

Ledelse



Indblanding i sundhed er kommet for at blive.

Anders Drejer,
professor i ledelse, Aarhus Universitet



Cheferne griber ind i medarbejderne

GRÆNSER: Halvdelen af lederne ser det som deres opgave at tale med en medarbejder, der har en usund livsstil. Flertallet af medarbejdere mener derimod, at lederne bør blande sig udenom.

ANDERS MØRKBAK BRUUN
ANDERS EGEDAL

anders.m.bruun@finans.dk
anders.egedal@finans.dk

Engang blev der sat Gammel Dansk på mødebordet, så snart anledningen bød sig. De ansattes sundhed var aldrig på dagsordenen, røgen bølgede ned ad gangen, og chefen var gerne den første

til at stikke fingrene i cigarkassen.

Nu blæser der imidlertid andre vinde på danske arbejdspladser. Ifølge en fremtidsforsker er sundhed blevet en "megatrend" i samfundet, og livsstil er derfor ikke længere udelukkende de ansattes egen sag. Ledere anser det nu om stunder som deres ret – og i nogle tilfælde pligt – at gribe

ind, når en underordnet f.eks. spiser store mængder wienerbrød, har et alkoholmisbrug eller spiller computerspil til alt for langt ud på natten.

En del af ledelsesopgaven

En undersøgelse foretaget af organisationen Lederne og Yougov blandt mere end 2.000 ledere viser, at halvdelen af dem (50 pct.) ser det

som en del af deres ledelsesopgave at tage en samtale med en medarbejder, der har en usund livsstil.

Anne Skare Nielsen er fremtidsforsker ved Future Navigator. Hun mener, at tiderne er skiftet, så der nu er penge, magt og status i at være sund.

»Sammenlign f.eks. fortidens og nutidens politikere. Engang var de tunge og velnærede mænd som Helmut Kohl og Mikhail Gorbatsjov. I dag er de slanke med vindende personligheder som Helle Thorning-Schmidt og Barack Obama,« siger hun.

Anne Skare Nielsen vurderer, at det i årene, der kommer, kun vil blive »værre«

mht. den tendens, idet man nu bedre kan overvåge, hvad medarbejderne gør og spiser, og hvordan de sover og bevæger sig.

Bør være åbent

»Hvor meget man som leder skal blande sig, er et politisk spørgsmål. Det bør være transparent i forhold til den sociale kontrakt, som man indgår med sine medarbejdere,« siger fremtidsforskeren.

Professor Anders Drejer fra Aalborg Universitet ser ligeledes lederes indblanding i medarbejders usunde livsstil vinde frem i disse år. Han henviser til en undersøgelse fra sidste år, der viste, at

cheferne mente, at medarbejdernes sundhed var et tema, som de burde have en holdning til.

»Sammenblandingen bunder bl.a. i, at vi forlanger, at medarbejdere skal være på arbejde med liv og sjæl. Indblanding i sundhed er kommet for at blive, og vi får derfor en masse problemstillinger, hvor vi kan være nødt til at regulere, således at man taler med egen chef om noget og med hr-afdelingen om noget andet,« siger professoren.

Uenige ansatte

Cheferne kommer imidlertid ikke til at stikke næsen i medarbejdernes livsstil uden at ri-

Motion nedsætter sygefraværet

Helbred: Træning i arbejdstiden er en gevinst for virksomhedens bundlinje. Det dokumenterer ny forskning fra Syddansk Universitet ifølge Videncenter for Arbejdsmiljø. Korttidssygefraværet blev reduceret med 56 pct. blandt 400 kontormedarbejdere på offentlige og private arbejdspladser. Desuden forbedrede medarbejderne deres arbejdssevne med otte procent, ligesom produktiviteten steg med ti pct.

JP

Natascha Schøtt Petersen er regional direktør i marketing og kommunikation i SAS Institute. Hun vil først gå ind i en sag om en medarbejders livsstil, hvis vedkommendes sundheds-tilstand går ud over indsatsen på jobbet. Foto: Stine Bidstrup

»Jeg blander mig først, når det går ud over præstationen«

■ **Regionsdirektør Natascha Schøtt Petersen griber først ind, hvis et sundhedsproblem går ud over præstationen på job.**

ANDERS MØRKBAK BRUUN

anders.m.bruun@finans.dk

På magasinet Fortunes liste over de 100 bedste virksomheder at arbejde for finder man år efter år SAS Institute på en af de to-tre øverste pladser.

Årsagerne til, at de ca. 6.500 ansatte i software-virksomheden fra sydstaten North Carolina igen og igen stemmer deres virksomhed til tops: Dem er der mange af, og de fleste er uvante for den gennemsnitlige amerikanske lønmodtager, der ikke er vant til at få betalt børnepasning, ubegrænsede sygedage, interne sportsligaer og gratis sundhedssikring i én pakke.

»I hovedkvarteret i USA har de en lang række ordninger i dagligdagen: Man kan f.eks. gå til psykolog, læge og

tandlæge. Det har vi ikke her, men kulturen i den danske afdeling bygger på de samme principper. Vi hjælper til med at gøre det nemt og bekvemt at drage omsorg for den enkelte medarbejder, og for at de er i balance og er vel-fungerende,« siger Natascha Schøtt Petersen, regions-direktør for marketing og kommunikation, SAS Institute i Danmark.

Går ud over præstationer

Det kunne lyde som virksomheden uden grænser for, hvor meget ledelsen blander sig i de ansattes privatliv. Det er dog ikke sandheden, påpeger Natascha Schøtt Petersen.

»Man forstår godt dilemmaet med, at medarbejdere føler, at man som leder blander sig i deres private anliggender. For ledere i SAS Institute går arbejdet bl.a. ud på at drage omsorg, og om at medarbejderne føler sig godt tilpasse hjemme og på job. Men for mig handler det samtidig om ikke at blande

mig for meget,« understreger hun. Hun har ikke oplevet situationer, hvor det var nødvendigt at sætte ind over for en medarbejder med et sundhedsproblem.

»I sådan en situation vil jeg nok først gribe ind, når det bliver så svært for vedkommendes kolleger, at de bliver påvirket negativt, og hvis det går ud over deres eller medarbejderens egne præstationer. Jeg vil ikke blande mig, hvis ikke det går ud over præstationerne.«

Går en medarbejders dårlige sundhedstilstand kun ud over vedkommende selv, vil Natascha Schøtt Petersen først reagere, når en medarbejder selv bringer emnet på bane.

I SAS Institute er tilliden mellem ledere og medarbejdere så udstrakt, at hun vurderer, at medarbejdere selv vil turde tage sådan et emne op. På arbejdspladsen findes desuden et beredskab og setup med bl.a. diætister, psykologer og coaches, oplyser hun.

es privatliv

sikere at få en over snuden. Undersøgelsen fra Lederne tegner nemlig et billede af den gennemsnitlige danske arbejdsplads som et sted, hvor ledere og medarbejdere er dybt splittede om, hvor langt lederne må gå, når det drejer sig om at involvere sig i de underordnedes måde at indrette tilværelsen uden for arbejdspladsen på.

Ifølge Ledernes arbejdsmiljøchef, Lars Andersen, skal man da også som leder undgå at »gøre sig til dommer over, hvad der kendetegner det gode liv«. Han anbefaler lederne kun at tale med medarbejderne om deres præstationer på arbejdspladsen. Så kan medarbejderen

selv tage tråden op, hvis noget i privatsfæren går ud over arbejdspræstationerne.

Grib hurtigt ind

»Ledere skal holde sig fra at give påbud om livsstil. De skal ikke køre medarbejderne strengt efter sundheds-idealene. Dårlig performance er altid en leders opgave at tage hånd om, men man bør ikke blande sig i, hvad vedkommende laver i fritiden og f.eks. sige: ”du må ikke spille computerspil til kl. 2 om natten”, hvis ellers medarbejderen løser sin opgaver i en ordentlig kvalitet og har en fornuftig relation til kunderne,« siger Lars Andersen.

Arbejdsmiljøchefen mener, at det er essentielt at sætte hurtigt ind, hvis lederen vurderer, at en medarbejders dalende præstationer på arbejdspladsen hænger sammen med en usund livsstil.

Ved at gribe tidligt ind kan lederen i bedste fald forebygge fravær og fastholde medarbejderen i jobbet, vurderer han.

»Det skal foregå ved en samtale under fire øjne, hvor lederen har forberedt sig grundigt, både på sin egen kommunikation og på de reaktioner, som samtalen om det måske ømtålelige emne kan medføre fra medarbejderen,« siger Lars Andersen.

SUNDHED

Lederne vil stikke næsen i medarbejdernes sundhed ...

... medarbejderne foretrækker, at lederne holder sig til andre sager.

Spørgsmål til 2.088 ledere i danske virksomheder:

»Er det efter din vurdering en del af ledelsesopgaven, at en leder tager en samtale med en medarbejder, der har en usund livsstil, om medarbejderens usunde livsstil?«

■ Ja	Svar i pct. 50
■ Nej	29
■ Ved ikke	21
■ Total	100

Samme spørgsmål til 1.509 medarbejdere i danske virksomheder:

■ Ja	Svar i pct. 22
■ Nej	56
■ Ved ikke	22
■ Total	100

Kilde: Lederne og YouGov

Hvor meget man som leder skal blande sig, er et politisk spørgsmål.

Anne Skare Nielsen, fremtidsforsker

W | Wilke

Måling baseret på i alt 500 interviews med et repræsentativt udsnit af danskere i maj 2015

GRAFIK: TBJ

Citeres analyserne i andre medier, skal kilde oplyses: "Wilke for Jyllands-Posten"

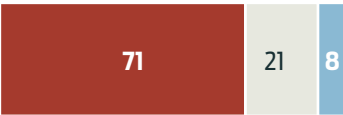
Et tænkt eksempel: En leder sidder som "vice president" i en dansk virksomhed, som han selv skabte fra grunden. Nu er virksomheden solgt til en international aktør, og i en sparerunde skal otte danske stillinger skæres. Countrymanageren vil opsiges en ældre medarbejder, som den danske leder ansatte 25 år tidligere. Medarbejderens kompetencer er ikke længere up-to-date, og der kan ikke findes andre funktioner til vedkommende.

Hvad bør lederen gøre?

SVAR I PCT. ● Imod ● Neutral ● For

Lader som ingenting:

Countrymanageren udfører sit job og opsiges medarbejderen.



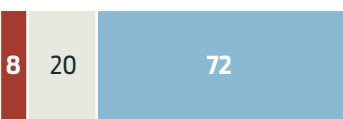
Engagerer sig:

Han tager en samtale med countrymanageren og argumenterer for særlig gode vilkår til den opsagte.



Tager selv samtalen:

Han tager selv samtalen med medarbejderen og forklarer baggrunden for opsigelsen.



RUNDSPØRGE

Hensynsfuld leder ønskes

■ **Menneskelige hensyn er vigtigere end formalia, synes medarbejdere. Lange relationer vejer tungere end formelt ansvar i en opsigelsessituation.**

JAKOB FIELLAU

direktør og forretningsrådgiver, analyse- og konsulentfirmaet Wilke finans@finans.dk

Når chefen har en lang forhistorie med en medarbejder, skal lederen også involvere sig personligt i en eventuel opsigelse. I hvert fald hvis man – som Wilke netop har gjort – spørger et repræsentativt udsnit af danske medarbejdere.

I vores fiktive scenarie skal den oprindelige grundlægger af virksomheden bryde den formelle kommandovej for at involvere sig personligt i den nødvendige opsigelse af en gammel værdsat medarbejder. Jo stærkere grad af personlig involvering jo bedre, synes danskerne at mene.

72 pct. er positive over for, at lederen går udenom den formelle chef og selv tager opsigelsessamtalen. Kun 8 pct. synes, at han skal blande sig udenom og lade

countrymanageren tage opsigelsessamtalen. Det tredje alternativ er, at lederen gør sin indflydelse gældende via en samtale med countrymanageren, og den er 57 pct. af de adspurgte medarbejdere positive overfor.

Jeg mener, at man som leder alligevel bør tænke sig om flere gange i denne situation. Hvis man overtager arbejdsopgaver, som egentlig ligger hos en kollega eller underordnet, så er det også kommunikation til organisationen. Hvad gør det ved countrymanagerens langsigtede gennemslagskraft, hvis den gamle grundlægger går ind og blander sig? Worst case opvejes den positive effekt af en lige så stor negativ effekt i form af at skabe tvivl om, hvem der faktisk tegner ledelsen.

Netop i organisationer, hvor ejerledere eller grundlæggere fortsætter i en lidt mere tilbagetrukket rolle, ser man meget ofte denne form for tvivl om, hvem der faktisk lægger linjen. Omvendt kan dette jo sikkert forholdsvis nemt ordnes ved at aftale et meget præcist forløb med countrymanageren og på den måde sikre, at ledelsen både viser sig med et menneskeligt ansigt, og at organisationen