

A close-up photograph of chess pieces on a board. In the foreground, a dark knight piece is prominent on the right. To its left, several light-colored pawns are visible, some in sharp focus and others blurred. The background shows more pieces and the wooden texture of the board, all softly out of focus.

Strategi & Ledelse

Uddrag af artikel trykt i Strategi & Ledelse.

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, USB-nøgle samt onlineversion, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2011

Børsen
Ledelseshåndbøger

3.8.

Skilsmisser og ledelse

Hvorfor skal ledere beskæftige sig med medarbejdernes personlige kriser?

Katinka Hyllested | cand. mag., partner | Lifewise I/S |
katinka@lifewise.dk

Sisse Fallinge | cand. scient. pol., partner | Lifewise I/S |
sisse@lifewise.dk

“Min dygtige og yderst kompetente medarbejder lå i skilsmisse, vidste jeg, og hun fik lang snor i form af fleksible arbejdstider og den slags, men da en underleverandør ligefrem klagede over hendes opførsel, blev jeg nødt til at gribe ind ...”

Leder i sundhedssektoren

De fleste ledere bryder sig dybest set ikke om at skulle tage sig af medarbejdernes personlige problemer. Der er imidlertid dokumentation for en klar sammenhæng mellem god ledelse og lavt sygefravær samt god ledelse og lav personaleomsætning. Nyere forskning dokumenterer nu, at en række andre forhold såsom nedsat produktivitet, medarbejdertrivsel, lavere output og relationerne i virksomheden ligeledes er påvirkelige med en god og kvalificeret ledelsesindsats.

Personlige problemer

Både private og offentlige arbejdsgivere kan øge medarbejdernes trivsel og virksomhedernes produktivitet, endda med store økonomiske gevinster. Mandag Morgen skriver: *“Efter mange års mere eller mindre udokumenterede påstande er det nu endelig bevist: Høj medarbejdertrivsel og et godt arbejdsmiljø giver høj produktivitet og gode tal på virksomhedens bundlinje.”* Arbejdsmiljøforsker og professor Tage Søndergård Kristensen, har gennemgået de seneste ti års internationale undersøgelser inden for arbejdsmiljøforskning, og har fundet frem til, at der er en sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og virksomhedernes produktivitet.

Udfordringen for lederen er at navigere i rummet af medarbejdere, der har det svært, virksomhedens rationelle målopfyldelse og endelig selv at sørge for at holde begge ben på jorden, så han/hun ikke går ned med flaget, eller uforvaret bliver sin medarbejders terapeut. De seneste bevægelser inden for ledelsesfeltet har ikke gjort denne udfordring lettere. Nutidens ledere forventes at coache og anerkende de selvledende medarbejdere, hvilket stiller ekstra høje krav til indsigt i og forståelse af egne og andres præferencer og begrænsninger.

Udgangspunktet for vores model for ledelse af medarbejdere i krise er:

- De senere års tendenser inden for ledelse, med vægt på "intimteknologier og ligeværds-ledelse", og
- Den senere forskning i hvad der har betydning for produktivitet og psykisk arbejdsmiljø og som peger på vigtigheden af relationerne i virksomhederne.

1. Medarbejdere i personlig krise

Hver dag melder 35.000 danskere sig syge på grund af stress. Hvert år rammes et stort antal mennesker af en personlig krise. Med en alvorlig krise følger typisk produktivetsfald og fravær på jobbet.

Skilsmisseprocent

I Danmark har vi Europas højeste skilsmisseprocent. 40 pct. af alle voksne danskere oplever på et tidspunkt, at familien opløses. Ca. 30.000 danskere bliver skilt hvert år. Undersøgelser fra Norge peger på, at hver gang en medarbejder kommer ud for et samlivsbrud, koster det i gennemsnit 22 sygedage og 72.000 kr. for virksomheden. Op til 80 pct. af de skilsmisseramte melder samtidig om markant nedsat produktivitet i perioden omkring skilsmissen.

En skilsmisse kan være en af de mest omsiggribende personlige livskriser, fordi den rammer hele vejen rundt – boligen, børnene, familie, venner mv. – en 360-graders krise. Og rækken af personlige kriser er lang, heriblandt: dødsfald, alvorlig sygdom, konkurser, misbrug, firing, ufrivillig barnløshed, plejekrævende forældre osv. Det er ikke usædvanligt, at den ene krise bringer den næste med sig – at en skilsmisse fører til et misbrug som fører til en firing osv. Mange langtidssygemeldte vender ikke tilbage til arbejdsmarkedet.

Produktivitet og trivsel

Ikke alle medarbejdere tager sin skilsmisse med på arbejdet. Men for dem der gør, kan det blive en bekostelig affære for virksomheden. Det er dyrt at have en medarbejder i krise. Det kan ses på bundlinjen i sygefravær, nedsat produktivitet og personaleomsætning. Men kan også koste i form af uløste opgaver, fnidder i teamet, mistro og relationen til kunder og kolleger. Der, hvor sygefraværet især kan påvirkes, er på det såkaldte psykiske sygefravær (i modsætning til fysisk sygdom).

Forhold der har en positiv betydning for produktivitet og medarbejdertrivsel.

I forståelse af sammenhængen mellem produktivitet og medarbejdertrivsel uddyber Tage Søndergård Kristensen det forholdsvis nye begreb social kapital. Social kapital rummer bl.a. virksomhedens evner til at understøtte samarbejde, skabe tillid mellem ledelse og medarbejdere og skabe en følelse af retfærdighed på arbejdspladsen. Amerikanske forskere har vist, hvordan virksomheder har opnået markante gevinster ved at fokusere på at understøtte relationerne i virksomheden og eksempelvis forbedre den indbyrdes kommunikation mellem medarbejdergrupper (Jody Hoffer Gittel).

Tage Søndergård Kristensen definerer social kapital således:

“Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed. F.eks. at medarbejderne udviser godt kollegaskab, hvor man gør mere, end man strengt taget får sin løn for, og hvor man giver, uden at hensigten er at få det samme igen.”

Ledelseskvalitet

Undersøgelser peger desuden på, at der er en klar sammenhæng mellem medarbejderes motivation for at blive i jobbet og ledelseskvalitet. Man siger, at medarbejdere gifter sig med virksomheden, men lader sig skille fra lederen.

Ledere og ledelseskvalitet spiller en afgørende rolle for medarbejderes engagement. Noget af det, der har betydning for, om medarbejdere ønsker at blive i virksomheden og gøre deres bedste, er oplevelsen af, at deres arbejde bidrager til at give mening og dermed til det livsprojekt, som arbejdslivet

er med til at definere. Der er derfor klare argumenter, der understøtter, at der er en ledelsesopgave, når medarbejdere er i personlig krise – og i det hele taget har det svært.

Især offentlige arbejdspladser scorer først og fremmest højt på at give medarbejdere identitet og en oplevelse af mening. Det betyder, at der er en risiko for, at en medarbejders personlige krise får langt større konsekvenser for medarbejderens identitet og oplevelse af mening, hvis ikke han får hjælp til at klare sin krise og dermed blive i jobbet.

Dette er et uddrag af artiklen som er bragt i Ledelsehåndbogen.

Prøv en gratis Ledelsehåndbog online

Bestil på boss.blh.dk, send en e-mail til kundeservice@borsen.dk eller ring på telefon 70 127 129.