



## RESUME

Den økonomiske krise har igen sat fyringer på dagsordenen. Men hvordan håndteres de på et arbejdsmarked, hvor kærligheds-kommunikation dominerer? Det

undersøger professor Niels Åkerstrøm Andersen, og hans analyse af moderne ledelses- og samlivs-litteratur viser forbløffende sammenfald mellem det sprog, der

anvendes om fyringer og skilsmisser. Det betyder, at arbejdsgiverens begrundelse for at fyre en medarbejder ofte vil være, at medarbejderen ikke har taget imod de

muligheder, hun har fået, og at man derfor er nødt til at fyre hende. Ligesom i et parforhold, hvor kærligheden er væk, og man kun er sammen af bekvemlighedsgrunde.

# Den kærlige firing

Der er i dag en stærk forventning om, at fyringer skal foregå på en kærlig måde, siger Niels Åkerstrøm Andersen. Han har fundet forbløffende ligheder imellem den måde, fyringer og skilsmisser italesættes og håndteres på i dagens Danmark.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist Foto Martin Bubandt

Kan en afskedigelse foregå på en kærlig måde?

Nej, vil mange nok umiddelbart tænke. Men det er der faktisk en stærk forventning om, at den skal i Danmark anno 2011. Så stærk, at ord og begreber, som vi er vant til at forbinde med parforhold og skilsmisser, i dag har vundet indpas i tanker og teorier om ledelse og afskedigelse af medarbejdere.

Det påviser Niels Åkerstrøm Andersen i en kommende bog, "Flygtige forhold – om ledelse af medarbejdere mellem pædagogik, kærlighed og leg", som udkommer til efteråret. Niels Åkerstrøm Andersen er professor i politisk ledelse ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS. Og han har igennem en årrække forsket i den intimise-

ring af medarbejderrelationerne, som i dag er virkeligheden i de fleste danske organisationer. Da den økonomiske krise ramte os, og fyringer igen kom på dagsordenen i mange organisationer herhjemme, ville han undersøge, hvordan fyringer i dag foregår i moderne danske organisationer.

*Hvorfor er afskedsoplevelsen ved en firing mere vanskelig end en skilsmisse for nogle medarbejdere?*

"Det skyldes, at relationen til arbejdet og kollegerne er blevet en højst intim relation. Derfor er det mange intime bånd, der skæres over, og derfor opereres der i fyrlingslitteraturen med metaforer om at slå op med medarbejderne. Ligesom de samme sorg-modeller, som anvendes af psyko-

loger i forbindelse med skilsmisser, dukker op. Første fase er chok over at blive svigtet. Næste fase er vrede. I tredje fase forliger man sig med situationen, og i fjerde fase orienterer man sig imod en ny partner.

*Hvordan har lederne det med at fyre en medarbejder?*

"Jeg ved ikke, hvordan ledere har det med at fyre folk, men fordi fyringer i dag også er et brud på intimrelationer, er det vigtigt for lederne at fremstå medfølelse. Også i forhold til de kolleger, der ser på og skal fortsætte på arbejdspladsen."

*Hvordan kan det være bedst for medarbejderen selv at blive fyret – sådan som du i bogen refererer en ledelsesekspert for at sige?*

"Diskursen er mere og mere blevet, at det kan være bedst for medarbejderen at blive fyret, hvis kærligheden ikke er der – dvs. hvis lederen vurderer, at medarbejderen ikke er engageret og initiativrig på arbejdspladsen. Her er kriteriet, om medarbejderen melder sig ind og gør organisationen til sin partner – eller sin signifikante



anden, som det hedder i teorier om kærlighedskommunikation. Når medarbejderen gør det, indleder hun en jagt på at foregribe organisationens behov, uden at organisationen behøver præcisere disse behov.”

*Det lyder som et ret effektivt ledelsesredskab?*

”Det er det også. I kærlighedens kode er man altid i tvivl om, hvorvidt man er elsket eller ikke elsket, og når medarbejderen tvivler, må hun hele tiden søge at foregribe organisationens, lederens, projekternes og kollegaernes behov. Det skaber en stor produktivitet, fordi arbejdet i princippet aldrig er færdigt, og fordi medarbejderen bliver hyperfølsom for organisationens behov. Men det er selvfølgelig også krævende for medarbejderen, fordi hun hele tiden må stille det grundlæggende spørgsmål: Er jeg elsket, eller er jeg ikke elsket?”

*Hvad skal organisationen levere i kærlighedsforholdet?*

”Organisationen skal give medarbejderen mulighed for at give til organisationen – altså sørge for, at et sådant partnerskab kan eksistere.”

*Det lyder ikke helt lige?*

”Både medarbejdere og ledere ønsker den intensitet, som ligger i kærligheds-kommunikationen. Ellers ville den aldrig have fået den udbredelse, som den har i dag. I dag er de færreste tilfredse med et arbejde, man kun udfører for at få penge. Det giver ikke social kapital, når vi mødes med vores

venner, at sige, jeg har et sikkert, men ret uinspirerende job, til gengæld har jeg en spændende fritid.”

*Hvornår kommer kærlighedskommunikation ind på det danske arbejdsmarked – og hvorfor?*

”Der har længe været patriarkalsk kærlighedskommunikation – fx på familieejede virksomheder. Fra midten af 1980'erne og frem er der dannet en professionel diskurs, der sætter medarbejderforholdet som højest intimt. Baggrunden er et nyt ideal om en organisation, der er under konstant omstilling og hele tiden parat til at være noget andet. I sådan en organisation er faste roller en hæmsko, og derfor begynder organisationer at lede efter nye sprog at regulere medarbejderforholdet på. Et af de sprog er kærlighedskommunikation.”

*Hvad er årsagen, når kærligheden mellem medarbejder og organisation går i stykker?*

”Organisationens konklusion vil ofte være, at medarbejderen ikke har taget imod de muligheder, hun har fået, og at man derfor er nødt til at fyre hende. Ligesom i et parforhold, hvor kærligheden er væk, og man kun er sammen af bekvemmelighed. Det går ikke. Der skal være passion og engagement. Om ikke altid og hele tiden, så en forventning om, at den kan vende tilbage.”

*Men i parforhold, hvor der er børn, kan parterne vel godt af hensyn til børnene blive sammen, selv om kærligheden mellem dem er væk?*

”Måske i en periode, men ikke over længere tid. Det ville være skamfuldt i en kultur som vores. Og det gælder begge parter. Vi vil hellere forlades end at være sammen med en partner, som ikke længere elsker os. Og den samme pointe går igen i arbejdslivet. Det er ikke kærligt at beholde en medarbejder, når kærligheden er væk, og arbejdsforholdet ikke længere fungerer. Så anses det for mere kærligt at fyre medarbejderen ud fra en erkendelse af, at medarbejderen vil kunne finde et bedre forhold på en anden arbejdsplads.”

*Men hvad nu, hvis medarbejderen er uenig og siger, jeg kan ikke finde et bedre arbejdsforhold, jeg vil blive her.*

”Så er det i denne diskurs lederens opgave at give medarbejderen et lille skub og forklare, at ja, det er slemt nu, men på længere sigt er en fyring den bedste løsning. Du vil kunne realisere dig selv bedre på en anden arbejdsplads, og du fortjener bedre end det, du kan opnå her.”

*Hvad hvis medarbejderen bliver vred og i frustration begynder at skælde ud?*

”I kærlighedens logik skal lederen acceptere og give plads til den fyredes vrede. Fyrede medarbejdere kan have brug for et fjendebillede, og ideelt skal den leder, der fyrer dem, være i stand til at påtage sig rollen som 'the bad guy', som medarbejderen kan rase ud i forhold til.”

*Lederen skal også tage sin rolle som 'bødde' på sig, påpeger du i bogen. Hvordan det?*

”Lederen er en del af beslutningen om at fyre den pågældende medarbejder, altså en slags bøddefunktion. Og det må lederen stå ved, for ellers giver man ikke medarbejderen mulighed for også at bryde relationen. Ligesom i kærlighedslivet, hvor man ikke både kan sige: Vores forhold er slut, kom i mine arme. Men samtidig skal lederen i den kærlighedskodificerede organisation udvise medfølelse med den fyre-

Fyrede medarbejdere kan have brug for et fjendebillede, og ideelt skal den leder, der fyrer dem, være i stand til at påtage sig rollen som 'the bad guy', siger Niels Åkerstrøm Andersen.



## CV, Niels Åkerstrøm Andersen

- 46 år.
- Cand.scient.adm. 1995, RUC. Ph.d.scient.adm. 2005, RUC.
- Professor i politisk ledelse ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, på Copenhagen Business School 2005. Ansat samme sted siden 1997.
- Har udgivet bøgerne: "Legende magt" (2008), "Partnerskabelse" (2006), "Borgerens kontraktliggørelse" (2003), "Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte" (sammen med Asmund Born, 2001).
- Har modtaget Tietgen Prisen (1995).
- Gift med Hanne Knudsen, to børn Ida og Asger.

de medarbejder. Så her sættes lederen i et paradoks.”

*Er en fyring alene et intimt brud?*

”Nej. I dag er en enhver fyring en dobbelt fyring. Det er både en formel fyring med tilhørende retlige procedurer og et intimt brud, der må følge kærlighedskommunikationens spilleregler.”

*Hvorfor kan en organisation ikke definitivt ophæve forholdet til medarbejderen med en fyring?*

”Formelt kan den godt. Den formelle fyring er definitiv. Enten er man ansat eller også er man ikke. Men den intime fyring er aldrig endelig. I skilsmisellitteraturen er det klart, at hvor der er fælles børn, bliver man aldrig helt skilt. Der er en afhængighed, der består. I dagens fyringslitteratur dukker den fyrede medarbejder potentielt op som kunde eller samarbejdspartner i en anden organisation og anses desuden som en del af organisationens fremtidige renomme. Derfor bliver det vigtigt, at den fyrede oplever den måde, fyringen sker på, som ok – når det nu ikke kunne være anderledes.” ■

*Blandt titlerne på Niels Åkerstrøm Andersen litteraturliste over fyringer og skilsmisser findes:*

- Gitte Schramm: "Den professionelle skilsmisse – Sådan håndterer du en opsigelse", BusinessSumup.
- Dion Sørensen: "Kriseledelse", Børsens forlag.
- Chefgruppen HK/Kommunal (2009): "En værdig afskedigelse?".

WWW  
Læs tidligere forskerinterview på [djoef.dk/forskerinterview](http://djoef.dk/forskerinterview)

“I dag er de færreste tilfredse med et arbejde, man kun udfører for at få penge”

Niels Åkerstrøm Andersen