



mobilize

**Hvordan håndterer du som leder
afskedigelser af medarbejdere?**

5 bud på at navigere i det eksistentielle morads

Hvordan håndterer du som leder afskedigelser af medarbejdere?

5 bud på at navigere i det eksistentielle morads

Af Sofia Elmazovski Jepsen og Amanda Houmark-Ørsøe, Mobilize Strategy Consulting

De fleste ledere vil på et tidspunkt i arbejdslivet stå over for at måtte afskedige en medarbejder – det er næsten en uundgåelig del af lederrollen. Fra forskningen ved vi, at lederens håndtering af en sådan situation har stor betydning for, hvordan medarbejderen modtager afskedigelsen og efterfølgende bliver påvirket af den.¹ Men hvordan påvirker det lederen at afskedige en medarbejder? Og hvad er der mere eksistentielt på spil? Og er det overhovedet muligt at tage højde for det eksistentielle og på den måde stå stærkere og mere medmenneskeligt i afskedigelsesprocessen? I denne artikel sætter vi fokus på, hvordan ledere eksistentielt påvirkes af afskedigelsesprocesser, og vi kommer med fem bud på, hvordan denne påvirkning kan håndteres med øje for den afskedigede medarbejders og lederens oplevelse.

Hvorfor fokusere på lederen?

I den psykologiske forskning om afskedigelser er der primært fokus på, hvordan processen opleves af og påvirker den afskedigede medarbejder. Naturligvis, fristes man til at sige. Det er trods alt denne person, der gennemgår en livsforandrende og ofte uønsket begivenhed. Det har man som leder og organisation et ansvar for at tage vare på. Og netop forskningen viser, at særligt lederens måde at forvalte afskedigelsen på har stor betydning – om lederen formår at forklare og give mening til processen, og om beslutningen fremstår retfærdig.² Medarbejderen har brug for klar kommunikation, en oplevelse af retfærdighed og en følelse af, at der bliver taget ansvar. Det er op til lederen at bringe dette til bordet i afskedigelsen, gerne med støtte fra en HR-afdeling eller -medarbejder. En støtte som primært fokuserer på de mere juridiske sider af processen, og ikke på hvordan lederen personligt og følelsesmæssigt forholder sig til processen, selvom dette også spiller en rolle i processen. Hvis en leder er dybt påvirket af at måtte afskedige en medarbejder, har det nemlig en effekt på, hvordan afskedigelsen forløber. Den eksistentielle psykologi kan hjælpe os til at forstå disse påvirkninger og til at navigere i dem, så vi i afskedigelsesprocesser i højere grad bærer vores følelser og i mindre grad er båret af dem. Når man er båret af sine følelser, er man tilbøjelig til at lade dem dominere og overtage, hvorved det bliver vanskeligt at håndtere situationer hensigtsmæssigt. Bærer man derimod sine følelser ved at være bevidst og reflektiv om dem, er man i højere grad i stand til at regulere dem – til gavn for både den afskedigede medarbejder, lederen og organisationen.

¹ Brockner et al., 1990; Richter et al., 2018; Sobieralski & Nordstrom, 2012

² Broncker et al. 1990

Eksistentielt påvirket

Afskedigelser sætter ofte ledere i et dilemma mellem hensynet til opgaven og hensynet til medarbejderen. Lederen må forholde sig til, at der på den ene side er en organisation, der skal fuldføre et arbejde, der omhandler mål, budgetter, borgere osv. På den anden side står der en medarbejder, hvis arbejde rummer kilde til personlig, social og økonomisk stabilitet. Det kan af og til føre til en oplevelse af at være i et krydspres mellem organisationen og medarbejderne.³ Midt imellem står lederen, som udover at forholde sig til de to interessenter, også skal forholde sig til sig selv.⁴ Med perspektiver fra den eksistentielle psykologi, kan vi få et helhedsperspektiv på ledelse ved at medtage både psykologiske, følelsesmæssige og eksistentielle organisatoriske dilemmaer, som de gængse (fx økonomiske og transformationelle) perspektiver på ledelse ofte overser.⁵

Blandt et hav af eksistentielle psykologiske perspektiver finder vi den amerikanske psykiater og psykoterapeut, Irvin Yalom, der med flere af sine værker, skriver sig ind i paradigmet, dynamisk eksistentiel psykoterapi. Med inspiration fra Yaloms eksistentielle psykoterapeutiske praksis kan vi forstå lederen i en afskedigelsesproces (nøjagtig som i andre henseender af livet), som et menneske, der står over for en fire grundvilkår eller 'livste-maer': død, frihed, isolation og meningsløshed. Vi har foretaget interview med en række dagstilbudledere, og fundet at disse fire grundvilkår er på spil hos lederen i afskedigelsen af en medarbejder⁶:

- **At føle sig fanget i valget mellem drift og menneskelighed (frihed)**

Oplevelsen af at være fanget "i midten af det hele". Fx mellem ikke at ville "smide en medarbejder på porten", men heller ikke ville "lade kollegaerne gå ned med stress, fordi de overarbejder hver dag". Det kan føles som "umuligt at gøre det rigt-tige".

- **Behov for at være meningssøgende- og skabende ved at dedikere sig til en specifik sag (meningsløshed)**

At finde et formål med processen, der beskytter én mod de ubehagelige følelser og som kan skabe mening. "Altså medarbejderen og jeg har en fælles sag... at få hende hen til et sted i hendes liv, hvor hun faktisk kan trives... Og det gør hun ikke, hvis hun skal tvinges på arbejde 30 timer, mens hendes krop kan holde til 15."

- **Behov for kontrol (død)**

At være sikker på, at man har gjort sit til, at processen forløber efter retningslinjerne af hensyn både til medarbejderen, én selv og organisationen. Der er også for at have 'sit på det rene'.

³ Dewitt et al., 2003

⁴ Abbas et al., 2011

⁵ Abbas et al., 2011; Vandyshev, 2015

⁶ Udtalelserne stammer fra kvalitative interviews med ledere foretaget i foråret 2023.

□ **En følelse af ensomhed (isolation)**

Lederens særlige mandat og ansvar for fællesskabet bliver særligt tydeligt i afskedigelsesprocesser, hvor de formelle aspekter såsom fortrolighed og den magt funktionen medfører understreges. Det kan opleves ensomt.

□ **En følelse af magt over, ikke blot medarbejderens arbejdsliv, men medarbejderens liv (død)**

En oplevelse af, at "sidde med deres liv i mine hænder". En ubekvemhed ved at "skulle være bøddel for andre, for mine medarbejdere" og en oplevelse af, at vide hvad "det var jeg afskedsige hende til. Et liv som arbejdsløs.". Magten over den andens tilværelse føles total.

De eksistentielle grundvilkår kan selvfølgelig lyde voldsomme, men Yaloms argument er, at de ikke kun manifesterer sig i livets yderpunkter, men at de i høj grad er til stede i dagligdagen. Derfor påvirker de os også mere, end vi måske umiddelbart er bevidste om, særligt når vi bliver utilpas ved situationer - for så er det ikke altid hensigtsmæssige greb, vi tyer til. Det kan altså være en hjælp at kende til disse vilkår og modigt undersøge, hvordan man griber dem an.

Hvad gør vi med påvirkningen?

Den eksistentielle psykologi vil fremhæve, at ovenstående følelser er grundvilkår, vi ikke kan komme af med. Faktisk går det tit galt, hvis vi forsøger at ignorere dem, fordi vi så ikke er opmærksomme på, hvordan de påvirker os. Oplevelsen af disse grundvilkår er nærmest per definition ubekvem, så det er forståeligt, at vi ikke nødvendigvis er så trygge og trænede i at håndtere dem - de kan også virke så personlige, at det kan synes uprofessionelt at bringe dem frem: for er det ikke bare en del af lederjobbet at sluge disse følelser? "*Suck it up and soldier on*"?

Vi vil her gerne slå et slag for, at vi ved at tale om disse følelser, både kan forvalte afskedigelsesprocesserne mere professionelt og værne om relationerne imens. Ved at tage disse påvirkninger seriøst, tager vi nemlig også vores medmenneskelighed seriøst: at det selvfølgelig påvirker os at have ansvar for beslutningerne med konsekvenser for andres liv. Ved at anerkende følelsernes tilstedeværelse og betydning, kan vi også blive nysgerrige på deres effekt, hvorimod hvis vi ignorerer dem, kan de styre os. Fx hvis vores behov for kontrol bliver så vigtigt, at vi over for medarbejderen bliver kølige, distancerede og uempatiske. Eller hvis vi er så utilpas ved magten, at vi undskylder, skylder skylden på andre, fx organisationen, eller overkompenserer med overdreven omsorg. Ingen af delene er hensigtsmæssige. Der er derimod en fordybet ledelsesfaglighed at hente i lederkollegaer imellem, at aftabuisere hvordan afskedigelsesprocesser påvirker en, for så at forsøge at forstå det og få en faglig drøftelse af, hvad der er den hensigtsmæssige måde at bære disse følelser på. Der er også en trøst at hente i ikke at være alene om disse

oplevelser og en erfaring i, hvordan man kan rumme dem. Sådanne sårbare men væsentlige drøftelser kan føre til mere hensigtsmæssige reaktioner og beslutninger,

Hvad kan man gøre?

Til dig som leder, der står overfor en afskedigelsesproces, er i gang med en eller er påvirket af en afsluttet en af slagsen, vil vi pege på en række opmærksomheder, du kan tage med dig:

- **Involvér og brug andre ledere i processen og styrk faglighed om det**
Du vil stå alene med ansvar, viden og magt i processen – men det vilkår er du ikke alene om. Brug dit netværk, den udvidede organisation, så du bliver bevidst om, hvordan situationen påvirker dig, og hvad der er hensigtsmæssige reaktioner og beslutninger. Herved bidrager du også til øget ledelsesfaglighed i dit netværk eller organisation og opbygger et fælles sprog om, hvordan man som leder kan stå i sådanne processer. Alternativt gør brug af en mentor, coach eller anden sparringspartner.
- **Lad rollen bære noget**
Hvis vi bliver i tvivl om, hvordan man fagligt griber situationen an, kan man have tendens til at bruge sig selv som person og fx over- eller underinvolvere sig. Undersøg den gode intention bag beslutningen om at afskedige, der ofte vil være et hensyn til opgaven og fællesskabet, og støt dig op ad denne, hvis processen bliver intens. Husk at du varetager en funktion, og at reaktioner rettet mod dig ofte reelt vil være rettet mod funktionen. Og selvfølgelig påvirker det stadig dig som person.
- **Undersøg og afklar dit værdimæssige ståsted**
Hvad er væsentligt for dig som leder og som person i processen? Hvad skal der til for, at du kan stå på mål for forvaltningen af afskedigelsen? En værdimæssig bevidsthed kan hjælpe med at varetage magten, fordi du har dig selv med og kan udforske måder at udtrykke disse værdier på i formelle processer.
- **Tag livet med afmagten**
Husk at det ikke er meningen, at det skal være rart eller gnidningsfrit at have det ansvar, du står med. Det er naturligt, at du bliver påvirket, det minder dig om din medmenneskelighed over for det menneske, du står over for. Følelsen er ubehagelig men ikke nødvendigvis farlig.
- **Modificér dit 'totale' ansvar**
Husk, at du ikke er alene om at bære ansvaret for udfaldet af processen. Kan organisationen gøre noget for medarbejderen? Hvad har medarbejderen selv af ressourcer til at komme videre på en god måde?

Artiklens forfattere:



Sofia er projektmedarbejder i Mobilize Strategy Consulting og studerer sideløbende en kandidat i Psykologi på Københavns Universitet - med særligt fokus på arbejds- og organisationspsykologi. I sit bachelorprojekt undersøgte Sofia lederes oplevelse af afskedigelser af langtidssygemeldte medarbejdere og satte med et eksistentielt-psykologisk perspektiv fokus på eksistentielle grundvilkår i en organisatorisk kontekst.



Amanda er konsulent i Mobilize Strategy Consulting og er særligt optaget af, hvordan relationer til andre og sig selv formes, udvikles og udfordres gennem ledelse og den organisatoriske hverdag. Det arbejder hun særligt med gennem temaer som omsorg, etik, eksistens, ledertrivsel og relationel velfærd med inspiration fra hendes faglige baggrund i filosofi, teologi og offentlig ledelse.