

Quiet firing – den tavse afskedigelse

En ny leder oplever en erfaren medarbejder som modstand og vælger stiltiende at fjerne ansvar og indflydelse, indtil han selv forlader jobbet. Quiet firing beskriver denne tavse magtudøvelse, hvor manglende ærlighed skaber tvivl, utryghed og langvarig skade for både medarbejder og organisation.

Af Elsebeth Hauge, Forfatter og selvstændig ledelsesrådgiver

Pernille tiltræder som ny afdelingsleder i et kommunalt botilbud for unge med komplekse sociale udfordringer. Hun har været leder i mange år, og da hun starter i jobbet, bliver hun hurtigt opmærksom på Claus, der er en pædagog og har været ansat i afdelingen i over ti år. Han kender de unge beboere indgående, husker deres historier og er ofte den, de søger, når konflikterne spidser til. Claus er dygtig til sit arbejde med de unge, men Pernille synes også, at Claus er kritisk. Han stiller spørgsmål på personalemøderne, efterspørger faglige begrundelser for selv de mindste beslutninger og minder hende om tidligere beslutninger, hun ikke selv har været en del af.

Efter de første måneder begynder Pernille at opleve Claus som "modstand". Hun beskriver ham over for sig selv som "fastlåst" og "svær at flytte". Hun tager derfor en samtale med HR og fortæller, at samarbejdet ikke fungerer, og at hun overvejer, om Claus er den rette medarbejder fremadrettet.

HR lytter, men gør også Pernille opmærksom på, at Claus gør det godt med de unge beboere på afdelingen. Claus har været ansat i over ti år, så en afskedigelse vil være dyr – både økonomisk og procesmæssigt. Det vil kræve dokumentation, advarsler og et forløb, der kan have langvarige konsekvenser for både de andre medarbejdere og de unge beboere.

Efter samtalen ændrer noget sig. Claus bliver ikke længere sat på de mest komplekse forløb. Han bliver sjældnere inviteret med i udviklingsprojekter og sidder ikke længere med, når faglige metoder drøftes. Pernille siger ikke noget direkte. Når Claus spørger, hvorfor han ikke er inviteret til faglige drøftelser, svarer Pernille: "Jeg tænkte bare, det gav mening sådan lige nu" eller "Vi prøver nogle nye konstellationer".

Claus mærker, at noget er galt, men kan ikke finde ord for det. Han er ikke i konflikt. Han har ikke fået kritik. Alligevel føler han sig gradvist sat udenfor. Ved MUS-samtalen spørger han Pernille, om der er

Om Elsebeth Hauge

Er uddannet Cand.merc. og har blandt andet arbejdet som analysechef i Undervisningsministeriet og forandringsrådgiver i Vestas.

Har siden 2020 arbejdet med lederudvikling i mange af Danmarks største organisationer - samt i flere nordiske lande og har udgivet en række bøger om tabuer i ledelse, senest Lederskam i fyringer, der indeholder interviews med ledere og topchefer. Se mere på hjemmesiden www.lederskam.dk



noget, han kan gøre bedre eller anderledes, men Pernille svarer, at hun synes, han gør det rigtig godt. Efter et år begynder han at tvivle på sin faglighed – og på sig selv. Til sidst søger han væk.

Pernille oplever lettelse ved, at Claus er ude af organisationen. Hun har hverken kritiseret eller fyret ham, så hun deltager indlevende i afskeden, hvor hun i talen fortæller, at han vil blive savnet af alle.

Hvad er quiet firing?

Quiet firing betegner en ledelsespraksis, hvor en medarbejder systematisk marginaliseres med det implicite formål, at vedkommende selv forlader organisationen. Fænomenet adskiller sig fra både formel afskedigelse og åben performanceledelse ved netop at være karakteriseret ved tavshed, uklarhed og undvigelse. Der gives ingen tydelig begrundelse, ingen fælles virkelighed og ingen reel mulighed for dialog.

I stedet udøver lederen indirekte magt gennem fravær af opgaver, relationel kulde og fratagelse af betydning. Quiet firing kan se harmløst ud udefra. Men for den, der står midt i det, føles det som langsomt at blive gjort usynlig.

Det er vigtigt at forstå, at quiet firing består af to elementer, der skal være til stede på samme tid:

1. Lederen ønsker, at medarbejderen forlader organisationen
2. Lederen udøver indirekte magt gennem fravær af opgaver, relationel kulde og fratagelse af betydning

Hvis blot det sidste element er til stede, er der ikke tale om quiet firing, men blot uhensigtsmæssig eller dårlig ledelse.

Lederens indre forklaringer

Når quiet firing udfolder sig, har lederen ofte en indre fortælling, der retfærdiggør adfærden. Disse forsvarsmekanismer fungerer som psykologiske stødpuder, der beskytter lederen mod ubehagelige følelser som skyld og skam eller mod erkendelsen af konfliktskyhed.

En udbredt forklaring er: "Jeg gør det faktisk for medarbejderens eget bedste" eller: "Jeg har jo givet hints." Små bemærkninger, manglende feedback eller fravær af opmærksomhed bliver i lederens optik til klare signaler. Lederen bilder sig ind, at medarbejderen vil "forstå signalet" og finde videre, uden at lederen behøver at kritisere, irettesætte og give advarsler.

Men for medarbejderen opleves de som forvirring og uforudsigelighed – ikke som klarhed.

Der findes også den organisatoriske undskyldning: "Jeg har ikke mandat til at fyre." Eller: "HR-procedurene er for tunge." Quiet firing bliver her en måde at omgå systemet på uden, at lederen behøver at konfrontere sin egen magtesløshed i hierarkiet.

Fælles for lederens indre fortællinger er, at de flytter fokus væk fra lederens ansvar for at være tydelig og ærlig i sin ledelse. "Det er bedre at give hints end at give tydelige advarsler og fyre medarbejderen"; indvender mange ledere som et udtryk for det misforståede hensyn, der flourerer. Ifølge den amerikanske psykolog Amy Edmondson skaber utydelighed utryghed i organisationen, hvilket yderligere reducerer medarbejderes villighed til at stille spørgsmål og søge klarhed.

Lederens indre fortællinger flytter desuden fokus væk fra lederens ansvar for at sætte en mulig usund organisationskultur på dagsordenen i fx ledergruppen. Hvis den øverste ledelse bremser muligheden for, at ledere kan afskedige på åben og ærlig vis, øger det risikoen for quiet firing. De to ledelsesforskere Morrison og Milliken beskriver dette i en artikel fra 2000 om den organisatoriske tavshed, hvor magt og hierarki gør det risikabelt at tale om problemer og søge klarhed.

De psykologiske mekanismer bag quiet firing

Quiet firing handler ikke om ond vilje. Der kan være mange årsager til, at man som leder ønsker, at en medarbejder forlader organisationen. Quiet firing handler om kombinationen af dette ønske med adfærden: undvigelse. Mange ledere har svært ved at rumme konflikt, ubehag og følelsen af at skuffe andre. I stedet for at gå ind i en ærlig og afklarende samtale, vælger de den stille distance.

Der er også et element af kognitiv dissonans: Lederen ser sig selv som et ordentligt menneske og en professionel leder. En hyppig mekanisme er derfor rationalisering: "Jeg har jo ikke gjort noget forkert – jeg har bare prioriteret anderledes." En anden er projektion, hvor lederen tillægger medarbejderen intentioner som manglende engagement eller modstand mod forandring: "Han virker jo fastlåst i gamle fortællinger." Professor Chris Argyris beskriver i sin teori om "defensive routines", hvordan mennesker, især i magtpositioner, udvikler strategier, der beskytter dem mod at opleve sig selv som årsag til problemer.

Samtidig spiller magt en afgørende rolle. Mange ledere undervurderer, hvor meget deres adfærd påvirker medarbejderen. Et møde, der ikke bliver booket. En mail, der ikke bliver besvaret. En opgave, der gives til en anden.

Den kognitive dissonans og magt udspiller sig konkret i, at lederen oprigtigt oplever sig selv som ikkekonfronterende eller hensynsfuld. Men fra

medarbejderens vinkel er tavsheden og uklarheden et magtfuldt signal: Du er ikke værd at investere i.

Lederens forklaringer er ligegyldige

Et centralt punkt i forståelsen af quiet firing er med andre ord, at lederens forklaringer er ligegyldige.

Som organisationspsykologen Edgar Schein har påpeget, er relationel tillid afhængig af overensstemmelse mellem ord og handling. Når lederen systematisk undgår at sætte ord på det, der reelt foregår, undermineres denne tillid – uanset forklaringerne.

Det afgørende er derfor ikke, om lederen mener det godt eller har plausible forklaringer for sin adfærd. Det afgørende er, at lederen undlader at være ærlig om, at hun ønsker, at medarbejderen forlader organisationen, hvilket fratager medarbejderen mulighed for at forstå situationen og handle på et oplyst grundlag. Det er relationel fejhed forklædt som hensyn og ændrer ikke på det faktum, at medarbejderen bliver efterladt alene med tvivl, selvbebrejdelser og en oplevelse af at være forkert.

Den skjulte skade for både medarbejder og organisation

Skaderne ved quiet firing kan være dybe og langvarige. De, der har været udsat for det, beskriver et tab af faglig selvtillid og tillid til ledelse generelt. Fordi processen er diffus og uden klare hændelser, internaliserer mange medarbejdere oplevelsen: "Overreagerer jeg?" "Er det mig, der er for sensitiv?"

Symptomerne kan minde om dem, man ser ved arbejdsrelateret stress: søvnproblemer, grublerier, nedsat selvtillid og social tilbagetrækning. Det særligt belastende er, at der ikke findes en tydelig hændelse, som kan bearbejdes. I stedet efterlades medarbejderen i et psykologisk ingenmandsland med skam over egne evner.

For organisationen leder quiet firing til tab af psykologisk tryghed. Andre medarbejdere lærer, at ærlighed ikke er normen, og at man kan risikere at blive udsat for isolation og ignorance uden forklaring. Det sætter sig som en stille frygt i organisationen.

Ledergrupper skal have flere samtaler om svære emner

Quiet firing er ikke et spørgsmål om stil eller temperament i ledelse, men er i sin kerne et ledelsessvigt, fordi manglen på ærlighed undergraver relationen mellem leder og medarbejder.

Forebyggelse kræver mere end politikker. Det kræver en kultur, hvor ledere trænes i at forstå deres egen magtposition og de psykologiske effekter af uklarhed og utydelighed. Det kræver også, at ledergrupper insisterer på, at svære samtaler – fx om uærlighed i ledelse – er en kernekompetence i ledelse.

Quiet firing er ikke en blid afvikling. Det er en tavs udøvelse af magt, der kan gøre skade, netop fordi den ikke anerkendes som magt. Når ledere er uærlige om deres intention om at få medarbejderen til at forlade organisationen, overlades medarbejderen alene med tvivl og magtesløshed.

Tre refleksionsspørgsmål til ledere

1. Hvilke samtaler undgår jeg, fordi det er svært at være ærlig – og hvorfor?
2. Hvem har jeg holdt ude af opgaver eller fællesskaber uden at sige det højt?
3. Hvordan kan vi i ledergruppen tale om quiet firing?

