VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 27-05-2016

Døden og ensomheden - afskedigelser rører ved vores eksistens

Afskedigelser er et af de mest tabuiserede emner inden for ledelse. Her oplever de involverede for alvor at blive bragt i kontakt med deres eksistentielle grundvilkår som døden og ensomheden. Og det er vigtigt for ledere at forstå, hvor voldsomme følelser der kan være på spil. Eksistentiel ledelse peger på, hvor vigtigt det er som leder at se sine grundvilkår i øjnene og træde frem som menneske. Få gode råd om, hvordan du håndterer de svære situationer her.

Skribentinfo



Mette Vesterager
selvstændig ledelsesrådgiver og
executive coach

Afskedigelser er et af de sværeste og mest tabuiserede emner inden for ledelse. Og det er i den grad et emne, der bringer os i kontakt med vores eksistentielle grundvilkår. For eksempel døden. For at miste sit arbejde kan være lige så traumatisk som at miste en ægtefælle.

Men vi taler sjældent om hvor voldsomme følelser, der kan være i spil på arbejdet. I stedet opfordres ledere til ”at tage den professionelle maske på”, holde en solid distance til de afskedigede og ”ikke blande følelser ind i det”. Det fører til, at både afskedigede og de tilbageblevne medarbejdere oplever afskedigelsen værre end nødvendigt.

Afskedigelser har det også med at blive definerende for selve organisationskulturen. I mange organisationer fortælles jævnligt om ”dengang da der var den fyringsrunde, hvor…”. Og ledere bliver i høj grad vurderet ud fra, hvordan de håndterer afskedigelser. Medarbejderne oplever den distancerede leder som ufølsom, og mange peger på, at selve afskedigelsen ikke er det værste – det er måden, det sker på,

der er afgørende.

Eksistentiel ledelse kan hjælpe med handlingsanvisninger og en dybere forståelse af hvad der er på spil i afskedigelser, så du som leder bedre kan håndtere dem.

3 grundvilkår: Døden, ensomheden og kastetheden

Eksistentiel ledelse handler om at se tilværelsens grundvilkår i øjnene og træde frem som menneske. Det er særlig vigtigt i forbindelse med afskedigelser, hvor især tre afgørende grundvilkår er på spil: Døden, ensomheden og kastetheden.

Døden

Som filosoffen Martin Heidegger både så smukt og besværligt har redegjort for, så er døden ikke noget, der ligger uden for menneskets eksistens. Døden indtræffer ikke blot, når livet slutter. Den er tværtimod konstant til stede i vores liv. Også i forbindelse med afskedigelser, hvor vi risikerer at miste en stor del af vores identitet og selvforståelse.

Filosoffen Edith Stein, især kendt for hendes forskning i empati, hævdede, at vores primære erfaring med døden er vores erfaring med andres død. Oversat til afskedigelser: Det er i erfaringen af, at andre mister deres arbejde, at vi for alvor forstår, at vi også selv skal miste vores arbejde på et tidspunkt. Det er derfor, vi ikke kan undgå at blive berørt af andres afskedigelser. Vi kan ikke bare feje det ind under gulvtæppet og sige, at det jo rammer ”den anden”, for det afslører noget afgørende om vores egen eksistens og konfronterer os med en grundlæggende afmagt.

Ensomheden

Ensomhed er et andet grundvilkår. Selvom vi som mennesker altid står i forbindelse med hinanden, så er der samtidig en bro, der umuligt kan krydses. Der er aldrig et andet menneske, som fuldt ud kan forstå os. Det hører med til eksistensen som unikke individer. Ensomhed handler ikke nødvendigvis om at være fysisk alene. Tværtimod kan den trænge sig mest på, når vi er sammen med andre.

Som leder står man ofte alene med sine beslutninger. Lige netop når det gælder afskedigelser, er inddragelse svær, og så står man uden mulighed for at få trykprøvet dem. Det skaber grobund for tvivlen: Træffer jeg de rigtige beslutninger? Mange organisationer overser ledernes sårbare rolle i forbindelse med afskedigelser og glemmer den nødvendige støtte.

Kastetheden

Heidegger introducerer begrebet ”kastethed” om den menneskelige eksistens. Det refererer til, at vi er kastet ind i verden og i de situationer, vi befinder os i. Der er med andre ord altid noget, der er givet på forhånd, som vi ikke selv kan bestemme over. Vi har ikke selv valgt, hvor vi er født, hvem vores forældre er, hvordan vores krop er, hvilken social omgangskreds vi er vokset op i. Men vi må tage ansvar for vores situation og handle ud fra den. Vi kan ikke benægte situationens vilkår.

Tilsvarende som leder må man tage ansvar for noget, som man ikke selv er ophavskvinde/-mand til. Man har ikke altid valgt sine opgaver, sine egne medarbejdere eller den overordnede strategi, som man skal passe ind i.

Kastethed handler særligt om de ting, man ligger og tænker over kl. fire om natten. Det er dem, man ikke kan gøre noget ved, men som er svære at forlige sig med, at man ikke kan gøre noget ved.

Afskedigelser er skoleeksemplet på situationer, hvor mange ledere må tage et stort ansvar uden nødvendigvis at have indflydelse på rammerne. Ofte foreligger en beslutning om en besparelse, og så må lederen stå for at få effektueret den i form af afskedigelser. Det giver anledning til voldsomme dilemmaer. Man kan være uenig med beslutningen om nedskæringer og opleve et stort behov for at forklare sig. Men som leder er man nødt til at tage ansvar for situationen og stå på mål for de beslutninger, man ikke selv er herre over.

At mestre de eksistentielle vilkår

Eksistentielle vilkår, som døden, ensomheden og kastetheden, kan ikke ændres. Men hvordan de konkret udfolder sig i vores eksistens påvirkes af, om vi ser dem i øjnene eller ej. Her er tre ting du kan gøre:

Forhold dig til livets grundvilkår og reflektér over egne følelser

Vi reagerer meget mere hensigtsmæssigt, hvis vi har reflekteret over vores grundvilkår og de følelser, de giver anledning til. Ellers kommer vi til at reagere mere ubevidst på dem. Som leder betyder det måske, at du bliver utålmodig eller ligefrem vred på den, der skal afskediges, fordi vedkommende ikke kan forstå det nødvendige i situationen, og hvor svært det er for dig. Eller du distancerer dig. Ureflekteret afmagt bliver nemt til vrede eller ligegyldighed over for omgivelserne. Derfor skal du i første omgang stå ved de ubehagelige følelser, du mærker.

Udvis empati

Det er vigtigt at udvise empati – både over for dem der skal afskediges, og dem der er tilbage. Empati handler om at leve sig ind i det andet menneskes følelsesliv. Når du udviser empati, responderer du således på den andens konkrete følelser. Derfor kan du ikke udvise empati, når du tager den professionelle maske på og reagerer indstuderet. Den menneskelige eksistens kan ikke sættes på formel, og det er umuligt at forudsige, hvordan den enkelte medarbejder reagerer.

Mange ledere bliver overraskede over de reaktioner, de møder. De medarbejdere, man måske forventer, føler sig mindst ramt, eksempelvis dem i vikariat, kan sagtens være dem, der føler sig hårdest ramt. Derfor er det afgørende at være nærværende og parat til at forholde dig til den konkrete eksistens, der udfolder sig hos det andet menneske. Empati bliver ofte nævnt som en vigtig egenskab hos ledere, men det er ikke så enkelt, som det umiddelbart lyder. Empati kræver tid, ro og refleksion omkring egne følelser – noget som rammerne for ledelse ikke altid giver plads til.

Tal med nogen der ikke er involveret

Det væsentligste værn mod ensomheden er at tale med nogen. Og det er vigtigt at være opmærksom på. For vi har som mennesker helt grundlæggende et behov for at føle os forstået.

Som leder risikerer du at komme til at fortælle fortrolige oplysninger til eksempelvis en medarbejder, hvis ikke du tager hånd om dit behov for samhørighed på anden vis. Find nogen som du har tillid til og som ikke selv er involveret.

Læs mere:

Derfor må du ikke udelukke følelser fra din ledelse

Lederen skal tackle tårer på jobbet

Respektfulde afskedigelser