

Det kræver empati at afskedige en medarbejder
Skønlitteratur og psykologi tilbyder værktøjer

Ursula Kleinen

En leder skal skabe vækst og er fokuseret på at optimere produktet, omsætningen samt medarbejdernes indsats og trivsel. Idealet er at virksomhedens vækst og den enkelte medarbejders faglige og personlige vækst går hånd i hånd.

Men bundlinjen og medarbejdernes trivsel kan komme i et modsætningsforhold og også en leder risikerer en fyring, hvis resultaterne lader vente for længe på sig. Medarbejderfyringer skubber man gerne fra sig, for de fremkalder følelser af skam og nederlag. Det er tungt at bære ansvaret, og derfor ligger det nær at placere det hos de anonyme markeds kræfter eller hos dem, der skal fyres. Jeg har endda hørt om efteruddannelseskurser, hvor enkelte medarbejdere systematisk blev fremstillet som uduelige og dermed som modne til en fyring. Sådant en fremgangsmåde kunne man kalde syndebugstrategi.

Er det bedst at få det overstået i en fart, "glemme" det og "komme videre"? For det var jo nødvendigt?

I min psykoterapeutiske praksis har jeg mødt mennesker, som lederens fortrængninger er gået ud over, hvor en måske mangeårig medarbejder ser sig pludselig overrumplet af en beslutning, som kommer bag på vedkommende, muligvis præsenteret af en leder fra en anden afdeling i virksomheden, for at ens daglige leder bliver sparet for konfrontationen. Andre kommer ud for at skulle vælge mellem selv at sige op eller blive fyret med en lidet flatterende begrundelse.

Dette fører direkte hen til spørgsmålet, hvilken plads lidelsen har i en leders verdensbillede.

Hvis man ikke prøver at undvige den lidelse, der ligger i en afskedigelse, kan den være udgangspunkt for nye udviklinger, for større kreativitet og endda menneskelighed – både hos den afskedigende leder og den fyrede medarbejder.

Der er en anden slags værktøjer, der hører til, end den til bundlinjeoptimering, og den kan hentes i den største værktøjskasse i livsvisdom, som vi råder over, nemlig i kunsten, f.eks. i skønlitteraturen. Når den er god, dvs. mere værd end at fordrive tiden med sex and crime, så kommer den omkring de livssituationer, hvor hidtil indlært viden når sine grænser.

Læs for eksempel, hvordan en ung dansk forretningskvinde med karismatisk udstråling, naturlig autoritet og stor forstand på, hvordan man brander sig selv, kunne gøre en fyringsrunde til guld!

Når denne kvinde, som var leder for en multietnisk virksomhed i Kenya, havde sin gang i byen, lod hun sig ledsage af sin personlige assistent, en høj, smuk somalier, som gav hendes optræden en aura af kongelig værdighed. Karen Blixen, for det drejer sig om hende, udstrålede ikke kun autoritet, men hendes lederrolle var båret af ægte interesse og respekt for hendes ansattes kultur og personlige væremåde. Hun var direktør for en kaffefarm, hvor der var ansat få europæere og indere og hovedsagelig sorte afrikanere af forskellig nationalitet. Hun kørte sin virksomhed på et klart formuleret værdigrundlag med nøglebegreberne "civiliseret sted" og "stolthed", som lyder sådan:

Barbaren elsker sin stolthed og hader eller nærer mistro til alle andres stolthed. Jeg vil være et civiliseret menneske, jeg vil elske mine modstanderes stolthed, mine folks, min elskers stolthed, og i al ydmyghed skal mit hus midt i vildmarken være et civiliseret sted.

Farmen gik dog fallit. Dens høje beliggenhed gjorde den uegnet til kaffedyrkning. Og efter en fejlhøst og kaffeprisens fald på det internationale marked var det for meget for aktionærerne (Blixens familie i Danmark) og hun måtte sælge.

Fra fornægtelse til sorg

Karen Blixen var udstyret med en speciel "resilience", en vedholdenhed. Hun gav ikke op før hun havde prøvet alt tænkeligt for at ændre på konceptet, bl.a. mejeridrift og dyrkning af hør. Men det var for sent, idet den nødvendige kapital manglede.

Hun stod i det som for enhver virksomhed er den værst tænkelige begivenhed og hun beskriver i sin beretning en meget karakteristisk reaktion, nemlig den totale fornægtelse. Når forliset truer, flygter psyken ind i fortrængning: Den "beslutter" at det som ikke må ske, ikke kan ske. Derfor lod alle på farmen i ugevis, som om intet var hændt og foretog sig ingenting, som om problemet ville forsvinde af sig selv. Men selv om de ansatte stolede på at farmens herskerinde ville finde en løsning, måtte herskerinden sande at hun var afmægtig og hendes hjælpemuligheder begrænsede.

Efterhånden som tiden gik, begyndte dog følelserne at komme på højde med det som forstanden for længst havde vidst og nu begyndte der en intens sørgeproces, hvor alle tog afsked med hinanden og med farmen og konfronterede sig med tabet og usikkerheden.

At tage afsked og skabe erindringer

Først begyndte Karen Blixen at tage afsked med selve farmen på en meget konkret måde. Hun gik f.eks. i kostalden og kaldte hver enkelt ko ved dens navn. Hun ville indprente sig alt det som var,

før det skulle mistes, så det en dag kunne blive til en erindring. Bagefter sørgede hun omhyggeligt for, at alle fandt en mulighed for at fortsætte deres liv på en meningsfuld måde. Til et meningsfuld liv hører også at have minder. Derfor forærede hun en ring, et af de stærkeste symboler på samhørighed, til en betroet indisk medarbejder, som havde besluttet at rejse tilbage til Indien. Til gengæld sendte han efter sin afrejse adskillige lange breve, som hver begyndte med formuleringen "Kære Memsahib, farvel". Denne noget naivt virkende tiltale udtrykte meget præcist hvad det handlede om: Afskeden skulle gennemleves igen og igen.

Under og efter den lange fase, hvor alle på farmen omgikkes med hinanden i afskedens og sorgens tegn og gav sig lov til at udtrykke følelserne, begyndte der så småt at dukke nye muligheder op. De indfødte Kikuyuer skulle ikke bare finde et nyt arbejde, men også et nyt sted at bo og efter seje forhandlinger med myndighederne lykkedes det da også at finde et nyt område for dem, hvor de kunne forblive sammen. Også her ligger der en pointe: Karen Blixen havde rigtignok undret sig over, at Kikuyuerne nægtede at blive splittet op, for de havde ellers haft mange konflikter med hinanden. Men de frygtede ikke så meget konflikterne som udsigten på at miste deres historie, og den ville de kun bevare, så længe der var nogen tilbage i gruppen, som kunne tale om, hvordan det havde været på Memsahib Blixens farm.

At huske er en måde at skabe en syntese mellem forandring og kontinuitet. Det kan være meget smertefuldt ved en fyring, når alle bånd til fortiden pludselig bliver skåret over og man ikke længere har nogen at dele erindringerne med. Det er op til en moderne virksomhedsledelses kreative evne at give fyrede medarbejdere en god erindring med på vejen om deres egen indsats og en værdsættelse af det de har skabt for virksomheden.

Fra ekstraversion til introversion

Efter at genplaceringen af de ansatte var på plads, kom turen til selve chefen. Her skulle de bedste minder fra den gamle arbejdsplads danne grundlag for fremtiden. Minder har noget med følelser at gøre, og dem var der mange af på spil i det forhold hun havde haft til sin elsker Denys Finch Hatton. Måske var de mest kostbare de stunder, hvor de to havde siddet foran pejsen. Hun havde fortalt ham historier, inspireret af et skærmbret med nogle malede figurer på, som virkede som levende i flammernes skær. Dette skærmbret, mindet om de elskendes samvær, var blandt de få ting, hun tog med sig hjem til Danmark og de fortalte historier blev udgangspunkt for hendes succesrige internationale karriere som forfatter. På den måde lykkedes det hende at bruge det bedste fra en fortid der ellers bar på en del nederlag til en frugtbar kreativ udfoldelse.

Samtidig gennemgik Karen Blixen på dette tidspunkt det man i dag kalder midliferise. Indtil da havde hun gennem sin selskabelige rolle og som virksomhedsleder haft en ekstrovert (udadvendt) aktivt handlende livsstil, men nu var tiden inde til en mere reflekterende relation til hendes indre liv,

til følelser og erindringer. Denne udvikling var mulig, fordi hun bl.a. var gået gennem denne lange sørgeproces, som havde ladet et væld af indre billeder komme op i bevidstheden. Dem kunne hun øse af, da hun var tilbage i Danmark og indledte en forfatterkarriere i verdensklasse. Hun var blevet endnu et stykke mere til den hun var.

At droppe paraderne uden at miste værdigheden

Der skjuler sig bag den eksotiske fremtoning en rigdom af psykologisk visdom i Karen Blixens bog. Hun langt fra idealiserede sine ansatte. Hun så ikke de "ædle vilde" i dem. Tværtimod forekom de hende ofte mærkelige, endda irriterende. Hun kunne stødes ved at de var så anderledes, hun var også fuld af sorg over at de var så lidt i stand til at forsvare deres egenart overfor hendes egen, den rationelle og effektive hvide kultur. Men hun havde øje for at de "primitive" havde bevaret en anden tilgang til deres følelser, en anden visdom, som på vore breddegrader normalt ligger skjult under et tykt lag af målrettet funktionel tænkning med bundlinjen som pejlemærke, en visdom, som er vigtig for at kunne bearbejde adskillelse og tab.

Karen Blixens bog, som hedder Den afrikanske farm, viser, hvad der sker, når den positive funktionelle tænkning har nået sin grænse. Der bliver for en stund skabt en "deacceleration", dvs. tidens normale tempo bliver sat ud af kraft for at give plads til sorgen over tabet. Dernæst bliver der skabt mulighed for at erindre forløbet og fortælle hinanden, hvad der blev og bliver oplevet. Det drejer sig også om at give udtryk for bitterhed og kritik, om at droppe paraderne uden dog derfor at miste værdigheden. Karen Blixen ville have sagt, at det drejer sig om at respektere den enkeltes "stolthed". På den måde kan en lammende angst for fremtiden give plads til udvikling og forvandling. Det sker ved at alle tager sig tid til at gennemarbejde situationen og vente på at de kræfter melder sig, som har et potentiale i fremtiden. Lederens opgave er at udvise empati, nemlig at være parat til at sætte sig i den andens sted.

Det falder ikke mere i tidens smag at forære fingerringe med en smuk sten eller et par malkekøer væk, men i en moderne virksomhed kunne gaverne oversættes til andre tiltag, som styrker den afskedigedes ydre og indre ressourcer. Mit forslag er:

- Giv alle involverede mulighed for at udtrykke deres følelser, navnlig de smertefulde.
Situationen kan blive ubærlig for den opsagte, når han eller hun isolerer sig i sin angst for at tabe ansigt. Dermed bliver man frarøvet muligheden for at kunne frigøre den skat der udover smerten også skjuler sig i fortiden og i tabet.
- Tag dig tid til at lytte til de involverede – og gerne mere end én gang. Følelser kan nemlig ændre sig undervejs.
- Tilbyd konsulenthjælp til en fornuftig genplacering.

- Etabler mulighed for terapeutisk hjælp, så den opsagte kan finde ind til sig selv og de indre ressourcer som er nødvendige for en nyorientering.
- De der foretager afskedigelser, skal have adgang til supervision eller coaching. Det er et hårdt ansvar, som den pågældende har taget på sig!

På den måde kan både virksomhedens og den enkelte medarbejders trivsel og vækst røgtes optimalt.

Ursula Kleinen
cand.mag. Jungiansk analytiker
www.ursulakleinen.dk