjetursson 2005:35).

### **En holdningsændring – vejen til dialog, empati og indre harmoni**

Ovenstående er noget, lederen kan gøre selv. Det er dog også væsentligt at nævne, at der hos mange ledere er brug for en holdningsændring. Dermed ikke sagt, at ledere skal ændre deres person – det ville virke utroværdigt og smitte dårligt af på deres ethos. Dog bør de have in mente, at det i dag forventes, at man på arbejdspladser gør brug af en mere moderne, coachende og støttende stil modsat den gamle, mere upersonlige og kontrollerende stil (Pjetursson 2005:38). Det kan være en særlig udfordring at omstille sig til det, især for de ældre ledere, fordi de holder fast i en forestilling om, at “lederen ved bedst” (Pjetursson 2005:38). Lederen skal dog så vidt muligt prøve at bevæge sig væk fra den tankegang og ikke se det som et svaghedstegn eller angreb på sin autoritet, hvis han ikke konstant har et videnforspring

(Pjetursson 2005:38). En realistisk leder vil desuden have indset, at de fleste fagområder i dag er så komplekse, at det aldrig vil være muligt at være ekspert i alt.

Pjetursson påpeger, at den moderne mellemlider skal opfatte sig selv som en fødselshjælper (2005:38), hvilket henleder tankerne på Kirkebys sjette lederdyd “Jordemoderkunst, *Maieutik*”. Her taler han om Sokrates, der hævdede, at han var søn af både en jordmoder og en billedhugger – den første forløser både kvinden og barnet, mens den anden fjerner det overflødige materiale fra stenblokken (Kirkeby 2004:174). Dette er en meget passende metafor på den moderne mellemlider – også på en, der står for at skulle afskedige. Det, der er vigtigt at forstå i den forbindelse, er, at det at sætte sig i en andens sted ikke behøver gøre en handlingslam (Kirkeby 2004:174). Tværtimod er vi af den overbevisning, at det i en afskedigelseskontekst vil lette lederens arbejde og byrde betydeligt, hvis han “behersker de grundelementer, som indgår i den gode dialog” (Pjetursson 2005:37) herunder at kunne lytte og udvise empati. Det vil det, fordi han er menneske, før han er leder (Kirkeby 2004:15). Som nævnt angiver ledere netop, at den største udfordring er, at de befinder sig i et dilemma, fordi de skal agere professionelt, men kan have svært ved at abstrahere fra den situation, de sætter de afskedigede i. Det er lederens lod, at han er krig med sig selv, idet han har påtaget sig en profession, hvor han forvalter magten, hvorfor hans indre ikke altid kan være behersket af fuldkommen harmoni (Kirkeby 2004:15) endsige i en afskedigelsessituation. Ved at inkorporere værdier som empati og dialog i sit arbejde kan ledere dog tillade sig at være menneske og leder på én og samme tid og, vurderer vi, derved nemmere opnå indre harmoni.

I det følgende vil vi se nærmere på, hvordan ledere skal kommunikere for at leve op til funktionærers ønsker og udvise de tre kvaliteter, vi tidligere fremhævede.

## **Tillid og respekt**

Som pointeret fremhæver Pjetursson respekt og tillid som vigtige lederkvaliteter. Ligeledes er det ifølge funktionærer også egenskaber, der spiller en stor rolle i forbindelse med afskedigelser. Spørgsmålet er dog, hvordan ledere kan udvise dette under afskedigelsessamtaler.

## **At overbringe den svære nyhed**

Tillid indebærer blandt andet, at man er ærlig og villig til at indgå i en åben dialog, mens respekt udvises ved at imødekomme den andens synspunkter og følelser – selvom man mener noget andet end modparten (Pjetursson 2005:257ff). Ligeledes kræves det ikke mindst, “at alle beslutninger, der vedrører den enkelte medarbejder, er saglige og velbegrundede” (Pjetursson 2005:258). For at udvise tillid og respekt i en afskedigelsessamtale er det derfor essentielt, at lederen giver en oprigtig forklaring på afskedigelsen og ligeledes med det samme gør opmærksom på, hvad samtalen drejer sig om. Som Kirkeby siger i forbindelse med sin anden lederdyd “Autonomi”, skal man som leder ikke frygte dialogen, men til enhver tid være “rede og i stand til at redegøre ubetinget for sine beslutningers legitimitet” (2004:172). Medarbejderen skal således have en præcis forklaring på, hvorfor han bliver afskediget, uanset årsagen til afskedigelsen. På den måde kan den afskedigede også få klarhed om, om der er ting, han eller hun eventuelt kan forbedre i et fremtidigt job. Og således kan lederen leve op til Kirkebys tredje lederdyd “Retskaffenhed” og Aristoteles’ begreb *epieikeia* ved som magthaver at udvise generøsitet over for den, han har i sin magt (2004:172). Lederen skal kunne “give en sober og nøgtern kritik” (Kirkeby 2004:173), og hvis han er åben og giver en oprigtig forklaring, vil han desuden fremstå mere troværdig og samtidig gøre sit for ikke at overlade den afskedigede med endeløse grublerier a la “hvorfor mig”. For at kunne give klar besked er det centralt, at lederen kender årsagen til afskedigelsen, uanset om det måtte være en anden, der har taget den egentlige beslutning. Ligeledes kan det være en fordel, hvis lederen skriver begrundelsen ned på et stykke papir, som han kan støtte sig til, skulle han have svært ved at give beskeden i selve situationen.

## **At runde mødet af**

Mange har svært ved virkelig at lytte, når de i første omgang får at vide, at de er blevet afskediget, hvorfor det kan være nødvendigt at gentage begrundelsen senere – enten ved samme møde, senere samme dag eller på en af de følgende dage. Derfor er det vigtigt, at lederen, der afskediger, er til rådighed for den afskedigede i den efterfølgende tid og gør opmærksom på, at han er det. I tilknytning til tillid nævner Pjetursson også, at man skal give sig tid til at gøre en samtale færdig og bør gøre det til en god vane at fortælle, hvornår man eventuelt kan

fortsætte samtalen (2005:258). Det kan virke banalt, men en leder, som ikke føler sig godt tilpas ved situationen, kan måske have en tendens til at ville afslutte samtalen hurtigt. Men som Kirkeby igen siger i forbindelse med sin anden lederdyd "Autonomi", skal man som leder have "en evne og vilje til at stå ved sit valg og dermed kunne stå distancen" (2004:172). Tillid og respekt fordrer desuden, at man giver "modparten plads, tid og ro til at formulere, hvad vedkommende tænker om samtaleemnet" (Pjetursson 2005:258), hvilket kan kræve mere af lederens tid end antaget. Hvis man som leder viser medarbejderen denne tillid og respekt, er der dog større chance for, at medarbejderen får kommunikeret sine behov, så lederen lettere kan give medarbejderen den hjælp, han eller hun har brug for. Ligeledes er det vores vurdering, at et tilbud om en opfølgende samtale vil øge chancen for, at funktionærer vil bedømme deres afskedigelser mere positivt, da de således stadig vil føle sig velkomne og have mulighed for at tage stilling til situationen samt vende tilbage med eventuelt ubesvarede spørgsmål. Netop det at sætte tid af til spørgsmål er utrolig vigtigt for funktionærer og kan ikke tilsidesættes. Faktisk angiver hele 96% af funktionærerne, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at den, der afskediger, sætter tid af til spørgsmål. Ligeledes svarer 85%, at det er vigtigt eller meget vigtigt at sætte tid af til et nyt møde, hvis den afskedigede ønsker det. Ved at tilbyde et opfølgende møde vil der desuden være større sandsynlighed for, at funktionærerne vil få dækket deres informationsbehov, hvilket de, som vi fremhævede som et vigtigt fund, ikke får på nuværende tidspunkt.

## **Udforskende og indlevende lytning**

For at kunne "læse" den afskedigedes behov, er det nødvendigt, at lederen indtager en udforskende og positiv holdning til den anden ved at praktisere indlevende lytning og ægte interesse (Pjetursson 2005:256ff). For lederen, der skal afskedige, er der fare for, at han fokuserer for meget på det ene mål at overbringe beskeden om afskedigelsen og derfor lytter mere til sin egen indre dialog (Pjetursson 2005:264). Men her er det væsentligt at vise situationsfor-nemmelse, som Kirkeby nævner i sin syvende lederdyd "Fornemmelsen for det rette øjeblik og evnen til at gribe det, *kairos-pathos*" (2004:174), idet der kan være meget at vinde ved at lytte til, hvad medarbejderen siger, og opfange de signaler, der sendes. Det kan der, fordi indlevende lytning, som Pjetursson citerer den amerikanske ledelsesguru Stephen R. Covey for, netop handler om at komme i "kontakt med den realitet, som foregår i den andens hoved

og sjæl” og ikke at projicere sine egne antagelser og følelser (2005:265). At kunne sætte sig i den afskedigedes sted er ligeledes meget vigtigt for funktionærerne. Faktisk angiver hele 76%, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at den, der afskediger, forsøger at gøre dette. Aktiv, indlevende lytning er således ikke blot en af de vigtigste egenskaber i en god dialog, som Pjetursson siger (2005:264), men i særdeleshed også i forbindelse med en afskedigelsessamtale. Samtidig er det dog også noget af det sværeste, hvorfor det kan være en god idé for lederen ligeledes at se nærmere på sine lytte(u)vaner, når han arbejder med sin selvindsigt (Pjetursson 2005:264ff).

“De fleste lytter ikke med den hensigt at forstå, men de lytter for at kunne svare” (2005:265), siger Pjetursson, men det er ikke hensigtsmæssigt, hvis lederen gør dette, når han afskediger, for nok har de afskedigede brug for svar, men de har i høj grad også brug for at fordøje og bearbejde budskabet. Hvis lederen virkelig lytter, vil han have nemmere ved at bedømme, hvor langt den afskedigede er i sin bearbejdningsproces og dermed, hvad det er han eller hun har brug for i nuet. Dette vil vi komme nærmere ind på snarligt.

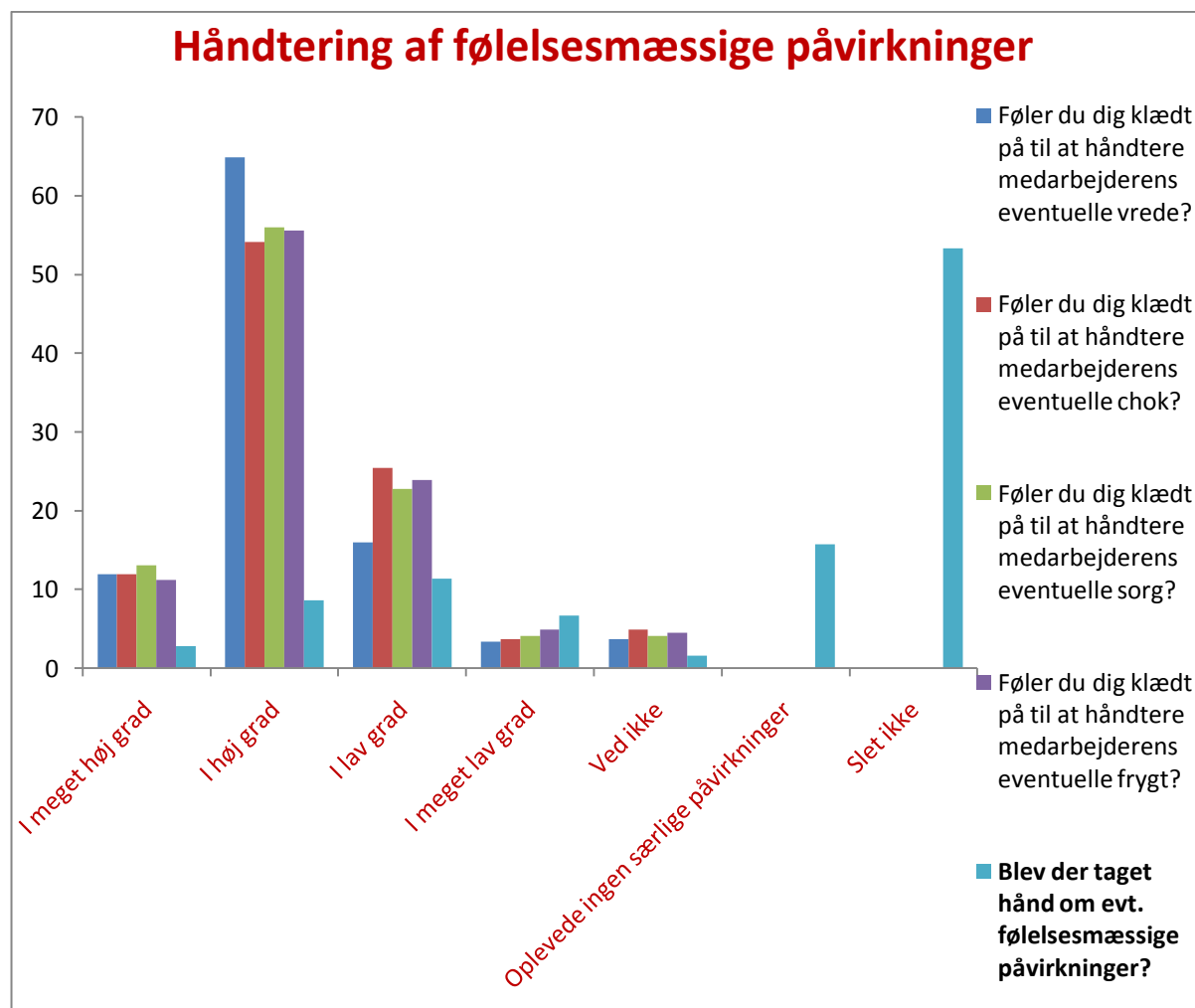
## **Sprogbrug og nonverbal kommunikation**

At lytte intenst hænger nøje sammen med at udvise en udforskende attitude (Pjetursson 2005:267), og i den forbindelse er det relevant, at lederen er bevidst om det sprog, han bruger. Når vi inddrager de kvalitative interviews, vil der komme et eksempel på, hvor vigtigt det er at formulere sig ordentligt, men i tilknytning til vores kvantitative metodedel har vi naturligvis ingen konkrete eksempler på lederes sprogbrug. Kirkebys lederdyd nummer ti hedder dog “Formuleringsevnen, *hermeneia*”, og han påpeger, at netop denne dyd er vigtig for en leder, idet “det er ham, der til syvende og sidst har ansvaret for, at organisationens budskab bliver formidlet, dvs. forstået” (2005:176). Desuden kan det sprog, man bruger, efter vores overbevisning påvirke den afskedigedes opfattelse af afskedigelsen i både positiv og negativ retning.

Ledere skal dog erindre, at de også kommunikerer nonverbalt, og at det er essentielt at være sig bevidst om også denne form for kommunikation. Faktisk finder overvældende 98% det vigtigt eller meget vigtigt, at lederen holder øjenkontakt under afskedigelsessamtalen. Dette er også centralt, hvis han skal fremstå troværdig, for “øjne og ansigtsudtryk er forposten i vores kropssprog. Ved hjælp af øjenkontakt forsøger vi hele tiden at aflæse sym- eller antipati i hinandens blikke” (Pjetursson 2005:269). Dette leder os over til det sidste af de vigtigste fund i spørgeskemaundersøgelsen, vi ikke har berørt endnu, nemlig den kendsgerning, at der ikke bliver taget tilstrækkeligt hånd om afskedigedes følelsesmæssige påvirkninger.

### **Håndtering af følelsesmæssige reaktioner**

Som det ses i den foregående del af analysen, er det i en afskedigelseskontekst hensigtsmæssigt af ledere at kommunikere på en coachende og støttende måde, hvilket som sagt gøres ved at skabe tillid og respekt gennem aktiv lytning samt krops- og sprogbevidsthed. Da lederen ved at bruge denne kommunikationsstil kan sætte sig udover egne behov ved at se dialogen i et læringsperspektiv og læse modpartens tanker, er det vores vurdering, at denne måde at kommunikere på også vil være fordelagtig som et redskab til at håndtere de afskedigedes reaktioner. Og der er noget, der tyder på, at sådan et redskab kan være nyttigt, for når det kommer til lederes håndtering af følelsesmæssige reaktioner fra dem, de afskediger, er der, som det ses i nedenstående diagram, igen uoverensstemmelser mellem funktionærer og lederes opfattelse.



Generelt føler ledere sig således godt klædt på til at håndtere følelsesmæssige reaktioner fra dem, de afskediger, idet 77% svarer, at de i høj eller meget høj grad føler sig i stand til at håndtere reaktioner som vrede. 66% svarer det samme, hvad angår chok, 69% hvad angår sorg, og 67% hvad angår frygt. Af de funktionærer, der er blevet afskediget, svarer derimod kun 11%, at der i høj eller meget høj grad blev taget hånd om deres følelsesmæssige påvirkninger i forbindelse med de respektive afskedigelser. Derfor kan det argumenteres, at ledere også her har noget, de skal arbejde med, og ifølge Kirkeby og hans fjerde lederdyd “Konkret visdom, *phronesis*” er det netop også essentielt, at en leder evner “at finde balancen mellem psykologisk indsigt, realistisk situationsfornemmelse og principfast handlen” (2004:173). Da det kan tage tid at vænne sig til en anden kommunikationsstil, kan det dog være en fordel, hvis ledere bliver introduceret for de reaktionsmønstre, afskedigede ofte vil have, for som Pjetursson påpeger, skal ledere have “indsigt i de psykologiske mekanismer i forbindelse med en forandring” (2005:37). Derfor vil vi i det følgende komme nærmere ind på dette.

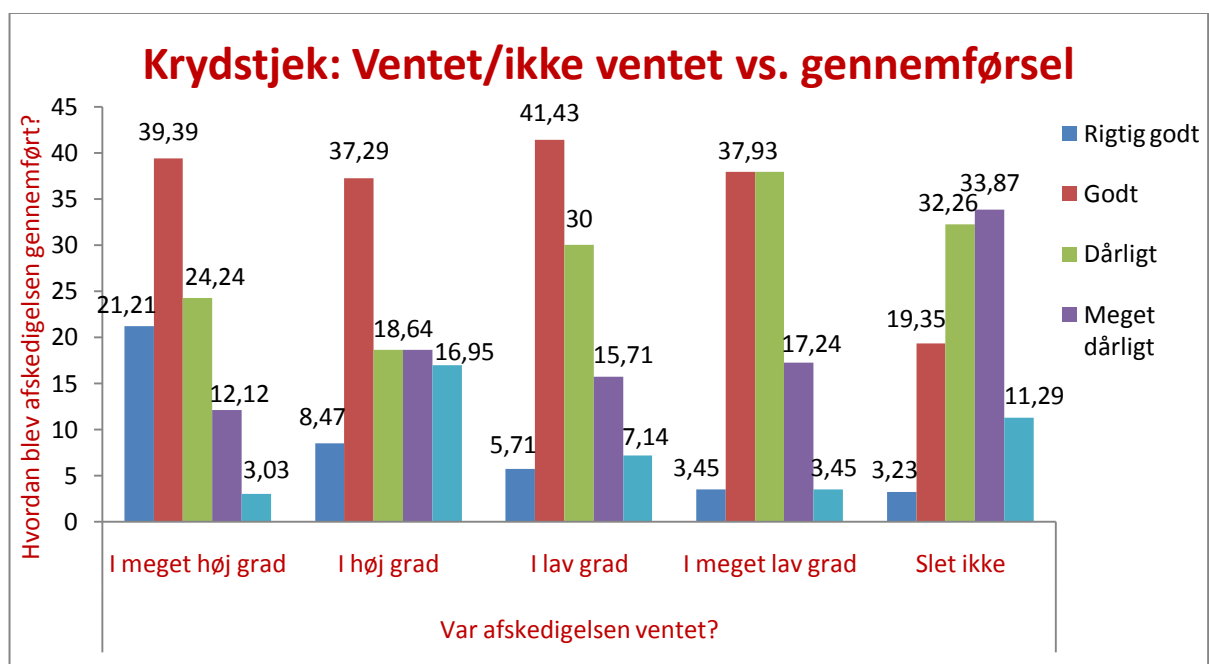


## Reaktioner på en afskedigelse

Ifølge “how-to”-litteraturen er en afskedigelse en af de værste psykiske belastninger, en person kan komme ud for (AS3 Outplacement 2008:27). Faktisk kan tabet af et job “opleves som en trussel mod vores eksistens, vi kan føle os truede på vor sociale position, vor tryghed og vor mulighed for tilfredshed med tilværelsen som helhed” (Proces-konsulenterne 2010), og man taler derfor ofte om, at folk kommer i krise, når de bliver afskediget.

## Krise

Ordet krise stammer fra det græske “krisis”, der betyder en pludselig forandring eller forstyrrelse. Der findes dog to former for krise, nemlig; udviklingskrisen og den traumatiske krise. Begge kræver en indsats at komme igennem, men idet udviklingskrisen er karakteriseret ved, at den udspringer på baggrund af forhold, som vi selv vælger eller ved, vi ikke kan undgå (Hillgaard 1999:72), er den som regel hurtigere at komme igennem. Ledere, der ser sig nødsaget til at afskedige, kan derfor ved eventuelt gennem MUS-samtalen at varsle lette situationen for den, de afskediger, samt afkorte dennes eventuelle personlige krise. Desuden viser vores resultater, som det ses i nedenstående diagram, at afskedigelser, der er ventet, vurderes langt bedre end ikke-ventede afskedigelser.



Faktisk svarer hele 61% af de funktionærer, der i meget høj grad ventede deres afskedigelse, at afskedigelsen blev gennemført godt eller rigtig godt, hvorimod kun 23% af de, der ikke ventede afskedigelsen, vurderer afskedigelsesforløbet positivt. Des mere forberedte funktionærerne er på egen afskedigelse, des bedre bedømmer de således afskedigelsesforløbet. Og her er der helt klart plads til en forbedring, idet hele 63% af de adspurgte funktionærer angiver, at de enten slet ikke eller kun i lav eller meget lav grad ventede afskedigelsen. Da der er klare regler for varsling vil vi dog ikke komme nærmere ind på dette, men blot pointere at det betaler sig løbende at evaluere på medarbejderes arbejde, så en eventuel afskedigelse ikke kommer bag på dem. Idet otte ud af ti af de, der ikke ventede afskedigelsen, heller ikke mener, at der blev taget hånd om deres følelsesmæssige påvirkninger, viser det sig nemlig, at dette kan have negativ afsmittende effekt på vurderingen af afskedigelsesforløbet generelt. Desuden vil en person, der er bevidst om, at der er risiko for en afskedigelse, hvis ikke han eller hun strammer op, med stor sandsynlighed reagere mindre voldsomt, end en person for hvem afskedigelsen kommer ud af det blå, hvilket gør det nemmere for lederen at håndtere selve afskedigelsen.

Det er naturligvis individuelt, hvordan folk reagerer, men idet en afskedigelse af de fleste opfattes som en stor omvæltning eller et tab, er der flere af de forhold, der gør sig gældende for folk i krise, der også gør sig gældende for afskedigede. Det er her krisepsykologiens faser, chok-, reaktions-, bearbejdnings- og nyorienteringsfasen, bliver relevante, fordi de på fin vis afspejler det forløb, afskedigede går igennem, og de reaktionsmønstre der dertil hører. I det følgende vil vi derfor gennemgå disse på baggrund af teori fra psykiateren Cullberg (1993). Det skal nævnes, at de fire faser ikke er skarpt adskilte, hvorfor det ikke altid er helt indlysende, hvor den enkelte befinder sig på et givent tidspunkt. Ligeledes vil vi gennemgå faserne sammen to og to, da det er vores vurdering, at det er to forskellige former for kommunikation, ledere skal benytte sig af i forbindelse med de fire faser.

### ***Chok- og reaktionsfasen***

For de fleste vil en afskedigelse forekomme uvirkelig, og en naturlig refleks på det følelsesmæssige plan er derfor chok og fornægtelse, selv om de naturligvis forstår det på det for-

nuftsmæssige plan. Denne følelse kan vare fra et kort øjeblik til flere dage, og nogle vil virke fjerne og ikke reagere, mens andre vil blive snakkende og fremstå handlekraftige. De fleste vil dog virke beherskede, fordi de bruger alle deres kræfter på at bevare facaden og kontrollere deres følelser. På mange måder bliver virkeligheden derfor holdt på afstand, hvorfor den afskedigede kan have svært ved at høre og huske, hvad der bliver sagt.

Det samme gør sig gældende for personer, der befinder sig i reaktionsfasen, der også kan indtræde under selve afskedigelsessamtalen. Hvor længe den enkelte befinder sig i denne fase, afhænger af hans eller hendes personlige ressourcer og udefrakommende hjælp. I denne fase indser den afskedigede for alvor, hvad der er sket, og reagerer på det. Som regel vil reaktionerne være sorg, fortvivlelse, angst, usikkerhed samt vrede. Vreden er ofte et udtryk for et ubevidst ønske om at få placeret ansvaret for afskedigelsen, og den kan derfor være udadvendt mod lederen i form af forskellige beskyldninger, men den kan også give sig til udtryk i form af en sårbar eller aggressiv holdning til kollegaer, og endelig kan den være indadvendt og give sig til kende i form af selvbebrejdelser.

I disse faser synes afskedigelsen at fylde hele den afskedigedes verdensbillede, hvorfor han eller hun har behov for at snakke om det igen og igen for at finde mening i situationen. Derfor er lederens vigtigste opgave på dette tidspunkt at være fysisk tilstede og lade den afskedigede give udtryk for sine følelser, da det ellers kan medføre en fastlåsthed, der bevirker, at den afskedigede ikke kan komme videre. Det er derfor på dette stadie, at lederens kommunikative kompetencer virkelig bliver sat på prøve. Her skal han kunne lytte og rumme og tage imod alle de følelser, der kommer op til overfladen – kritik, tvivl etc., og det er her, at de people-skills, som Pjetursson og Kirkeby fremhæver, virkelig er gavnlige. På dette tidspunkt er det vigtigt at undlade at bombardere den afskedigede med informationer og praktiske gøremål. I stedet drejer det sig om at lytte aktivt ved at opfordre den afskedigede til at uddybe sine overvejelser, for at sikre sig, at han eller hun får talt ud og fordøjet budskabet. I den forbindelse kan det for lederen være relevant at tage udgangspunkt i det, der ifølge Pjetursson er blevet meget udbredt at fokusere på, nemlig det man kalder spørgefelter (2005:259), blandt andet;

- Forståfeltet
- Forstyrfeltet
- Fremtidsfeltet
- Handlefeltet

I chok- og reaktionsfasen er det hovedsageligt forståfeltet, ledere skal have fokus på ved at arbejde ud fra paradigmet; *sørg først at forstå – og derefter blive forstået*, modsat det paradigme de fleste ledere arbejder ud fra, nemlig; *bliv først forstået – og forstå så måske lidt* (Pjetursson 2005:260). Ved at stille åbne, udforskende spørgsmål, som eksempelvis “hvad tænker du om situationen, hvad optager dig mest”, kan lederen således gå fra en kontrollerende lederstil til at være “in charge, but not in control”. Dette er yderst hensigtsmæssigt i en afskedigelseskontekst, for som Kirkeby siger, skal lederen være “den moralske politiker, og ikke den politiske moralist” (2004:172).

Ovenstående tager dog tid, og derfor bør afskedigelsessamtalen også skemalægges, “så der er tid til at drøfte eventuelle reaktioner og refleksioner fra den berørte medarbejder” (Fellinger 2005:83). Ligeledes kan det som nævnt være fordelagtigt at sætte tid af til endnu et møde, så den afskedigede kan vende tilbage med spørgsmål, og så han eller hun får mulighed for at fordøje budskabet med venner, familie og/eller kollegaer. På det tidspunkt vil den afskedigede også typisk have bevæget sig over i den næste fase.

### ***Bearbejdnings- og nyorienteringsfasen***

På dette tidspunkt, sker der en mere realistisk bearbejdning, idet afskedigelsen begynder at fylde mindre i den afskedigedes tanker, og en følelse af accept bryder frem. Nu begynder den afskedigede at bearbejde sine følelser, og de dybereliggende reaktioner aftager i styrke. Det er normalt, at humøret svinger, og at man stadig kan have behov for at tale om afskedigelsen. Den mere nuancerede opfattelse af situationen bevirker imidlertid, at den afskedigede nu er klar til og interesseret i at tænke på alternative muligheder, hvorfor man som leder udover at lytte også kan begynde at stille spørgsmål og komme med forslag, så den afskedigede kan

gøre sig tanker om fremtiden. Her kan lederen derfor bringe karriereplanlægning og kompetenceafklaring på banen, så den afskedigede kan opstille ønsker, vende sig mod fremtiden og træde ind i den sidste fase.

Nyorienteringsfasen hænger naturligt sammen med bearbejdningsfasen. På dette tidspunkt i forløbet har den enkelte fået et mere afslappet forhold til afskedigelsen og ser det som en del af hans eller hendes livserfaring. Der er igen stabilitet i den afskedigedes liv, og det er nu muligt at tale med den afskedigede, uden at han eller hun bliver følelsesmæssigt påvirket. Hvis den afskedigede stadig er i virksomheden og endnu ikke har fået et nyt job, kan man således hjælpe ved at komme med flere forslag, samt vejlede og støtte med praktiske ting.

Når den enkelte er klar til at bearbejde afskedigelsen og orientere sig mod fremtiden, kan lederen begynde at bevæge sig væk fra forståfeltet og i nævnte rækkefølge over i forstyr-, fremtids- og handlefelterne. Indledningsvis kan lederen arbejde med spørgsmål fra forstyrfeltet og på den måde prøve at "vække" den afskedigede og få ham eller hende "til at tænke nye og anderledes tanker, så vedkommende kommer videre" (Pjetursson 2005:263). Det kan eksempelvis være, at den afskedigede begrænser sig selv gennem den måde, han eller hun tænker om sig selv og sine kompetencer på, hvilket lederen kan gå ind og arbejde med og som følge deraf bevæge sig hen i fremtidsfeltet og få den afskedigede til orientere sig mod netop fremtiden. Eksempler på spørgsmål, lederen kunne stille i den forbindelse, er: "Hvis vi visualiserer en typisk arbejdsdag om tre år for dit vedkommende, hvordan ser den så ud? Hvad sker der? Hvad gør du?" (Pjetursson 2005:264). Når lederen kan se, at den afskedigede er blevet fortrolig med fremtiden, kan han endelig bevæge sig over i handlefeltet, der drejer sig om, "hvordan vedkommende konkret kan handle i forlængelse af de forudgående spørgsmål og den afklaring, der har fundet sted" (Pjetursson 2005:264). Eksempler på handlespørgsmål kunne være: "Hvilke handlemuligheder har du? Hvilken hjælp har du eventuelt brug for? Hvornår vil du gå i gang med handlingerne?" (Pjetursson 2005:264). Ved at arbejde ud fra disse felter kan lederen således også leve op til Kirkebys femte lederdyd "Dømmekraften, *eubulia*", der handler om, at lederen skal besidde en evne "til at finde udveje og til at skabe alternativer" (2004:174) samt den niende lederdyd "Eufori", der drejer sig om at skabe håb

(2004:176). Netop "Eufori" synes relevant på dette stadie, for som Kirkeby siger, så kan man:

*"... kalde denne dyd for 'Virkelighedssans', fordi den gør udførelsen af det vovestykke at tro, at virkeligheden kan være anderledes i positiv forstand, mulig. Har en leder denne dyd, så smitter den givetvis"* (Kirkeby 2004:176).

Denne lederdyd er således i tråd med den socialkonstruktivistiske tankegang, og da "vores billeder af fremtiden styrer vores nutidige handlinger" (Pjetursson 2005:231), kan det vise sig hensigtsmæssigt for ledere at arbejde ud fra den. Selvom det er en modningsproces at gennemleve en krise, betyder det således også, at den, der formår at forholde sig aktivt til problemerne undervejs, typisk udvikler sig af det. Det kræver dog støtte og hjælp fra lederen, da ikke fuldt ud bearbejdede kriser kan efterlade de afskedigede med angst og svækket selvtillid.

## **Den humanistiske leder**

Den foregående del af analysen belyser tydeligt, at den måde, lederen bedst hjælper den afskedigede på, er ved at være humanist. Ved virkelig at lytte og på den måde udvise empati kan byrden ved at afskedige mindskes betydeligt, fordi lederen tillader sig selv at være menneske og leder på samme tid. Ligeledes bør denne form for kommunikation resultere i, at den afskedigede nemmere kan fordøje budskabet og konsekvensen af at blive afskediget, idet der er større sandsynlighed for, at lederen opfanger og dermed indfrier den afskedigedes behov. Selvom lederen skal blive bedre til at afbalancere det bløde og hårde, er det dog værd at bemærke, at han ikke behøver indtage en trøster-rolle, for som psykolog og ledelseskonsulent Mia Fellingner pointerer, kan man ikke trøste og afskedige på én og samme tid (2005:83). Med dette mener vi, at ledere ikke som sådan gennem sproget behøver udtrykke bekymring. Af de adspurgte funktionærer er der faktisk kun 0,6%, der angiver bekymring som et af de vigtigste karaktertræk at udvise, når man afskediger. Det er således vores vurdering, at man ikke behøver udtrykke bekymring rent sprogligt, så længe man sørger for, at de andre ting er på plads og gør, hvad man ellers kan for at hjælpe den afskedigede videre. Desuden kan det være svært for mange ledere at udtrykke den form for medfølelse i selve situationen. Derfor kan man frygte, at nogle vil blive helt forfjamskede i forsøget og andre fremstå utroværdigt.

Med hensyn til øvrig hjælp til den afskedigede er det værd at nævne, at en god afskedigelse tilsyneladende ikke kræver store økonomiske omkostninger, men derimod menneskelige ressourcer. Det er nemlig kun omkring hver anden funktionær, der mener, at virksomheder i høj eller meget høj grad har ansvar for at hjælpe afskedigede med ting såsom coaching, kurser, kompetenceafklaring, psykologhjælp samt CV og jobsøgning. Derimod angiver hele 95% af funktionærerne, at arbejdspladsen i høj eller meget høj grad har ansvar for at hjælpe med en anbefaling, hvilket ikke kan siges at være særligt omkostningsfuldt. På trods af, at flere påpeger, at det er en fælles opgave, skal det dog nævnes, at virksomheder ifølge funktionærer også hovedsageligt er dem, der har ansvaret for, at den afskedigede får taget ordentligt afsked med sine kollegaer.

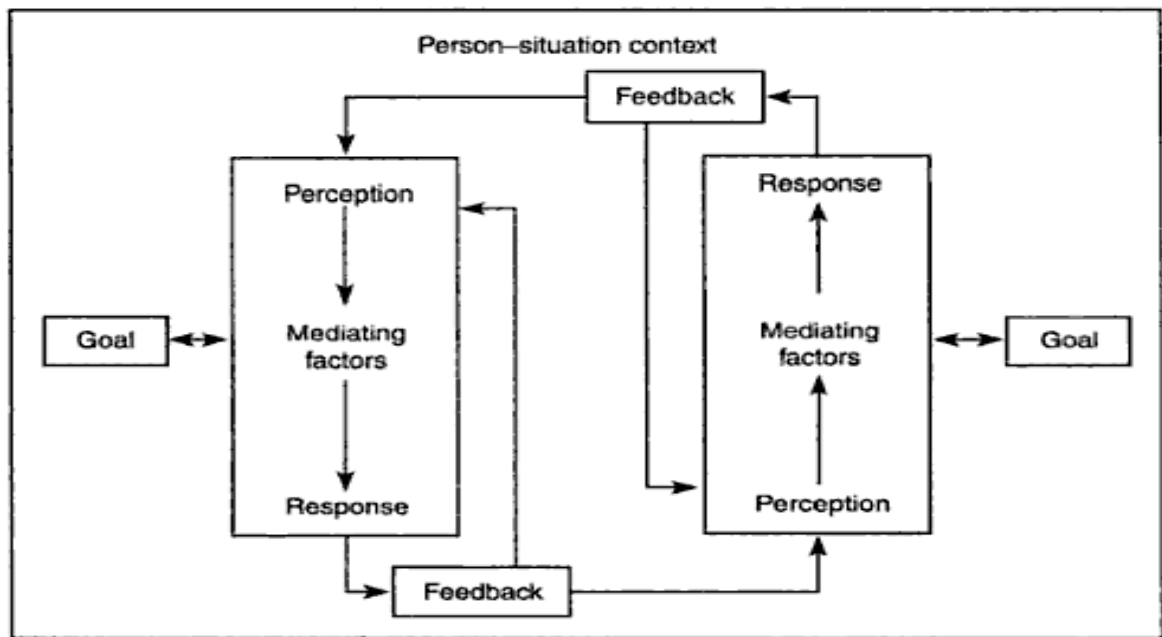
Ovenstående del af analysen har taget afsæt i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og besvarer problemformuleringens spørgsmål 1 og i vid udstrækning også spørgsmål 2, hvordan funktionærer på det danske arbejdsmarked foretrækker at modtage en eventuel afskedigelse, herunder hvilke krav der i dag stilles til de danske ledere og deres kommunikation med medarbejdere. Til en vis grad giver det således også svar på, hvordan virksomheder og ledere kan leve op til funktionærers ønsker rent kommunikativt. Det anerkendes dog som nævnt, at afhandlingens problemfelt er af en sådan art, at det ikke vil være fyldestgørende blot at undersøge emnet ud fra kvantitativ metode, hvorfor vi i det følgende vil inddrage de kvalitative interviews.

## **Kvalitative interviews**

Begrundelsen for at gennemføre interviews med afskedigede funktionærer er som nævnt at opnå uddybende viden om de temaer, der dukkede op i spørgeskemaundersøgelsen, samt sikre, at alle vigtige aspekter omkring afskedigelser berøres. Ved hjælp af resultaterne fra de to interviews vil vi derfor i det følgende forsøge at komme et spadestik dybere i forhold til de problemstillinger, funktionærer oplever ved en afskedigelse. Dette vil vi gøre ved at udvælge enkelte elementer i Hargie og Dicksons teori og model "Skill model of interpersonal communication" og anvende dem til at analysere de vigtigste fund i de to interviews og dermed, hvordan den interpersonelle kommunikation blev håndteret i forbindelse med funktionærer-

nes afskedigelsesforløb. Først vil vi dog præsentere Hargie og Dicksons model samt kort skitsere interviewpersonernes individuelle afskedigelsesforløb.

## “Skill Model of Interpersonal Communication”



(Hargie & Dickson 2004:23)

Hargie og Dickson opererer, som det ses i modellen, med seks forskellige elementer i tilknytning til interpersonel kommunikation (2004:22). Hver af disse består desuden yderligere af en lang række underpunkter, der kan yde indflydelse på kommunikationen og være afgørende for, hvordan en afskediget person vil opfatte situationen. I nærværende analyse er det ikke alle underpunkter, der inddrages, men derimod kun de efter vores overbevisning vigtigste og i tilknytning til afskedigelser mest relevante af dem – nogle mere dybdegående end andre.<sup>9</sup> Inden, vi går videre, ønsker vi desuden at understrege vigtigheden af pilene i modellen, der er med til at skabe en cirkulær bevægelse, der indikerer, at kommunikationen er flydende. Modellen indeholder således ikke som megen traditionel kommunikationsteori en afsender og modtager, men har netop fokus på feedback i stedet. Det er netop dette, der efter vores mening, gør den brugbar, når man ønsker at tage udgangspunkt i modtagerens behov, og de

<sup>9</sup> En udførlig oversigt over de punkter, Hargie og Dickson inddrager i deres gennemgang af interpersonel kommunikation, kan findes på bilag 10.



krav, medarbejdere stiller, fordi de involverede aktører og den kontekst, der omgiver dem og situationen, således sættes i centrum. Om interpersonel kommunikation udtaler Hargie og Dickson dog også, at: “The activity is held to be energized and given direction by the desire to achieve set goals and is accomplished by the ongoing monitoring of both personal and environmental circumstances” (2004:11ff), hvilket uden tvivl holder stik i de fleste situationer. Ved en afskedigelse har medarbejderen dog sjældent noget decideret ønske om at indgå i samtalen, men er tværtimod “tvunget” ind i den.

## **De respektive afskedigelser**

Inden selve analysen af vores kvalitative empiri vil vi som sagt kort opridse et par “facts” om de to interviewpersoners respektive afskedigelser.

Interviewperson 1 (IP1) var sygemeldt, da hun blev afskediget, og modtog sin afskedigelse i form af et brev fra et cykelbud en mandag middag. I brevet stod der, at arbejdspladsen var nødsaget til at afskedige hende på grund af nedskæringer og omstrukturering. Der stod også, at de havde forsøgt at få fat i hende telefonisk, og at hun skulle ringe til administrationschefen med henblik på en nærmere samtale. Noget tid efter modtagelsen af brevet var IP1 inde på arbejdspladsen og havde en kort samtale med administrationschefen.

Interviewperson 2 (IP2) var på arbejde den dag, hun blev afskediget, og blev således ringet op, da hun sad på sit kontor, og blev af sin chef bedt om at komme ned på hans kontor, hvor hun modtog beskeden om sin afskedigelse. Med til samtalen, der fandt sted en mandag eftermiddag, var udover lederen et medlem af forretningsudvalget. IP2’s afskedigelse var ligeledes økonomisk begrundet.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> En komplet transskription af de to interviews kan findes på bilag 11 og 12.

## Vigtige fund i interviews

Efter en gennemgang af vores to interviews, kan vi se, at der er mange af de opdagelser, vi allerede har analyseret os frem til, der går igen. Vi har dog også gjort os nogle nye fund, nemlig at: En afskedigelse medfører følelsesmæssige og personlige konsekvenser, og at ledere ikke er troværdige i deres kommunikation.

I det følgende vil vi på baggrund af elementerne i Hargie og Dicksons model bruge disse samt nogle af de tidligere fund til at analysere lederes håndtering af afskedigelser i forhold til interpersonel kommunikation.

## Person-situation context

Hargie og Dicksons første punkt, *person-situation context*, vurderes særligt vigtigt i forbindelse med afskedigelser, da vi er af den overbevisning, at det især er de deltagende parter personlige karakteristika og konteksten, der afgør, hvordan samtalen kommer til at forløbe og efterfølgende bliver bedømt (2004:23). Derfor vil vi i det følgende se nærmere på nogle af de punkter, Hargie og Dickson fremhæver i forbindelse med dette.

## Viden

Det første punkt under *person-situation context*, vi vil inddrage, er viden. Viden vedrører blandt andet det kendskab, man har til forskellige situationer, social kontekst og kommunikationskoder, og her nævner Hargie og Dickson begrebet *schema* – et begreb, der er med til at forklare, hvordan information er organiseret, og hvordan individet betragter verden (2004:25). Det drejer sig således om mentale strukturer, der hjælper mennesket til at fortolke situationer og bestemmer, hvordan man handler i bestemte situationer (Hargie og Dickson 2004:25). Uden *schema* er det ifølge Hargie og Dickson kaotisk og uoverskueligt at komme igennem dagen, da man så ikke kan vide, hvad man kan forvente sig af forskellige situationer (2004:25). Det, der derfor gør en afskedigelse svær at håndtere, er, at det er de færreste, der

er blevet afskediget før og derfor ikke ved, hvordan de kan, skal og vil handle i selve situationen. Som nævnt i afsnittet om afskediges reaktioner, er der desuden mange afskedigede, der oplever en form for chok, der kan gøre det endnu sværere at handle. Dette bakkes op af vores interviewpersoner, der giver flere eksempler på denne chokreaktion. Blandt andet udtaler IP1: “Selvom jeg godt gik og tænkte, det kunne godt være, det skete for mig, så får man alligevel sådan et, et chok”. “Altså den dag, hvor det sker, der er man sådan lidt, lidt ligesom hvis, kan jeg forestille mig, hvis man får at vide, at man har en uhelbredelig sygdom eller et eller andet, som chokker en helt vildt” (Bilag 11:6). IP1 uddyber dette og siger, at man går i chok og græder og kan ikke tænke klart (Bilag 12:20). Det faktum, at man oplever chok, skyldes naturligvis, at budskabet er voldsomt, og at konsekvenserne af en afskedigelse griber ind i mange dele af den enkeltes liv. Det vurderes dog også, at netop manglende *schema* spiller en stor rolle, og at man reagerer med chok, fordi man ikke har forudsætninger for at vide, hvordan man skal håndtere situationen – eller sagt med andre ord; ikke har det nødvendige *schema* (Hargie og Dickson 2004:25). Dette medfører dog en række konsekvenser for kommunikationen ved afskedigelsessamtalen, blandt andet at medarbejderen højst sandsynligt ikke er lige så modtagelig for kommunikationen, som hvis han eller hun var forberedt på budskabet, eller vidste hvordan han eller hun skulle reagere. Dette er endnu et argument for en opfølgende samtale, da det også betyder, at der kan være ting, den afskedigede ikke får sagt eller spurgt om. IP2 udtrykker det således: “De tager jo en på sengen fuldstændig, jeg er faktisk overrasket over, at jeg kunne nå at stille så mange spørgsmål og sige så mange ting, men bagefter er der en masse andet, man tænker videre i ens hoved” (Bilag 12:10). Derfor kan det også være behjælpeligt for den afskedigede, hvis lederen har kendskab til de forskellige reaktioner og kan fortælle den enkelte, at det, han eller hun føler lige nu, er helt normalt.

Den kendsgerning, at situationer uden *schema* bliver kaotiske og uoverskuelige (2004:25), er dog også et udmærket argument for en best practise eller i hvert fald det at arbejde med lederes håndtering af og viden om afskedigelser. I det følgende vil vi derfor netop se nærmere på, i hvor høj grad ledere har tilstrækkelig viden om afskedigelseskonteksten og kommunikationen ved disse.

## **Viden om følelsesmæssige reaktioner og hvordan en afskedigelse skal overbringes**

Ligesom funktionærerne i spørgeskemaundersøgelsen pointerer vores interviewpersoner, at en afskedigelse altid bør ske ved en personlig samtale.

Idet IP1 var sygemeldt, da hun skulle afskediges, var hendes afskedigelsesforløb naturligvis en smule utraditionelt. Omvendt er hun langt fra den første, der er blevet afskediget under et sygdomsforløb, og spørgsmålet er, om man i sådanne situationer skal afskedige på anden vis end normalt. Vores svar er nej. Det vurderes ikke optimalt at lade et cykelbud være den, der overleverer budskabet, og IP1 udtaler også, at hun på trods af sin sygemelding ville foretrække at være blevet kaldt ind på arbejdet (Bilag 11:13), eller at administrationschefen kom hjem til hende og overbragte nyheden personligt (Bilag 11:14). Som beskrevet kan en afskedigelse nemlig medføre en række følelsesmæssige reaktioner, hvor man ofte vil have brug for mennesker omkring sig og for at blive lyttet til. Idet IP1s afskedigelse blev kommunikeret via brev, lader det dog ikke til, at lederen har haft viden om eller taget hensyn til dette. IP var alene hjemme, da hun modtog beskeden, og giver netop også udtryk for, at “det fylder meget det første tykke tid”, og at hun straks ringede til den ene og anden for at snakke (Bilag 11:11). Ligeledes virker den leder, der stod for IP1s afskedigelse, til at være en smule beklemmt ved situationen og i det hele taget ikke vidende om de behov, en afskediget har. Eksempelvis beder han IP1 om at ringe ham op, men da hun gør det, er han på vej hjem fra arbejde, og samtalen bliver kort og rodet, hvorfor IP1 ikke får mulighed for at stille spørgsmål. Ligeledes giver han sig heller ikke tid til at tale og afslutte samtalen ordentligt, da IP1 senere bliver kaldt ind.

## **Viden om sprogbrug, hvordan man starter samtalen og forklarer årsag til afskedigelsen**

Som det blev pointeret i forbindelse med ledelsesteori og analysen af vores spørgeskema, er det ligeledes vigtigt, at lederen kommer hurtigt til sagen og straks oplyser medarbejderen om, at det drejer sig om en afskedigelsessamtale. Dette kan vi i IP2s tilfælde se, at ledere ikke altid er opmærksomme på. Om starten af mødet siger hun:

*“Så kom jeg ind, og så begyndte de at smalltalke om min forstuvende fod, og om at jeg skulle have en fridag dagen efter og alle mulige andre ting. Og så sagde ham fra forretningsudvalget så; ‘nå, skal vi komme i gang? Jeg er jo desværre sådan med som bedemand i dag’” (Bilag 12:2).*

Ovenstående citat viser flere eksempler på, at lederen og medlemmet af forretningsudvalget ikke har tilstrækkelig viden om den specifikke kommunikationssituation, som Hargie og Dickson siger, man bør have. De to ledes smalltalk kan være et tegn på, at de er ubekvemme ved situationen, men i så fald er det blot endnu et argument for at arbejde med ledes håndtering af afskedigelser og udstyre dem med den rette viden. Efter vores overbevisning er det yderst problematisk, at de trækker tiden ud, da det kun resulterer i, at IP2 bliver mere nervøs og forvirret over, hvorfor hun er indkaldt til samtale.

Ovenstående citat viser også, at lederne ikke er klar over, hvor stor en rolle sprogbrug spiller. Som socialkonstruktivister og kommunikationsstuderende er vi netop som Pjetursson af den opfattelse, at sproget er med til at skabe virkeligheden (2005:267) og kan have afgørende betydning for den afskedigede og dennes muligheder for at komme videre. Vi finder det derfor dybt problematisk, at lederen bruger en metafor, der leder tankerne til begravelse og død og derved lægger op til, at afskedigelsen er sammenlignelig med en dødsdom. Den kendsgerning, at IP2 husker det præcise ordvalg, viser desuden, hvor stor en betydning sproget har, og at uheldige vendinger nemt kan påvirke afskedigedes opfattelse af leder og virksomhed i en negativ retning.

Endnu et eksempel på manglende overvejelser i forhold til sprogbrug er dette citat, som også omhandler IP2's afskedigelse: “Jo, altså, så, så sagde han; ‘og økonomien kunne ikke bære, at der var så mange advokatfuldmægtige ansat, og øh flaskehalsen skulle jo pege på én”” (Bilag 12:2). Dette er et udtryk, man normalt bruger om en tilfældig udvælgelse, hvilket viser, at lederen heller ikke er bevidst om, at afskedigede har en tendens til at bebrejde sig selv, og at det derfor er essentielt at give en saglig og troværdig forklaring på afskedigelsen. I forlængelse heraf understøtter lederen dog årsagen til afskedigelsen med, at den var økonomisk begrundet, og at de havde valgt at afskedige IP2, idet hun var den, der blev ansat sidst (Bilag

12:7). Dette er dog ifølge IP2 faktisk forkert, hvorfor det lyder som et forsøg på fra lederens side at komme med en begrundet årsag til afskedigelsen, selvom han ingen har. Dermed kommer afskedigelsen til at virke ugennemtænkt. Desuden er det langt fra hensigtsmæssigt, at lederen ikke har tilstrækkelig viden om de faktuelle aspekter i forhold til IP2's ansættelse, da det både er med til at svække hans troværdighed, og vanskeliggør kommunikationssituationen for ham.

Som det fremstår af det foregående, kan manglen på viden, herunder *schema*, således have en række konsekvenser for både medarbejderen og dennes opfattelse af kommunikationen samt for lederen. Det skal dog pointeres, at en leder, der har afskediget mange gange, kan ende med at have et lidt for "veludbygget" *schema* og risikere at "tage den på rutinen", hvis han glemmer at evaluere sin kommunikation og tilpasse den til den enkelte situation og medarbejder.

## **Holdninger og personlighed**

Under *person-situation context* taler Hargie og Dicksons også om holdninger og personlighed.

Holdninger er et yderst fremtrædende karaktertræk, der knytter sig til det enkelte individ (Hargie & Dickson 2004:27), og et begreb, der ofte inddeles i tre underkategorier, nemlig; *cognitive*, *affective* og *behavioural* (Hargie og Dickson 2004:27). *Cognitive attitudes* er de underliggende tanker, man gør sig om eksempelvis mennesker, ting eller situationer, og det er derfor ikke noget, man kan tillære sig eller ændre som sådan. De tanker, man gør sig, kan dog påvirke ens *affective attitudes*, altså reflektere ens holdninger til førnævnte, og ligeledes kan de påvirke ens *behavioural attitudes*, det vil sige måden, man gebærder sig på, når man har med bestemte personer eller situationer at gøre. At man tænker i en bestemt retning, betyder dog ikke, at man behøver handle i overensstemmelse med disse tanker, men blot at man har en tendens til at bevæge sig i en bestemt retning (Hargie og Dickson 2004:27). Også her kan skrivelser derfor hjælpe lederen til at reflektere over, hvilke holdninger han har til den

forestående situation og til medarbejderen, han skal afskedige, samt om disse holdninger kan komme til at påvirke situationen i en bestemt retning. Især ved afskedigelse af en medarbejder, lederen ikke bryder sig om, kan det være relevant, idet det kan være svært for lederen at vise medfølelse, da han måske er lettet over at komme af med medarbejderen, hvis denne har givet arbejdsgruppen problemer, eller groft har tilsidesat sine forpligtelser som ansat (Fellinger 2005:84). Som Fellinger også siger, så anbefales det dog, at man altid handler i overensstemmelse med det, der er moralsk korrekt i det lange løb (2005:84).

Da vi ikke har haft kontakt med de ledere, der afskedigede interviewpersonerne, og derfor ikke kender ledernes holdning til dem, kan vi naturligvis ikke analysere på dette, men alligevel kan vi se, at der er noget, der tyder på, at ledernes personlige holdninger til de afskedigede influerede på afskedigelsen. Eksempelvis sagde IP1, at:

*“Du vil aldrig få at vide; ‘jamen, din økonomichef synes, at du er dum, han gider ikke at glo på dig mere’, vel. Det vil du jo aldrig få at vide. Altså, man vil jo altid sige; ‘altså strategisk set, og arbejdsopgaver og placeret og placeret’ og så videre, og så videre”* (Bilag 11:13).

Hvorimod IP2 sagde, at lederne havde sagt:

*“‘Der er ikke noget galt med dig. Vi er meget tilfredse med din faglighed, og det er jo også grunden til, at vi har beholdt dig i så mange år og ansat dig som fuldmægtig, da du var færdig som stud.jur.’. Og det gjorde de meget ud af, og det prøvede jeg at fortælle mig selv, de der ting. Problemet var bare, at, jeg synes, de havde fået la... lavet et eller andet, der gjorde, at det var utroværdigt.”* (Bilag 12:11).

Heraf ses det også, at begge interviewpersoner betvivler den begrundelse, de fik for deres respektive afskedigelser, hvilket ikke er optimalt – målet må altid være at give en troværdig årsag til afskedigelsen. Omvendt vil det nok aldrig helt kunne undgås, at medarbejderens chok resulterer i selvbefrejdende tanker, der gør, at han eller hun finder lederens årsag utroværdig og personlig. Hvis lederen er bevidst om sin kommunikation og kommunikerer åbent om årsagen til afskedigelsen, er det dog vores vurdering, at sådanne følelser minimeres. Her er lederens personlighed dog selvsagt også afgørende for, hvordan han kommunikerer, og medarbejderen reagerer på afskedigelsen, da en persons karaktertræk og karakteristika, som

Hargie og Dickson siger, er med til at afgøre, hvordan man kommunikerer og forholder sig til sig selv og andre (2004:23ff). Netop af den grund mener vi som funktionærerne, at det bør være medarbejderens nærmeste leder – en der kender medarbejderen godt – der står for selve afskedigelsen. Det gør vi, fordi det for denne leder vil være nemmere at tage hensyn til den enkelte medarbejders behov.

Hverken IP1 eller IP2 blev afskediget af en leder, de kendte særlig godt eller havde et godt forhold til, men ville have foretrukket, at det var én, der kendte dem bedre personligt og fagligt. Dette fremgår eksempelvis af nedenstående citatet:

**IP2:** *“Så ville jeg hellere have, at det var en, som jeg havde et godt og langt forhold til, og som kunne kigge mig i øjnene og sige ærligt, hvad det var, eller sige oprigtigt; ‘vi har været glade for dit arbejde’, fordi det virkede bare som noget, de skulle sige, de andre der.”* (Bilag 12:18)

Udover at det er nemmere for en leder, der kender medarbejderen, at skabe troværdighed og kommunikere hensigtsmæssigt i forbindelse med afskedigelsen, kan det også være med til at give medarbejderen en tryghed – idet medarbejderen er vant til at omgås og kommunikere med denne. Som IP1 udtrykker det, så vil man på den måde bedre kunne åbne op, snakke og få afskedigelsen bearbejdet (Bilag 11:22).

## **Følelser**

I forlængelse af ovenstående er Hargie og Dicksons punkt om følelser relevant. For mange er det at blive afskediget meget hårdt følelsesmæssigt. Det beskriver IP2 blandt andet således:

*“Det har påvirket mig sådan, at jeg den første tid var fuldstændig frustreret og græd hver dag, og jeg ville ikke sige det til nogen, for, jeg synes, det var pinligt. Øh... og jeg... jeg tænkte bare; ‘hvad skal der ske med mig?’. Man kommer ud i sådan en hel eksistentielistisk krise, altså”* (Bilag 12:13).



Samme stærke ord bruger IP1 om den måde, afskedigelsen har påvirket hende. Som vi allerede har pointeret, er det derfor essentielt, at lederen er villig til at være menneske og leder på én og samme tid, hvilket han kan gøre ved at bruge en kommunikation, der stemmer overens med den, vi fremhævede i forbindelse med gennemgangen af spørgeskemaundersøgelsen og ledelsesteori.

I forbindelse med følelser siger Hargie og Dickson også, at man ikke kan ikke adskille det affektive fra det kognitive, men at der er tale om en gensidig påvirkning mellem vores følelser og tanker (2004:28). Desuden påpeger de, at der er tre måder, hvorpå kommunikation og følelser påvirker hinanden, og om dette bruger de udtrykkene *emotion-inducing*, *emotion-motivated* og *emotion-manifesting* (2004:28).

*Emotion-inducing* har at gøre med ord og handlinger, som fremkalder følelsesmæssige reaktioner såsom gråd (Hargie & Dickson 2004:28). I en afskedigelseskontekst vil lederens besked, om at medarbejderen er afskediget, eksempelvis typisk være følelsesfremkaldende, hvilket IP2 giver udtryk for i følgende citat: “Og så begyndte jeg at græde, fordi jeg tror lige pludselig, det gik op for mig, hvad det var, der foregik” (Bilag 12:2). Dette er således noget, lederen må være forberedt på, hvilket for nogle vil være naturligt, mens det for andre vil være svært at håndtere. Det kan naturligvis være svært for lederen at se medarbejderen være ked af det, men som pointeret tidligere, kan man lette den afskedigedes situation ved at kommunikere respektfuldt og lytte aktivt.

*Emotion-motivated* betyder, at vores kommunikation påvirkes af følelser (Hargie & Dickson 2004:28). Eksempelvis vil medarbejderen som reaktion på afskedigelsen ofte gøre brug af følelsesmotiveret kommunikation. Et konkret eksempel på dette ses i interviewet med IP2, da hun forklarer om selve afskedigelsen:

*“Så sagde jeg, at øh, det ville jeg gerne have forklaret nærmere, fordi det lød meget tilfældigt, når han sagde, flaskehalsen skulle pege på én, der måtte være noget mere, der lå til grund for sådan en beslutning, og jeg ville lige nu have at vide, om det var noget fagligt eller personligt eller noget andet” (Bilag 12:2).*

Vi har naturligvis ikke haft adgang til selve afskedigelsen, men da IP2 gengav dette under vores interview, talte hun meget følelsesmotiveret, hvilket, vi vurderer, er helt naturligt, efter at have fået besked om en afskedigelse. Det betyder dog, at lederen skal kunne rumme udsagn, som måske mest af alt bunder i, at medarbejderen er sur, ophidset eller ked af det. Igen vurderer vi, at det her er brugbart med skriveøvelser og 360-graders-målinger, da lederen på den måde kan få indsigt i, hvordan han normalt reagerer, når noget lignende sker, og arbejde med det. Desuden er det også essentielt, at han lytter aktivt og på den måde gør sit for at tage toppen af medarbejderens frustrationer.

Aktiv lytning er også relevant, når vi taler om *emotion-manifesting* kommunikation, der kan afsløre den underliggende følelsesmæssige tilstand og oftest kommer til udtryk i en persons nonverbale kommunikation (Hargie & Dickson 2004:28). Ligeledes er det essentielt, at lederen er opmærksom på sin egen nonverbale kommunikation.

## Goal

Andet element i Hargie og Dicksons model er *goal*, eller mål – det man vil opnå med kommunikationen. I forbindelse med mål taler man ofte om primære og sekundære mål, kort- og langsigtede mål, og at aktørerne kan have mål, der kan være *complementary*, *similar* eller *opposed* (Hargie og Dickson 2004:35ff). Det betyder, at nogle mål kan hænge fint sammen og opnås sideløbende, andre kan være ens, hvilket ikke er optimalt, da det vil resultere i en win-lose situation, da begge parter stræber efter det samme, og endelig kan aktørernes mål være så forskellige, at det kan være svært at opfylde dem. I en afskedigelsessituation er det typisk de to sidstnævnte, der gør sig gældende, idet afskedigelsesbudskabet er i konflikt med medarbejderens mål og ønsker – alligevel vil lederen dog opnå sit mål – at gennemføre afskedigelsen. Vi vurderer dog, at man efterfølgende kan gøre flere ting, så det ikke kun er le-

deren, der får opfyldt sit mål – eksempelvis ved til den opfølgende samtale at fokusere på medarbejderens fremtid, så han eller hun kan få et nyt, langsigtet mål. Dette er nemlig også i virksomhedens interesse, idet man, som IP1 giver udtryk for, typisk får et bedre syn på den arbejdsplads, man er afskediget fra, når man igen er i arbejde (Bilag 11:12). På den måde vil det også være nemmere for lederen at indfri både hans *task* og *relational goal* – det vil sige målet i forhold til den givne opgave og målet i forhold til parternes indbyrdes relation (Hargie & Dickson 2004:33). Ofte er begge typer mål nemlig involveret – og det samme er tilfældet ved en afskedigelse, hvor den kortsigtede opgave er at afskedige den enkelte medarbejder, men hvor der også er et langsigtet mål i form af at bibeholde en god relation til den afskedigede medarbejder. Den fejl, mennesker typisk begår i en professionel samtale, er dog, at de enten udelukkende fokuserer på relationen eller opgaven, og især sidstnævnte er en fejl ledere ofte begår (Fellinger 2005:26).

## **Mediating factors**

Element nummer tre i Hargie og Dicksons model er *mediating factors*. Dette element har i høj grad at gøre med de kognitive og følelsesmæssige processer, der er på spil, når man kommunikerer. Da vi tidligere har berørt dette i afsnittet om følelser, vil vi derfor ikke gå i dybden med det her. Idet de kognitive processer har at gøre med den måde, man afkoder og derpå reagerer på budskaber, er det dog endnu en gang relevant at pointere vigtigheden af lederes selvindsigt. Hargie og Dickson fremhæver nemlig også, at man i forbindelse med interpersonel kommunikation skal være opmærksom på kognitiv planlægning – hvordan man træffer forskellige beslutninger, og at nogle af de processer, der påvirker os til at reagere på en bestemt måde, er mere krævende end andre, eksempelvis beslutninger, der vedrører følelser (Hargie & Dickson 2004:37). Dette betyder, at afskedigelser kan være meget krævende at gennemføre og understreger behovet for, at man som leder må forberede sig både praktisk og mentalt.

## Response

Fjerde element i Hargie og Dicksons model er *response*. Det er her de planer og strategier, man har lagt for, hvordan budskabet skal leveres, bliver implementeret. Da man ikke kan forudse alt, er det dog vigtigt at understrege, at der ikke er nogen garanti for, at alt forløber som planlagt – heller ikke selvom man har gjort et godt forarbejde. For eksempel kan der være svar, spørgsmål, eller reaktioner, man ikke har kalkuleret med, hvorfor lederen løbende må justere sin kommunikation, så målet stadig kan nås. Des bedre lederen er til at lytte, og des mere forberedt han er på medarbejderens mulige reaktioner, des lettere vil det være for ham.

I tilknytning til *response* nævner Hargie og Dickson også, at kommunikation er uomstødelig (2004:21), hvorfor lederen nøje må overveje, hvad han siger – for når det sagte først er kommunikeret, kan det ikke tages tilbage. Desuden skal han huske, at ikke-kommunikation er en umulighed (Watzlawick 1967:49), og at han derfor også skal være opmærksom på sin non-verbale kommunikation. Hvis der ikke er overensstemmelse mellem lederens verbale og non-verbale kommunikation, kan det nemlig i værste fald føre til, at lederen opfattes utroværdig, fordi der ikke er sammenhæng mellem det, han siger, og det han gør. Det er vores vurdering, at det er hovedårsagen til, at interviewpersonerne anser lederne for at være utroværdige. Da IP1 taler om det møde, hun havde med sin administrationschef, siger hun blandt andet: “Det var sådan et eller andet, hvor han mere eller mindre var halvt stående og på vej ud af døren og sådan et eller andet; ‘nå. men luk lige døren’ og sådan” (Bilag 11:6). I dette tilfælde tyder det på, at lederen med sin verbale kommunikation forsøgte at udstråle, at han var til stede, mens han gennem sin nonverbale kommunikation gav udtryk for noget andet.

## Feedback

Femte element i Hargie og Dicksons model er *feedback*. *Feedback* er en fundamental del af interpersonel kommunikation, især når det drejer sig om en afskedigelsessamtale. Det er det, fordi det netop er gennem medarbejderens *feedback*, at lederen kan finde ud af, hvordan han skal kommunikere under den resterende del af samtalen. Ligeledes kan det hjælpe lederen til

at finde ud af, hvornår han bør stoppe samtalen. Idet en stor del af interpersonel kommunikation netop er *feedback*, betyder det dog også, at lederen skal være forberedt på spørgsmål og skal forberede sig grundigt, så han klart og tydeligt kan fortælle, hvorfor medarbejderen bliver afskediget, hvilken form for hjælp, han eller hun kan forvente, samt oplyse om de mere formelle ting. Efter at have modtaget besked om, at man er afskediget, vil den intrapersonelle kommunikation dog som sagt typisk rumme så meget, at det kan være svært at koncentrere sig om den interpersonelle kommunikation, hvilket vi ser som endnu et argument for en opfølgende samtale. *Feedback* er nemlig noget begge interviewpersoner nævner, at de kunne have ønsket sig mere af.

## Perception

Det sjette og sidste element i Hargie og Dickson model er *perception*, hvilket vi på mange måder allerede har berørt. *Perception* har nemlig at gøre med den måde, vi opfatter situationer eller andre mennesker på. Én ting vi ikke har nævnt, er dog, at man ikke kan opfatte noget objektivt, men at ens tankegang altid vil være påvirket af ens fortid og personlighed (Hargie & Dickson 2004:40).

Det vigtigste at nævne i forhold til *perception* er derfor, at der ikke er nogen sikkerhed for, at medarbejderen opfatter budskabet på samme måde som lederen. For at sikre sig, at medarbejderen faktisk forstår, at det drejer sig om en afskedigelse, er det derfor vigtigt, at lederen tænker nøje over, hvordan han leverer budskabet, og hvilket ordvalg han bruger. Selvom det kan være fristende at pakke budskabet ind, må der ikke være den mindste tvivl om budskabet hos medarbejderen. Som vi pointerede i vores afgrænsning, er der dog mange udtryk, man kan bruge om det at bringe en medarbejders ansættelse til ophør, og selvom vi har valgt ordet afskedigelse skal det pointeres, at det, som en dom fra Vestre Landsret viser, ikke er lige gyldigt, hvilket udtryk den enkelte leder benytter sig af, da et uheldigt ordvalg kan blive fejlfortolket (Nielsen 2010). Ordvalg er i det hele taget en vigtig parameter ikke kun i forhold til begrundelsen og den saglige forklaring herfor, men generelt. Det er det, fordi historier ikke kan styres, forudsiges eller kontrolleres oppefra, men formes i en dynamisk og omskiftelig proces, hvor valget af ord får en stor betydning (Haslebo 2009). Ledelsen kan således gen-

nem ordvalg være med til at definere historiens plot og tildele roller til parterne i virksomheden. Endelig skal lederen passe på med at omtale nogle som ofre, for i historier, hvor der indgår ofre, vil der typisk også være en skurk, og i en afskedigelseskontekst vil det sædvanligvis være ledelsen, der får tildelt den rolle.

Som det ses, bekræfter de kvalitative interviews mange af de fund, vi har gjort os i vores spørgeskemaundersøgelse. Ligeledes viser analysen, at aspekterne ved en afskedigelse er mange, og at der er “to sider af sagen”. Målet med denne afhandling er da også tosidet, idet vi både ønsker at kortlægge funktionærers ønsker og give ledere redskaber til at agere og kommunikere bedst muligt i forbindelse med en afskedigelse. I det følgende vil vi på baggrund af den foregående analyse vurdere og diskutere resultaterne for at se, hvilke implikationer det kan have for medarbejdere, ledere og virksomheder. Begrundelsen for et sådan afsnit er, at vi ikke mener, man bør lade en analyse stå alene, men derimod skal udfordre egne konklusioner og resultater.

# Kapitel 5

Vurdering og diskussion

## Vurdering og diskussion

I dette kapitel vil vi først se nærmere på de mere praktiske aspekter i forbindelse med afskedigelser samt give vores anbefalinger i henhold til dette. Dernæst vil vi diskutere, hvad virksomheder kan gøre for at klæde ledere på rent kommunikativt, og endelig vil vi vurdere, om det er muligt at opstille en best practise på baggrund af dette.

## Analysens fund

### Praktiske omstændigheder

I analysen fandt vi først og fremmest ud af, at der allerede findes en del anbefalinger til håndteringen af afskedigelser, og at der er en vis overensstemmelse mellem disse og funktionærens ønsker. Den nuværende “how-to”-litteratur centrerer sig dog hovedsageligt om de mere praktiske elementer, ledere bør have for øje, når de afskediger, og vores analyse peger på, at dette ikke er det vigtigste for funktionærer. Alligevel synes det væsentligt for virksomheder og ledere at tage dette med i overvejelserne, hvis de ønsker at afskedigede på en hensigtsmæssig måde, hvorfor vi i det følgende vil vurdere og diskutere nedenstående forhold vedrørende praktiske anbefalinger.

| Hvordan foretrækker funktionærer på det danske arbejdsmarked rent praktisk at modtage besked om egen afskedigelse? |                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| På hvilken måde skal beskeden om afskedigelse overgives?                                                           | Ved en personlig samtale      |
| Hvilken dag skal afskedigelsen finde sted?                                                                         | Mandag                        |
| Hvornår på dagen skal afskedigelsen finde sted?                                                                    | Morgen                        |
| Hvor lang tid skal samtalen vare?                                                                                  | Op til en halv time           |
| Hvem skal afskedige?                                                                                               | Den nærmeste leder            |
| Hvor skal afskedigelsen finde sted?                                                                                | På neutral grund (mødelokale) |

### På hvilken måde skal beskeden om en afskedigelse overgives?

Det første punkt, hvor det pointeres, at en afskedigelse skal foregå ved en personlig samtale, synes der ikke at være grund til at berøre nærmere, idet resultaterne taler sit tydelige sprog. Ikke alene fremhæver interviewpersonerne det som essentielt, det er også et af de spørgsmål i



spørgeskemaundersøgelsen, der er størst enighed om. Egentlig er det heller ikke et fund, vi finder overraskende, idet en samtale efter vores overbevisning er den bedste måde at kommunikere på, når man skal give en svær besked, da man således har mulighed for at respondere på modtagerens verbale såvel som nonverbale reaktioner i real time, og netop ved at aflæse den enkeltes behov, bliver det også nemmere for lederen at fremstå troværdigt og udvise empati. Ligeledes er det den mest ansvarlige måde at overbringe budskabet på, da en samtale giver mulighed for at stille spørgsmål, og lederen kan forklare fuldt ud, hvad årsagen til afskedigelsen er, hvilket vi identificerede som vigtigt, da afskedigede har en tendens til at blive selvbebrejdende og tænke: "Hvorfor mig?".

De resterende punkter ser vi heller ingen grund til, at virksomheder og ledere ikke søger at leve op til. Der er dog ikke alle punkter, der spiller en lige stor rolle, og samtidig er der tilknyttet nogle tanker til punkterne, som vi ikke har været inde på endnu, hvorfor vi vil komme ind på dette i det følgende.

### **Hvem skal afskedige, og hvor?**

Udover det punkt, der drejer sig om, at man skal afskedige ved en samtale, er det vigtigste efter vores overbevisning det, der drejer sig om hvem, der skal afskedige. For den, der skal afskediges, er det hensigtsmæssigt, at det er en, der kender ham eller hende, der står for afskedigelsen, da det skaber grobund for en mere konstruktiv dialog og bedre kommunikation, hvilket vi ser som det altoverskyggende. Dette argument blev også fremhævet af begge interviewpersoner. Det kan naturligvis være svært for lederen at afskedige en medarbejder, han har nær, men det er lederens lod. Desuden kan han trøste sig med, at det er ham, der kan gøre det på den mest humane måde, og at medarbejderen vil føle sig mere tryk ved situationen, end hvis han eller hun bliver afskediget af en, der ikke kender ham eller hende godt.

Med hensyn til hvor samtalen skal finde sted, finder vi det hensigtsmæssigt at afholde samtalen på neutral grund i et lidt afsidesliggende mødelokale eller på den afskedigedes private kontor, hvis han eller hun har et sådant. Begrundelsen for ikke at afskedige på lederens kon-

tor er, at dette er lederens magtrum, hvorfor en afskedigelsessamtale her kan resultere i, at kommunikationen parterne imellem bliver mere asymmetrisk, end den i forvejen vil være i en afskedigelseskontekst. Ligeledes kan det være svært for lederen at afrunde en afskedigelsessamtale på sit eget kontor og samtidig være empatisk, da det hverken vil være optimalt at forlade lokalet som den første eller bede den afskedigede om at gå, før han eller hun er klar til dette.

### **Skemalægning i forhold til samtalen**

Med hensyn til hvornår man bør afskedige, er vi en anelse tvivlende overfor hvor stor betydning, det reelt har, om man bliver afskediget eksempelvis kl. 09.00 frem for kl. 13.00. Dette ønske syntes ikke så fremtrædende i vores undersøgelse, hverken ifølge vores respondenter eller interviewpersoner, og vi vurderer derfor, at tidspunktet på dagen er af mindre betydning, så længe afskedigelsen ellers bliver håndteret med respekt og medmenneskelighed. Alligevel finder vi det mest hensigtsmæssigt at afskedige mandag morgen.

I dag tager mange ledere en samtale med en coach eller erhvervspsykolog, inden de afskediger, hvilket vi også anbefaler. Hvis andre i virksomheden får kendskab til, at lederen har planlagt et sådan møde, kan rygterne dog hurtig spredes. Hvis man afskediger mandag morgen kan denne coaching-samtale dog med fordel skemalægges sent fredag eftermiddag, hvorved der vil være mindre risiko for rygtedannelse. Ved at afskedige mandag morgen vil det ligeledes være muligt at være der for den afskedigede i de efterfølgende timer og dage. Og netop det at sørge for, at den enkelte ikke er alene med at bearbejde sine følelser efter en afskedigelse, var en af de ting, vi fandt frem til, er væsentligt. Derfor mener vi heller ikke, man bør fritstille afskedigede med det samme, hvis det er muligt at beholde vedkommende på arbejdspladsen. Omvendt bør man heller ikke holde på den enkelte hele opsigelsesperioden ud, hvis den afskedigede har oparbejdet en lang opsigelsesfrist, men har mulighed for at begynde i et nyt job eller ønsker mere tid til ansøgninger eller lignende – dette må vurderes fra gang til gang.

Det sidste punkt, vi mangler at berøre i forhold til skemalægning af samtalen og de mere praktiske omstændigheder, er det, der drejer sig om samtalelængden. Som påpeget i analysen er en god afrunding på mødet utrolig vigtigt, og vi mener derfor ikke, at man ufortrødent bør følge funktionærernes ønske om en samtale på op til en halv time. Alligevel ser vi ingen grund til at give en mere præcis anbefaling i forhold til længden på samtalen, idet det vil være forskelligt fra gang til gang, hvor længe medarbejderen er om at bearbejde budskabet. Det vigtigste er derfor, at lederen har følehornene ude og viser hensyn til den enkeltes behov. Da det kan være svært for mange medarbejdere at indgå i en dialog umiddelbart efter en afskedigelse, kan ønsket dog for lederen fungere som en påmindelse om, at samtalen ikke bør vare for længe. Dog vil vi samtidig opfordre til, at lederen viser sin tilstedeværelse og tilgængelighed i tiden umiddelbart efter samtalen og ligeledes tilbyder en opfølgende samtale på et senere tidspunkt, da dette kan vise sig hensigtsmæssigt.

## **Praktiske råd**

Med tanke på hvor vigtigt det i dag er at inddrage modtagere som medproducenter i sin kommunikation, vurderer vi, at det vil fordelagtigt at efterleve de handleanvisninger, vi lige har gennemgået. Sådanne konkrete anbefalinger passer dog ikke altid ind i den “virkelige verden”, og der vil derfor være tilfælde, hvor det ikke kan lade sig gøre at følge dem. Lige såvel som mange virksomheder eksempelvis har regler for, hvordan de skal afholde en job-samtale og hvor hurtigt, de skal svare eventuelle kandidater derefter, mener vi dog også, at virksomheder bør implementere og efterleve regler i forhold til afskedigelsessamtaler. Man må dog erkende, at folk er forskellige, hvorfor det, der er vigtigt for én medarbejder, ikke nødvendigvis er lige så vigtigt for en anden, og derfor vil alt ikke være i skønneste orden, blot lederen efterlever sådanne regler. Desuden er det ikke kun de praktiske aspekter, der skal tages hensyn til. Når man trækker alle resultaterne fra analysen sammen, har mange af dem nemlig med lederens væremåde og kommunikation at gøre, hvorfor de praktiske overvejelser kun er en mindre del af konteksten. Derfor vil i det følgende opsummere på de øvrige og mere kommunikative fund og vurdere og diskutere disse. Idet disse er mere uhåndgribelige og ikke på samme måde lader sig veje og måle, kan de dog ulig de praktiske omstændigheder være svære at opstille i håndfaste anbefalinger, hvorfor vi efter gennemgangen af dem vil diskutere, om det i det hele taget er muligt at opstille en best practise.

## Kommunikative aspekter ved en afskedigelse

I analysen fandt vi ud af, at en afskedigelse medfører store personlige og følelsesmæssige konsekvenser, og at det er vigtigt, at lederen er troværdig, når han overbringer budskabet og begrundelsen for afskedigelsen. Hvis lederen ikke er troværdig, kan de følelsesmæssige konsekvenser nemlig tilspidises og munde ud i unødigt mange indadvendte, bebrejdende spørgsmål fra den afskedigedes side. Ligeledes fandt vi i den forbindelse ud af, at beskeden, om at man er afskediget, skal leveres så hurtigt som muligt til selve mødet, og at begrundelsen skal være konkret og saglig.

I analysen blev det samtidig slået fast, at funktionærer sætter “bløde” egenskaber som ærlighed, respekt og empati højt, og at der stilles krav om, at den enkelte leder skal besidde emotionelle kompetencer og inddrage personlige sider i sin kommunikation samt kommunikere på en coachende og støttende måde. Det kom dog også frem, at ledere i forhold til den interpersonelle kommunikation mangler kompetencer og viden, selvom de personligt er af den overbevisning, at de er gode til at håndtere følelsesmæssige reaktioner. Spørgeskemaundersøgelsen viste således, at funktionærer ikke mener, der bliver taget tilstrækkeligt hånd om afskedigedes følelser, mens det i interviewene blev understreget, at ledere ikke lader til at forstå medarbejdernes situation. Det tyder på, at dette bunder i manglende *schema*, hvorfor det er anbefalelsesværdigt, at arbejde med lederes viden om afskedigelsessituationen. Manglen på *schema* spiller dog også ind i forhold til afskedigede, der kan opleve en chokreaktion, fordi de ikke ved, hvordan situationen skal håndteres. Dette kan bevirke, at afskedigede bliver så chokerede, at der er flere ting, de ikke opfatter. Disse følelsesmæssige påvirkninger understøtter behovet for en opfølgende samtale, og samtidig berettiger det virksomheder til at indvie ledere i krisefaserne og dertilhørende hensigtsmæssig kommunikation, eksempelvis spørgefelter. Desuden fandt vi i forbindelse med afskedigedes reaktioner ud af, at en afskedigelse ikke bør komme bag på medarbejderen.

## **Det vigtigste er at arbejde med lederes kommunikative kompetencer**

Vores analyse viser altså, at både de praktiske omstændigheder samt lederes kommunikation og psykologiske indsigt er vigtig for afskedigede. Når man skal afskedige er det dog vigtigt at være opmærksom på, at politik og psykologi ikke er to poler. Tværtimod – der skal være et sammenspil mellem de to, således at en eventuel afskedigelsespolitik tager højde for de psykologiske elementer. De praktiske omstændigheder kræver dog ret beset ikke meget arbejde, idet de ønsker, funktionærer har til dette, er forholdsvist nemme at leve op til. Derfor er det vigtigste efter vores overbevisning at arbejde med lederes kommunikative kompetencer. Den største udfordring er derfor, som vi ser det, at få virksomheder og ledere til at forstå betydningen af god kommunikation ved afskedigelser. Man skal med andre ord have dem til at bevæge sig væk fra den tankegang, der hedder, at det ikke kan betale sig at fokusere på afskedigelser, “fordi medarbejderne alligevel bare skal ud”, eller “det er en svær situation, der aldrig vil kunne få en lykkelig slutning”.

## ***Hvorfor skal man arbejde med afskedigelser?***

I det store virksomhedsperspektiv er afskedigelser en lille del, og derfor kan det være svært for nogle virksomheder at se gevinsten i at bruge tid på at arbejde med lederes kommunikation og ageren i forbindelse med dette. Det er dog de færreste virksomheder, der helt kan se sig undtaget fra at skulle afskedige på et eller andet tidspunkt i virksomhedens livscyklus, hvorfor det før eller siden vil være noget virksomheden og dens ledere ikke kan abstrahere fra. I en travl hverdag kan det selvfølgelig være svært at se begrundelsen for at bruge tid, penge og ressourcer på noget, som måske ligger langt ude i fremtiden, men det er vores vurdering, at det betaler sig i det lange løb.

Og hvorfor gør det så det? Det gør det, fordi det først og fremmest højner chancen for, at de medarbejdere, man siger farvel til, får en ordentlig afskedigelse. Hvis en afskediget medarbejder føler sig dårligt behandlet, kan virksomheder risikere, at han eller hun udvikler sig til det, man kalder en badwill-ambassadør, hvilket kan resultere i dårlig omtale og skade virksomheders samt lederes ry og troværdighed. Eksempelvis er der i vores spørgeskemaunders-

søgelse 35% af funktionærerne, der har angivet, at deres opfattelse af den virksomhed, de arbejdede for, inden de blev afskediget, har ændret sig i negativ eller meget negativ retning. Derimod er der kun 2%, der angiver, at deres opfattelse har ændret sig i positiv retning. Ligeledes er der 32%, der efterfølgende har omtalt virksomheden negativt eller meget negativt til venner, familier og/eller nye arbejdskollegaer. Tallene er måske ikke overvældende, men man skal ikke glemme de vise ord om, at man deler sine negative oplevelser med flere, end man gør med sine positive, og at der skal minimum ti gode oplevelser til at opveje én dårlig. Når man så oven i købet tænker på, hvor stort et behov afskedigede har for at snakke om det, der er sket, så er billedet pludselig et helt andet.

Det er dog ikke kun de afskedigede medarbejdere og deres handlinger, man skal tænke på. Dårligt håndterede afskedigelser kan også påvirke de tilbageværende medarbejders tillid til virksomhedens ledere samt deres motivation og performance og resultere i fravær og fastholdelses- såvel som tiltrækningsproblemer. Dette er ikke ligefrem gavnligt i tider, hvor danske arbejdere længe har været vant til, at det var dem, der satte dagsordenen på arbejdsmarkedet, hvor individet i forvejen ikke ser sig selv forblive i samme stilling i mange år, hvor årgangene er små, men manglen på kvalificeret arbejdskraft og kravene til virksomheders sociale ansvar store.

Endelig vil en indsats i forhold til lederes kommunikationskompetencer være gavnlig i mange ledelsesmæssige henseender. Markedet er så broget i dag, og der stilles så store krav til virksomheder, at den største og altovervejende del af en leders arbejde er kommunikation. Som Pjetursson siger, så er kommunikation blevet et “meget vigtigt konkurrenceparameter i danske virksomheder, både internt og eksternt”, hvorfor det og menneskeforståelse “er vejene til resultater og overskud” (2005:9ff), og derfor er der behov for, at der investeres tid og ressourcer i dette.

Før virksomheder forkaster idéen om at bruge tid på at gøre processen ved afskedigelser bedre, bør de altså tage alle ovenstående betragtninger med i overvejelserne. Men når det så er

sagt, er spørgsmålet, hvad virksomheder baseret på vores fund kan gøre for at klæde ledere på til at håndtere afskedigelser rent kommunikativt. Dette vil vi se på i det følgende.

### **Hvordan kan man klæde ledere på, så de kommunikativt bliver bedre til at afskedige?**

Når man ser nærmere på, hvordan virksomheder kan forbedre lederes kommunikative kompetencer i afskedigelsesøjemed, er det vigtigt at tage højde for de økonomiske og ressource-mæssige aspekter, da der ikke er meget værdi i urealistiske idéer. For at give ledere bedre forudsætninger for at afskedige, vurderer vi således, at virksomheder som minimum bør se nærmere på:

- Kommunikationstræning
- Reaktioner på en afskedigelse
- Interne guidelines

Inden vi gennemgår disse punkter nærmere, skal det dog nævnes, at det for den øverste ledelse kan være fordelagtigt både at inddrage virksomhedens juridiske eksperter samt HR- og kommunikationsafdelingen, hvis man har sådanne, når der skal arbejdes med afskedigelser. Det kan det, fordi de har en stor viden, man kan trække på med hensyn til lovgivningsmæssige aspekter og medarbejderes tarv generelt. Ligeledes er det sikkert noget, de gerne engagerer sig i, idet det i høj grad er relevant for deres felt. Ved at indgå i et samarbejde med disse kan der ligeledes arbejdes på “projektet”, selv når ledelsen ikke har tid at gøre godt med. Dog er vi af den overbevisning, at der i dag er for meget fokus på både management, jura og HR, når det kommer til afskedigelser, hvorfor det især kan være nyttigt at indkalde kommunikationsfolk, der netop har kundskaberne til at omsætte det hårde til noget mere blødt. I forbindelse med svære samtaler er det desuden indlysende, at det kan betale sig at engagere folk, der har en viden om og forståelse for dialogiske forholdemåder. Det fulde ansvar skal dog hverken lægges på kommunikationsfolkene, HR eller de juridiske eksperters skuldre, da afskedigelsesområdet spænder vidt og således *både* omfatter lovgivningsmæssige forhold samt forretningsmæssige og menneskelige hensyn. Desuden bliver medarbejderne i disse afdelinger nødt til at vide, hvor mange ressourcer, de må bruge på projektet, samt kunne sikre sig, at eventuelle forslag og idéer stemmer overens med virksomhedens generelle kultur samt vision og mission. Virksomheder bør dog kunne få noget godt ud af et samarbejde på tværs af afde-

linger, da vores analyse jo paradoksalt nok viste, at den øverste chef typisk er god til at afskedige.

### ***Kommunikationstræning***

Den form for kommunikation, vi anbefaler, indebærer, at lederen skal kunne indgå i en dialog. Dialog kræver indlevende lytning og villighed til at nøjes med at være “in charge, but not in control”, men kan lederen dette, vil det også resultere i, at han kommer til at fremstå empatisk, respektfuld og troværdig. Samtidig vil han nemmere kunne opfange signaler og på den måde bedre indfri den afskedigedes behov. Heldigvis er der mange lighedspunkter mellem den kommunikationsstil, vi her har fremhævet som formålstjenlig, og *Appreciative Inquiry* (AI). Dette er hensigtsmæssigt, idet AI i dag er en af de mest anvendte metoder, når danske virksomheder “skal skabe forandring og udvikling eller skal forny leder- og samtalekulturen” (Pjetursson 2005:225). Faktisk anses det for det mest dominerende paradigme herhjemme og har sammen med blandt andet socialkonstruktivismen sejret over de hidtidige rationalistiske organisationstænkemåder (Pjetursson 2005:229). Det betyder, at det burde være muligt for mange ledere at gøre brug af den kommunikationsstil, vi opfordrer til.

For at forbedre lederes kommunikative kompetencer anbefaler vi, at virksomhederne tilbyder de enkelte ledere kommunikationstræning. Formålet med kommunikationstræningen er at gøre ledere opmærksomme på deres kommunikation – særligt i forbindelse med svære samtaler. Træningen kan bestå af øvelser, foredrag fra eksperter på området og kurser i interpersonel kommunikation – tiltag der kan tilpasses den enkelte virksomheds behov og ressourcer. Nogle vil eksempelvis have mulighed for at få ekstern hjælp fra virksomheder, der specialiserer sig i feltet, mens andre med færre ressourcer vil kunne gøre brug af generelt materiale om emnet og interne ressourcer som eksempelvis HR- og/eller kommunikationsafdelinger. Et billigt og ikke videre tidskrævende tiltag, som alle virksomheder med fordel kan gøre brug af, kunne være at bede den enkelte leder om at lave en skriftlig øvelse, hvor han ser på sig selv udefra, og i stikord hurtigt og spontant skriver ned, hvad der er karakteristisk for hans lederadfærd. Derpå skal han så vurdere, hvordan dette stemmer overens med hans egen person, arbejdes karakter, virksomhedens mission og branche, hvad han vil bevare og ændre samt



ikke mindst hvordan. I en afskedigelseskontekst kan det ligeledes være fornuftigt at lave den skriftlige øvelse før og/eller efter hver afskedigelse, så lederen på den måde kan lære af eventuelle fejl. Når lederen gør dette, er det relevant at have medarbejdernes ønsker in mente. Det kan være en fordel, hvis den øverste ledelse gør lederen opmærksom på disse og opfordrer til at indfri dem, men det skal passe ind i virksomhedens værdisæt for at virke troværdigt. Hvis den øverste ledelse kan se fordelene ved denne form for kommunikation, kan de dog gøre ledere opmærksomme på, at det faktisk er nemmere, hvis man giver slip på det gamle tankesæt om kontrollerende ledelse og til en vis grad tillader sig selv at kommunikere, som man ville gøre uden for virksomhedens fire vægge. På den måde kan man nemlig få empatien med ind i sin kommunikation, og så vil det måske ikke være så svært at afskedige, fordi det gøres på en medmenneskelig måde.

360-graders-målinger er endnu et tiltag, som også er både billigt og hurtigt at gennemføre. Fordelen ved at implementere både skriveøvelser og 360-graders-målinger i nævnte rækkefølge er, at de facetter, den enkelte leder ikke er blevet bevidst om i første ombæring, med stor sandsynlighed vil komme frem i anden ombæring. Ved 360-graders-målinger får man nemlig andres feedback på, hvordan man fremstår, og hvad der er godt og mindre godt ved ens kommunikation, hvorfor en kombination af de to øvelser kan resultere i, at ledere får endnu større selvindsigt. Ligeledes er der den fordel ved 360-graders-målinger, at man kan inddrage alle de interessenter og stakeholdere, man finder relevante, hvorfor det kan bruges bredt og ikke kun i relation til afskedigelser. Her kan man med fordel inddrage virksomhedens IT-afdeling, der kan hjælpe med spørgeskemaerne og ligeledes anonymisere dem, så respondenterne ikke frygter repressalier. I en afskedigelseskontekst vil det være relevant at inddrage medarbejdere fra alle lag i virksomheden i 360-graders-målingerne.

### ***Viden om reaktioner på en afskedigelse***

Hvis ledere skal kommunikere hensigtsmæssigt i forbindelse med en afskedigelse, er det også fordelagtigt, hvis de får indsigt i mulige reaktioner på afskedigelser. Det altoverskyggende er dog at styrke lederes kommunikative kompetencer, for hvis ledere kan kommunikere på den måde, vi henviste til i ovenstående afsnit, vil indsigt i de fire krisefaser være mindre relevant,

idet de gennem dialogen bedre vil kunne aflæse den afskedigedes behov og tilpasse kommunikationen derefter. Hvorom alting er, kan det være fordelagtigt at indvie ledere i, at nogle på baggrund af en afskedigelse vil opleve voldsomme reaktioner, der kan være svære at tackle. Her er det fordelagtigt at gøre ledere bevidste om, at afskedigede typisk vil gå igennem fire faser, nemlig; chok-, reaktions-, bearbejdnings- og nyorienteringsfasen. Hvis man har en psykolog ansat i virksomheden, vil han eller hun typisk have kendskab til disse, hvorfor ledelsen kan gå til denne for hjælp. Andre gange vil HR-ansatte også besidde den nødvendige viden. Hvis man ikke har en i virksomheden, der har indsigt i disse faser, er der derimod hjælp at hente i bøger eller hos de fleste outplacement-bureauer afhængig af virksomhedens ressourcer.

Som nævnt er der også mange virksomheder, der allerede arbejder med det, man kalder spørgelister. Hvis dette er tilfældet, kan virksomheden i stedet fremhæve brugbarheden af disse og pointere, at det i forbindelse med den egentlige afskedigelsessamtale er hensigtsmæssigt især at fokusere på forståeltet, mens man til den opfølgende samtale kan bevæge sig mere over i retningen af forstyr-, fremtids- og handlefelterne i nævnte rækkefølge.

I tilknytning til dette er det ligeledes værd at påpege, at des bedre den enkelte varsles forud for afskedigelsen, des mindre voldsomme vil dennes reaktioner være. Derfor bør virksomheder som minimum understrege over for ledere, at de skal følge gældende regler om varsling. Endelig kan virksomheden naturligvis vælge at supplere med egne, mere uddybende retningslinjer.

### ***Interne guidelines***

Generelt finder vi det anbefalelsesværdigt, at virksomheder for at klæde ledere endnu bedre på udover vores anbefalinger selv definerer en række retningslinjer, som de ledere og HR-folk, der beskæftiger sig med afskedigelser, kan benytte sig af. For nogle ledere vil det være første gang, de skal afskedige, hvorfor det kan være værdifuldt at have en række retningslinjer at gå ud fra. Hvis sådanne retningslinjer er til stede, mener vi, at lederen vil have en bedre

ballast i forhold til de mere praktiske og formelle aspekter, der gør, at han vil have større overskud og kan bruge sine kræfter på de mere udfordrende aspekter ved afskedigelsen såsom dialogen og kommunikationen – altså det at overgive selve budskabet. Disse retningslinjer kan eksempelvis omhandle konkrete “bestemmelser” i forhold til, hvem der har ansvar for at afskedige i bestemte afdelinger, og hvordan man sikrer en god afsked med øvrige kollegaer. Derudover kan de omhandle mulige fratrædelsesordninger og fritstilling. I tilknytning til fratrædelsesordninger finder vi det anbefalelsesværdigt, hvis arbejdspladsen som minimum tilbyder den afskedigede en anbefaling. Derudover kan virksomheden også vælge at tilbyde eksempelvis kurser, coaching eller hjælp til ansøgninger, CV og kompetenceafklaring afhængigt af virksomhedens ressourcer.

I udarbejdelsen af sådanne retningslinjer kan virksomheden igen med fordel alliere sig med HR- og kommunikationsafdelingen, men der kan også være hjælp at hente i blandt andet Leif Pjeturssons “Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer” og Åsa-Mia Fellingens bog “Svære medarbejdersamtaler: Bliv en bedre chef”. Ligeledes kan man tage fat i ledelseskonsulenter, coaches eller outplacement-bureauer, der på hver sin måde tilbyder sparring. Alle førnævnte kan i virkeligheden bruges til en del, når man ønsker større forståelse for kommunikation og afskedigelsesfeltet.

Det er vigtigt at pointere, at vores spørgeskemaundersøgelse kun har givet et øjebliksbillede af funktionærers ønsker. Som med alt andet er det vigtigt at opdatere og følge op på de retningslinjer, man vælger at arbejde efter. Ellers risikerer man at ende i en situation, hvor man ikke har mulighed for at leve op til det, der tidligere er blevet besluttet, eller hvor manglen på tilpasning gør, at man ikke indser, at behov, ønsker og krav har ændret sig. Det er således vigtigt, at man hele tiden husker at evaluere og beslutter, hvem de(n) ansvarlige for dette er.

## **Kan man udforme en best practise?**

I dette afsnit vil vi kort diskutere om det på baggrund af det forestående er muligt at opstille en best practise, som ledere og virksomheder kan bruge i forbindelse med afskedigelser.

Nogle vil måske argumentere, at det ud fra et socialkonstruktivistisk synspunkt ikke er muligt at tale om en best practise, og at et bedre ordvalg i så fald er good practise. Sålænge vi plæderer for, at virksomheder og ledere skal være kontekstbevidste og tilpasningsdygtige, ser vi dog som socialkonstruktivister intet til hinder for en best practise.

I forhold til de praktiske aspekter såsom tid og sted for samtalen ser vi ingen problemer i at opstille en række guidelines, idet de er forholdsvis nemme at gå til. I forhold til anbefalingerne vedrørende lederes kommunikative evner, er det dog lidt sværere at opstille håndfaste, kortfattede guidelines. Når man ser nærmere på de anbefalinger, vi gav i det ovenstående i forbindelse med lederes kommunikation, mener vi dog, at det kan godt kan lade sig gøre at koge det ned og sammen med de praktiske anbefalinger udforme en best practise på baggrund af det. Skal man være sikker på at få alle vigtige elementer med, kan man dog ikke nøjes med vejledende bullit points, men må ligeledes inddrage supplerende tekst, hvor man kan uddybe nærmere. Ligeledes bør man erkende, at “det er et af den menneskelige kommunikations paradokser, at det egentlig er ganske enkelt at beskrive og forstå de kvaliteter, som indgår i en dialog. Ikke desto mindre glemmer mange mennesker jævnligt at leve op til disse kvaliteter” (Pjetursson 2005:256). Hvis man ønsker at opstille en best practise bør man derfor gøre, hvad man kan for at lette brugerens arbejde med at huske det essentielle.

Spørgsmålet er dog, om man i det hele taget *bør* udforme en best practise, som ledere og andre med afskedigelser som ansvarsområde kan benytte sig af.

### **Bør man udforme en best practise?**

Som Jakob Dreyer bemærker, er det at svinge fyrings-leen en del af det job, man som chef får sin løn for, og hvis man ikke magter det, så er man heller ikke egnet som leder (2010). Det kan der være noget om, men det betyder jo ikke, at virksomheder pludselig udskifter alle deres ledere, og derfor bliver man nødt til at se på, hvad man kan gøre for at hjælpe de eksisterende. På nuværende tidspunkt angiver de, at det i høj grad påvirker dem følelsesmæssigt at afskedige. Dette er hverken uforståeligt, ej heller et dårligt karaktertræk. Som visse andre, er

vi nemlig af den overbevisning, at man egentlig ikke er egnet som leder, hvis man ikke er tyngt af at skulle afskedige (Alsted og Haslund 2008:101). Hvis det ikke giver kvaler, er der derimod grund til bekymring, for som ledelsesudviklingskonsulent Annette Thornberg påpeger, så *skal* det være svært – det må aldrig blive rutine (Skou 2008). Nogle vil derfor måske argumentere, at det ikke er hensigtsmæssigt at udarbejde en best practise, da man så kan frygte, at ledere og virksomheder gemmer sig bag den og netop kommer til at opfatte afskedigelser som en rutinemæssig sag. Omvendt er der nogle ledere, der føler ansvaret så tungt, at de for enhver pris vil undgå at afskedige (Alsted og Haslund 2008:101), og det er efter vores overbevisning bestemt heller ikke hensigtsmæssigt. Så længe en best practise tager højde for, at det ikke må blive rutine at afskedige ved eksempelvis at pointere vigtigheden af god kommunikation og ikke udspecificerer alt på udtømmende vis, mener vi derfor godt, man kan forsvare at udforme en sådan. Desuden mener vi, at der er al mulig grund til at hjælpe på dette område, da vores undersøgelse viser, at halvdelen af alle afskedigelser blandt funktionærer i dag gennemføres på utilfredsstillende vis, blandt andet fordi der ikke bliver taget hånd om de følelsesmæssige påvirkninger, afskedigede oplever. Vi finder det problematisk, at ledere alligevel føler sig godt klædt på til at afskedige, især når hele 76% af dem ikke har modtaget nogen form for træning i at afskedige, og mindre end hver tredje arbejdsplads har retningslinjer for håndteringen af afskedigelser. Vi mener derfor, at der er behov for en best practise, der kan hjælpe ledere til at opnå selvindsigt og kommunikere bedre. Desuden er der noget, der tyder på, at det er anbefalelsesværdigt at implementere retningslinjer for håndteringen af afskedigelser i virksomheder, idet hele 83% af de, der har sådanne på deres arbejdsplads, angiver, at det i høj eller meget høj grad hjælper dem. Ligeledes oplever organisationer som Dansk Industri, Dansk Erhverv og Ledernes Hovedorganisationen en stigning i antallet af henvendelser fra ledere vedrørende håndteringen af afskedigelser (Skou 2008), og netop denne øgede brug af outplacement-konsulenter demonstrerer, at ledere mangler de nødvendige redskaber, der skal til for at afskedige på professionel vis – for hvorfor ellers benytte sig af bekostelig, ekstern hjælp? Derfor vurderer vi, at man faktisk bør implementere retningslinjer for håndteringen af afskedigelser, hvorfor vi vil opstille en best practise i det følgende kapitel. Denne vil dog baseret på de foregående overvejelser kun være en guideline, der kan hjælpe ledere. Det vil ikke være muligt at gennemføre den perfekte afskedigelse ved blot at følge den til punkt og prikke – ledere skal hele tiden have kontekst-begrebet i baghovedet, for af-

skedigelser foregår i en kontekst, der er foranderlig og hver gang involverer forskellige mennesker med unikke behov og ønsker.

# Kapitel 6

Best practise

Følgende er baseret på de fund, vi har gjort os i afhandlingens analyse, samt de anbefalinger, vi nåede frem til i vores vurdering og diskussion. Desuden har vi taget højde for de overvejelser, vi gjorde os i det foregående, om hvorvidt man kan og bør udforme en best practise. Derfor er det ikke en udtømmende guideline, men i stedet en række anvisninger, der gør det nødvendigt at indtænke kontekst. Endelig har vi i tilknytning til lederes kommunikation udarbejdet huskereglene DET'SLUT, der forhåbentlig vil gøre det nemmere for dem at erindre alle nødvendige kvaliteter.

## **Best Practise**

Nedenstående anbefalinger henvender sig til virksomheder og ledere, der ser sig nødsaget til at afskedige en medarbejder ansat under funktionærloven.<sup>11</sup> Anbefalingerne er ikke udtømmende, idet alle virksomheder indgår i en særlig kontekst, der ikke kan redegøres for her, men skal ihukommes og tilgodeses af hver enkelt virksomhed. Der er derfor tale om mere generelle anbefalinger, som alle kan drage nytte af og bør efterleve – både af hensyn til virksomhederne og afskedigedes ve og vel.

## **Forberedelse – kommunikation og samarbejde er altovervejende**

Det er de færreste virksomheder, hvis overhovedet nogen, der kan se sig undtaget fra at afskedige på et eller andet tidspunkt, og da arbejdet med afskedigelser er ømtåligt, er det fundamentalt, at alle, der beskæftiger sig med det, er klædt på til opgaven. I dag er det især HR-afdelinger, der er i alarmberedskab. Afskedigelser er dog et område, der dækker bredt, da man i tilknytning hertil både skal tage højde for juridiske, praktiske og forretningsmæssige aspekter, men i særdeleshed også menneskelige og dermed kommunikative aspekter. Hvis virksomheder skal leve op til deres sociale ansvar og afskedige på den mest humane og hensigtsmæssige måde – både i forhold til den enkelte og virksomhedens egen fremtid – er det derfor essentielt at se nærmere på kommunikation. Kommunikation er relevant for alle, der

---

<sup>11</sup> Denne afhandling har taget udgangspunkt i funktionæransatte, men da den er baseret på et forholdsvis stort datasæt, vurderer vi, at anbefalingerne også kan bruges i forhold til en lang række andre medarbejdere på det danske arbejdsmarked.



på den ene eller anden måde har ansvar for at kommunikere med den afskedigede – HR-ansatte, tillidsrepræsentanter såvel som ledere. Vigtigst er det dog, at lederne besidder kommunikative kompetencer, da det er dem, der har ansvaret for selve afskedigelsessamtalen.

For at klæde virksomhedens ledere på rent kommunikativt kræves der indblik i deres nuværende viden om og tilgang til kommunikation. En billig og nem, men effektiv måde at gøre dette på er ved at implementere:

- Individuelle skriveøvelser, hvor lederen i stikord beskriver egen kommunikationsstil, lyttevaner, læringsstil, kerneegenskaber, værdier og overbevisninger samt evaluerer på det
- 360-graders-målinger, der kan udarbejdes i samarbejde med HR- og IT-afdelingen og bruges bredt. Spørgeskemaerne bør anonymiseres, og ligeledes bør man så vidt muligt inddrage medarbejdere fra alle virksomhedens lag

Ovenstående kan, udover at opnå viden om lederes nuværende kommunikation, bruges til at skabe selvindsigt og få ledere til at reflektere over egen kommunikation. Medarbejdere i dag ønsker at blive kommunikeret med og ikke til, hvilket indebærer, at ledere skal kunne indgå i og have en god forståelse for dialog. Ligeledes kan der naturligvis være krav fra medarbejderne, der er specifikke for den enkelte virksomhed. Med denne viden i behold kan man bruge ovenstående til at se på, hvad man kan ændre og forbedre samt hvordan. For at opnå endnu bedre resultater kan man ligeledes supplere med milestonemøder og in- eller eksterne træningskurser. Endelig kan det være en fordel for lederne at gennemføre skriveøvelserne inden såvel som efter hver afskedigelse for på den måde at skabe mulighed for individuel tilpasning og evaluering.

Når ledere skal klædes på kommunikativt, er det en god idé at sikre et bredt samarbejde i virksomheden på tværs af afdelinger og funktioner. Udover at inddrage kommunikationskyn-dige er der hjælp at hente hos HR, tillidsrepræsentanter og andre personaleansvarlige, der er vant til at arbejde med opfyldelse af medarbejderes menneskelige behov. Desuden kan det være en fordel at inkludere en erhvervpsykolog eller coach, der kan rådgive ledere i forhold

til typiske reaktioner på en afskedigelse. Ligeledes kan det være gavnligt at tilbyde lederen en snak med netop en coach eller psykolog inden hver afskedigelse, for på den måde at sikre sig, at han eller hun erindrer det vigtigste i forhold til netop den medarbejder, der skal afskediges, men også efterfølgende for at evaluere på og bearbejde den enkelte afskedigelse. Af hensyn til rygtedannelser og lignende er det mest optimale, at lederens indledende møde med denne coach eller erhvervspsykolog ikke er for åbenlys og eventuelt ligger fredag eftermiddag. Ved at afholde dette møde fredag eftermiddag har lederen mulighed for over weekenden at tænke over de redskaber, han har fået til mødet. Når dette møde er afholdt, kan selve afskedigelsen finde sted.

## **Praktiske anbefalinger i forhold til selve afskedigelsen**

For at leve op til funktionærers ønsker til en afskedigelse og dække den afskedigedes behov bedst muligt er det vigtigt, at selve afskedigelsen gennemføres ved en personlig samtale af den afskedigedes nærmeste, daglige leder. Desuden bør samtalen gennemføres:

- Mandag\*
- Morgen\*
- På et neutralt sted – eksempelvis på medarbejderens private kontor eller i et mødelokale (ikke på lederens kontor)
- På op til ½ time afhængigt af den afskedigedes behov
- Så lederen efterfølgende kan være til rådighed for den afskedigede og har tid til en opfølgende samtale

Desuden skal lederen, der skal afskedige, kende den rigtige begrundelse for afskedigelsen og kan med fordel medbringe en lap papir, som han eller hun kan støtte sig til under selve samtalen, hvorpå denne er nedskrevet.

## Lederens kommunikation under selve afskedigelsessamtalen

Når lederen har opnået indsigt i eget kommunikationsmønster og fået forståelse for den gode dialog, vil han kunne drage nytte af dette under selve afskedigelsessamtalen. Til samtalen skal lederen nemlig ikke kommunikere, som ledere ofte gør, ved at pejle medarbejderen i en bestemt retning. En afskedigelse kræver naturligvis, at lederen netop udøver ledelse, men til afskedigelsessamtalen drejer det sig alligevel for lederen om at være “in charge, but not in control”. Udover at overbringe budskabet om den egentlige afskedigelse er lederens vigtigste job nemlig at lytte til og forstå den afskedigede, så han eller hun kan respondere på dennes behov. Dette gøres ved at anvende en kommunikationsstil, der er:

- **D**ialogisk
- **E**mpatisk
- **T**illidsvækkende
- **S**prog- og kropsbevidst
- **L**igeværdig
- **U**dforskende
- **T**roværdig

Ovenstående kan huskes på den meget sigende beskrivelse; “DET’ SLUT”, der beskrives nærmere i det følgende. Ligeledes kan det hjælpe ledere at påpege, at det på mange måder drejer sig om at nærme sig den kommunikation, de gør brug af i privatlivet, når de eksempelvis omgås ægtefæller og venner.

### Dialogisk

For at kommunikere dialogisk er det selvsagt nødvendigt, at lederen opfatter afskedigelsessamtalen som en dialog, hvor begge parter skal komme til orde. Dette indebærer, at lederen husker at stille spørgsmål til medarbejderen, som f.eks.: “Hvad tænker du om det, jeg lige har fortalt?”, “Har du nogle spørgsmål?”, “Hvad har du brug for lige nu” og lignende. Ved at

efterleve dette til både afskedigelsessamtalen og den opfølgende samtale, sikrer lederen, at medarbejderen får sat ord på de tanker og følelser, han eller hun oplever. Ved at kommunikere dialogisk mindsker lederen desuden den magtbalance, der ofte er mellem medarbejder og leder, hvilket letter situationen for medarbejderen såvel som lederen.

### **Empatisk**

For at omsætte empatien til noget konkret i kommunikationen stilles der krav til lederens sociale kompetencer. Empati betyder ikke, at lederen skal sætte sig selv i en trøsterolle, da dette vil virke utroværdigt. Derimod betyder det, at han skal gøre sit for at aflæse medarbejderens behov, gennem dennes verbale og nonverbale kommunikation, og handle samt kommunikere derefter. Eksempelvis hvis medarbejderen begynder at græde, kan lederen aflæse dennes følelser og vise empati ved at komme med støttende kommentarer såsom: “Jeg kan sagtens forstå, at du er ked af det. Du skal bare tage dig den tid, du har brug for”. Empati er således vigtigt at kommunikere, men hvis det overdrives kan det i værste fald have den modsatte effekt.

### **Tillidsvækkende**

Tillidsvækkende kommunikation udviser man ved at være ærlig og villig til at indgå i en åben dialog, hvilket blandt andet betyder, at lederen skal give en oprigtig og velbegrunnet forklaring på afskedigelsen samt sprogligt opfordre medarbejderen til at være ærlig – også selvom det ikke er positivt for lederen. Tillid er dog ikke noget, man blot kan opbygge ved en afskedigelsessamtale – den skal være bygget op før og over længere tid, men bestemt fremhæves og bruges ved afskedigelsen. Til gengæld kan det føre stor værdi med sig, idet det kan give medarbejdere (tilbageværende som afskedigede) lyst til at kommunikere åbent og være fortrolige med lederen, hvilket kan resultere i en bedre oplevelse for den afskedigede, fordi det ikke er “farligt” at være ærlig. Desuden kan det føre til, at lederen får ting at vide, som han kan bruge til fremover at forbedre sine lederegenskaber og håndtering af afskedigelsessamtaler.

## **Sprog- og kropsbevidst**

At lederen er klar over den magt, sproget kan have, og at nogle ord er mere stærke end andre, er særdeles vigtigt, idet sproget kan påvirke medarbejderens opfattelse af afskedigelsen. Derfor er det vigtigt, at lederen bruger positive ord og formuleringer, men med respekt for medarbejderen, der kan have svært ved at se det positive i situationen. Hvis afskedigelsen bundet i kritisable forhold, skal disse naturligvis nævnes, men her kan det være en fordel først at fremhæve de positive ting ved medarbejderen og dennes arbejdsindsats og derefter komme ind på de mere negative ting ved eksempelvis at sige: “Du er god til X, men i forhold til Y kan du blive endnu bedre”. En anden strategi er at stille spørgsmål til medarbejderen såsom: “Er der nogle områder, hvor du selv kan se, du kunne blive bedre?”. På den måde kan medarbejderen nemlig selv finde frem til eventuelle punkter, han eller hun kunne arbejde med fremover, uden at lederen har kommunikeret det negative.

Kropsbevist kommunikation udvises ved at sikre overensstemmelse mellem det verbale og nonverbale, og er essentielt for at fremstå troværdig. Det kropsbevidste spiller ind i forhold til alle de andre punkter, hvilket vil sige, at lederen gennem sit kropssprog skal udvise alle disse. Dette kræver blandt andet, at han sætter sig ned, holder øjenkontakt og generelt har et åbent kropssprog, hvor han ikke har eksempelvis korslagte arme eller flakkende øjne.

## **Ligeværdig**

Ligeværdig kommunikation betyder, at lederen, selv når han udøver sin magt ved at afskedige, skal udvise respekt. Dette gør han ved at imødekomme den afskedigedes synspunkter og følelser, selvom de måtte være i modstrid med hans egne. Samtidig betyder det, at han skal udvise generøsitet ved at give en sober og nøgtern kritik og sørge for, at den afskedigede har adgang til de informationer, han eller hun måtte have brug for.

## **Udforskende**

At være udforskende betyder, at lederen skal indtage en positiv holdning og udvise ægte interesse ved at lytte aktivt og søge at komme i kontakt med den realitet, der foregår i den afskedigedes hoved og sjæl, i stedet for projicere egne antagelser og følelser. Aktiv, indlevende lytning er noget af det allervigtigste, da lederen kun ved at lytte til den afskedigedes verbale såvel som nonverbale kommunikation kan bedømme, hvor langt den afskedigede er i sin bearbejdningsproces, og hvad han eller hun har brug for. At være udforskende drejer sig derfor ikke nødvendigvis om at lytte for at kunne svare, men for at forstå og lade den afskedigede komme til orde og reflektere over det, der bliver sagt. Endelig skal lederen også være udforskende i forhold til sig selv, hvilket indebærer, at han evaluerer på samtalen.

## **Troværdig**

For at være troværdig er det altafgørende, at lederen taler sandt, giver den oprigtige årsag til afskedigelsen, og at der er overensstemmelse mellem hans verbale og nonverbale kommunikation. Samtidig betyder det dog også, at han, selvom han skal leve op til alle de ovenstående punkter, er nødt til at være sig selv.

Endelig efterlever man også huskereglene ved til selve afskedigelsessamtalen at:

- Med det samme gøre medarbejderen opmærksom på, at der er tale om en afskedigelsessamtale
- Give den afskedigede den saglige og ærlige begrundelse for afskedigelsen (en økonomisk begrundelse er ikke nok)
- Give plads til spørgsmål og besvare dem klart og tydeligt
- Gøre opmærksom på, at lederen er til rådighed for den afskedigede og hvornår, samt hvem der ellers er, den afskedigede kan gå til

Når selve budskabet om afskedigelsen er overbragt, vil det typisk være svært for den afskedigede fuldt ud at koncentrere sig om samtalen. Derfor er det vigtigt at understrege betydningen af det sidste punkt og en opfølgende samtale, hvor der kan fokuseres på de mere prakti-

ske ting, den afskedigede skal tage stilling til. Til det opfølgende møde kan og bør lederen udover at lytte begynde at tale om og spørge ind til mere praktiske ting og fremtidige handlemuligheder. Før lederen kan gøre dette, skal han dog vide, hvad virksomhedens procedure er, og om der er opbakning og ressourcer til eksempelvis at hjælpe den afskedigede med:

- CV og jobsøgning
- Coaching\*\*
- Kursustilbud\*\*
- anbefaling/udtalelse
- Kompetenceafklaring

I fald der er opbakning til dette, skal lederen naturligvis kunne henvise den afskedigede til de rette personer.

For at minimere de menneskelige omkostninger ved en afskedigelse er det desuden essentielt med et ordentligt udfasningsforløb, uanset om den afskedigede efterfølgende har planer om at blive på eller forlade arbejdsmarkedet. Det betyder, at man ikke bør fritstille den afskedigede umiddelbart efter afskedigelsen, men i stedet sørge for, at den enkelte har en følelse af at afslutte sit arbejde og eventuelle projekter på ordentlig vis og får taget en god afsked med sine kollegaer. Dette er også hensigtsmæssigt i forhold til den leder, der afskediger, hvis opgave det også er at tage stilling til, hvilke konsekvenser afskedigelsen får for den fremtidige løsning af de forskellige arbejdsopgaver.

## **Andre overvejelser**

Udover at gøre brug af ovenstående kan det desuden være fordelagtigt for virksomheder selv at implementere nogle øvrige retningslinjer for håndteringen af afskedigelser, da det kan være til stor gavn for de ledere og øvrige medarbejdere, der beskæftiger sig med det. Vælger virksomheden at gøre dette, er det blandt andet værd at overveje følgende:

- Hvem har ansvar for at afskedige i hvilke afdelinger?
- Skal der være en tredjemand til stede under afskedigelsessamtalen? Hvem?
- Hvilke afskedigelseskriterier er der?
- Hvordan sikrer man, at afskedigede får en god afsked med kollegaer?
- Hvordan kommunikeres afskedigelser til de tilbageværende medarbejdere? Hvem gør det?
- Hvilke mulige fratrædelsesordninger er der?
- Hvem har ansvaret for at udarbejde, evaluere og opdater disse retningslinjer? Hvor ofte?

\*Dette bør så vidt muligt efterleves, selvom det ikke er det mest afgørende for en vellykket afskedigelse. Af hensyn til medarbejderens bearbejdning af afskedigelsen bør man aldrig afskedige sidst på dagen eller ugen.

\*\* Kan være meget omkostningsfuldt og er ikke det mest afgørende for en vellykket afskedigelse. Det kan dog være værd at undersøge, om den afskedigedes a-kasse eksempelvis kan hjælpe.



# Kapitel 7

Konklusion og perspektivering

## Konklusion

Baseret på den økonomiske situation og kontekst, danske virksomheder befinder sig i, fandt vi det ud fra et kommunikativt perspektiv interessant at undersøge, hvad der fokuseres på i det nuværende anbefalinger, der findes til håndteringen af afskedigelser, hvordan funktionærer på det danske arbejdsmarked foretrækker at modtage en eventuel afskedigelse, og hvordan ledere kan indfri disse ønsker rent kommunikativt. Ligeledes var vi optagede af, om det mon var muligt at opstille en best practise på baggrund af dette, og hvordan en sådan i så fald skulle se ud.

For at besvare disse spørgsmål har vi gennemgået store dele af den litteratur, der eksisterer, med anbefalinger til håndteringen af afskedigelser for at undersøge forskelle og ligheder mellem denne og funktionærers ønsker. Funktionærernes ønsker har vi klarlagt på baggrund af en omfattende, internetbaseret spørgeskemaundersøgelse, der også har givet os indblik i virksomheders nuværende tilgang til afskedigelser samt de tanker, ledere med ansvar for afskedigelser har. Ligeledes har vi i tilknytning til dette inddraget ledelsesteori fra Leif Pjetursson såvel som Ole Fogh Kirkeby. Endelig har vi gennemført to kvalitative interviews med funktionærer, der i løbet af det sidste år har oplevet en afskedigelse på en krop, og brugt disse til sammen med interpersonel kommunikationsteori fra Hargie og Dickson at klarlægge lederes kommunikative kompetencer og viden.

## Hvad foretrækker funktionærer?

På baggrund af ovenstående har vi erfaret, at der på mange områder er overensstemmelse mellem "how-to"-litteraturens anbefalinger og funktionærers ønsker, men at denne litteratur hovedsageligt centrerer sig om de mere praktiske overvejelser i tilknytning til afskedigelser, hvilket ikke er det vigtigste fokuspunkt for funktionærer. I tilknytning til har vi dog fundet ud af, at funktionærer rent praktisk foretrækker at blive afskediget ved en personlig samtale, der skal afholdes af deres nærmeste leder på dennes kontor mandag morgen og vare op til en halv time. Bortset fra at vi ikke råder til at afskedige på lederens kontor, da det kan øge ubalancen i magtforholdet, er vi overvejende enige i, at afskedigelsen skal gennemføres på denne vis.

Som pointeret er det dog ikke de praktiske omstændigheder, der spiller den største rolle for funktionærer. Det gør derimod de mere bløde egenskaber, herunder lederes kommunikation. I tilknytning til dette har vi fundet ud af, at egenskaber som ærlighed, respekt og empati står højt på funktionærers ønskeliste, og at der stilles krav om, at den enkelte leder skal besidde emotionelle kompetencer, inddrage personlighed i sin kommunikation samt kommunikere på en coachende og støttende måde. Desuden er det blevet klart for os, at en afskedigelse medfører store personlige og følelsesmæssige påvirkninger, men at der ikke bliver taget tilstrækkeligt hånd om disse, ej heller får funktionærer på nuværende tidspunkt dækket deres informationsbehov i forbindelse med en afskedigelse. Dette understreger efter vores overbevisning et behov for en opfølgende samtale. Ydermere har vi indset, at det af respekt for medarbejderen er vigtigt, at beskeden, om han eller hun er afskediget, bliver givet så hurtigt som muligt til selve afskedingssamtalen, og at begrundelsen er konkret og saglig.

## **Hvordan kan ledere indfri funktionærers ønsker?**

Udover det, vi allerede har fremhævet, samt pointeret at ledere og virksomheder skal gøre, har vi i analysen fundet ud af, at ledere generelt føler sig godt klædt på til at afskedige, selv om det i høj grad også påvirker dem følelsesmæssigt. Af de funktionærer, der har prøvet at blive afskediget, er det dog kun få, der mener, at deres afskedigelse blev gennemført godt eller rigtig godt. Ledere lader således ikke til at kunne forstå eller sætte sig ind i den specielle situation, en afskedigelse er, hvilket meget vel kan bunde i mangel på *schema* – at ledere ikke har et veludviklet tanke- og handlemønster til at håndtere situationen. Det er dette, der skal ses nærmere på i virksomhederne.

For at indfri funktionærers ønsker skal ledere kunne indgå i en dialog og lytte aktivt, da de på den måde vil fremstå empatiske og tillidsvækkende samt have lettere ved at klarlægge den enkeltes individuelle behov og tilpasse kommunikationen derefter. Dette kræver dog, at ledere bliver klædt bedre på rent kommunikativt, hvorfor vi anbefaler, at virksomheder tilbyder ledere kommunikationstræning. I tilknytning til dette har vi pointeret, at det er oplagt at trække på eksempelvis medarbejdere fra kommunikationsafdelingen. Helt konkret foreslår vi øvelser, foredrag fra eksperter på området og kurser i interpersonel kommunikation – tiltag, der

kan tilpasses den enkelte virksomheds behov og ressourcer. Nogle virksomheder vil have mulighed for at få ekstern hjælp fra virksomheder, som specialiserer sig i feltet, mens andre med færre ressourcer vil kunne hente input fra deres nuværende medarbejdere samt generelt materiale om emnet, herunder typiske reaktioner på en afskedigelse og chok-, reaktions-, bearbejdnings- og nyorienteringsfasen. Desuden konkluderer vi, at ledere skal gennemføre individuelle skriveøvelser, og at man i virksomheder kan implementere 360-gradersmålinger. Begge disse tiltag er billige og forholdsvis hurtige at gennemføre. Endelig anbefaler vi, at virksomheder for at klæde ledere endnu bedre på definerer en række retningslinjer, som de, der beskæftiger sig med afskedigelser, kan benytte sig af. I udarbejdelsen af sådanne kan virksomheden med fordel alliere sig med HR- og kommunikationsafdelingen og/eller søge hjælp hos eksempelvis ledelseskonsulenter, coaches eller outplacement-bureauer. Hvis sådanne retningslinjer er til stede, er det nemlig vores vurdering, at lederen vil være bedre klædt på i forhold til de mere praktiske og formelle aspekter og således have større overskud til at bruge sine kræfter på de mere udfordrende aspekter ved afskedigelsen såsom dialogen og kommunikationen med den enkelte. Disse retningslinjer kan eksempelvis omhandle konkrete “bestemmelser” i forhold til, hvem der har ansvar for at afskedige i bestemte afdelinger, og hvordan man sikrer en god afsked med kollegaer.

## **Kan man opstille en best practise, og hvordan skal den så se ud?**

Sidste punkt i problemformuleringen drejer sig om, hvorvidt det er muligt at opstille en såkaldt best practise til håndtering af afskedigelser, og det konkluderes, at dette er muligt om end med det forbehold, at der aldrig kan gives en udtømmende “opskrift” på, hvordan en afskedigelse bør håndteres, men at ledere altid må tage højde for kontekst.

For at dække alle de behov, funktionærer har i forbindelse med en afskedigelse, skal en best practise indeholde anbefalinger i forhold til de praktiske overvejelser såvel som handleanvisninger for lederes kommunikation. De kommunikative aspekter lader sig dog ikke på samme måde som de praktiske sætte i bås, og hvis en best practise skal kunne fungere som et værktøj for virksomheder og ledere, når de skal afskedige, er det derfor i forhold til disse, nødvendigt at uddybe eventuelle punkter med supplerende tekst. Derfor har vi bygget vores best practise

op omkring huskereglen DET' SLUT, der dækker over ordene dialogisk, empatisk, tillidsvækkende, sprog- og kropsbevidst, ligeværdig, udforskende og troværdig, der er meget sigende for den kommunikationsstil, vi anbefaler i forbindelse med afskedigelser.

Overordnet set viser afhandlingen således, at der i danske virksomheder er plads til forbedringer i forhold til ledere og virksomheders håndtering af afskedigelser, og at der er al mulig grund til at fokusere på emnet. Anbefalingerne i denne afhandling samt vores best practise kan dog netop bruges i det videre arbejde, der – af hensyn til de, der en gang i fremtiden måtte blive afskediget, men også af hensyn til danske virksomheders fremtidige ry og ikke mindst ledere – forhåbentligt foreligger.

## Perspektivering

Med lidt håb kan anbefalingerne i denne afhandling som sagt bruges i et videre arbejde om håndteringen af afskedigelser. Under alle omstændigheder finder vi det i hvert fald tilrådeligt for danske virksomheder at se nærmere på deres tilgang til afskedigelser, og vi håber, at vores afhandling giver anledning til netop dette. Desuden fokuseres der i dag mere på HR og management, end der gør på lederes kommunikative kompetencer, og man kan håbe, at vi med vores afhandling kan åbne lederes og virksomheders øjne for, at et større fokus på kommunikation i tilknytning til afskedigelser er yderst relevant. I tilknytning til dette kunne det desuden være fordelagtigt, hvis det i fremtiden blev undersøgt, hvordan man bedst muligt implementerer retningslinjer med et sådant fokus i virksomheder, samt hvordan man kan sikre et bedre samarbejde på tværs af fagområder, så de, der står for at skulle kommunikere den endelige besked om afskedigelser, kan opnå størst mulig viden, og virksomheden i fællesskab kan arbejde på at tilbyde afskedigede det bedst tænkelige udfasningsforløb.

Idet vi selvsagt kun har berørt en lille del af afskedigelsesområdet, er der i det hele taget en lang række aspekter, der kunne være interessante at se nærmere på i fremtiden.

Eksempelvis kunne det for forskere eller studerende inden for fag som HRM, psykologi, ledelse, jura og kommunikation være spændende at undersøge muligheden for at udarbejde en model, der kan bruges i forhold til afskedigelser og kombinerer de forskellige felter.

Derudover kunne det være interessant, om end vanskeligt også moralsk, at foretage en mere sproglig analyse af konkrete afskedigelsessamtaler. På nuværende tidspunkt synes meningerne nemlig at være delte, når det kommer til sprogbrug. Eksempelvis er der dem, der siger, at man skal være varsom med sit sprog, mens andre siger, at man skal kalde en spade for en spade. I tilknytning til dette kunne det være interessant at undersøge, hvad der virker positivt og negativt.

Gennem vores spørgeskemaundersøgelse fandt vi også ud af, at 26% af alle ledere kun i lav eller meget lav grad føler sig klædt på i forhold til de lovgivningsmæssige aspekter ved en afskedigelse, og at en meget stor del af lederne finder, at netop lovgivningen er en af de største udfordringer, når man afskediger. Derfor kunne det ligeledes være interessant at undersøge, hvad man kan gøre for at klæde virksomheder og ledere bedre på i forhold til dette, eller om man eventuelt kunne ændre noget i lovgivningen for at lette forståelsen, men samtidig bevare den danske Flexicurity-arbejdsmarkedsmodel og dermed medarbejderes sikkerhed.

Derudover kunne det være spændende at undersøge de tilbageværende medarbejderes reaktioner på en eller flere afskedigelser på arbejdspladsen. Her kunne man også undersøge forskellige typer af motivation – eksempelvis hvordan man gennem kommunikation kan sikre et fortsat tilfredsstillende arbejdsmiljø.

Endelig har vores undersøgelse kun taget udgangspunkt i danske medarbejdere, hvorfor det ligeledes kunne være interessant at undersøge hvilke forskelle, der er, når man krydser landegrænser og kulturer – om der er bedre måder at håndtere det på.

Der er med andre ord mange aspekter inden for afskedigelsesområdet, der mangler at blive berørt og udforsket, og det efterlader en masse spændende opgaver som både studerende, forskere og konsulenter inden for området kan tage fat på i fremtiden.

## Litteraturliste



## A

**Alsted, Jacob & Haslund, Ditte** (2008). *Ledelse og medarbejdere – samarbejdets psykologi*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Andersen, Ib** (2008). *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Andersen, Dan & Kann, Franciska** (1991). *Afskedigelseskultur – metode og moral*. Viborg: Forlaget Ankerhus.

**Ankersborg, Vibeke & Watt Boolsen, Merete** (2009). *Tænk selv! Videnskabsteori og undersøgelsesdesign i samfundsvidenskab*. København: Forlaget politiske Studier.

**AS3 Outplacement** (2008). *En værdig opsigelse*. NA.

## B

**Bjørn, Lars Bonderup** (2007). *Usikkerhed i forandringsledelse og fusioner*. NA.

**Bloch-Poulsen, Jørgen & Kristiansen, Marianne** (2000). *Kærlig rummelighed i dialoger: om interpersonel organisationskommunikation*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

**Brooks, William D. & Heath, Robert W.** (1993). *Speech Communication*. Iowa: William C. Brown Publishers.

## C

**Capacent** (2009). *Når virksomheden skal afskedige – en håndbog med inspiration og gode råd*. NA.

**Chefgruppen HK/Kommunal, Christiansen, Søren & Kullberg, Kirsten** (2008). *En værdig opsigelse*. Hentet 2. april 2010 fra:  
[http://www.hk.dk/kommunal/dit\\_fag/ledelse/ledelsesvaerktoejer/en\\_vaerdig\\_afskedigelse](http://www.hk.dk/kommunal/dit_fag/ledelse/ledelsesvaerktoejer/en_vaerdig_afskedigelse)

**Coombes, Hilary** (2001). *Research Using IT*. Hampshire: Palgrave.

**Cullberg, Johan** (1993). *Krise og udvikling*. København: Hans Reitzels Forlag A/S.

## **D**

**Danmarks statistik** (2010). *Internetadgang i hjemmet*. Hentet 15. oktober 2010 fra:  
<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1280>

**Darmer, Per, Jordansen, Birgit, Madsen, Jens Astrup & Thomsen, Johannes** (2010). *Paradigmer i praksis – Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. København Ø: Handelshøjskolens Forlag.

**Dreyer, Jakob** (2010). Om at fyre. *Magasin K* (1), s. 23.

**Due, Brian** (2009). *Fyret på hvidt papir*. Kommunikationsforum.dk. Hentet 19. marts 2010 fra: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/fyret-paa-hvidt-papir>

## **E**

**Esmark, Anders** (2005). *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

## **F**

**Fellinger, Åsa-Mia** (2005). *Svære medarbejdersamtaler: Bliv en bedre chef*. København: Jyllands-Postens Forlag.

**Franciere, Martin** (2010). *Hotel-ansatte i Højer fyret over en SMS*. JV.dk. Hentet 19. marts 2010 fra: <http://www.jv.dk/artikel/818192>

**Fuglsang, Lars & Olsen, Poul B.** (2004). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

**Fyringskommunikation: Do's and don'ts.** (24. august 2009). *Kforum*. Hentet 12. maj 2010 fra: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/fyringskommunikation-dos-and-donts>

## G

**Garbers, Lis & Høgel, Sten** (1996). *Retorik. Levende tale eller tom snak*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

**Grint, Keith** (2000). *The Arts of Leadership*. Oxford: Oxford University Press.

## H

**Hansen, Jens Otto Kjær** (2004). *I andres brød. Håndbog om informationsjournalistik, virksomhedskommunikation og public relations*. Århus: Forlaget Ajour.

**Hansen, Ulla Gunge** (20. august 2008). Sådan gennemfører du den perfekte firing. *Evb.dk*. Hentet 12. maj 2010 fra: <http://www.erhvervsbladet.dk/ledelse/saadan-gennemfoerer-du-den-perfekte-fyring>

**Hargie, Owen & Dickson, David** (2004). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice*. New York: Routledge.

**Hartley, Peter** (1999). *Interpersonal Communication*. London: Routledge.

**Harvard Business Press** (2009). *Laying off employees – Expert Solutions to Everyday Challenges*. Boston, Massachusetts. Harvard Business Press.

**Haslebo, Gitte** (2004). *Relationer i organisationer – en verden til forskel*. Virum: Dansk psykologisk forlag.

**Haslebo, Gitte** (9. september 2009). *Fyringsrunden er overstået – og hvad så?* K-forum.

Hentet 3. maj 2010 fra:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bT7lnlXWTnIJ:www.kommunikationsforum.dk/artikler/fyringsrunden-er-overstaaet-og-hvad-saa+fyiring+haslebo&cd=4&hl=da&ct=clnk&gl=dk>

**Hedegaard, Laust T.** (31. januar 2010). *Firmaer sender fyreseddel pr. sms.* JV.dk. Hentet 23. februar 2010 fra: <http://www.jv.dk/artikel/818998>

**Helder, Jørn & Pjetursson, Leif** (2002). *Modtageren som medproducent.* Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Hillgaard, Lis, Keiser, Lis & Ravn, Lise** (1999). *Sorg og Krise.* København: Nordisk Forlag A/S.

**Humle, Anne-Suzette** (1995). *Dialog der bygger bro: Metoder til konstruktive samtaler på arbejdspladsen.* Albertslund: Schultz.

## J

**Jacobsen, Bo, Schnack, Karsten, Wahlgren, Bjarne & Madsen, Mikkil Bo** (2007). *Vi-denskabsteori.* 1. e-udgave. København: Nordisk Forlag A/S.

**Jasper, Morten & Dengsøe, Povl** (2008). *Sidste Saxo-ansatte fyres via en konvolut.* Business.dk. Hentet 19. marts 2010 fra: <http://www.business.dk/finans/sidste-saxo-ansatte-fyres-en-konvolut>

**Johansen, Astrid Tronhjem** (2009). *Fire right, all right when fired.* Hentet 12. marts 2010 fra: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/fire-right-all-right-when-fired>

## K

**Kforum** (2005). *Ledelse ER kommunikation*. Hentet 20. august 2010 fra:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Amh4ILvGQsEJ:www.kommunikationsforum.dk/default.asp%3Farticleid%3D11809+kforum+leif+pjetursson&cd=1&hl=da&ct=clnk&gl=dk>

**Kirkeby, Ole Fogh** (2004). *Det nye lederskab*. København: Børsens Forlag A/S.

**Kloster, Christian** (18. maj 2010). Afsløring: Sådan bliver du fyret. *Avisen.dk*. Hentet 23. maj 2010 fra: <http://avisen.dk/127571.aspx>

## L

**Larsen, Bøje** (2002). *Mening i galskaben – introduktion til ledelsesteoriene*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

**Lund, Anne Katrine** (2008). *Lad gå videre – bedre strategisk lederkommunikation*. København: Nordisk Forlag A/S.

**Lykke, Pia** (25. juni 2010). Den gode fyring er en illusion. *Børsen*, s. 16-17.

## M

**Madsen, Benedicte** (1996). Organisationens dialogiske rum. I: Alrø, Helle: *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, s. 9-42.

**Madsen, Benedicte** (2000). *Dialog og gensidig forståelse om klar kommunikation i organisationer*. Frederikshavn: Dafolo A/S.

**Madsen, Benedicte** (2002). Kommunikationstrekanten – indhold, forhold og kontekst. I Løw, Ole og Svejgaard, Erik *Psykologiske grundtemaer*. Århus: Kvan.

**Møller Hansen, Niels-Henrik, Marckmann, Bella & Nørregård-Nielsen, Esther** (2008). *Spørgeskemaer i virkeligheden*. København: Forlaget Samfundslitteratur.

## N

**Nerving, Dorthé** (2009). To ud af tre har funktionærvilkår. *HK/Privatbladet UNG*, (9), s. 7.

**Nielsen, Michael Elof** (14. april 2010). *Medarbejderen, der blev bedt om at gå*. Norrbom Vinding. Hentet 17. juli 2010 fra: <http://www.norrbomvinding.com/Nyheder/Sider/detail.aspx?newsid=2303>

## P

**Pedersen, Jesper** (2009). Hvis fyringen kommer. *HK/Privatbladet UNG*, (11), s. 11.

**Petersen, Helle & Lund, Anne Katrine** (2000). *Den kommunikerende organisation*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Pjetursson, Leif** (2005). *Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*. København K: Børsens Forlag A/S.

**Proces-konsulenterne** (2010). Kriser. Hentet 17. juli 2010 fra: [http://www.proces-konsulenterne.dk/kriser/kriser\\_1.html](http://www.proces-konsulenterne.dk/kriser/kriser_1.html)

## R

**Rasmussen, Erik S., Østergaard, Per & Beckmann, Suzanne C.** (2006) *Essentials of Social Science Research Methodology*. Odense: University Press of Southern Denmark.

**Ravnsborg, Søren** (2009). Tillid er nøglen til den vellykkede fyringsrunde. *Magasinet Lederne*, (6/7). Hentet 13. juli 2010 fra:  
<http://www.lederne.dk/lho/publikationer/magasinetLederne/2009/nr67junijuli2009/temaundersogefterfyringsrunden/tillidernoeglentildenvellykkedefyringsrunde.htm>

**Redder, Gitte** (30. marts 2009). Luksusfyring til de privilegerede. *Ugebrevet A4*, (12). Hentet 5. maj 2010 fra:  
[http://www.ugebreveta4.dk/2009/200912/Baggrundoganalyse/Luksusfyring\\_til\\_de\\_privilegerede.aspx](http://www.ugebreveta4.dk/2009/200912/Baggrundoganalyse/Luksusfyring_til_de_privilegerede.aspx)

**Retsinformation** (2009). *Bekendtgørelse af lov om retsforholdet mellem arbejdsgivere og funktionærer*. Hentet 17. november fra:  
<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=123029>

## S

**Schramm, Wilbur** (1954). *How Communication Works*. I Schramm, Wilbur *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana: University of Illinois Press.

**Shkaminski** (N/A). *Communication Models*. Hentet den 5. maj 2010 fra:  
<http://www.shkaminski.com/Classes/images/Shannon-Weaver%20Model.gif>

**Skou, Marianne Troelsen** (2008). Fokus: Dårligt klædt på til fyring. *Arbejdsmiljø*, (8). Hentet 19. marts 2010 fra:  
[http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Magasinet\\_Arbejdsmiljo/Magasinoversigt/2008/08/fokus\\_fyringer\\_\\_\\_Daarligt\\_\\_\\_klaedt\\_paa\\_til\\_fyring.aspx](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Magasinet_Arbejdsmiljo/Magasinoversigt/2008/08/fokus_fyringer___Daarligt___klaedt_paa_til_fyring.aspx)

**Storm, Inge** (2006). *Afskedigelser kræver respekt*. Hentet 18. maj 2010 fra:  
<http://www.lederweb.dk/Personale/Afskedigelser/Artikel/79442/Afskedigelser-kraver-respekt>

## T

**Teglkamp, Susanne** (2007). *Undersøgelse omkring afskedigelse*. Hentet den 5. maj 2010 fra: [http://www.teglkamp.dk/Afsked\\_resultat\\_illust.pdf](http://www.teglkamp.dk/Afsked_resultat_illust.pdf)

**Themsen, Bjørn** (21. marts 2010). En god fyring. *Nordjyske Stiftstidende*, s. 2-3.

**Thurén, Torsten** (2004). *Videnskabsteori for begyndere*. København: Rosinante Forlag.

## V

**Van Riel, Cees B. M. & Fombrun, Charles J.** (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Oxon: Routledge.

**Voxted, Søren, Nymark, Søren, Plougmann, Peter & Østerskov, Ingo** (2003): *Viden og forandring*. Danmark: Gyldendal.

**Væksthus for ledelse** (2006). *Hvordan gribes en afskedigelse an?* Hentet 2. juni 2010 fra: <http://www.lederweb.dk/Personale/Afskedigelser/Artikel/79774/Hvordan-gribes-en-afskedigelse-an>

## W

**Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D.** (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: W. W. Norton Company.

**Wenneberg, Søren B.** (2000). *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.



Bilag

## Bilag 1: Spørgeskemaets setup

Den lange spørgeramme skal ses i lyset af, at ingen respondenter har fået stillet alle spørgsmål – naturligvis kun de der var relevante for den enkelte ud fra svar på beskæftigelse osv. Det lange spørgeskema består reelt af tre spørgeskemaer:

- Et spørgeskema til ledere, som enten har erfaring med at afskedigede eller besidder en stilling, hvor det er en del af arbejdet at afskedige
- Et spørgeskema til funktionærer, som har prøvet at blive afskediget
- Et spørgeskema til funktionærer, som ikke har prøvet at blive afskediget

Det lange spørgeskema indeholder således alle spørgsmål, men ved hjælp af betingelser – eller conditions – som defineres i det elektroniske setup, vises kun de relevante spørgsmål til den enkelte respondent. Det vil sige, at man kan styre at “X spørgsmål” kun vises til respondenter, som i tidligere spørgsmål har svaret “Y”. Disse betingelser kan ses på de følgende sider, hvor den fuldkomne spørgeramme, er angivet.

For at guide respondenteren i besvarelsen af spørgeskemaet har vi desuden indsat et par tekster undervejs. Eksempelvis fik de funktionærer, som havde angivet, at de ikke havde prøvet at blive afskediget vist en side med teksten:

“Vi er klar over, at du netop har svaret, at du ikke har prøvet at blive afskediget.

I de følgende spørgsmål vil vi alligevel bede dig om at forestille dig, at du bliver afskediget, og svare på spørgsmålene, så godt du kan.”

Dette gjorde vi for at sætte os i respondentens sted og for at imødekomme, at det kan være svært at svare på hypotetiske spørgsmål omkring afskedigelser, hvis man aldrig selv har oplevet det.

## **Intro**

### **Velkommen til denne undersøgelse.**

Undersøgelsens resultater skal bruges til at skabe viden inden for afskedigelser, og din deltagelse er af stor betydning.

Som altid deltager du anonymt.

På forhånd tak for din deltagelse.

Venlig hilsen,

Kenneth Rude  
Panelist Loyalty Manager  
Userneeds

*Gender*

**Hvad er dit køn?**

1. Kvinde
2. Mand

*BirthYear*

**Hvilket år er du født?** Screenes ud hvis under 18 og over 65 år

\_\_\_\_\_

*Region*

**Hvilken region er du bosat i?** Screenes ud hvis: Region 6,7

1. Region Hovedstaden
2. Region Sjælland
3. Region Syddanmark
4. Region Midtjylland
5. Region Nordjylland
6. Udlandet
7. Ved ikke

*Q4\_beskaeftigelse*

**Angiv venligst den beskæftigelse, der passer bedst på dig:** Screenes ud hvis:

Q4\_beskaeftigelse = 8,9,10,13,14

1. Direktør
2. Faglært
3. Funktionær uden lederansvar
4. Funktionær med lederansvar
5. Leder
6. Ledig
7. Lærling
8. Pensioneret
9. Efterlønner
10. Selvstændig
11. Specialarbejder/ufaglært
12. Studerende
13. Andet
14. Ved ikke

*Q5\_funktionaerlov*

**Er du ansat under funktionærloven?** Vis hvis: Q4\_beskaeftigelse = 2,7,11,12. Screenes ud hvis: Q5\_funktionaerlov = 2,3

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

*Q6\_ledertype*

**Hvilken af nedenstående lederfunktioner passer bedst på din stilling?** Vis hvis: Q4\_beskaeftigelse = 1,4,5

1. HR-chef
2. CEO (administrerende direktør)
3. Direktør
4. Teamleder, afdelingsleder, mellemlider
5. Andet

*Q7\_beskaeftigelse\_foer\_ledig*

**Angiv venligst den beskæftigelse, der passede bedst på dig, før du blev ledig?** Vis hvis: Q4\_beskaeftigelse = 6. Screenes ud hvis: Q7\_beskaeftigelse\_foer\_ledig = 1,4,5,7,9,10

1. Direktør
2. Faglært
3. Funktionær uden lederansvar
4. Funktionær med lederansvar
5. Leder
6. Lærling
7. Selvstændig
8. Specialarbejder/ufaglært
9. Andet
10. Ved ikke

*Q8\_funktionaerlov\_foer\_ledig*

**Var du ansat under funktionærloven, før du blev ledig?** Vis hvis:

Q7\_beskaeftigelse\_foer\_ledig == [2,6,8] Screen out hvis Q8\_funktionaerlov\_foer\_ledig == [2,3]

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

*Q9\_branche\_foer\_ledig*

**Inden for hvilken branche var du beskæftiget, før du blev ledig?** Vis hvis:

Q8\_funktionaerlov\_foer\_ledig = 1 ELLER Q7\_beskaeftigelse\_foer\_ledig = 3

1. Detail
2. Finans og forsikring
3. IT og tele
4. Kommunikation
5. Landbrug og fiskeri
6. Medicinal
7. Medier
8. Offentlig administration og service
9. Privat service
10. Produktion
11. Salg og marketing
12. Transport og logistik
13. Turisme
14. Uddannelse
15. Bygge og anlæg
16. Andet, angiv venligst

*Q10\_ansaettelse\_foer\_ledig*

**Var du ansat i en...?** Vis hvis: Q8\_funktionaerlov\_foer\_ledig = 1 ELLER

Q7\_beskaeftigelse\_foer\_ledig = 3

1. Privat virksomhed
2. Offentlig virksomhed
3. Organisation (f.eks. NGO)
4. Andet
5. Ved ikke

*Q11\_branche*

**Inden for hvilken branche er du beskæftiget?** Vis hvis: Q4\_beskaeftigelse = 1,3,4,5 ELLER Q5\_funktionaerlov = 1

1. Detail
2. Finans og forsikring
3. IT og tele
4. Kommunikation
5. Landbrug og fiskeri
6. Medicinal
7. Medier
8. Offentlig administration og service
9. Privat service
10. Produktion
11. Salg og marketing
12. Transport og logistik
13. Turisme
14. Uddannelse
15. Bygge og anlæg
16. Andet, angiv venligst

*Q12\_off\_pri*

**Er du ansat i en...?** Vis hvis: Q4\_beskaeftigelse = 1,3,4,5 ELLER Q5\_funktionaerlov = 1

1. Privat virksomhed
2. Offentlig virksomhed
3. Organisation (f.eks. NGO)
4. Andet
5. Ved ikke

*Q13\_antal\_medarbejdere*

**Hvor mange medarbejdere er der på din arbejdsplads?** (Hvis din arbejdsplads er en del af en større virksomhed, bedes du angive tallet for virksomheden som en helhed). Vis hvis: Q4\_beskaeftigelse = 1,3,4,5 ELLER Q5\_funktionaerlov = 1

1. 1-10 medarbejdere
2. 11-50 medarbejdere
3. 51-100 medarbejdere
4. 101-250 medarbejdere
5. 251-500 medarbejdere
6. Flere end 500 medarbejdere
7. Ved ikke

*Q14\_antal\_medarbejdere\_ledig*

**Hvor mange medarbejdere var der på din sidste arbejdsplads?** (Hvis din arbejdsplads var en del af en større virksomhed, bedes du angive tallet for virksomheden som en helhed). Vis hvis: Q8\_funktionaerlov\_foer\_ledig = 1 ELLER Q7\_beskaeftigelse\_foer\_ledig = 3

1. 1-10 medarbejdere
2. 11-50 medarbejdere
3. 51-100 medarbejdere
4. 101-250 medarbejdere
5. 251-500 medarbejdere
6. Flere end 500 medarbejdere
7. Ved ikke

*Q15\_a\_ledere*

**Har du prøvet at blive afskediget fra en arbejdsplads?** Vis hvis: Q4\_beskaeftigelse = 1,4,5

1. Ja, 1 gang
2. Ja, 2 gange
3. Ja, mere end 2 gange
4. Nej, aldrig
5. Ved ikke

*Q15\_b\_funktionaerer*

**Har du prøvet at blive afskediget fra en arbejdsplads?**

Vis hvis: Q4\_beskaeftigelse = 3 ELLER Q5\_funktionaerlov = 1 ELLER  
Q7\_beskaeftigelse\_foer\_ledig = 3 ELLER Q8\_funktionaerlov\_foer\_ledig = 1

Screenes ud hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 5

1. Ja, 1 gang
2. Ja, 2 gange
3. Ja, mere end 2 gange
4. Nej, aldrig
5. Ved ikke



*Q16\_proevet\_afskedige*

**Har du prøvet at afskedige en medarbejder?**

Vis hvis: Q4\_beskaeftigelse = 1,4,5

Screenes ud hvis: Q16\_proevet\_afskedige = 3

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

*Q17\_hvor\_mange*

**Hvor mange medarbejdere har du ca. prøvet at afskedige?** Vis hvis:

Q16\_proevet\_afskedige = 1

1. 1-2 medarbejdere
2. 3-5 medarbejdere
3. 6-10 medarbejdere
4. 11-15 medarbejdere
5. 16-20 medarbejdere
6. 21-50 medarbejdere
7. 51-100 medarbejdere
8. Ved ikke

*Q18\_stilling\_afskedige*

**Er du i en stilling, hvor det at afskedige medarbejdere er en del af dit arbejde?** Vis hvis:

Q4\_beskaeftigelse = 1,4,5

Screenes ud hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 2,3

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

*Q19\_afskedige\_hvordan*

**På hvilke af nedenstående måder har du eller andre på din nuværende arbejdsplads afskediget en medarbejder?** (Angiv gerne flere svar) Vis hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 1

1. Ved en personlig samtale
2. Ved en uformel samtale (fx på gangen)
3. Pr. brev sendt til hjemmeadresse
4. Pr. brev modtaget på arbejdspladsen
5. Pr. mail
6. Ved en telefonsamtale
7. Pr. sms
8. Andet, angiv venligst

*Q20\_retningslinjer*

**Er der på din arbejdsplads retningslinjer for, hvor lang tid en afskedigelsessamtale skal vare?** Vis hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 1

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

*Q21\_tid*

**Hvor lang tid skal en afskedigelsessamtale ifølge disse retningslinjer vare?** Vis hvis: Q20\_retningslinjer = 1

1. Under ½ time
2. Ca. ½ time
3. Ca. 1 time
4. Ca. 1 ½ time
5. Ca. 2 timer
6. Mere end 2 timer
7. Ved ikke

*Q22\_retningslinjer\_arbejdsplads*

**På nogle arbejdspladser skal en tredje person være tilstede ved afskedigelsessamtaler (dvs. én udover den der afskediger og den der skal afskediges).**

**Er der på din arbejdsplads lignende retningslinjer?** Vis hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 1

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

*Q23\_deltage*

**Hvem skal ifølge disse retningslinjer deltage i afskedigelsessamtalen udover medarbejderen, der skal afskediges, og den, der afskediger?** Vis hvis:

Q22\_retningslinjer\_arbejdsplads = 1

1. Tillidsrepræsentanten
2. HR-chefen
3. En fra HR-afdelingen
4. En tilfældig kollega
5. Andet, angiv venligst

*Q24\_yderligere\_retningslinjer*

**Er der på din arbejdsplads andre retningslinjer for, hvordan afskedigelser skal gennemføres?** (Hvis ja, skriv gerne lidt om de punkter i retningslinjerne, du synes, er vigtigst).

Vis hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 1

1. Ja \_\_\_\_\_
2. Nej
3. Ved ikke

*Q25\_hjaelp*

**Synes du, at de retningslinjer, din arbejdsplads har for afskedigelser, hjælper dig?** Vis

hvis: Q24\_yderligere\_retningslinjer = 1

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I lav grad
4. I meget lav grad
5. Jeg har ikke anvendt retningslinjerne
6. Ved ikke

*Q26\_oenske\_retningslinjer*

**Kunne du tænke dig, at der var sådanne retningslinjer på din arbejdsplads?** Vis hvis:

Q24\_yderligere\_retningslinjer = 2,3

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

Q27\_traening

**Har du modtaget træning i at afskedige (f.eks. i form af et kursus)?** Vis hvis:

Q18\_stilling\_afskedige = 1

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

Q28\_paavirkning

**Påvirker det dig følelsesmæssigt at afskedige?** Vis hvis: Q16\_proevet\_afskedige = 1

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I lav grad
4. I meget lav grad
5. Ved ikke

Q29\_klaedtpaa

**I hvor høj grad føler du dig klædt på til at afskedige i forhold til nedenstående punkter?**

Vis hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 1

|                    | I meget høj grad | I høj grad | I lav grad | I meget lav grad | Ved ikke |
|--------------------|------------------|------------|------------|------------------|----------|
| Mentalt            |                  |            |            |                  |          |
| Kommunikativt      |                  |            |            |                  |          |
| Lovgivningsmæssigt |                  |            |            |                  |          |

Q30\_reaktioner

**I hvor høj grad føler du dig klædt på til at håndtere følgende reaktioner fra den medarbejder, du afskediger?** Vis hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 1

|       | I meget høj grad | I høj grad | I lav grad | I meget lav grad | Ved ikke |
|-------|------------------|------------|------------|------------------|----------|
| Vrede |                  |            |            |                  |          |
| Chok  |                  |            |            |                  |          |
| Sorg  |                  |            |            |                  |          |
| Frygt |                  |            |            |                  |          |

*Q31\_udfordringer*

**Nedenunder må du gerne skrive lidt om, hvad der ifølge dig er de største udfordringer for dem, der afskediger.** Vis hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 1

1. \_\_\_\_
2. Jeg har ingen kommentarer

**Text1**

De følgende spørgsmål tager udgangspunkt i din afskedigelse.

Hvis du har prøvet at blive afskediget mere end 1 gang, beder vi dig tage udgangspunkt i den nyligste afskedigelse. Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

*Q32\_tid\_siden*

**Hvor lang tid er der gået, siden du blev afskediget?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Mindre end 1 måned
2. 1-2 måneder
3. 3-4 måneder
4. 5-6 måneder
5. 7-12 måneder
6. Mere end 1 år siden
7. Ved ikke

*Q33\_tilfreds*

**Hvor tilfreds var du på den arbejdsplads, du blev afskediget fra?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Meget tilfreds
2. Tilfreds
3. Utilfreds
4. Meget utilfreds
5. Ved ikke

*Q34\_arbejdeigen*

**Hvor lang tid gik der, fra du blev afskediget, til du fik et nyt arbejde?** Vis hvis:

Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

- Jeg er fortsat uden arbejde
- 0-2 måneder
- 3-4 måneder
- 5-6 måneder
- 7-12 måneder
- Mere end 1 år
- Ved ikke

*Q35\_dag*

**På hvilken dag blev du afskediget?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Mandag
2. Tirsdag
3. Onsdag
4. Torsdag
5. Fredag
6. Op til en fri- eller feriedag
7. Fri- eller feriedag
8. Ved ikke

*Q36\_tidpaadagen*

**Hvornår på dagen blev du afskediget?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Morgen
2. Formiddag
3. Middag
4. Eftermiddag
5. Aften
6. Andet, angiv venligst
7. Ved ikke

Q37\_ventet

**Var afskedigelsen ventet?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I lav grad
4. I meget lav grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Q38\_besked

**Hvordan fik du beskeden om, at du blev afskediget?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Jeg blev kaldt ind til en personlig samtale
2. Jeg blev afskediget ved en uformel samtale (fx på gangen)
3. Jeg fik et brev sendt til min hjemmeadresse
4. Jeg modtog et brev på arbejdspladsen
5. Jeg blev afskediget pr. mail
6. Jeg blev afskediget ved en telefonsamtale
7. Jeg blev afskediget pr. sms
8. Andet, angiv venligst

Q39\_hvor

**Hvor fandt samtalen sted?** Vis hvis: Q38\_besked = 1

1. Mit private kontor
2. Mit kontor som jeg deler med andre
3. Åbent kontorlandskab
4. Mødelokale
5. Kontoret der tilhører den, der afskedigede mig
6. Kantinen
7. Andet, angiv venligst

*Q40\_hvorlangtid*

**Hvor lang tid varede samtalen?** Vis hvis: Q38\_besked = 1

1. Under ½ time
2. Ca. ½ time
3. Ca. 1 time
4. Ca. 1 ½ time
5. Ca. 2 timer
6. Mere end 2 timer
7. Ved ikke

*Q41\_hvem*

**Hvem afskedigede dig?** (Hvis der var flere personer med til at afskedige dig, kan du angive flere svar) Vis hvis: Q15\_b\_funktionærer = 1,2,3

1. Min nærmeste leder
2. Min nærmeste leders leder
3. Den øverste chef i virksomheden
4. HR-chefen
5. En fra HR-afdelingen
6. Andet, angiv venligst

*Q42\_afskedigelsesrunde*

**Blev du afskediget som led i en større afskedigelsesrunde?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionærer = 1,2,3

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke



*Q43\_hjaelp*

**Blev du tilbudt hjælp fra den arbejdsplads, du blev afskediget fra?** (Angiv gerne flere svar) Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Ja, hjælp til ansøgninger
2. Ja, hjælp til at finde jobopslag
3. Ja, kontaktoplysninger til en anden virksomhed
4. Ja, jeg blev tilbudt en ny stilling i samme virksomhed
5. Ja, jeg blev tilbudt coaching
6. Ja, jeg blev tilbudt at tage på kursus
7. Ja, jeg blev tilbudt at få en anbefaling
8. Andet, angiv venligst
9. Nej
10. Ved ikke

*Q44\_aarsag*

**Hvad var årsagen til afskedigelsen?** (Hvis der var flere årsager, kan du angive flere svar) Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Virksomheden skulle spare
2. Min stilling blev nedlagt
3. Dårligt samarbejde med chefen
4. Dårligt samarbejde med kollegaer
5. For meget fravær
6. Jeg kunne ikke løse opgaverne tilfredsstillende
7. Jeg havde overtrådt virksomhedens regler
8. Andet, angiv venligst
9. Ved ikke

*Q45\_paavirket*

**Nogle mennesker bliver følelsesmæssigt meget påvirket i forbindelse med en afskedigelse.**

**Sørgede arbejdspladsen for, at der blev taget hånd om de følelsesmæssige påvirkninger, afskedigelsen havde på dig?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I lav grad
4. I meget lav grad
5. Slet ikke
6. Jeg oplevede ikke nogle særlige følelsesmæssige påvirkninger
7. Ved ikke

*Q46\_informationsbehov*

**Fik du dækket dine informationsbehov i forbindelse med din afskedigelse?** Vis hvis:

Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I lav grad
4. I meget lav grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

*Q47\_gennemfoert*

**Hvordan blev afskedigelsen gennemført?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Rigtig godt
2. Godt
3. Dårligt
4. Meget dårligt
5. Ved ikke

*Q48\_opfattelse*

**Har din opfattelse af virksomheden ændret sig i positiv eller negativ retning, efter du blev afskediget?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Ja, i meget positiv retning
2. Ja, i positiv retning
3. Ja, i negativ retning
4. Ja, i meget negativ retning
5. Nej, min opfattelse af virksomheden har ikke ændret sig
6. Ved ikke

*Q49\_omtalt*

**Hvordan har du, efter du blev afskediget, talt om virksomheden til f.eks. venner, familie og nye arbejdskolleger?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Meget positivt
2. Positivt
3. Negativt
4. Meget negativt
5. Jeg har ikke talt om virksomheden
6. Ved ikke

*Q50\_internet*

**Har du efter afskedigelsen nævnt virksomheden offentligt i medier, på et socialt forum på internettet eller lignende?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

*Q51\_hvilken\_maade*

**På hvilken måde har du nævnt virksomheden offentligt i medier, på et socialt forum på internettet eller lignende?** Vis hvis: Q50\_internet = 1

1. Meget positivt
2. Positivt
3. Negativt
4. Meget negativt
5. Ved ikke

## **Text2**

Du er nu over halvvejs igennem undersøgelsen. Vi sætter stor pris på dine svar.

I de følgende spørgsmål vil vi bede dig om at svare ud fra, hvordan du ville foretrække, at en afskedigelse blev håndteret. Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1,2,3

## **Text3**

Vi er klar over, at du netop har svaret, at du ikke har prøvet at blive afskediget.

I de følgende spørgsmål vil vi alligevel bede dig om at forestille dig, at du bliver afskediget, og svare på spørgsmålene, så godt du kan. Q15\_b\_funktionaerer = 4

Q52\_beskedten

**På hvilken måde ville du foretrække at modtage besked om en afskedigelse?** Vis hvis:

Q15\_b\_funktionærer = 1-4

1. Ved en personlig samtale
2. Ved en uformel samtale (fx på gangen)
3. Pr. brev sendt til hjemmeadresse
4. Pr. brev modtaget på arbejdspladsen
5. Pr. mail
6. Ved en telefonsamtale
7. Pr. sms
8. Andet, angiv venligst
9. Ved ikke

Q53\_fandt\_sted

**Hvis du skulle afskediges ved en samtale, hvor ville du så foretrække, at samtalen fandt sted?** Vis hvis: Q52\_beskedten = 1

1. Mit private kontor
2. Mit kontor som jeg deler med andre
3. Åbent kontorlandskab
4. Mødelokale
5. Kontoret, der tilhører den, der afskediger mig
6. Kantinen
7. Andet, angiv venligst

Q54\_tid

**Hvor lang tid ville du foretrække at samtalen varede?** Vis hvis: Q52\_beskedten = 1

1. Under ½ time
2. Ca. ½ time
3. Ca. 1 time
4. Ca. 1 ½ time
5. Ca. 2 timer
6. Mere end 2 timer
7. Ved ikke

Q55\_hvem

**Hvem ville du foretrække at blive afskediget af?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionærer = 1-4

1. Min nærmeste leder
2. Min nærmeste leders leder
3. Den øverste chef i virksomheden
4. HR-chefen
5. En fra HR-afdelingen
6. Andet, angiv venligst
7. Ved ikke

Q56\_hvorfor\_denne

**Hvilke af nedenstående udsagn beskriver bedst årsagen til, at du ville foretrække at blive afskediget af denne person?** (Angiv gerne op til 3 svar) Vis hvis: Q55\_hvem = 1-6

1. Vi har et forholdsvis tæt forhold
2. Vi har ikke så tæt et forhold
3. Han/hun er konsekvent
4. Han/hun er erfaren i forhold til at afskedige
5. Han/hun er empatisk
6. Han/hun er troværdig
7. Han/hun udtrykker sig forståeligt
8. Han/hun er god til at lytte
9. Han/hun plejer at afskedige
10. Andet, angiv venligst
11. Ved ikke

Q57\_dag

**Hvilken dag ville du foretrække at blive afskediget?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionærer = 1-4

1. Mandag
2. Tirsdag
3. Onsdag
4. Torsdag
5. Fredag
6. Weekend
7. Op til en fri- eller feriedag
8. Fri- eller feriedag
9. Ved ikke

Q58\_hvornaar\_dagen

**Hvornår på dagen ville du foretrække at blive afskediget?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1-4

1. Morgen
2. Formiddag
3. Middag
4. Eftermiddag
5. Aften
6. Ved ikke

Q59\_tilknyttet

**Hvis du blev afskediget, ville du så gerne have tilknyttet en kollega/leder, som kunne støtte dig?** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1-4

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I lav grad
4. I meget lav grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Q60\_ansvar

**Hvis ansvar er det at sørge for, at en afskediget person får taget ordentlig afsked med sine kollegaer?** (Angiv gerne flere svar) Vis hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 1 ELLER Q15\_b\_funktionaerer = 1-4

1. Arbejdspladsens ansvar
2. Den afskedigedes eget ansvar
3. Kollegaernes ansvar
4. Andet, angiv venligst
5. Ved ikke

Q61\_ansvar2

**I hvor høj grad, mener du, at arbejdspladser har et ansvar for at hjælpe afskedigede medarbejdere ift. nedenstående?** Vis hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 1 ELLER

Q15\_b\_funktionaerer = 1-4

|                                              | I meget høj grad | I høj grad | I lav grad | I meget lav grad | Slet ikke | Ved ikke |
|----------------------------------------------|------------------|------------|------------|------------------|-----------|----------|
| Hjælp til CV og job-søgning                  |                  |            |            |                  |           |          |
| Kontakt til anden virksomhed                 |                  |            |            |                  |           |          |
| Ny stilling i samme virksomhed (hvis muligt) |                  |            |            |                  |           |          |
| Coaching                                     |                  |            |            |                  |           |          |
| Tilbud om at komme på kursus                 |                  |            |            |                  |           |          |
| Anbefaling/udtalelse                         |                  |            |            |                  |           |          |
| Tilbud om psyko-loghjælp                     |                  |            |            |                  |           |          |
| Hjælp til kompetenceafklaring                |                  |            |            |                  |           |          |

Q62\_karaktertraek

**Hvilke karaktertræk er det vigtigst at udvise, når man afskediger?** (Angiv gerne op til 3 svar) Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1-4 ELLER Q18\_stilling\_afskedige = 1

1. Empati
2. Ærlighed
3. Åbenhed
4. Beslutsomhed
5. Ligefremhed
6. Bekymring
7. Forståelse
8. Respekt
9. Venlighed
10. Imødekommenhed
11. Andet, angiv venligst
12. Ved ikke

Q63\_den\_der\_afskediger

**Hvor vigtigt synes du, det er, at den der afskediger...** Vis hvis: Q15\_b\_funktionærer = 1-4

|                                                                  | Meget vigtigt | Vigtigt | Ikke vigtigt | Slet ikke vigtigt | Ved ikke |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------|--------------|-------------------|----------|
| Sætter tid af til spørgsmål under selve afskedigelsen            |               |         |              |                   |          |
| Har øjenkontakt                                                  |               |         |              |                   |          |
| Forsøger at sætte sig i den afskedigedes sted                    |               |         |              |                   |          |
| Afsætter tid til et nyt møde, hvis den afskedigede har spørgsmål |               |         |              |                   |          |
| Udtrykker bekymring for virksomhedens fremtid                    |               |         |              |                   |          |
| Udtrykker bekymring for den afskedigedes fremtid                 |               |         |              |                   |          |

Q64\_dokument

**Forestil dig, at du skulle udfylde et dokument, hvor du angav, hvordan du ville foretrække at blive afskediget. Dokumentet ville blive opbevaret af arbejdspladsen og kun findes frem, hvis du skulle afskediges.**

**Hvad synes du om den idé?**

Vis hvis: Q15\_b\_funktionærer = 1-4

1. Rigtig god idé
2. God idé
3. Dårlig idé
4. Rigtig dårlig idé
5. Ved ikke



*Q65\_dokument*

**Forestil dig, at dine medarbejdere skulle udfylde et dokument, hvor de angav, hvordan de ville foretrække at blive afskediget. Dokumentet ville blive opbevaret af arbejdspladsen og findes frem, hvis de skulle afskediges.**

Hvad synes du om den idé?

Vis hvis: Q18\_stilling\_afskedige = 1

1. Rigtig god idé
2. God idé
3. Dårlig idé
4. Rigtig dårlig idé
5. Ved ikke

*Q66\_kommentarer*

**Hvis du har yderligere kommentarer til, hvad der er vigtigt i forbindelse med en afskedigelse, kan du skrive dem her.** Vis hvis: Q15\_b\_funktionaerer = 1-4 ELLER

Q18\_stilling\_afskedige = 1

1. \_\_\_\_
2. Jeg har ingen kommentarer

## Bilag 2: Respondenternes sammensætning

Ud af de 777 svar er 509 besvaret af funktionærer og 268 af ledere. I nedenstående tabel ses den nærmere sammensætning af de to grupper.

| Respondenternes sammensætning  |             |              |        |
|--------------------------------|-------------|--------------|--------|
| Variabler                      |             | Funktionærer | Ledere |
| Køn                            | Mænd        | 253          | 125    |
|                                | Kvinder     | 256          | 143    |
| Region                         | Østdanmark  | 234          | 129    |
|                                | Vestdanmark | 275          | 139    |
| Har prøvet at blive afskediget | Ja          | 255          | ÷      |
|                                | Nej         | 254          | ÷      |
| Har prøvet at afskedige        | Ja          | ÷            | 201    |
|                                | Nej         | ÷            | 67     |

Det skal nævnes, at de 67 ledere, der har angivet, at de ikke har prøvet at afskedige, stadig er i en stilling, hvor de har ansvar for at afskedige. Desuden har vi også spurgt lederne, om de selv har prøvet at blive afskediget, men idet dette spørgsmål ikke indgik som en del af screenings-kriteriet for ledere, er det ikke fremhævet i ovenstående tabel.

## **Bilag 3: Interviewguide**

### **Indledende ord inden selve interviewet**

Vi er kommet så og så langt med opgaven.

Vi vil gerne et spadestik dybere og have forståelse for, hvordan det påvirker en at blive afskediget. Derfor vil vi gerne interviewe dig, så vi kan lære noget.

Vi regner med, at det tager en halv til en hel time.

Vi sørger for, at du er anonym, så vi nævner ikke dit navn, virksomheden eller noget i den stil.

Hvis der er noget, du ikke har lyst til at svare på, er det ok.

Hvis vi går for tæt på, eller du trænger til en pause, så sig endelig til.

Hvis du har lyst, må du selvfølgelig gerne læse specialet, når vi er færdige.

Det vil hovedsageligt være én af os, der stiller spørgsmålene, mens den anden tager notater undervejs.

### **Indledende spørgsmål**

Hvor gammel er du?

Er du ansat under funktionærloven?

Var du ansat under funktionærloven i dit forrige job?

Hvor længe var du ansat på din forrige arbejdsplads?

Hvilken branche arbejdede du indenfor?

Var det en privat eller offentlig virksomhed?

Hvor mange ansatte var der ca. i virksomheden?

Hvor lang tid er der gået, siden du blev afskediget?

## **Åbne spørgsmål**

Hvordan modtog du beskeden om din afskedigelse?

- Hvordan blev det forklaret?

Hvad synes du om måden, du fik beskeden på?

- Dag, tid, sted.
- Er du blevet kaldt ind til en samtale efterfølgende? Ville du gerne?

Kan du fortælle lidt mere om, hvordan afskedigelsesforløbet var?

Var der noget, der var positivt, ved den måde, afskedigelsen blev håndteret på?

Var der noget, der var negativt, ved den måde, afskedigelsen blev håndteret på?

- Var der noget du manglede?

Har afskedigelsen påvirket dig?

- Hvordan?
- Blev der fra arbejdspladsens side taget hånd om de følelsesmæssige påvirkninger?

Hvilke følelser oplevede du?

- Sorg, chok, frygt, vrede...

Fik du dækket dine informationsbehov i forbindelse med afskedigelsen?

Blev du tilbudt hjælp fra arbejdspladsen f.eks. en anbefaling?

- Hvilken?
- Er det virksomhedens ansvar?

Har din holdning til virksomheden ændret sig efter afskedigelsen?

- Hvordan og hvorfor?

Hvordan ville du foretrække at modtage beskeden om en afskedigelse?

Hvad er efter din vurdering det vigtigste, når en virksomhed afskediger en medarbejder?

- Som leder og som arbejdsplads generelt...

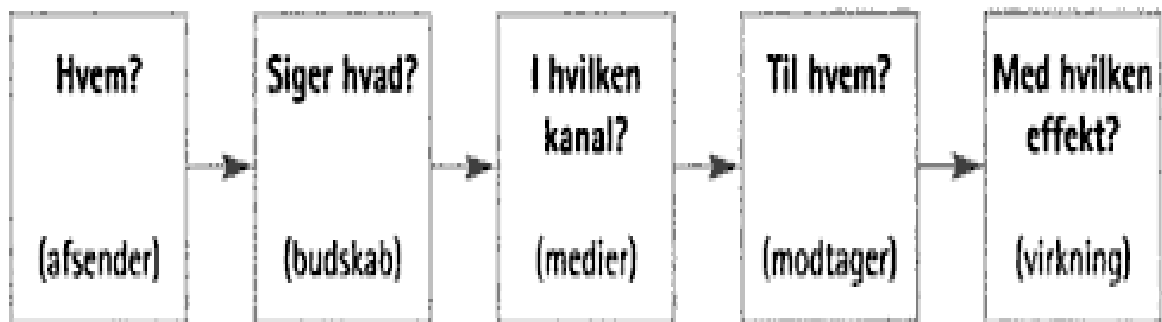
Blandt andet pga. finanskrisen er der kommet mere fokus på afskedigelser og måden, de håndteres på. Hvad synes du om det?

- Hvorfor er det godt, at virksomheder bruger ressourcer på det?

Tror du, den gode fyring findes?

- Hvordan er den/hvad er mest optimalt?

## Bilag 4: Laswells Formel (1948)<sup>12</sup>



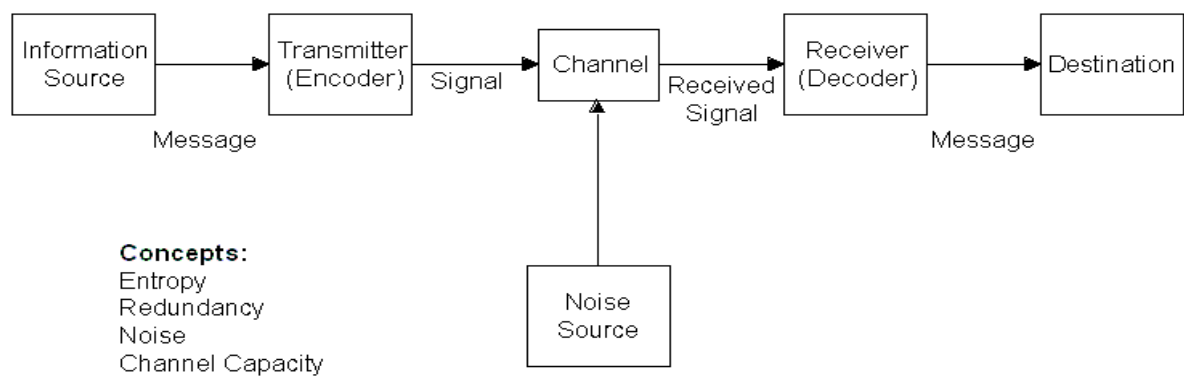
Kilde: Hansen 2004:63

---

<sup>12</sup> Der har været indvendinger om, at det aldrig har været Laswells hensigt at sætte formelen i kasser, men ikke desto mindre er det oftest den måde, man ser den, og den har været anvendt på.

## Bilag 5: Shannon og Weavers matematiske kommunikations-model (1949)

### The Shannon-Weaver Mathematical Model, 1949



Kilde: Shkaminski

## Bilag 6: Spørgeskemaundersøgelsens resultater

|                  |        | (pct) |
|------------------|--------|-------|
| Hvad er dit køn? | Kvinde | 45,2  |
|                  | Mand   | 54,8  |

|                    |                  | (pct) |
|--------------------|------------------|-------|
| Hvor gammel er du? | Under 18 år      | 0     |
|                    | 18-24 år         | 2,1   |
|                    | 25-34 år         | 10,7  |
|                    | 35-44 år         | 25,9  |
|                    | 45-64 år         | 61,3  |
|                    | 65 år og derover | 0     |

|                               |                    | (pct) |
|-------------------------------|--------------------|-------|
| Hvilken region er du bosat i? |                    |       |
|                               | Region Hovedstaden | 30,4  |
|                               | Region Sjælland    | 13,6  |
|                               | Region Syddanmark  | 24,4  |
|                               | Region Midtjylland | 22,7  |
|                               | Region Nordjylland | 8,7   |
|                               | Udlandet           | 0,3   |
|                               | Ved ikke           | 0     |



|                                                            |                             | (pct) |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|
| Angiv venligst den beskæftigelse, der passer bedst på dig: | Direktør                    | 3,3   |
|                                                            | Faglært                     | 11    |
|                                                            | Funktionær uden lederansvar | 28,9  |
|                                                            | Funktionær med lederansvar  | 30,8  |
|                                                            | Leder                       | 7,5   |
|                                                            | Ledig                       | 3,9   |
|                                                            | Lærling                     | 0,2   |
|                                                            | Pensioneret                 | 1,3   |
|                                                            | Efterløønner                | 1,6   |
|                                                            | Selvstændig                 | 2     |
|                                                            | Specialarbejder/ufaglært    | 6,3   |
|                                                            | Studerende                  | 0,8   |
|                                                            | Andet                       | 2,4   |
|                                                            | Ved ikke                    | 0,1   |

|                                    |          | (pct) |
|------------------------------------|----------|-------|
| Er du ansat under funktionærloven? | Ja       | 9,6   |
|                                    | Nej      | 79,2  |
|                                    | Ved ikke | 11,3  |

|                                                                       |                                        | (pct) |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------|
| Hvilken af nedenstående lederfunktioner passer bedst på din stilling? | HR-chef                                | 1,7   |
|                                                                       | CEO (administrerende direktør)         | 1,7   |
|                                                                       | Direktør                               | 7,8   |
|                                                                       | Teamleder, afdelingsleder, mellemlider | 75,8  |
|                                                                       | Andet                                  | 13,1  |

|                                                                                |                             | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|
| Angiv venligst den beskæftigelse, der passede bedst på dig, før du blev ledig? | Direktør                    | 0     |
|                                                                                | Faglært                     | 21    |
|                                                                                | Funktionær uden lederansvar | 25,8  |
|                                                                                | Funktionær med lederansvar  | 27,4  |
|                                                                                | Leder                       | 9,7   |
|                                                                                | Lærling                     | 0     |
|                                                                                | Selvstændig                 | 1,6   |
|                                                                                | Specialarbejder/ufaglært    | 11,3  |
|                                                                                | Andet                       | 1,6   |
|                                                                                | Ved ikke                    | 1,6   |

|                                                        |          | (pct) |
|--------------------------------------------------------|----------|-------|
| Var du ansat under funktionærloven, før du blev ledig? | Ja       | 20    |
|                                                        | Nej      | 80    |
|                                                        | Ved ikke | 0     |

|                                                                  |                                     | (pct) |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------|
| Inden for hvilken branche var du beskæftiget, før du blev ledig? | Detail                              | 0     |
|                                                                  | Finans og forsikring                | 0     |
|                                                                  | IT og tele                          | 15    |
|                                                                  | Kommunikation                       | 5     |
|                                                                  | Landbrug og fiskeri                 | 0     |
|                                                                  | Medicinal                           | 10    |
|                                                                  | Medier                              | 5     |
|                                                                  | Offentlig administration og service | 10    |
|                                                                  | Privat service                      | 20    |
|                                                                  | Produktion                          | 5     |
|                                                                  | Salg og marketing                   | 15    |
|                                                                  | Transport og logistik               | 0     |
|                                                                  | Turisme                             | 0     |
|                                                                  | Uddannelse                          | 5     |
|                                                                  | Bygge og anlæg                      | 5     |
|                                                                  | Andet, angiv venligst               | 5     |

|                       |                           | (pct) |
|-----------------------|---------------------------|-------|
| Var du ansat i en...? | Privat virksomhed         | 70    |
|                       | Offentlig virksomhed      | 25    |
|                       | Organisation (f.eks. NGO) | 5     |
|                       | Andet                     | 0     |
|                       | Ved ikke                  | 0     |

|                                              |                                     | (pct) |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|-------|
| Inden for hvilken branche er du beskæftiget? | Detail                              | 2,6   |
|                                              | Finans og forsikring                | 4,8   |
|                                              | IT og tele                          | 7,1   |
|                                              | Kommunikation                       | 1,7   |
|                                              | Landbrug og fiskeri                 | 1,1   |
|                                              | Medicinal                           | 3,1   |
|                                              | Medier                              | 1,7   |
|                                              | Offentlig administration og service | 22    |
|                                              | Privat service                      | 8     |
|                                              | Produktion                          | 8,5   |
|                                              | Salg og marketing                   | 6,9   |
|                                              | Transport og logistik               | 5,7   |
|                                              | Turisme                             | 1,4   |
|                                              | Uddannelse                          | 8,1   |
|                                              | Bygge og anlæg                      | 4,9   |
|                                              | Andet, angiv venligst               | 12,3  |

|                      |                           | (pct) |
|----------------------|---------------------------|-------|
| Er du ansat i en...? | Privat virksomhed         | 59,7  |
|                      | Offentlig virksomhed      | 36,3  |
|                      | Organisation (f.eks. NGO) | 2,7   |
|                      | Andet                     | 1,4   |
|                      | Ved ikke                  | 0     |

|                                                                                                                                                                       |                            | (pct) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| Hvor mange medarbejdere er der på din arbejdsplads? (Hvis din arbejdsplads er en del af en større virksomhed, bedes du angive tallet for virksomheden som en helhed). | 1-10 medarbejdere          | 12,6  |
|                                                                                                                                                                       | 11-50 medarbejdere         | 21,5  |
|                                                                                                                                                                       | 51-100 medarbejdere        | 11    |
|                                                                                                                                                                       | 101-250 medarbejdere       | 10    |
|                                                                                                                                                                       | 251-500 medarbejdere       | 7,2   |
|                                                                                                                                                                       | Flere end 500 medarbejdere | 37,2  |
|                                                                                                                                                                       | Ved ikke                   | 0,6   |

|                                                                                                                                                                                |                            | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| Hvor mange medarbejdere var der på din sidste arbejdsplads? (Hvis din arbejdsplads var en del af en større virksomhed, bedes du angive tallet for virksomheden som en helhed). | 1-10 medarbejdere          | 10    |
|                                                                                                                                                                                | 11-50 medarbejdere         | 15    |
|                                                                                                                                                                                | 51-100 medarbejdere        | 5     |
|                                                                                                                                                                                | 101-250 medarbejdere       | 15    |
|                                                                                                                                                                                | 251-500 medarbejdere       | 30    |
|                                                                                                                                                                                | Flere end 500 medarbejdere | 25    |
|                                                                                                                                                                                | Ved ikke                   | 0     |

|                                                        |                      | (pct) |
|--------------------------------------------------------|----------------------|-------|
| Har du prøvet at blive afskediget fra en arbejdsplads? | Ja, 1 gang           | 26,7  |
|                                                        | Ja, 2 gange          | 8,4   |
|                                                        | Ja, mere end 2 gange | 5,1   |
|                                                        | Nej, aldrig          | 59,8  |
|                                                        | Ved ikke             | 0     |

|                                                        |                      | (pct) |
|--------------------------------------------------------|----------------------|-------|
| Har du prøvet at blive afskediget fra en arbejdsplads? | Ja, 1 gang           | 31,4  |
|                                                        | Ja, 2 gange          | 11,6  |
|                                                        | Ja, mere end 2 gange | 7,1   |
|                                                        | Nej, aldrig          | 49,8  |
|                                                        | Ved ikke             | 0,2   |

|                                            |          | (pct) |
|--------------------------------------------|----------|-------|
| Har du prøvet at afskedige en medarbejder? | Ja       | 55,9  |
|                                            | Nej      | 43,8  |
|                                            | Ved ikke | 0,3   |

|                                                         |                     | (pct) |
|---------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| Hvor mange medarbejdere har du ca. prøvet at afskedige? | 1-2 medarbejdere    | 38,7  |
|                                                         | 3-5 medarbejdere    | 30,7  |
|                                                         | 6-10 medarbejdere   | 12,9  |
|                                                         | 11-15 medarbejdere  | 5,7   |
|                                                         | 16-20 medarbejdere  | 4,8   |
|                                                         | 21-50 medarbejdere  | 3,8   |
|                                                         | 51-100 medarbejdere | 3     |
|                                                         | Ved ikke            | 0,5   |

|                                                                                   |          | (pct) |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
| Er du i en stilling, hvor det at afskedige medarbejdere er en del af dit arbejde? | Ja       | 40,4  |
|                                                                                   | Nej      | 58    |
|                                                                                   | Ved ikke | 1,7   |

|                                                                                                                                      |                                       | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------|
| På hvilke af nedenstående måder har du eller andre på din nuværende arbejdsplads afskediget en medarbejder? (Angiv gerne flere svar) | Ved en personlig samtale              | 94,8  |
|                                                                                                                                      | Ved en uformel samtale (fx på gangen) | 0,4   |
|                                                                                                                                      | Pr. brev sendt til hjemmearadresse    | 20,2  |
|                                                                                                                                      | Pr. brev modtaget på arbejdspladsen   | 11,6  |
|                                                                                                                                      | Pr. mail                              | 0,8   |
|                                                                                                                                      | Ved en telefonsamtale                 | 1,9   |
|                                                                                                                                      | Pr. sms                               | 0     |
|                                                                                                                                      | Andet, angiv venligst                 | 3,4   |

|                                                                                                 |          | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
| Er der på din arbejdsplads retningslinjer for, hvor lang tid en afskedigelsessamtale skal vare? | Ja       | 13,4  |
|                                                                                                 | Nej      | 79,1  |
|                                                                                                 | Ved ikke | 7,5   |

|                                                                              |                  | (pct) |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| Hvor lang tid skal en afskedigelsessamtale ifølge disse retningslinjer vare? | Under ½ time     | 11,1  |
|                                                                              | Ca. ½ time       | 36,1  |
|                                                                              | Ca. 1 time       | 25    |
|                                                                              | Ca. 1 ½ time     | 8,3   |
|                                                                              | Ca. 2 timer      | 2,8   |
|                                                                              | Mere end 2 timer | 2,8   |
|                                                                              | Ved ikke         | 13,9  |



|                                                                                                                                                                                                           |          | (pct) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
| På nogle arbejdspladser skal en tredje person være tilstede ved afskedigelsessamtaler (dvs. én udover den der afskediger og den der skal afskediges). Er der på din arbejdsplads lignende retningslinjer? | Ja       | 51,9  |
|                                                                                                                                                                                                           | Nej      | 41,8  |
|                                                                                                                                                                                                           | Ved ikke | 6,3   |

|                                                                                                                                          |                       | (pct) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------|
| Hvem skal ifølge disse retningslinjer deltage i afskedigelsessamtalen udover medarbejderen, der skal afskediges, og den, der afskediger? | Tillidsrepræsentanten | 57,6  |
|                                                                                                                                          | HR-chefen             | 13    |
|                                                                                                                                          | En fra HR-afdelingen  | 13,7  |
|                                                                                                                                          | En tilfældig kollega  | 0,7   |
|                                                                                                                                          | Andet, angiv venligst | 15,1  |

|                                                                                                                                                                                   |          | (pct) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
| Er der på din arbejdsplads andre retningslinjer for, hvordan afskedigelser skal gennemføres? (Hvis ja, skriv gerne lidt om de punkter i retningslinjerne, du synes, er vigtigst). | Ja       | 32,1  |
|                                                                                                                                                                                   | Nej      | 53,7  |
|                                                                                                                                                                                   | Ved ikke | 14,2  |

|                                                                                      |                                       | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------|
| Synes du, at de retningslinjer, din arbejdsplads har for afskedigelser, hjælper dig? | I meget høj grad                      | 43    |
|                                                                                      | I høj grad                            | 39,5  |
|                                                                                      | I lav grad                            | 7     |
|                                                                                      | I meget lav grad                      | 0     |
|                                                                                      | Jeg har ikke anvendt retningslinjerne | 7     |
|                                                                                      | Ved ikke                              | 3,5   |

|                                                                            |          | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
| Kunne du tænke dig, at der var sådanne retningslinjer på din arbejdsplads? | Ja       | 35,7  |
|                                                                            | Nej      | 41,2  |
|                                                                            | Ved ikke | 23,1  |

|                                                                      |          | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------|----------|-------|
| Har du modtaget træning i at afskedige (f.eks. i form af et kursus)? | Ja       | 23,9  |
|                                                                      | Nej      | 76,1  |
|                                                                      | Ved ikke | 0     |

|                                                |                  | (pct) |
|------------------------------------------------|------------------|-------|
| Påvirker det dig følelsesmæssigt at afskedige? | I meget høj grad | 20,1  |
|                                                | I høj grad       | 60,8  |
|                                                | I lav grad       | 13,7  |
|                                                | I meget lav grad | 3,4   |
|                                                | Ved ikke         | 2     |

|                                                                                                    |                  | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad føler du dig klædt på til at afskedige i forhold til nedenstående punkter? Mentalt | I meget høj grad | 13,4  |
|                                                                                                    | I høj grad       | 62,7  |
|                                                                                                    | I lav grad       | 20,2  |
|                                                                                                    | I meget lav grad | 2,6   |
|                                                                                                    | Ved ikke         | 1,1   |

|                                                                                                          |                  | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad føler du dig klædt på til at afskedige i forhold til nedenstående punkter? Kommunikativt | I meget høj grad | 20,5  |
|                                                                                                          | I høj grad       | 61,6  |
|                                                                                                          | I lav grad       | 16,4  |
|                                                                                                          | I meget lav grad | 0     |
|                                                                                                          | Ved ikke         | 1,5   |

|                                                                                                               |                  | (pct) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad føler du dig klædt på til at afskedige i forhold til nedenstående punkter? Lovgivningsmæssigt | I meget høj grad | 21,6  |
|                                                                                                               | I høj grad       | 49,3  |
|                                                                                                               | I lav grad       | 23,9  |
|                                                                                                               | I meget lav grad | 2,2   |
|                                                                                                               | Ved ikke         | 3     |

|                                                                                                                     |                  | (pct) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad føler du dig klædt på til at håndtere følgende reaktioner fra den medarbejder, du afskediger? Vrede | I meget høj grad | 11,9  |
|                                                                                                                     | I høj grad       | 64,9  |
|                                                                                                                     | I lav grad       | 16    |
|                                                                                                                     | I meget lav grad | 3,4   |
|                                                                                                                     | Ved ikke         | 3,7   |

|                                                                                                                    |                  | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad føler du dig klædt på til at håndtere følgende reaktioner fra den medarbejder, du afskediger? Chok | I meget høj grad | 11,9  |
|                                                                                                                    | I høj grad       | 54,1  |
|                                                                                                                    | I lav grad       | 25,4  |
|                                                                                                                    | I meget lav grad | 3,7   |
|                                                                                                                    | Ved ikke         | 4,9   |

|                                                                                                                    |                  | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad føler du dig klædt på til at håndtere følgende reaktioner fra den medarbejder, du afskediger? Sorg |                  |       |
|                                                                                                                    | I meget høj grad | 13,1  |
|                                                                                                                    | I høj grad       | 56    |
|                                                                                                                    | I lav grad       | 22,8  |
|                                                                                                                    | I meget lav grad | 4,1   |
|                                                                                                                    | Ved ikke         | 4,1   |

|                                                                                                                     |                  | (pct) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad føler du dig klædt på til at håndtere følgende reaktioner fra den medarbejder, du afskediger? Frygt |                  |       |
|                                                                                                                     | I meget høj grad | 11,2  |
|                                                                                                                     | I høj grad       | 55,6  |
|                                                                                                                     | I lav grad       | 23,9  |
|                                                                                                                     | I meget lav grad | 4,9   |
|                                                                                                                     | Ved ikke         | 4,5   |

|                                                      |                     | (pct) |
|------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| Hvor lang tid er der gået, siden du blev afskediget? |                     |       |
|                                                      | Mindre end 1 måned  | 3,1   |
|                                                      | 1-2 måneder         | 2     |
|                                                      | 3-4 måneder         | 2,4   |
|                                                      | 5-6 måneder         | 4,3   |
|                                                      | 7-12 måneder        | 5,9   |
|                                                      | Mere end 1 år siden | 82,4  |
|                                                      | Ved ikke            | 0     |

|                                                                   |                 | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|
| Hvor tilfreds var du på den arbejdsplads, du blev afskediget fra? |                 |       |
|                                                                   | Meget tilfreds  | 21,2  |
|                                                                   | Tilfreds        | 42,4  |
|                                                                   | Utilfreds       | 25,1  |
|                                                                   | Meget utilfreds | 9,8   |
|                                                                   | Ved ikke        | 1,6   |

|                                                                           |                             | (pct) |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|
| Hvor lang tid gik der, fra du blev afskediget, til du fik et nyt arbejde? | Jeg er fortsat uden arbejde | 11    |
|                                                                           | 0-2 måneder                 | 50,2  |
|                                                                           | 3-4 måneder                 | 11,8  |
|                                                                           | 5-6 måneder                 | 6,3   |
|                                                                           | 7-12 måneder                | 7,8   |
|                                                                           | Mere end 1 år               | 9,4   |
|                                                                           | Ved ikke                    | 3,5   |

|                                    |                               | (pct) |
|------------------------------------|-------------------------------|-------|
| På hvilken dag blev du afskediget? | Mandag                        | 7,5   |
|                                    | Tirsdag                       | 5,5   |
|                                    | Onsdag                        | 11,8  |
|                                    | Torsdag                       | 9,8   |
|                                    | Fredag                        | 10,6  |
|                                    | Op til en fri- eller feriedag | 3,1   |
|                                    | Fri- eller feriedag           | 2     |
|                                    | Ved ikke                      | 49,8  |

|                                      |                       | (pct) |
|--------------------------------------|-----------------------|-------|
| Hvornår på dagen blev du afskediget? | Morgen                | 9,8   |
|                                      | Formiddag             | 34,9  |
|                                      | Middag                | 7,8   |
|                                      | Eftermiddag           | 18,4  |
|                                      | Aften                 | 2,4   |
|                                      | Andet, angiv venligst | 4,3   |
|                                      | Ved ikke              | 22,4  |

|                           |                  | (pct) |
|---------------------------|------------------|-------|
| Var afskedigelsen ventet? | I meget høj grad | 12,9  |
|                           | I høj grad       | 23,1  |
|                           | I lav grad       | 27,5  |
|                           | I meget lav grad | 11,4  |
|                           | Slet ikke        | 24,3  |
|                           | Ved ikke         | 0,8   |

|                                                    |                                                           | (pct) |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------|
| Hvordan fik du beskeden om, at du blev afskediget? | Jeg blev kaldt ind til en personlig samtale               | 62,8  |
|                                                    | Jeg blev afskediget ved en uformel samtale (fx på gangen) | 9,4   |
|                                                    | Jeg fik et brev sendt til min hjemmeadresse               | 9,4   |
|                                                    | Jeg modtog et brev på arbejdspladsen                      | 4,3   |
|                                                    | Jeg blev afskediget pr. mail                              | 0,8   |
|                                                    | Jeg blev afskediget ved en telefonsamtale                 | 5,5   |
|                                                    | Jeg blev afskediget pr. sms                               | 0     |
|                                                    | Andet, angiv venligst                                     | 7,8   |

|                           |                                                | (pct) |
|---------------------------|------------------------------------------------|-------|
| Hvor fandt samtalen sted? | Mit private kontor                             | 4,4   |
|                           | Mit kontor som jeg deler med andre             | 1,9   |
|                           | Åbent kontorlandskab                           | 0     |
|                           | Mødelokale                                     | 28,1  |
|                           | Kontoret der tilhører den, der afskedigede mig | 63,1  |
|                           | Kantinen                                       | 0,6   |
|                           | Andet, angiv venligst                          | 1,9   |

|                                |                  | (pct) |
|--------------------------------|------------------|-------|
| Hvor lang tid varede samtalen? | Under ½ time     | 48,8  |
|                                | Ca. ½ time       | 36,9  |
|                                | Ca. 1 time       | 8,1   |
|                                | Ca. 1 ½ time     | 0,6   |
|                                | Ca. 2 timer      | 0     |
|                                | Mere end 2 timer | 0     |
|                                | Ved ikke         | 5,6   |

|                                                                                                        |                                 | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------|
| Hvem afskedigede dig? (Hvis der var flere personer med til at afskedige dig, kan du angive flere svar) | Min nærmeste leder              | 51    |
|                                                                                                        | Min nærmeste leders leder       | 20    |
|                                                                                                        | Den øverste chef i virksomheden | 31,8  |
|                                                                                                        | HR-chefen                       | 3,9   |
|                                                                                                        | En fra HR-afdelingen            | 2     |
|                                                                                                        | Andet, angiv venligst           | 7,8   |

|                                                            |          | (pct) |
|------------------------------------------------------------|----------|-------|
| Blev du afskediget som led i en større afskedigelsesrunde? | Ja       | 45,1  |
|                                                            | Nej      | 51    |
|                                                            | Ved ikke | 3,9   |



|                                                                                              |                                                        | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------|
| Blev du tilbudt hjælp fra den arbejdsplads, du blev afskediget fra? (Angiv gerne flere svar) | Ja, hjælp til ansøgninger                              | 12,6  |
|                                                                                              | Ja, hjælp til at finde jobopslag                       | 3,5   |
|                                                                                              | Ja, kontaktoplysninger til en anden virksomhed         | 3,9   |
|                                                                                              | Ja, jeg blev tilbudt en ny stilling i samme virksomhed | 3,5   |
|                                                                                              | Ja, jeg blev tilbudt coaching                          | 8,6   |
|                                                                                              | Ja, jeg blev tilbudt at tage på kursus                 | 6,7   |
|                                                                                              | Ja, jeg blev tilbudt at få en anbefaling               | 16,5  |
|                                                                                              | Andet, angiv venligst                                  | 6,7   |
|                                                                                              | Nej                                                    | 64,3  |
|                                                                                              | Ved ikke                                               | 0,4   |

|                                                                                            |                                                 | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|
| Hvad var årsagen til afskedigelsen? (Hvis der var flere årsager, kan du angive flere svar) | Virksomheden skulle spare                       | 38,4  |
|                                                                                            | Min stilling blev nedlagt                       | 27,1  |
|                                                                                            | Dårligt samarbejde med chefen                   | 13,3  |
|                                                                                            | Dårligt samarbejde med kollegaer                | 0,8   |
|                                                                                            | For meget fravær                                | 2,8   |
|                                                                                            | Jeg kunne ikke løse opgaverne tilfredsstillende | 5,5   |
|                                                                                            | Jeg havde overtrådt virksomhedens regler        | 0,4   |
|                                                                                            | Andet, angiv venligst                           | 26,7  |
|                                                                                            | Ved ikke                                        | 3,5   |

|                                                                                                                                                                                                             |                                                              | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------|
| Nogle mennesker bliver følelsesmæssigt meget påvirket i forbindelse med en afskedigelse. Sørgede arbejdspladsen for, at der blev taget hånd om de følelsesmæssige påvirkninger, afskedigelsen havde på dig? | I meget høj grad                                             | 2,8   |
|                                                                                                                                                                                                             | I høj grad                                                   | 8,6   |
|                                                                                                                                                                                                             | I lav grad                                                   | 11,4  |
|                                                                                                                                                                                                             | I meget lav grad                                             | 6,7   |
|                                                                                                                                                                                                             | Slet ikke                                                    | 53,3  |
|                                                                                                                                                                                                             | Jeg oplevede ikke nogle særlige følelsesmæssige påvirkninger | 15,7  |
|                                                                                                                                                                                                             | Ved ikke                                                     | 1,6   |

|                                                                          |                  | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| Fik du dækket dine informationsbehov i forbindelse med din afskedigelse? | I meget høj grad | 6,7   |
|                                                                          | I høj grad       | 25,1  |
|                                                                          | I lav grad       | 22    |
|                                                                          | I meget lav grad | 13,7  |
|                                                                          | Slet ikke        | 22,4  |
|                                                                          | Ved ikke         | 10,2  |

|                                        |               | (pct) |
|----------------------------------------|---------------|-------|
| Hvordan blev afskedigelsen gennemført? | Rigtig godt   | 7,5   |
|                                        | Godt          | 34,9  |
|                                        | Dårligt       | 27,8  |
|                                        | Meget dårligt | 20,4  |
|                                        | Ved ikke      | 9,4   |

|                                                                                                          |                                                         | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------|
| Har din opfattelse af virksomheden ændret sig i positiv eller negativ retning, efter du blev afskediget? | Ja, i meget positiv retning                             | 0,4   |
|                                                                                                          | Ja, i positiv retning                                   | 2     |
|                                                                                                          | Ja, i negativ retning                                   | 19,6  |
|                                                                                                          | Ja, i meget negativ retning                             | 15,7  |
|                                                                                                          | Nej, min opfattelse af virksomheden har ikke ændret sig | 56,1  |
|                                                                                                          | Ved ikke                                                | 6,3   |

|                                                                                                                   |                                   | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|
| Hvordan har du, efter du blev afskediget, talt om virksomheden til f.eks. venner, familie og nye arbejdskolleger? | Meget positivt                    | 4,3   |
|                                                                                                                   | Positivt                          | 31    |
|                                                                                                                   | Negativt                          | 23,5  |
|                                                                                                                   | Meget negativt                    | 8,2   |
|                                                                                                                   | Jeg har ikke talt om virksomheden | 24,3  |
|                                                                                                                   | Ved ikke                          | 8,6   |

|                                                                                                                       |          | (pct) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
| Har du efter afskedigelsen nævnt virksomheden offentligt i medier, på et socialt forum på internettet eller lignende? | Ja       | 5,5   |
|                                                                                                                       | Nej      | 91,4  |
|                                                                                                                       | Ved ikke | 3,1   |

|                                                                                                                   |                | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|
| På hvilken måde har du nævnt virksomheden offentligt i medier, på et socialt forum på internettet eller lignende? | Meget positivt | 28,6  |
|                                                                                                                   | Positivt       | 21,4  |
|                                                                                                                   | Negativt       | 7,1   |
|                                                                                                                   | Meget negativt | 14,3  |
|                                                                                                                   | Ved ikke       | 28,6  |

|                                                                           |                                       | (pct) |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------|
| På hvilken måde ville du foretrække at modtage besked om en afskedigelse? | Ved en personlig samtale              | 94,9  |
|                                                                           | Ved en uformel samtale (fx på gangen) | 0,4   |
|                                                                           | Pr. brev sendt til hjemmearr. adresse | 2     |
|                                                                           | Pr. brev modtaget på arbejdspladsen   | 0,6   |
|                                                                           | Pr. mail                              | 0,2   |
|                                                                           | Ved en telefonsamtale                 | 0,6   |
|                                                                           | Pr. sms                               | 0     |
|                                                                           | Andet, angiv venligst                 | 0     |
|                                                                           | Ved ikke                              | 1,4   |

|                                                                                                |                                                | (pct) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------|
| Hvis du skulle afskediges ved en samtale, hvor ville du så foretrække, at samtalen fandt sted? | Mit private kontor                             | 13    |
|                                                                                                | Mit kontor som jeg deler med andre             | 0     |
|                                                                                                | Åbent kontorlandskab                           | 0     |
|                                                                                                | Mødelokale                                     | 31,9  |
|                                                                                                | Kontoret, der tilhører den, der afskediger mig | 53,8  |
|                                                                                                | Kantinen                                       | 0     |
|                                                                                                | Andet, angiv venligst                          | 1,2   |

|                                                       |                  | (pct) |
|-------------------------------------------------------|------------------|-------|
| Hvor lang tid ville du foretrække at samtalen varede? | Under ½ time     | 40,8  |
|                                                       | Ca. ½ time       | 38,3  |
|                                                       | Ca. 1 time       | 11    |
|                                                       | Ca. 1 ½ time     | 0,4   |
|                                                       | Ca. 2 timer      | 0,4   |
|                                                       | Mere end 2 timer | 0     |
|                                                       | Ved ikke         | 9,1   |

|                                                  |                                 | (pct) |
|--------------------------------------------------|---------------------------------|-------|
| Hvem ville du foretrække at blive afskediget af? | Min nærmeste leder              | 75,4  |
|                                                  | Min nærmeste leders leder       | 7,7   |
|                                                  | Den øverste chef i virksomheden | 10,4  |
|                                                  | HR-chefen                       | 2,6   |
|                                                  | En fra HR-afdelingen            | 1,8   |
|                                                  | Andet, angiv venligst           | 0,4   |
|                                                  | Ved ikke                        | 1,8   |

|                                                                                                                                                    |                                               | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------|
| Hvilke af nedenstående udsagn beskriver bedst årsagen til, at du ville foretrække at blive afskediget af denne person? (Angiv gerne op til 3 svar) | Vi har et forholdsvis tæt forhold             | 30,8  |
|                                                                                                                                                    | Vi har ikke så tæt et forhold                 | 10    |
|                                                                                                                                                    | Han/hun er konsekvent                         | 6,6   |
|                                                                                                                                                    | Han/hun er erfaren i forhold til at afskedige | 11    |
|                                                                                                                                                    | Han/hun er empatisk                           | 17,8  |
|                                                                                                                                                    | Han/hun er troværdig                          | 33,4  |
|                                                                                                                                                    | Han/hun udtrykker sig forståeligt             | 32,6  |
|                                                                                                                                                    | Han/hun er god til at lytte                   | 14    |
|                                                                                                                                                    | Han/hun plejer at afskedige                   | 10,2  |
|                                                                                                                                                    | Andet, angiv venligst                         | 14,2  |
|                                                                                                                                                    | Ved ikke                                      | 10,8  |

|                                                      |                               | (pct) |
|------------------------------------------------------|-------------------------------|-------|
| Hvilken dag ville du foretrække at blive afskediget? | Mandag                        | 17,7  |
|                                                      | Tirsdag                       | 3,5   |
|                                                      | Onsdag                        | 5,7   |
|                                                      | Torsdag                       | 4,1   |
|                                                      | Fredag                        | 11,2  |
|                                                      | Weekend                       | 0,2   |
|                                                      | Op til en fri- eller feriedag | 3,9   |
|                                                      | Fri- eller feriedag           | 0     |
|                                                      | Ved ikke                      | 53,6  |

|                                                           |             | (pct) |
|-----------------------------------------------------------|-------------|-------|
| Hvornår på dagen ville du foretrække at blive afskediget? | Morgen      | 28,9  |
|                                                           | Formiddag   | 13,6  |
|                                                           | Middag      | 3,5   |
|                                                           | Eftermiddag | 17,3  |
|                                                           | Aften       | 1,2   |
|                                                           | Ved ikke    | 35,6  |

|                                                                                                    |                  | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| Hvis du blev afskediget, ville du så gerne have tilknyttet en kollega/leder, som kunne støtte dig? | I meget høj grad | 14,3  |
|                                                                                                    | I høj grad       | 26,5  |
|                                                                                                    | I lav grad       | 9     |
|                                                                                                    | I meget lav grad | 8,3   |
|                                                                                                    | Slet ikke        | 24,8  |
|                                                                                                    | Ved ikke         | 17,1  |

|                                                                                                                                  |                              | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------|
| Hvis ansvar er det at sørge for, at en afskediget person får taget ordentlig afsked med sine kollegaer? (Angiv gerne flere svar) | Arbejdspladsens ansvar       | 75,3  |
|                                                                                                                                  | Den afskedigedes eget ansvar | 31,7  |
|                                                                                                                                  | Kollegaernes ansvar          | 22,8  |
|                                                                                                                                  | Andet, angiv venligst        | 4,9   |
|                                                                                                                                  | Ved ikke                     | 4,4   |
|                                                                                                                                  |                              |       |

|                                                                                                                                                 |                  | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad, mener du, at arbejdspladser har et ansvar for at hjælpe afskedigede medarbejdere ift. nedenstående? Hjælp til CV og jobsøgning | I meget høj grad | 17,5  |
|                                                                                                                                                 | I høj grad       | 34,4  |
|                                                                                                                                                 | I lav grad       | 21,8  |
|                                                                                                                                                 | I meget lav grad | 8     |
|                                                                                                                                                 | Slet ikke        | 12,7  |
|                                                                                                                                                 | Ved ikke         | 5,7   |



|                                                                                                                                                   |                  | (pct) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad, mener du, at arbejdspladser har et ansvar for at hjælpe afskedigede medarbejdere ift. nedenstående? Kontakt til anden virksomhed | I meget høj grad | 10,4  |
|                                                                                                                                                   | I høj grad       | 28,3  |
|                                                                                                                                                   | I lav grad       | 29,3  |
|                                                                                                                                                   | I meget lav grad | 10,3  |
|                                                                                                                                                   | Slet ikke        | 13,3  |
|                                                                                                                                                   | Ved ikke         | 8,4   |

|                                                                                                                                                                   |                  | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad, mener du, at arbejdspladser har et ansvar for at hjælpe afskedigede medarbejdere ift. nedenstående? Ny stilling i samme virksomhed (hvis muligt) | I meget høj grad | 36,4  |
|                                                                                                                                                                   | I høj grad       | 43,4  |
|                                                                                                                                                                   | I lav grad       | 8,5   |
|                                                                                                                                                                   | I meget lav grad | 2,6   |
|                                                                                                                                                                   | Slet ikke        | 4,6   |
|                                                                                                                                                                   | Ved ikke         | 4,5   |

|                                                                                                                               |                  | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad, mener du, at arbejdspladser har et ansvar for at hjælpe afskedigede medarbejdere ift. nedenstående? Coaching | I meget høj grad | 16,3  |
|                                                                                                                               | I høj grad       | 35,8  |
|                                                                                                                               | I lav grad       | 22    |
|                                                                                                                               | I meget lav grad | 7,3   |
|                                                                                                                               | Slet ikke        | 10,4  |
|                                                                                                                               | Ved ikke         | 8,1   |

|                                                                                                                                                   |                  | (pct) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad, mener du, at arbejdspladser har et ansvar for at hjælpe afskedigede medarbejdere ift. nedenstående? Tilbud om at komme på kursus | I meget høj grad | 19,6  |
|                                                                                                                                                   | I høj grad       | 33,6  |
|                                                                                                                                                   | I lav grad       | 22,8  |
|                                                                                                                                                   | I meget lav grad | 6,6   |
|                                                                                                                                                   | Slet ikke        | 10,7  |
|                                                                                                                                                   | Ved ikke         | 6,8   |

|                                                                                                                                           |                  | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad, mener du, at arbejdspladser har et ansvar for at hjælpe afskedigede medarbejdere ift. nedenstående? Anbefaling/udtalelse |                  |       |
|                                                                                                                                           | I meget høj grad | 64,5  |
|                                                                                                                                           | I høj grad       | 28,2  |
|                                                                                                                                           | I lav grad       | 3,1   |
|                                                                                                                                           | I meget lav grad | 0,3   |
|                                                                                                                                           | Slet ikke        | 1     |
|                                                                                                                                           | Ved ikke         | 3     |

|                                                                                                                                              |                  | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad, mener du, at arbejdspladser har et ansvar for at hjælpe afskedigede medarbejdere ift. nedenstående? Tilbud om psykologhjælp |                  |       |
|                                                                                                                                              | I meget høj grad | 16,3  |
|                                                                                                                                              | I høj grad       | 27,9  |
|                                                                                                                                              | I lav grad       | 24,6  |
|                                                                                                                                              | I meget lav grad | 8,9   |
|                                                                                                                                              | Slet ikke        | 12,7  |
|                                                                                                                                              | Ved ikke         | 9,5   |

|                                                                                                                                                    |                  | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| I hvor høj grad, mener du, at arbejdspladser har et ansvar for at hjælpe afskedigede medarbejdere ift. nedenstående? Hjælp til kompetenceafklaring |                  |       |
|                                                                                                                                                    | I meget høj grad | 21,6  |
|                                                                                                                                                    | I høj grad       | 40,5  |
|                                                                                                                                                    | I lav grad       | 18,7  |
|                                                                                                                                                    | I meget lav grad | 4,9   |
|                                                                                                                                                    | Slet ikke        | 7,9   |
|                                                                                                                                                    | Ved ikke         | 6,4   |

|                                                                                                |                       | (pct) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------|
| Hvilke karaktertræk er det vigtigst at udvise, når man afskediger? (Angiv gerne op til 3 svar) | Empati                | 36,3  |
|                                                                                                | Ærlighed              | 76,1  |
|                                                                                                | Åbenhed               | 36,4  |
|                                                                                                | Beslutsomhed          | 20    |
|                                                                                                | Ligefremhed           | 9,7   |
|                                                                                                | Bekymring             | 0,6   |
|                                                                                                | Forståelse            | 21,5  |
|                                                                                                | Respekt               | 72,1  |
|                                                                                                | Venlighed             | 11,6  |
|                                                                                                | Imødekommenhed        | 5,5   |
|                                                                                                | Andet, angiv venligst | 0,8   |
|                                                                                                | Ved ikke              | 0,3   |

|                                                                                                               |                   | (pct) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Hvor vigtigt synes du, det er, at den der afskediger... Sætter tid af til spørgsmål under selve afskedigelsen | Meget vigtigt     | 69,6  |
|                                                                                                               | Vigtigt           | 26,5  |
|                                                                                                               | Ikke vigtigt      | 2,8   |
|                                                                                                               | Slet ikke vigtigt | 0     |
|                                                                                                               | Ved ikke          | 1,2   |

|                                                                         |                   | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Hvor vigtigt synes du, det er, at den der afskediger... Har øjenkontakt | Meget vigtigt     | 67,6  |
|                                                                         | Vigtigt           | 30,7  |
|                                                                         | Ikke vigtigt      | 1,2   |
|                                                                         | Slet ikke vigtigt | 0,2   |
|                                                                         | Ved ikke          | 0,4   |

|                                                                                                       |                   | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Hvor vigtigt synes du, det er, at den der afskediger... Forsøger at sætte sig i den afskedigedes sted | Meget vigtigt     | 35,4  |
|                                                                                                       | Vigtigt           | 40,9  |
|                                                                                                       | Ikke vigtigt      | 16,3  |
|                                                                                                       | Slet ikke vigtigt | 3,9   |
|                                                                                                       | Ved ikke          | 3,5   |

|                                                                                                                          |                   | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Hvor vigtigt synes du, det er, at den der afskediger... Afsætter tid til et nyt møde, hvis den afskedigede har spørgsmål | Meget vigtigt     | 41,9  |
|                                                                                                                          | Vigtigt           | 43,2  |
|                                                                                                                          | Ikke vigtigt      | 10,6  |
|                                                                                                                          | Slet ikke vigtigt | 1,8   |
|                                                                                                                          | Ved ikke          | 2,6   |

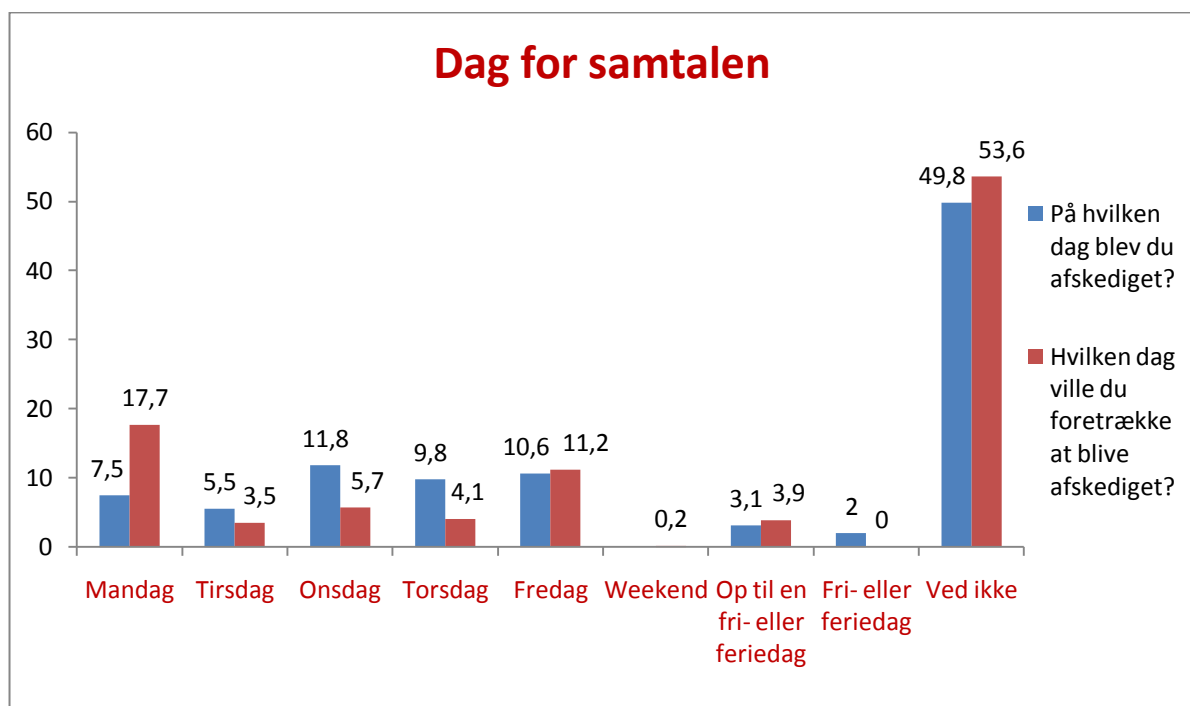
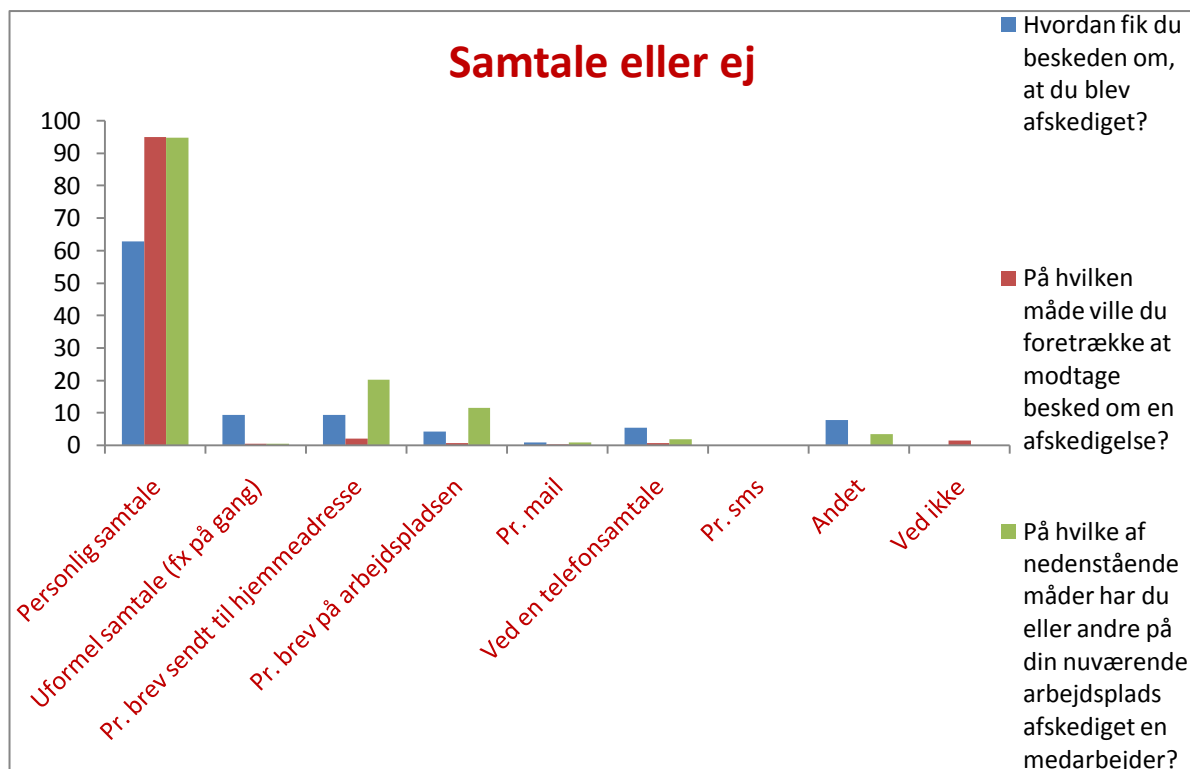
|                                                                                                       |                   | (pct) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Hvor vigtigt synes du, det er, at den der afskediger... Udtrykker bekymring for virksomhedens fremtid | Meget vigtigt     | 4,3   |
|                                                                                                       | Vigtigt           | 10,2  |
|                                                                                                       | Ikke vigtigt      | 39,7  |
|                                                                                                       | Slet ikke vigtigt | 36,9  |
|                                                                                                       | Ved ikke          | 8,8   |

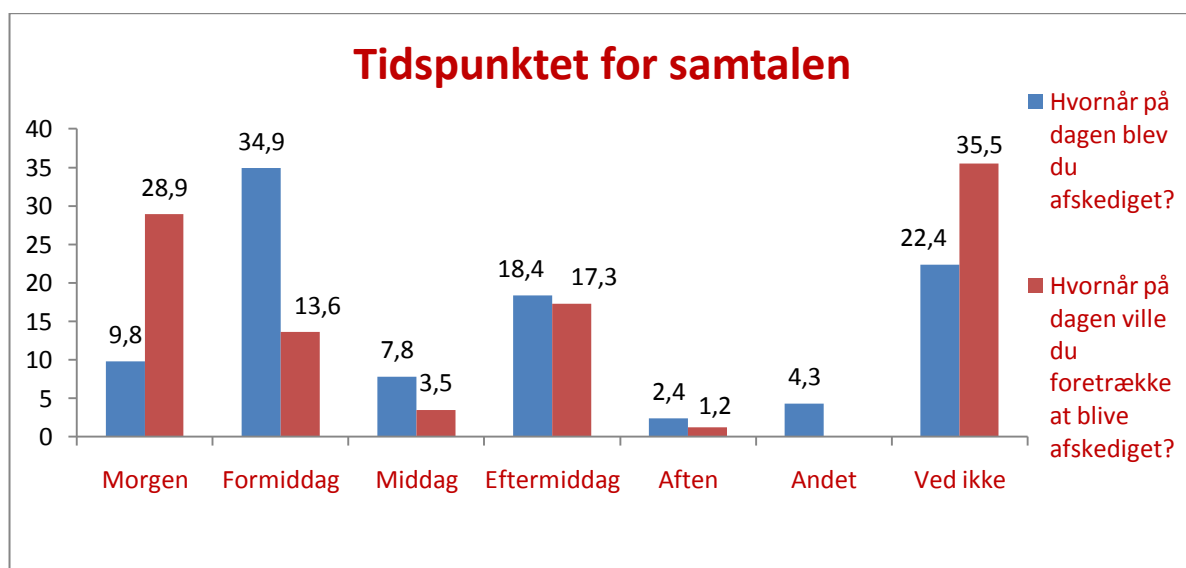
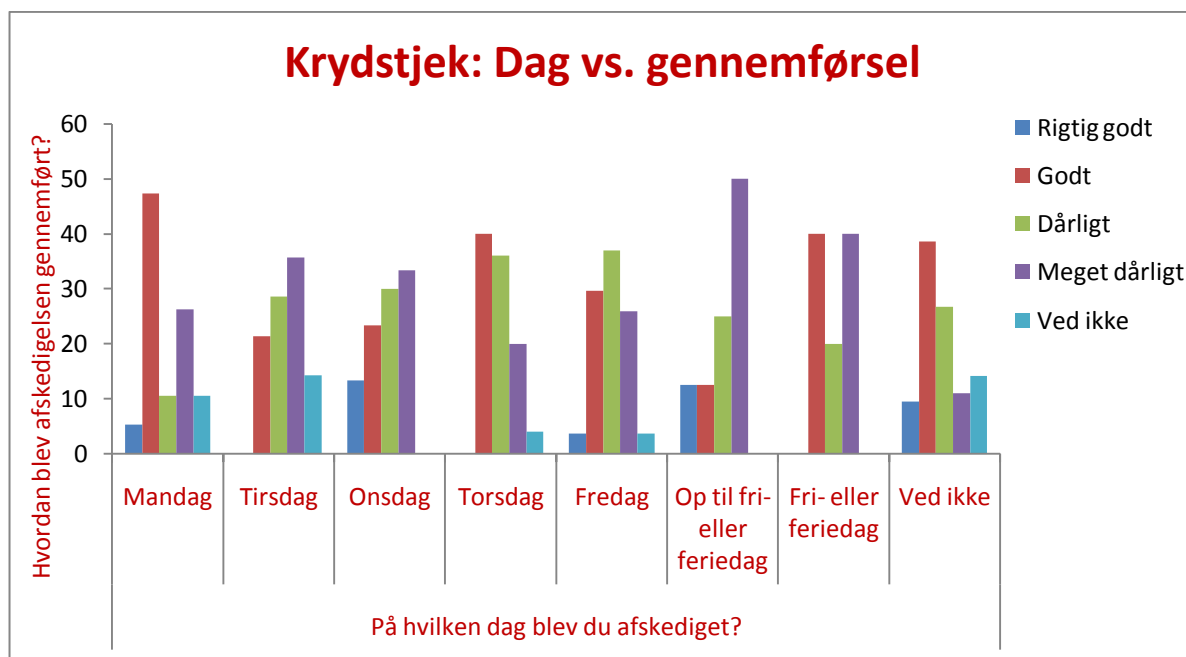
|                                                                                                          |                   | (pct) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Hvor vigtigt synes du, det er, at den der afskediger... Udtrykker bekymring for den afskedigedes fremtid | Meget vigtigt     | 17,3  |
|                                                                                                          | Vigtigt           | 33    |
|                                                                                                          | Ikke vigtigt      | 27,5  |
|                                                                                                          | Slet ikke vigtigt | 14    |
|                                                                                                          | Ved ikke          | 8,3   |

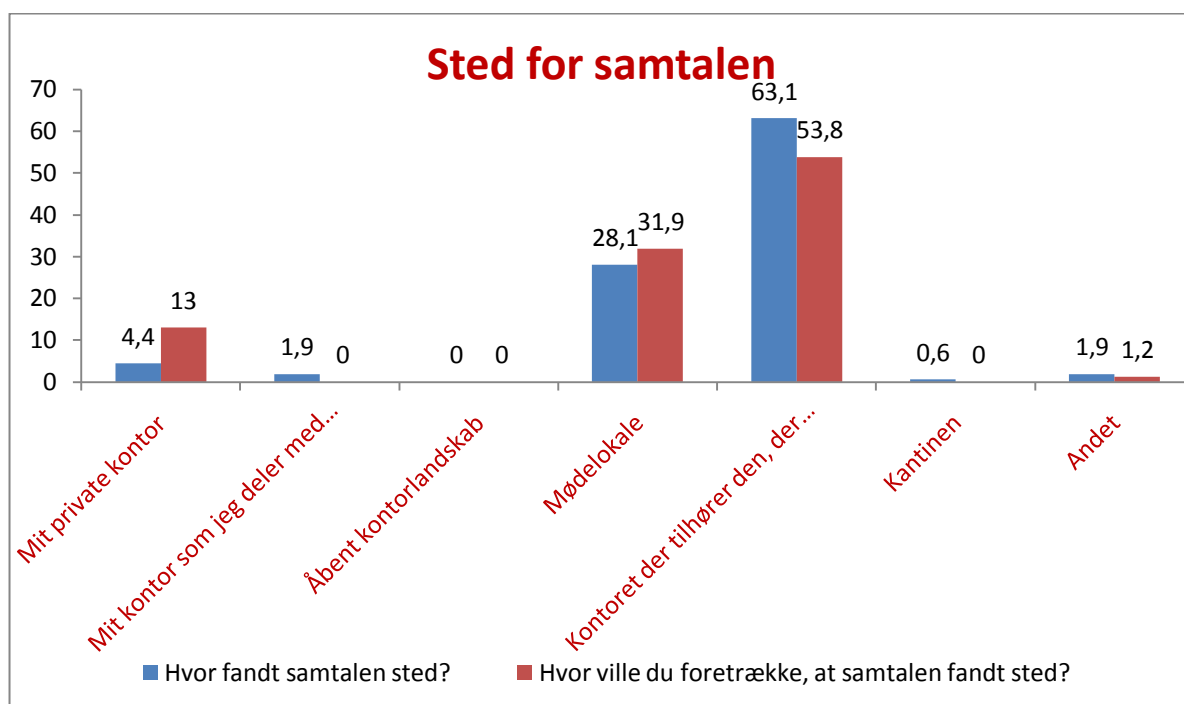
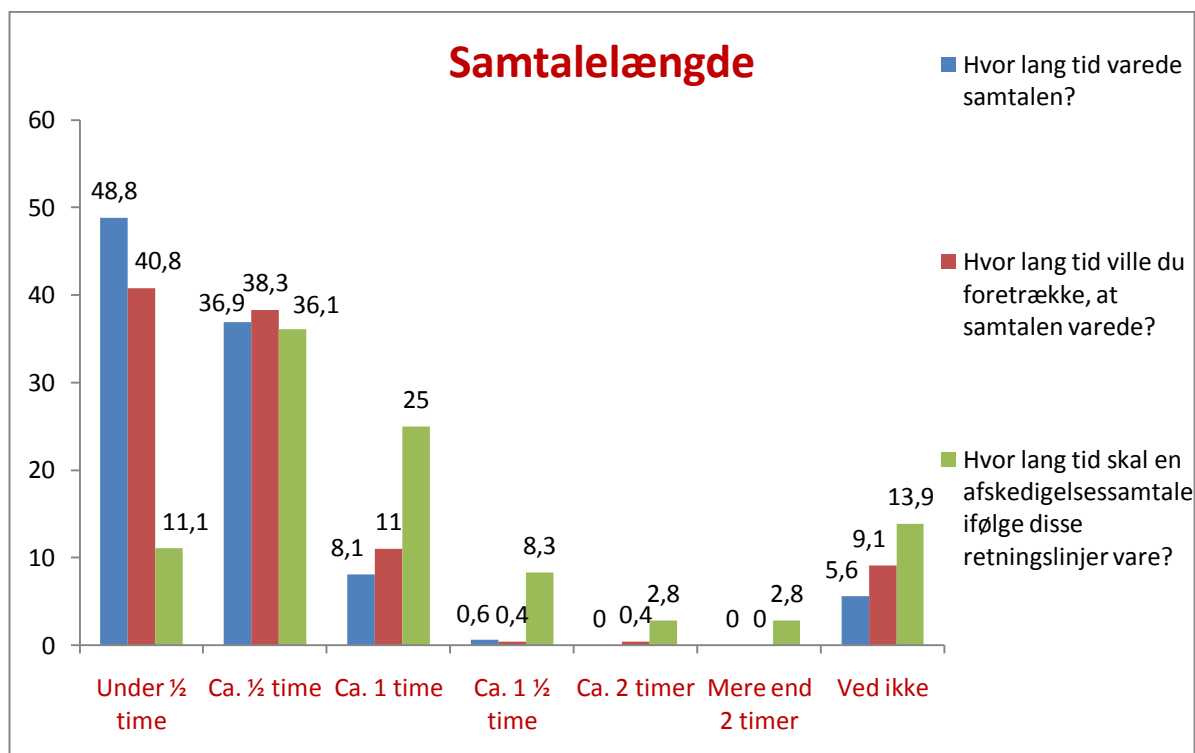
|                                                                                                                                                                                                                                             |                   | (pct) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Forestil dig, at du skulle udfylde et dokument, hvor du angav, hvordan du ville foretrække at blive afskediget. Dokumentet ville blive opbevaret af arbejdspladsen og kun findes frem, hvis du skulle afskediges. Hvad synes du om den idé? | Rigtig god idé    | 6,1   |
|                                                                                                                                                                                                                                             | God idé           | 22,2  |
|                                                                                                                                                                                                                                             | Dårlig idé        | 24,8  |
|                                                                                                                                                                                                                                             | Rigtig dårlig idé | 22,2  |
|                                                                                                                                                                                                                                             | Ved ikke          | 24,8  |
|                                                                                                                                                                                                                                             |                   |       |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |                   | (pct) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|
| Forestil dig, at dine medarbejdere skulle udfylde et dokument, hvor de angav, hvordan de ville foretrække at blive afskediget. Dokumentet ville blive opbevaret af arbejdspladsen og findes frem, hvis de skulle afskediges. Hvad synes du om den idé? | Rigtig god idé    | 9,7   |
|                                                                                                                                                                                                                                                        | God idé           | 28,4  |
|                                                                                                                                                                                                                                                        | Dårlig idé        | 27,2  |
|                                                                                                                                                                                                                                                        | Rigtig dårlig idé | 18,7  |
|                                                                                                                                                                                                                                                        | Ved ikke          | 16    |

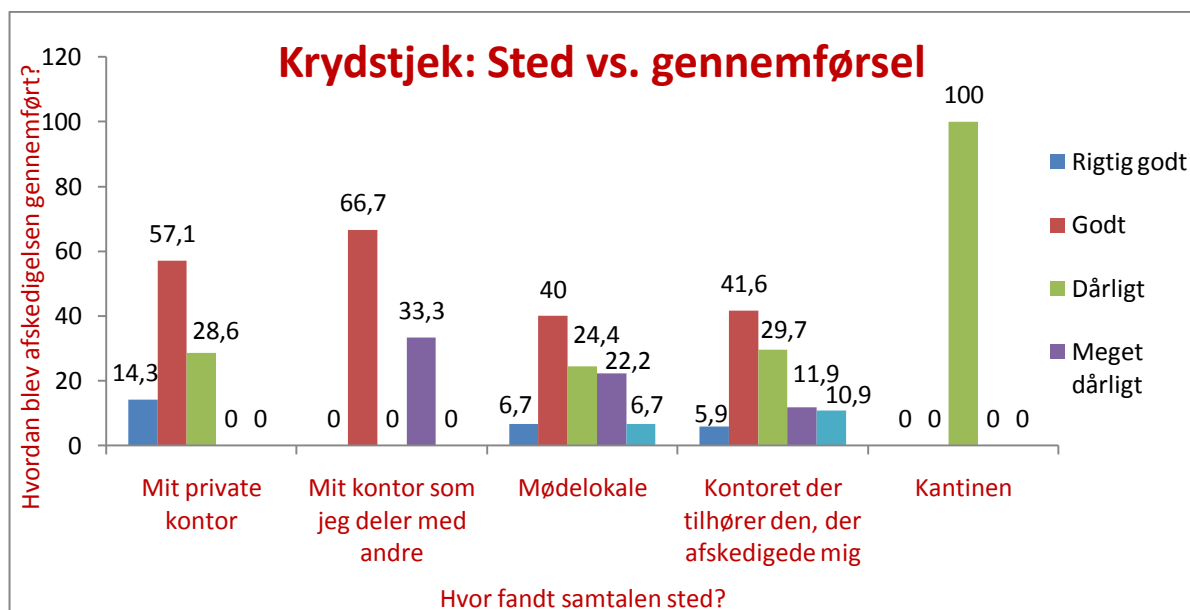
## Bilag 7: Væsentlige fund og krydstjek

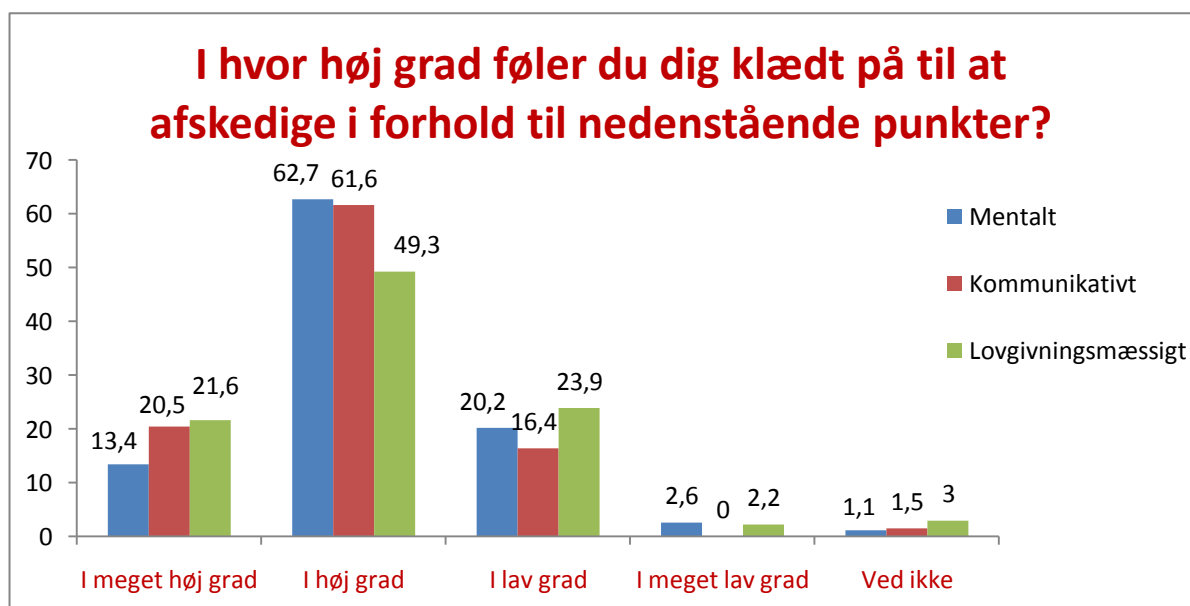
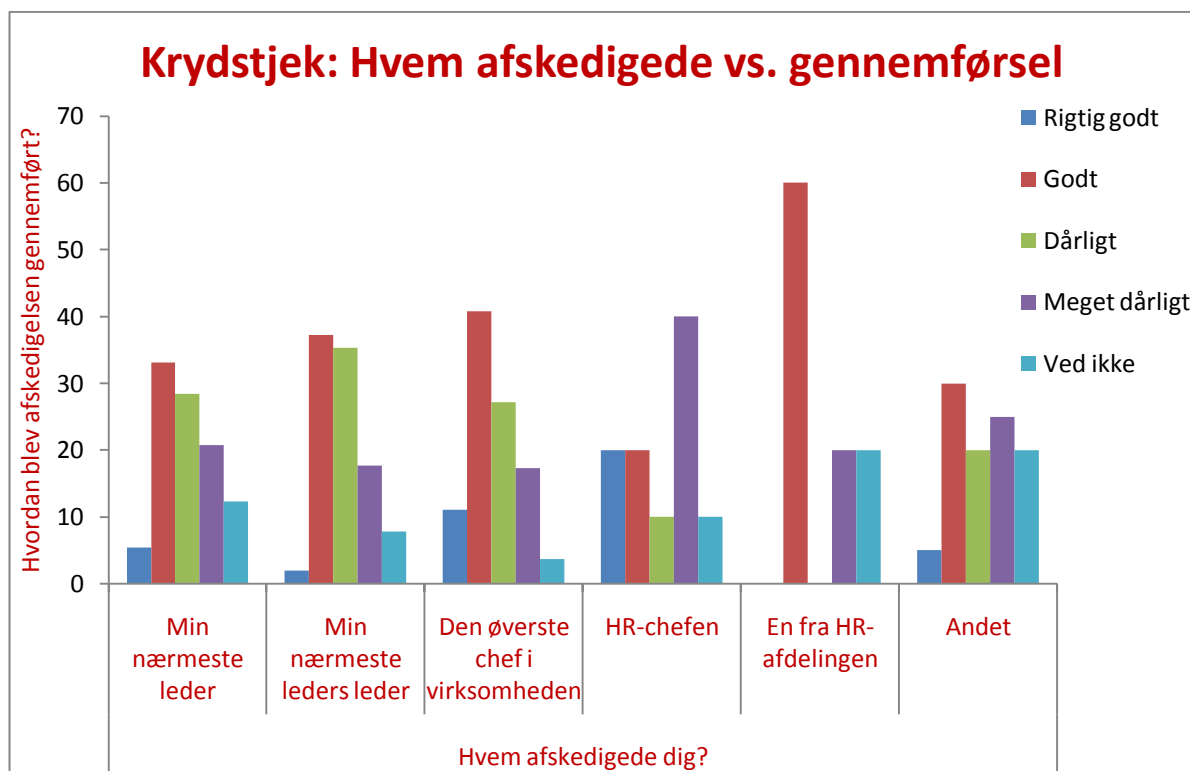


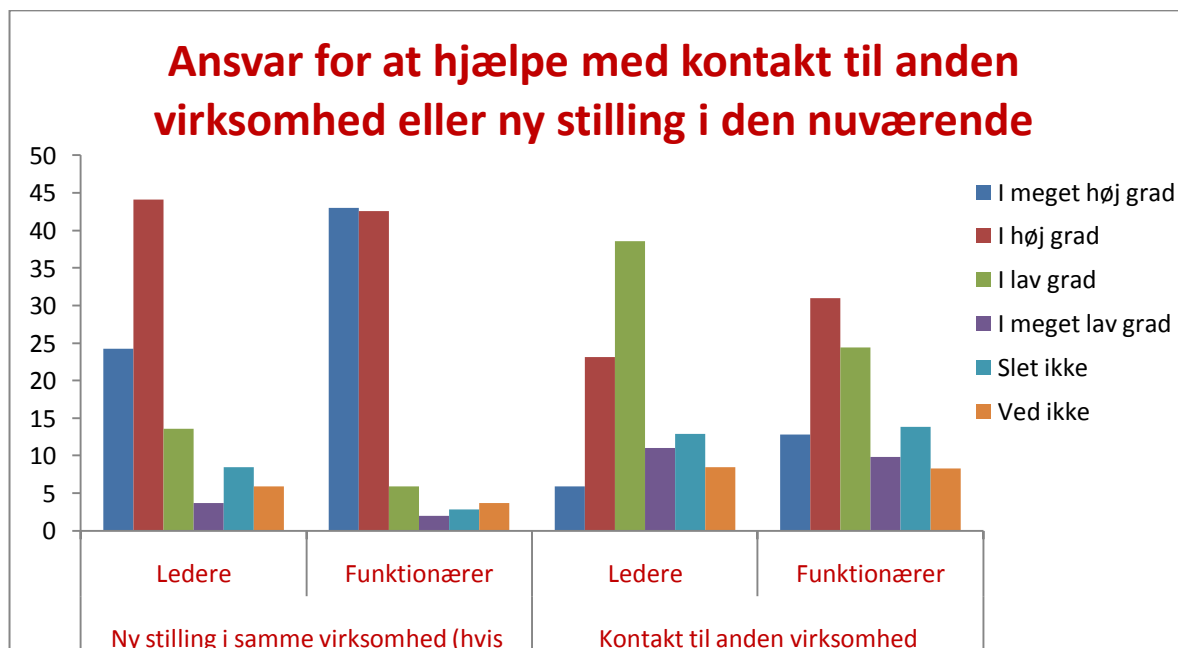
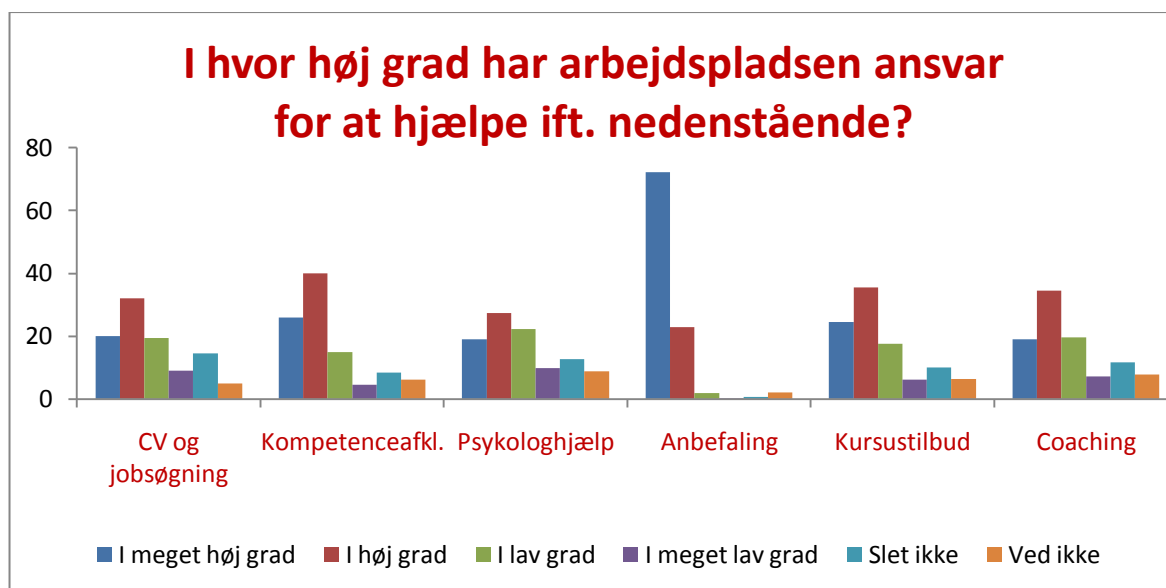
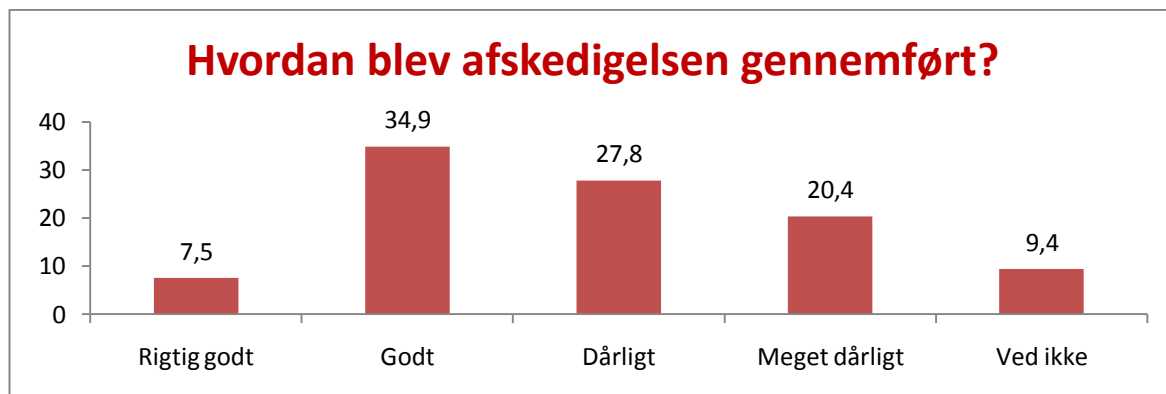


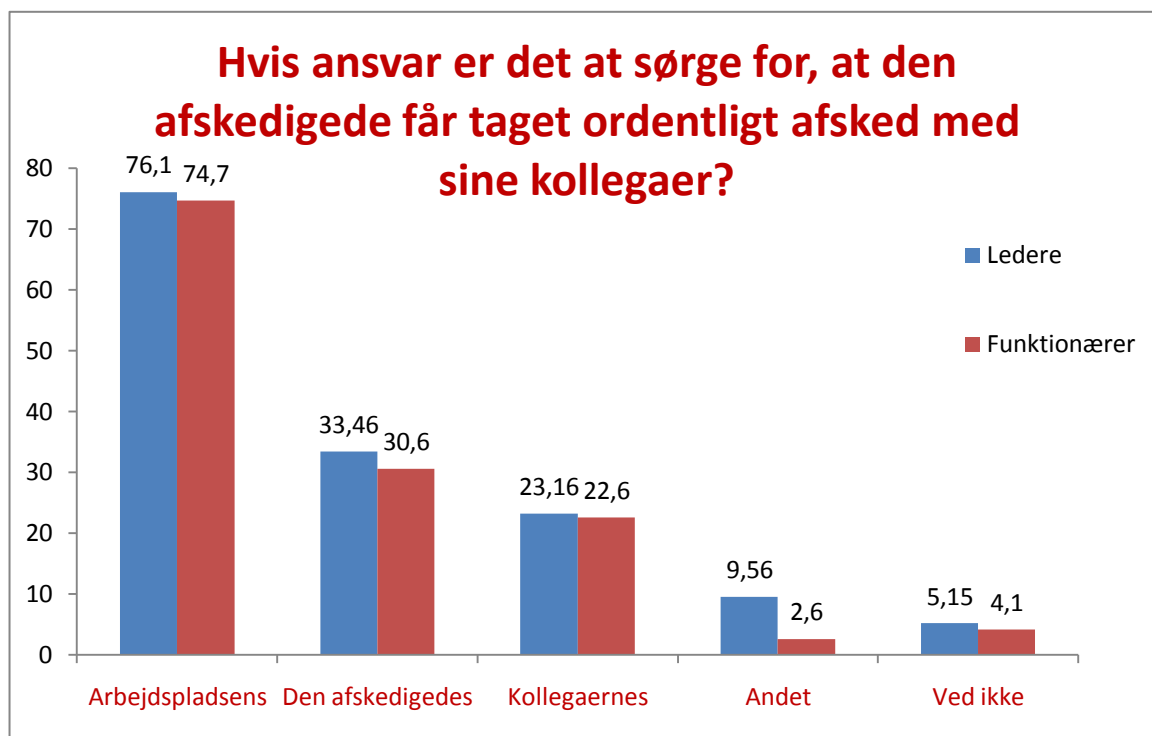












## Bilag 8: Åbne svar

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inden for hvilken branche var du beskæftiget, før du blev ledig?                                                                         | 2  |
| Inden for hvilken branche er du beskæftiget?                                                                                             | 3  |
| På hvilke af nedenstående måder har du eller andre på din nuværende arbejdsplads afskediget en medarbejder?                              | 7  |
| Hvem skal ifølge disse retningslinjer deltage i afskedigelsessamtalen udover medarbejderen, der skal afskediges, og den, der afskediger? | 8  |
| Er der på din arbejdsplads andre retningslinjer for, hvordan afskedigelser skal gennemføres?                                             | 9  |
| Nedenunder må du gerne skrive lidt om, hvad der ifølge dig er de største udfordringer for dem, der afskediger                            | 11 |
| Hvornår på dagen blev du afskediget?                                                                                                     | 18 |
| Hvordan fik du beskeden om, at du blev afskediget?                                                                                       | 19 |
| Hvor fandt samtalen sted?                                                                                                                | 20 |
| Hvem afskedigede dig?                                                                                                                    | 21 |
| Blev du tilbudt hjælp fra den arbejdsplads, du blev afskediget fra?                                                                      | 22 |
| Hvad var årsagen til afskedigelsen?                                                                                                      | 23 |
| Hvis du skulle afskediges ved en samtale, hvor ville du så foretrække, at samtalen fandt sted?                                           | 25 |
| Hvem ville du foretrække at blive afskediget af?                                                                                         | 26 |
| Hvilke af nedenstående udsagn beskriver bedst årsagen til, at du ville foretrække at blive afskediget af denne person?                   | 27 |
| Hvis ansvar er det at sørge for, at en afskediget person får taget ordentligt afsked med sine kollegaer?                                 | 29 |
| Hvilke karaktertræk er det vigtigst at udvise, når man afskediger?                                                                       | 31 |
| Hvis du har yderligere kommentarer til, hvad der er vigtigt i forbindelse med en afskedigelse, kan du skrive dem her                     | 32 |

**Inden for hvilken branche var du beskæftiget, før du blev ledig?**

- Forskning

### Inden for hvilken branche er du beskæftiget?

- Administrator af bygning
- Advokatkontor
- a-kasse vejleder
- Analyse og konsulentbranchen
- Daginstitution
- Daginstitution
- Daginstitution
- Daginstitution
- daginstitution
- daginstitution
- Design
- Diakoni
- el og varmforsyning
- Elforsyning
- EL-forsyning
- Energi
- Energi
- engros salg
- Engros salg
- Engroshandel
- Erhvervsfremme
- Erhvervsorganisation
- F&U
- Fagforbund
- Fagforening
- Fagforening
- Fagforening
- faglig organisation
- faglig organisation
- Filmdistribution
- Folkekirken
- Forening
- Forskning
- Forskning
- forskning og uddannelse
- Forskning og udvikling
- Forskning og udvikling
- forskning og undervisning
- forsvar
- Forsvaret
- Forsvaret/Søværnet
- Forsyning
- Forsyning

- Forsyning
- Fødevarer produktion
- Fødevarerbranchen
- Genoptræning
- GROSSIST
- grossist indenfor legetøj
- havvindmøller
- hjemmesygeplejen
- Hospitalvæsenet
- Hr
- HR
- Hæren
- IT, tele og logistik
- Jobsøgning og uddannelse
- Jura
- Jura
- Kantine
- Kommunale tandpleje
- Konsulent
- Konsulent
- Kultur
- Kultur
- Kulturhistorie og arkæologer
- kunst og kultur
- Kursus og konference
- Kursusmarkedet
- Laboratorium
- Ledelseskonsulent
- Maskin
- Medicinsk udstyr
- Messecenteret
- METALINDUSTRIEN
- Miljø
- Miljøanalyser
- NGO
- Ngo
- offentlig ansat
- Offentligt ejet forsyningsselskab
- Oil Production
- Olie og Gas
- Optik
- Organisation
- Organisation
- organisation 3F



- organist
- privat opholdssted for unge
- Privat organisation
- privat varmforsyning
- Privat Øjenklinik
- Psykiatri
- Pædagog
- Pædagog
- Reklame
- Reklamefilm
- Rengøring
- Restaurant
- Retail
- Revision
- Revision
- Rådgivende ingeniør
- Rådgiver
- Rådgivning
- Rådgivning
- Rådgivning
- Rådgivning
- Rådgivning
- Rådgivning
- salg kemikalier
- savværk
- service
- Service Marine Offshore
- Shipping
- Skovbrug
- soc.pæd.døgnforanstaltning
- social og sundhedsassistent
- socialpædagog
- Socialsektor privat
- souschef inst.
- Staten
- Sundhed
- Sundhed
- Sundhed
- Sundhed
- Sundhed
- Sundhed
- Sundhed, Omsorg & Helse
- Sundhedssektoren
- Sundhedsvæsen
- Sundhedsvæsnat

- Sygehussektoren
- Søfart
- Søfart
- Søværnet
- Tandlægebranchen
- Udviklingspark
- Underholdning
- Underholdning og tv produktion
- Vandforsyning
- Vaskeri branchen
- Værkstedsleder
- Økonomi
- Økonomi

**På hvilke af nedenstående måder har du eller andre på din nuværende arbejdsplads afskediget en medarbejder?** (Angiv gerne flere svar) Andet, angiv venligst

- alædrig fyret en.
- brev efter forudgående forhandling med organisation
- der er aldrig blevet fyret nogen i min virksomhed
- en gruppe i forbindelse med nedlæggelse/flytning af afdeling.
- med opfølgende skriftlighed
- På hjemmeadressen
- ved ikke
- Vi har ikke afskediget medarbejdere
- vi har ikke afskediget nogen

**Hvem skal ifølge disse retningslinjer deltage i afskedigelsessamtalen udover medarbejderen, der skal afskediges, og den, der afskediger?**

- afhængig af hvem det handler om - medarbejder kan bede om at tillidsrepræsentant deltager - min leder har deltaget
- bestyrelsesmedlem
- bisidder
- Bisidder
- bisidder efter eget valg
- bisidder efter eget valg
- bisidder fra fagforeningen
- Det er op til medarbejderen
- Direktør
- Efter den impliceredes valg
- Ejeren
- Én medarbejder udpeget af de som skal afskediges
- HR samt en bisidder hvis det ønskes
- Leder
- medarbejderen peger selv på bisidder, oftest tillidsrepr.
- Normalt tillidsrepræsentanten, hvis medarbejderen ønsker det, en anden kollega
- Områdeleder
- person valgt af den afskedige
- Tillidsrepr. og personaleafd.
- tillidsrepræsentant eller en anden udpeget af medarbejderen
- yderligere en leder

**Er der på din arbejdsplads andre retningslinjer for, hvordan afskedigelser skal gennemføres?** (Hvis ja, skriv gerne lidt om de punkter i retningslinjerne, du synes, er vigtigst)

- Advarsler
- Afskedigelsessamtalen skal følges op dagwen efter med en opfølgningssamtale, hvor de praktiske ting drøftes, og hvis medarbejderen har spørgsmål til opsigelsen. Sikrer endvidere at medarbejderen møder på arbejde efter opsigelsen
- Aldrig pr SMS
- alle til personlig samtale - også ikke opsagte
- Alt skrives ned
- Altid involvering af HR samt overordnet leder
- Argumentationen skal være på plads forud for afskedigelsen. Konsekvenser skal være analyseret. Mulige udfald af samtalen skal være analyseret.
- chefen indstiller til afskedigelse, HR afd.gennemfører afskedigelsen
- Deltagelse fra HR
- Der er muligheder for rette op
- der kan efter ønske deltage en anden medarbejder end TR
- der skal en opfølgningssamtale til ca. en uge efter
- Det drøftes altid med forstander samt souschef
- Det er vigtigt at der gives plads og tid til følelser
- Det må ikke komme som en overraskelse
- Det skal fremover være direkte mundtligt - altså ikke over telefon mm
- Det skal gøres med respekt for den der afskediges. Man har mulighed for at vælge en bisidder, Der aftales en opfølgende samtale
- Det skal være personligt. Dvs. må kun ske via personligt møde. Personen får fri resten af dagen. Personen skal være medbestemmende til, hvordan kollegaerne skal informeres.
- Efter forudgående samtaler og advarsler
- et veldefineret advarselsforløb
- forarbejdet skal være i orden
- forhandlingsregler i OK
- Form, begrundelse etc.
- forskellig om det er tjenestemænd eller overenskomstansatte
- forudgående høring
- forvarsel om afsked, høringsperiode
- først varslings, derefter høringsrunde og så afskedigelse
- Gennemføres ordentligt, ved godt det lyder banalt, men det er en vital del af kulturen. Derudover er der praktiske ting, som f.eks, at afskedigelser ikke sker om fredagen, da personen skal have mulighed for at få svar på spørgsmål og ikke skal gå en weekend og vente. Begrundelserne skal være klare og tydelige. Og så er man velforberedt.
- Høring
- Høringspligt
- ift varsel og opsigelsesfrister, som følger Funktionærloven
- ifølge fagforening
- ikke ved arbejds ophør.

- Jeg ansætter og afskediger, mit personale i samråd med chefen
- jvf pers.styrelsens regler, partshøring
- klarhed i budskabet, muligheder for hjælp efterfølgende
- kommunikationsplan ift de øvrige medarb, samtale med faste punkter omkring hvad nu, hvordan komme videre, evt overlevering af opgaver, endelig slutdato o.lign.
- Kriterier for udvælgelse. Procedurer
- Medarbejder kan selv vælge om nogle skal med
- medarbejderen skal have mulighed for at tage en bisidder med. Ligeledes afskedi-ger man aldrig op til en week-end
- Medarbejderen skal oplyses om årsagen til afskedigelsen og medarbejderen skal informeres om virksomhedens afskedigelsesregler
- Mindst en anden leder er involveret
- mundtlig advarsel, skriftlig advarsel, afskedigelse
- omplacerings samt beskyttelse af medarb. standard formularer samt breve udfær-diges af centralforvaltning.
- ordentligt og tidsmæssigt korrekt
- personlig samtale
- Personlig samtale med uddybning
- Personligt i énrum
- Politik
- regler efter type afsked
- Sindesskrivelse
- skriftlig opsigelse
- Tilbud om opfølgende, afklarende samtale, når det passer den afskedigede medar-bejder
- tjenestelig samtaler
- TR med. Ved. personalesager følges disse retningslinjer. Ved normeringstilpasning inddrages samarbejdsudvalget i processen.
- TR sørger for at vedkommende kommer godt hjem og bliver taget hånd om af fa-milien
- vigtigt, at årsagerne er HELT klare, og at der udsendes en høringsskrivelse forud for - eller en sigter-skrivelse
- Værdigt og respektfuldt. Hvis det indebære bisiddder er det OK. Men ingen deci-derede nærmere retningslinier
- Værdigt og under swtor hensyntagen til den enkelte medarbejder, som det vedrø-rer

**Nedenunder må du gerne skrive lidt om, hvad der ifølge dig er de største udfordringer for dem, der afskediger**

- "Give medarbejderen specielt den omsorg vedkommende har brug for"
- At abstrahere fra den private situation, man sætter en afskediget medarbejder i
- At bevare roen. Kunne forklarer begrundelsen på en ordentlig måde. At kunne svare på de spørgsmål der vil komme
- At bevare afstanden til medarbejderen, ikke få sagt noget forkert.
- At bevare et professionelt overblik
- At bevare professionel afstand. Kender jo dem man skal afskedige.
- At de skal ud og finde nyt arbejde, de skal hjem og fortælle, de står uden arbejde
- at det bliver en værdig samtale, hvor de gode ting kan fremhæves og grunden til afskedigelsen bliver forstået af modtageren, at man evt. kan give gode råd til at komme videre
- at det bliver gjort på en værdig måde
- At det ikke bliver personligt. Man må sætte sig udover at den person der bliver afskediget skal betale husleje etc., det er jo ikke et socialkontor at have et privat firma.
- at forholde sig nøgternt
- At forholde sig professionelt til afskedigelsen - således at den afskedigedes private situation ikke får lov at spille ind i beslutningen!
- At forholde sig rolig og imødekommende i en spændt situation
- At forklare at det ikke er det personlige der er skyld i afskedigelsen men reduktion i omkostninger der er årsagen
- At formidle en negativ meddelelse så positivt som muligt og hvis det er pga. krisen skal vedkommende vide at det ikke skyldes ham/hende og at man - hvis det er muligt - gerne vil ansætte vedkommende igen, når tiderne ændrer sig.
- at formulere begrundelsen korrekt og hensynsfuldt
- At forstå årsag fuldstændigt så dette kan viderekommunikeres med fuld troværdighed. At give medarbejderne tro på at der findes muligheder udenfor xx firma
- At få den afskedigede til at forstå/indse, hvorfor vedkommende blev prikket. At få den afskedigede til at få øjne op for, at det kan gå hen og blive en god løsning af vedkommende finder nye græsgange.
- At få det fortalt på den rigtige måde
- at få det gjort på en fornuftig måde
- At få det sagt på en måde, så det er klart hvad der er baggrunden for afskedigelsen
- At få formidlet afskedigelsen på en måde så den ansatte ved hvorfor, og har forstået meningen med afskedigelsen.
- At få medarbejderen til at forstå at det ikke er en personlig handling imod dem, men af hensyn til andre omstændigheder
- at få medarbejderen ud fra mødet som en hel person
- At gennemføre samtalen på en værdig og ordentlig måde, så den afskedigede kan komme videre.
- At gøre det på en anstændig måde
- At gøre det på en god måde, således at medarbejderen føler sig ordentligt behandlet
- At gøre det på en måde så medarbejderen kommer "hel" igennem processen.

- At gøre det på en pæn og sober måde af begge parter
- At gøre det på en sober måde. Medarbejderen skal være forberedt til afskedelsessamtalen og diverse tidsfrister og varsler skal være i orden.
- at gøre det på en værdig måde
- at gøre det på en værdig og etisk korrekt måde at der er de samme regler for alle ved afsked at årsag til afsked skal være tydelig beskrevet at vise forståelse for de effekter en afskedigelse kan medføre på en arbejdsplads
- At gøre medarbejderen bevidst om, hvorfor vedkommende skal afskediges (mangelnde evner, manglende "indlevelse", for stort fravær m.v.)
- At gøre medarbejderen forståelig hvorfor han bliver afskediget
- at gøre opmærksom på, at den pågældende fortsat har muligheder for at være på arbejdsmarkedet
- At have overblikket og føre samtalen, Være fast og stå ved beslutningen om årsag til afskedigelse.
- At hjælpe den afskedigede medarbejder videre på en god og værdig måde.
- At holde egne følelser på egen side af bordet - det er hårdest for den der bliver afskediget. At turde tie stille, så reaktionen fra den afskedigede kan få lov at komme ud. At være både vedholdende, indfølelse og meget klar. At håndtere den umiddelbare og letforståelige vrede, den afskedigede udtrykker.
- at håndtere de følelsesmæssige reaktioner
- at håndtere den tid, vi går op ad hinanden bagfter - i vores firma (folkekirken) er afdelingerne jo fra små til meget små og vi er tit tæt på hinanden - også menneskeligt.
- at iorstå. finde nyt arbejde
- -at jeg på forhånd har afklaret hele situationen omkring afskedigelsen så jeg ikke gør procedure fejl -at jeg har afsøgt alle muligheder for at tilbyde godtgørelse, omskoling, psykolog/konsulent bistand
- At kunne forklare grunden til fyringen
- AT kunne give en ordentlig og saglig begrundelse, samt kunne kommunikere med den pågældende medarbejder omkring rettigheder og tilbud om kurser anden uddannelse.
- At kunne holde en sober tone og videregive info, så det bliver modtaget bedst muligt
- At kunne håndtere egne følelser, så det ikke bliver en del af processen. At gøre det ordentligt, så personen der afskediges kan komme videre.
- At kunne komme med budskabet på en pæn og sober måde
- At kunne rumme den afskediges følelser
- At man behandler folk med respekt. Jeg har kun prøvet at afskedige 2 personer, og det har været selvforskyldt, med skriftlige advarsler først, desuden har jeg samarbejdet med fagforeningen, så det er foregået på en forsvarlig og sober måde.
- At man har følelser i klemme, da det sædvanligvis er en medarbejder man kender godt, og har kendt længe. Samt at man ved hvordan det kommer til at lave om på hele personens fremtid.
- At man holder fast i sin beslutning om at afskedigelsen står ved magt, selvom den person som bliver fyret måske bliver meget ked af det. Eller ender i en situation som er svær at overskue for vedkommende. Sørge for at afskedigelsen sker med en ordentlig tone, og respekt for vedkommende der skal fyres. At virksomheden sørge



for at hjælpe den fyrede så meget som muligt.

- At man ikke kan forudse folks reaktioner
- At man kan udvise medmenneskelighed. Det er jo forhåbentlig ikke din skyld vedkommende skal fyres.
- At man klart og tydeligt for personen for fortalt årsagen til afskedigelsen.
- At man smadrer en anden persons liv (ihvertfald i en periode) En afskedigelse er jo også ofte et fravalg.
- At overholde procedure, så den afskediende ikke kommer i tvivl om årsagen til afskedielsen. At skabe forståelse for den afskediende om grunden til fyringen
- at samle op på de tilbageværende medarbejdere, at sikre sig tryghed blandt dem og fortsat loyalitet ift arbejdspladsen - den kommunikative opgave omkring årsagerne til beslutningen herunder evt strategiske bevæggrunde er vigtig, men ofte overset
- at sørge for at vedkommende ikke for en opfattelse af at det er et personligt nederlag.
- At såvel leder, den der skal fyres og øvrige kolleger får forståelse for afskedigelsen, så man anerkender at det var nødvendigt og dermed kommer videre sammen i et godt arbejdsmiljø
- at træffe den rigtige beslutning
- At udvælge de korrekte kriterier for afskedigelsen - så man vælger at sige farvel til den rigtige ud af mange
- At undgå, at blande følelser i
- at vise medfølelse uden at blive personlig.
- At vælge de bedste ord. At vide, hvordan man bedst "samler" medarbejderen op bagefter, så medarbejderen kommer videre på den mest optimale måde. At sikre, at afskedigelsen ikke skader trivslen på arbejdspladsen.
- at være i stand til at forstå den der afskediges og fremvise empati
- At være professionel og samtidig empatisk
- de andre medarbejders reaktion - de har sjældent forståelse for det, og da jeg ikke kan fortælle den reelle begrundelse, fx udygtighed eller manglende arbejdsindsats, bliver det hurtigt til, at det er ledelsen, der er skurken
- Dels at kunne rumme andres skuffelse, sorg og vrede samtidig med ikke tage det for personligt.
- Den kommunikative balancere mellem sandhed (årsagen til afskedigelsen) og værdighed (at efterlade medarbejderen med et stadigt sundt selvværd)
- Den største udfordring er at bevare den menneskelige side og på samme tid at fremføre virksomhedens budskab.
- Den største udfordring er at sørge for at få det sagt på en ordentlig måde, og forberede sig på de reaktioner der kommer fra den opsagte
- Den tavse medarbejder!
- Det er afhængigt af grunden til afskedigelsen. Tyverier eller anden opførsel - ingen problemer. Nedsikringer - ikke at tage det for nært og have dårlig samvittighed over for medarbejderen
- Det er at få budskabet frem, hvorfor det er at den pågældende bliver afskediget. Er det f.eks. nedsikringer eller omstrukturering, så skal det siges, så medarbejderen ikke tror det er fordi der er noget i vejen med han/hendes arbejde. Er det pga uduelig/manglende engagement eller andet, så skal dette også formidles, da vedkommende forhåbentlig lærer noget af det, med hensyn til den næste arbejdsplads.

- Det er at få den afskedigede til at se andre muligheder, selvom det er svært i øjeblikket, evt tage en senere samtale, når den første reaktion er overstået.
- Det er at gøre dem klar over hvorfor de afskediges der går meget langt tid før jeg fyrer folk alt skal prøves.
- Det er da aldrig rart at afskedige nogle, især ikke hvis det har en økonomisk omkostning for dem. Udfordringen er ikke selv at blive berørt at medarbejdernes reaktion
- Det er der ingen udfordring i, det er normalt forekommende "event" i byggebranchen
- Det er det der kommer bagefter.. har oplevet kollegaer der er blevet chikaneret efter de har opsagt en medarbejder
- Det er jo altid beklageligt når man må sige farvej til en medarbejder, men det er også nødvendigt. Enten fordi medarbejderen ikke længere er i stand til at "levere varen" eller fordi arbejdsmængden er faldet. Det væsentlige for mig er at give en forklaring så medarbejderen indser hvad grunden er, uanset om det er behageligt eller ubehageligt. Det er min oplevelse at den der afskediges, som regel har forventet det.
- det er reaktionen fra den opsagte, det kan være svært at forudsige den reaktion, der vil komme.
- Det er utrolig vigtigt at være velforberedt og være helt klar i de begrundelser, der ligger til grund for afskedigelsen. Udfordringen er at være klar på reaktionen fra medarbejderen og at være i stand til at håndtere og tackle forskellige reaktioner, der kan komme således, at begge parter kommer igennem på en seriøs måde.
- Det er vigtigt, at den medarbejder, der bliver afskediget kommer "godt" ud af døren. Der kan blive spurgt ind til, om der er nogen at snakke med, når pgl. kommer hjem o.s.v. En tillidsmand hos os vil typisk tage medarbejderen med på sit kontor og snakke oplevelsen igennem.
- Det gælder om at forstå, hvile problemer det skaber for den medarbejder som man afskediger. Dernæst gælder det om at kunne få medarbejderen til at forstå, hvorfor afskedigelsen er nødvendig. Det kræver empati og høj etik. Det er let nok, hvis afskedigelsen er begrundet i firmaet økonomi. Sværere er det, hvis afskedigelsen er begrundet i samarbejdsproblemer. Til sidst nævnte, bør der i forvejen været blevet givet advarsler, således, at afskedigelsen ikke kommer som et chok for medarbejderen.
- Det kan være en udfordring at få gjort det ordentlig og på en anstændig måde. Nogle gange kan kommunikationen inden en afskedigelse være dårlig og det kommer bag på den enkelte medarbejder, hvorfor han/hun bliver afskediget. Det er vigtigt at have en virksomhed, hvor der er åbenhed.
- Det kommer jo helt an på situationen. Har en medarbejder forbrudt sig mod regler og lovgivning, er udfordringen at forklare dette tydeligt og umisforståeligt. Skyldes afskedigelsen virksomhedens forhold, skal dette udtrykkes. Så gør det ondt, for det er jo ikke de ansattes skyld, hvis omsætningen svigter. Skyldes afskedigelsen manglende resultater hos medarbejderen, er det udfordrende at få forklaret dette, så medarbejderen kan komme videre i en anden funktion i et andet firma, altså for at undgå, at "nissen flytter med".
- Det kommer til at påvirke den pågældendes familie, jeg tænker også på at det er synd at den pågældende ikke er i stand til at varetage sit arbejde.
- Det skal gøres på en ordentlig og respektfuld måde.

- Det skal gøres på en pæn måde, uanset hvorfor. en saglig måde er også vigtig, så personen ved hvorfor.
- Det tunge system i det offentlige regler for afskedigelser.
- Drage omsorg for den ansatte, fastholde medarbejders selvværd.
- empati klarhed
- en personlig relation
- For mit eget vedkommende vil det være bekymringen over om det er den rette beslutning og om der er virkelig korrekt belæg for at fyre vedkommende. Også frygt for om alle rette procedurer er overholdt iht lovgivning, vil fylde en del.
- Forholde sig konkret over for opgaven, i stedet for at vikle sig ind i for mange følelsesmæssige forklaringer - f.eks. "jeg er lige så ked af det som dig" - eller andre lignende misforståede tilkendegivelser.
- Frygten for at træde forkert - at sige mere, end hvad rigtigt er, at overskride nogle grænser, vi ikke er helt sikre på. naturligvis det mentale, men jeg er også overbevist om, at har man gjort sit arbejde ordentligt og afskedigelsen er berettiget, så er det betydeligt nemmere
- Få det kommunikeret ordentligt
- Få folk til at forstå hvorfor det var dem
- Har man valgt rigtigt
- Hvis den afskedigede ikke selv er direkte skyld i afskedigelsen (ved f.eks. forsømmelser efter advarsler), men bliver påvirket af fyringsrunde p.g.a. nedskæring, er det en udfordring at den fyrede bevarer værdigheden.
- Hvis den der afskediges nævner frygt for tab af hus eller andre økonomiske problemer pga fyringen. Nævner selvmord
- Hvis det er en medarbejder som igennem mange år har været ansat eller en medarbejder der bliver alvorlig syg f.eks kræft
- Hvis det er medarbejdere, der har været ansat i en længere periode, er det en stor personlig udfordring at afskedige en person man kender godt. Det er i den sammenhæng værdifuldt, for begge parter, hvis man kan være behjælpelig med efterfølgende at skaffe et nyt job. F.eks. ved networking eller anbefalinger. det er derfor nødvendigt at opretholde kontakten til medarbejderen efter fyringen.
- hvis ikke afsekdigelsen er velbegrundet.
- I uprioriteret række følge: 1. Have styr på begrundelsen. 2. Være vidende om det sociale "liv" omkring medarbejdere 3. Selv at være mentalt forberedt 4. Dokumentation skal være i orden 5. Opbakningen efter samtalen
- Ikke at lade sig påvirke personligt
- ikke lade sig påvirke
- Indfølelse
- indsamle de rette data for afskedeigelse at følge de gældende regler forberede samtalen
- Jeg har oftest afskediget mennesker som har haft alt for stor sygefravær - og det kan være svært at skulle sige til et menneske at de ikke kan bruges når de synes at de er uforskyldte i situationen.
- Kommunikationsplan skal være præcis. Der dukker myter og frygt op undervejs, som man ikke kunne forestille sig. Tavshedspligten ved personalesager. Hvis kolleger kendte hele historien ville de bedre kunne forstå og ikke selv blive bekymret.
- Kommunikere på en sober, konstruktiv og forståelig måde. Lytte til reaktion og

empati.

- Kort og præcis argumentation uden at være påvirket af situationen
- Løbende at blive holdt opdateret, både på lovgivning men specielt på de interne retningslinier og muligheder. Det er vigtigt at disse situationer håndteres ens over alt i virksomheden.
- Medarbejderens reaktion
- Medmenneskelighed, forståelse for den enkeltes situation sammenholdt med at varetage firmaets tarv.
- Måske ikke nogen udfordring i den forstand, men det er en god ide måske at forbedre medarbejderen på, at en afskedigelse kan være nært forestående. Hvis man i sin planlægningsfase ved, at der er medarbejdere der skal fyres, er det altid en god ide at tage en snak med medarbejderen og gøre ham forståeligt, at det aldrig er af personlige årsager han bliver afskediget, men af arbejdsmæssige (ordrebeholdninger m.v.)
- Når beslutning er taget - har vi som regel professionel hjælp til afskediget. Enten fra HR afdelingen eller sidste store afskedrunde pga. økonomien - A3 tilbud om at søge nyt arbejde.
- Ofte handler om personer, der har ageret fagligt uforsvarligt, hvorved menneskeliv kunne komme på spil. Her er det ikke "tilladt" at oplysninger om sådanne medarbejdere kan videregives til lederkolleger, hvorfor de pågældende kan komme til at lave samme ulykker andetsteds. Dertil kommer trusler fra de afskedigede.
- Planlæg tidspunkt grundigt og forbered dig mentalt forud.
- Præsentation af grundlaget for afskedigelsen.
- Reaktionen
- Reaktionen fra den afskediget medarbejder. Ikke een medarbejder reagerer ens. Udfordringen ved at virke både neutralt men også en vis medfølelse. Det afhænger af begundelsen for afskedigelsen
- Samtaleforløbet og hvordan samtalen skal gribes an
- Sikker formulering af bevæggrund.
- Som leder mister man let fokus på de medarbejdere, som ikke bliver afskediget og som følge af den mentale belastning, har man for lidt overskud til ens øvrige medarbejdere og glemmer deres behov. Som leder står man ofte i en svær valgsituation, og valget af den/de medarbejdere, som skal afskediges er ofte styret af mange faktorer, men man kan kun benytte rationelle forklaringsårsager, hvilket ind i mellem giver et forklaringsproblem overfor de medarbejdere, man har valgt at afskedige.
- Sparring med leder lovgivning notater i orden faglighed
- Store følelsesudbrud og evt. verbale angreb
- Strategi ift. hvordan jeg kan afskedige så nænsomt som muligt Opfølgning af afskedigelsen Handlinger efterflg. ift. lokalsamfundet
- Største udfordring er at dæmpe sine egne følelser og koncentrere sig fuldt om den afskedigede samt de tilbageblivne medarbejdere, der også har behov for bearbejdning
- Svært at afskedige gode medarbejdere, der gør et godt job, men som grundet økonomi må afskediges
- Takle nederlaget. Takle sine kolleger når det offentliggøres. Vi hjælper oftest med at finde et andet job til dem, så usikkerheden er ikke så stor.
- Tydelighed og gentagelse i kommunikation om proces samt begrundelse

- tydelighed, empati
- Ubetinget at få ro. Desuden af få fred og plads til at give udtryk for frustrationer.
- Usikkerhed om deres fremtid.
- Vores system er lidt stift, derfor kan det virke bindende men det giver jo også en form for tryghed. Men især beskyttede medarejdere kan godt give meget kunstige forløb

**Hvornår på dagen blev du afskediget?** Andet, angiv venligst

- Brev
- det var en nedlæggelse af min afdeling
- HK forhandlede en opsigelse på plads for mig, da de ikke havde passende arbejde efter endt barsel
- Jeg husker det ikke det var i 1979!
- med posten
- om morgenen pr telefon
- pr brev
- pr. brev anbefalet
- VED MODTAGELSE AF SINDE SKRIVELSE
- via brev

**Hvordan fik du beskeden om, at du blev afskediget?** Andet, angiv venligst

- 3 måneders samtale
- Alle på virksomheden blev afskediget
- Aner det ikke
- blev kontaktet på laboratoriet
- Det var en fyringsrunde hvor det foregik ved at afd. lederen gik rundt og bankede på døren til dem der skulle afskedes alle skulle sidde bag lukket dør.
- efter tlf.samtale om møde på mit kontor, var beskeden jeg skulle afskediges
- En hel flok blev fyret samlet til et møde
- Firmaet gik i betalingsstandsning, alle blev afskediet
- Fællesmøde
- glemt hvordan
- Jeg skulle til sygesamtale hvor jeg så fik min opsigelse
- Jeg var indkaldt til MUS
- Jeg var sygemeldt, og fik besøg af chef og tillidsrepræsentant på privatadressen
- kan ikke huske det men det var mig selv der ville afskediges
- min formand kom ud til mig
- pga. af lukning
- på mit kontor
- tidsbestemt kontrakt
- vikariat løb ud
- virksomheden lukkede så alle blev fyret

**Hvor fandt samtalen sted?** Andet, angiv venligst

- chefens kontor
- mødelokale på et konferencecenter
- personalechefens kontor



**Hvem afskedigede dig?** (Hvis der var flere personer med til at afskedige dig, kan du angive flere svar) Andet, angiv venligst

- administrationschefen
- advokat
- arbejdsgiver
- Bestyrelsesformanden
- chef i fødrvare region
- Det kan jeg ikke huske (35 år siden)
- direktørens ægtefælle
- diverse
- glemt 35 år siden
- Kan ikke huske personen
- Kollega
- Kommunen
- konstitueret leder og jurist
- Ordrestyrer, mellemleder, men ikke decideret for mig
- sekretæren
- tillidsmanden
- tillidsrepræsentant
- Ukendt leder fra udlandet
- vi fik alle et brev samtidig
- Vi fik det at vide, modtog et brev, samt et anbefalet brev.

**Blev du tilbudt hjælp fra den arbejdsplads, du blev afskediget fra?** (Angiv gerne flere svar) Andet, angiv venligst

- 3 psykolog samtaler
- AS3
- direkte anbefaling til andre
- Frihed til jobsamtaler og lignende jobsøgningsrelateret tid
- genansættelse hvis tiden vente inden min opsigelse
- Gennemgang af Privat Økonomien
- hjælp indenfor Kr. 30.000
- Hjælp til psykolog, hvis jeg ønskede dette.
- jeg blev ansat igen inden jeg holdt op
- Jeg blev tilbudt job ved den kunde jeg arbejdede for, samt ved en rekonstruktion af firmaet.
- Jeg fik en opsigelse jeg havde bedt om, da mine opgaver jeg var glad for blev erstattet med andre uden de ændrede min arbejdsbeskrivelse - så opsigelsen var ventet og i god ro og orden
- jobsøgning i arbejdstiden
- opsigelsen blev 5 mdr senere, trukket tilbage
- Outsourcing
- out-sourcing firma m/psykolog
- Psykologhjælp
- Tilbud job i en anden virksomhed

**Hvad var årsagen til afskedigelsen?** (Hvis der var flere årsager, kan du angive flere svar)  
Andet, angiv venligst

- Accepterede ikke fjernelse af bonusordning
- Barsel
- Betalingsstandsning
- Betalingsstandsning
- betalingsstandsning/konkurs
- Butikken som jeg var leder af, var blevet solgt
- Både min chef og jeg var ansat til at varetage samme arbejdsopgaver, og der var derfor ikke nok arbejde til mig
- Chefen synes jeg trængte til nye udfordringer
- chikane fra tillidsrepræsentant
- den økonomiske krise
- det var en studiejob som blev lavet om til en fuldtidsstilling
- efter lang tids sygdom
- en anden skulle have jobbet
- fforflyttelse
- firma lukning/opkøb
- Firmaet flyttede 300 km væk
- firmaet gik konkurs
- flytning af kontor
- fusion
- Fusion
- ingen mulighed for ½ tid
- Jeg fik til fagf., på grundlag af, at min chef ikke ville udbetale mine ferie og ej havde indbetalt pension og så blev jeg fyret.
- Jeg skulle flytte til en anden by pga. kæresten. Havde været fair (synes jeg på daværende tidspunkt) at informere min chef om dette og at jeg ville gå i gang med at søge nyt job i den anden by. Han ansatte efter et par måneder min afløser, men desværre tog det tid for mig at få et nyt job, hvorfor han var nødt til at afskedige mig, da der pludselig var for mange lønudgifter. Havde jeg vidst det fra starten, havde jeg ikke informeret min daværende chef om mine planer - men det ved jeg så til en anden gang
- Jeg var gået ned med stress, og ville ikke arbejde med mit arbejde mere
- konflikt med medarbejder, der ikke accepterede mig som leder
- konkurs
- Kunne ikke tage overarbejde som mine kollegaer - da jeg var blevet alene med mine børn.
- Lukning
- lukning af virksomhed ( danish crown )
- lønningsmæssige uoverensstemmelser
- Manglende arbejde
- manglende arbejde
- manglende branchekendskab
- manglende fondsmidler

- Manglende fondsmidler til min aflønning.
- manglende opgaver
- manglende ordre
- min chef blev fyret
- Min chef, som havde ansat mig, blev fritstillet
- Mine arbejdsopgaver blev ændret radikalt til opgaver, jeg vidste jeg ikke ville trives med, og de prøvede længe at overtale mig til at blive og tage opgaverne. Min melding var at så måtte de fyre mig fra det job jeg var ansat til - og tilbyde mig det nye, så jeg kunne sige nej tak - jeg ville ikke sige op, hvis jeg kunne undgå det. Og så fik jeg en fyreseddel.
- Mistet kunde
- Mobning
- Nedgang i ordreindgang
- Nedskæring
- Ny chef, som jeg ikke fungerede godt med
- ny dårlig kollega, røvslikker
- nyt markedet var svært at starte op
- organisationsændring
- outsourcing
- overstået lærtid
- politisk spil
- sygdom
- syndebuk
- Søn af ejer havde lovet mit job til sin elskerinde
- tidsbestemt kontrakt
- uddannet elev
- Uenighed om ansættelsesvilkår
- uformelt: barsel
- vikariat udløb
- virksomhed skulle lukke
- virksomheden blev solgt
- Virksomheden blev solgt
- Virksomheden flyttede og jeg blev tilbudt at flytte med men bad om en opsigelse
- virksomheden lukkede
- Virksomheden lukkede ned
- virksomheden lukket
- Virksomheden nedlagt af regeringen
- virksomheden trak sig ud af et marked, og lukkede en hel afdeling

**Hvis du skulle afskediges ved en samtale, hvor ville du så foretrække, at samtalen fandt sted? Andet, angiv venligst**

- chefens kontor bag lukket dør
- det sted, hvor jeg arbejder som var køkkenet
- et sted ude i byen
- neutralt sted
- nærmeste leders kontor
- Udenfor arbejdspladsen

**Hvem ville du foretrække at blive afskediget af?** Andet, angiv venligst

- Den der har taget beslutningen
- den person, der traf beslutningen.

**Hvilke af nedenstående udsagn beskriver bedst årsagen til, at du ville foretrække at blive afskediget af denne person?** (Angiv gerne op til 3 svar) Andet, angiv venligst

- ansvar
- Ansvaret for fyringen, ligger i sidste ende hos denne person
- ansvaret på ligge dér
- At blive afskedeiget er en af de største nedture man kan opleve i livet. Al for oft har mennesker der afskediger ikke en kæft begreb om hvordan man tackler dette. De er mildestalt nogle klamphuggere til lige netop denne situation.
- At det er den øverste chef der kan give en forklaring på, hvorfor man skal fyres
- Burde kunne svare på hvorfor
- den der har det daglige ansvar/kontakt
- Den der kender mig bedst
- Den der tager beslutningen overrækker beskeden
- Den der vil kunne give den bedste begrundelse
- den er ens nærmeste leder
- Den øverste leder skal også have min version af forløbet.
- det er den nærmest mig med et ansvar
- Det er den person som kan fortælle hvorfor det lige blev mig.
- Det er den rigtige til opgaven
- Det er en leders ansvar også ift baggrund for afskedigelsen
- det er ham jeg har lønsamtale med
- Det er mn nærmeste leder
- Det er nemmere at stille spørgsmål til en leder man kender godt.
- Det forekommer mig naturligst
- det kommer an på årsagen
- det må være den øverste chef der skal fyre. Han har vel været med til at træffe brslutningen
- Det skal være nærværende for den øverste leder når medarbejdere skal afskedi- ges
- Det vil være det naturligste, da denne er tættest på.
- Det vil være mest nærliggende. Jeg kunne ikke forestille mig andre gøre det.
- det ville være logisk
- ejer af virksomheden
- er forpligtiget
- Fordi det er mest oplagt at den leder, man har haft mest kontakt til er den, der giver den slags beskeder
- Fordi jeg syns det er noget ens chef gør
- Fordi jeg syntes det er den nærmeste leders ansvar
- forklaring for afskedigelsen
- ham/hende der beslutter at een skal afskediges, skal ikke dække sig ind af mel- lemledere når afskedigelsen skal ske
- han er min chef
- han kender forholdene
- Han kender mig og mit job
- han/hun burde kende mig

- Han/Hun er jo min nærmeste leder, så derfor virker det mest naturligt synes jeg!
- hans ansvar
- har jeg daglig kontakt med
- har jo lederansvaret for mig
- Hun kender mig bedst og kan bedst forklare, hvorfor netop jeg skal afskediges
- Ingen af muligheder passer
- Jeg føler mig overbevist om, hun ville have en god grund
- Jeg kan få en god og forståelig forklaring på, hvorfor jeg bliver afskediget
- Jeg kender ham vældig godt
- jeg kender ham/hende
- kan give en faglig og unuanceret forklaring
- Kan uddybe begrundelse
- kan uddybe årsagen til afskedigelsen
- kender bedst mine arbejdsresultater
- Kender min arbejdsindsats
- Logisk
- Mere personligt og en jeg havde daglig kontakt til
- Mest korrekt
- Mest logisk
- Mest naturligt
- mest naturligt/etisk
- Min nærmeste leder kender til min indsats på arbejdspladsen
- Mit svar gik egentlig på at jeg generelt mener det er nærmeste leders opgave, da han bedst kan begrunde beslutningen i forhold til mit daglige arbejde
- må kunne angive den mest korrekte grund.
- må være den nærmeste til at kende/forklare årsagen
- naturlig ting
- Naturligt, at det er nærmeste leder.
- neutral og bør kende regler
- Som daglig leder er det naturligt at vedk. tager sig af denne opgave
- Synes principielt, det skal være nærmeste leder - ingen af udsagnene passer i øvrigt på min holdning til dette
- Udtrykker sig forståeligt og kortfattet. Hvis man kommer i den situation er man formentlig ude af stand til at opfatte mange og lange forklaringer
- Vedkommende har ledelsesmæssigt ansvar for mig
- Vedkommende kender bedst årsagen til opsigelsen.
- Vi arbejder tæt sammen



**Hvis ansvar er det at sørge for, at en afskediget person får taget ordentlig afsked med sine kollegaer? (Angiv gerne flere svar) Andet, angiv venligst**

- arbejdspladsen og den afskedigedes i fællesskab
- Afhænger meget af den pågældende persons ønsker
- afhængig af grunden til afskedigelse
- afhængig af situationen
- Afhængig af årsagen til afskedigelsen, bør den afskedige vurdere. Reelt må det ikke siges direkte, at vedkommende er blevet afskediget.
- aftales med leder
- Alle parter skal være indstillede på en ordentlig afskedigelse for at det kan lade sig gøre.
- alles - men på medarbejderens premisser
- Alles ansvar
- arbejdspladsen og den enkeltes ansvar i samarbejde
- Arbejdspladsen skal give tid og plads til det, hvis man ønsker det..
- både arbejdsplads og afskedigedes ansvar
- Både arbejdsplads og den afskedigedes
- Chefen
- Chefens
- Chefen's
- den, der afskediger
- Det afhænger af omstændigheden
- Det afhænger af situationen. Er medarbejderen opsagt i unåde (hvor bortvisning enten er relevant eller tæt ved at være det), skal han eller hun bare ud - så må ledelsen forklare kollegerne, hvad der er sket. Ellers er det naturligt, at man spørger den afskedigede person, hvad han eller hun ønsker? Nogle vil bare væk uden egentlig afsked. Andre vil gerne have en afskedsreception. Så det bør tilpasses den afskediges ønsker og behov.
- Det burde efter min mening være arbejdspladsens (men det er det vist sjældent). Derfor synes jeg at vi alle som kollegaer bør sørge for at afskeden bliver ordentlig
- Det er arbejdspladsens ansvar, men udfra ønske fra den afskedigede. der er forskel på hvad den afskedige vil
- det er et fælles ansvar for alle parter
- Det er individuelt alt efter situationen, men primært arbejdspladsens ansvar
- det er individuelt fra medarbejder til medarbejder og noget man aftaler i forbindelse med afskedigelsessamtalen
- Det er meget individuelt, hvad den afskediget person ønsker.
- Det er op til den afskedige hvad vedkommende ønsker. Derefter kan kolleger og arbejdsplads hjælpe den afskedige på vej.
- Det kommer ret meget an på årsagen til afskedigelsen. Individuelle afskedigelser på grund af individuelle forhold skal behandles på en måde og generelle nedskæringer med mange samtidige afskedigelser er noget helt andet. I den sidste situation skal arbejdspladsen medvirke til at medarbejdere kan tage afsked på en anstændig måde. Afsked her og nu i ved fritstilling er jo også forskellig fra opsigelse uden fritstilling.

- Det må være individuelt
- ens nærmeste leder
- Et fælles ansvar
- fælles ansvar
- kommer an på fyringsgrund
- Lederens ansvar
- Lederens evt. i samarbejde med kolleger
- men den afskiedede kan og skal selvfølgelig ikke tvinges.
- Min og Medarbejderens fælles ansvar.
- mit ansvar at gøre det muligt
- tillidsmanden
- Tillidsmanden

**Hvilke karaktertræk er det vigtigst at udvise, når man afskediger?** (Angiv gerne op til 3 svar) Andet, angiv venligst

- Alt afhænger af situationen alt efter om afskedigelsen skyldes nedskæringer eller eks.vis tyveri
- Det afhænger af årsagen til afskedigelsen, er det besparelser, skal man selvfølgelig hjælpe personen videre i arbejdslivet
- En god og forståelig forklaring
- Facts orienteret
- klarhed overfor hvorfor og stå fast
- Når virksomheden har truffet afgørelse om opsigelse/afskedigelse og man er nået til at opsiges medarbejderen må det ikke længere være til diskussion.

**Hvis du har yderligere kommentarer til, hvad der er vigtigt i forbindelse med en afskedigelse, kan du skrive dem her.**

- Advokater kan være MEGET dårlige arbejdsgivere. Jeg fik erstatning via mit fagforbund
- Alt omkring afskedigelse er firmaets ansvar.
- -altid at tjekke om formalia er i orden -at tage tillidsrepræsentanten med på råd -at informere entydigt i forhold til afskedigelses procedurer og tidspunkt for evt. bælger af afskedigelser
- Arbejdspladsen bør afskedige mindst muligt. Men human og med empati og med respekt. Og lade den der bliver afskediget få plads til at stille spørgsmål og få lov til at svare uden at blive "sablet" ned
- At afskedige er ind imellem et nødvendigt onde, som skal til en gang imellem af forskellige årsager, også er det en del af mit job
- At alle muligheder er belyst med hensyn til at beholde den ansatte i virksomheden sådan at en afskedigelse er sidste udvej.
- At blive afskediget er en meget belastende situation. Mange kommer sig aldrig over det. Virksomheden bør i opsigelsesperioden være meget opmærksom på alle de muligheder som kan fremme den afskediges virke. Alt for mange opsagte overlades til sig selv - med det resultat at de sætter sig hen og venter på at virksomheden ringer igen for at ansætte vedkommende. De udskædte jobsøgningskurser er et godt tilbud men bør igangsættes tidligere. Når der er gået et år - er den ledige blevet langtidsledig og har endnu sværere ved at finde nyt job. Det at søge job er for alle en helt ny beskæftigelse som ingen - overhovedet ingen ved noget om - ud over de instanser som underviser i dette fag - vel at mærke i jobsøgning og IKKE i al mulig andet alternativ flimmer med farvekoder og pedigorsfletning.
- At den der afskediger husker på at ingen personer er ens. Derfor kan der ikke ligge en drejbog for afskeder.
- At der tages hensyn til hvor længe man har været ansat.
- At det er tydeligt for alle på arbejdspladsen hvordan afskedigelsesproceduren er. åbenhed og respekt
- At det foregår i en god tone, ligegyldig årsag er det vigtigt man sender en medarbejder videre uden en følelse af at være en dårlig arbejdskraft. Ved ikke om der skal være coaching altid - men et godt råd hvis lederen alligevel tænker det, vil være en god ide.
- At finde den rigtige balance mellem forståelse og empati og den faktuelle situation
- At forløbet er kort fra virksomheden oplyser at der skal afskediges og til dette finder sted. At der er klar kommunikation fra ledelsen (alle led heri - øverste ledelse, mellemledere mv)
- At gemme et dokument hvor i der står hvordan man gerne vil afskediges kan blive en proforma sag og højtlæsning fra den som afskediger. Der vil empatien mangle.
- At gøre det personligt At gøre det ærligt
- At gøre sig klart hvor meget man bliver påvirket af en afskedigelse, det påvirker også familien.
- At hjælpe vedkommende videre evt. i et andet firma/afdeling.
- At kommunikationen er klar og tydelig. At afskedigelsen sker med grundig overvejning timing Der er tid til dialog At aftaler som absolut minimum følger lovgivning og

skriftlig bekræftes

- At ledelsen går foran i at gøre den resterende til i virksomheden så behagelig som muligt. Og sørger for at afværge mytedannelse.
- At mine nærmeste kolleger bliver informeret af den person, der afskediger mig. Jeg vil gerne selv være til stede, når det skal ske. Naturligvis afhængig af årsagen til opsigelsen. Hvis den er negativ imod mig, vil jeg nok foretrække, at min chef og jeg bliver enige om, hvad der skal siges til kollegerne.
- At opføre sig ordentligt over for medarbejderen. At være meget klar mht, hvad der forventes i opsigelsesperioden. At sørge for at alt papirarbejde og afregninger er korrekt og kommer prompte.
- At vurdere situationen for personen, der bliver afskediget, som helhed, så man kan give den bedste støtte til den enkelte.
- begge virksomheder hvorfra jeg blev afskediget gik kort efter konkurs
- begrunde afskedigelsen så den ansatte kan forstå det
- Brug tillidsmændene til at støtte op om de afskedigede.
- Denne undersøgelse er udfra mine ønkser ved en evt. ny afskedigelse. Mennesker/personer er forskellige og skal derfor behandles forskellig, derfor mener jeg at den person der afskediger gerne må have god fornemmelse for, hvordan den afskedigede vil reagere på en evt. firing...(evt. gode menneske kendskaber)....Det finder jeg vil være en fordel for både den der skal afskedige og for den afskedigede.
- Der er 2 scenarier. Ved personalesager og ved normeringstilpasninger. De skal håndteres forskelligt. Ved normeringstilpasninger er det vigtigt at lederen forsøger at give feedback, så selvtilliden krænkes mindst muligt og gerne styrkes.
- Der er forskel på om en medarbejder afskediges pga. arbejdsmangel eller pga. manglende kompetencer, samarbejdsvanskeligheder eller lign. og derfor også svært at svare på hvilke forpligtelser arbejdspladsen har!!
- Der er vigtigt, at den der afskediger er ærlig om afskedigelsen, og at der ikke holdes noget hemligt for den afskediget, da dette giver usikkerhed.
- Der findes ikke en god måde at afskedige på. Det vil altid blive modtaget forskelligt fra det enkelte menneske.
- Det afhænger meget af situationen. Det er svært at sige noget generelt. \_\_\_\_ Jeg har savnet nogle neutrale svarmuligheder. Det var muligt at vælge mellem i høj grad og i lav grad. Hvor er muligheden midt i mellem?
- Det burde altid være frivilligt om man ville fritstilles eller ej
- Det er 14 år siden jeg blev fyret og 14 år siden jeg blev ansat i firmaet igen. Man fyrer ikke over SMS og samme dag som en firmafest!!
- Det er altid en lortesituation! Der kan IKKE laves skemaer etc. for dette, hver situation er unik, og det er her lederen virkelig skal vise hvad han er værd.
- Det er mange år siden, så jeg erindrer desværre ikke det hele klart. Min første afskedigelse var meget ubehagelig - som en kniv i ryggen en fredag eftermiddag lige inden man fik fri og skulle hjem til week-end. Den 2. var pga. han ikke havde nok arbejde til stillingen, og derfor blev den nedlagt. Fik straks et nyt job i koncernen.
- Det er svært når der skal afskedes nogle. Især da det var min makker igennem 15 år.
- Det er vigtig af ens kollegaer har fået besked inden man kommer ud fra samtalen, så man ikke selv skal fortælle man er blevet fyret og de kan også nå lige og forholde sig til det. Det er vigtig der bliver taget hånd om sagerne både fra den nærmeste leder og i allerhøjeste grad også chefen. Det er rigtig vigtig med ordentlighed efter-

følgende, fra hele organisationen.

- Det er vigtigt at alle afskedigelser ikke bliver behandlet ens, at der bliver taget hensyn til omstændighederne, hvorfor medarbejdere skal afskediges og med hensyn til medarbejderens ønsker. Principper og formalier skal naturligvis være ens.
- Det er vigtigt at arbejdspladsen gennem hele opsigelsesperioden hjælper til med at den fyrede ikke mister sit selvværd.
- Det er vigtigt at danne sig et billede af medarbejderens aktuelle situation, både Familie-, helbredsmæssigt, arbejdsmæssigt m.m., så man kan tage højde for evt. særlige forhold.
- Det er vigtigt at forholde sig til baggrunden for afskedigelsen. Der er stor forskel på hvorvidt det drejer sig om firing grundet beparelser eller grundet uacceptabel adfærd / faglig uforsvarlighed.
- Det er vigtigt at man får en forklaring på hvorfor man bliver fyret og at denne forklaring er rimelig ærlig.
- Det er vigtigt at respektere medarbejderen som et menneske uanset årsag til afskedigelsen
- Det er vigtigt at støtte medarbejderen under opsigelsesperioden, så medarbejderen ikke bliver isoleret.
- Det er vigtigt for ledelse og medarbejder at kende årsagen til opsigelsen. Det vil sende nogle forkerte signaler, hvis man havde en politik som den foreslåede, at medarbejderen selv skulle skrive, hvorledes afskedigelsen skulle foregå! Det få virksomheden til at fremstå, somom det er hverdagskost! Det kan ikke give tryk i ansættelsen.
- Det er vigtigt, at den fyrede forstår grundlaget for afskedigelsen. Man skal som leder være klar i sin kommunikation så en firing ikke kan misforstås
- Det skal foregå på en sober og pæn måde, uanset grunden til firingen. Den fyrede skal have taletid og have lov at spørge og sige sin mening.
- Det skal gøres på en ordentlig måde - hvor der er afsat ordentlig tid til en samtale. Der skal være en fasthed der viser, at beslutningen er truffet, og der skal ikke lægges alt for mange følelser i fra den der afskediger.
- Det SKAL være afklaret forud for en afskedigelses-samtale, om der overhovedet er mulighed for genplacering i egen virksomhed! (reference til jeres spørgeskema forud for dette spsm.)
- Det vigtigste for mig ville være at få ro til at fordøje "nyheden". En afskedigelse ville komme meget bag på mig.
- En afskedigelse skal ske med respekt.
- etik og at der er en ensrettet afskedigelsespolitik for hele virksomheden.
- Folk er som regel klar over hvorfor de fyres.
- Forståelse
- Forståelse/afklarethed for hvorfor medarbejderen skal afskediges
- Fortrolighed forud for afskedigelsen...at kun min leder og ikke andre ved, at jeg skal afskediges. Fortrolighed om eventuelle personlige forhold, der måtte komme frem i afskedigelsen samt fortrolighed om indgåede aftaler. Frihed for mig til at tale med hvem jeg vil, men fortrolighed fra lederens side.
- Fuld åbenhed om hele forløbet før, under og efter.
- Følg op efter opsigelsen. Når først medarbejderen har fået budskabet lukker de af. Tag derfor en samtale senere hvor der er mulighed for at tale tingene igennem.

- Få aftalt hvem, hvornår og hvordan beslutningen meldes ud i virksomheden til kollegaer, evt. kunder, brugere eller andre.
- Hvis det ikke er pga. at man har været en dårlig medarbejder, så skal det forgå med omtanke og empati. Det er jo en svær situation, og derfor skal man helst ikke have det som livets dårligste oplevelse i bagagen. Det er selvfølgelig ikke rart, men det er godt, hvis man let kan komme videre, fordi det var en "ok" samtale.
- Hvis medarbejderen simpelthen ikke er dygtig nok, er det jo svært at give anbefalinger, da han jo bliver sagt op grundet uduelighed. Hos os har vi ikke opsagt folk endnu, på grund af krisen.
- Hvordan information bliver givet til ens kollegaer.
- Ingen kommentarer
- Jeg blev afskediget, og fik en coach forløb efterfølgende, det var rigtig godt
- Jeg er i den situation at jeg har fået 3 måneder mere og stadig håber på at min opsigelse annulleres. Det ville have været rat at kunne gå hjem den dag hvor opsigelsen faldt - så man kunne samle kræfter til næste dag.
- Jeg er tillidsmand i virksomheden og har i den forbindelse deltaget i forhandling om hvordan en større reduktion af medarbejderstaben skulle gennemføres. Vi valgte samtidig skriftlig information til alle - både de der skulle stoppe og de der skulle fortætte. Den løsning er jeg villig til at pege på igen. Det var sikret, at de der havde behov for det kunne få råd fra en krisepsykolog. Alle blev opsagt med samme varsel som var mere end 6 måneder, så der var god tid til "det hele". Der gælder naturligvis andre vilkår når medarbejdere ikke er omfattet af FUL.
- Jeg har svaret ved ikke på tidligere pga om virk. ansvar - dette skyldes at der er stor forskel på, om det er besparelse/nedskæring af en dygtig medarbejder - eller opsigelse af en low performer
- Jeg mener det sværeste er når man svæver i uvished. Når der skal fyres skal der meldes MEGET hurtigt ud.
- Jeg oplever at det kan være meget forskelligt fra medarbejder til medarbejder, hvordan processen skal være og at man skal tænke forskelligt i processen, alt efter hvilken medarbejder det er. Vigtigt også at inddrage kollegaer i processen så der ikke opstår myter/rygter, men i særdeleshed også for at de har mulighed for at hjælpe og støtte den afskedigede.
- Jeg synes at det er vigtigt at man bliver fritstillet, da opsigelsesperioden kan blive lidt at et mareridt.
- Jeg synes der er svært at kommentere på. Det kommer meget an på årsagen til afskedigelsen. Der er forskel på at blive afskediget på grund af konjunkturforskel eller fordi man har samarbejdsvanskeligheder med kolleger eller fordi man har taget af kassen
- Jeg synes der skal være en tillidsmand i den fag man er ansat i med til afskedelse af en person så det går rigtig til. Ellers kan en arbejdsgiver fyre en ubegrundet fordi man bliver sur på en det er uretfærdigt. Der burde være en lov om at man er organiseret i den respektive fagforning for at få lov til at arbejde og den kan hjælpe når man bliver fyret ellers må man sulte og får ingen hjælp.
- Jeg synes det er en af de sværeste opgaver jeg som leder har. Og jeg forestiller mig ikke at jeg på nogen måde vænner mig til det. De fyringer jeg har været nødt til at gennemføre er faldet forskelligt ud alt efter den person, der har "været i fokus" og hvad der lå til grund for afskedigelsen.

- Jeg syntes det er meget svært at svare på sådanne spørgsmål, når jeg ikke har og forhåbentlig heller aldrig kommer i denne situation....
- Jeg tror i begår en fejl ved at skære alle afskedigelser over en kam. Der er kæmpe forskel på at blive fyret pga samarbejdsproblemer og fordi virksomheden lukker. Årsagen til afskedigelsen betyder meget for forløbet.
- Jeg tror ikke man kan lave en universal måde at fyre folk på.
- Jeg tror, at den ene ting, der kan bidrage til en "god" afskedigelse er, at lederen (den, der afskediger) virkelig tager sig tid til at forklare det ordentligt for medarbejderen. Der er jo en god grund - sørg for, at medarbejderen også forstår den. Og ellers - så kan sikringerne godt springe, når man bliver afskediget. Så lederen må bare være klar til også at modtage evt. følelsesmæssige voldsomme reaktioner fra medarbejderens side. Selv om det kan være svært.
- Klarhed - klar kommunikation.
- Konstruktiv kritik/gode råd til at komme videre med professionelt liv
- Kæmpe arbejde og hvem skal vedligeholde det - HR???
- lad være med at
- Lade være med at holde møde om hvor godt det går i firmaet for en uge senere at begynde at afskedige personale.
- Massefyringer er generelt dårlige, da de tyder på dårlig ledelse. Medarbejdere der ikke gør deres arbejde skal fyres løbende, men sker det i stor stil er det ledelsen der ikke har gjort deres arbejde.
- Mine erfaring er ikke særlig stor. Jeg blev som omtalt afskediet i en massefyring i forbindelse med Regnecentralens betalingsstandsning 26. april 1979. Og fik umiddelbart job ved den kunde jeg arbejdede for.
- Nihil
- Når det ikke er bortvisning, skal man have respekt for den afskedigede - uanset hvad.....
- På min arbejdsplads var der stor åbenhed om det. Det blev meddelt offentligt hvem, der var blevet opsagt - hvilket gjorde at alle ikke behøvede at spørge... (Der blev af chefen gjort opmærksom på at det ikke var utilfredshed med vores indsats, men at det var en nødvendighed for at redde virksomheden). Alt ialt så positivt som det kunne være. MEN.... INGEN JULEFERIE / VINTERFERIE :-( Den eneste hage var i forhold til ferien. Det var tilgængeligt også en SVINESTREG!!! I opsigelsen stod at man forventede at al ferie blev holdt i opsigelsesperioden... Da vi blev opsagt i foråret i et nyt ferieår, betød det i praksis at juleferien/vinterferie/efterårsferie skulle brændes af i opsigelsesperioden - henover sommeren. Virksomheden havde desværre de juridiske forhold på deres side... Her er der efter min mening et hul i funktionærloven. Har senere fået at vide at der er flere andre virksomheder, der har lavet samme nummer (med at træde på folk, der allerede ligger ned).
- Skal papiret da årligt opdateres? Jeg mener nok noget andet idag efter år på min arbejdsplads - end jeg gjorde ved ansættelsen. Altså er der behov for at få et sådant papir løbende opdateret - min holdning har ændret sig.
- Som leder skal man tage ansvar ved en afskedigelse. Det er virksomheden, som træffer beslutningen. Dette skal kommunikeres med det samme. Ingen small-talk: direkte til sagen: "Dette er en afskedigelsessamtale". Dernæst argumentere for afskedigelsen og redegøre for konsekvenserne. Give plads til dialog og spørgsmål, hvis dette vurderes relevant. Og så sikre, at der er en afrunding: skal den pågældende



de nu tage hjem? Vil der være tale om fritstilling? Altså sikre, at der er taget stilling til alle relevante spørgsmål på forhånd.

- spørgsmålene ikke relevante i forhold til den baggrund der ligger i forhold til en afskedigelse. oftest sker denne på baggrund af omstændigheder der gør at vedkommende ikke længere er ønsket på arbejdspladsen, derfor ønsker man ikke at foretage yderligere tiltag. burde deles op. de der på grund af helbredsæssige årsager afskediges er der ikke noget belæg for at man ikke vil være imødekommende hjælpe videre til andet job, hvi det kan lade sig gøre
- Synes det er vigtigt af taget afsked med kollegaer. Der skal følges op på hvordan den fyret har det. Det kommer jo også an på grunden til fyringen. Er det f.eks taget af kassen eller hvad. Hvis det er f.eks nedskæringer så skal der tilbydes hjælp til jobsøgning. Det tror jeg vil være godt.
- Synes det er vigtigt at vide om årsagen til afskedigelse er pga. besparelse eller andet, for at vurdere disse spørgsmål.
- Synes, at denne undersøgelse er meget relevant. Men svarene kan ikke gives utvetydigt - i og med at opsigelsen skal ses i forhold til den konkrete medarbejder. Og ikke to situationer er ens. Ej heller baggrund for opsigelsen.
- Sørge for at sikre kollgergaerne tydeligt ved hvad der er foregået og have hånd om dem fremadrettet - de er fremtiden og sidder tit med dårlig samvittighed
- Vigtigt at optræde loyalt og ærligt overfor den pågældende medarbejder og kunne hjælpe vedkommende videre i uddannelsesforløb m.v.
- Vigtigt, at den afskedigede er den første, der får det at vide. Vigtigt at kollegerne får lov til at vise deres sympati med den afskedigede. Vigtigt at den afskedigede ikke isoleres
- Ville foretrække at blive fritstillet øjeblikkeligt
- Virksomheden har et dokument, hvor der er nedskrevet regler for, hvordan afskedigelsen foregår.
- ærlighed fra virksomhedens side også selv om det kan en negativ oplevelse at få "den nøgne sandhed".
- Ærlighed omkring virksomheden situation, og en reel afskedigelsesgrund.
- Ærlighed, åbenhed
- Åbenhed omkring årsager til afskedigelsen F.eks. Nedskæring, personaleproblemer, opgaveløsninger, samarbejde og kompetenceudviklingsmuligheder osv.

## Bilag 9: Kirkebys 12 lederdyder

1. At være fællesskabets tjener
2. Autonomi
3. Retskaffenhed
4. Konkret visdom, *phronesis*
5. Dømmekraften, *eubulia*
6. Jordmoderkunst, *Maieutik*
7. Fornemmelsen for det rette øjeblik og evnen til at gribe det, *kairos-pathos*
8. Indsigten med ét slag, *epibolé*
9. Eufori
10. Formuleringsevnen, *hermeneia*
11. At forestå organiseren
12. Lederen må være den, der gør organisationens ånd håndgribelig, *eksemplificering af en ethos*

# **Bilag 10: Hargie og Dicksons punkter ifm. interpersonel kommunikation**

## **Person-situation context**

- Personal characteristics
  - Knowledge
  - Motives
  - Attitudes
  - Personality
  - Emotion
  - Age
  - Gender
- Situational factors
  - Culture

## **Goal**

- Content and process elements
- Task and relational goals
- Instrumental and consummatory goals
- Implicit and explicit goals
- Hierarchical organisation
- Goal importance
- Temporal perspective
- Level of precision
- Goal compatibility

## **Mediating processes**

- Cognitive processes
- Affective processes

## **Response**

## **Feedback**

## **Perception**

## **Bilag 11: Interview med IP1 tors. d. 12/8 2010 kl. 16.00-17.00**

**Interviewer:** Hvor gammel er du?

**IP1:** Jeg er 52.

**Interviewer:** Ja. Og er du ansat under funktionærloven?

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Ja. Og var du også ansat under funktionærloven i dit forrige job?

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Ja. Kan du huske, hvor længe, du var ansat på din forrige arbejdsplads?

**IP1:** Ja, i 11 år.

**Interviewer:** I 11 år?

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Og hvilken branche var det indenfor?

**IP1:** Altså... hvad kalder man det?

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Hvad kalder man det... jamen, det er jo svært. Det er jo en form for forening, det er jo forening faktisk.

**Interviewer:** Ja

**IP1:** Det er jo foreningsarbejde. Det er det også der, hvor jeg er nu, det er jo også forening.

**Interviewer:** Sådan noget NGO eller?

**IP1:** Ja, og hvor man har frivillige.

**Interviewer:** Okay.

**IP1:** Det er baseret meget på frivillige, så det er forening.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Der ved jeg så ikke om, er det privat eller offentlig virksomhed?

**IP1:** (Haha), ja, det er jo det. Det er jo offentlig støtte, støttet.

**Interviewer:** Okay.

**IP1:** Men det er jo lidt svært at sige, om det er privat eller offentligt, ikke. Det er sådan en mellemting, ja.

**Interviewer:** Ja. Kan du huske, hvor mange ansatte, der var i virksomheden?

**IP1:** Ja, små 200 i hvert fald.

**Interviewer:** Ja, så den var ret stor.

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Ja. Øh, hvor lang tid er der gået, siden du blev afskediget fra dit forrige job?

**IP1:** Jamen, jeg blev jo fritstillet, ikke, så der er gået et halvt år, lidt mere end et halvt år, der er faktisk gået otte måneder.

**Interviewer:** Ja. Hvordan modtog du beskeden om din afskedigelse?

**IP1:** Den modtog jeg med cykelbud en formiddag.

**Interviewer:** Okay.

**IP1:** Fordi jeg var sygemeldt.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Hvordan, så det var i et brev eller?

**IP1:** Ja, det var i et brev.

**Interviewer:** Kan du huske, hvordan det blev forklaret eller, i brevet?

**IP1:** Jamen, det var jo et eller andet med fremadrettede målsætninger og omstrukturering, eller ja, og sådan noget, ikke.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** At man så sig nødsaget til at opsige mig.

**Interviewer:** Okay.

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Hvad synes du om den måde, du fik beskeden på?

**IP1:** Mm, det synes jeg jo, jeg synes ikke, måden var særlig rar.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Og jeg skulle ree... i brevet står, stod der, at de havde prøvet at få kontakt til mig på telefon, men det vidste sig så, at de slet ikke havde det telefonnummer, jeg egentlig har.

**Interviewer:** Okay.

**IP1:** Og så stod der, at jeg så skulle kontakte med min administrationschef på telefon, og det gjorde jeg så, men der var han på vej hjem i bil på sin mobil, så det var sådan noget meget kortfattet, så vi aftalte, at jeg skulle tale med ham, øh, når jeg kom ind til noget afskedsreception, tror jeg det var. Tænk nu, det kan jeg ikke huske, om jeg var inde... om jeg var derinde... inden da. Hold da op, den er fuldstændig svipset.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Men i hvert fald var det primært på telefon, altså der var jo heller ikke så meget at gøre.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Jeg vidste jo, hvad brevet indeholdt, ikke, så.

**Interviewer:** Ja, men var det din nærmeste leder så, eller hvordan?

**IP1:** Nej, det var min administrationschef.

**Interviewer:** Okay.

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Var det også ham, der sådan ligesom havde underskrevet brevet?

**IP1:** Ja, ham og personaleafdelingen, en fra personaleafdelingen, ja.

**Interviewer:** Den der afskedigelsesreception, var det noget, der var for dig, eller var det i en helt andet forbindelse eller?

**IP1:** Jamen, det var for faktisk dem i administrationsafdelingen, som var blevet opsagt.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Og der var vi fire eller fem.

**Interviewer:** Okay. Var du til den reception eller?

**IP1:** Ja, det var jeg, fordi at selvom jeg sagde til mig selv; "jamen det bryder jeg mig ikke om, jeg gider simpelthen ikke komme derind mere", så synes jeg, at for min egen skyld, så skulle jeg ligesom have det afsluttet, fordi som sagt havde jeg jo været sygemeldt i 14 dage, ikke, og havde slet ikke været derinde, men jeg vidste jo godt, at der var nogen, der skulle fyres derinde, inden jeg blev sygemeldt ikke. Så jo, jeg var derinde, jo, det var jeg. Jeg fulgtes med min anden kollega, som også var i økonomiafdelingen og blevet opsagt ikke, vi to fulgtes ad... så det var godt nok.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Var det bare sådan noget stor...

**IP1:** Overhovedet ikke, det var sådan noget meget stille og roligt nede i vores egen afdeling og lidt afskedsgaver med kort og sådan lidt og sådan meget, lidt, ja det er underligt.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Ikke, og det er det jo også for de andre, ikke.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Det er sådan noget, ja. Og folk ved ikke rigtigt, hvad de skal sige til en, vel. Det er sådan et eller andet: "Ah, men IP1, du får hurtigt et nyt arbejde, og du er sådan og sådan, det skal du se, det går nok." "Ja ja", tænker man, "det kan du sgu sagtens sige".

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Så, men ja, nej, det er en lidt underlig situation, det er det.

**Interviewer:** Var ham din, nu kan jeg ikke huske, hvad du kaldte det?

**IP1:** Administrationschef.

**Interviewer:** Ja, var han eller hun også med der?

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Okay.

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Var det, var det, hvordan var det at se ham igen?

**IP1:** Det, synes jeg, var okay. Han var forholdsvis ny, havde været der i et lille års tid cirka. Jeg havde ikke noget særligt forhold til ham, fordi at, hm, jeg var desværre syg, dengang han (haha) også startede, der var jeg syg med mit knæ, så jeg havde ikke været, ligesom mine andre kollegaer havde han ikke hevet mig ind til en samtale, så ham og jeg vi kendte faktisk ikke hinanden særlig godt.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Så, ja det var okay.

**Interviewer:** Okay, ja. Øh, jeg tænkte på, om du kunne fortælle lidt mere om, hvordan forløbet var. Blev du kaldt ind til en samtale efterfølgende, eller var der, den samtale du havde, telefonsamtale...

**IP1:** Nej, nu tror jeg godt, jeg kan huske det.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Fordi jeg havde den mobilsamtale med ham, den dag hvor jeg modtager opsigelsen. Og der skulle vi nogle dage efter ind til et forløb, man havde lavet, for jeg, fra firmaets side, ikke, og der tog jeg den samtale med ham, og den var meget kort. Men derefter var vi, alle os, vi var 12 i alt, tror jeg, 12-14 stykker i hele huset, som var blevet opsagt. Nogle havde valgt, fordi de nærmede sig pensionsalderen, et par stykker havde valgt, det havde man nemlig også sagt, at hvis der var nogen, der ligesom på forhånd ville sige; "jamen. jeg kunne egentlig, jeg kan ligeså godt stoppe nu, som om et halvt år" eller whatever. Der var et par stykker, der så var stoppet eller ville stoppe af sig selv, ikke. Vi var kaldt ind til sådan et forløb, hvor man havde kontakt til noget, der hed ase3, hvor de tilbød os et kursus omkring ja at bearbejde det at blive opsagt og så videre og ligesom også at starte, ligesom at finde ud af; "jamen, hvad er mine kompetencer egentlig" og også i sidste ende hjælpe med at lave ansøgninger, og hvilke job man nu skulle søge og sådan noget. Egentlig de samme ting, som man gør i fagforeningen, når man når dertil, ikke.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Mm, eller vi kunne få, tror jeg det var 20.000 til en eller anden form for efteruddannelse, men når du har to dage til at beslutte dig; "vil jeg det ene, eller vil jeg det andet, og hvis jeg vil det andet, jamen, hvad skal så, hvad er det, jeg gerne, hvad har jeg brug for" og sådan noget. Så vi havde to dage til at beslutte det, så jeg tror faktisk, at vi næsten alle sammen på nær et par stykker valgte den der med ase3. Fordi det var sådan et forløb, og så fulgte vi ad. Der var vi fem stykker, tror jeg, fem-seks stykker nok. Vi fulgte det forløb, som løb henover en tre måneder eller sådan noget lignende i et par dage.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Og der havde vi så også individuelle samtaler med hende, som tog det der forløb med os. Det var, det var ret godt, men altså, som min anden kollega sagde til mig, altså det er jo nøjagtig det samme (haha), som fagforeningen tilbyder...

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Når først du skal have fat i dem, ikke. Så det var lidt spildt, og havde man været lidt klogere, så havde man måske valgt noget andet, man måske rigtig godt kunne bruge, men man har bare ikke tid til at tænke sig om, og man er stadig sådan rimelig chokket, så.

**Interviewer:** Hvad var grunden til, at I skulle beslutte jer inden for de der to dage?

**IP1:** Det ved jeg ikke.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Det ved jeg ikke, det var bare sådan... altså man havde meget meget travlt i personaleafdelingen, og det var bare, altså i det hele taget i huset, efter at vi fik ny generalsekretær. Han var sådan meget, der skulle virkelig ske en masse ting, ikke, og sådan alle havde travlt, ikke. Så, det har nok noget med det at gøre.

**Interviewer:** Ja. Jeg kom til at tænke på, sådan, nu ved jeg ikke, om du overhovedet kan huske det, men den dag, du blev afskediget, tror du det, altså har det nogen betydning, hvilke dag på ugen det er, og hvilket tidspunkt på dagen det er, og, altså nu gik du, var du så også sygemeldt, men...



**IP1:** Ja, det var en mandag.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Ja. Nej, det, tror jeg egentlig, er lige meget. Altså, jeg tror egentlig, man har lidt... øh selvom jeg godt gik og tænkte, det kunne godt være, det skete for mig, så får man alligevel sådan et, et chok. Man, altså den dag, hvor det sker, der er man sådan lidt, lidt ligesom hvis, kan jeg forestille mig, hvis man får at vide, at man har en uhelbredelig sygdom eller et eller andet, som chokker en helt vildt, ikke. Der er man sådan, og det er lige meget, hvilken dag det er (haha). Jeg ved ikke, om jeg ville have det anderledes, hvis jeg var på arbejde. Men mig kom det egentlig rigtig meget bag på, fordi at jeg jo havde, jeg vidste, at det var den dag og havde en aftale med min kollega, som jeg snakkede med derinde, som sagde til mig, så siger jeg til hende; "nu må du ringe til mig, så jeg ved, hvem det er, der er blevet opsagt", ikke, og hende taler jeg med klokken ti om formiddagen, og så siger hun til mig, at hun var desværre blevet opsagt osv., men udover det så vidste hun et par stykker andre nede i vores afdeling, og så tænkte jeg; "nå ja, men ok, det er Karen, så er det ikke mig". Så da klokken var henad et, og det ringede på døren (haha), så tænkte jeg; "hvem kommer nu" (haha).

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Og lige så snart jeg fik at vide, at det var det grønne bud, ikke (haha), så den kom sådan lidt ekstra på en eller anden måde, ikke.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Ja, det gjorde den.

**Interviewer:** Ja... jeg tænkte på den samtale, du så havde der, du sagde, det var meget kort...

**IP1:** Det var meget kort.

**Interviewer:** Var det praktiske ting, eller, kan du huske det?

**IP1:** Jamen det, den. Når jeg tænker på den, jamen, det er jo nok derfor, jeg ikke kan huske den så meget, fordi det var sådan et eller andet med dårlig nok lukket dør, og et eller andet med at han nærmest stod op, fordi at han var i gang med et eller andet andet. Sådan meget, meget overfladisk faktisk. Men jeg vidste også godt, altså jeg kunne ikke ændre på noget.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Jeg kunne ikke sælge mig på nogen måde og sige; "nej du må ikke fyre mig, fordi" (haha) så.

**Interviewer:** Nej, nej okay.

**IP1:** Men, men den forekom mig, det forekommer mig bare, at det var sådan et eller andet, hvor han mere eller mindre var halvt stående og på vej ud af døren og sådan et eller andet; "nå, men luk lige døren" og sådan. Og så var det et eller andet med, men det var sådan mere praktisk. Jeg havde hjemmearbejdsplads jo, hvad gør jeg med den og hvordan og hvorledes, sådan og sådan og, ja.

**Interviewer:** Okay.

**IP1:** Så det var sådan meget.

**Interviewer:** Ja. Kan du huske noget om, hvor lang tid det tog sådan omkring, hvor lang tid samtalen varede?

**IP1:** Ti minutter, Interviewer, tror jeg (haha), ikke meget mere.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Nej, ikke meget.

**Interviewer:** Nej, okay. Synes du, at der var noget, der var positivt ved den måde du, altså hele det her forløb var?

**IP1:** Næh (haha).

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Nej, nej, jeg synes ikke, der var noget, der var positivt. Nej.

**Interviewer:** Nu har du så nævnt nogle ting, som du, som der så lyder som om, at det var negativt meget af det. Hvad synes du, du manglede, eller hvad kunne der have været gjort anderledes?

**IP1:** Jamen, nu var det måske nok fordi, at jeg var syg, ikke. Nej, men jeg tror egentlig, det, der piner mig mest, skidt være med den samtale med min administrationschef, det tror jeg også, jeg har sagt til jer før, det, der piner mig mest, er de nærmeste kollegaer, som man har arbejdet med og har haft et rigtig tæt forhold til i 11 år, som egentlig har deltaget i, at mine børn er vokset op og ja alle de der lidt private ting, man sådan også har, at lige pludselig, så er du bare... så er der cuttet. Der er ingen, der siger til en; "jeg er rigtig ked af, at du er blevet fyret". Næh, fordi, jeg tror simpelthen ikke, at de ved, hvordan de, altså man er bange for, også for sig selv, at åh nej; "jeg begynder måske at hyle, hvis jeg siger sådan", ikke. Det, det var sådan mine nærmeste kollegaer nede på gangen, folk som jeg virkelig har arbejdet tæt sammen med – ikke et ord. Men til gengæld har der så været andre, et par stykker fra andre afdelinger, som har sendt en mail til mig. Der var en, som han, han kunne ikke træffe mig, for jeg var der ikke, han sendte mig en dejlig mail, bare sådan et eller andet altså. Det betyder bare et eller andet, ikke, at man; "nå, jamen, jeg har da ligesom været der", ikke. "Jeg har da gjort noget". Man føler lidt, at man har arbejdet og virkelig følt; "jamen jeg gør sgu, hvad jeg kan". Og så er det så underligt, at der ikke er nogen, der siger til en; "jamen, jeg tror da nok, jeg vil komme til at savne dig".

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Det havde da været lidt rart.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Men sådan er det.

**Interviewer:** Ja. Synes du, at, er det, er det noget, som virksomhederne har ansvar for, eller er det?

**IP1:** Ahah. Det synes jeg ikke, virksomhederne har ansvar for.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Det er de mennesker, som er der, som på en eller anden, altså min nærmeste leder, som jeg egentlig har haft et mangeårigt godt tæt samarbejde med, var der ikke. Altså den dag, hvor vi havde receptionen, var der selvfølgelig sådan et eller andet med; “nå, men hav det godt, og du skal nok, og du skal se”, og du ved så videre og så videre, men det er lige så meget, hvad det hedder, det skal ikke være lige på den dag. Det skulle have været inden på en eller anden måde. Eller selvfølgelig, da man godt vidste, at nu var man opsagt, men så skulle det ligesom have været i tæt forbindelse med det, ikke – en, en opringning, man har jo stadig hinandens telefonnumre, et eller andet, bare et eller andet, ikke. Ja, det er det. Næh, rent ledelsesmæssigt og så videre, så tror jeg såmænd ikke, de kunne gøre det meget anderledes. Altså hele huset blev jo indkaldt til møde, hvor der blev fortalt og gjort og så videre og så videre, ikke, så.

**Interviewer:** Var det et samlet møde, eller?

**IP1:** Det var et samlet møde, ja, med hele huset, alle afdelinger, for man vidste jo ikke, hvor man skulle, hvor der skulle afskediges folk.

**IP1** (som kommentar til, at Interviewer2 rækker Interviewer et papir): Der er et spørgsmål (haha).

**Interviewer2** (til IP1): Det, jeg tænkte på, var; nu siger du, at det ikke er virksomhedens ansvar at sørge for, at kollegaerne får sagt ordentligt farvel, men kunne virksomheden have hjulpet ved inden afskedigelserne at oplyse folk om, hvad de afskedigede kunne have brug for, eller hvad synes du om det?

**IP1:** Jamen, det blev sagt lidt på det her møde. Der blev sagt et eller andet med, at man vidste jo, at så og så mange, man regner det ud i, man regner det ud i timer, og så hedder det, hedder det, hedder det – det hedder et eller andet med værker. Det har man jo regnet ud, men jeg ved ikke, om man på det tidspunkt, hvor man meldte ud, at så og så mange skulle afskediges, om man vidste, hvor de skulle afskediges, det ved jeg ikke. Men på det tidspunkt blev der i hvert fald sagt, at uanset hvem i huset, der skulle afskediges, så skulle alle andre jo, altså så var vi jo stadig lige meget værd, og det var ikke fordi, at vi ikke gjorde vores arbejde godt nok, tværtimod, men at andre ligesom også skulle, altså vi var jo ikke dårligere af den grund, fordi vi var blevet opsagt, vel.

**Interviewer2:** Nej.

**IP1:** Så det blev der ligesom sagt til det her møde. Men på en eller anden måde, så sker der altså noget med mennesker omkring en (haha), når man bliver det. Jeg ved heller ikke selv, om jeg selv ville blive det, men det tror jeg bare ikke, jeg ville, fordi hvis det var en kollega, jeg havde arbejdet tæt sammen med, så ville jeg i hvert fald gå ind at sige; “jeg kommer fandme til at savne dig, det bliver jeg ked af det her”, ikke.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Men jeg tror simpelthen, at folk, de bliver selv bange, fordi de tænker; “uh, det der, det var tæt på, det kunne altså også godt have været mig”, ikke, “det kunne lige så godt have været mig, som det kunne have været hende”. Jeg ved ikke.

**Interviewer2:** Nej.

**Interviewer:** Hvordan har det ellers påvirket dig at blive afskediget?

**IP1:** At noget må jeg jo sige, at jeg har jo været heldig, fordi jeg har jo haft løn faktisk, ja lige indtil første i sjette, og så var jeg jo heldig at få et job, lige som jeg skulle faktisk til at melde mig arbejdsløs, ikke. Så jeg har været rigtig heldig, men det påvirk... det giver da en en masse bekymringer – en masse bekymringer omkring; “hvad nu hvis jeg skal gå arbejdsløs”, så er der det økonomiske, du får lidt mindre ud af det, og man tænker; “jamen, hvordan så, og hvor kan jeg spare” og alle de der ting, men samtidig er der også et eller andet med, at man tænker; “jamen gad vide, om jeg nu kan finde ud af det, når, hvis jeg får et nyt arbejde”. Den spekulation har du også. “Er jeg dygtig nok?” Fordi man synes, at alle andre steder, der er de så dygtige, og når du ser stillinger, opslag og sådan noget, så tænker du; “åh nej, kan du nu finde ud af det der og sådan noget”. Den bekymring har man jo også. Og jeg, og i min alder har man jo også den bekymring; “jamen, nu er du jo ved at være henne i den anden halvdel der”, og der er det ikke sikkert, at det, det er jo ikke alle firmaer, der vil søge folk, der er oppe i årene. Så jeg ved, bevidst når jeg har søgt noget, så hvis der står; “ung, et ungt team” og sådan noget, det er ikke det, jeg søger mere. Det har jeg gjort engang (haha), så man får da, man får da en masse spekulationer, det gør man.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Ja. Og også det der med, som jeg også, fordi, der hvor jeg var før, der var jeg rigtig glad for at være, fordi jeg synes, de kollegaer, jeg havde, de var søde, og der var en dejlig ånd. Så jeg har altid tænkt; “jeg får aldrig nogensinde det samme igen”, men jeg tror gudhjælpemig, jeg har været heldig alligevel at have fået noget a la samme ånd, fordi det også er en forening, ikke.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Så det er lidt det samme, ikke.

**Interviewer:** Ja. Hvordan sådan med følelsesmæssige påvirkninger? Nu sagde du selv det med, at man går og tænker, om man måske, om man kan finde ud af det. Var der andre, altså...

**IP1:** Jamen, man, man bliver jo, man bliver jo både ked af det, og man bliver vred. Man kan jo ikke, altså du kan jo ikke gøre så meget ved det, vel, altså. Du kan tude, og din vrede – den, det er lidt svært at komme af med (haha), men ja, og det går selvfølgelig også udover ens parforhold og lige sådan de nærmeste, der lever med en dag til dag, ikke, men altså, så må man jo snakke om det. Men det kan altså, man kunne jo spørge min bedre halvdel nu, han har i hvert fald udtrykt meget, at jeg er blevet en hel anden, efter at jeg har fået arbejde, så (haha), ja.

**Interviewer:** Synes du, det, for sådan at komme lidt tilbage til det med arbejdspladsens ansvar, har de ansvar for at hjælpe med nogle af de der følelser og påvirkninger, der kan komme bagefter, eller?

**IP1:** Om de har et ansvar? Tja, det ved jeg ikke. Jamen, det har de jo, det er jo dem, der på en eller anden måde (haha) har bragt mig i den situation, jeg er i, ikke. Altså den, altså, men man får jo også den der, at når, uanset hvad, selvom der bliver sagt, at det ikke er fordi, du ikke er god nok og sådan noget, så kan du alligevel godt få den der følelse af; "jamen hvorfor lige mig", ikke, altså.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Og man tænker jo også, jamen, hvad hedder det, der var jo også en økonomichef, ikke altså. Jeg tænker jo helt klart, at det er ham, der har set nogen eller har følt, at nå, jamen det var lige præcis os to, der skulle, fordi de andre var egentlig yngre end os, så dem har, og han var på alder med os, så jeg føler lidt, at han har tænkt; "jamen, det er fint nok (banker tre gange i bordet), alle de unge damer der, dem kan jeg, men de to der, de må nok hellere" (ha). Selvfølgelig ser man også, så har de jo højst sandsynligt arbejdsopgaver, hvad kan vi delegerer over til nogle andre, ikke.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Så.

**Interviewer:** Har du nogen idéer til, hvis arbejdspladsen så skulle hjælpe med, med en eller anden form for støtte, hvad det skulle være?

**IP1:** De prøver jo også, de giver jo også støtte. Man har jo en personaleafdeling, hvor der bliver meldt ud og sagt til en flere gange; "jamen, har du brug for at tale med os", eller; "du må endelig ringe", og "du må endelig gøre ved" og sådan, men jeg tror allerede, at når man blevet fyret, så, eller opsagt, så, sådan havde jeg det lidt, jamen, altså det skal jeg da nok klare selv, altså. Personaleafdelingen er jo ligesom virksomhedens... selvom der også er søde kollegaer der, ikke, men, men man synes, altså man er jo allerede ude af spillet, ikke så.

**Interviewer:** Det er måske også ens vrede, eller?

**IP1:** Ja, det er også, altså jeg er nok lidt sådan; "fint, så klarer jeg mig selv. Det skal ikke, jeg skal ikke ligge til byrde mere nu (haha), det finder jeg ud af selv". Ja, det er nok lidt det der stædighed.

**Interviewer:** Ja. Du siger selv, at du i hvert fald har oplevet noget vrede.

**IP1:** Mm.

**Interviewer:** Hvad med sådan, nu er frygt måske et lidt voldsomt ord, men har du sådan, har der været situationer, hvor du har tænkt, altså frygtet din fremtid?

**IP1:** Ja ja. Angsten for om man nu kan slå til i et nyt job, om man nu kan ja magte det og alt det der, ikke. Jo, helt sikkert.

**Interviewer:** Man taler også nogle gange om, at mange oplever sorg...

**IP1:** Jamen, det er det jo også, det er også en sorg, fordi jeg har stadig mine kollegaer, min gamle kollegaer i tankerne. Tit. Men det er jo også fordi, at nu i mit nye job, jamen, så er det jo hele tiden sådan nogen, nå ja, sådan gjorde, jamen, der er nogle ting, der ligger på rygraden af en, og det forbinder man jo så også med sine tidligere kollegaer, og hvad man nu gjorde og så videre, så de er der da tit, altså jeg kan også, når jeg taler med nye kollegaer, lige pludselig komme til at fortælle om noget, hvor jeg var før og sådan, så er det der sådan lidt, ikke.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Ja (haha).

**Interviewer:** Du nævnte lidt tidligere, at du modtag... da det her bud kom, at du er sådan lidt i chok, hvordan, kan du sådan prøve at fortælle lidt om det, eller hvordan føles det, da du fik den besked?

**IP1:** Hvordan det føles? Jamen, i første omgang troede jeg jo, at så tænkte jeg; "nå, ja, men når der er en, og så er der to andre dernede, jamen, så blev jeg jo nok ikke opsagt", fordi at, så tænkte jeg; "puha, nå, men okay, så slap jeg fri". Og når det så ringer på døren, og han siger, det er det grønne bud, og så, da han så kom herop, så siger jeg til ham; "nå, jamen jeg ved godt, hvor du kommer fra", eller "du kommer med min opsigelse", siger jeg til ham. Det vidste han ikke noget om, han kom der og der fra. Så sagde jeg; "nå, men så er det det". Jamen, det ved jeg ikke, så tænker man alligevel; "nå". Men jeg ved ikke, om man tænker, jeg kan ikke engang huske, hvad jeg tænkte. Det var sådan et eller andet med at få kuverten, en stor en, A4, tyk, og så ind at se; "nå, hvad er det så", ikke. Og så læser man det jo, og jeg læste det mange gange, ikke. Og ringede til den ene og ringede til mine unger og... Ja, jeg ringede til mange og snakkede meget om det, ikke. Det fylder meget det første stykke tid, det gør det. Så ja, hvordan man – chok – det ved jeg ikke (haha).

**Interviewer:** Nej, okay. Synes du, at du fik dækket dit informationsbehov, da du blev opsagt, altså fik du, fik du den information, du havde brug for?

**IP1:** (Nikker).

**Interviewer:** Okay – hvorfor, og hvad skal der nu ske, og?

**IP1:** Njae, det synes jeg.

**Interviewer:** Ja, okay. Blev du tilbudt nogen form for hjælp fra arbejdspladsen, altså nu fortalte du selv om det der AS3, men fik du udtalelse og?

**IP1:** Nej.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Nej, det ved jeg ikke, tror måske godt, at vi kunne have fået det, hvis vi ville have haft det, men det fik jeg ikke. Der var også tilknyttet psykologhjælp for øvrigt.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Og det gik jeg jo til en to gange, ja. Det var nok sådan mere for at få tiden til at gå (haha). Jeg ved det ikke. Jeg tænkte, jeg fik det tilbudt, så kunne jeg lige så godt gøre det.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Jeg følte ikke, at jeg fik ikke så meget ud af det, men, så.

**Interviewer:** Har din holdning til din gamle arbejdsplads ændret sig?

**IP1:** Ja, det tror jeg, den har, eller det har den, ja.

**Interviewer:** Hvordan?

**IP1:** ... Ja det er svært at forklare, hvordan den har ændret sig, fordi jeg kan jo se noget i fjernsynet en gang imellem og sådan et eller andet – nogen jeg kender, ikke... Nej, jamen jeg ved ikke, om den har ændret sig. Et eller andet sted tror jeg, at hvis de ringede til mig og sagde: "IP1, vi kunne godt bruge dig igen", et eller andet, så er det lige før, jeg tror, at jeg ville sige: "nå, men så, det vil jeg gerne", ikke. Men jeg har da alligevel noget, noget, noget forbehold, ikke. Det har jeg da. Men man kan sige, jeg har også, jeg har, jeg har faktisk prøvet at være derfra, hvor jeg selv har sagt op i et års tid. Og så kom jeg tilbage, ikke, så. Det er svært at sige, hvordan den har ændret sig, jeg synes jo bare ind imellem, at de er lidt dumme, ikke.

**Alle:** (Griner).

**IP1:** Så. Men efterhånden som... altså nu har jeg jo været der, hvor jeg er, snart i tre måneder, og efterhånden, så tror jeg, så har jeg fået den vendt lidt til, at det var måske slet ikke så dårligt alligevel, fordi jeg får bevist over for mig selv, at jeg kan godt, og jeg kan meget mere, end jeg egentlig, sådan, og det går, og det går egentlig okay, ikke, altså, så jeg har fået, jeg har fået et tiltrængt los bagi. For ellers var jeg jo nok blevet hængende, indtil jeg ikke kunne tygge smør, havde jeg nær sagt.

**Alle:** (Griner).

**IP1:** Så, så nej med tiden, så vil jeg, så tror jeg ikke, der går så lang tid, så vil jeg, så vil jeg da tænke positivt på dem alligevel, det tror jeg, jeg vil.

**Interviewer:** Det er måske svært at forestille sig, men hvis, hvis det var blevet grebet an på en anden måde, og du måske havde haft mere kontakt med dine gamle kollegaer og så videre, tror du så, at det kunne have ændret på din opfattelse?

**IP1:** Ja. Absolut. Ja, fordi det er jo, det er jo, det er jo, altså forstår... snakker for de der ting, man skal lægge om, og man skal arbejde på en anden måde og så videre, den er der absolut, det er faktisk bare mere mine nærmeste kollegaer, at jeg egentlig er lidt, måske lidt bitter på, jo, det er jeg måske nok, det er jeg sgu nok. Jo.

**Interviewer:** Har din holdning ændret sig undervejs i forløbet?

**IP1:** Ja fordi, det at du, du får et nyt job og kommer i gang igen, jamen, klart. Hvis jeg var arbejdsløs i dag, så vil jeg nok, så ville min holdning ikke være så positiv.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Nej.

**Interviewer:** Så det har også noget at sige?

**IP1:** Ja, det har bestemt noget at sige.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewer:** Hvis det stod til dig, hvordan ville du så foretrække at modtage sådan en besked, om at du ikke havde job, dit arbejde mere? Skulle det være sådan, som det var, eller skulle det være?

**IP1:** Ikke som det var. Altså så, så ville jeg måske have synes, jeg ved godt, at jeg var syg, men så synes jeg måske, at man kunne have kaldt mig ind – sagt til mig, øh; “IP1, vi ved godt, at du er syg, men den dag, hvor prikkerunden er, synes vi alligevel, du skal komme ind”. Men det har de måske også synes, at det, så havde det virket som om, at nå, så vidste jeg jo godt, at, at det så ville være mig, ikke.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Jeg ved det ikke, jeg synes i hvert fald... Jeg var så bare uheldig, at jeg var syg, ikke. Altså havde jeg nu været derinde, så havde det jo måske været lidt anderledes, ikke.

**Interviewer:** Jo.

**IP1:** Men jeg tror ikke, chokket ville have været mindre, nej, det tror jeg ikke.

**Interviewer:** Tror du, at du, altså jeg tænker bare på, at når man står der med en konvolut og et brev, om man har nogle spørgsmål, som ikke bliver besvaret, eller tror du, det, som måske ville have været, kunne blive besvaret, hvis du havde været inde på din arbejdsplads, altså, eller tror du så ikke, du ville have haft...

**IP1:** Jamen, det eneste store rungende spørgsmål, du har, det er jo; “hvorfor mig”, ikke.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Altså, det er jo, det er jo det overordnede, og det vil, det vil du jo aldrig sådan rigtigt, tror jeg, få at vide...

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Vel. Du vil aldrig få at vide; “jamen, din økonomichef synes, at du er dum, han gider ikke at glo på dig mere”, vel. Det vil du jo aldrig få at vide. Altså, man vil jo altid sige; “altså strategisk set, og arbejdsopgaver og placeret og placeret” og så videre, og så videre, fordi der var masser af forundersøgelser inden, hvor vi skulle finde ud af, hvor meget tid, vi brugte på hver enkelt lille arbejdsopgave, ikke. Og jeg fik jo af omveje at vide, at det job, jeg sad med, det var jo nærmest et deltidsjob. Og da jeg fik det at vide, så gik jeg hen til ham lige med det samme og sagde det til ham; “jeg er faktisk rigtig rigtig ked af, at du tror, at jeg kun sidder her hal.. eller kun har et halvtidsjob, men sidder her fuld tid og får fuld løn, det er jeg rigtig ked af”.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** “Njae”, men det mente han jo heller ikke. Så siger jeg; “jamen, det har du jo sagt til en anden”.

**Interviewer:** Mm.



**IP1:** Og så blev han sådan lidt; “nå ja, men det han sagde, eller det der blev sagt under fire øjne, regnede han jo ikke med, der var nogen kollegaer, der rendte rundt og sagde til andre”. “Nej”, sagde jeg; “men det ved jeg ikke noget om, men nu har jeg altså fået nys om det, og jeg, og jeg kan fortælle dig, hvem det er fra. Sådan er det”. Så, så det, den har jeg da også lidt i baghovedet, så mit halvtidsjob har en anden kollega så fået lov til at overtage (haha). Ja.

**Interviewer:** Synes du så, at, at, at nogen fra din tidligere arbejdsplads burde være kommet herhjem, altså hvis de så ikke, nu sagde du, at de måske kunne have kaldt dig ind, men burde de have været kommet herhjem og fortælle dig hvordan og hvorledes?

**IP1:** Det kunne have været, ja, det kunne faktisk have været rigtig rart, hvis det havde været en fra personaleafdelingen, der kom med det her brev i stedet for et grønt bud. Uanset hvad, så vidste jeg det jo godt, men så kunne jeg lige tale lidt med vedkommende, som godt vidste noget omkring alt det her, og hvorfor man gjorde, ikke. Ja, det kunne faktisk have været godt.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** I stedet for du står med sådan en tyk kuvert, og men du ved jo godt, hvad det er.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Ja. Øh, det kan godt være svært at svare på, men hvad er efter din mening det vigtigste, når man som virksomhed afskediger, hvad, altså jeg tænker i forhold til medarbejderens, som skal afskediges?

**IP1:** Hvad der, det vig...

**Interviewer:** Det behøver heller ikke at være én ting (haha), det må godt være flere ting.

**IP1:** Hvad der er det vigtigste? Uha, ja. Jeg ved ikke, hvad det vigtigste er, men i hvert fald et eller andet omkring, at man, at der bliver sagt til en, at, at; “du bliver ikke opsagt, fordi vi er utilfredse med dig”, eller, men det er simpelt; “vi er simpelthen nødt til at gøre sådan og sådan”. Mm, fordi jeg tror, jeg tror, eller det ved jeg jo selv, at det tynger en lidt, at man tænker; “jamen, hvorfor mig og ikke en anden”. Øh, der er lidt den der; “hvad har jeg gjort forkert, og hvad...”. Men jeg ved godt, at jeg ikke har gjort noget forkert, og jeg ved godt, at jeg har passet mit arbejde, lige så godt jeg kunne, så der er ikke nogen, der har kunnet sætte en finger på det, men det er lidt den der, tror jeg.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Jeg havde det jo også samtidig sådan, at jeg var jo, jeg havde det rigtig dårligt, og jeg var syg. Øh. Og derfor øh, og jeg havde mange smerter, og derfor øh var tingene også sådan lidt. Øh, når man har smerter, er syg og har det skidt, så er man sådan lidt, man går lidt i sin egen verden, og, og jeg var egentlig på et tidspunkt ligeglad med mange ting. Øh, så jeg har nok været lidt ulige (haha), altså ligeglad med; “hvad skal vi have at spi...”, altså ligeglad med det hele faktisk, ikke, og så kom den der så oveni, og det forstærkede det jo nok på en eller anden måde, ikke.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Så der var nogle måneder, hvor jeg havde det rigtigt skidt, ja.

**Interviewer:** Nu har der jo været alt det her med finanskrisen og så videre og sådan, og der er jo mange virksomheder, som har fyret en masse medarbejdere, og der er kommet mere...

**IP1:** Og der kommer nok også flere, ikke.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Ja, desværre.

**Interviewer:** Og der har også været meget fokus på, på afskedigelser og måden, hvorpå virksomheder håndterer det.

**IP1:** Mm.

**Interviewer:** Hvad synes du om det, altså at, tror du, er der brug for, at der er mere sådan opmærksomhed omkring, hvordan det bliver hånd... afskedigelserne bliver håndteret og...

**IP1:** Det ved jeg ikke, om det er brug for mere end... man kan jo bare sådan have fornemmelse af, at mange, som måske har nogle medarbejdere, de gerne vil af med af den ene eller den anden årsag, kan dække sig ind under finanskrisen.

**Interviewer:** Ja?

**IP1:** Det kan man godt frygte lidt, ikke.

**Interviewer:** Ja?

**IP1:** Ja.

**Interviewer:** Tror du, at den gode fyring findes, den gode afskedigelse findes?

**IP1:** Nej, det tror jeg ikke, Interviewer. Uanset hvad, så tror jeg det ikke.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Ikke for den, som bliver fyret.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Altså, du kan diske op med kaffe og kage (haha), men den bliver ikke bedre af den grund.

**Interviewer:** Nej.

**IP1:** Nej, det gør den ikke.

**Interviewer:** Vi har været lidt inde på det, men når vi så siger, at denne ikke findes, hvad er så mest optimalt, altså hvad kommer tættest på, eller hvad kan man gøre for, at det bliver mest...

**IP1:** Jamen, altså, den fyring, jeg har været ude for, har det været optimalt nok. Jeg mangl... for mig er det bare stadigvæk det der med de mennesker, du har arbejdet med hver evig eneste dag. Øh, dem mangler jeg et eller andet fra.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Altså, du bliver nærmest koleraramt, eller hvad det hedder (haha), som om at du har pest, ikke. Jeg har ikke, jeg har slet ikke været derinde, efter jeg blev opsagt, fordi jeg jo var syg, ikke. Men, øh, en opringning, et eller andet.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Ja. Det er mere de der nære, de nærmeste kollegaer, som undgår en, altså det er næsten, det, det er meget værre, altså det, det synes jeg.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewer2** (viser en seddel til Interviewer): Skal jeg bare sige det i stedet for?

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Selvfølgelig.

**Interviewer2:** Jeg tænker på, hvordan, altså hvordan tror du, det ville have været, hvis du ikke var blevet fritstillet?

**IP1:** Og skulle være derinde i et halvt år, inden jeg skulle? Det ville ikke være til at bære.

**Interviewer2:** Nej.

**IP1:** Det ville det simpelthen ikke, og jeg tror også, det er derfor, at man fritstiller folk, fordi, jamen du ved, det vil, det vil være alt for hårdt.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** I hvert fald for mig, men måske også for mine kollegaer, det tør jeg ikke sige, men det ville være det for mig, fordi, jeg tror, man, man vil få en holdning lidt; "tja, jeg er da ligeglad altså".

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Jeg har altid passet mit arbejde, jeg har altid overholdt mine deadlines og sådan noget, men det kunne godt være, at man ville være lidt mere (haha); "jeg er da ligeglad" (haha).

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Ej, det ville jeg aldrig være, men altså man kunne godt få en, en lille smule den der, ikke.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Det tror jeg.

**Interviewer2:** Hvad med de andre, er de, er de også blevet fritstillet alle sammen?

**IP1:** Ja. Alle blev fritstillet. Man sagde, øh, i løbet af december skulle man ligesom gøre sine arbejdsopgaver færdig, og så op til jul der, der stoppede man så, ikke.

**Interviewer2:** Så man kunne ikke vælge at blive, hvis man ville foretrække det, at blive sin opsigelsesperiode ud?

**IP1:** Det ved jeg ikke, om man kunne.

**Interviewer2:** Nej.

**IP1:** De fleste af dem, som jeg, har været der lige så længe som jeg og længere.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Så det er jo noget med et halvt år, otte måneder og et helt års... jeg ved i hvert fald, en af dem, hun havde et helt år...

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Med fuld løn, ikke.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Så ja. Nej, det ville være... ja, det ville være hårdt, det ville det.

**Interviewer2:** Tror du, du ville have, kunne få en bedre afsked til dine kollegaer, eller tror du egentlig bare, det ville have været værre eller... hvis man blev?

**IP1:** Hvis man skulle blive tiden ud?

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Ja, det ved jeg ikke rigtig om det, der kunne man, så kan man jo sige, så bliver man i sit job og man ligesom, så mentalt... forbereder man sig, og det gør ens kollegaer jo også, så som tiden går, så tror jeg egentlig måske også, det kan da godt være, det var bedre, man blev der, fordi så, så ligesom ville man jo gå og småsludre om det her i den periode, men et halvt år er lang tid, det skulle nok ikke være meget mere end par måneder (haha) eller sådan noget, vel.

**Interviewer2:** Mm.

**IP1:** Så ville man, med, ja, måske kunne snakke lidt mere, og man kunne få det bearbejdet.

**Interviewer2:** Ja?

**IP1:** Det kunne godt være, at det havde været lidt rarere. I mit tilfælde kan man så sige, rent helbredsmæssigt var det jo okay for mig, så.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** At være hjemme i den periode, fordi så havde mit helbred godt af det om ikke andet, ikke.

**Interviewer2:** Mm.

**IP1:** Så, men psyken havde det måske ikke så godt (haha), men det er jo det, men helbredet havde godt af det.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Og kroppen, ikke.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** ... Men jeg ved heller ikke sådan, jeg havde bare en kollega, som, hende, vidste jeg, hun skulle overtage noget af mit, ikke, så det kan jo godt være, og der sagde jeg til hende; "nå, men nu må du jo passe godt på mine arbejdsopgaver" (haha), ikke.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** "Nu må du passe det godt", ikke, altså, og, men det ville, det ville måske også gøre lidt mere ondt, når man nu skulle overdrage, øh, hvis det var sådan et alt for langt forløb, ikke.

**Interviewer2:** Hvis man så, at de...

**IP1:** Ja; "og nu skal hun...", så jeg har det også sådan i dag, jeg har slet ikke lyst til at komme derind, og fordi, jeg ved, der er sket en masse omrokninger og sådan noget, jeg skal slet ikke nedad den gang. Det mest mærkelige af det er, at når jeg efterfølgende kommer i, komm... tænker på den her opsigelse og alt det her, så havde jeg faktisk, skægt, fordi jeg kan huske mig selv sidde til et morgenmøde på mit arbejde, hvor jeg sidder og fortæller, at jeg om natten havde drømt, at jeg var blevet opsagt, og at jeg kan huske, at jeg går ned af den her, vores gang, og der er fremmede mennesker, og der er flyttet om, og det er helt underligt, og det tror jeg, det er et halvt år, et år, før jeg bliver opsagt, og det kommer jeg sådan til at tænke på nu her, mens jeg har været hjemme, ikke, at; "gud, der er der også noget med, at den dag, der drømte du", og det sad jeg og fortalte alle mine kollegaer til morgenbordet, ikke.

**Alle:** (nikker eller siger hej til manden, der kommer ind af døren).

**IP1:** Så det, synes jeg, var, så kommer jeg bagefter, så siger... det var lidt spøjst, at et eller andet sted havde jeg måske fornemmet meget mere, end – min underbevidsthed i hvert fald havde fornemmet et eller andet, ikke. Ændringer, ikke.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Men sjovt (haha).

**Interviewer2:** Var de gået, var de begyndt at snakke om det allerede der inde på arbejdspladsen, at der ville komme afskedigelser?

**IP1:** Nej, så lang tid før? Nej, nej.

**Interviewer2:** Mm.

**IP1:** Nej, det kom sådan i løbet af, i løbet af, i løbet af foråret, sommeren, der fik vi meget at vide, at der ville ske store ændringer, drastiske ændringer, og altså, der fik vi at vide, der ville ske noget, ikke.

**Interviewer2:** Mm.

**IP1:** Og der kan man jo, der sad jeg da og tænkte; “nå ja, men de kan sgu da bare fyre mig, det er der så ikke noget at gøre noget ved, jeg skal nok” og sådan, ikke, men når så den kommer, så er den alligevel...

**Interviewer2:** Ja, ja.

**IP1:** Ja, hård ikke.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Så.

**Interviewer** (til Interviewer2): Det er mere sådan med hvordan...

**Interviewer2** (til Interviewer): Ja...

**Interviewer2** (til IP1): Det er fordi, vi har snakket meget om, du ved, når vi har analyseret på vores spørgeskema...

**IP1:** Ja?

**Interviewer2:** Folk vægter troværdighed rigtig højt, og at, at den der, der afskediger, skal være ærlig...

**IP1:** Mm.

**Interviewer2:** Øh.

**IP1:** Det, det vil jeg da bestemt også foretrække.

**Interviewer2:** Ja. Tænker du, altså er der en bestemt måde, man kunne, altså, hvad kan virksomheden gøre for at, at man, man tror på det, de siger – f.eks. tænker du; “hvorfor mig” og føler måske ikke helt, du har...

**IP1:** Nej, den, den har jeg sluppet.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Den har, den har du jo, den går du jo også og bearbejder, ikke. Altså, jeg er, har ikke på noget tidspunkt følt, at man har været utilfreds med mig.

**Interviewer2:** Nej.

**IP1:** Overhovedet ikke, fordi så havde man jo heller ikke valgt at genansætte mig på et tidspunkt.

**Interviewer2:** Nej. Nej.

**IP1:** Så, men det er altså, nej, man, men det er bare det der i forhold til en selv, at man tænker; “jamen, er jeg nu ikke god nok”, men det ved jeg jo godt, at jeg er (haha).

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Ikke, så. Men derfor kan den da godt ramme alligevel.

**Interviewer2:** Mm. Ja...

**Interviewer:** Men det er også svært, ikke, at give en opskrift på det.

**IP1:** Ja, det er det da.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Det er det da... Jo, men selvfølgelig, men jeg ved ikke i den situation, når man, når man bliver fyret, jeg vil da hellere have, at man i en arbejdssituation, hvis der er et eller andet, man er utilfreds med, og sådan er det jo som regel, at det så bliver sagt...

**Interviewer2:** Mm.

**IP1:** Ikke.

**Interviewer2:** Ja?

**IP1:** Og, og sådan er det jo også på alle arbejdspladser.

**Interviewer2:** Ja?

**IP1:** At så bliver man kaldt ind, ja, eller man lige tager en sludder ude i kopirummet, hvor der bliver sagt; "du, fremover, så vil jeg godt have, at, jeg vil hellere have, du gør sådan og sådan" eller et eller andet, ikke.

**Interviewer:** Mm.

**Interviewer2:** Ja ja, ja.

**IP1:** Så... Ja.

**Interviewer** (til Interviewer2): Er der flere ting, vi vil spørge om?

**Interviewer2:** Njae, ikke jeg lige... så skulle det være, den der samtale, hvor han, hvad skal man sige, stod op?

**IP1:** Ja, havde travlt med noget andet og sådan, ja?

**Interviewer2:** Hvordan ville det have været, hvis det havde været en længere samtale, og man måske kunne komme tilbage, hvis man havde spørgsmål, ville det have gjort det nemmere for dig at bearbejde det hele?

**IP1:** Nej.

**Interviewer2:** Nej?

**IP1:** Det tror jeg ikke.

**Interviewer2:** Tror du, det ville være svært med en, med en lang samtale?

**IP1:** Ja, fordi at der, tror jeg desværre, jeg, altså jeg havde det jo lidt sådan, der var fandme ikke nogen, hverken mine kollegaer eller chefen, der var ikke nogen af dem, der skulle se mig tude.

**Interviewer2:** Nej.

**IP1:** Det... Ikke. Men det er da svært, altså det kommer jo an på, hvad folk siger til en, ikke, altså, og det er måske også derfor, ens kollegaer ikke tør sige et eller andet, fordi; "tænk, hvis hun begynder at tude, jamen, hvad skal, hvad gør jeg så", ikke.

**Interviewer2:** Ja.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Altså måske, jeg ved det ikke.

**Interviewer:** Er der noget, som, du synes, er vigtig, som vi ikke lige har spurgt til eller et eller andet sådan?

**IP1:** Næh, jeg synes, I har været meget godt rundt.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Det synes jeg.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Men jeg har jo heller aldrig prøvet at sidde i den situation, hvor man skulle fyre nogen, nu er jeg så heller ikke hverken det ene eller det andet.

**Interviewer:** Nej.

**Interviewer2:** Nej.

**IP1:** Så det er da heller ikke sjovt.

**Interviewer2 og Interviewer:** Nej, nej det er det ikke.

**Interviewer:** Men man kan sige, man ved jo, at det er det, man går ind til, når man har et lederjob, eller kan være det i hvert fald.

**IP1:** Mm, det er rigtigt.

**Interviewer:** Så.

**Interviewer2:** Ja, det er lidt mere frivilligt på en eller anden måde.

**Interviewer:** Ja.

**IP1:** Ja. Ja, det er rigtigt.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Jeg kunne måske så godt, at i stedet for, det var administrationschefen, så skulle det være ens nærmeste leder.

**Interviewer2:** Ja?



**IP1:** For det er jo, det er jo der, du har den, altså den... min administrationschef, jamen ham kendte jeg...

**Interviewer2:** Mm.

**IP1:** Altså, havde jeg jo ikke det tætteste forhold til, vel.

**Interviewer2:** Så man nemmere kunne snakke med dem om...

**IP1:** Man ville nemmere kunne, ja, men det ved jeg godt, det ville hun ikke kunne tackle, fordi det er jo så netop hende, jeg har arbejdet sammen med i rigtig mange år, ikke.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Så, og det har hun jo højst sandsynligt bedt sig fritaget fra, ikke.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Så.

**Interviewer:** Men det ville være det mest optimale, synes du?

**IP1:** Ja, det synes jeg. Helt sikkert, ja.

**Interviewer2:** Og er det fordi, I har et tæt forhold, eller er det fordi, hun...

**IP1:** Jamen, hun ligesom har.

**Interviewer2:** Hvad skal man sige, kender mere til dine arbejdsområder?

**IP1:** Præcis.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Hun kendte mere til, hvordan jeg arbejdede, og hvem jeg var, og ja, i det hele taget, ikke.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Ja.

**Interviewer2:** Hun havde lidt mere, større indsigt?

**IP1:** Meget større indsigt i, hvad...

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Hvad jeg var for en, og.

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Ja.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Men resultatet vil jo blive det samme, ikke (haha).

**Interviewer:** Mm.

**IP1:** Altså.

**Interviewer:** Mm.

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** Ja. Det ville det.

**Interviewer:** Mm.

**Interviewer2** (til Interviewer): Ja. Nej, jeg kan ikke komme i tanke om mere.

**Interviewer:** Nej, det kan være vi skal slukke.

**IP1:** (Haha).

**Interviewer2:** Ja.

**IP1:** For den der skraslemaskine...

**Interviewer:** Ja.

**Alle:** (Griner).

## **Bilag 12: Interview med IP2 man. d. 16/8 2010 kl. 19.00-20.00**

**Interviewer:** Nå, skal vi gå i gang? Vi starter lige med nogle indledende... Hvor gammel er du?

**IP2:** Øh... 26 (haha).

**Interviewer:** Ja... øh... Er du ansat underfunktionærloven?

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Var du ansat under funktionærloven i dit forrige job, ja det er jo så ikke dit forrige...

**IP2:** Altså det jeg er blevet fyret fra...

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Og hvor lang tid har du været ansat der?

**IP2:** I fire år.

**Interviewer:** Øh, hvilken branche er det indenfor?

**IP2:** Advokatbranchen.

**Interviewer:** Ja. Så det er en privat virksomhed?

**IP2:** Ja, det er det.

**Interviewer:** Hvor mange ansatte er der cirka i virksomheden?

**IP2:** Der er 100.

**Interviewer:** 100.

**IP2:** Ja, i Danmark.

**Interviewer:** Okay, så det er en international...

**IP2:** Ja, det er det.

**Interviewer:** Hvor lang tid er der gået, siden du blev afskediget?

**IP2:** Der er gået... øh, det var den 31. maj – (tæller på fingrene) juni, juli – to en halv måned.

**Interviewer:** Okay. Og hvordan modtog du beskeden om din afskedigelse?

**IP2:** Øh, jeg fik, jeg sad på mit kontor, og så min chef, som sidder nede i den anden ende af huset, og det er altså ikke specielt stort – på den anden ende af gangen vil jeg sige. Han ringer til mig og sagde bare; (ændrer stemmeleje til lys stemme) “kommer du lige ned og snakker med mig om noget?”. Og så gik jeg derned, og så sad der en fra forretningsudvalget, som er ledelsen, øh... i firmaet, inde på hans kontor, og så tænkte jeg; “der er noget her, der er mærkeligt, han plejer ikke at sidde hernede”. Så kom jeg ind, og så begyndte de at smalltalke om min forstuvende fod, og om at jeg skulle have en fridag dagen efter og alle mulige andre ting.

**Interviewer:** Okay?

**IP2:** Og så sagde ham fra forretningsudvalget så; “nå, skal vi komme i gang? Jeg er jo desværre sådan med som bedemand i dag” (griner).

**Interviewer:** Ja?

**IP2:** Øh, og så sad jeg bare og tænkte; “hvad er det, han siger”. Og så sagde han; “øh ja, vi bliver desværre nødt til at opsige dig, øh, og det er øh fordi, der simpelthen er for mange ansatte i forhold til hvor mange sager, der er”.

**Interviewer:** Okay.

**IP2:** Og så... ja, jeg ved ikke, om jeg skal fortælle videre?

**Interviewer:** Jo.

**IP2:** Jo, altså, så, så sagde han; “og økonomien kunne ikke bære, at der var så mange advokatfuldmægtige ansat, og øh flaskehalsen skulle jo pege på én”. Så sagde jeg, at øh, det ville jeg gerne have forklaret nærmere, fordi det lød meget tilfældigt, når han sagde, flaskehalsen skulle pege på én, der måtte være noget mere, der lå til grund for sådan en beslutning, og jeg ville lige nu have at vide, om det var noget fagligt eller personligt eller noget andet. Og først så benægtede både ham og min chef det og blev ved med at sige; “nej, det var bare fordi, der skulle vælges én” og sådan noget. Og så blev jeg ved og sagde; “det kan jeg ikke bruge til noget, fordi hvis jeg skal kunne komme videre med min karriere og ligesom prøve på en eller anden måde at noget, ved nogle ting, altså så må jeg have noget feedback, uanset om det er negativt, fordi nu sidder jeg her og bliver fyret, så.” Og så begyndte jeg at græde, fordi jeg tror lige pludselig, det gik op for mig, hvad det var, der foregik, sådan... og så... så sad de lidt sådan og kiggede på hinanden; “... nå... åh...”, du ved. Så til sidst så sagde den ene af dem så; “jo, hvis man skal sige noget, så har du måske ikke virket så glad for at være her på det sidste.” Øh... og så sagde jeg; “øh, nej okay, det har jeg måske heller ikke været. Der er mange ting, der har været frustrerende, fordi jeg bare er blevet smidt over i en anden afdeling uden at blive spurgt om det. Så er der ikke noget at lave, så er der for meget at lave, og jeg følte ikke rigtig, der var nogen, der tog hånd om mig, så jeg har været frustreret, jeg har været ked af det, så det kan godt være, det har givet sig til udtryk på den måde”.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Og så sagde min chef bare; “ja, han havde godt bemærket, at jeg ikke virkede så glad, men hvis det bare var det, jeg havde bekymret mig om, så var han da glad”. Og det gav slet ikke mening, for det var netop noget, der var meget specifikt og arbejdsrelateret, og ikke fordi, jeg sagde; “nå, men min kæreste har lige slået op med mig” eller et eller andet. Det var virkelig noget, de burde tage til efterretning.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Så det var helt hen i vejret. Og så sagde jeg... så de; “nå, men jeg skulle nok hurtigt finde et nyt job, og jeg kunne da også komme igen om tre måneder og spørge, om der måske var blevet plads alligevel, med mindre du er helt træt af os til den tid”. Og jeg sad bare; “fuck jer”. Øh... og så sagde han; “du skal selvfølgelig nok også få en fin anbefaling med”. Så sagde jeg; “ja, det håber jeg da også, jeg har været herinde i fire år”.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Og så sagde min chef; “ja, nu skal du jo arbejde her fire måneder mere. Du har fire måneders opsigelse, fordi du har været funktionæransat så længe, øh... så jeg skal nok gå her i løbet af de næste fire måneder og indsamle mig nogle indtryk til et skudsmål”. Og så sagde jeg, at; “det var fint nok, men jeg kunne ikke forstå, hvorfor jeg skulle vente fire måneder, de havde kendt mig i fire år, så de burde allerede nu kunne lave en anbefaling på baggrund af det.”

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Øh... fordi hvis jeg skulle i gang med at søge job nu – det var jo ikke noget, jeg skulle i gang med om fire måneder – så kunne jeg jo ikke bruge det til noget. Jeg følte lidt, det var som om, at de ville holde den gidsel sådan, for mange melder sig jo syg, når de bliver fyret, og hvis jeg nu vidste; “jeg får først min anbefaling den sidste dag”, så ved jeg ikke, om de forestillede sig, at jeg så ville blive der af den grund eller et eller andet.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Men øh... så sagde jeg til dem, at jeg synes virkelig, at det var en utrolig dårlig start på min karriere og noget mærkeligt noget at gøre midt i min fuldmægtiguddannelse, og de; “de ville også beklage meget og nøh, nøh, nøh”. De kunne ikke sige så meget, og så gik jeg derfra og sagde; “de her ting skal jeg lige tænke lidt over... farvel”. Så tog jeg hjem. Så skrev jeg en mail til min chef om aftenen, at jeg tog fri resten af ugen, fordi, på grund af det der var sket. I dag havde jeg brug for en time-out. Så.

**Interviewer:** Ja?

**IP2:** Og så blev jeg hjemme resten af ugen, og så kom jeg tilbage mandagen efter og var der et par dage og kunne mærke, at jeg simpelthen var ved at bryde sammen flere gange om dagen – det var rædselsfuldt.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Gå på arbejde – og arbejde for nogen, hvor man i forvejen var ked af at være, og nu havde de tilmed fyret mig... øh... så jeg bestemte mig for at melde mig syg.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Så... ja.

**Interviewer:** Så... og hvor lang tid gik du syg så?

**IP2:** Jamen, det gjorde jeg i halvanden måned.

**Interviewer:** Ja?

**IP2:** Øh, så lige pludselig... for det første viste det sig, at det nærmest er umuligt at få job lige nu. Der var ingen opslag, og når der er, så får de 400 ansøgninger, og det var, det har ikke været særlig nemt – nærmest håbløst, øh. Og så øh, viste det sig, 14 dage efter at jeg var blevet fyret, var der en advokat, der sagde op fra min afdeling, så de fik lige pludselig problemer med bemanning, så de havde virkelig brug for mig og ville gerne have mig tilbage. Og i starten nægtede jeg alt og tænkte; “jeg kan aldrig komme derind igen”, men øh, så gik jeg hos en psykolog, og jeg snakkede også med min læge og fik ligesom bearbejdet nogle ting og betragtet det fra nogle lidt andre vinkler, fordi at lige pludselig blev det primære min overlevelse rent økonomisk, og ikke så meget, jeg synes, nogen er dumme og sådan...

**Interviewer:** Nej?

**IP2:** Øh, og jeg fik meldt rigtig meget klart ud, at der var nogle mennesker, hvor jeg ikke ville finde mig i det, og jeg ville ikke finde mig i det, og jeg ville ikke arbejde sammen med den og så videre. Ligesom nogle ting jeg skulle have sagt, dengang da jeg var ked af det, men nu følte jeg bare, at jeg ikke havde noget at miste, så jeg fik sådan gjort rent bord.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Så det var faktisk okay at komme tilbage. Det går meget fint, og nu er jeg der igen, men altså det er jo sådan noget, man aldrig glemmer, så det bliver aldrig helt godt.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Det er indtil, jeg finder noget andet.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Det er bare et rigtig dumt tidspunkt, for jeg er midt i en uddannelse.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Så når jeg søger en stilling, spørger de også; “jamen, hvorfor søger du videre lige nu?”. Altså, det er sådan meget op ad bakke. Så jeg må bare lidt bide i det sure æble i noget tid. Så, se det positive i det og se; “lønnen er god, og arbejdstiderne er forholdsvis fleksible, og jeg arbejder ikke for ham der idioten mere”. Så, ja, det er okay.

**Interviewer:** Hvordan øh forklarede de det der med, at der var en anden, der havde sagt op, og at de godt kunne bruge dig igen?

**IP2:** Det var noget mærkeligt noget, fordi faktisk så en af advokaterne, som jeg også er ven med privat, blev ved med at ringe til mig, og altså jeg snakkede med ham jævnligt, for vi har altid været gode venner og har arbejdet i samme afdeling også. Og han begyndte meget tidligt at sådan foreslå, at jeg skulle komme tilbage, og han mente også, det kunne være godt for mig ikke at smække med nogen døre og få en ordentlig afslutning og sådan noget. Og jeg var meget uenig med ham i starten. Jeg synes bare, det handlede om at komme videre. Men så mødtes jeg med ham øh til brunch – han inviterede mig ud, da der var gået en måned eller noget – og hvor han fortalte, at han havde snakket med flere fra ledelsen, og det var mere og mere kommet frem, at det faktisk var en fejl, at jeg var blevet fyret. “Det hele var gået meget stærkt, og det var en beslutning, der var blevet truffet af få personer. Det var ikke alle, der havde været med til det, og nogen havde været lodret uenige i det, og i bund og grund var det bare sådan noget hastværk, der ikke var gennemtænkt”.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Sagde han, og... det kunne jeg jo så vælge at tro på eller lade være, men han er meget loyal – jeg har kendt ham alle de fire år. Så... så der tror... det troede jeg på, og jeg sagde, at jeg skulle tænke over det, og han sagde, at han synes virkelig, jeg skulle komme tilbage, fordi han var så, altså han havde fået tilkendegivelser om, at de nok kunne annullere opsigelsen eller forlænge min, min ansættelsesperiode, hvis det var det, jeg ville, indtil jeg fandt noget andet. Og jeg kunne bare mærke, at jeg havde mere og mere stress over ikke at vide, hvad der skulle ske den 30. september når min, altså når jeg ikke havde løn mere.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Og jeg begyndte og tænke sådan... altså vågne med mareridt om at jeg skulle sælge min lejlighed på tvangsauktion og altså sådan nogle ting, der bare var meget værre, end at skulle ind og møde nogle mennesker, som jeg var blevet skuffet over.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Så det endte med, at jeg tog tilbage bare for at prøve, og så blev jeg modtaget rigtig godt og havde en meget lang snak med en anden fra forretningsudvalget, som var virkelig, virkelig god og sød og beklagede alt mange gange og... øh... havde fuld forståelse for alle de følelser, jeg havde haft. Og jeg talte meget lige ud af posen; “og så jeg synes, det var for dårligt at tage en person ind og sige, at flaskehalsen skal pege på nogen, og ikke give nogen advarsel, altså bare sådan ud af den blå luft, jeg anede det ikke altså, at... det, synes jeg, var for dårligt”, og han var jo helt enig med mig, og det, synes jeg, hjalp meget, at jeg kunne føle, at jeg havde hans støtte. Altså, han ville gøre alt for, at jeg kom til at blive der, kunne jeg fornemme.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Så det var også noget, der gjorde, at jeg kunne holde det ud, at jeg følte ligesom, at der var nogen, der stod bag mig og sådan var vrede på de andre, eller sådan. Hvis jeg nu havde været mig mod dem alle sammen, så havde jeg ikke kommet tilbage, men det var fordi, der var så mange, der savnede mig sådan, og alle var så glade for at se mig igen og sådan så. Derfor var det på en måde meget godt.

**Interviewer:** Så kollegaerne var gode til at...

**IP2:** Ja... men der er ikke så mange, der havde fået at vide, at, hvad der egentlig var sket. De havde bare fået at vide, at jeg var sygemeldt, og min fod var også forstuvet på det tidspunkt, og så har jeg bare sagt, at jeg var sygemeldt med stress... og det passede meget godt, for jeg havde gået og haft det rigtig, rigtig skidt i lang tid.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Øh... så det var ikke engang, fordi jeg følte, jeg løj altså (griner).

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Det var de samme symptomer også. Og jeg ved ikke... der har sikkert været nogle rygter om, at... fordi sådan er det altid. Der er også blevet fyret nogle andre, så når først, der bliver fyret nogen, så er der panikstemning konstant.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Når der pludselig er nogen, der mangler eller er sygemeldt i lang tid... så... men øh... de har bare været søde og sagt; "det er dejligt, at du er tilbage, og bare du har det godt"... så.

**Interviewer:** Det var dejligt.

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Hvordan med... du sagde, at du gik til psykolog, var det én, arbejdspladsen havde tilbudt, eller er det én, du selv har betalt?

**IP2:** Nej, slet ikke. Det er mig selv, der har fundet og betalt. Jeg har været der før, øh, fordi min far han er død... så... har jeg talt med hende før og så i forbindelse med det her, tænkte jeg bare; "hende kender jeg"...

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** "Hende skal jeg snakke med igen". Og det gjorde jeg en uge efter, jeg blev fyret... fordi jeg kunne mærke, at jeg kunne ikke selv komme op af det sorte hul... eller jeg ville komme ned i et meget sort hul, hvis jeg ikke fik noget hjælp... øh... så det var sådan en rationel løsning, synes jeg. I stedet for at gå en måned og blive mere og mere deprimeret og frustreret, så tænkte jeg; "okay, nu skal jeg bare vide, hvad gør jeg herfra, for at det kan blive bedre".

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Så det var én, jeg bare selv, øh...

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Kender. Betalte.

**Interviewer:** Øh... du har været lidt inde på det, men, men hvad synes du om måden, du fik beskeden på?



**IP2:** Jeg synes, det var øh... altså jeg vil sige, hvis ikke jeg havde talt med en psykolog, ville jeg synes, det var dybt traumatisk, fordi at det var virkelig noget, der sad i mig, den måde... det værste var faktisk, at jeg følte mig sådan lidt, øh... sådan bagholdsangreb eller sådan noget, fordi at ham den chef, han er meget lunefuld, og jeg var egentligt lidt bange for ham, fordi jeg aldrig viste, hvor jeg havde ham. Øh... han ringede til mig med sin flinke stemme og sagde; (ændrer toneleje) "hej IP2. Det er Jørgen. Kommer du ikke lige ned på mit kontor?" Så jeg tænkte jo; "han er i godt humør. Nu skal jeg nok bare have en eller anden opgave".

**Interviewer:** Ja, ja.

**IP2:** Så jeg følte mig bare så... så forrådt eller sådan. Og jeg ved ikke, altså om der er andre måder at gøre det på, men... det gav bare sådan et ekstra unødvendigt chok, synes jeg. Altså, det er jo ubehageligt nok i forvejen.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Og så den måde – at de først smalltalker, og jeg sidder og bliver mega urolig, fordi jeg kan jo godt fornemme, at der skal ske noget, men at de bare snakker; "hvordan går det med din fod", og det var bare ikke fair, altså. Jeg synes, de skulle have sagt med det samme, og de skulle have hentet mig og sagt; "vi skal have en samtale med dig" eller også sådan mere... altså det kan jo aldrig være rart, men jeg synes... jeg følte mig bare sådan ført bag lyset eller sådan noget... det var så mærkeligt.

**Interviewer:** Ja... der var ikke nogen advarsel eller...

**IP2:** Ingenting. Ingenting, ingenting. Anede det ikke. Det kom som lyn fra en klar himmel, altså. Virkelig. Der er aldrig nogen, som har sagt noget, hverken om min indtjening, som også lå fint – det er jo meget vigtigt i advokatbranchen, at man tjener nok.

**Interviewer:** Ja, ja.

**IP2:** Og jeg spurgte også selv, om det var fordi, jeg havde haft for meget sygefravær. Jeg havde lige haft hjernerystelse nemlig og været sygemeldt. Så sagde de; "næh, det har vi ikke bemærket noget om".

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Øh... men det er også fordi, jeg tror, de var meget bevidste om, at de har fundet én grund, som altid vil være saglig i henhold til funktionærloven, ikke? Som jo er økonomisk... et eller andet pjat. Og den måtte de holde fast i, uanset at der sikkert har været, været nogle andre grunde. Men altså, det var... det er ikke fordi, de har tænkt; "ej, vi er trætte af hende, vi skal finde en undskyldning". Der var for mange ansatte i forhold til mængden af sager lige på *det* tidspunkt. Men... der var jo en grund til, at det blev mig og ikke alle mulige andre. Jeg havde jo fire års anciennitet, altså der er mange, der har været der meget kortere tid end mig.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Det sagde de for øvrigt også; "og du er jo en af dem, der er blevet ansat sidst". Og det er simpelthen den værste løgn, fordi af de unge derinde, er jeg den, der har været der længst. Jeg er den, der har lært alle op, der er startet...

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Så jeg sad bare og kiggede på dem og tænkte; “det er jo løgn”.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Altså, det var bare ikke i orden.

**Interviewer:** Så, så du, hvad skal man sige, altså var – der manglede en eller anden form for troværdighed... at man... du troede ikke helt på...

**IP2:** Nej, det var derfor, jeg blev ved med at sige; “nu bliver I nødt til at fortælle mig, hvad der er den rigtige grund”, fordi jeg troede ikke på det, eller jeg følte, at der var noget, de ikke ville fortælle mig.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Altså, sådan; “vi har fundet en god officiel grund”, og; “jeg vil gerne vide, hvad det er”, og det følte jeg ikke helt, at de ville komme frem med.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Så jeg gik og brugte den første uge på at granske min hjerne på, hvad det virkelig kunne være og... og alt sådan noget... men øh... ja.

**Interviewer:** Hvad med efter den samtale, hvor de afskedigede dig... har de kaldt dig ind til en samtale efterfølgende?

**IP2:** Nej, slet ikke.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Og efter jeg er startet igen, har de faktisk nærmest, jeg vil ikke sige ignoreret mig, men været sådan kunstigt overglade og sådan. Altså i stedet for faktisk at nævne det, der er sket, så lader de som om, ingenting er sket og smiler og griner og; “haha, går det godt” og; “dejligt at se dig igen” og sådan. Enormt kunstigt – fordi jeg føler, der står en stor lyserød elefant midt i lokalet, og de burde efter alt det her egentlig have sagt; “skal vi ikke lige snakke om de her ting?”. Men jeg ved, at i hvert fald min chef er enormt konfliktsky. Han er en dårlig leder, altså, men... Jeg kunne også selv have gået ind og snakke med ham, men nu gider jeg bare slet ikke bruge energi på ham altså.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Altså, det... jeg tror, han er flov eller. Han udstråler i hvert fald sådan forlegenhed...

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** ... når han ser mig, som om han skal være én stor undskyldning. Han har ikke sagt mere til mig end sådan noget “hej” og “godmorgen”... så.

**Interviewer:** Kan du fortælle lidt om, hvad, du synes, det er, der gør ham til en dårlig leder?

**IP2:** Mm... ja. For det første at han fralægger sig alt ansvar og skubber det over på sine medarbejdere. Også selvom man er advokatfuldmægtig. Og det, der er, når man er advokatfuldmægtig, er, at man jo er under uddannelse og handler i en andens navn og ansvar, og altså man skal læres op i den praktiske side af jura.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Og det har han bare ikke forstået. Han... øh... han giver én en sag eller en klient, øh, og siger; "det er dit ansvar", og hvis man ikke kan finde ud af det til UG, så er man bare en idiot, og så bliver han irriteret på én og... har ikke tid til at sparre og gider ikke sparre med én, og det, det er meget tungt at have sådan et ansvar på sig, når man er så ung. Altså, jeg kan ligge og drømme om det – have ondt i maven over det.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Øh... og jeg synes, det er vigtigt, at en leder tager ansvar, og at... en anden ting, der gør ham dårlig, er, at altså, at han går og observerer nogle ting, for eksempel har han bemærket, at jeg ikke har virket glad. Men hvorfor havde han så ikke taget mig ind til en samtale to måneder før og sagt enten; "hvis ikke du bliver mere glad, kan du ikke arbejde her... skal du ikke overveje at finde noget andet" eller bare sige; "er du okay? Vi har lagt mærke til, at du er ked af det."

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Han, han, han er så konfliktsky, så det kan han ikke engang overskue, og det er bare for dårligt, altså.

**Interviewer:** Ja. Så, er det – altså er der mere fokus på, hvad skal man sige, de hårde værdier end de bløde værdier?

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Ja?

**IP2:** Det er der nok. Så. Han er enormt god til at smalltalke og sige, at alt muligt er dejligt og sådan noget; "ih, det er skønt vejr" og; "jeg skal ud og spise dejlig middag", og; "vi har været på dejlig ferie" og sådan nogle ting. Men, men i bund og grund kan han slet ikke håndtere, at man har følelser, tror jeg.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Altså... det... det ignorer han sådan – det, det er rart, hvis alle bare går rundt og siger, at de har det godt. Så... Men det er meget, altså advokatbranchen er nok også meget nogle hårde værdier, og det handler om bundlinjen hele tiden, om hvor meget kan man fakturere, og altså... så, ja, det er han nok også et produkt af selv, tror jeg.

**Interviewer:** Ja, godt. Tror du, det har nogen betydning, hvilken dag man bliver afskediget, og hvornår på dagen det er?

**IP2:** Hm... det ved jeg faktisk ikke. Jeg, jeg synes bare, det var så vildt, at det var den 31. om eftermiddagen.

**Interviewer:** Ja?

**IP2:** Altså, det er jo en total joke, at det altid skal være den sidste i måneden, ikke?

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Øh... og jeg havde siddet og arbejdet hele dagen og var rigtig træt. Men altså, jeg ved det ikke. Jeg ved ikke, om der er noget godt tidspunkt. Det var bare, jeg følte bare måske, at hvis de havde vidst det hele dagen, så var det noget mærkeligt noget, at jeg ikke fra starten havde fået det at vide, men det var lidt som om, at beslutningen nærmest blev taget samme dag, tror jeg.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** For de sad i møde på kryds og tværs, og det havde jeg også godt set, men det gør de tit.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Det kan være om alt muligt – øh, økonomi og sådan noget. Det har så bare lige været mig den dag, måske.

**Interviewer:** Ja. Kan du huske, hvilken dag, det var, du blev afskediget.

**IP2:** Det var en mandag.

**Interviewer:** En mandag?

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Og sent på eftermiddagen?

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Det var øh... jeg tror, han ringede til mig klokken kvart over fire om eftermiddagen.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Hvor jeg havde haft så travlt hele dagen og tænkte; "åh nej, nu skal jeg nok have en eller anden opgave, der tager hele aftenen".

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Men...

**Interviewer:** Og du har fri klokken fem normalt?

**IP2:** Åh, fem, seks.

**Interviewer:** Fem, seks?

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Okay.

**IP2:** Men det er i hvert fald der, folk smutter hjem. Så det var ved at være sidste udkald (griner).

**Interviewer:** Ja. Øh, nu sagde du, at du ikke var blevet kaldt ind til en efterfølgende samtale. Ville du gerne have været det?

**IP2:** Ja, det ville jeg faktisk gerne.

**Interviewer:** Ja?

**IP2:** Fordi at øh... det ville både vise, at de tog ansvar for det, de havde gjort eller omvendt beklagede, hvis der var sket en fejl – altså mandede sig op. Og det ville give mig en chance for at lægge nogle kort på bordet, fordi de tager jo en på sengen fuldstændig, jeg er faktisk overrasket over, at jeg kunne nå at stille så mange spørgsmål og sige så mange ting, men bagefter er der en masse andet, man tænker videre i ens hoved.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Og det, tror jeg, kunne have været rigtig godt for processen, hvis øh, hvis man ligesom fik, ja, det ved jeg ikke, mulighed for at få sagt... få snakket ud om nogle ting, også når jeg skal møde dem igen.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Det er bare så underligt nu her at gå rundt og ikke have snakket om noget, bare sådan; “nu lader vi som om, at intet er sket”.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Så det ville jeg faktisk gerne have været. Det havde nok ikke været rart, men det er der jo ikke noget af det, der er.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Så...

**Interviewer:** Var der noget positivt ved den måde, afskedigelsen blev håndteret på?

**IP2:** ... Næh.

**Interviewer:** Nej?

**IP2:** Jeg kan ikke komme i tanke om noget.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Altså, jo. De prøvede på at få det til at virke som om, at jeg ikke skulle tage det personligt.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Altså, blev ved med at sige; “der er ikke noget galt med dig. Vi er meget tilfredse med din faglighed, og det er jo også grunden til, at vi har beholdt dig i så mange år og ansat dig som fuldmægtig, da du var færdig som stud.jur.”. Og det gjorde de meget ud af, og det prøvede jeg at fortælle mig selv, de der ting. Problemet var bare, at, jeg synes, de havde fået la... lavet et eller andet, der gjorde, at det var utroværdigt.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Så det var noget, jeg sådan skulle overbevise mig selv om, var rigtigt. Det var måske noget – de prøvede på at få det til at være positivt. Det fungerede ikke helt.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Så... det er det eneste, jeg kan komme i tanke om faktisk.

**Interviewer:** Hvad... øh... hvad, hvad, tænker du, kunne have gjort det mere positivt?

**IP2:** Hm... øh... jeg ved ikke... at de måske var gået lidt mere lige til sagen, og at jeg ikke var blevet ringet op på den der måde.

**Interviewer:** Hm.

**IP2:** Og så havde det været rigtig rart, hvis jeg havde haft en samtale noget tid forinden. Jeg ved ikke – det er jo heller ikke sjovt at gå og føle, at man har en eller anden dødsdom over sig, men jeg har bare gået rundt i lykkelig uvidenhed om, at de gik og tænkte over, at jeg så sur ud eller ked af det ud.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Jeg synes bare, at det var så endegyldigt. Jeg havde slet ikke... ligesom den første samtale nogensinde, jeg har heller ikke haft MUS-samtale i tre år, altså.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Så synes jeg bare, at det er utroligt. Man får ikke chance for at rette op på noget eller for at forsvare sig selv eller noget. Det er bare; “det har vi bestemt, skriv under der”, ikke?

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Det, det kunne have været rart, hvis... hvis det ikke havde været sådan den endelige, men det havde været sådan; “IP2, det ser sådan ud lige nu” og... ja.

**Interviewer:** Ja. Så du skrev under på papiret samtidig med...?

**IP2:** Ja, på opsigelsen? Ja; “vi skal lige have, at du skriver under på den her, bare sådan så er det på plads”.

**Interviewer:** Ja. Øh, nu har vi været inde på, at, at du synes, der var noget, der var negativt, men kan du fortælle lidt mere om, hvad, du synes, du manglede?

**IP2:** Jeg ved ikke, altså. Jeg tror, jeg måske manglede lidt medfølelse. Eller jeg kan godt se, at de skal være professionelle og sidde der i deres jakkesæt og sådan noget, men de skaber jo nærmest en menneskelig tragedie, altså. Og der synes jeg bare ikke, at det er i orden at sidde og sige, at man er med som bedemand, og så bare sige; “du skal sgu nok komme videre” og sådan noget, og sige; “ja, vi er jo kede af at meddele dig det her”, og så virke ikke en skid kede af det.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Det... øh... det, det kunne faktisk have været rart, hvis jeg kunne se, at de også var berørt af det, for jeg synes bare, at det var så uendeligt skuffende, når jeg har brugt fire år af min karriere derinde, at det var så iskoldt.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** For jeg ved, der er mange derinde, der har været rigtig, rigtig glade for mig, og lige pludselig så var det bare som om, at, ja; “vi er lidt trætte af dig, farvel”.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Det var sådan meget... iskoldt, synes jeg.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Det synes jeg faktisk ikke, man behøver – at gøre det sådan.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Hvis det rent faktisk er begrundet i økonomi, og at det var tilfældigt, at man var valgt, som de prøvede at bilde mig ind, ikke...

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Eller flaskehalsen havde peget på mig – så kunne de godt beklage det lidt mere måske. Og rent faktisk virke som om, at det ikke bare var a walk in the park, altså.

**Interviewer:** Ja. Okay. Øh, kan du fortælle lidt om, hvordan afskedigelsen har påvirket dig?

**IP2:** Ja. Det har påvirket mig sådan, at jeg den første tid var fuldstændig frustreret og græd hver dag, og jeg ville ikke sige det til nogen, for, jeg synes, det var pinligt. Øh... og jeg... jeg tænkte bare; “hvad skal der ske med mig?”. Man kommer ud i sådan en hel eksistentielistisk krise, altså. Fordi at jeg tror meget, at man identificerer sig med sit arbejde. Og så når man pludselig... når det bliver revet ud af hænderne på én... ved man bare slet ikke, hvem man er; “og hvorfor vil jeg overhovedet være advokat” og stiller utroligt mange spørgsmål og spekulerer og spekulerer. Jeg har virkelig været meget træt, fordi det har sådan stresset mig helt, og jeg har drømt om det om natten – det kunne aldrig forsvinde.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Og da jeg så ligesom var kommet over den der værste fase – jeg kunne blive ved med at få chok; “åh, jeg er blevet fyret” – som om det gik op for mig igen og igen.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Men da jeg så var kommet lidt gennem det der, så begyndte jeg lidt at tænke fremad og tænke; “åh, de var sgu også nogle idioter” og; “nu kan jeg bare holde fri med løn i fire måneder – de kan rende mig i røven” og; “jeg finder noget andet, der er fantastisk” og... så... kunne det være sådan optimistisk på en eller anden måde. Jeg tænkte; “nu må jeg få det bedste ud af det”, “nyd livet”, og det var sommer og sådan virkelig prøvede at tænke positivt. Men altså meget kombineret med at jeg også havde sådan en kæmpe frygt. Lige pludselig ramte det hele mig sådan; “hvad skal der ske med mig, hvad skal der ske med min karriere, hvad skal der ske med min lejlighed, hvad med alting?”. Det var som om, det blev det hele, der stod og faldt med, om jeg kunne få et arbejde. Så det var meget op og ned, og det har været rigtig hårdt, men altså det... Jeg tror også, at, altså, jeg ligesom har lært noget. Det siger man nok altid, men altså. For eksempel har det fået mig til at indse, at det bare er et arbejde, og det ikke er hele mit liv. Jeg er så meget andet end et arbejde, og det er bare noget... selvfølgelig skulle man gerne være glad for at stå op om morgenen, men jeg skal også bare tjene nogle penge og lave det, jeg kan, og sådan noget.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Og så har jeg meget tænkt over, at, øh, selvom en eller anden chef er partner og overordnet én, eller hvad ved jeg, så er min tid og mit liv lige så meget værd som hans. Altså, jeg har altid følt, at jeg altid måtte smide alt, jeg havde i hænderne og bukke og neje og sige undskyld. Og et eller andet sted... selvfølgelig skal jeg gøre det, jeg bliver bedt om, men jeg har også ret til et liv og til fritid og til at sige fra og... til at blive talt ordentligt til. Jeg har fundet mig i utroligt meget. Og der tror jeg bare, at jeg er blevet sådan; “det gider jeg aldrig mere finde mig i”.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Fordi man bliver syg af det – og sådan komme helt væk fra det og se det udefra og virkelig sådan givet mig nogle nye... eller jeg kunne se mere klart på det, tror jeg.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Og det håber jeg, at jeg kan blive ved med, og sådan at jeg har lært noget for fremtiden eller for andre jobs. Fordi der er masser af psykopater i lederstillinger. Så hvis man kan lade være også at tage det for nært og tænke; “du har et problem, det har ikke noget med mig at gøre” – sådan har jeg virkelig prøvet at tænke, og det, kan jeg mærke, hjælper. Så altså... det har været rigtig hårdt, men der er også kommet noget godt ud af det. Utroligt nok.

**Interviewer:** Ja. Synes du, ledelsen, eller, synes du, arbejdspladsen har taget hånd om de følelsesmæssige påvirkninger, afskedigelsen har haft?

**IP2:** Næh, det synes jeg ikke. Overhovedet. Der er et par gode kollegaer, men de har gjort det sådan ren og skær... sådan venskabeligt. Arbejdspladsen eller firmaet har overhovedet ikke gjort noget. På nogen måde. Jeg har haft en samtale med en, som jeg sagde, da jeg vendte tilbage, som også er i forretningsudvalget, som jeg har et rigtig godt forhold til, og det, tror jeg, gjorde, at han var så flink, som han var, og vi havde sådan en god snak. Men det var noget, jeg selv tog initiativ til, det var ikke noget, han gjorde.

**Interviewer:** Mm.



**IP2:** Så de har overhovedet ikke håndteret den side af det, altså de har for eksempel ikke fortalt mig, at jeg kunne få noget hjælp via Codan Care eller et eller andet.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Hvilket jeg egentlig nok kunne have fået, ikke?

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Men det er fuldstændig ignoreret. De var bare sure over, at jeg meldte mig syg.

**Interviewer:** Okay. Øh... så blev du tilbudt noget andet hjælp fra arbejdspladsen?

**IP2:** Nej, ingenting.

**Interviewer:** Og hvad med anbefalingen, var det dig selv, der bragte den på banen?

**IP2:** Ja, og jeg måtte rykke for den tre gange og fik nærmest fem linjer eller sådan noget.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Som var også ufattelig skuffende. Jeg startede med at få én og sige; “det er okay, men jeg har altså været her i fire år, kan I ikke sige lidt mere, end jeg har arbejdet i den og den afdeling punktum”. Jo, så ville de prøve. Så kom der fire linjer ekstra på, og så gad jeg ikke sige mere, og der havde jeg rykket tre gange. Det, synes jeg, var lidt ubehageligt.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Dårligt, altså. Det var det mindste, de kunne gøre.

**Interviewer:** Ja. Hvad med dine informationsbehov i forbindelse med afskedigelsen, fik du dækket dem?

**IP2:** Næh. Jeg følte, at jeg hele tiden måtte have sådan et mellemlid, altså. Ham advokaten, som jeg også var ude at spise brunch med, han øh, han snakkede med... han havde været meget i dialog med både min chef og med ledelsen og sådan på skift... rigtig, rigtig meget. Og det var via ham, at jeg fik en masse ting at vide, som de ikke havde ligesom delagtiggjort mig i. Så... altså, hvis ikke at jeg havde haft ham, og han havde været så loyal og prøvet at undersøge så meget, så ville jeg bare have været ét stort spørgsmålstegn altså, jeg fik ingenting om noget at vide. Heller ikke efterfølgende.

**Interviewer:** Der var heller ikke nogen praktiske oplysninger eller noget til selve samtalen, eller?

**IP2:** Næh, der stod bare min opsigelse – den læste jeg først, da jeg kom hjem – der stod bare, at jeg skulle aflevere min arbejdsmobil og computer den 31. august. Og det er rigtig flot, for det var en fejl, for jeg skulle jo stoppe 30. september.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Så det var ligesom det eneste praktiske?

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Og det var forkert?

**IP2:** Ja, det var flot.

**Interviewer:** Øh... nu har vi snakket lidt om din... de følelsesmæssige påvirkninger. Øh... kan du fortælle lidt om hvilke følelser, du oplevede?

**IP2:** For mig selv eller?

**Interviewer:** Ja... For eksempel har du nævnt, at der var chok, og at man har tænkt meget på fremtiden.

**IP2:** Mm.

**Interviewer:** Hvad med sådan noget som... sorg eller vrede eller...?

**IP2:** Jeg var frustreret og vred. Og skuffet. Øh... jeg var virkelig, virkelig skuffet og vred på én gang.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Øh... og så var – virkelig én stor frustration. Jeg tror sjældent, jeg har været så frustreret over noget, fordi jeg følte, det var ude af mine hænder. Og jeg søgte andre jobs og kom ikke til samtale, og det var dybt frustrerende, men jeg, jeg følte ikke rigtig en sorg, tror jeg. Men det er også fordi, at jeg jo egentlig ikke var så glad for det.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Så jeg blev hurtigt enig med mig selv om, at... at ligesom bestemme mig for, at de havde gjort mig en tjeneste.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Øh... og det hjalp meget – at bare tænke; “nu slipper jeg for sådan en idiot” og sådan noget, for der ikke er styr på det.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Jeg ved ikke, om der har været så mange andre følelser. Nej...

**Interviewer:** Tror du, at man kunne have gjort noget fra virksomhedens side for at, hvad skal man sige, ligesom mindske den der frustration?

**IP2:** Man kunne for eksempel have indkaldt mig til en samtale eller tilbudt, at jeg kunne have en samtale med dem noget tid efter.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Øh... og de kunne have givet mig en eller anden, sådan nogle redskaber og sagt; “vi ved, at det er naturligt, at du føler dig frustreret, magtesløs, ked af det og så videre, men vi har den og den ordning, hvor du kan få noget psykologhjælp eller coaching eller et eller an-

det, som vi foreslår, at du bruger, og som firmaet betaler”. Sådan nogle ting, tror jeg, ville gøre, at jeg ikke bare følte mig som Palle alene i verden, altså.

**Interviewer:** Ja. Øh, har din holdning til virksomheden ændret sig efter afskedigelsen?

**IP2:** ... Næh faktisk ikke, fordi jeg vidste, at der var så meget... at de tit ikke har styr på noget og tager nogle hurtige beslutninger, som er forkerte og sådan noget. Så... jo, altså... der er jo nok sket uoprettelig skade, fordi at så ved man aldrig, hvor man har dem, når sådan noget kan komme ud af den blå luft.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Men det er nok mere personer, end det er virksomheden, tror jeg. Der er nogle personer, som har truffet nogle forkerte beslutninger og rea... har behandlet mig skidt, synes jeg, men fordi, at der er andre, der er lige modsat, gør det, at det ikke er virksomheden, men personer jeg nok har fået et andet syn på. Altså ham, der var med til min opsigelsessamtale fra forretningsudvalget, har jeg altid haft meget respekt for, for jeg synes, han er rigtig dygtig og altså virkede som en af dem, der har styr på det, men jeg synes bare, at det var under al kritik, den måde han sad der. Så ham har jeg bare mistet alt for altså...

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Og det kommer nok aldrig tilbage.

**Interviewer:** Øh, hvem var det – altså det var en fra forretningsudvalget...

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Hvilken rolle havde han, hvad, hvad...

**IP2:** Det var ham, der førte ordet.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Altså der skal medvirke en fra den øverste ledelse, når personer bliver opsagt åbenbart – og firmaet... i stedet for at have direktør eller bestyrelse, så har de noget, der hedder forretningsudvalg, og det er tre, der er valgt fra partnerkredsen til at sidde og styre alt, sådan overordnet, så de er ligesom et niveau over partnerkredsen, og han er en af dem derfra.

**Interviewer:** Okay.

**IP2:** Så.

**Interviewer:** Og den anden, der var med?

**IP2:** Det var min... det er min chef, som er leder i den afdeling, jeg var i, og partner også.

**Interviewer:** Så det er din nærmeste leder?

**IP2:** Ja, ja.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Og som er så lunefuld, og som jeg havde det så dårligt med i forvejen. Og som, jeg også synes, var en dårlig leder.

**Interviewer:** Ja. Så holdningen til ham, har den også ændret sig?

**IP2:** Ja, men den har faktisk ændret sig på en positiv måde. Altså, jeg synes, han er en idiot, men jeg tror bare, jeg har bestemt mig for, at jeg ikke vil tage det personligt, hvis han er en idiot eller er urimelig eller nedladende eller nogen af de ting, som han har været over for mig. Jeg er altid blevet dybt ulykkelig og gået hjem og grædt og sagt undskyld eller siddet og arbejdet hele natten for at gøre det... gøre det perfekt, eller. Og der tror jeg bare, at jeg er sådan nu, at det kan jeg da virkelig ikke bruge min energi på, altså.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Han er bare en idiot, jeg ikke respekterer, og så har jeg bestemt mig for, at folk, man ikke respekterer, kan jeg heller ikke lade komme ind i hjertet og gøre mig ked af det. Så jeg tror faktisk, at det er positivt, men altså det er jo ikke fordi, at vi får et godt forhold til hinanden.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Men det har lært mig noget, som, jeg synes, kan gøre det mere udholdeligt at være på arbejde måske.

**Interviewer:** Synes du, det var de rette mennesker, der var med til afskedigelsen?

**IP2:** Nej, det synes jeg ikke. Jeg har været meget tættere på en anden i forretningsudvalget, som var ham, jeg havde en samtale med efterfølgende, da jeg kom tilbage. Det var ham, der ansatte mig både som student og som fuldmægtig, og vi har altid haft et virkelig godt forhold. Jeg har arbejdet for ham i tre år af de år, jeg har været der, og... ham har jeg det rigtig fint med, og han var faktisk i New York på forretningsrejse der. Så jeg synes, det var så dårligt, at de ikke kunne vente, til han kom tilbage. Fordi... det var det eneste rigtige. Jeg har ikke haft noget med ham den anden fra forretningsudvalget at gøre, overhovedet. Og ham min chef, min nærmeste leder, har jeg det rigtig skidt med, og det var på grund af ham, at jeg havde været ked af det. Så det var en rigtig dum samtale eller sådan... jeg ved ikke... Ja, så ville jeg hellere have, at det var en, som jeg havde et godt og langt forhold til, og som kunne kigge mig i øjnene og sige ærligt, hvad det var, eller sige oprigtigt; "vi har været glade for dit arbejde", fordi det virkede bare som noget, de skulle sige, de andre der.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Så...

**Interviewer:** Hvordan med at der var to... med til samtalen? Hvordan føltes det?

**IP2:** Jeg synes ikke, det var så rart, fordi jeg sad og følte mig meget lille overfor to mænd i jakkesæt. Jeg kunne godt have tænkt mig at have én ved min side, eller at der kun var én.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Men det er fordi, at de har vel brug for et vidne, eller hvad man kan sige... til at bekræfte, hvad det er, der er foregået.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Men jeg ville gerne have haft mulighed for at have en bisidder med, altså som kunne være på min side. Det fik jeg jo ligesom ikke chancen for på nogen måde. Så det var enormt overrumplende på en eller anden måde og rigtig ubehageligt at sidde overfor de der to...

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Store stygge jakkesæt.

**Interviewer:** Hvordan ville du foretrække at modtage beskeden om en afskedigelse?

**IP2:** Det er svært...

**Interviewer:** Hvad ville det mest optimale være... tror du?

**IP2:** Det har jeg svært ved at forestille mig, for det er jo aldrig rart.

**Interviewer:** Nej.

**IP2:** Altså, jeg synes stadig, at det skal foregå mundtlig og face to face. Men øh... jeg ved ikke... Det har jeg svært ved at forestille mig.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Det kan jeg ikke så godt svare på.

**Interviewer:** Nej. Hvad med sådan noget med, hvor hurtigt de giver én beskeden til samtalen, eller...?

**IP2:** Det synes jeg selvfølgelig godt, at de kunne tage at gøre med det samme og have fokus på, hvad, hvad er budskabet her og så ikke snakke om noget som helst andet.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Det øh... det kunne selvfølgelig være bedre, vil jeg sige.

**Interviewer:** Okay. Hvad er så efter din vurdering det vigtigste, når en virksomhed afskediger en medarbejder? Eller de vigtigste ting, det behøver ikke kun være én ting.

**IP2:** At de tager et ansvar, altså. At det ikke bare er sådan; "pyha, nu fik vi klaret det, hun skrev under". Men at de følger op, altså, at de tog mere ansvar og kontaktede én og spurgte, om man havde det okay og... øh... ligesom tilbød nogle ting. Så man ikke stod der helt alene og var smidt på gaden.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Altså, det kunne have været meget godt, vil jeg sige.

**Interviewer:** Så en eller anden form for hjælp eller?

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Er der noget bestemt, du har i tankerne?

**IP2:** Altså, både, som jeg også sagde før, at de informerede én om, at man kunne få hjælp eksternt og af et eller andet bureauagtigt, men også at de tog et personligt ansvar og altså ringede til én og spurgte, hvordan man havde det, eller skrev en mail og sagde; “du er meget velkommen til, hvis du har nogle supplerende spørgsmål eller behov for at komme ud med noget, eller noget vi skal drøfte omkring det her, der er sket”. Øh, det ville være rigtig godt, at man ikke bare følte, at nu hader de bare én, eller; “nu er jeg bare for evigt lost”, eller det var sådan meget brat. Fordi øh, jeg prøvede jo at komme tilbage til arbejde, men der lod de bare som ingenting.

**Interviewer:** Mm.

**IP2:** Og det, synes jeg, var rigtig mærkeligt, at de ikke sådan sagde... altså at de ikke trak mig ind på kontoret og sagde; “hvordan synes du, sådan og sådan – tror du, at du kan holde det ud?”. Et eller andet. Det var bare så mærkeligt, de lod bare som ingenting.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Det ville jeg gerne have, at jeg følte, at der blev taget mere ansvar, tror jeg. Det har ligesom været mig selv, der skulle gøre alting, altså. Det, synes jeg bare, er for dårligt, altså.

**Interviewer:** Øh... nu siger du, at ham der lederen... altså din nærmeste leder, at han ikke er en god leder, og at han ikke kan finde ud af at håndtere følelser.

**IP2:** Ja.

**Interviewer:** Øh... hvad... kunne man gøre et eller andet med måske at tilknytte nogle kollegaer i stedet for, eller hvordan ville det virke?

**IP2:** Ja, hvis det ikke virkede som om, at de havde gået og holdt én for nar i lang tid. Hvis det nu var en god kollega, og de havde vist det i 14 dage, at nu skulle hende der opsiges. Men hvis det var mere sådan... øh... altså... så man følte, at de var med og på ens side eller for at støtte én. Det kunne have været rigtig rart, hvis ham advokaten, jeg taler meget med, havde været der for eksempel.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Ikke for at det var ham, der skulle fortælle mig; “ja, nu er det blevet besluttet”, men mere bare at han var der, tror jeg.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Og hjælpe med at få stillet nogle spørgsmål på mine vegne måske, fordi man selv går i chok og græder og ikke kan tænke klart.

**Interviewer:** Så det ville mere være til selve samtalen, du havde behov for en eller anden støtte eller tillidsrepræsentant eller?

**IP2:** Ja, det kunne have været fint, men selvfølgelig også efterfølgende. Nu var jeg så så heldig, at jeg havde nogle gode venner, som kontaktede mig rigtig meget for at høre, om jeg var okay og bare sådan, men det kunne lige så godt være, at man ikke havde. Og der er også mange, der bliver sådan helt berøringsangst og tænker; “uh, hende tør vi ikke ringe til, hun er måske ked af det”.

**Interviewer:** Ja.

**IP2:** Eller et eller andet. Så...

**Interviewer:** ... Ja. Nu er der jo på grund af finanskrisen kommet meget mere fokus på afskedigelser, og hvordan de håndteres, hvad synes du om det? Er det, er det en god ting, at der er kommet mere fokus på det, er der behov for det?

**IP2:** Ja, jeg synes da, der er behov for det, især når der er flere, der bliver afskediget, men jeg har bare ikke bemærket så meget om det, vil jeg sige, men det er også fordi, jeg ikke har lagt mærke til det. De har i hvert fald ikke lært noget af det inde på mit arbejde. Så. Men jeg synes da, at det er rigtig, rigtig vigtigt, fordi at det er ligesom springbræt til det næste job, og det er da meget vigtigt, hvordan man går derfra, fordi uanset hvad så påvirker det ens selv-værd eller selvtillid eller... så det er da rigtig, rigtig vigtigt, hvordan beskeden bliver overbragt, og hvordan de håndterer det. Man får en følelse af, at man er uduelig, og at de ikke engang gider interessere sig for, om man er ked af det, eller om de rent faktisk drager omsorg for en og gør meget ud af at lave en god anbefaling eller sådan nogle ting. Så det er da godt, hvis der på nogen måde kan komme fokus på det.

**Interviewer:** Tror du, at måden, en afskedigelse bliver håndteret på, kan påvirke den måde... altså, tror du, at det kan være med til, at man får et job hurtigere, eller at der går længere tid, før man får et job, hvis den er håndteret dårligt?

**IP2:** Ja, det tror jeg helt sikkert, altså. Hvis det går til på en helt forfærdelig måde, kan man jo ryge helt ned i kulkælderen og gå lang tid, før man overhovedet kan gå i gang med at søge job, for man skal jo også være fyldt af energi og entusiasme for overhovedet at kunne virke interessant, og det er rigtig svært, hvis man er dybt deprimeret og alt muligt, og det er en del af, hvordan det sker. Så derfor tror jeg, det har rigtig stor indflydelse faktisk.

**Interviewer:** Ja. Tror du, at den gode fyring findes?

**IP2:** Hm... nej. Eller jo – min moster, som arbejder i TDC, og som er blevet fyret efter 25 år, hun er blevet fyret. Men det var sådan en storfyringsrunde, og det, tror jeg, er lidt noget andet, fordi de lidt er i samme båd. Og hun er simpelthen blevet tilbudt 12 sessioner hos et konsulentbureau, der hjælper hende med at finde ud af hendes kompetencer, og hvordan laver hun en god ansøgning og CV og masser af psykologhjælp, og hun har et helt års løn, fordi hun har været ansat så længe, og hun har fået lov bare... altså hun er blevet fritstillet, så hun går bare og får løn et år og kan fokusere på sig selv og vil måske begynde at læse noget. Det, tror jeg da ikke, er en helt dårlig fyring, fordi hun trængte nok også til at komme videre.

**Interviewer:** Hm.

**IP2:** Men det er også et ret ekstremt tilfælde.

**Interviewer:** Men tror du, at man, hvis man fyrer en enkeltperson, og det ikke er en massefyring – vil man kunne gøre noget i den samme stil, noget for at gøre det til en bedre fyring?

**IP2:** Altså, man kunne tilbyde de samme ting, kan man sige... øh... ja, ellers ved jeg ikke rigtig. Det er jo ikke særlig godt, altså.

**Interviewer:** Hvad nu, hvis man som virksomhed ikke havde ressourcer eller økonomi til ligesom at tilbyde... er der noget andet, man kan gøre?

**IP2:** Altså, de kunne jo... det koster jo ikke noget, at de selv tager en snak med én, eller får en kollega eller en... hvis de havde en HR-ansvarlig til at... et eller andet. Der kunne da gøres meget, hvis de bare på den måde satte noget i gang, det behøver ikke være noget, der koster en formue.

**Interviewer:** Nej.

**Interviewer** (til Interviewer2): Øh, Interviewer2?

**Interviewer2:** Jeg har ikke noget at tilføje.

**Interviewer** (til IP2): Er der noget, du synes, vi har glemt at stille spørgsmål til?

**IP2:** Nej, jeg synes, I har stillet mange gode spørgsmål.



- **D**ialogisk
- **E**mpatisk
- **T**illidsvækkende  
,
- **S**prog- og kropsbevidst
- **L**igeværdig
- **U**dforskende
- **T**roværdig

