

# Skilsmisser og ledelse

## - Hvorfor skal ledere beskæftige sig med medarbejdernes personlige kriser?

*Af Katinka Hyllested og Sisse Fallinge, Lifewise I/S*

*"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.

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.

### 1. Medarbejdere i personlig krise

Hver dag melder 43.000 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.

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, plejkrævende forældre osv. Det er ikke usædvanligt, at den ene krise bringer den næste med sig – at en skilsmisse fører til et misbrug som følger til en firing osv. Mange langtidssygemeldte vender ikke tilbage til arbejdsmarkedet.

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, mistrivsel og relationen til kunder og kolleger. Der, hvor sygefraværet især kan påvirkes, er på det såkaldte psykiske sygefravær (i modsætning til fysisk sygdom).

### 2. Ledelse når solen skinner

Det seneste årti har været præget af, at vi involverer os mere i medarbejderens hele liv – grænsen mellem privatliv og arbejdsliv er udflydende. Virksomheder tilbyder at imødekomme medarbejdernes private udfordringer med renseriordninger, massage, børnepasning og indkøb som en compensation for udviklingen imod det grænseløse arbejde. Det er en tendens, som ikke ser ud til at stoppe.

Det er med en vis risiko, når der stilles krav til, at ledere uddannes til at navigere i det grænseløse mellem offentlig og privat i form af coaching, positiv psykologi, værdibaseret og anerkendende ledelse osv. Gennem disse metoder, søger man at udfordre og fremme medarbejdernes fulde potentialer. De opererer typisk med en forestilling om ligeværd, vel vidende at der i relationen mellem medarbejder og leder er en indbygget magtrelation, som er baseret på lønfastsættelse, beslutningskompetence, ansættelsesforhold etc. Nogle vil påstå, at disse anerkendende metoder er en camouflage af "det hårde". At navigere i dette felt forudsætter en ydmyghed og bevidsthed om de etiske dilemmaer og udfordringer, der bringes i spil.

"Det er ikke lederens opgave at fastholde en medarbejder, der er ramt af en krise. Jeg har som leder et ansvar overfor min organisation. Der er en masse mennesker derude, som forventer, at vi leverer. Derfor kan vi komme i en situation, hvor vi desværre må skille os af med en medarbejder, som vi er glade for og har investeret rigtig meget i. Det handler derimod om *at give* noget til sine medarbejdere – noget personligt, et engagement og forståelse," **Jesper Zwisler, kommunaldirektør, Frederiksberg Kommune**

Der er i sammensmeltningen mellem offentlig og privat – mellem medarbejder og menneske - mellem leder og medarbejder en risiko for, at den enkelte medarbejders intimsfære bliver krænket i forsøget på at sikre ligestilling og på at imødekomme denne tendens: nemlig at ledere skal anerkende og coache medarbejderne gennem både arbejdsrelaterede og personlige udfordringer. Derfor er det endnu mere vigtigt, at ledere er bevidste om deres rolle som leder og bevidst om grænserne, når en medarbejder rammes af en krise og bliver mere sårbar - og i perioder optræder irrationelt – fordi medarbejdere i kriser i højere grad har vanskeligt ved selv at se og sætte disse grænser. Det stiller alt andet lige krav til lederen om at være ekstremt bevidst om sin rolle og grænser for ledelsesopgaven.

### **3. Ledelse når det regner – en case**

Det er vores ambition, at vende bøtten på hovedet og se på ledelsesudfordringen, når ledelse bliver svært – når "*business bliver unusual*" – når en medarbejder har det svært som følge af en personlig krise.

CASE: en leder "i soveværelset"

Kathrine var blevet skilt nogle uger forinden. Det var tydeligt, at hun kæmpede med både vrede og chok samt alt det praktiske om børnene og bodelingen og de magtkampe det udløste. Niels, Kathrines chef, havde lagt mærke til hendes svingende humør, og at hun ind imellem var så ked af det, at hun brød sammen på arbejdet. Han inviterede hende ind til en samtale, hvor han havde besluttet sig for at være lyttende og forstående. Kathrine var meget åben om temmelig intime detaljer fra hjemmefronten. Det blev derfor nemt for Niels at bidrage med erfaringer fra sin egen skilsmisse og gode råd. "Jeg anbefalede hende blandt andet en advokat, der kunne hjælpe hende med både bodeling og børnene i forhold til eksmanden – men efter samtalen blev jeg meget i tvivl, om jeg mon var gået for langt. Jeg blev i ugerne efter samtalen mere og mere sikker på, at jeg ikke ønskede, at have rådgivet om noget så privat som min medarbejders konflikt med sin partner". Kathrine beder selv efter et par måneder om at blive overflyttet til en anden afdeling.

\* \* \*

### **4. En ledelsesmodel**

Når lederen bevæger sig ind i det private rum ved at tilbyde sin hjælp, så er udfordringen at *sætte en grænse for sit ansvar* i netop dette rum. Lederen skal hjælpe sin medarbejder med at håndtere den personlige krise i forhold til sit arbejde. Det betyder ikke, at lederen skal hjælpe sin medarbejder med at håndtere den private krise. Det er vigtigt at sondre mellem menneskers privatsfære og intimsfære.

"Når medarbejdere er i krise, skal de ledes anderledes, end når de ikke er i krise. Men vi skal som ledere medvirke til at få folk op på hesten igen," **Alfred Josefsen, adm.dir., Irma**

### Tag menneskesynet med i din ledelse

En af de større ledelsesudfordringer er at håndtere medarbejdere i personlig krise, netop fordi arbejdslivet og privatlivet til tider nærmest flyder sammen. Samtidig har vi typisk ikke et sprog i arbejdslivet til at håndtere personlige kriser.

Derfor skal lederen sørge for at fastholde *menneskesynet* i sin ledelse. Det indebærer, at lederen skal have øje for, at medarbejdere er mennesker, og at livet byder på op- og nedture. Lederen skal sætte fokus på konsekvenserne af den personlige krise i forhold til relationerne og til arbejdsituationen, som den kriseramte befinder sig i. Et menneske i krise ændrer adfærd, og han eller hun opfører sig ikke nødvendigvis rationelt og kan dermed heller ikke se konsekvenserne af sin krise. Derfor er lederens hjælp nødvendig.

*Det, der kendetegner god ledelse, når en medarbejder er i personlig krise, er evnen til at:*

- Læse følelser, lytte med omsorg og udvise indlevelse.
- Imødesee krisens konsekvenser i en arbejdsrelateret sammenhæng.
- Vedligeholde og værne om de relationer en medarbejder i krise indgår i.
- Mestre hensigtsmæssig kommunikation - i øjenhøjde med fokus på modtager.
- Være nærværende i forhold til den pågældende medarbejder og de relationer han eller hun indgår i.
- Skabe et teammiljø, hvor medfølelse og indlevelse overfor andre belønnes og tilskyndes.

En relation vil ændre sig, når den ene part bliver syg eller opererer irrationelt, fordi han eller hun er ramt af en personlig krise. Vi har identificeret to vigtige udfordringer for ledelsesopgaven, som lederen med en medarbejder i krise bør give opmærksomhed:

1. Det personlige reaktionsmønster i en krise.
2. Den sammenhæng medarbejderen indgår i.

### Personlige reaktionsmønstre i krisen

Ledelsesbehovet og -opgaven i de forskellige faser af den personlige krise:

En personlig krise sætter en indre forandringsproces i gang. Modellen illustrerer, hvilke faser en medarbejder i krise typisk gennemlever, hvilke reaktionsmønstre lederen og omgivelserne vil opleve, og hvilken form for ledelse, der er behov for i de forskellige faser.

	Afsked	Ingenmandsland	Ny begyndelse
<b>Reaktionsmønster</b>	Chok, benægtelse, vrede, tab, afmagt og sorg.	Tvivl, ligegyldighed, tomhed, resignation og accept. Behov for bekræftelse i jobfunktion. Begyndende søgen efter forandring og nytænkning.	Lettelse, interesse, sympati, fornøjelse og reorientering.  Det nye normale sætter ind.
<b>Ledelsesbehov (situationsbestemt og individuelt)</b>	Lytte, udvise indlevelse og nærvær. Støtte og normalitet, ingen store forandringer. Ikke tidspunkt for at indgå aftaler og afstemme forventninger. Primært aftaler af praktisk karakter.	Aftaler om opgaveændring og rollefordeling. Forventningsafstemning. Behov for sparring og bekræftelse. Evt. begyndende nytænkning om rolle og jobfunktion.	Normalitet.  Overveje potentiale for nye opgaver og forandring.  Genoprettelse af evt. ubalancer i form af fornyet tillid og opgaver.

Kilde: Sisse Fallinge, *Lifewise I/S* & Paul Gandil, *erhvervspsykolog*

### *Kan krisen vendes til muligheder for ledelsesopgaven og for medarbejderen?*

Ifølge transitionsteorien er mennesker særlig modtagelige for innovation og forandringer i den mellemste fase af krisen: ingenmandsland, fordi man her har givet slip på det gamle, og ikke har besluttet sig for det nye. De vaner, der typisk spænder ben for forandring og udvikling er fraværende. Der er kun begrænset modstand imod nye måder at operere på – og måske ligefrem en motivation for at tænke nyt i et ønske om at redefinere normaliteten og forme eller styrke en ny identitet.

Hvis en medarbejder har taget imod hjælp fra sin leder eller kolleger, kan han få en oplevelse af statustab. Hvis lederen eller omgivelserne udviser fornyet tillid, eksempelvis ved at foreslå nye opgaver eller roller, kan det medvirke til en genopretning af den indbyrdes balance. Det kan derfor ligefrem være en hjælp og opleves som en mulighed, hvis lederen er i stand til at læse sin medarbejdes åbenhed for nye input, og dermed forstår at tilbyde passende udfordringer.

”Som leder må du sørge for, at din medarbejder forstår, hvad krisen indebærer og tager ansvar for at være i den. Vi kan kun hjælpe medarbejdere, der vil være her og yde noget. Det kan de gøre på rigtig mange måder. Men hvis medarbejderen står af, så kan vi ikke hjælpe,” Niels Højberg, stadsdirektør, Aarhus Kommune

### *Se din medarbejder i forhold til helheden*

Lederen bør være opmærksom på den sammenhæng, en medarbejder i krise indgår i – teamet, kolleger, eksterne samarbejdspartner, kunder osv. Der kan være et behov for at aflaste de relationer, en medarbejder i krise er en del af. Der skal sættes fokus på konteksten. Det kan bidrage til, at man undgår, at medarbejderen bliver isoleret med sin krise. Krisens betydning for medarbejderens arbejdsliv og relationer på arbejdet og på, hvilken hjælp, lederen kan stille til rådighed for sin medarbejder og for omgivelserne, skal gennemtænkes.

Lederen har et ledelsesansvar ikke bare for den personlige relation, men også for det kollektiv, hans medarbejder indgår i. I det team, hvor et medlem ikke løfter, kan der være behov for ledelse – for eksempel, ved at lederen hjælper med at omfordele opgaverne. Såfremt hele teamet involveres i opgavefordelingen, bliver det i højere grad et kollektivt ansvar og en kollektiv løsning. Hvis teamet ikke løser problemet selv, er der en risiko for, at relationerne i teamet bliver belastede og for, at den kriseramte medarbejder bliver isoleret.

### Overvejelser om teamets sociale og faglige tilstand

#### Teamets sociale tilstand:

- Teamets sociale interaktion – ses de fx privat?
- Den kriseramte medarbejders rolle i teamet – har han fx en nøglefunktion?
- Ledelsesbehovet i de sociale relationer – fx ved at hjælpe medarbejderen eller kollegerne med at sætte grænser på det personlige og sociale plan?
- Teammedlemmernes indbyrdes tillid og kommunikation?

#### Teamets faglige tilstand:

- Medarbejderens opgaver i teamet – betyder krisen fx, at der er opgaver han ikke kan/vil/magter at tage sig af?
- Betydningen af, at en medarbejder har andre behov eller særaftaler, for teamets opgaveløsning og resultater?
- Behov for at hjælpe teamet med at indgå eller acceptere disse aftaler?
- Behov for at revurdere opgaveløsningen og -fordelingen i teamet?

## **5. Refleksion**

Professor Steen Hildebrandt, har netop i sin bog ”ledelse ifølge Hildebrandt” advaret imod, at hvis vi ikke tager et større ansvar, så ser fremtiden sort ud – for Danmark og for os alle. CSR handler ikke kun om bæredygtighed og ordentlighed, men om simpel overlevelse og om en bredere definition af social ansvarlighed. Som Steen Hildebrandt ganske rigtigt påpeger, er mennesker og dermed relationerne i virksomhederne den absolut vigtigste ressource for fremtidig innovation, produktivitet og bæredygtig vækst.

Det betyder, at grænserne for, hvad virksomheder skal tage sig af for bl.a. deres medarbejdere, skal justeres.

Mange virksomheder har sundhedsforsikringer, hvor medarbejdere tilbydes hjælp udenfor virksomheden. Men selvom en medarbejder får ekstern hjælp, er det fortsat en vanskelig ledelsesopgave, når den personlige krise kommer med på arbejdet – i form af uløste opgaver, fnidder i teamet og relationen til kunder og kolleger, som bliver påvirket. Ledere og virksomheder skal i højere grad turde tage et socialt medansvar for deres egne medarbejdere. En leder bør derfor være på vagt, allerede når han fornemmer, at en medarbejder går med skilsmisseovervejelser.

Mere end nogensinde betyder det noget for medarbejdere, at deres job og arbejde giver dem en oplevelse af mening. Der er derfor også en risiko for, at hvis ikke medarbejderen får hjælp til at klare sin krise og blive i jobbet, kan den personlige krise få langt større konsekvenser for hans identitet og *meningsoplevelse*. Arbejdspladsen og lederen har derfor en vigtig rolle - også på samfundsplan - i forhold til at reducere en personlig krises omfang og følgevirkninger.

Det er relevant for lederen at vide, hvad man skal gøre, der hvor man gerne vil fastholde sin medarbejder. Som leder skal man turde bevæge sig ind i sin medarbejders "stue men samtidig sørge for ikke at komme med ind i soveværelset". Det er nemlig en hårdfin balance for lederen at værne om den sårbare relation til en medarbejder i krise og samtidig undgå at blive sin medarbejders personlige rådgiver. Der er behov for ledelse med en større grad af empati, ansvarlighed og langsigtet tænkning. Det er ikke et spørgsmål om feel good men om virksomheders overlevelse. Vi er nødt til at blive bedre til både at passe på vores ledere og på de mennesker, som skal innovere og skabe bæredygtig vækst fremover.

## 6. Om forfatterne

Lifewise er en rådgivningsvirksomhed, der tilbyder hjælp til virksomheder, ledere og teams med forløb, der bidrager til virksomhedens sprogliggørelse af og bevidsthed om, hvordan netop de håndterer, når medarbejdere rammes af en personlig krise. Vi har udviklet et ledelsesværktøj med bidrag fra 6 toneangivende topledere fra den offentlige og private sektor. Implementering af Lifewise ledelseskoncept består af en profilanalyse af ledergruppen, et skræddersyet ledelsesværktøj, en kort introduktion til værktøjet samt opfølgning.

Lifewise er Sisse Fallinge, cand. scient. pol./ corporate & executive coach og Katinka Hyllested, cand. mag. og iværksætter/ stifter af Skilsmissen.net.

## 7. Litteraturliste

C Otto Scharmer: Theory U  
Niels Åkerstrøm Andersen: Flygtige forhold (udkommer til efteråret)  
Steen Hildebrandt: Ledelse ifølge Hildebrandt/ Langsigtet lean  
Edgar H. Schein: Helping, How to offer, give and receive help  
Cecilie Lynnerup Eriksen: Det meningsfulde arbejdsliv  
Tage Søndergård Kristensen: Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag  
William Bridges: Managing transitions  
Elisabeth Kübler-Ross: On Grief and Grieving  
Claus Elmholdt v. Udviklingskonsulenterne: Følelser i ledelse  
Jody Hoffer Gittel: High Performance Healthcare  
Jon Katzenbach: The wisdom of teams / the discipline of teams  
Timothy Galway: The inner game of tennis